



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 01- الحاج لخضر-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

دور الاتصال في تفعيل الأداء البيئي للمؤسسات الصناعية الجزائرية

– دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للقنوات -ENACغرداية –

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال بيئي

الأستاذ المشرف:

د. سمير رحماني

إعداد الطالبة:

ليلى سليمان

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
زين العابدين معو	أستاذ محاضر – أ –	جامعة باتنة 01	رئيسا
سمير رحماني	أستاذ محاضر – أ –	جامعة باتنة 01	مشرفا ومقررا
سهام بوزيدي	أستاذ محاضر – أ –	جامعة باتنة 01	عضوا
عادل جربوعة	أستاذ محاضر – أ –	جامعة قسنطينة 03	عضوا
طارق سعدي	أستاذ محاضر – أ –	جامعة خنشلة	عضوا
عبد المالك صولي	أستاذ محاضر – أ –	جامعة المسيلة	عضوا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى أمتنا...

ليلى

شُكْرٌ وَعِرفَانٌ

- أستهلُّ شكري هذا، بمجد الله ذي الجلالِ وشُكْرِه؛ فسبحانه تبارك وتعالى؛ وفقني وأمدني بعونه وتوفيقه؛ لإنجاز هذه الدراسة؛ فلك الحمد مرهبي .
- كما يطيبُ لي أن أتقدمَ بجزيل الشُّكر والعرفان إلى الدكتورِ سمير رحمانِي؛ الذي كان لي عوناً في إتمام هذا العمل بتوجيهاته وإرشاداته، منذ أن كان مجردَ فكرةٍ إلى حين تقديمها في صيغتها النهائية .
- كما أتقدمُ بخالص الشُّكر والتقديرِ لأساتذتي الفضلاء؛ أعضاء لجنة المناقشة الموقرة .
- إلى والديَّ الكريهين؛ وأهلي، وزملائي .
- وشكراً خاصاً لكافة إطارات وعمالِ وحدة المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC-بغرداية؛ على تسهيل مهمتنا للقيام بالدراسة الميدانية .
- إلى كلِّ مَنْ كان عوناً لي في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد .

شكراً جزيلاً لكم

إنّ استقراء واقع الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات كان أحد أهم منطلقات هذه الدراسة، التي تهدف إلى رصد ممارساتها الفعلية نحو التزامها بمسؤولياتها البيئية والاجتماعية، في إطار تطبيقها لنظام الإدارة المتكاملة؛ وذلك من خلال الإجابة عن الإشكالات المنهجية المتمثلة في: إبراز الدور الوظيفي للاتصال، وبيان أهميته في تحقيق كفاءة أدائها البيئي وفعاليتها.

ولتحقيق ذلك؛ اعتمدت الدراسة إطاراً نظرياً ساهم في بلورة شقها الميداني؛ الذي ارتكز على منهج دراسة الحالة؛ مع استخدام الملاحظة والمقابلة كأداة رئيسية للتحليل؛ تلك التي أسفرت عن بيانات ومعلومات تم استثمارها للوصول إلى مخرجات هذه الدراسة؛ ممثلة في النتائج الآتية:

1. تُنم سياسة «الجودة، الأمن، المحيط، المسؤولية الاجتماعية» الخاصة بالمؤسسة الوطنية للقنوات عن سلوكها البيئي الواعي؛ الذي تسعى من خلاله إلى التعامل مع البيئة كبعدٍ استراتيجيٍّ لتحقيق الأداء المستدام.
2. تتبنى المؤسسة مفهوم الاتصال المسؤول من خلال مخطّطٍ اتصاليٍّ (داخليٍّ وخارجيٍّ)؛ يعكس مدى حرصها على ضمان التواصل الجيد والدائم مع مُتعاملها، وذلك باستخدام كافة أنواع الاتصال؛ وبخاصة الاتصال الإلكتروني؛ قصد تسهيل تدفق المعلومات المرتبطة بأدائها البيئي والاجتماعي بين هياكلها وفروعها أو بينها وبين عملائها.
3. إن تطبيق نظام الإدارة المتكاملة ساهم بشكل جليٍّ في تفعيل الأداء البيئي للمؤسسة من خلال ما يأتي:

- تمكينها من ترشيد استهلاك الماء والوقود بينما لم يمكنها من ترشيد نسبة استهلاك الكهرباء وزيوت التشحيم التي عرفت ارتفاعاً كبيراً جداً مقارنة مع عتبة الاستهلاك المحددة.
- ارتفاع حجم الاستجابة للقوانين والتشريعات البيئية؛ إذ مثّلت نسب الامتثال القانوني 90% لسنة 2019، مقارنة مع 84% سنة 2018، و80% سنة 2017؛ بحسب نتائج التقارير المتكاملة
- تحقيق كفاءة وفعالية إنجاز الأهداف والغايات المرتبطة بتقييم الجوانب البيئية (AES)؛ وهذا ما كشفت عنه نتائج برنامج إدارة الصحة والسلامة المهنية والبيئة؛ حسب الجدولين رقم 36-37؛ حيث بلغت نسبة إنجازها 81% لسنة 2019، والتي عرفت ارتفاعاً مقارنة مع 60.61% لسنة 2018.

4. رغم النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة في إطار تطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكاملة؛ بيد أنّ نقص بعض الوسائل المتمثلة في عدم توفر المؤسسة على الميزان الخاص بالتلفيات وشاحنات لنقلها، وأجهزة قياس مستوى الضجيج؛ وشبكة الحماية ضد الحرائق؛ يحول دون استتمام تحقيق الأهداف البيئية المرتبطة بها.

الكلمات المفتاحية: الاتصال - الاتصال المسؤول - الأداء البيئي - الإدارة المتكاملة - المسؤولية البيئية.

Abstract:

The extrapolation of the environmental performance of ENAC is one of the main motivations for this study. This study aims to observe and check the real practices of ENAC that respect its commitment to the environmental and social responsibility within the framework of its application of the integrated management system.

The study used the responding to the methodologic problem of highlighting the functional role of communication and its importance to achieve the efficiency and effectiveness of the environmental performance of the foundation. In order to achieve this, the study followed a theoretical framework that contributed to the development of its field structure. We adopted in this framework the methodology of studying the situation. We used the observation and the comparison as an analytical tool that led to the data that helped us to reach the results of this study. The results are represented in the following highlights:

1. The National Canal Corporation's «Quality Policy, Security and The environment», shows its conscious environmental behavior that consider the environment as a strategic dimension for sustainable performance.
2. The foundation adopts the concept of responsible communication through a communication plan (internal and external) that reflects the care to ensure good and lasting communication with its customers, using all types of communication, including electronic communication, which is highly used, in order to facilitate the flow of information related to its environmental and social performance between their structures and branches or between them and their clients.
3. The application of the integrated management system has contributed significantly to enhance the environmental performance of the foundation by the following:
 - It was able to wisely manage the consumption of water and fuel while not being able to manage the consumption of electricity and lubricants, which was very high compared to the specified consumption threshold.
 - The results of the integrated reports indicated the relationship between the application of the integrated management system and the volume of response to environmental laws and legislation. It showed legal compliance rates as 90% for 2019 compared to 84% in 2018 and 80% in 2017.
 - The integrated management system contributes to the efficiency and effectiveness of achieving the goals and objectives associated with the assessment of environmental aspects (AES), as revealed by the results of the Program of Occupational Safety and Environmental Management in tables 36-37, where the accomplishment rate reached 81% for 2019, which saw a rise compared to 60.61% for 2018.
4. Despite the positive results achieved by the foundation in the implementation of the requirements of the integrated management system, the lack of some means as the waste scale and trucks for transport, the noise metering instruments and the fire protection network prevents the achievement of the environmental objectives associated with the integrated management system.

Keywords: Communication - Responsible Communication - Environmental Performance - Integrated Management - Environmental Responsibility.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
أ	الإهداء
ب	شكر وعران
ج-د	ملخص الدراسة
هـ-ح	فهرس المحتويات
ط-ي	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
2-1	مقدمة
25-4	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
4	1. إشكالية الدراسة.
6	2. تساؤلات الدراسة.
6	3. أهداف الدراسة .
7	4. أهمية الدراسة.
8	5. أسباب اختيار الموضوع.
9	6. منهج الدراسة.
11	7. أدوات الدراسة.
12	8. مجتمع البحث وعينة الدراسة.
13	9. حدود الدراسة
13	10. تحديد المفاهيم .
17	11. الدراسات السابقة.
24	12. المقاربة النظرية للدراسة .

84-27	الفصل الثاني: دور الاتصال في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية.
27	تمهيد.
51-28	المبحث الأول: ماهية الاتصال في المؤسسة ومتطلباته.
28	1- مفهوم الاتصال في المؤسسة و أنماطه وخصائصه.
28	1-1 مفهوم الاتصال في المؤسسة
34	1-2 أنماط الاتصال
39	1-3 خصائص الاتصال
42	2- مهام الاتصال في المؤسسة ومبادئه.
42	1-2 مهام الاتصال في المؤسسة
45	2-2 مبادئ الاتصال في المؤسسة
46	3- الاتجاهات النظرية للاتصال في الفكر الإداري.
46	1-3 المدرسة الكلاسيكية
48	2-3 المدرسة السلوكية.
49	3-3 المدارس الحديثة في الإدارة (مدرسة النظم- المدرسة الموقفية).
49	1-3-3 نظرية النظم
51	2-3-3 المدرسة الموقفية
84-52	المبحث الثاني : الأداء البيئي للمؤسسات الصناعية من منظور نظم الإدارة البيئية.
52	1. ماهية الأداء البيئي ومجالاته.
53	1-1 مفهوم الأداء
57	2-1 مفهوم الأداء البيئي
60	3-1 أبعاد الأداء البيئي ومجالاته.
67	2. نظم الإدارة البيئية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.
73	3. مؤشرات و أساليب تقييم الأداء البيئي وفق نظم الإدارة البيئية الايزو 14000
84	خلاصة الفصل .

152-86	الفصل الثالث : الاتصال المسؤول ونظام الإدارة المتكاملة كمدخل لتحسين الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية .
86	تمهيد.
115-87	المبحث الأول :الاتصال المسؤول كتوجه استراتيجي نحو الالتزام البيئي.
87	1. مفهوم الاتصال المسؤول في المؤسسة ووسائله .
87	1-1 مفهوم الاتصال المسؤول
90	2-1 وسائل الاتصال المسؤول
90	1. الاتصال والإعلام البيئي
94	2.المسؤولية الاجتماعية والبيئية
98	3.التسويق البيئي (التسويق الأخضر)
101	4. الاتصال التسويقي البيئي المتكامل.
104	2. الأهداف الاستراتيجية لتبني الاتصال المسؤول .
104	-أ- دعم تطبيق نظم الإدارة البيئية .
105	-ب- ترسيخ التربية البيئية والمساهمة في رفع الوعي البيئي.
108	-ج- الامتثال للتشريعات والقوانين المتعلقة بحماية البيئة
111	3. الاتصال المسؤول وأثره في تحديد السلوك البيئي للمؤسسة.
151-116	المبحث الثاني :علاقة نظام الإدارة المتكاملة بالاتصال المسؤول وأثره في تفعيل الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية.
116	1. مفهوم نظام الإدارة المتكاملة système Management intégré
122	2. نظام الإدارة المتكاملة من منظور الاتصال المسؤول .
138	3. نظام الإدارة المتكاملة وأثره في تحسين الأداء البيئي.
152	خلاصة الفصل.
272-154	الفصل الرابع :دراسة ميدانية حول الاتصال ودوره في تفعيل الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC – غرداية-.

154	تمهيد.
172-155	المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC - غرداية -
155	1. نشأة المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC ومراحل تطورها.
166	2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للقنوات - غرداية -
170	3. سياسة المؤسسة الوطنية للقنوات وأهدافها الاقتصادية.
229-173	المبحث الثاني: الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC - غرداية -
173	1. المخطط الاتصالي للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC - غرداية -
201	2. مؤشرات الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC - غرداية -
201	1-2 التعريف بالجوانب والآثار البيئية لأنشطة المؤسسة.
206	2-2 مؤشرات الأثر البيئي للمؤسسة التي تتعلق بالمنتجات.
211	2-3 عملية تسيير النفايات بالمؤسسة الوطنية للقنوات - غرداية -
218	3. نظام الإدارة المتكاملة systeme Management intégré وأثره في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة محل الدراسة.
272-230	المبحث الثالث: عرض المقابلات وتحليل نتائج الدراسة.
230	1. عرض المقابلات وتحليلها.
258	2. نتائج الدراسة الميدانية.
271	3. مناقشة النتائج.
273	خاتمة.
275	قائمة المراجع.
298	الملاحق.

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
35	يوضح الفرق بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي.	01
60	يوضح مصفوفة أبعاد الأداء البيئي.	02
65	يوضح مجالات تقييم الأداء البيئي حسب وكالة VIGEO.	03
70	يبين أهم مواصفات الإدارة البيئية.	04
76	أهمية استخدام المؤشرات.	05
78	يوضح نموذج لقياس الأداء البيئي.	06
102	يوضح المزيج التسويقي التقليدي و المزيج التسويقي المستدام.	07
165	توزيع الموظفين حسب المصالح والورشات.	08
172	يوضح شهادات الايزو التي تحصلت عليها المؤسسة الوطنية للقنوات.	09
173	الاتصال الداخلي للإدارة العامة.	10
174	الاتصال الداخلي لمديرية الموارد البشرية.	11
176	الاتصال الداخلي لمديرية الاستراتيجية، التخطيط، الاقتصاد.	12
178	الاتصال الداخلي لمديرية المالية والمحاسبة.	13
179	الاتصال الداخلي لمديرية الإدارة المتكاملة.	14
181	الاتصال الداخلي لمديرية البيئة والسلامة والصحة المهنية.	15
184	الاتصال الداخلي لقسم التدقيق الداخلي.	16
185	الاتصال الداخلي لمديرية التجارة مع مديرية الإدارة المتكاملة.	17
186	الاتصال الداخلي لمديرية إدارة الوسائل والصيانة مع مديرية الإدارة المتكاملة.	18
187	الاتصال الداخلي للمؤسسة محل الدراسة مع المؤسسة الأم.	19
190	الاتصال الداخلي والخارجي لمصلحة البيئة والسلامة والصحة المهنية.	20
192	الاتصال الداخلي والخارجي لمصلحة المالية والمحاسبة.	21
193	الاتصال الداخلي والخارجي لمصلحة إدارة المستخدمين.	22

194	الاتصال الداخلي والخارجي لمصلحة التموين وحفظ المخزون وتسييره.	23
195	الاتصال الداخلي والخارجي لمصلحة الأمن الداخلي.	24
196	الاتصال الداخلي والخارجي لمصلحة الطرق.	25
197	الاتصال الخارجي للمؤسسة الوطنية للقنوات enac غرداية .	26
201	حوصلة للجوانب والآثار البيئية لكل نشاط في المؤسسة.	27
206	يوضح عتبة الاستهلاك (الكمية) المحددة حسب فروع المؤسسة الوطنية للقنوات.	28
207	يوضح استهلاك الماء في المؤسسة لسنة 2019.	29
208	يوضح استهلاك الكهرباء في المؤسسة لسنتي 2018 / 2019.	30
209	يوضح استهلاك الوقود في المؤسسة لسنتي 2018 / 2019.	31
210	يوضح استهلاك زيوت التشحيم في المؤسسة لسنتي 2018 / 2019.	32
213	يوضح أنواع النفايات المتولدة عن أنشطة المؤسسة الوطنية للقنوات	33
219	يوضح أهداف سياسة المؤسسة وفق أبعاد مصفوفة الأداء البيئي	34
222	يوضح برنامج إدارة السلامة والصحة المهنية والبيئة PMSSE لسنة 2018	35
224	يوضح نتائج تطبيق برنامج PMSSE حسب التقارير المتكاملة 2018 Reporting QSE .	36
227	يوضح برنامج إدارة السلامة والصحة المهنية والبيئة PMSSE لسنة 2019	37
228	يوضح نتائج تطبيق برنامج PMSSE حسب التقارير المتكاملة 2019 Reporting QSE .	38

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
130	يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	01
140	يوضح المفاهيم المشتركة لنظام الإدارة المتكاملة (QSE)	02
200	يوضح طريقة (Mode Opérateur) لإدراج المعلومات عبر الوسائط المتعددة للمؤسسة	03

مقدمّة

إنَّ تطوُّرَ المجتمعات وتعدُّدَ العلاقات فيها كان نتيجةً حتميةً للتطوُّر الذي عرفته بيئة الأعمال، فما أفرزته الثَّورةُ التَّقنيَّةُ والصِّناعيَّةُ أخرج المؤسسات من دائرة التَّفكير الذَّاتيِّ إلى دائرة التَّفكير المجتمعيِّ؛ فأصبحت بذلك مُجبرةً على التَّعامل مع تحديات ورهانات البيئة التي تنشط فيها (العولمة، المنافسة والتَّجارة الدَّوليَّة، التَّطوُّر الذي عرفته القوانين في شتى المجالات، المعايير الدَّوليَّة، ارتفاع مستوى الوعي الاجتماعيِّ لدى الأفراد..)، وذلك لتحقيق المصلحة المشتركة بينها وبين عملائها. كما كان للجمهور بمختلف أطيافه من مؤيِّدين ومعارضين لأنشطة المؤسسات دورٌ في فرض مسؤوليَّة جديدة تضاف إلى مسؤوليَّاتها، تُمثِّل في جوهرها التزاماً أخلاقياً تترتَّب عليه جملة من الإجراءات، تأتي في مقدِّمتها الإجراءات الاتِّصاليَّة التي تشير إلى التَّفاعل بينها وبين عملائها.

ونتيجةً لذلك؛ أصبح الحديث عن حماية البيئة في الوقت الرَّاهن مطلباً دولياً، تسعى لتكريسه مختلفُ الهيئات والتَّنظيمات الحكوميَّة وغير الحكوميَّة المهتمَّة بقضايا البيئة، وذلك من خلال سنِّ القوانين والتشريعات، وإيجاد الآليات والاستراتيجيَّات التي تُمكن الدَّول من معالجة الاختلالات التي عرفها النظام البيئي، والتي كانت سبباً في محاولة إيجاد صيغة مُشتركة لمعالجتها تحت إطار التَّنمية المستدامة، والتي اتَّفق الباحثون والدَّارسون على تحديد مفهومها وارتباطاتها وأبعادها.

وانطلاقاً من تجسيد أبعاد التَّنمية المستدامة فرَضت على المؤسسات -خاصَّة المصنِّفة منها- ضغوطات قانونيَّة ومجتمعيَّة، أثَّرت في تحديد سلوكها البيئيِّ، حيث اتَّجهت أغلبها إلى تبني نُظم الإدارة البيئيَّة التي تساعد على تحسين أدائها البيئيِّ. ولعلَّ أهمَّ ما يُبرر توجُّهاتها هو الإفصاح عن هذا الأداء؛ سواء داخلياً أم خارجياً مع مُختلف الأطراف ذوي العلاقة بها، إذ تعدَّدت أشكالُ هذا الإفصاح وأماطه ووسائله. ذاك الذي يُعتبر عمليَّة اتِّصاليَّة تسعى من خلالها المؤسسة لنقل معارف وبيانات وإحصائيَّات تُشير إلى وضعيَّتها البيئيَّة، وكذا إلى الآليات والطُّرق المنتهجة من قبلها للتَّعامل مع مسؤوليَّتها البيئيَّة والاجتماعيَّة.

تأسيساً على ما تقدّم؛ جاءت هذه الدراسة كاشفةً عن الدور الوظيفي للاتّصال في تفعيل الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات؛ في ظلّ تبنيها لنظام الإدارة المتكاملة؛ حيث قسّمنا هذه الدراسة إلى مقدّمة وأربعة فصول مشفوعة بالخاتمة.

الفصل الأوّل: تضمّن الإطار المنهجي للدراسة، بينما حمل الفصل الثاني عنواناً: دور الاتّصال في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية، تضمّن مبحثين: تطرّق أوّلها إلى ماهية الاتصال في المؤسسة ومتطلّباته، وذلك بتعريفه وتحديد أنماطه وخصائصه؛ ومهامّه ومبادئه؛ إضافةً إلى رصد أهمّ الاتجاهات النظرية للاتّصال في الفكر الإداري، بينما أشار المبحث الثاني المرتبط بالأداء البيئي للمؤسسات الصناعية من منظور نُظم الإدارة البيئية إلى ماهية الأداء البيئي ومجالاته؛ وأهمية نظم الإدارة البيئية في المؤسسة الاقتصادية، مع تحديد مؤشرات وأساليب تقييم الأداء البيئي وفق نظم الإدارة البيئية الإيزو 14000.

أما الفصل الثالث فأبان عن مفاهيم الاتّصال المسؤول، ونظام الإدارة المتكاملة؛ باعتبارهما مدخلاً لتحسين الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية؛ وذلك من خلال مبحثين: يتعلّق أوّلها بالاتّصال المسؤول؛ كتوجّه استراتيجي نحو الالتزام البيئي، ويتحدّث ثانيها عن علاقة نظام الإدارة المتكاملة بالاتّصال المسؤول، وأثره في تفعيل الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية.

في حين مثل الفصل الرابع الجانب التطبيقي المرتبط بالدراسة الميدانية حول الاتّصال، ودوره في تفعيل الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC - غرداية؛ تمّ فيه عرض كلّ المفاهيم النظرية التي تختصّ بموضوع الدراسة، من خلال الكشف عن واقع ممارستها في الميدان؛ وذلك بالإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والتساؤلات الفرعية؛ في ضوء النتائج التي تمّت مناقشتها والخلوص إليها في المبحث الثاني.

وفي الأخير؛ انتهت الدراسة إلى خاتمة؛ تحمل في طياتها أهمّ ما توصّلت إليه من نتائج، مع تقديم بعض الاقتراحات، وبعض المواضيع التي تُمثل آفاقاً مستقبليةً لدراساتٍ أخرى.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

1. إشكالية الدراسة.
2. تساؤلات الدراسة.
3. أهداف الدراسة .
4. أهمية الدراسة.
5. أسباب اختيار الموضوع.
6. منهج الدراسة.
7. أدوات الدراسة.
8. مجتمع البحث وعينة الدراسة.
9. حدود الدراسة
10. تحديد المفاهيم والمصطلحات.
11. الدراسات السابقة
12. المقاربة النظرية للدراسة .

1. إشكالية الدراسة:

إنَّ العملَ على تطبيق أجندة التنمية المستدامة، استوجب ضرورة وضع آليات واستراتيجيات تسعى إلى تحقيق أبعادها الثلاثة: البعد الاقتصادي - البعد الاجتماعي والبعد البيئي، هذا الأخير فرضَ على كافة الأطراف الفاعلة؛ خصوصاً المؤسسات الاقتصادية التي لها تأثير على البيئة، أن تعيد النظر في تكييف أدائها وفقاً لهذه المستجدات والتحوُّلات، التي ركزت على ضرورة الالتزام بالمسؤولية البيئية والاجتماعية.

ومن ثمة؛ لم يعد الاهتمام بالأداء الاقتصادي وحده كافياً لتحقيق الصِّدْارة، وتعزيز قدرتها التنافسية خاصة في ظلّ التّدايعات الدّولية الرّامية إلى حماية البيئة والحفاظ عليها، وحتى تتمكن هذه المؤسسات من ذلك؛ وجبَ عليها إيجاد مؤشرات جديدة لتقييم أدائها الشّامل بما يحقّق التناغم بين أهدافها ومتطلبات متعاملها واحتياجاتهم، ومراعاتها للظروف البيئية والاجتماعية التي تنشط فيها.

لذا صارَ البعد البيئي محوراً هاماً في استراتيجيات المؤسسات ورهاناً حقيقياً لها، فهو يعبر على مدى التزامها بتحقيق أهداف التنمية المستدامة من جهة، ومن جهة أخرى يعدُّ استجابةً للضغوطات البيئية المفروضة عليها؛ سواء ما تعلّق بالتشريعات والقوانين البيئية أو ما يرتبط بالجماعات الضاغطة المهتمة بحماية البيئة، حيث يعدُّ تقييم الأثر البيئي لأنشطتها أولى الخطوات التي تمكّنها من تحديد الآليات الكفيلة بالقضاء على الآثار الناجمة عنها أو تقليلها، كما يساعدها على تحديد سلوكها البيئي بما يسمح لها من تصحيح أدائها تجاه البيئة وتحسينه.

ولمواجهة تلكم الرّهانات والتّحديات؛ جاء مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية كأحد الأدوات المساعدة للإيفاء بالتزاماتها تجاه البيئة والمجتمع، وإنشاء علاقات جيّدة مع أصحاب المصالح؛ إذ تشترك مصفوفة الأداء البيئي في تحقيق هذه الأهداف من خلال تحسين الأداء البيئي على المستوى الداخلي، وذلك بتحسين المنتجات والعمليات، وهو ما يمكنها من الامتثال للقوانين والتشريعات البيئية، أما على المستوى الخارجي فيرتبط بتحسين العلاقة مع أصحاب المصالح واستعادة ثقة عملائها، وهو ما يسمح بتحسين صورتها وسمعتها.

تأسيساً على ما سلف، واستناداً على ما توصلت إليه الدراسات المهمة بأهمية الاتّصال ودوره كمحور جوهريّ وأساسيّ في كافة العمليات الإدارية؛ نجد أنّ تطبيق مصفوفة الأداء البيئي

والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية يتوقف على مدى الاختيار الواعي لوسائل وأساليب الاتصال التي تمكنها من تحقيق ذلك.

وهنا يستوقفنا مفهوم اتصالي جديد يُعنى بالأداء البيئي للمؤسسات، وهو الاتصال المسؤول المرتبط بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، والذي يحمل في مضامينه كافة الرسائل المرتبطة بالجوانب البيئية والاجتماعية الموجهة للأطراف ذوي المصالح والتي تبرهن من خلالها المؤسسة على مدى التزامها تجاههم بطريقة مسؤولة. واستغلال كافة الوسائل الاتصالية الممكنة التي من شأنها المحافظة على ولائهم.

في ظل هذه التطورات والتحوّلات التي فرضتها الأوضاع الاقتصادية الجديدة، وإيماننا منها بضرورة مواكبتها؛ تسعى المؤسسة الوطنية للقنوات **ENAC** التابعة لمجمع سوناطراك، المختصة في الهندسة والتمويل وانجاز منشآت نقل المحروقات، إلى تبني منهج التنمية المستدامة؛ وذلك من خلال الالتزام بمسؤوليتها البيئية والاجتماعية، وتحسين أدائها البيئي، حيث وضعت المؤسسة نظام إدارة متكاملة يستند على المراجع التالية: «ISO9001 نسخة 2015 المتعلق بالجودة، ISO14001 نسخة 2015 الخاص بالإدارة البيئية، وكذا BS OHSAS 18001 نسخة 2007 المرتبط بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؛ معززة بإدماج المبادئ الرئيسية لمعيار ISO 26000 الخاص بالمسؤولية المجتمعية»¹.

ومن هذا المنطلق؛ جاءت الدراسة للوقوف على واقع مساهمة الاتصال في المؤسسة الوطنية للقنوات **ENAC** غرداية، ودوره في تفعيل أدائها البيئي.

ومن خلال الدراسات السابقة والتراكم المعرفي تتجلى معالم الإشكالية التي تحاول الدراسة الإجابة عنها في السؤال الآتي:

- ما دور الاتصال في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات **ENAC** - غرداية؟
وإلى أي مدى يمكنها تطبيق نظام الإدارة المتكاملة من الالتزام بمسؤوليتها البيئية والاجتماعية؟

¹ - وثائق المؤسسة .

2. تساؤلات الدراسة:

وللإمام بما تضمّنته أبعاد الإشكالية تفرّعت إلى جملة من التساؤلات مفصّلة فيما يلي:

1. ما هي الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما من طرف المؤسسة الوطنية للقنوات **ENAC** لتوعية العمّال بمسؤوليتها البيئية والاجتماعية؟ وما مدى كفاءتها؟
2. كيف تساهم الأنشطة الاتصالية المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات **ENAC** - غرداية-؟
3. هل هناك علاقة بين تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة محلّ الدراسة، وحجم استجابتها للتشريعات والقوانين البيئية؟
4. ما هي أهمّ المشاكل الاتصالية التي تحدّ من فعالية الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات **ENAC** - غرداية-؟

3. أهداف الدراسة:

إنّ موضوع الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية يستوحي غناه من كونها الفاعل الرئيس في المشكلات والقضايا البيئية؛ نتيجة السلوك اللاعقلاني في الاستهلاك، والسعي لتحقيق النمو الاقتصادي، دون مراعاة للاختلالات والاضطرابات التي تلحق بالوسط البيئي.

ومن هذا المنطلق نستبين الأهداف العلمية للدراسة فيما يلي:

1. إلقاء الضوء على جوانب السلوك البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات **ENAC** من خلال رصد ممارساتها نحو تصحيح أدائها البيئي، والحدّ من تأثيرات أنشطتها على البيئة.
2. التشخيص الواقعي لنظم الاتصالات البيئية للمؤسسة الوطنية للقنوات **ENAC**؛ باعتبارها إحدى آليات الرقابة على أدائها البيئي والاجتماعي، ومعرفة درجة ممارستها في الميدان.
3. الكشف عن تكاملية العلاقة بين المسؤولية البيئية في إطار الاتصال المسؤول، وتحقيق فعالية الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات **ENAC**، مع التركيز على ضرورة تبني مفهوم الاتصال المسؤول الموجه لجمهور المؤسسة، وأهميته في اتخاذ القرارات البيئية، وهذا يتوقّف على الاختيار الواعي للوسائل الاتصالية المعتمدة في ذلك.

4. بيان أهمية الاتصال في تطبيق مصفوفة الأداء البيئي، سواء على المستوى الداخلي أم على المستوى الخارجي؛ من خلال نظام الإدارة المتكاملة، ومعرفة أثر ذلك على مدى استجابة المؤسسة للمتطلبات والتشريعات البيئية، وتحسين صورتها وسمعتها.

5. الوقوف على الممارسات الفعلية للمسؤولية الاجتماعية والبيئية، بالتركيز على الأساليب الاتصالية المنتهجة في ذلك؛ من خلال تطبيقها لنظام الإدارة المتكاملة، ومعرفة مدى تحقيقها للأهداف المتوخاة.

أما الهدف العملي فهو دراسة وتشخيص الوضع الحالي للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC محل الدراسة، من خلال تحليل استخداماتها لتقنيات الاتصال وأساليبه، في إطار الالتزام بمسؤوليتها البيئية والاجتماعية، وذلك باعتمادها على نظام الإدارة المتكاملة، وتبيان أثره على أدائها البيئي، والخروج بجملة من الاقتراحات والتوصيات التي تساعد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية والعلاجية المرتبطة بسلوكها البيئي، وذلك في ضوء النتائج المتوصل إليها.

4. أهمية الدراسة:

إن تحديد أهمية الدراسة وموقعها ضمن باقي الدراسات المهمة يبحث إشكالية الأداء في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه، تقتضي منّا البحث عن التأسيس العلمي لمفهوم الاتصال والأداء البيئي في المؤسسات الاقتصادية، لفهم عمق ارتباطهما واستجلاء أبعاد العلاقة بينهما، من خلال التركيز على دور الاتصال وآلياته كمتغير مستقل في تفعيل الأداء البيئي كمتغير تابع.

حيث تعالج هذه الدراسة في مضمونها مسألة الالتزام البيئي للمؤسسات الاقتصادية؛ بما فيها المؤسسات الصناعية الجزائرية الذي يشكل رهانا حقيقيا، خاصة في ظلّ ظهور عوامل كثيرة ساهمت بشكل كبير في دعم هذا التوجه منها الاتفاقيات الدولية والقوانين واللوائح التي اهتمت بالقضايا البيئية، وهو ما يحتم عليها ضرورة إعادة هيكلة أنظمتها التسييرية وتبني الطرق والأساليب الإدارية الحديثة التي تمكنها من ذلك.

ومن أجل مسايرة التطورات الاقتصادية الجديدة الرامية إلى حماية البيئة والحفاظ عليها وتعزيز مفهوم المؤسسات الإيكولوجية الصديقة للبيئة؛ أتجهت أغلب المؤسسات الاقتصادية إلى تبني نظم الإدارة البيئية، وتصحيح أدائها تجاه البيئة، حيث يعتبر الاتصال بشكل عام والاتصال المسؤول

وأدواته بشكل خاص؛ أحد الروافد الهامة؛ لتجسيد مسؤوليتها البيئية والاجتماعية، التي تسهم في تحسين أدائها البيئي.

ومن هنا؛ تكتسي هذه الدراسة أهميتها في إبراز الدور الوظيفي للاتصال في دمج الاعتبارات البيئية ضمن استراتيجيات المؤسسة محل الدراسة، وأثر ذلك على تصحيح أدائها البيئي، وتأكيد أهميته في توعية كافة الموظفين لدعم توجهاتها واستراتيجياتها البيئية؛ بما يسهم في تحقيقها للأهداف التي حددها في إطار نظام الإدارة المتكاملة؛ كما أن إلقاء الضوء على جوانب الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات محل الدراسة يمكن أن يساهم من خلال النتائج المحصل عليها؛ في تقديم مقترحات قد تستفيد منها في تعزيز مسعاها نحو تصحيح أدائها البيئي، والحد من تأثيرات نشاطاتها على البيئة.

5. أسباب اختيار الموضوع.

5-1 الأسباب الذاتية:

إن الدافع الأكبر وراء اختيارنا لموضوع الدراسة يعود لاختيار تخصص الاتصال البيئي في مرحلة الماجستير؛ حيث كان لي شغف الاطلاع على معارفه المتنوعة ومواضيعه الشيقة؛ ساعتئذٍ جذبتني تلك المضمين والمعارف الجديدة التي لم يسبق لي اكتشافها، والتي تندرج ضمن منظومة مفاهيمية تحمل آفاقا وتطلعات مستقبلية، ترتبط بقضية جوهرية لها تعلق بتقرير مصير الأجيال اللاحقة؛ فكانت البيئة بتفرعاتها وتعدد قضاياها مدخلا مشتركا فرض نفسه في جميع المجالات البحثية تحت غطاء التنمية المستدامة.

5-2 الأسباب الموضوعية:

مما زاد الاهتمام بالموضوع تلك الآفاق البحثية التي انتهت إليها مذكري للماجستير، والتي تطرقت إلى الكشف عن واقع تطبيق نظم الإدارة البيئية -الإيزو 14001- من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ فاستكمالا للمسار البحثي في هذا المجال؛ فكرت في دراسة تمس الدور الوظيفي للاتصال في إطار الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية؛ تطبيقا لمتطلبات نظام الإدارة المتكاملة، والذي يعد مدخلا لتحقيق فعالية الأداء الشامل للمؤسسة، إذ يُعتبر الأداء البيئي مكونا أساسيا له.

6. منهج الدراسة :

إنَّ الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة، تقتضي منّا تحديد أهمّ المناهج البحثية التي يُمكن الاعتمادُ عليها، والتي تتوافق مع الموضوع المعالج، وبما أن هذه الدراسة تُدرج ضمن الدراسات الوصفية «وهي الدراسات التي تهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفا دقيقا، وتحديد خصائصها تحديداً كميّاً أو كميّاً»¹؛ إذ تسعى الدراسة لعرض صورة دقيقة عن الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC بولاية غرداية، وإدراك أبعاده وفهمه فهماً دقيقاً؛ من خلال جمع بيانات ومعلومات ترتبط بمحددات الأداء البيئي، مع التركيز على متغير الاتصال في إطار المسؤولية الاجتماعية والبيئية، لاستخلاص الدلائل والارتباطات التي تحدّد أبعاد العلاقة بينها.

وبما أن هذه الدراسة تُدرج ضمن البحوث الكيفية*، تمّ توظيف منهج دراسة الحالة؛ فهو «يمتاز عن غيره من المناهج بالعمق والتركيز على ظاهرة أو موضوع محدّد، وعدم الاكتفاء بالوصف الخارجي للحالة موضوع الاهتمام؛ ذلك أن هذا المنهج يهتم بالموقف الكلي من خلال تحليل مختلف العوامل المؤثرة في الحالة بصورة ديناميكية، تأخذ في اعتبارها البيئة الخارجية على الحالة موضوع الاهتمام»²، كما يُعرف «بأنه عبارة عن بحث وصفي مُعمّق لحالة، أو ظاهرة محدّدة؛ بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى مشابهة»³.

وقد تمثّل استخدام هذا المنهج في الدراسة الحالية عند تبين دور الاتصال في تفعيل الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC بولاية غرداية؛ من خلال دراسة الأطراف ذوي العلاقة مع المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC غرداية على المستوى الخارجي، وكافة أعضائها وأقسامها على

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط01، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2000، ص126.

* إن مصطلح البحوث الكيفية: يعتبر مصطلحاً شاملاً يحتوي على أنواع مختلفة من البحوث الميدانية والتربوية، ودراسة الحالة، والبحوث الطبيعية، وبحوث الملاحظة بالمشاركة، وتختلف هذه البحوث عن بعضها البعض في أسسها الفلسفية التحليلية، إلا أن بينها جميعاً مجموعة من المظاهر المشتركة تضعها في تصنيف واحد مقارنة بالبحوث الكمية . للمزيد من المعلومات أنظر: منال هلال مزاهرة، بحوث الإعلام الأسس والمبادئ، ط01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص:195-196.

² - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط02، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، الأردن، 1999، ص45.

³ - غازي عناية، منهجية إعداد البحث العلمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008، ص80.

المستوى الداخلي، وفق متطلبات مصفوفة الأداء البيئي، مع تحديد أهم المحاور البحثية لكل قسم منها كما يوضحه التقسيم التالي:

○ على المستوى الداخلي:

✓ بالنسبة للإدارة:

- تشخيصُ الوضعية البيئية للمؤسسة.
- تحديد الآثار البيئية التي تعالجها المؤسسة كأولوية، وما هي الإجراءات المتبعة لذلك.
- الكشفُ عن تقييم الإدارة للتأثير البيئي المحصل عليها.

✓ بالنسبة للإطارات والمسؤولين.

- معرفة مدى متابعتهم المنتظمة والمستمرة لمؤشرات الأداء البيئي الأساسية؛ كاستهلاك الماء، وكمية النفايات، واستهلاك الطاقة وغيرها...
- إبراز دور الإطارات والمسؤولين في تحسين كفاءة العمليات من منظور الاتصال المسؤول.

✓ بالنسبة للعمال:

- مدى وعي العمال بالمسؤولية البيئية في أماكن عملهم، وما هي الوسائل الاتصالية المستخدمة لذلك؟
- كيف يتم شرح الآليات والطرق الجديدة في العمل للعمال، ومدى فعالية الوسائل المستخدمة في ذلك؟
- معرفة درجة التزام العمال بقواعد الصحة والسلامة المهنية.

❖ على المستوى الخارجي:

✓ بالنسبة للجهات المسؤولة (مديرية البيئة).

- معرفة الوضعية القانونية البيئية للمؤسسة محل الدراسة.
- معرفة الصورة الشاملة لعملية التسيير البيئي في المؤسسة؛ من خلال المعلومات المقدمة.
- توضيح مدى التزام المؤسسة بأدائها البيئي.

✓ المؤسسات الإعلامية: (إذاعة غرداية الجهوية). وذلك لمعرفة العلاقة بينهما.

إن تحقيق كل ذلك ؛ يمكننا من تشخيص واقع الأداء البيئي للمؤسسة محل الدراسة، ومعرفة مكانة الاتصال، ودوره في الاستجابة للمعايير والقوانين التي اهتمت بضبط مفهوم الأداء البيئي، ومؤشراته ومجالاته ومعايير قياسه.

7. أدوات الدراسة.

يتوقف صدق البحوث وقيمتها العلمية على مدى الاختيار الواعي للأساليب والأدوات المنهجية، ولتحقيق ذلك؛ اعتمدنا في هذه الدراسة على الأدوات التي تتيح جمع البيانات والمعطيات التي تجيب على الإشكالية المطروحة، وتسمح لنا بالوصول إلى الأهداف المحددة سالفًا.

7-1 الملاحظة:

بالنسبة للبيئة المحيطة بالمؤسسة: اعتمدنا على الملاحظة الميدانية البسيطة للوقوف على الأوضاع البيئية للمؤسسة ومعاينة البيئة فيما يتعلق بمدى الاهتمام بالمساحات الخضراء التي لاحظنا وجودها بشكل لافت، سواء داخل المؤسسة أو في محيطها الخارجي.

بالنسبة للبيئة الداخلية للمؤسسة: اعتمدنا على الملاحظة المنتظمة بدون مشاركة، من خلال إعداد شبكة ملاحظة مكونة من المحاور الآتية:

- معاينة الأوضاع التي يعمل في إطارها العمال، ومدى توفر وسائل الوقاية والأمن.
- رصد وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة التي لها علاقة بالبيئة.
- مراقبة مدى احترام العمال لإجراءات السلامة، والصحة المهنية، ومدى التزامهم بالمعايير البيئية.

7-2 المقابلة:

تمت الاستعانة بالمقابلة كأداة رئيسية من أجل جمع البيانات والمعلومات، «إذ تمتاز المقابلة عن غيرها من أدوات البحث الاجتماعي؛ بأنها الأكثر مرونة، وبأنها تسمح بملاحظة المبحوث، والتعمق في فهم الموقف الكلي الذي يستجيب فيه للمقابلة، بحيث يستطيع الباحث أن يشرح ما قد يكون غامضًا من الأسئلة؛ ويستطيع أن يتكيف مع الجو الاجتماعي الذي تُجرى فيه؛ حتى يكون أكثر واقعية، ويجعل المبحوث أكثر تجاوبًا»¹.

فقد أجريت مقابلات نصف موجهة مع موظفي وإطارات وعمال المؤسسة، وفق رزنامة للمقابلات داخل المؤسسة الوطنية للقنوات كما يوضحها (الملحق رقم 01)، وذلك من أجل

¹ - خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط02، دار جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص140.

الإمام بالتفاصيل الخاصة بالاهتمامات والتوجهات البيئية للمؤسسة، والوقوف على النقاط الأساسية التي تخص موضوع دراستنا وهي:

- التعرف على واقع السلوك البيئي للمؤسسة، ومدى إدراجها للبعد البيئي ضمن استراتيجيتها العامة.
- إبراز مدى حاجة المؤسسة للاتصال المسؤول، في إطار تجسيد المسؤولية الاجتماعية والبيئية؛ باعتباره دعامة أساسية من أجل ترشيد أدائها البيئي.
- الكشف عن الجانب الاتصالي (والذي يمثل زاوية التخصص في هذه الدراسة)، ومدى أهميته في فهم واستيعاب متطلبات نُظْم الإدارة المتكاملة لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء البيئي للمؤسسة.

كما تم استخدام المقابلة النصف موجهة مع الأطراف ذوي العلاقة مع المؤسسة محل الدراسة، وفقا لما يوضحه (الملحق رقم 02) الخاص برزنامة المقابلات خارج المؤسسة، من أجل معرفة أبعاد أدائها البيئي على المستوى الخارجي.

3-7 الوثائق والسجلات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، واستكمال البحث الميداني، اعتمدنا أيضا على مختلف الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC -غرداية؛ محل الدراسة، وكل ما يرتبط بأدائها البيئي، رغم صعوبة حصولنا على البعض منها، وذلك ما أرجعه بعض المسؤولين إلى المنافسة مع المؤسسات الأخرى، مما استتبع عدم نشر الطرق التنفيذية لاستراتيجياتها .

8. مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يمثل مجتمع البحث «جميع مفردات الظاهرة، التي يدرسها الباحث»¹، وفي هذه الدراسة يمثل مجتمع البحث كافة إطارات وعمّال المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC بولاية غرداية؛ حيث يُقدَّر عددهم الإجمالي بـ 230 موظف، من مختلف الفئات المهنية؛ 110 موظف منهم متواجدون فعليًا بالمؤسسة، أما 120 موظفًا المتبقية موزعين على المشاريع التي تشرف عليها المؤسسة في كل من المنيعه وحاسي الفحل، حيث تم إجراء مسح شامل لكافة الإداريين والمسؤولين باعتبارهم الفئة المهنية أكثر أهمية للدراسة؛ مع إجراء مقابلات لبعض العمال في الورشات لاستزادة المعلومات

¹ - أحمد بن مرسل، مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ط03، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص166.

المحصل عليها، إذ تم إجراء مقابلات مع 51 موظفًا في إطار 31 مقابلة بالمؤسسة*، ومنه تمثل نسبة المقابلات التي أجريناها 46.36%، أي تقريباً نصف عدد العمال والموظفين تمت مقابلتهم، وهي نسبة جيدة، تُمكن من التوصل إلى نتائج أكثر دقة ومصداقية. هذا على المستوى الداخلي للمؤسسة.

بينما يمثل مجتمع البحث على المستوى الخارجي كل الأطراف ذوي العلاقة مع المؤسسة محل الدراسة. أما عينة الدراسة على المستوى الخارجي للمؤسسة؛ فتمثلت في الأفراد الذين تمت مقابلتهم في المؤسسات المعنية (الإعلامي المكلف بالعلاقات الخارجية للإذاعة - مدير مديرية البيئة - مهندسة البيئة المكلفة بمراقبة المؤسسات الملوثة).

9. حدود الدراسة:

✓ **الإطار المكاني:** تم تحديد المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC بولاية غرداية للقيام بالدراسة الميدانية، وإنما تم اختيارها لعدة أسباب أهمها:

■ مكانة المؤسسة الوطنية للقنوات (تمثل فرعاً من مجمع سوناطراك) في ميدان الهندسة، التّموين وإنجاز منشآت نقل المحروقات.

■ طبيعة نشاط المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC بولاية غرداية؛ باعتباره تابعاً لقطاع الطاقة، هذا الأخير الذي يُعدُّ من أكثر القطاعات ارتباطاً بالقضايا البيئية.

✓ **الإطار البشري:** يتمثل المجال البشري للدراسة في كافة موظفي المؤسسة، وكذا الباحثين الذين يمثلون الأطراف ذوي العلاقة مع المؤسسة، كما هو موضح في الملحقين رقم 01 و رقم 02.

✓ **الإطار الزمني:** أُنجزت الدراسة في مجال زمني؛ بدايةً من نوفمبر 2016، أما الدراسة التطبيقية أجريت خلال سنة 2019.

10. تحديد المفاهيم:

لقد حملت الدراسة في طياتها العديد من المفاهيم الشائعة في الاستعمال؛ حيث وظفت من قبل العديد من الباحثين والدارسين في شتى الميادين العلمية المختلفة، وقد انحصرت اختيارنا على المفاهيم التي نخدم موضوع إشكالتنا؛ وقد أجمالنا فيما يلي:

* في بعض المقابلات كنا نتحاور مع أكثر من شخص وذلك لوجودهم في نفس المكان خصوصاً ورشات العمل.

1. الاتصال:

احتلت كلمة الاتصال بمعانيها اللغوية والاصطلاحية حيزاً مهماً في العديد من البحوث والدراسات، التي أبانت عن الاختلافات في تحديد معانيها تبعاً لتعدد المدارس الفكرية والعلمية للباحثين، وهو ما يفسر التنوع في التعاريف التي نستعرضها فيما يلي:

يُشير «معجم اللغة العربية للفروق الموجودة بين "اتصل" و"تواصل" بأن "اتصل" يعني وصل شيئاً بشيء، احتك بشيء أو باخر، بينما يعني "تواصل" العلاقة المتبادلة بين الطرفين في الاتصال، أي هناك رغبة من أحد الطرفين باتجاه الآخر، وهذا الآخر يستجيب ويتفاعل مع تلك الرغبة، أو أنه قد يرفض، أما في التواصل فإن التفاعل أو الرغبة في المشاركة تحدث في كلا الطرفين»¹، يركز هذا التعريف للاتصال على التفاعل الذي يحدثه بين طرفي العملية الاتصالية الناتج عن العلاقة المتبادلة بينهما.

كما يُعرف الاتصال بأنه «عملية تبادل مستمر في الأفكار والآراء بين شخصين أو أكثر»²؛ فهو «عملية تفاعل اجتماعي، يستخدمها الناس لبناء معانٍ تشكل في عقولهم صوراً ذهنية Images للعالم، ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز»³، يشير التعريفين إلى جوهر الاتصال القائم على نقل المعلومات والآراء والأفكار باستخدام الرموز المشتركة التي ينتجها الأفراد فيما بينهم.

التعريف الإجرائي:

الاتصال هو عملية يتم من خلالها نقل المعاني والأفكار والأخبار والمعلومات من مُرسِلٍ إلى مُستقبل، باستخدام رموز مشتركة بين الطرفين، تؤدي إلى خلق علاقة تفاعل بينهما.

1 - مجد الهاشمي، تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري، ط1، 01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص08.
2 - عبد الرزاق محمد الدليمي، المدخل إلى العلاقات العامة، ط01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص45.
3 - ابراهيم أبو عرقوب، الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، ط01، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص19.

2. الاتصال المسؤول:

يُعرف الاتصال المسؤول بأنه «الاتصال الذي يأخذ بعين الاعتبار الجوانب البيئية والاجتماعية والمجتمعية في الرسائل، وطرق نقل الرسائل الاتصالية التي توجهها المؤسسة للأطراف ذوي العلاقة بها، والتي تعكس التزامها تجاههم»¹.

ويرى آخرون بأن الاتصال المسؤول هو «عمليات متكاملة ضمن استراتيجية المؤسسة، تستهدف التعريف بالمؤسسة وقادتها في بيئة معينة، وتسمح بتعزيز صورتها، والتعبير عن قيمها لدى المستثمرين وأصحاب المصلحة، من خلال تطوير أدوات الاتصال»².

إن تزايد الوعي لدى أصحاب المصالح بضرورة حماية البيئة شكّل قوةً ضاغطةً على المؤسسات الاقتصادية، ألزمها بالتوجه نحو تطبيق الاستدامة في كافة سياساتها، مع أخذها بعين الاعتبار كافة تأثيرات أنشطتها على البيئة والمجتمع، وهو ما يمثل جوهر الاتصال المسؤول.

التعريف الإجرائي:

الاتصال المسؤول يشير إلى كافة الرسائل الاتصالية، التي تتضمن الاعتبارات البيئية والاجتماعية لأنشطتها وسياساتها الموجهة للأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة، حيث تبرهن من خلالها على مدى التزامها بمسؤوليتها البيئية والاجتماعية.

3. الأداء البيئي:

يُعرف الأداء البيئي بأنه «كلّ النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمة، سواءً بشكل إجباري أو اختياري؛ من شأنها منع الأضرار البيئية والاجتماعية الناتجة عن نشاطات المنظمة الإنتاجية أو الخدمية أو التخفيف منها»³، ومنه فالأداء البيئي هو كل نشاط تقوم به المؤسسة؛ تهدف من خلاله إلى حماية البيئة؛ وذلك بالتحكم في التأثيرات البيئية الناجمة عن أنشطتها.

¹ -أمال مهري، التوجه من الإعلام البيئي إلى الاتصال المسؤول في إطار التنمية المستدامة لدى المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد19، ديسمبر 2014، ص247.

² -Jennifer Boutant, Marie-Anne Verdier, **Les stratégies de communication sur la performance :le cas des sociétés françaises en difficulté**, Comptabilité sans Frontières. The French Connection , Hal Id, May 2013, Canada. P04.

³ - عبد الرزاق قاسم الشحادة، القياس المحاسبي لتكاليف الأداء البيئي للشركة السورية العامة للأسمدة وتأثيرها في قدرتها التنافسية في مجال الجودة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26، العدد الأول ، 2010، ص 283.

فالأداء البيئي هو «أن تعمل المنشأة بطريقة مسؤولة تجاه حماية الكائنات الحية، الاستخدام الكفء للموارد، تقليل النفايات والتخلص منها، الاستخدام الملائم للطاقة، تقليل المخاطر، الحسائر والتغطية التأمينية، الإدارة البيئية، الإفصاح البيئي، أهمية تحقيق الكفاءة البيئية - eco efficiency الاضطلاع الدقيق بالأنشطة البيئية، والتقدير الكفء للالتزامات البيئية»¹؛ ففي التعريف إشارة إلى آليات تصحيح الأداء البيئي للمؤسسة، وتحقيق كفاءته وفعاليتها.

أما الأداء البيئي حسب ما عرفته منظمة الإيزو ISO هو جملة «النتائج الكمية القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية، ذات العلاقة بالأبعاد البيئية والتي تم وضعها على أساس السياسة والأهداف البيئية للمنظمة»²، يتضح من خلال هذا التعريف تكاملية العلاقة بين الأداء البيئي ونظم الإدارة البيئية؛ فمن خلال نتائج هذه الأخيرة يمكن للمؤسسة قياس مدى فعالية أدائها.

التعريف الإجرائي:

هو مجموعة الإجراءات والنشاطات التي تتخذها المؤسسة بهدف تقليل تأثيراتها السلبية، والالتزام بمسؤولياتها تجاه البيئة.

4. المسؤولية الاجتماعية:

المسؤولية الاجتماعية «تعبّر عن الالتزام الأخلاقي والتصرف المسؤول؛ تجاه مجموعة من الأطراف، وهم من يطلق عليهم أصحاب المصلحة؛ سواء أكانوا أساسيين أم ثانويين»³، فباستحضار معنى المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات تعمل هذه الأخيرة على تحقيق أهدافها في ضوء احترام تطلعات وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بها؛ وذلك «بتعظيم أثرها الإيجابي، وتقليل أثرها السلبي في المجتمع»⁴، وتعزيز مساهمتها في تحقيق الأهداف الرامية إلى تنمية وتطوير المجتمع الذي تنشأ فيه.

¹ - عثمان حسن عثمان، دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، ورقة مداخلية في المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2008/08/07، ص 526.

² - Norme internationale ISO 14031, Management environnemental, Evaluation de la performance environnementale, AFNOR, 1999, p 2.

³ - ميسومي الجليلي، لعتوي جلول، تأثير المسؤولية الاجتماعية على مزيج الأتصال التسويقي -دراسة ميدانية على مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته بعين وسارة، الجلفة، مجلة المعيار، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2018، ص 357.

⁴ - مديوني جميلة، كشيدة حسية، التسويق الأخضر كمدخل لتجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 03، العدد 05، 2017، ص 79.

التعريف الإجرائي:

يعتبر هذا المفهوم آلية مساعدة تمكن المؤسسات من تبني أبعاد التنمية المستدامة؛ من خلال التزامها أخلاقياً بمسؤولياتها تجاه البيئة والمجتمع الذي تنشط فيه، وهو التفكير المسؤول الذي تتبناه المؤسسة في كافة أنشطتها وسياساتها حتى تضمن تحقيق أهدافها، إلى جانب تحقيق مصلحة المجتمع.

5. نظام الإدارة المتكاملة:

«نظام الإدارة المتكاملة SMI هي استراتيجية تُركّز على تكامل نُظم: الجودة، والأمن، والبيئة، ويستند هذا التكامل على التشابه المفاهيمي بين الأنظمة الثلاثة، والتقارب الموجود بين معايير ISO 9000، ISO 14000 و OHSAS 18000 يقوم على مبدأ التحسين المستمر PDCA»¹؛ فهو نظام يعمل على تحقيق الترابط والتناسق بين الأنظمة المكونة له؛ من أجل ضمان تحقيق الأهداف المرتبطة بالأداء الشامل للمؤسسة.

التعريف الإجرائي:

هو نظام من خلاله يتسنى للمؤسسة إدارة التكامل بين الأنظمة المعيارية الثلاثة: الجودة- البيئة والسلامة المهنية، وذلك وفقاً لطبيعة نشاطها، وسياساتها ومواردها المالية والبشرية؛ قصد تفعيل أدائها الشامل.

11. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة تراثاً نظرياً يمكن الانطلاق منه للوصول إلى نتائج جديدة، تُخدم البحث العلمي، حيث حظي موضوع الأداء البيئي في المنظمات الصناعية باهتمام الباحثين والمختصين، وفيما يأتي أهم الدراسات التي استفدت منها في دراستي هذه:

*الدراسات السابقة باللغة العربية:

¹- Badr Dakkak et des autres, . **Diagnostic du Système de Management Intégré Qualité, Sécurité, Environnement des PME/PMI Marocaines**, hal ,France,2013,p02.

1. مهاوات لعبيدي بعنوان «القياسُ المحاسبيُّ للتكاليف البيئية، والإفصاحُ عنها في القوائم المالية لتحسين الأداء البيئي» -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية في الجزائر»¹.

ومن بين الأهداف التي سعت الدراسة للإجابة عنها: التعرفُ على طرقٍ وبدائل القياس المحاسبيِّ للتكاليف البيئية، وكيفية الإفصاح عنها في التقارير المالية، والمعوقات التي تعترض تطبيقهما، في مؤسسات صناعة الإسمنت بالجزائر؛ وللوصول إلى ذلك اعتمد الباحث في دراسته على مجموعةٍ من المناهج، وهي المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، مستعيناً بعدة أدوات منها المقابلة مع المسؤولين والاستمارة؛ التي وُزعت على عينةٍ قدرها 163 مُستجوب، بالإضافة إلى أطرافٍ آخرين تمُّهم هذه القوائم؛ كمحافظي الحسابات والمؤسسات المالية والضرائب، وبعد التحليل الإحصائي للبيانات؛ توصلت الدراسة بأنه على الرغم من تأثير القياس والإفصاح المحاسبيِّ للتكاليف في القوائم المالية؛ على تحسين الأداء البيئي؛ إلا أن معظم المؤسسات ترفض تطبيقه؛ وذلك بسبب عدم وجود قوانين صارمة؛ سواء على المستوى المحلي أو الدولي، تجبر المؤسسات على تطبيق عملية القياس المحاسبيِّ للتكاليف البيئية، والإفصاح عنها في القوائم والتقارير المالية.

تقاطعت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التطرُّق إلى جانب مهم، هو أهمية القياس والإفصاح المحاسبيِّ عن التكاليف البيئية في القوائم المالية، ودورها في تحسين الأداء البيئي، حيث تعرّضت دراستنا لأهميته في الالتزام بالمسؤولية البيئية، من خلال التقارير البيئية التي تعدُّ جزءاً من التقارير المتكاملة التي أصدرت سنة 2018، والتي تساعد المؤسسة على تحسين أدائها البيئي.

2. رشيد علاّب بعنوان «نظم الإدارة البيئية ISO14000، واقع ومعوّقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر»².

تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة واقع تطبيق نُظم الإدارة البيئية ISO14000 في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر؛ وما هي معوّقات تطبيقها؛ وللإجابة عن فرضيات الدراسة وتساؤلاتها لجأ

¹ - مهاوات لعبيدي، القياس المحاسبي للتكاليف البيئية والإفصاح عنها في القوائم المالية لتحسين الأداء البيئي دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015.

² - رشيد علاّب، نظم الإدارة البيئية ISO14000، واقع ومعوّقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016/2017.

الباحثُ إلى استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحريبي، حيث تم اختيار عينة تتكوّن من 60 مؤسسة اقتصادية من مختلف ولايات الوطن، منها مؤسسات غير حاصلة على شهادة ISO14000 تم فيها توزيع الاستبانة على مديريها ومسؤولي البيئة والجودة؛ وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- المؤسسات الاقتصادية التي تحصلت على شهادة الإيزو 14000 لا تستوفي جميع متطلبات المواصفة إذ أن هناك فجوة في التطبيق تُقدّر بأكثر من 56%.
- من أهم معوقات تبني نظم الإدارة البيئية؛ غياب الضغوط الحكومية في هذا المجال؛ مما يجعل الحصول على شهادة ISO14000 ليس أولوية، كما أن زبائن المؤسسة غير مهتمين بحصول المؤسسة أو عدم حصولها على شهادة ISO14000، بالإضافة إلى أن غياب الأطارات المكوّنة في المجال البيئي يعرقل عملية الانخراط في مسار الحصول على الشهادة.
- كما اقترحت الدراسة عدّة توصيات أهمها: ضرورة الإلزام القانوني للمؤسسات الاقتصادية بتبني نظام كفاء لإدارة البيئة.

تنفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ضرورة إبراز مدى أهمية أنظمة الإدارة البيئية في المؤسسات؛ وذلك باعتبارها مدخلا لتحسين أدائها وليس مجرد الحصول على شهادة فقط.

3. براهيم شراف بعنوان: «أثر الإدارة البيئية على كفاءة المشاريع الصناعية - دراسة

حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته - الشلف ECDE»¹.

سعت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق نظام الإدارة البيئية في المشاريع الصناعية، والدور الذي يلعبه هذا التبنى من خلال مدخل الإنتاج الأنظف في الوصول إلى معدلات مقبولة من الكفاءة، حيث أبانت الدراسة عن عدّة نتائج؛ من أهمها:

- قامت المؤسسة بإصدار سياسة بيئية في وثيقة مكتوبة متاحة للجميع.
- تبنت المؤسسة عملية التحسين المستمر لأدائها؛ بالشكل الذي ينسجم مع القضايا البيئية وأبعاد التسويق الأخضر.

¹ - براهيم شراف، أثر الإدارة البيئية على كفاءة المشاريع الصناعية - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف ECDE، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2017.

- إن العاملين في المؤسسة يعتبرون أن شهادة الإيزو 14001 التزام من أجل حماية البيئة والاهتمام بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه زبائنها.
- تقوم المؤسسة بإعداد تقارير بيئية من أجل تقييم أدائها البيئي من طرف جهة مستقلة؛ من أجل حصولها على الشهادة ومعالجة نقاط الضعف في أدائها البيئي.
- ساهمت نظم الإدارة البيئية في ترشيد استهلاك الماء والطاقة والتقليل من الانبعاثات الغازية، وهو ما ساهم في الرفع من كفاءة المؤسسة.

ارتكزت دراستنا على توضيح مدى أهمية تطبيق نظم الإدارة البيئية التي تشكل جزءاً من نظام الإدارة المتكاملة، وأثرها في تفعيل الأداء البيئي، وهذا ما أكدته هذه الدراسة التي وضحت آثار تطبيق نظم الإدارة البيئية، من خلال عرض مؤشرات الأداء البيئي، وأمنت عن وجود وعي لدى المسؤولين والعاملين بضرورة الالتزام بتطبيق المعايير البيئية، التي من شأنها ضمان حماية البيئة.

4. العايب عبد الرحمان بعنوان: «التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر، في ظلّ تحديات التنمية المستدامة»¹.

انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها: هل مراعاة المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر لأبعاد التنمية المستدامة انعكاس على قياس وتقييم والإفصاح عن أدائها الشامل؟ حيث قام الباحث باختيار مؤسسات تابعة لقطاع الإسمنت، والذي له تأثير مهم على البيئة، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالمقابلة والاستبيان لجمع البيانات، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ما يلي:

- الأداء الشامل غير متحكم فيه من قبل مؤسسات القطاع العمومي لصناعة الإسمنت، وما يؤكد ذلك أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تدخل ضمن الاهتمامات الإدارية لمسيري القطاع، كما أن هنالك غياباً تاماً لقياس الأداء الشامل وكذا الإفصاح عنه، حيث يظل الاهتمام مركزاً على الأداء المالي والاقتصادي دون مراعاة الأبعاد الأخرى التي تسمح بتقييم الأداء الشامل والحكم عليه؛ وهما الأداء البيئي والأداء الاجتماعي.

¹ - دراسة العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظلّ تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011/1010.

تقوم مؤسسات قطاع صناعة الإسمنت في الجزائر بدمج أبعاد التنمية المستدامة ضمن الإدارية من خلال محورين فقط: فال محور الأول الاهتمام بالآثر البيئي للنشاط الممارس من طرف المصانع التابعة للقطاع؛ وذلك بالسهر على تطبيق القوانين المتعلقة بحماية البيئة في الجزائر، والاستثمار في المعدات التي تسمح بالتقليل من الانبعاثات الصادرة من مصانع الإسمنت، وكذا باللجوء إلى اتباع مبادرات طوعية في مجال حماية البيئة، ومن تلك المبادرات وضع أنظمة لإدارة البيئية المطابقة للمواصفات القياسية إيزو 14001 إصدار 2004 .

أما المحور الثاني فيكمن في السعي إلى إرضاء الزبائن بمراعاة احتياجاتهم المختلفة، والسهر على إشباع رغباتهم؛ بتوفير الكميات اللازمة لسد احتياجات السوق الوطنية من هذه المادة، مع التركيز على النوعية المطلوبة والاهتمام بالتغليف؛ كما يتبين أن جانب الأداء الذي يُحظى بالاهتمام في القياس والإفصاح، وهو الأداء المالي والاقتصادي، فأتضح بذلك أن الانشغالات التي تدخل ضمن المسؤولية الاجتماعية للشركات غير متكفل بها جيدا من طرف المؤسسات محل الدراسة .

تطرقت الدراسة إلى موضوع هام هو الأداء الشامل في إطار تحقيق متطلبات التنمية المستدامة؛ وهذا من ضمن الأهداف التي تحاول دراستنا الكشف عنها؛ لأن تحقيق هذا الأداء لن يكتمل إلا بتحمل المسؤولية الاجتماعية والبيئية من طرف الشركات التي تتبنى النهج المستدام.

*الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

5. Lagdim Soussi Lalla Hind, LE SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ QUALITÉ-SÉCURITÉ-ENVIRONNEMENT APPLIQUÉ À UNE PME.¹

هدفت الدراسة إلى رصد واقع تطبيق نظام الإدارة المتكاملة للجودة والسلامة والبيئة (SMI QSE) داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة؛ فيما يتعلق باستراتيجية التكامل، ومدى مساهمته في تحقيق رضى أصحاب المصلحة، وانتهت بالوصول إلى عدة نتائج من أهمها:

■ إن تطبيق هذا النظام في الشركات الصغيرة والمتوسطة قد يواجه بعض الصعوبات؛ خصوصا فيما يرتبط بالموارد المالية والخبرات، غير أنه من جانب آخر ساعدها على التنسيق أكثر بين وثائق المؤسسة الخاصة بالمجالات الثلاثة التي يتضمنها هذا النظام.

¹ - Lagdim Soussi Lalla Hind, LE SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ QUALITÉ-SÉCURITÉ-ENVIRONNEMENT APPLIQUÉ À UNE PME, International Journal Of Advenced research ,06(02),2018.

- من فوائد هذا النظام أنه يسمح لمثل هذه الشركات بمنافسة كبريات الشركات من حيث الأداء، والذي أصبح يرتبط بمدى تحقيق رضى أصحاب المصلحة.
- كما يعتبر هذا النظام محرك نمو للشركات الصغيرة والمتوسطة، وأداة لإرشادها نحو التحسين المستمر، وتمهيد الطريق للتنمية المستدامة.

6. Elisabeth ALBERTINI¹, "Le Management Et La Mesure De La Performance Environnementale".

تهدف هذه الرسالة إلى دراسة إدارة و قياس الأداء البيئي؛ حيث حددت في البداية مختلف المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء البيئي المتعددة الأبعاد، بعد ذلك كشفت الدراسة عن العلاقة الإيجابية بين الأداء البيئي والمالي، وبشكل خاص عندما يتم قياسها من خلال المؤشرات التنظيمية. كما قامت الدراسة بتحليل محتوى التقارير السنوية من 2005 إلى 2010 ل 55 شركة صناعية فرنسية كشفت الاستخدام المتزايد لنظم الإدارة البيئية قصد إدارة قضايا البيئة. وأخيرا أجرت الباحثة دراسة حالة على شركة أبانت أن استراتيجياتها البيئية سابقة؛ إذ استطاعة أن تدير أداؤها بشكل تفاعلي، لا مجرد قياس فقط.

تكمن أهمية هذه الدراسة في كشفها عن سر تحقيق فعالية الأداء البيئي الذي يتوقف على مدى الاختيار الواعي والدقيق لمؤشرات قياسه، والتي تعين المؤسسات على معرفة المعلومات؛ لتقييم مدى انجاز سياساتها البيئية، وقد أدرجت دراستنا هذا العنصر في الإطار النظري؛ على أن يتم كشف أهم مؤشرات الأداء البيئي المعتمدة من قبل المؤسسة محل الدراسة.

7 . SEMAOUNE Khalissa², Un référentiel d'indicateurs de performance intégrant la démarche RSE : cas du groupe FERTIAL.

يرتبط موضوع هذه الدراسة بتنفيذ ممارسات المسؤولية الاجتماعية لشركات (CSR) في بلدان المنطقة المغاربية، وهي عملية حديثة بكل المشاكل التي تستتبعها وصعوباتها تطبيقها؛ وقد كان سؤال الدراسة كالاتي: هل هناك نموذج يمكن أن يكون بمثابة الإشارة إلى المديرين المحليين؛ لتحديد المتغيرات الرئيسية الجديدة لنموذج أكثر ملاءمة للبلدان المغاربية، ولا سيما الجزائر.

¹-Elisabeth ALBERTINI, "Le Management Et La Mesure De La Performance Environnementale, DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION, Ecole Doctorale Sciences du management, UNIVERSITE PARIS 1 – PANTHEON SORBONNE, France ,2013.

² - SEMAOUNE Khalissa, Un référentiel d'indicateurs de performance intégrant la démarche RSE : cas du groupe FERTIAL, THÈSE DE DOCTORAT Spécialité : MANAGAEMENT DES RESSOURCES HUMAINES, Département des Sciences Commerciales, Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales, université oran 02,2015.

وانتهت الدراسة بالوصول إلى ما يلي:

- لا تطبق نفس شروط النماذج الحالية من المسؤولية الاجتماعية للشركات الأوروبية والولايات المتحدة على البلدان المغاربية، والتي تقود إلى تطوير نموذج خاص وتطبيقه.
- الأداء الشامل هو توجهه استراتيجي لأي شركة ينطوي على توسيع الشفافية تجاه جميع أصحاب المصلحة، وتحديد متغيرات القياس التقليدية التي تركز على المؤشرات المالية.

8. Angèle Renaud¹, Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001.

تمحورت الدراسة حول إشكالية مفادها: هل اعتماد أدوات الإدارة التي أوصت بها المعايير الدولية ISO 14000، -مثل عمليات التدقيق والمؤشرات البيئية- تلبي الاحتياجات التنظيمية الحقيقية؟ أم أنها تُستخدم لتعزيز صورة الشركات في مواجهة القيود المؤسسية المتزايدة؟ حيث أجرت الباحثة دراسة استكشافية أجريت على عشرة شركات فرنسية مُتحصلة على شهادة الإيزو 14001، خرجت منها بعدة نتائج؛ نذكر منها ما يأتي:

- تبين أن اعتماد نظام الإدارة البيئية يرجع إلى تأثير القيود وفقاً لنظرية المؤسسات الحديثة، كما تعتمد هذه الشركات أدوات القياس استجابةً منها للضغوط الخارجية؛ لتحقيق الشرعية الاجتماعية.
- هذه الأدوات تشكل أدوات توجيه نحو التحسين المستمر للأداء، والتي تتعلق باستخدام أدوات المحاسبة البيئية؛ كأدوات اتصالٍ لدعم قرارات المديرين، وذلك بهدف مراقبة الأداء، وتعزيز العلاقة مع أصحاب المصلحة.

✓ التعقيب على الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها:

- تم انتقاء الدراسات وفقاً للمجالات المرتبطة بمتغير الأداء البيئي في المؤسسات الصناعية الجزائرية (المحاسبة عن التكاليف البيئية، أثر تطبيق نظم الإدارة البيئية الإيزو 14001، الأداء الشامل ومقوماته، مؤشرات الأداء البيئي، المسؤولية الاجتماعية...).
- إن الإطلاع على الدراسات السابقة دعم اختيارنا لمنهج الدراسة، وهو منهج دراسة الحالة الذي اعتمده جل الدراسات المرتبطة بالأداء البيئي، بالإضافة إلى اختيار الأدوات البحثية التي أجمعت

¹ -Angèle DOHOU-RENAUD, Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001, HAL Id ,2011.

أغلبها على استخدام المقابلات والملاحظة، وذلك لطبيعة الموضوع الذي تتطلب الحصول على المعلومات؛ خصوصاً من الهيئات الإدارية العليا في المؤسسات.

■ توصل أغلب الدراسات إلى نتائج مفادها أن تبني نهج التنمية المستدامة بات مطلباً ضرورياً؛ وهو ما يفسر وعي الكثير منها بأهمية الإفصاح عن أدائها البيئي والاجتماعي.

1. مميزات الدراسة محل البحث عن الدراسات التي سبق ذكرها:

تجمل الإشارة ههنا إلى أنني - في حدود اطلاعي وبحشي القاصر - لم أعر على دراسة جمعت بين متغيري الدراسة محل البحث: الأداء البيئي والاتصال؛ فأغلب ما سلف ذكره كان متعلقاً بالدراسة فيه متغيراً واحداً هو الأداء البيئي. بيد أن الدراسة محل البحث جمعت بين الإثنين.

ثم إن ما ميز دراستنا هذه هو التطرق لموضوع «الاتصال ودوره في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الصناعية»؛ وذلك بتسليط الضوء على واقع المؤسسات الاقتصادية المصنفة، والتي ترتبط أنشطتها بالتأثير على البيئة؛ لاستبانة مدى اهتمامها بالاتصال المسؤول كتوجه حديث؛ يُمكنها من استعادة ثقة جماهيرها. وما هي الآليات الاتصالية التي تعتمدها في تصحيح أدائها البيئي وتحسينه؟ وذلك لترسيخ المعنى العملي لحماية البيئة، في ظل ثقافة بيئية داعمة للحفاظ على البيئة وحمايتها، مما ينعكس إيجاباً على نجاحها في تحقيق مزايا تنافسية، باعتبار هذه الأخيرة من أهم مقومات البقاء والاستمرارية.

12. المقاربة النظرية للدراسة.

لقد حددت أدبيات الاتصال عدّة براديجمات لدراسة مواضيعه وهي: السيرنيتيقي، السلوكي، التفسيري، والوظيفي، مثل هذا الأخير المجال البحثي لهذه الدراسة؛ «حيث تعتبر المقاربة الوظيفية المؤسسة كنسق يقوم الاتصال بداخله بضمن تفاعل وترابط العناصر، حيث تسمح شبكات الاتصال للأفراد بالعمل في انسجام، كما تتفاعل المؤسسة كنسق مفتوح مع محيطها بغية توقع التغيرات والتكيف معها؛ لكي تحافظ على توازنها»¹.

وفي هذا الصدد أكد بارسونز -والذي يعدّ من رواد النظرية البنوية الوظيفية- أنها تخدم ثلاثة أغراض رئيسية؛ من بينها تحديد الضرورات الوظيفية للنظام الاجتماعي وهي²:

¹ - أ.لارمي، ب.فالي، البحث في الاتصال عناصر منهجية، ترجمة مجموعة من الأساتذة، مراجعة وتدقيق: فضيل دليو، محبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 96.

² - احسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط02، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 53.

- قابلية النظام لتكييف نفسه مع الأنظمة الأخرى وللبيئة الطبيعية التي يوجد بها.
- تحقيق الأهداف الرئيسية للنظام.
- قابلية النظام لتحقيق الوحدة بين أعضائه.
- قدرة النظام على المحافظة على الاستقرار والانسجام.

كما يوضح ميرتون «أن محور اهتمام البنائية الوظيفية هو تفسير البيانات، عن طريق الكشف عن نتائجها بالنسبة للبناءات الكبرى التي تضمها، وهذا يعني اعتماد الكل على أجزائه، مثلما تعتمد الأجزاء على الكل أيضا»¹.

وفي إطار هذه الرؤية؛ تسعى الدراسة للكشف عن الدور الوظيفي للاتصال في تفعيل الأداء البيئي للمؤسسة محل الدراسة، وذلك بهيكلتها وفق ما يلي:

1- تعدد الوظائف التي يؤديها الاتصال، ولكننا نركز على الوظيفة التفسيرية أكثر، بمعنى تفسير المؤسسة للمعلومات وشرحها ونقلها، لتكوين رصيد من المعرفة البيئية بين أعضاء المؤسسة، وبينها وبين أصحاب المصلحة التابعين لها؛ وذلك لإشباع حاجاتهم للمعلومات البيئية التي يحتاجونها لاتخاذ قراراتهم.

2- إبراز أنماط الاتصال والوسائل المعتمدة داخلياً مع العمال والموظفين، بالإضافة إلى الوسائل المعتمدة للاتصال مع بيئتها الخارجية، في إطار الاتصال المسؤول الذي يعزز تبنيها لنهج التنمية المستدامة.

3- معرفة مدى فعالية الوسائل الاتصالية المستخدمة وكفاءتها في تحقيق الأهداف المتبغاة، وأثر ذلك على الأداء البيئي، وذلك على المستويين الداخلي والخارجي:

- على المستوى الداخلي: الهدف هو تصحيح الأداء البيئي؛ من خلال ترسيخ ثقافة احترام المعايير البيئية المعتمدة؛ في إطار نظم الإدارة البيئية، والسهر على تطبيق قواعد السلامة والصحة المهنية تحقيقاً لمتطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.
- على المستوى الخارجي: الهدف تحسين صورتها وسمعتها؛ كمؤسسة مسؤولة، وذلك لن يتم إلا بتحقيق رضى أصحاب المصلحة، وإبرازها لمدى الإيفاء بالتزاماتها البيئية والاجتماعية؛ لتحقيق النهج المستدام.

¹ - ياس خضير البياتي، النظرية الاجتماعية جذورها التاريخية وروادها، ط01، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2002، ص 108.

الفصل الثاني: دور الاتصال في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية.

تمهيد.

- المبحث الأول: ماهية الاتصال في المؤسسة ومتطلباته.
- المبحث الثاني: الأداء البيئي للمؤسسات الصناعية من منظور نظم الإدارة البيئية.

خلاصة الفصل.

تمهيد.

أقرت الدراسات والبحوث العلمية بأهمية الاتصال وأثره على سلوك الفرد، باعتباره جوهر النشاط البشري ومحصلة التفاعل الإنساني؛ فالإتصال عملية معقدة وديناميكية تتضمن أبعاداً مختلفة؛ منها البيولوجي والسيكولوجي والاجتماعي...

تلعب الأهمية البالغة جعلت من الإتصال ضرورة حتمية، فأصبح بذلك ركنا أساسياً من أركان الحياة الاجتماعية، فكان مرتعاً علمياً خصباً ومجالاً مشتركاً للبحث في علوم عدّة، حاولت تفسير الظاهرة الاتصالية وارتباطاتها، كالعلوم الاجتماعية والإنسانية، والعلوم السياسية، والدراسات اللغوية، والعلوم الاقتصادية والإدارية وغيرها، تلك العلوم بمجملها هي التي استمدت منها علم الإتصال مفاهيمه ومعانيه، وعناصره ومكوناته، وآلياته ووسائله، وأنماطه وأبعاده، ومدخله ومجالاته.

حيث عكست نماذج الإتصال ونظرياته هذا الثراء والتنوع المعرفي في الفكر الاتصالي، واكتست بذلك الظاهرة الاتصالية أهمية كبرى في أي تفاعل بين الأفراد والجماعات.

وبما أن المؤسسات الاقتصادية تمثل كياناً اجتماعياً قائماً على جملة من التفاعلات الإنسانية بين الأفراد المكونين له، كان لزاماً عليها أن تهتم بالاتصال باعتباره عملية محورية وجوهرية تقوم عليها كافة الوظائف الإدارية في المؤسسة.

ولبيان أهمية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية، وبالتحديد الاتصال الذي يحمل مضامين ورسائل بيئية، و معرفة الإطار المفاهيمي للاتصال وارتباطاته بالبيئة في المؤسسة الاقتصادية. ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين هما :

- المبحث الأول: ماهية الاتصال في المؤسسة ومتطلباته.
- المبحث الثاني: الأداء البيئي للمؤسسات الصناعية من منظور نظم الإدارة البيئية.

المبحث الأول: ماهية الاتصال في المؤسسة ومتطلباته.

من المقررات الجلية في معهود المجتمعات البشرية؛ أنه لا وجود لمجتمعات أو تنظيمات، أو علاقات أو تفاعلات بين الأفراد إلا بوجود الاتصال، هذا الأخير الذي تطور بتطور النشاط الإنساني، فتعددت بذلك أنماطه ووسائله وأبعاده، وقد أبانت التعريفات المتعددة للاتصال طبيعته وخصائصه التي تتغير بتغير الظروف الاجتماعية والسياسية والثقافية للمجتمعات، وهذا ما يبرر الاهتمام الكبير الذي حظي به في مختلف العلوم والتخصصات، ورغم اختلاف التوجهات الفكرية للباحثين غير أن أغلبهم يتفق في تحديد عناصره ومقوماته، وفي ما يأتي نستعرض أهم التعريفات الخاصة بالاتصال في المؤسسة .

1- مفهوم الاتصال في المؤسسة وأنماطه وخصائصه.

1-1. مفهوم الاتصال في المؤسسة.

رغم الحداثة النسبية لعلم الاتصال غير أن الظاهرة الاتصالية قديمة قدم النشاط الإنساني ومستمرة باستمراره، وقد ساهمت التطورات التقنية و التكنولوجيا الحديثة في رسم معالم عصر جديد للاتصال. حيث مثل الاتصال حاجة إنسانية ولا يزال مطلباً اجتماعياً، يقوم على نقل الأفكار والمعارف وتبادلها ومشاركة الآخرين الخبرات بغية تحقيق التفاعل الإنساني بين الأفراد والجماعات، فأصبح بذلك عاملاً محددًا للعلاقات الاجتماعية وموجهاً للسلوك البشري.

وهو ما يشير إليه Decoster في قوله: «الاتصال عاملٌ من عوامل تشكيل المجتمع، وهو منتج الرابطة الاجتماعي، إلى جانب أن هذه الجماعة من الأفراد التي تشكلت ليست مجرد تجمع، وإنما تتشكل بفعل التفاعل الذي يربط الأفراد ببعضهم البعض»¹، من خلال هذا التعريف يتجلى دور الاتصال في خلق العلاقات وتحقيق الصلات بين الأفراد؛ ضمن نسيج اجتماعي قائم على التفاعل بينهم.

يقول **Jean Lohisse** في كتابه *La Communication de transmission à la relation*:

«يمكن اعتبار أيّ اتصال بأنه عملية نقل محتوى (معلومات، آراء، أحكام، مشاعر) أو اعتباره كعلاقة»²، وهنا يطرح فكرة تحديد الغاية من فعل التواصل؛ هل هو نقل المعارف والآراء والأفكار، أو التواجد ضمن علاقة مع الآخر؟

¹ - رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الاتصال، ط01، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2014، ص25.

² - Jean Lohisse, *La Communication de transmission à la relation*, 2^e édition, de boeck université, Belgique, 2006, p19.

ولذلك فإنَّ التَّركيز حول مفهوم الاتِّصال يكمنُ في الانتقال من فكرة النَّقل إلى التَّركيز على العلاقة المنتجة خلال عمليَّة الاتِّصال.

- ومن جهته يُعرِّف تشارلز كولي الاتِّصال بأنَّه: «الميكانيزمُ الذي عن طريقه توجد العلاقات الإنسانيَّة وتنمو وتتطوَّر الرُّموز العقليَّة بواسطة وسائل نشر هذه الرُّموز عبر المكان واستمرارها عبر الزَّمان، وهي تتضمَّن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الجديدة والبرق والتلفون وكل التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان»¹. حيث ركز كولي في تعريفه للاتصال على تحديد مختلف وسائل الاتِّصال التي تعمل على نسج العلاقات الإنسانيَّة، من خلال الفهم المشترك لما تتضمنه من رموز، كما أشار إلى القدرة الهائلة لهذه الوسائل في تخطي الحدود الزمانية والمكانية.

- أما ردفيلد Redfield فيرى: أنَّ «الاتِّصال هو المجال المتَّسع لتبادل الحقائق والآراء بين البشر»²، «بهدف تحقيق أغراض معيَّنة، وتحديد الاحتياجات النَّفسية والاجتماعية»³، وهو ما يتوافق مع التعريف الذي اقترحه روجرز للاتِّصال «باعتباره توافقاً وسيورة؛ حيث يتمكَّن المشاركون من خلق المعلومات وتقاسمها، بغية الوصول إلى تفاهم متبادل»⁴. وهو ما يشير إلى جوهر العمليَّة الاتِّصاليَّة القائمة على نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والمعارف والخبرات بين الأفراد؛ استجابة لحاجاتهم النَّفسية والاجتماعية، وتحقيق التفاهم المشترك بينهم.

- وفي ذات السِّياق يعرف الاتِّصال بأنه «النَّشاط الذي يستهدف تحقيق العموميَّة والانتشار لفكرة أو موضوع معين أو منشأة أو قضية، عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين»⁵. «لأنَّه عمليَّة تتمُّ من خلال الاتِّكاء على وسيط لغوي، في ضوء أنَّ كلاً من المرسل والمستقبل يشتركان في إطار دلاليٍّ واحد؛ بحيث ينظر للاتِّصال هنا على أنه

1 - عبد الرزاق الدليمي، المدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص27.

2 - مجد الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص86.

3 - سناء جبور، الإعلام الاجتماعي، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص09.

4 - أرمان وميشال ماتلار، تاريخ نظريات الاتصال، ترجمة: نصر الدين لعباضي، الصادق رابح، ط03، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، 2005، ص174.

5 - نيفين أحمد غباشي، ديناميكية العلاقات الداخلية وصورة المنشأة وآليات إدارة الأزمات، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص

عملية تفاعل رمزي¹، ومنه نجد أن تحقيق التفاعل وإيجاد المعاني المشتركة في عملية الاتصال يتوقف على مدى استخدام الرموز المفهومة لدى المتلقي.

- ومن وجهة نظر نفسية يُعرف دفلور Defleur الاتصال بأنه «عملية عصبية حيوية؛ حيث يتم فيها تسجيل معاني ورموز معينة في ذاكرة الأفراد، وأنه عملية نفسية حيث يتم اكتساب معاني الرموز من خلال التعليم»². فمراد صاحب هذا التعريف بكون الاتصال عملية عصبية؛ لأنها تحتوي عدّة منبهات يقوم المتلقي بتفسيرها وتحليلها، وفقاً لما يخزّنه في ذاكرته من معارف وقيم اكتسبها من خلال التعلّم؛ فتكون بذلك عاملاً موجّهاً لموقفه أو سلوكه أو مدى تفاعله مع الرسالة.

وهو ما يؤكده كارل هوفلند في تعريفه للاتصال بأنه «العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال عدّة منبهات - لغوية-؛ لكي يُعدّل سلوك الأفراد الآخرين مستقبلي الرسالة»³، بمعنى أن الهدف من الاتصال هو تعديل السلوك والتأثير في الآخرين بما تحمله وتتضمّن الرسالة الموجهة لهم.

«لأن الاتصال لا يعني مجرد توجيه رسالة من طرف إلى آخر، وهي العملية التي يمكن أن يطلق عليها البثّ أو الإرسال من جانب واحد، فلن يتم الاتصال لا بدّ أن يتلقّى الطرف الأوّل ردّاً فورياً أو مؤجّلاً على رسالته، وأن تستمرّ الردود مع استمرار توجيه الرسائل، فإذا انقطعت الردود أصبحت الرسائل بثّاً أحادي الاتجاه»⁴. وهنا نستنتج أنّ العملية الاتصالية لا تتحقّق إلا بوجود الاستجابة أو ردّ الفعل من قبل المستقبل للرسالة.

- وفي سياق متصل يُعرف الاتصال بأنه «عملية ديناميكية يقوم بها شخص ما أو أشخاص، بنقل رسالة تحمل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات أو المشاعر إلى الآخرين، لتحقيق هدف ما عن طريق الرموز باستخدام وسيلة ما، لتحقيق استجابة ما، في ظرف ما (أو سياق/بيئة اتصالية) بغض النظر عمّا قد يعترضها من تشويش»⁵؛ نلاحظ أنّ هذا التعريف يُضيف عنصراً هاماً في عملية

1 - خلدون عبد الله، الإعلام وعلم النفس، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص27.

2 - مي العبد الله، نظريات الاتصال، ط02، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2010، ص26.

3 - برهان شابي، مدخل في الاتصال الجماهيري ونظرياته، ط01، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص10.

4 - عزام أبو الحمام، الإعلام والمجتمع، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص18.

5 - صالح خليل أبو أصعب، الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، ط06، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص14.

الاتصال وهو السياق أو البيئة التي تتم فيها العملية الاتصالية، والتي لها تأثير في طبيعته ووسائله، كما تُشكّل عاملاً هاماً في نجاحه أو فشله.

- أما عن التعريف الإداري للاتصال فيُعرّفه ويليام سكوت Scott على أنه «عملية تتضمن نقل أو تسلّم الأفكار، بحيث تشتمل على تغذية عائدة Feed back لهذه المعلومات، لغاية أو هدف تنفيذ أعمالٍ تحقّق معها أهداف المنظمة»¹. وبذلك فهو ضروري جداً من أجل الحفاظ على بقاء المؤسسة وضمان تماسكها واتساق الوحدات المكونة لها.

كما يعرف الاتصال في المؤسسة «بأنه عملية استماع وبث رموز ورسائل موجهة لجمهور خاص؛ بهدف تحسين صورة المؤسسة، تقوية علاقاتها، تعزيز منتجاتها وخدماتها، والدفاع عن مصالحها»². ومنه تشير مفاهيم الاتصال في الفكر الإداري إلى مدى أهميته في حياة المنظمة، فأنشطتها تقوم على جمع المعلومات وتبادلها، سواء على مستواها الداخلي أو على المستوى الخارجي.

«المؤسسة لا يمكنها ألا تتواصل، وبشكل أكثر دقة لم يعد بإمكانها اليوم الاستغناء على الاتصال، فمع تعوّر العالم لم يعد لها خيار، بل يتوجّب عليها أن تُثبِتَ نفسها ووجودها، وتتكلم وتتجاوز»³، إذ تعتبر عملية الاتصال في المؤسسة محور كافة العمليات الإدارية وجوهرها؛ سواء ما تعلق بالتنظيم أو التخطيط أو التنسيق أو غيرها، كما لها أهمية بارزة في عملية اتخاذ القرار، هذه الأخيرة التي تضمن الأداء الجيد للمؤسسة من خلال اعتماد القرارات الصحيحة.

وهذا ما يؤكّد عليه شيلستر بارنارد Bernard في قوله: «إنّ أوّل وظيفة للمدير تتمثل في توفير نظام سليم للاتصالات، إذ يرى أنّ هذه العملية هي أولى العمليات الإدارية، ولا يمكن أداء أيّ عمل إداريٍّ آخر دون تحقيق نظامٍ فعّالٍ وسليم للاتصال ومناخ مناسب، ذلك لأنّ عملية اتخاذ قرار معين في أيّ منظمة تتوقّف سلامته على المعلومات والبيانات والمناخ الاجتماعي والنفسي داخل المنظمة»⁴.

¹ - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص30.

² - Thierry libaert, Marie hélène westphalen , **Communicator toute la communication d'entreprise**, 6^e édition ,Dunod ,paris, France ,2012,p43.

³ - Yves Nicolas, **Prendre au mot la communication d'entreprise**, Communication et organisation, open édition journals, Presses universitaires de Bordeaux, 5 | 1994, p01.

⁴ - ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية - دراسة نظريّة وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص24.

ذلك لأنَّ المؤسسات اليوم بحاجة لإدارة علاقتها مع بيئتها، ويعتبر الاتصال الآلية التي تمكنها من إيجاد الفهم المشترك مع عملائها، من خلال تحقيق تدفق وانسياب القرارات والتعليمات والمعلومات والأوامر بين وحداتها والأقسام المشكّلة لهيكلها التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى يمكنها من ضبط التفاعلات مع أصحاب المصلحة المرتبطين بها، وذلك بإدارة سمعتها وصورتها وإيجاد مكانة لها تسمح بتحقيق أهدافها.

ولتحقيق ما سبق يرى البعض أنَّ الاتصال المؤسّساتي «وظيفة لإدارة الاتصالات المتكاملة بهدف تعزيز استراتيجيات المؤسسة»¹. فهو الاتصال الذي يسمح بإدارة مختلف الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة.

«معنى أيّ نشاط اتّصال تقوم به المؤسسة سواء كان موجّهاً إلى الجمهور الداخليّ أو الخارجيّ، تسعى من خلاله إلى تحقيق الأهداف المرتبطة: بصورتها، ورسالتها، وقيمها، ومنتجاتها، وأنشطتها وانجازاتها...»². إذ تكمن أهمية الاتصال المؤسّساتي في التعريف بالمؤسسة وتعزيز مكانتها؛ والترويج لأنشطتها وسياساتها، بما يحقق أهدافها وتطلعاتها.

وفي هذا الإطار حدّد Joël Saucin أنَّ الاتصال في المؤسسة يرتبط باثني عشر 12 جزءاً يتكاملون فيها بينهم³:

- المهام والوظائف الاتصالية للمنظمات - الاتصال المؤسّساتي.
- الاتصال الداخلي - الاتصال الخارجي أو العلاقات العامة - استراتيجية وخطة الاتصال.
- العلاقات مع وسائل الإعلام - الاتصال الاقتصادي والمالي.
- الاتصال الحساس - الاتصال السياسي والضغطات.
- الاتصال الحداثي أو المناسباتي ومختلف أنشطة الرعاية .
- الاتصال التجاري - الاتصال البصري.

¹ - Alain Lavigne, **La communication institutionnelle vue par l'entreprise de six grands - Systèmes relationnels : proposition d'une typologie**, Communication et organisation, open édition journals, Presses universitaires de Bordeaux, 21 | 2002,p02.

² - Association pour le développement et l'éducation en Afrique (ADEA), **Technique et outils de la communication institutionnelle** , Décembre 2000,p03.

³ - Joël Saucin, **Communication interne et externe des organisations-** Notes du cours de Master 1 en Communication et Information , Université de Ouagadougou, BURKINA FASO,2012, p02.

- كما أشار كلا من Thierry libaert, Marie hélène westphalen إلى أهم مجالات

الاتصال في المؤسسة المرتبطة بالجماهير المستهدفة وهي¹:

- الاتصال المالي يستهدف الجمهور المالي للمؤسسة؛ خاصة المساهمين والمحللين ووسائل الإعلام الاقتصادية.
- الاتصال التجاري يستهدف الزبائن.
- الاتصال المؤسسي يستهدف المواطنين.
- الاتصال المرتبط بالتوظيف يستهدف حاملي الشهادات.
- الاتصال المرتبط بالأعمال التجارية يستهدف للمؤسسات الأخرى.
- الاتصال الداخلي يستهدف الموظفين .

إن مجالات الاتصال التي حددها كلٌّ من Joël و Thierry libaert, Marie hélène westphalen Saucin تشير إلى مدى أهميته في المنظمات، كما تعكس أنماطه وأشكاله المتعددة سواء فيما يخص بيعتها الداخلية، أو ما يختص بعلاقتها مع بيئتها الخارجية.

تأسيساً على ما تقدم؛ يمكن القول إن الاتصال هو عملية ديناميكية وحيوية تقوم على نقل وتحويل الأفكار والمعاني والرموز من مرسل إلى مستقبل عبر قناة؛ بهدف تحقيق الاستجابة المطلوبة التي تعمل على خلق علاقة تفاعل بينها. والاتصال في المؤسسة له نفس مكونات العملية الاتصالية؛ فهو يشير إلى كل الرسائل التي يكون مضمونها (صورة المؤسسة، رسالتها، أنشطتها، هويتها، ثقافتها..) والتي تسعى من خلالها إلى إيجاد الفهم المشترك والتأثير في بيئتها -داخليا وخارجيا-.

إن التطورات التكنولوجية والتحول الاقتصادية، وتغير ميكانزمات العمل المؤسسي وانفتاح المؤسسات على بيئتها، والتوجه نحو اقتصاد المعرفة، الذي أصبحت فيه المعلومات توازي في الأهمية رأس المال الاجتماعي، والدخول في سوق المنافسة، وكذا تطور المؤسسات على المستوى الداخلي؛ سواء من خلال حجمها ومواردها البشرية، أو تطور أنظمتها التسييرية والإنتاجية، وكذا اعتماد التقنيات التكنولوجية الجديدة، كلُّ الأئكَ عواملُ أكسبت الاتصال أهمية في المؤسسات، حيث أصبح وظيفة جوهرية تنطوي عليها كافة الوظائف الإدارية الأخرى، فهي تضمن التنسيق والتوجيه بين موظفيها، أو بينها وبين عملائها؛ ما يمكنها من تحقيق الكفاءة والفعالية في أدائها.

¹ - Thierry libaert, Marie hélène westphalen , opcit, p 43.

1-2. أنماط الاتصال.

بما أن الاتصال في المؤسسة عملية قائمة على تبادل المعلومات والتّعليمات، والأوامر التي تخصّ المؤسسة ذاتها مع جمهورها وبيئتها؛ فقد اتّخذ أشكالاً وأنماطاً عديدة، تمّ تحديدها وتقسيمها من قِبَل الباحثين وفق معايير مختلفة.

1-2-1. أنماط الاتصال من حيث نطاقه:

يعتمد هذا التقسيم على معيار مجال الاتصال إذا ما كان داخل المنظمة أو خارجها، وينقسم إلى قسمين هما: اتصالٌ داخليٌّ واتصالٌ خارجيٌّ.

أ- الاتصال الداخليُّ:

الاتصال الداخليُّ هو الاتصال الذي يحدث داخل المنظمة بين موظفيها وأقسامها وفروعها وجميع مستوياتها، من أجل نقل المعلومات والتّعليمات والأوامر التي تسمح بتحقيق العمل المرغوب، وتساهم في الوصول إلى الأهداف المسطرة، وهذا النمط له أهمية كبرى في التعريف بأهداف المؤسسة وسياساتها ومشاريعها لدى موظفيها، وكذا تزويدهم بالمعلومات والمعارف التي يحتاجونها لأداء مهامهم، كما يعمل على تعزيز روح المبادرة لديهم من خلال الاهتمام بتطلّعاتهم واقتراحاتهم وتنمية مهاراتهم.

ب- الاتصال الخارجيُّ.

«الاتصال الخارجيُّ هو مجموعة المعلومات والنّشاطات التي ترسلها المؤسسة إلى المحيط الخارجيُّ؛ بهدف إمداده بالمعلومات المتنوّعة تبعاً لتنوّع الجمهور الذي تخاطب»¹.

حيث يُعتبر الاتصال الخارجيُّ عاملاً مهماً لخلق صورة وسمعة جيدة للمؤسسة في محيطها ومتعاملاتها، وهو ما يعتمد على مصداقية ما تُقدّمه هذه المؤسسات من معلومات وبيانات تختصُّ بها أو بأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها، وازدادت أهمية الاتصال الخارجيُّ في ظلّ تطوّر مفهوم المسؤولية الاجتماعية، الذي فرض على المؤسسات ضرورة الاستجابة لتطلّعات جماهيرها من خلال التزامها تجاههم، وتجاه المجتمع بشكل عامّ.

¹ - رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط01، حور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 59.

الجدول رقم (01): يوضح الفرق بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي.

التعريف	الجمهور المستهدف	بعض الوسائل المستخدمة	الأهداف
الاتصال الداخلي فعل الاتصال داخل المنظمة	كلّ الفاعلين داخل المنظمة والمتسبين والمرتبطين بها	المراسلات الداخلية المذكرات- تقارير الاجتماعات- المحاضر اليومية- لوحة الإعلانات- الأترنت	تحريك-إعلام تحفيز- تطوير الشعور بالانتماء للجماعة والمنظمة
الاتصال الخارجي فعل اتصال المنظمة نحو الشركاء الخارجيين	الموردين - الزبائن- البنوك، وأصحاب المصلحة.	الفواتير-الاشهار-المراسلات الخارجية -وسائل الاعلام (الإذاعة-التلفزيون- الصحافة يوم دراسي)	التواصل مع الشركاء بطريقة فعال، استقطاب زبائن جدد مع الحفاظ على الزبائن القدماء

La source: Fadila Said Mahmoudche, **communiquer efficacement en interne**, Edition El Dar El Othmania, Alger,2011,p35.

من خلال الجدول يتضح أنّ هذين النوعين متكاملان، يؤثر كلٌّ منهما في الآخر؛ «فالالاتصال الداخلي يُؤثر بصورة كبيرة على الاتصال الخارجي... كما يتأثر الاتصال الداخلي هو الآخر بالاتصال الخارجي، وهذا من خلال الزمن والتوقيت الذي تبث فيه الرسالة، أو نوعية المعلومات التي تستقيها المؤسسة؛ الشيء الذي يؤثر على أدائها بشكل عام»¹. لذا يجب على المؤسسات إيجاد التوافق بين اتصالاتها داخلياً وخارجياً لضمان الفعالية في أدائها الشامل .

1-2-2. أنماط الاتصال من حيث درجة رسميته: تم تقسيم الاتصال من حيث درجة

رسميته إلى نوعين هما:

أ- **الاتصال الرسمي:** «وهو اتصال يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها، ففي كل منظمة يوجد ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها»²، حيث ترتبط قنوات الاتصال الرسمي واتجاهاته بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، فهو عبارة عن شبكة من الاتصالات التي تربط بين وحداتها وأقسامها بطريقة منظمة ومخططة، وفقاً لقواعد محددة، طبقاً لأهدافها وتقاليدها وثقافتها.

¹ - الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي، الجزائر، العدد الثاني ، ديسمبر 2014، ص:66-67.

² - جمال مجاهد وآخرون، مدخل إلى الاتصال الجماهيري ، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 2010، ص 40.

ب- **الاتصال غير الرسمي***: «الاتصالات غير الرسمية هي التي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أعضاء التنظيم الإداري، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية، وتوفير الوقت في جمع المعلومات»¹.

بينما تنشأ الاتصالات غير الرسمية بين أفراد المؤسسة بصفة تلقائية، وتكون في جميع الاتجاهات سواء صاعدة أو نازلة أو أفقية، وتعدُّ جدَّ مهمَّة لتفعيل العلاقات الإنسانية والاجتماعية بينهم، كما تساهم بشكل كبير في خلق الجوِّ الملائم لأداء الأعمال والمهام بأريحية تامَّة.

أشار العديد من الباحثين إلى أهمية الاتصال غير الرسمي في دعم الاتصال الرسمي، وتميئة الظروف الملائمة داخل التنظيم، فهو يعمل على خدمته في المجالات الآتية²:

- تنمية وتدعيم الاتصال بين أعضاء التنظيم.
- تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم المختلفة.
- تحقيق شعور التكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بين أعضاء التنظيم.

1-2-3. أنماط الاتصال من حيث اتجاهاته:

قسّم الباحثون الاتصال بحسب اتجاهاته إلى ثلاثة أنماط وهي:

أ- **الاتصالات الصاعدة***³: «يرى جيفلي أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة، ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي»⁴. حيث تُسهّم الاتصالات الصاعدة في تسهيل

* للمزيد من المعلومات حول الاتصال غير الرسمي أنظر كلا من:

—مصطفى رسلان شلي، محمد محمود موسى، مهارات الاتصال باللغة العربية، ط01، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2007.

—علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك التنظيمي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، د س.

¹ - حسين جلوب، مهارات الاتصال-الاتصال مع الآخرين، ط01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص27.

² - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم، ط03، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 61.

* أنظر أيضا: محمد حكيم حسين الحكيم، فن الاتصال الأمني وتقارير التحقيقات الأمنية، دار الكتب القانونية، القاهرة، مصر، 2009-رضوان بلخيري، مدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال نشأتها وتطورها، ط01، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.

⁴ - بشير العلاق، العلاقات العامة الدولية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص:154-155.

التواصل بين المرؤوسين ورؤسائهم، خصوصاً إذا ارتبطت بتقديم اقتراحاتهم؛ فتشعرهم بانتمائهم وتضمن ولائهم، كما تسمح الاتصالات الصاعدة المتعلقة بالشكاوي والتطلّعات بالتعبير عن مدى ثقتهم في الهيئات العليا لحلّ مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم، وبشكل عامّ تُمكن الاتصالات الصاعدة من ربط علاقات جيّدة بين المرؤوسين ورؤسائهم.

ب - الاتصال النازل: «ويكون من أعلى إلى أسفل، ويتمّ بين الرؤساء إلى المرؤوسين، فهو اتصال من مستوى إداريٍّ أعلى إلى مستوى إداريٍّ أدنى»¹؛ في شكل أوامر أو تعليمات أو قرارات أو مذكرات، تتوجّه بها الإدارة العليا للموظّفين ترتبط بأدائهم لمهامّهم ووظائفهم.

ج- الاتصال الأفقي: «يعتبر الاتصال الأفقيّ ضروريّاً لتحقيق التنسيق في العمل، وهو يتميّز بسرّعته وسهولة انسيابه؛ لأنّه لا يمرُّ عبر قنوات الاتصال الرّسميِّ صعوداً وهبوطاً»²؛ فهو يشير إلى الاتصالات التي تحدث في المستوى نفسه؛ مثل الاتصال بين رؤساء المصالح في المؤسسة، وغالباً ما يكون اتصالاً مباشراً يتمّ فيه تبادل الخبرات والأفكار والمعلومات بطريقة سلسلة؛ حيث يعتمد الاتصال غير الرّسميِّ بدرجة كبيرة.

1-2-4. أنماط الاتصال من حيث الوسائل المستخدمة:

بما أنّ الاتصال هو «عملية نقل معلومة من نقطة مرسلّة "Transmitter" إلى نقطة مستقبلية Receiver عبر وسيط»³، فمن هنا؛ قُسم الاتصال من حيث الوسائل المستخدمة إلى قسمين: اتصال لفظيٍّ واتصال غير لفظيٍّ. حيثُ «يرى الكثير من الباحثين أنّ الاتصال اللفظيٍّ وغير اللفظيٍّ يجب أن يُنظر إليهما كوحدة غير قابلة للانفصال»⁴. وذلك لأن كلا منهما يكمل الآخر.

أ- الاتصال اللفظيُّ: وهو الاتصال الذي «يعتمد على الألفاظ في إيصال المعاني إلى الطرف الآخر»⁵؛ فهو الاتصال الذي يعتمد على اللّغة. «وقد بدأ استخدام اللّغة في التّفاهم الإنسانيّ

¹ - هادي نمر، أحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل (النظريات- العمليات - الوسائط - الكفايات)، ط01، أربد، الأردن، 2009، ص86.

² - محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، ط01، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص157.

³ - ريم مصطفى الدبس، مبادئ الاتصالات، ط01، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص09.

⁴ - صالح خليل أبو أصبح، الاتصال الجماهيري، ط01، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص42.

⁵ - عماد فاروق محمد صالح، الاتصال الانساني في الخدمة الاجتماعية، ط01، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2010، ص61.

عندما تطوّرت المجتمعات وأصبحت قادرة على صياغة كلمات ترمز إلى معانٍ محدّدة يلتقي عندها أفراد المجتمع، ويعتمدون على دلالاتها في تنظيم علاقاتهم والتعبير عن مشاعرهم»¹، وهذا ما يفسّر تعدّد اللغات في التّواصل البشريّ، فهي أداة اتّصال بين الأفراد يُبينون من خلالها عن مكونات ضمائرهم من أفكار وأحاسيس ومشاعر، ويكون الاتّصال اللفظيُّ إما شفويًّا كاجتماعات واللقاءات والنّدوات والمقابلات الشّخصية، أو يكون مكتوباً كالتّقارير والتّعليمات والمذكّرات وكل أشكال الاتّصال الإداري المكتوب.

✓ مميّزات الاتّصال اللفظي: يتميّز الاتّصال اللفظيُّ بتمييزات من أهمّها²:

- الاقتصاد في الوقت والسّعة في الأداء.
- لمواجهة المواقف وجها لوجه ممّا ييسّر عمليّة المشاركة في فهم الأمور.
- إثارة الأسئلة والإجابة عنها.
- الزيادة في درجة التّعليم والمعرفة الدّقيقة بظروف العمل والعاملين.
- المصارحة والمناقشة للوصول إلى نتائج.
- التّهيئة السيّكولوجية للمشورة المشتركة داخل العمل للوصول إلى حلّ القضايا المستعصية والصعبة.

ب- الاتّصال غير اللفظي:

يعتمد الإنسان في الاتّصال غير اللفظي على العديد من الإيماءات والايحاءات التي تضيف معنى للرسالة اللفظية؛ «كحركة الجسم- تعابير الوجه- الاتّصال من خلال العين- الإيماءات- والحالة العامة أي المظهر الخارجي»³. يشير الاتّصال غير اللفظي إلى جميع طرق الاتّصال التي تكون دون استخدام الألفاظ، حيث تكون الإشارات والإيماءات هي الوسيط لنقل المعاني من المرسل إلى المستقبل، وفي بعض الأحيان يكون الاتّصال غير اللفظي مصاحباً للاتّصال اللفظي الشّفهيّ، ويكون له دور كبير في استيعاب الرّسالة والتّفاعل معها.

¹ - محمد منير حجاب ، نظريات الاتّصال، ط01، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 2010، ص 67.

² - علاء هاشم مناف، فلسفة الاعلام والاتّصال (دراسة تحليلية في حفريات الأنساق العلمية، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2011، ص 52.

³ - راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، تقنيات ومهارات الاتّصال- مستعدا كنت أم لا: ما الحياة إلا عرض تقديمي، ط01، اثرء

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 07

وقد حدّد أبو عرقوب أوجه الاختلاف بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي؛ كما يأتي¹:

- تتحكّم قواعد اللغة في الاتصال اللفظي، وتتحكّم ضرورات أو عوامل بيولوجية في الاتصال غير اللفظي.

- الاتصال اللفظي مقصور على ثقافة واحدة، بينما الاتصال غير اللفظي عالمي كالابتسام.

- نتعلّم الاتصال اللفظي في مرحلة متأخرة من الحياة عن طريق التّنشئة الاجتماعية، في حين نتعلّم الاتصال غير اللفظي مبكراً من الحياة بعد الولادة مباشرة.

- يمكن أن يناشد الاتصال اللفظي العواطف، بينما الاتصال غير اللفظي مفعم بالعواطف.

مما تقدّم؛ نلاحظ الاتصال غير اللفظي كثيرا ما يرتبط ببيولوجية الأفراد، ففهم الرسالة يتوقف على المعاني التي تم انتاجها من طرف المستقبل، لما تلقاه من رموز واشارات وإيماءات.

3-1. خصائص الاتصال:

يتميز الاتصال بجملة من الخصائص، نجملها فيما يأتي:

1- الاتصال عملية ديناميكية:

«تتضمّن عملية الاتصال تفاعلا بين المرسل والمستقبل، الأوّل يؤثر، والآخر يتأثر، ولا تتوقف عملية الاتصال عند هذا الحدّ، بل قد يتبادل الطرفان الأدوار بينهما، وبذلك فإنّ عملية الاتصال متغيّرة من حيث الزمان والمكان»²، وهو ما يعني أنّ الديناميكية في العملية الاتصالية تبرز من خلال تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل؛ مما ينتج علاقة تفاعلية، يحاول فيها كلّ منهما التأثير في الآخر من خلال تبادل المعلومات والأفكار بينهما.

2- الاتصال عملية مستمرة:

«فإذا كان الاتصال قد بدأ بدائياً في ممارسته ودلالاته الرّمزية عبر الاشارات الصوتية والحركية، والوسائل غير اللفظية لنقل الرسائل، فإنّ تطوّر اللغة أوجد فهما جديدا لعملية الاتصال ومضمونه، ومن ثمّ أصبحت الكتابة إحدى المنجزات الكبيرة للإنسان في عملية الاتصال ونقل

¹ - تيسير مشاركة، مبادئ في الاتصال، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص:40-41.

² - حضرة عمر المفلح، الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص24.

الرسائل المعرفية والحياتية وتبادل الخبرات الثقافية والإنسانية»¹. فالإتصال ووسائله وأشكاله تتطوّر بتطوّر النشاط الإنساني؛ فهو بذلك عملية ملازمة للوجود الإنساني مستمرة باستمراره.

3- الإتصال عملية اجتماعية:

«يعتبر الإتصال عملية اجتماعية معقدة تنطوي على عملية أخرى هي التفاعل الاجتماعي، وهذه العملية في مجملها تقوم على الإتصال، وبدون الإتصال لا يحدث التفاعل الاجتماعي الذي هو في الأساس إحداث تغييرات في سلوك الفرد والجماعة»².

حيث يساهم الإتصال في بناء وهيكل العلاقات الاجتماعية من خلال ما يحدثه من تفاعل بين الأفراد، وقد أشارت الدراسات إلى أهمية العلاقة بين الظاهرة الاتصالية والظاهرة الاجتماعية، والتي يُعدُّ كلُّ منها مؤثراً على الآخر؛ فالظاهرة الاجتماعية لا تحدث إلا بوجود الإتصال، كما أن الإتصال لا يحدث إلا بوجودها.

4- الإتصال عملية بيولوجية:

«الإتصال كعملية بيولوجية تتصل إلى حدٍ كبير وأساسيٍّ بوظائف الجهاز العصبي، ووظائف الحواس المختلفة، وتنتج عنه استجابة»³، فالمستقبل للرسالة يقوم بترجمة معاني الرسالة وفقاً لإدراكه لها؛ لهذا نجد أن الرسائل الاتصالية ترتبط أحياناً بأكثر من حاسة؛ فمثلاً الشخص يسمع ويشاهد ويقراً في وقت واحد، ففي نفس الوقت تتم العملية في جهازه العصبي لتنتج فيما بعد ردّ الفعل أو الاستجابة.

5- الإتصال نظام من الرموز:

«الرمزُ Symbol حسب مفهوم وايت White هو شيء يكتسب قيمته أو معناه ممّن يستخدمونه، فالمعنى ليس أصيلاً في الرمز إنّما ينشأ معنى الرمز من التفاعل الإنساني، كما ينبغي عليه ويثريه، وهو ما يسمّى التفاعل الرمزي، والذي يعدُّ الشكل المثالي من التواصل المميّز والملائم للحياة الاجتماعية وأداته في البقاء والاستمرار»⁴. فالاستجابة ترتبط بمدى ترجمة وفهم المعاني والرموز المتضمنة في الرسالة الاتصالية المرسله من قبل المرسل.

¹ - ياس خضير البياتي، الإتصال الدولي والعربي - مجتمع المعلومات ومجتمع الورق، ط02، دار الشروق، عمان، الأردن، 2010، ص19.

² - إكرام أحمد الأهواني، الإتصال بين العولمة والمحلية وإعداد الطفل ثقافياً، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011، ص: 142-143.

³ - بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الإتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص122.

⁴ - فواز منصور الحكيم، سوسيولوجيا الإعلام الجماهيري، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص26.

«فالتّرميزُ هو العمليّة التي يقوم بها المرسل بعدما يقرّر القيام بعملية الاتصال، وفيها يحول ما يريد نقله من معلومات أو أفكار أو مشاعر إلى رموز يستطيع المستقبل فهمها»¹، تشير هذه الخاصية إلى أنّ التفاعل في العمليّة الاتصاليّة لا يتحقّق إلاّ من خلال استخدام الرموز المشتركة بين المرسل والمستقبل.

كما تُضيف منال المزاهرة خصائص أخرى للاتّصال منها:

«الاتّصال يشكّل نظاماً متكاملًا: يتكوّن الاتّصال من وحدات متداخلة، تعمل جميعاً حينما تتفاعل مع بعضها البعض... والاتّصال تفاعليٌّ وآنيٌّ ومتغيّر: لأنّه نشاط يُنبئ على التفاعل مع الآخرين، حيث يقوم الشّخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه»².

أشارت منال مزاهرة لخصائص مهمّة جدًّا؛ فالاتّصال نظام متكامل؛ إذ أنّه عمليّة ذات مجموعة من العناصر "مرسل - رسالة - مستقبل - قناة - بيئة..."، لكلّ منها أهميّة وبتكاملها يتحقّق الاتّصال، كما أنّه يتميّز بخاصية الفاعليّة والآنيّة والتغيّر، فبه تتحقّق الاستجابة الفورية والمتجدّدة للمتلقّي.

- ومن الخصائص الهامّة التي تمتاز بها العمليّة الاتصاليّة أيضا ما يأتي³:

- الاتّصال عمليّة لها صفة التلقائيّة.
- الاتّصال ظاهرة اجتماعيّة لها صفة الانتشار.
- الاتّصال عمليّة موضوعيّة وواقعيّة.
- الاتّصال عمليّة تحقّق ترابط المجتمع.
- الاتّصال له صفة الجاذبيّة.

فالاتّصال تلقائي فليس للفرد إلا أن يجد نفسه في حالة اتّصال؛ سواء مع نفسه أو مع غيره، وبما أنّ الإنسان اجتماعي بطبعه؛ فهو بحاجة إلى ربط علاقات مع أفراد بيئته، فينتج صلاتٍ اجتماعيّة تُمكن من تحقيق التّرابط والتّماسك بين أفراد المجتمع؛ فجلّ تواصلهم يعكس واقعهم، الذي يتحقّق به توسيع شبكة معارفهم وتحقيق احتياجاتهم؛ وهو تفسير صفة الجاذبيّة في الاتّصال.

¹ - حسني محمد نصر، مقدمة في الاتّصال الجماهيري-المداخل والوسائل، ط02، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2008، ص18.

² - منال هلال المزاهرة، نظريات الاتّصال، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص: 39-40.

³ - نعيمة واكد، مبادئ في علم الاتّصال -موجه لطلبة علوم الإعلام والاتّصال خصوصا وكفاءة القراءة عموما، طاكسيج كوم للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص17.

2- مهام الاتصال في المؤسسة ومبادئه.

2-1. مهام الاتصال في المؤسسة:

يعتبر الاتصال في المؤسسة رافداً مهماً لتحقيق التنسيق والانسجام بين أعضائها، من خلال ما يوفره من معلومات وبيانات وأفكار ومعانٍ؛ تساهم في أداء مختلف العمليات الإدارية، فهو بذلك موجّه لسلوك الأفراد وفق ما تقتضيه مصلحة المؤسسة؛ فعملية الاتصال في المؤسسة تُغطّي مجموعة من الهياكل والإجراءات حيث¹:

- تسمح لها بالتموقع والتموضع في بيئتها.
- وظيفتها الإرسال، الاستماع وتبادل الرسائل.
- تهدف إلى تكييف مشروع المنظمة، منتجاتها أو إجراءاتها مع القيود والفرص والتهديدات الناتجة عن بيئتها.

لذلك نجد الاتصال في المؤسسة يشمل ثلاثة عناصر: بيئة المؤسسة - وظائفها - تحقيق أهدافها؛ وفيما يلي نستعرض أهم مهام الاتصال على مستوى المؤسسات والخاصة بكل عنصر من العناصر التي يتضمّن الاتصال فيها.

2-1-1. مهام الاتصال المتعلقة بالوظائف الإدارية في المؤسسة²:

أ- التخطيط: الاتصال مهمٌ للحصول على البيانات والمعلومات، ودراسة المشكلات واستنباط المؤشرات، وكذا التنبؤ والتوقع.

ب- التنظيم: حيث تمثل خطوط الاتصال في الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة شرايين الحياة اللازمة لتبادل المعلومات بين عناصر التنظيم، في ضوء تعدد الوظائف في المؤسسة وتباينها، بل وفي قطاعاتها وإداراتها المختلفة.

ج- التوجيه: وذلك بتحريك سلوك العاملين لتحقيق الأهداف المتوقعة والمرسومة، ويعني كذلك إرشادهم بصورة مستمرة إلى الكيفية التي تمكّنهم من ذلك، وتعتبر مهارات التوجيه من مهارات الإدارة، وتمثل إحدى مواصفات المدير المتميز.

¹ -Nicole d'Almeida, Thierry Libaert, **La communication interne des entreprises**, 7^e édition, Dunod, paris, France, 2014, p7-8.

² - مصطفى يوسف كافي، الرأي العام ونظريات الاتصال، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص:187-188.

د - الرقابة: تعتمد عملية متابعة وتقييم أداء العاملين على مشاهدة وملاحظة وتحليل نشاطاتهم وسلوكياتهم، «الاتصال هو الوسيلة التي يتم من خلالها تنفيذ مبادئ أو أسس الوظائف الإدارية»¹.

مما سلف؛ يتضح مدى أهمية الاتصال في المؤسسة، فهو محور أساسي ترتبط به كافة العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، فأى نشاط تقوم به المؤسسة تنبني نتائجه على ما تم التخطيط له مسبقاً، ومدى استعابه من قبل العاملين الذين يتم توجيههم من خلال الاتصال إلى آليات تنفيذ الأهداف المسطرة، وذلك بتوزيع المهام، وهو ما ستعمل المؤسسة على مراقبته وتقييمه فيما بعد، فالأداء الكلي للمؤسسة يرتبط بمدى وعي العاملين بالأهداف المتبتغاة، ومعرفة ما هو حجم مسؤوليتهم تجاه تحقيقها.

2-1-2. مهام الاتصال المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة²:

- الاتصال أداة مهمة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها البعض، وفي تدعيم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها.

- الاتصال أداة فعالة لمواجهة أي شائعات أو معوقات تواجه المؤسسة بين أفرادها، أو شائعات ومعوقات تتصل بالمجتمع المحلي المحيط بها.

- الاتصال وسيلة أساسية في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين الإدارات المختلفة بالمؤسسة والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة بها.

- الاتصال يعمل على خلق فرص الاحتكاك والتقارب بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمع.

تنجلى مهام الاتصال مما سبق في أنه يمكن المؤسسة من التحكم في علاقاتها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، والتصدي لمختلف الشائعات والعوائق التي تحد من فعالية أدائها.

¹ - صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 20.

² - سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، العملية الاتصالية - رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص: 18-19.

2-1-3. مهام الاتصال المتعلقة بيئة العمل الخاصة بالمؤسسة¹:

- تلبية حاجة العاملين للمعلومات المختلفة في العمل.
 - تلبية حاجة العاملين للمشاركة الفعالة في العمل.
 - مزاوله العاملين لعملية الاتصال لإنجاز أهداف معينة.
 - مساعدة العاملين في إنجاز الأعمال اليومية.
 - المساعدة في حل مشكلات العمل.
 - توجيه وتحفيز العاملين ونصحهم وإرشادهم.
 - استقبال الجمهور/العملاء.
 - تقديم السلع أو الخدمات إلى العملاء أو الزبائن أو المستهلكين.
- تعكس أهمية الاتصال المرتبطة ببيئة العمل دوره في توجيه العاملين في المؤسسة وتطويرهم وتحفيزهم؛ لأن عملية الاتصال تنطوي على نقل وتبادل المعلومات وهو ما يمكنهم من القيام بوظائفهم.
- حيث «تتوقف فعالية الاتصال على الحجم الإجمالي للمعلومات المتضمنة في الرسالة، ومستوى هذه المعلومات من حيث البساطة والتعقيد»².
- فكلما كانت الرسالة تتضمن معلومات كافية ومفهومة وواضحة وبسيطة حول موضوع الرسالة كلما كانت أكثر فهما واستيعابا من قبل المتلقي، لأن فهم الرسالة بشكل خاطئ أو ناقص سيؤثر لا محالة على أداء العامل وفعاليتته وكفاءته، وهو ما يفسر التوجه والاهتمام الرأهن بما يسمى الاستثمار في المعلومة وهو يمثل ضمانا للأداء الجيد والكفاء.
- وبما أن الاتصال له دور فعال في عملية اتخاذ القرار، فإن الأخذ باقتراحاتهم وآرائهم ومشاركتهم في صنع القرارات على مستوى المؤسسة يشعروهم بمسؤوليتهم تجاه عملهم.

¹ - مدحت أبو نصر ، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين ، ط01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص53.

² - علي عبد الفتاح علي ، نظريات الاتصال والاعلام الحديثة ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2015، ص38.

2-2. مبادئ الاتصال في المؤسسة:

إنّ الاتصال في المؤسسة باعتباره نشاطاً حركياً وديناميكياً؛ يعمل على تحقيق الانسجام والترابط بين أجزائها ووظائفها، إذ يقتضي جملةً من المتطلبات والشروط والمبادئ حتى يكون اتصالاً فعّالاً يُسهّم في تفعيل أدائها الشّامل.

ومن أهمّ المبادئ الضّروريّة لجودة نظام الاتصال ما يأتي¹:

1. ملائمة الاتصال لاحتياجات المؤسسة، وضرورة مرونته بما يحقّق أهدافها.
2. ضرورة وجود شبكة مفتوحة لتدفّق المعلومات وحركتها في كلّ اتّجاه.
3. مقارنة تكاليف نظام الاتصال وفوائده، وضرورة تحقيق عائد مقبول من ورائه.
4. ضرورة قيام النّظام على أساس استراتيجيٍّ، ومتابعته لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب.
5. ضرورة وجود الثقة والالتزام بين مختلف مستويات الإدارة والعمّال ودعم النّظام من طرف الإدارة العليا.
6. الحرص على احترام العلاقات التّنظيميّة الرّسميّة في مزاولة الاتصال، وعدم تخطّي المرؤوسين لرؤسائهم بالنسبة لكافة المستويات التّنظيمية.
7. وجود شبكة اتصال رسميّة واضحة ومعروفة لدى العمّال، وعدم تجاهل شبكات الاتصال غير الرّسمي إن وجدت.

ومن جهته «أكّد ألبرت هل A.Hull أنّ الاتصال الفعّال تحكمه مقدمات، ويستلزم وجود شروط لنجاحه، ومن أهمّها: أن يحكم الاتصال نظام أو قواعد أو مدوّنة أخلاقيّات؛ لأنّ الافتقار لمثل هذا النّظام قد يفسد عمليّة الاتصال، ويربك الجهات المستهدفة»²، إنّ وجود مدوّنة أخلاقيّات يساهم في فعاليّة الاتصال، لأنّها تحدّد الأطر الواجب احترامها لكلّ طرف فاعل في العمليّة الاتّصالية، ذلك أنّ تحقّق الدّور الوظيفي للاتّصال في المؤسسة يستلزم توفير الشروط اللازمة حتى يكون اتصالاً فعّالاً، سواء تعلّقت هذه الشروط بالمرسل أو الرّسالة أو المستقبل أو الوسيلة، فلكل منها تأثير ظاهر في نجاح العمليّة الاتّصاليّة.

¹ - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص: 84-85.

² - حميد الطائي، بشير العلق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 21.

3- الاتجاهات النظرية للاتصال في الفكر الإداري.

إنَّ نجاح المؤسسات مرهون بمدى وجود نظام اتصالات يسمح بانتقال المعلومات وفق خطوط واضحة ومحددة، فالعلاقات بين أفراد التنظيم لها تأثير مهم جداً على أداء المؤسسة، وقد حاولت نظريات الفكر الإداري تفسير هذه العلاقات، «فهناك اعتراف عالمي اليوم بأهميته داخل المؤسسة، إذ عن طريق الاتصال بين أعضاء التنظيم يتم تبادل المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم، واتخاذ القرارات والعمل على ألا تتحوّل هذه القرارات بشكل أو بآخر إلى أفعال»¹.

فمن بين المداخل النظرية التي ساهمت في بلورة وتشكيل الفكر الإداري، واهتمت بالتنظيمات الإدارية والسلوك التنظيمي للعاملين داخل المنظمات ما يلي:

3-1. المدرسة الكلاسيكية:

يُشكّل العصر الكلاسيكي الفترة الممتدة من 1900م إلى منتصف الثلاثينات، خلال هذه الفترة بدأت النظريات العامة الأولى للإدارة بالتطوّر، ومن أبرز روادها: فريدريك تايلور، هنري فايول، ماكس فيبر، ماري باركر فوليت وغيرهم...، تشمل النظرية الكلاسيكية على ثلاث نظريات واتجاهات فكرية، وهي²:

- نظرية الإدارة العلمية.

- نظرية المبادئ الإدارية.

- النظرية البيروقراطية.

لقد اعتمدت المدرسة الكلاسيكية* بنظرياتها واتجاهاتها الفكرية المختلفة عددا من الافتراضات حول المنظمات. «وتعدُّ أطروحات العالم فريدريك تايلور Taylor ذات أثر فاعل في صياغة توجهات حركة الإدارة العلمية، فالتنظيم يتألف من هرمية رسمية تعتمد على الوظيفة

¹ -أ.لاراسي، ب.فالي، البحث في الاتصال عناصر منهجية، ترجمة: ميلود سفاري وآخرون، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، ط02، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص43.

² - زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط01، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص201.

* للمزيد من المعارف حول النظرية أنظر:

-حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم دراسة نفسية، اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.

-حاسم مجيد، أساسيات علم الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2005.

-احسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة-دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، ط02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

والمكانة والسلطة والأقسام والتخصصات؛ إضافةً إلى أن إنجازات الأفراد في تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق أهداف التنظيم ككل¹، ويشير تايلور **Taylor** «أن الغرض الرئيسي من الإدارة هو ضمان أقصى قدر من الازدهار لصاحب العمل، إلى جانب أقصى قدر من الازدهار لكل موظف»². تركز نظرية الإدارة العلمية على الكفاءة الانتاجية مع التحديد الدقيق للأعمال والمهام التي يقوم بها العمال وتشجيعهم من خلال الحوافز المادية على الكفاءة في الأداء.

كما حدّد ماكس فيبر «الخصائص أو العناصر العامة التي يميّز بها نموذج المثلّي البيروقراطي*، حيث يرتبط التنظيم بالقواعد الوظيفيّة وبمستوى خاصّ أو معيّن من الكفاءة الإداريّة، كما أنّه يقوم على مبدأ أو أسلوب تقسيم العمل، وهذا بالضرورة يحتاج إلى إجراءات وقواعد لخضوع الأعضاء وامتثالهم في جميع الحالات والظروف التي تحيط بظروف العمل الوظيفيّة والمهنيّة»³،

ومن هنا؛ نجد أن النظرية البيروقراطية ترى أن البيروقراطية تُمكن المؤسسة من زيادة إنتاجيتها من خلال تحديد المسؤوليات والأدوار والوظائف، وتقسيم العمل وفق المستويات الإداريّة التي تتخذ شكلا هرمياً، مع تحديد السلطة التي تمنح لأعضاء التنظيم وفقاً لقواعد محدّدة وواضحة.

أما نظرية المبادئ الإداريّة والتي ارتكزت على المبادئ الإداريّة العامة التي حدّدها هنري فايول والمتمثلة في أربعة عشر مبدأً: «تقسيم العمل - السلطة - الانضباط - وحدة القيادة - وحدة التوجيه - اخضاع المصالح الخاصة العامة - المكافأة والتعويض - المركزيّة - التسلسل الهرمي - الترتيب - استقرار الموظفين - المبادرة - اتحاد الموظفين»⁴. وقد ساهمت هذه المبادئ في تطوير المنظمات خصوصاً بتحديد الوظائف الإداريّة؛ غير أن البعض انتقدها واعتبر مفاهيمها أقرب إلى الميثالية.

¹ - عبد الله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر - دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، ط02، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص 222.

² - Marc Mousli, **Taylor et l'organisation scientifique du travail**, Alternatives Economiques, n° 251 - octobre 2006, p04.

* **"البيروقراطية عند ماكس فيبر**: تعني مجموعة الأنماط القانونية للسلطة التي تمارسها المنظمات الكبيرة الحجم والتي تعتمد على الرسمية والموضوعية والرشد في بناء أنظمتها الإداريّة" - للمزيد من التفاصيل أنظر: عامر مصباح، علم الاجتماع الرواد والنظريات، ط01، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 160.

³ - مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفلي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الانتاجي - مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2011، ص 95.

⁴ - Luc Marco, **Administration industrielle et général par Henri Fayol**, édi-gestion & Andese, Castres et paris, France, 2016, p 22.

كما ترى هذه المدرسة أنّ الاتصال في التنظيم له طابع رسمي من الإدارة العليا إلى العاملين، الذين يتم توجيههم من خلال الاتصال التّازل المتمثّل في التعليمات والأوامر، كما تتعامل مع الإنسان كمجرّد آلة تؤدي مهمّة معيّنة.

ولقد تمّ انتقاد الإدارة العلميّة بأها أكسبت الرّأسماليّة شرعيّة أكبر، متجاهلة بذلك الجانب السيكولوجي للفرد الذي يعدّ عاملاً محدّدا لتفاعله مع الآخرين، فالتحديد الدقيق لتصرّفات الفرد والحدّ من حرّيته؛ يشعر العامل بالاغتراب داخل التنظيم، ويجعله يحسّ بالرتابة والملل؛ نتيجة الأعمال الروتينية اليومية الخالية من فرصة تعبيره عن شعوره أو رأيه أو إبداعه، غير أنّ نجاح الإدارة العلميّة كان واضحا جدّاً في ذلك الوقت، كما ساهمت بشكل كبير في تقدّم المؤسسات التي طبّقت المفاهيم والأساليب العلميّة التي أنتجتها الإدارة العلميّة.

«وقد انتقد كلٌّ من هويت وهايير المدرسة الكلاسيكيّة، واعتبرا أنّ المفاهيم والقواعد الكلاسيكيّة عبارة عن ادّعاءات إيديولوجيّة زائفة، تقوم على نظريّة ضيقة ومتحيزّة للطبيعة الإنسانيّة، تنظر إلى الفرد كعامل للإنتاج، وتتجاهل طبيعته التّفسيّة والاجتماعيّة، ومما لا شكّ فيه أنّ الممارسة الرأسماليّة هي المسؤولة عن هذه النظرة تجاه الإنسان العامل، وهي تعكس الوضع الفعليّ للعاملين في نسق الإنتاج الرأسماليّ واغتراب العامل الذي يعتبر مميّزا لهذا النسق»¹، وهذا القصور في النظريّة الكلاسيكيّة أدى إلى ظهور اتّجاه جديد وهو المدرسة السلوكيّة .

2-3. المدرسة السلوكيّة.

جاءت هذه النظريّة لمعالجة القصور الكبير في النظريّة الكلاسيكيّة التي ركّزت على الطّرق العلميّة لزيادة الإنتاج محتزلة بذلك دور الفرد كعامل له تأثير فيها، دعت إلى ضرورة الاهتمام بالحاجات التّفسيّة والاجتماعيّة للأفراد، وكذا الاهتمام بالعلاقات الإنسانيّة* كمحددات رئيسيّة مؤثّرة داخل التنظيم، إلى جانب تركيزها على أهميّة الاتصال غير الرسميّ ودوره.

¹ - سعد عيد مرسى بدر، الايديولوجيا ونظريّة التنظيم - مدخل نظري، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2006، ص147.

* مفهوم العلاقات الإنسانيّة: يشير مفهوم العلاقات الإنسانية إلى طبيعة التفاعل بين الأفراد، وتتحدد العلاقات الإنسانية بين العاملين في مشروعات الأعمال في ضوء مجموعة من العوامل الاقتصاديّة والاجتماعيّة، وكما تتحدد أيضا من خلال طبيعة الممارسات الإداريّة . أنظر: نبال فريد مصطفى، نبيلة عباس، أساسيات الأعمال في ظل العولمة، دار المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2006، ص251.

حيث اكتشف إلتون مايو وزملاؤه أن «كمية العمل التي يؤديها العامل – وبالتالي مستوى الكفاءة والرشد على مستوى التنظيم – لا تُحدّد تبعاً لطاقاته الفسيولوجية، وإنما تتحدّد تبعاً لطاقته الاجتماعية»¹؛ فالتعامل مع العامل يكون من منطلق الاهتمام بحاجاته ورغباته الإنسانية، على عكس النظرية الكلاسيكية؛ ذلك أن تحقيق الفرد لحاجاته الاجتماعية يشعره بالرّضا.

فالنّظرية السلوكية «تعدّ مدخلاً أشمل في التّعامل مع العنصر البشريّ، فبعد أن كان التّركيز على الجانب الاجتماعيّ والعلاقات في مجال العمل؛ بدأ الباحثون يتناولون مفاهيم؛ مثل تحقيق الذات واعتبار الأفراد مصادر بشريّة لها تأثيرها الفعّال إذا ما أتيحت لها الفرصة لتحقيق الحاجات النفسيّة العليا»². حيث أولت اهتماماً للأفراد من خلال مراعاة ما يدفعهم من حاجات يسعون لتلبيتها.

«فهي ترى أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية، ويتأثر بأفرادها سلوكياً، وأن شعور الفرد وإحساسه بانتمائه لهذه المجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويجفّزه للعمل والعطاء، حيث ركّزت على سلوك الإنسان وحاجاته النفسيّة والاجتماعية»³.

فالملاحظ عن هذه النّظرية أنّها أولت الاهتمام للجانب الإنسانيّ داخل التّنظيم، والذي يعدّ عاملاً مهماً ومؤثراً في أداء المؤسسة، فكلّما أعطت المؤسسة قيمة للمشاركة الفعّالة لموظفيها من خلال اشراكهم في عملية اتّخاذ القرار، كلّما ارتفع رضاهم الوظيفيُّ وولائهم التّنظيمي، وكان دافعاً ومحفّزاً لهم لتأدية مهامهم بكفاءة وفعاليّة.

3-3. المدارس الحديثة في الإدارة: (مدرسة النّظم – المدرسة الواقعية).

3-3-1 نظرية النّظم:

تقوم مرتكزات نظرية النّظم على دمج منظوري المدرسة السلوكية والمدرسة الكلاسيكية، فكلٌّ منهما اهتمت بجانب معيّن، فالأولى ركّزت على الجانب الإنسانيّ والثانية على الجانب

¹ - محمد علي سالم، نظريات التنظيم، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2009، ص: 104-105.

² - علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل (السلوك التنظيمي المعاصر)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2005، ص17.

³ - حسين رحيم عزيز، أساليب التحفيز في مدارس الفكر الإداري، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، جامعة واسط، كلية التربية الأساسية، العدد22، دس، ص230.

الإداري، وذلك بتطبيق الأساليب العلمية، أما نظرية النظم فاعتبرت المنظمة نظاما مفتوحا يتكوّن من مجموعة أجزاء تتفاعل فيما بينها وبين بيئتها المحيطة.

«من روادها بيرتا لانفي Ludwig bertalanffy الذي يعتبر بأن المؤسسة نظام اجتماعي كليّ يسعى إلى تحقيق هدف مُعَيّن»¹، وهو مكوّن من عدة أنظمة فرعية يكمل كل منها الآخر، ويسهم في تحقيق أهدافها، كما يعتبرها نظاما مفتوحا يتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية .

ومن المنطلقات الرئيسية لهذه النظرية ما يأتي²:

- إن أيّ تغيير نُدخله على أيّ جزء من الأجزاء يمكن أن يُحدث تغييرات في الأجزاء الأخرى، وهذا يستلزم الحفاظ على علاقات تبادلية متوازنة ومتناسقة، ويجب عدم إغفال الروابط بين الفروع والكلّ.

- إنّ الانفتاح بين الأجزاء وبين بيئتها يُسهّل انسيابية المعلومات، ويحقّق التغذية العكسية التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الانسجام والتكامل، واكتشاف أي خلل يحدث قبل تعاضمه، كما يساعد المنظمة على الاستجابة الفاعلة لمطالب بيئتها فور استلامها.

- إنّ سلوك المنظمة يتأثر بالمحيط وبمتغيراته البيئية، وإنّ مجرد فهم الإنسان الفرد والجماعات الكاملة في المنظمة، أو فهم قوانينها ونظمها لا يكفي لفهم كامل سلوكها بشمولية وموضوعية.

«ويمكن تعريف الاتصال وفق هذه النظرية هو عملية تبادل المعلومات والمعاني بين المؤسسة والبيئة كما هي بين عناصر المؤسسة المستقلة؛ أي أنّ الاتصال هو الرابطة التي تربط عناصر وأجزاء المؤسسة بعضها ببعض، وتؤدي إلى التناسق والانسجام بين أجزائها، والاتصال لا يعني عملية نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل، بل هو عملية تفاعل بين المؤسسة والبيئة الاجتماعية التي تتضمنها»³. فهي ترى أنّ النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية، وترى نظرية النظم⁴:

- أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر فيه وتتأثر به.

1 - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط03، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص64.

2 - عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، ط01، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004، ص 119.

3 - محمد الدبس السردى، مرجع سبق ذكره، ص: 118-119.

4 - عيسى قيقوب، وردة برويس، فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة الصناعية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 15، جوان 2015، ص92.

- أن الاتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به؛ من منظمات أخرى، وعملاء وموردين ومساهمين وغيرهم.

- يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجزاءه وأفراده.

- باختلاف الظروف (مثل أطراف الاتصال، وموضوع الاتصال وغيرها) يمكن أن يختلف نظام ووسائل الاتصال أي أن الوسيلة تختلف لكي تتناسب مع الظروف.

ومما سبق؛ نجد نظرية النظم ركزت على أهمية الاتصالات داخل المؤسسة؛ فهي تمكنها من تحقيق الترابط والتماسك بين أجزائها من خلال تدفق وانسياب المعلومات، في نفس الوقت تمكنها من التفاعل والتواصل مع بيئتها والتكيف معها والاستجابة لمطالبها واحتياجاتها، وفق خطوط وقنوات اتصالية تحقق لها ذلك.

3-2-3. المدرسة الموقفية:

«تعدُّ هذه النظرية امتداداً لنظرية النظم؛ حيث اعتمدت أساساً على النظام المفتوح، تقوم على أساس أنه ليست هناك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف، وفي كل أنواع المنظمات، وإنما يجب استخدام النظرية بشكل انتقائي؛ بحيث تتلائم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة»¹. ومن أهم رواد المدرسة الموقفية Lawrence & Lorch.

يُعطي هذا الاتجاه مرونة كبيرة في التعامل مع العاملين داخل المنظمة، أو المتعاملين مع البيئة التي تعمل خلالها، وتؤكد المدرسة الموقفية على أنه لا توجد طريقة مثلى للتنظيم، وذلك من خلال ملاحظة أن المنظمة هي نظام من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتكيف والتغير حسب متطلبات البيئة، والضغوط الممارسة عليها². ترى النظرية الموقفية أن المسؤول الإداري عليه أن يولي أهمية لكافة عناصر الموقف* من أجل تحديد سلوك مؤوسيهم، كما تتوافق النظرية الموقفية مع الوضع الراهن لمنظمات الأعمال، فهي تعمل ضمن بيئة تؤثر وتتأثر بعواملها، وهو ما يفسر ضرورة الاعتماد الانتقائي على النظرية التي تتناسب والظرف أو الموقف التي تعيشه وتتعامل معه.

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط02، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص33.

² - بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 64.

* عناصر الموقف هي: الفرد - الجماعة - المنظمة والبيئة، عناصر الفرد: ادراكه - عمره - جنسه - تعليمه - مهاراته وحاجاته - شخصيته - اتجاهاته النفسية التي تؤثر على سلوكه داخل المنظمة، عناصر الجماعة: التماسك التعاون والصراع - الاتصالات والقيادة التي تؤثر على سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة، عناصر المنظمة: الهيكل التنظيمي - السلطة - درجة المركزية - أنظمة الإدارة المستخدمة في التأثير على سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة عناصر البيئة: سلوك الفرد والجماعة مثل العادات والتقاليد - الدخل القومي - الظروف الاقتصادية والسياسية. للمزيد من التفاصيل أنظر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، للمزيد من التفاصيل أنظر مصر، 2003، ص37.

المبحث الثاني: الأداء البيئي للمؤسسات الصناعية من منظور نظم الإدارة البيئية.

1- ماهية الأداء البيئي ومجالاته:

يعتبر الأداء من أهم الإشكالات المنهجية في الفكر الإداري المعاصر، وذلك لأن بقاء المؤسسة واستمرارها مرهون بمدى تحكّمها في أدائها، هذا الأخير تحكّمه مجموعة من العوامل تتغيّر بتغيّر الظروف التي تعيشها البيئة المحيطة بها، لذا تعدّ عملية تقييم الأداء من أصعب العمليات التي تقوم بها المؤسسة وأكثرها أهمية لارتباطها بتحديد الأهداف وتصميم الاستراتيجيات وصنع القرارات.

ومما أضفى على عملية تقييم الأداء تعقيدا هو تطور المؤشرات التي أفرزتها الأوضاع الاقتصادية الراهنة، فإلى جانب الاهتمام بالأداء الاقتصادي والأداء المالي على المؤسسات الاهتمام بأدائها البيئي والذي يعد عاملا مؤثرا في أدائها الشامل.

وهو ما يفسر التوجّه الحديث للمؤسسات نحو تبني فكر إداري يهتم بحماية البيئة ودمجها ضمن استراتيجياتها، لأن التميّز في الأداء الاقتصادي لوحده لم يعد كافيا لتحقيق الصدارة، وتعزيز قدرتها التنافسية خاصة في ظلّ التداعيات الدولية الرامية إلى حماية البيئة والحفاظ عليها.

ومن هنا؛ تركز مفهوم المؤسسة الخضراء أو المؤسسة الايكولوجية «وهي التي تقوم بأنشطة ايكولوجية عرفتها منظمة التعاون والتنمية الأوروبية OCDE/EUROSTAT بأنها الأنشطة التي تنتج سلعا وخدمات قادرة على قياس، توقع، تصحيح أو الحد من الآثار البيئية مثل تلوث المياه، الهواء، التربة، وكذا المشاكل المتعلقة بالتفايات، الضجيج والنظم الايكولوجية»¹.

لذا يعتبر دمج الاعتبارات البيئية ضمن استراتيجيات المؤسسات الصناعية واحدة من أهمّ التحديات التي تواجهها، فمنذ سبعينيات القرن الماضي وإلى يومنا هذا، تحاول المؤسسات إيجاد الآليات التي تضمن أدائها البيئي، الذي يعدّ جوهر عمليات حماية البيئة ومحورها، وهو سبيل تحقيق التنمية المستدامة ومفتاح نجاحها؛ «المؤسسة الأكثر أداءً من وجهة نظر الباحثين P. Kotler & B. Dubois هي التي تتمكن من إدراك محيطها الذي حولها، وتعرف كيف تتكيف معه»²، وبما أنّ المؤسسة تُعتبر نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع البيئة المحيطة بها؛ عليها القيام بأنشطتها بما يتوافق ومتطلبات بيئتها وبمكّنها من تحقيق أهدافها المتبغاة.

¹ - فضيل دليو، تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة - قضايا معاصرة، دار هومة، الجزائر، 2015، ص 218.

² - مداح عرابي، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 13.

وهذا ما يُفسّر اهتمام الباحثين والدّارسين بموضوع الأداء، إذ يُعتبر التّحكم في الأداء الشّامل للمؤسّسات خياراً استراتيجياً في الوقت الرّاهن، وهو الأداء الذي تندرج ضمنه كافّة أنواع الأداء (الاقتصادي، المالي، الاجتماعي، البيئي...). وهذا الاهتمام يُعتبر انعكاساً منطقيّاً في ظل التّوجّه الحديث نحو تبني نظام الإدارة المتكاملة *systeme management intégré* باعتباره أداة تضمن التّحسين المستمرّ للأداء الشّامل للمؤسّسة.

إنّ الطّبيعة الديناميكيّة للأداء واختلاف العوامل المتدخّلة فيه والمؤثّرة عليه، بالإضافة إلى اختلاف معايير ومؤشّرات قياسه وتقييمه؛ حالت دون تحديد مفهوم واحد جامع لعناصره، وهذا ما يعكس التّنوع والتّعدّد في التعريفات الخاصّة به، وقبل التّطرّق لمفهوم الأداء البيئيّ نعرض أهمّ التعريفات الخاصّة بالأداء بشكل عامّ.

1-1. مفهوم الأداء:

أصل الاشتقاق اللّغويّ لكلمة الأداء يعود إلى الكلمة اللاتينية *Performer* التي تعني إعطاء كلية الشّكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية *Performance* التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه¹.

أما الأداء اصطلاحاً فقد عرّفه A.Kherakhem بأنه «تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمّة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطّرة»².

يركّز التعريف على الانجازات المحقّقة مقارنة مع الأهداف المسطّرة، وفي هذا ميّز توماس جلبرت **Thomas Gilbert** بين السلوك والانجاز والأداء «فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظّمة التي يعملون بها. أمّا الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقّف الأفراد عن العمل، أي أنّه مُخرَج أو نتاج أو نتائج؛ كتقديم خدمة محدّدة أو إنتاج سلعة ما. أما الأداء فهو التّفاعل بين السلوك و الإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحقّقت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس»³.

¹ عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعاليّة مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانيّة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 86.

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2010/2009، ص 218.

³ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظّمة العربية للتنمية الإداريّة، القاهرة، مصر، 2003، ص 26.

فالأداء هو محصلة التفاعل بين السلوك والنتائج المحققة التي يمكن قياسها وتقييمها، وهو ما يمكن المؤسسة من معرفة مدى بلوغ أهدافها.

- وهذا ما ركز عليه بشير عربيات في تعريفه للأداء «بأنه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف المنظمة للوصول إليها، وعليه فإن الأداء محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وأي خلل في أي منها لا بد وأن يؤثره الأداء، الذي يعدّ مرآة المنظمة»¹. وهنا يشير إلى أن وجود خلل في الأداء يظهر من خلال مؤشرات قياسه، هذه الأخيرة التي تُبنى على نتائجها قرارات التحسين المستمر المرتبطة بالأداء. لذا يؤكد الباحثين على ضرورة اختيار المؤشرات التي تعكس الأداء المراد قياسه بالضبط.
- كما أشار كلٌّ من Wiersema & Robin في تعريفهما للأداء بأنه «قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد»².

ومنه نجد أن التعاريف السالفة الذكر تشترك في تعريفها للأداء بأنه يرتبط بما تحقّقه المؤسسة من أهداف مسطرة مسبقاً. غير أن توجه البعض منهم لا يركز في تعريفه للأداء على مستوى تحقيق الأهداف فقط؛ وإنما ينبغي تحقيق الأداء المتميز الذي يعكس ويُجسد تنافسية المؤسسة. وهو ما يُشير إلى الأهمية المعطاة للأداء كمصدر قوة استراتيجي، فهو يمثل مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها بشكل يسمح لها بتحقيق التفوق، واكتساب مزايا تنافسية؛ تمكّنها من ضمان بقائها في ظلّ بيئة تنافسية تتسم بالتغيير والتطور المستمر؛ وهذا ما يبرّر التوجّه نحو ما يسمّى بإدارة الأداء performance management.

حيث تمّ تعريف الأداء «أنه إمكانية التنفيذ الناجح للإجراءات في المستقبل من أجل الوصول إلى الأهداف والغايات، وهو ما يتطابق مع وجهة النظر القائلة بأن الأداء مبنيٌّ على نظام الإدارة والمديرين، فإدارة الأداء تسبق قياس الأداء وتعطيه معنى»³. يشير هذا التعريف أعلاه إلى أن

¹ بشير عربيات، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التجارية - دراسة حالة)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، العدد الثاني، يونيو 2012، ص 711.

² - وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 38.

³ - Michel J. Lebas, Performance measurement and performance management, International Journal of Production Economics, Volume 41, Issues 1-3, October 1995, p23.

إدارة الأداء تتوقف على السياق الذي تم إنشاؤه لتحقيقه وكذا إيجاد المقاييس اللازمة والمناسبة لقياسه.

كما تعتبر إدارة الأداء «عملية ديناميكية تتضمن مرحلتين رئيسيتين: التخطيط وتحليل النتائج، حيث تضمن هذه الديناميكية وظيفتين: هما التنظيم والتعلم»¹، وهنا تبرز أهمية التخطيط ودوره في الأداء، وذلك من خلال التحديد الدقيق للأهداف، وفق معايير واضحة متفق عليها، يتم اعتمادها في تنظيم الأداء، وذلك بتحديد المسؤوليات والمهام والوسائل وطرق الاتصال وغيرها من الإجراءات، كما تشير وظيفة التعلم من خلال التعريف إلى أن إدارة الأداء تمكن من التعلم والاستفادة من الأخطاء السابقة، وهي أيضا تعين على اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمنع تكرارها وتعالج مواطن الضعف في أدائها.

وفي ذات السياق يرى «روبرت باسيل Robert Bancel أن إدارة الأداء نظام مكون من عدد من الأجزاء التي يجب تضمينها وتنقيحها وإدارتها جميعا، والأهم من ذلك كله قيادتها؛ لكي تضيف قيمة للمنظمة والمديرين والعاملين»²، وهو ما يبرر التوجه الجديد لمنظمات الأعمال «للاستثمار في مواردها البشرية، وتنمية وتطوير مهاراتهم؛ باعتبارهم عنصرا فعّالا في التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة»³؛ لأن الأداء هو محصلة تظافر الجهود لأعضاء المؤسسة؛ واشتراكهم في السعي لتحقيق أهدافها.

ولتحقيق الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في الأداء يتطلب «إيجاد حالة من وضوح الرؤية بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأهداف العاملين، ومن المفترض أن يتضح ذلك ويتبلور في تصميم نظام إدارة الأداء وطريقة نشره من أعلى الهرم وصولا إلى المستويات التشغيلية»⁴.

ولذا؛ فإن تحديد المهام والمسؤوليات والتعريف بأدوار العاملين والإداريين في وثيقة منشورة خاصة بالأداء؛ يساهم في ترسيخ ثقافة الأداء في المنظمة، ويمكنها من تحسين كفاءته وفعالته.

¹ - Françoise Giraud et des autres , **Contrôle de Gestion et Pilotage De la Performance**, 3^{ème} édition ,Gualino éditeur, paris , France ,2008,p17.

² - مدحت محمد أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2010، ص84.

³ - ابراهيم الديب، استراتيجيات التطوير الإداري والاصلاح الشامل ، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة، المملكة العربية السعودية ، 2005، ص 238.

⁴ - وائل منصور صبحي ادريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف واخاذة، ط01، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2009، ص152.

ولتحقيق ذلك؛ يجب التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء، والذي يهدف إلى ما يلي¹:

1. تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة؛ بما يساعدها في تحقيق أهدافها ورسالتها.

2. تدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل في المنظمة.

3. تقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه.

4. التأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل في المنظمة، وتحديد مجالات وسبل تطويرها وتحسينها.

5. توفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية، والتواصل المثمر بين المنظمة والأطراف الخارجية ذوي العلاقة بها.

6. تدعيم مقومات بقاء واستمرار المنظمة ونموها.

بالنظر إلى ما تقدم؛ نرى أن مفهوم إدارة الأداء هو عملية تتضمن كل الآليات والإجراءات التي تُمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل للموارد - بما فيها المورد البشري- والوقت والجهد. وهو ما يتطلب تخطيطاً استراتيجياً تُحدد فيه الأهداف بدقة ووضوح، كما تُحدد مؤشرات يمكن قياسها وتقييمها، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وهو ما يقودنا إلى الحديث عن المؤشرات الأساسية التي يرتبط بها مفهوم الأداء وهي: الإنتاجية، الكفاءة والفعالية.

حيث تُمل «الكفاية الإنتاجية أداء الشيء السليم بطريقة سليمة بواسطة أدوات وآلات جيدة، وبأفراد مهرة في الزمان والمكان الملائمين وبالتكلفة المناسبة، وهي أيضا المحددة بوسائل قياس علمية وعملية؛ تقيس أداء وزمن وتكلفة كل عنصر من العناصر المنتجة، التي تشترك في إخراج الإنتاج»². في حين تشير الكفاءة «بأنها قدرة الشركة على تحقيق أهدافها، من خلال مقارنة النتائج بالأهداف»³.

¹ - حسين مصطفى هلال وآخرون ، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات: التنظيم والإدارة-الارتقاء بالكفاءات القيادية ، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص108.

² - أحمد محمد المصري، الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية - التكلفة- الوقت- الأداء ، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر ، 2004، ص14.

³ - Melchior Salgado, **La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations**, HAL édition ,2013,p03.

أما الفعالية التنظيمية «فيعرفها Etzioni على أنها الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها»¹، «فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة، وتفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح، بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب»².

ومنه ترتبط الإنتاجية بجودة العناصر التي تتظاهر لخلق المخرجات، بينما تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الاستخدام الأمثل للموارد (المادية والمالية والبشرية) والأهداف المحققة، وتعني تحقيق أفضل النتائج بحد أدنى من الموارد المستخدمة؛ فهي تقاس بالنسبة بين المخرجات والمدخلات، أما الفعالية فهي تشير إلى القيام بالعمل بأقصى درجات الانجاز وبأفضل الطرق الممكنة.

1-2 مفهوم الأداء البيئي:

إن تطور مفهوم الأداء بشكل كبير يعود إلى تطور واهتمام نظريات الفكر الإداري بكل أشكال وأنواع الأداء في المؤسسات، وإيجاد مؤشرات لتقييم أدائها الشامل، والأداء البيئي يعد أحد أهم هذه الأنواع والتي اهتمت به هذه الأخيرة - المؤسسات - كاستجابة للضغوطات والقوانين والتشريعات البيئية التي تعد ثمرة الجهود الرامية إلى حماية البيئة وترشيد النمو الاقتصادي.

واستجابة للضغوطات البيئية التي تواجهها المؤسسات «انضمت آلاف المؤسسات منذ سنة 1999 إلى برنامج (Global Compact) الذي يقضي بالالتزام بالمعايير البيئية، والبحث عن تكنولوجيا أقل تلويثا للبيئة، كما أن الكثير من الدول الصناعية جعلت من التنمية المستدامة واجهة لمتحاطها، وذلك لاعتماد الشفافية وتقديم تقارير سنوية عن نشاطاتها»³. لذا؛ «تقوم إدارة المؤسسة بتوجيه سياساتها وممارستها وعملياتها ومواردها المستخدمة في حماية البيئة التي تعمل فيها، وتحديد أهداف بيئية، ووضع برامج بيئية، إلى جانب البرامج الإدارية الأخرى، واعتبار الأداء البيئي من مؤشرات الأداء الاقتصادي»⁴.

وإن ضمان التزاماتها ومسؤوليتها تجاه البيئة يقتضي الاهتمام بأدائها البيئي، والذي يعد لها ومديلا يمكنها من وضع الأسس الكفيلة بذلك، فكان الأداء البيئي مجالا خصبا للبحوث والدراسات التي تسعى إلى تحديد مجالاته ومؤثراته.

¹ - محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، ط01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص101.

² - محمد العيفة، أثر العلاقات الانسانية على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق- ولاية تبسة، مجلة الباحث، العدد15/2015، ص128.

³ - خالد خامد، التنمية المستدامة، ط01، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص117.

⁴ - السقا احمد السقا، مراجعة الأداء البيئي: إطار مقترح، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 02، 1999، ص315.

فهو يشير «إلى التقليل من التأثيرات السلبية للأنشطة الصناعية على المحيط البيئي من خلال تحديد الآثار البيئية، ووضع معايير بيئية واعتمادها، بما يعود بالفائدة على المؤسسة والمجتمع والعاملين»¹، وهو ما عبر عنه lilly scheibe بأنه «كل تصرفات المنظمة تجاه البيئة بغض النظر عن قابليتها أو عدم قابليتها للقياس، وبغض النظر أيضا عن تأثيرها عليه أو عدمه، أي أن الأداء البيئي هو كل تأثير على البيئة سواء كان ذلك إيجابياً أو سلبياً»²، ومنه نجد أن الأداء البيئي يرتبط بتوجيه وتخطيط الأنشطة الصناعية، وتأثيراتها بما يضمن حماية البيئة وسلامتها.

أما منظمة الإيزو ISO فعرفته من منظور نظام الإدارة البيئية بأنه جملة «النتائج الكمية القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية ذات العلاقة بالأبعاد البيئية، والتي تم وضعها على أساس السياسة والأهداف البيئية للمنظمة»³، وهو ما أكدته Angèle DOHOU-RENAUD في تعريفها للأداء البيئي على أنه «النتائج القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية SME : Système de management (environmental) والتي لها علاقة بمدى تحكم المؤسسة في الجوانب البيئية، من خلال سياساتها وأهدافها البيئية»⁴.

يتضح من خلال التعريفين تكاملية العلاقة بين الأداء البيئي والإدارة البيئية، فجوهر تطبيق الإدارة البيئية هو تحسين الأداء البيئي وبالتالي تقييم النتائج المحققة لنظام الإدارة البيئية يبرز الأداء البيئي الفعلي للمنظمة.

كما يُعرّف الأداء البيئي بأنه «الوفاء بالالتزامات البيئية التي تحددها القوانين والأنظمة والسياسات البيئية، ويتضمن الأداء البيئي أن تعمل المنظمة بطريقة مسؤولة اتجاه حماية الكائنات الحية، الاستخدام الكفء للموارد، تقليل التلوث والتخلص منها، الاستخدام الملائم للطاقة، تقليل المخاطر، الخسائر والتغطية التأمينية، تسويق منتجات آمنة، الإدارة البيئية، الإفصاح البيئي، الكفاية البيئية للمنشأة بمعنى الاضطلاع الدقيق بالأنشطة البيئية، والتقدير الكفء للالتزامات

¹ - مراد كواشي، مفيدة سعدي، المسؤولية الاجتماعية كأداة لتحسين الأداء البيئي في المؤسسات الصناعية - دراسة حالة الاسمنت الماء الأبيض-تبسة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، المجلد 04، العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص382.

² - عثمان حسن عثمان، مرجع سبق ذكره، ص526.

³ - Norme internationale ISO14031, op cit , p 2.

⁴ - Angèle DOHOU-RENAUD, LES OUTILS D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE : AUDITS ET INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX, congrès de l'association francophone de comptabilité, "la place de la dimension européenne de la comptabilité, contrôle et audit, Strasbourg, France, du 27 au 29 mai 2009, p 3.

البيئية»¹، يشير التعريف إلى أهمية الأداء البيئي للمؤسسة والذي يمكنها من الالتزام بالتشريعات والقوانين البيئية، كما حدّد بشكل واسع أهمّ مجالات الأداء البيئي ومؤشّراته، والتي يمكن من خلالها تقييمه وقياسه؛ للوقوف على الأوضاع البيئية للمؤسسة وتصحيحها.

بينما يشير الأداء البيئي وفقا لما يراه عبد الرزاق قاسم الشحادة بأنه «كلّ النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمة؛ سواء بشكل إجباري أو اختياري، من شأنها منع الأضرار البيئية والاجتماعية الناتجة عن نشاطات المنظمة الإنتاجية أو الخدمية أو التخفيف منها»²، وهنا يركّز على مسألة الالتزام البيئي بشقيه، الالتزام الذي تفرضه القوانين والتشريعات البيئية، في حين هناك التزام طوعي يتمثّل في تبني المعايير الدولية المتعلقة بحماية البيئة، غير أنّ هذا الالتزام الطوعي تغيّرت معاملة في ظلّ الأوضاع الاقتصادية الجديدة، التي جعلته ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسات. وفي ذات السياق يعرفه Attarça Jaquot بأنه «نوع من الأداء يعمل على صيانة البيئة، والمساهمة بفعالية في حماية البيئة التي تنشط فيها المؤسسة»³. ويُعرّف أيضا «على أنّه طريقة في التسيير، تعمل على تشجيع المؤسسة أن تكون أكثر تنافسية، وأكثر ابتكارا، وأكثر مسؤولية على المستوى البيئي»⁴.

فمن خلال هذين التعريفين؛ نستبين أنّ الأداء البيئي بالنسبة للمؤسسات يمثّل رهانا حقيقيا، كما أنّه يضمن لأدائها التنافسية والكفاءة والفعالية. وفي هذا الإطار يقول O.BOIRAL «إنّ المسألة البيئية تُشكّل حاليا رهانا استراتيجيا بالنسبة للمؤسسات...، كما أنّ الأداء البيئي أصبح يُعدّ مصدرا للتطور والنمو، وليس قيّدًا يجب احترامه و فقط»¹.

¹ - رعد الياس درويش، تقييم الأداء البيئي باستخدام معطيات المواصفة الارشادية iso14031-دراسة في معمل اسمنت طاسلوجة في السلیمانية، مجلة جامعة كربلاء - المجلد الثامن، العدد الثاني/علمي، 2010، ص121.

² - عبد الرزاق قاسم شحادة، مرجع سبق ذكره، ص283.

³ - عبد السلام مخلوفي، مباركة عبدلي، فعالية نموذج VIGEO في قياس الأداء البيئي للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسات جزائرية، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص09.

⁴ - عبد الرحمان العايب، الشريف بقة، قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الاداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية-حالة الجزائر، المتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، 20-21 نوفمبر 2012، ص84.

¹ - مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة - دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الثالث والثلاثون، المجلد التاسع، تموز 2013، ص179.

استناداً إلى ما سبق؛ يمكننا تعريف الأداء البيئي بأنه تقويم الآثار المترتبة عن أنشطة المؤسسة، والتي لها تأثيرات سلبية على البيئة، وذلك بوضع أسس واستراتيجيات تعمل على حمايتها، ولتحقيق ذلك ينبغي للمؤسسة أن تحدّد جيّداً مؤشرات أدائها البيئي وأبعاده.

1-3 أبعاد الأداء البيئي ومجالاته

أشار الباحثون إلى تحديد أبعاد الأداء البيئي في أربعة أبعاد، وقسموها إلى مستويين داخلي وخارجي، وهذا لتغطية كافة الأنشطة المرتبطة بالأداء البيئي في المؤسسة، كما توضحه مصفوفة الأداء البيئي في الجدول أدناه.

الجدول رقم (02): يوضح مصفوفة أبعاد الأداء البيئي

خارجي	داخلي	محور داخلي خارجي
		محور العمليات والنتائج
تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح	تحسين المنتجات والعمليات	العمليات
آثار بيئية إيجابية، تحسين صورة المؤسسة وسمعتها.	احترام القوانين والتشريعات، تحقيق عوائد مالية	النتائج

Source: Angèle DOHOU-RENAUD, op cit .p 3.

تُشير المصفوفة التي يتضمّنّها الجدول أعلاه أنّ الأداء البيئي على المستوى الداخلي يختصُّ بمحور تحسين المنتجات والعمليات، حتى تتمكن المؤسسة من الإيفاء بالتزاماتها القانونية والتشريعية المرتبطة بالبيئة، كما يُمكنها من تحقيق وفورات مالية نتيجة التسيير الجيد للنفايات، وكذا ترشيد استخدام الموارد، أما الأداء البيئي على المستوى الخارجي؛ فهو يرتبط بتحسين العلاقة مع العملاء من خلال كسب ثقتهم واهتمامهم ورضائهم، وهو ما سيساهم في خلق صورة وسمعة جيّدة لها في المجتمع الذي تنشط فيه، وفيما يلي سنتطرق بشيء من التفصيل لمحاور المصفوفة:

1- محور المستوى الداخلي : تحسين المنتجات والعمليات.

تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في أدائها البيئي؛ انطلاقاً من إدخال بعض التعديلات والتّحسينات في العمليات المرتبطة بالإنتاج؛ وهو ما يطلق عليه في الغالب تبني

مفهوم الإنتاج الأخضر، والذي يشير في مضمونه إلى «التطبيق المستمر لاستراتيجية وقائية متكاملة، للعمليات الإنتاجية والمنتجات؛ لخفض الأخطار على الإنسان والبيئة»¹.

حيث تقوم المؤسسة بإعادة هندسة العمليات؛ وذلك بدمج الاعتبارات البيئية في سياساتها واستراتيجياتها، وفق رؤية مستقبلية مستدامة، وذلك هو جوهر التخطيط البيئي الذي «يعتبر مطلباً ضرورياً في السياسة البيئية كونه يضمن التوازن بين كفتين متناقضتين، ألا وهما التنمية ومقتضيات حماية البيئة»²، حيث «يؤدي إلى وقف استنزاف الموارد الطبيعية وترشيد استخدامها، ويهتم بكفاءة استخدام الطاقة وتقليل الفاقد منها، واستغلال المخلفات وإعادة تدويرها، مما يؤدي إلى تحقيق وخلق وفرات اقتصادية»³.

ومن هنا؛ نجد أن التخطيط البيئي يركز على مبدأ الوقاية، وهو التفكير القبلي في حماية البيئة وذلك باعتماد برامج وأنشطة واستراتيجيات ووسائل تكفل حمايتها.

يتبين مما سلف؛ أهم المجالات التي ترتبط بتحسين الأداء البيئي في المؤسسة والمتمثلة في الآتي:

1. تصميم عمليات المؤسسة؛ لتكون أكثر كفاءة وأقل تلويثاً.

2. ترشيد استخدام الموارد (المياه، الطاقة...).

3. مراقبة التلوث الناجم عن أنشطتها.

4. التسيير الجيد للتفايات وإعادة تدويرها.

ولضمان ذلك على المؤسسة تبني سلسلة الوظائف الخضراء «وهي التي تسعى إلى المحافظة على البيئة؛ من خلال تخفيض الضرر البيئي إلى أدنى مستوياته في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، منذ الحصول على الموارد الأولية مروراً بالتصميم والإنتاج ومرحلة التسويق انتهاءً

¹ - راشي طارق، بروش نور الدين، أثر تبني الإدارة البيئية وفقاً لمواصفات الايزو 14000 على تفعيل وتطوير ممارسة الوظائف الخضراء في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الشركة الجزائرية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 11، العدد 22، 2016، ص 216.

² - قداري إيمان، التخطيط البيئي في الجزائر كأداة لإرساء الأمن البيئي وتحقيق التنمية المستدامة، مجلة القانون العام الجزائري والمقارن، العدد 05، 2017، ص 159.

³ - أمال عسي، التخطيط البيئي كآلية قانونية مستحدثة لحماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة، مجلة النراس للدراسات القانونية، المجلد 04، العدد 01، مارس 2019، ص 16. بتصرف.

بوصول المنتج إلى الزبون، وإعادة التدوير والتخلص من النفايات، مع الأخذ بعين الاعتبار الابتكارات الحديثة التي تطرأ في كل مرحلة»¹.

حيث تشير سلسلة الوظائف الخضراء إلى التفكير في دمج البعد البيئي المرافق للمنتج في شتى مراحله، منذ أن يكون مجرد فكرة إلى غاية تحوله إلى نفايات. فإذا ما تأملنا مفهوم سلسلة الوظائف الخضراء نجد أنها ترتبط كثيرا بمجالات الابتكار الأخضر Green Innovation.

وفي هذا الصدد حدد نجم عبود نجم بعض المجالات الأساسية التي يتضمنها الابتكار الأخضر والمتمثلة فيما يلي²:

1. المنتج الأخضر:

يساهم في إدخال منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية لتكون أقل ضررا وأكثر ملائمة للبيئة.

2. العملية الخضراء:

يساهم في تطوير تكنولوجيات أو عمليات جديدة تكون أقل ضررا وأكثر ملائمة للبيئة، كما استخدام تكنولوجيا نظيفة أو تكنولوجيا تتطلب مواد أولية و طاقة أقل.

3. الابتكار التنظيمي:

والذي يساهم في إدخال المفاهيم الجديدة وتطبيقها والتي تعمل على تحسين البيئة الداخلية، ومن ثم تحسين أداء الشركة الكلي بما فيها أدائها البيئي.

ولا شك أن تحسين المؤسسة لعملياتها ومنتجاتها يضمن لها الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية، كما يمكنها من تحقيق فوائد مالية مرتبطة بالتكاليف البيئية، وهي التكاليف المترتبة عن عدم الإيفاء بمسؤوليتها القانونية تجاه البيئة، وكذلك التكاليف المرتبطة باستهلاك الموارد وتسيير النفايات.

¹ - بروش نور الدين، راشي طارق، الإدارة البيئية وفقا للايزو 14000 كآلية لتفعيل ممارسة البعد البيئي الأخضر في وظائف المؤسسة (دراسة حالة شركة SOMIPHOS)، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2017، ص 85.

² - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار الأخضر: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 357-358.

2- محور المستوى الخارجي: تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح

إنَّ كسب رضا أصحاب المصالح وثقتهم، وضمان ولاء الأطراف ذوي العلاقة مع المؤسسة؛ يُعدُّ محورا استراتيجيا لسياساتها، فهي تعمل على إيجاد التناغم بين أهدافها ومتطلباتهم، خصوصا في ظلّ التغيير الدائم والمستمر لهذه المتطلبات، وحتى تتمكّن من مواكبتها والحفاظ على مكانتها، تسعى إلى الوصول إلى أقصى درجة ممكنة من الاستجابة لها، وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء. ومن بين المتطلبات الرّاهنة هي الجودة البيئية التي أصبح يركز عليها العملاء، سواء في ذلك المستهلكين أو المستثمرين أو المؤسسات المالية وغيرها، وبذلك أصبح الأداء البيئي للمؤسسة معيارا لتعاملات هذه الأخيرة.

فرغم أنّ فكرة المستهلكين الخضر لا تزال جديدة نسبياً لدى بعض المؤسسات في دول معينة، غير أنّ تزايد الوعي البيئي خلق هذا النوع من الاستهلاك، حيث «تحوّل المستهلك من استهلاك المنتجات المضرة بالبيئة إلى استهلاك المنتجات الخضراء، وهي الفرصة التي يسعى المسوّقون لاستغلالها من خلال تقديم المنتجات التي تتناسب مع حاجات ورغبات المستهلكين الخضر، وعادتهم الشرائية»¹.

وعليه يجب على المؤسسات أن تضمن للمستهلكين بشكل عام وللمستهلكين الخضر بشكل خاصّ منتجات آمنة بيئياً، وهو ما يُمكنها من الحصول على مزايا تنافسية، لذا نرى العديد منها تحاول تطبيق أنظمة الإيزو للحصول على الشّهادات، التي تعدُّ ضماناً تُعبّر عن خلاله المؤسسات عن إيفائها بمسؤوليتها البيئية، وجودة منتجاتها، وفي هذا الصّدد يقول Deming: «إنّ الجودة هي وجوب إرضاء حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية»².

فبالإضافة إلى المستهلكين الخضر نجد أنّ بعض المستثمرين يهتمون بحماية البيئة، ويضمنونها كشرط أساسي في معاملاتهم، حيث «أصبح المستثمر بحاجة إلى معلومات عن الأداء البيئي،

¹ - الياس شاهد وآخرون، السعر الأخضر وأثره على قرار الشراء لدى المستهلك النهائي، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الخامس، جوان 2017، ص349.

² - فؤاد بن غضبان، جودة الحياة بالتجمعات الحضرية-تشخيص مؤشرات التقييم، ط01، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص32.

فالممارسات البيئية من شأنها أن تؤدي إلى زيادة الالتزامات و المخاطر البيئية، مما يؤدي إلى تخفيض الأرباح التي تحققها المنظمة، نتيجة التأثيرات البيئية السالبة لأنشطتها»¹.

وهو ما يفسر سعي المنظمات إلى تحسين أدائها البيئي؛ حتى تستقطب شركاء ومتعاملين جددًا، من خلال ما توفره من مزايا تنافسية، تضمن تحقيق المنفعة المتبادلة، فلذلك كانت من أهم النتائج المحققة نظير استجابة المؤسسة لمتطلبات واحتياجات شركائها (أصحاب المصالح) الصورة الجيدة، والسمعة الطيبة لها في الوسط الذي تنشط فيه، وهو ما يضمن بقائها واستمرارها وتنافسيتها، بعد أن أصبح البعد البيئي ميزة تنافسية تفرضها قوانين التجارة والأسواق العالمية.

فإلى جانب الأبعاد التي حددها مصفوفة الأداء البيئي أعلاه؛ أشار الباحث محمد عبد الحميد مطاوع إلى جملة من الأبعاد التي يتضمنها مفهوم الأداء البيئي، وهي²:

1. تضمين العمليات التشغيلية للمؤسسة مراحل الإنتاج التي يتولد عنها المنتج أو خدمة طبيعية، وهذا يعني عمليا تركيز قياس الأداء البيئي على الكفاءة والفعالية البيئية لمراحل الإنتاج.

2. التركيز على المنتج والخدمة لقياس المظاهر البيئية لهما.

3. كيفية تعامل الإدارة مع القضايا البيئية لتضمن نتائج تنفيذ السياسة البيئية، وأداء نظام الإدارة البيئية، بالإضافة إلى كيفية تحقيق الأغراض البيئية بشكل جيد (بما في ذلك التوافق مع التشريعات والقوانين البيئية).

4. ضرورة الربط بين الأداء البيئي والأداء المالي للمؤسسة، وهذا يتضمن تعريف وتخصيص التكاليف والاستثمارات والالتزامات البيئية.

وبالنظر إلى أبعاد الأداء البيئي نستشف أهميته من جهة، وصعوبة تقييمه وقياسه لمعرفة مدى تحقيقه للأهداف المتبتغاة من جهة أخرى، وهذا يرجع إلى ارتباطه ببعض المقاييس والمؤشرات غير المالية، والتي تجعل من عملية تقييمها غاية في التعقيد.

1 - كمال محمد منصور، جودي محمد رمزي، المراجعة البيئية كأحد متطلبات المؤسسة المستدامة وتحقيق التنمية المستدامة، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بالتعاون مع مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأرومغاربي، جامعة فرحات عباس، سطيف، 7-8 أفريل 2008، ص 10.

2 - لصاق حيزية، لصاق نصر الدين، أثر ادماج البعد البيئي على تحسين الأداء البيئي في المؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان البويرة، مجلة معارف، السنة الثانية عشر، العدد 23، ديسمبر 2017، 468.

وفي ظلّ الاهتمام بأبعاد الأداء البيئيّ وارتباطاته؛ حددت وكالة VIGEO جملة من المجالات المرتبطة بعملية تقييم الأداء البيئيّ نوضّحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يوضح مجالات تقييم الأداء البيئيّ حسب وكالة VIGEO

ما هي الرؤية المتعلقة بأهداف المسؤولية الاجتماعية؟	الرؤية	القيادة L Leadership
سياسة المؤسسة والأخذ بعين الاعتبار أهداف المسؤولية الاجتماعية.	المحتوى	
من هو المسؤول الحقيقي عن تنفيذ هذه الاستراتيجية؟	المسؤولية	
ما هي الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف؟	السياق	التنفيذ (النشر) D Déploiement
هل الوسائل البشرية والمالية متوفرة؟	الوسائل	
فيم تمثل الرقابة الداخلية والخارجية اللازمة للتأكد إذا كان هناك توافق بين الأهداف والوسائل المسخرة؟	الرقابة	
ما هي المعايير المعتمدة من طرف المؤسسة؟	المعايير	فعالية النتائج R L'efficacité des Résultats
كيف يرى وقيم أصحاب المصالح الداخليين والخارجين هذه الالتزامات.؟	تقييم أصحاب المصالح	
ما هي الانتقادات الموجهة للمؤسسة؟ هل هناك شفافية في التسيير؟، كيف هو التعاون مع أصحاب المصالح؟	الانتقادات والتوجهات	

المصدر: مباركة عبدلي، منظمات الأعمال وإشكالية تحقيق الأداء البيئيّ من منظور التشريعات الدولية، مجلة القانون والعلوم السياسية، العدد الثاني، جوان 2015، ص: 301-302.

يوضح الجدول أعلاه مجالات الأداء وفقا للوكالة، وهي مقسمة إلى ثلاث مجموعات: وهي القيادة، والتنفيذ والنتائج. وهي تركز على مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، والبيئية للمؤسسة وفق سياسة ورؤية واضحة تتضمن أهم أهدافها، وتحدّد المهام والمسؤوليات والوسائل المتعلقة

بتنفيذها، كما تركز على مدى الشفافية والوضوح بينها وبين أصحاب المصلحة المرتبطين بها، وهذا يتوقف على درجة إفصاحها عن أدائها.

كما يمكن أن نحدّد أهمّ مجالات الأداء المتعلقة بالبيئة فيما يلي¹:

- شمول أهداف وسياسات الوحدة على المسؤولية البيئية.
- التزام الوحدة بالقوانين واللوائح المنظمة لمسؤوليتها تجاه البيئة.
- قيام الوحدة بتنمية الآثار الخارجية الإيجابية؛ كتحسين البيئة بالأوجه المختلفة.
- الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية.
- تعاون الوحدة في فتح معاملها لإجراء التجارب والأبحاث في دعم حماية البيئة.
- قيام الوحدة بتخفيف الآثار الخارجية السالبة للنشاط؛ كالتلوث والضوضاء.

وفي هذا الإطار أشار الفاعلون المهتمون بحماية البيئة إلى وجوب «إنشاء ميثاق أخلاقيات الأداء؛ على أن يتحوّل هذا الميثاق إلى دفّة حياة إدارية يومية، والجديّة في التعامل مع من يخرج عن نطاق الأخلاقيات المتعارف عليها أو يتجاوزها، وتخصيص وحدة إدارية مهمتها التحقيق والاستبعاد»².

ولتذليل هذه الصعوبات التي تواجه المؤسسات في التسيير البيئي من جهة، والهيئات الحكومية في الرقابة على الأنشطة البيئية من جهة أخرى؛ جاءت نظم الإدارة البيئية؛ كأدوات مساعدة تمكّن من التحكم بشكل أكبر في الأداء البيئي، وفقا للمعايير التي حدّتها هذه النظم.

¹ - عمر إقبال توفيق المشهداني وآخرون، تقييم الأداء البيئي للوحدات الاقتصادية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد الخاص الرابع، 2011، ص 03.

² - عبد الرحمان توفيق، الأداء البشري الفعال، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك PMEG، 2010، ص 43.

2- نظم الإدارة البيئية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

مما لا شك فيه أن كثرة الضغوطات القانونية والاجتماعية المرتبطة بحماية البيئة التي تواجهها المؤسسات في الوقت الراهن؛ تفرض عليها ضرورة الاستجابة لها، وهو ما يُحتم عليها العمل على تصحيح أدائها البيئي، وذلك من خلال إيجاد سياسة بيئية تدخل ضمن استراتيجياتها الأساسية، وتضمن لها السبل والوسائل التي تمكنها من حماية البيئة والحفاظ عليها، وتوفر لها إطاراً من العمل يُحدّد أهدافها ويوضح وتطلعاتها البيئية، وتكون بذلك بياناً رسمياً لها تعبر من خلاله عن الالتزام بمسؤوليتها تجاه البيئة والمجتمع.

وهناك ثلاث مراحل متداخلة لتطبيق الاستراتيجيات البيئية في المؤسسات وتطويرها، وهي¹:

1- مرحلة إدارة الالتزام القانوني: وفيها تقوم المنظمات بتطوير برامج الإدارة البيئية،

لتقابل الزيادة في الضغوط الخارجي والداخلي، وهي في ذلك مدفوعة بالخوف من التعرض للمسؤولية القانونية.

2- مرحلة تحقيق ميزة تنافسية: وتدرّك فيها المنظمة أن استعمال الموارد والطاقة بشكل

أفضل يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية وذلك بتقليل الخطر البيئي، والتعرض للمسؤولية، مع التأكيد على الإدارة الجيدة للتكلفة البيئية.

3- مرحلة التكامل البيئي الكامل: وفيها تعترف المنظمات التي تتمسك بتكامل

الاعتبارات البيئية في أدائها بأن الأداء البيئي ليس فقط مطلب قانوني أو أولوية أخلاقية، أو تكلفة عمل ولكنه وسيلة للبقاء في الاقتصاد العالمي التنافسي، وفيها تصبح الأمور البيئية جزءاً من عملية اتخاذ القرارات اليومية، ومن ثم فإن النمو الاقتصادي طويل الأجل يعتمد على الاستمرار في مراعاة البعد البيئي.

يتضح مما سبق مستويات دمج الاعتبارات البيئية ضمن استراتيجيات المؤسسات، والتي تعكس في مجملها الدور الحيوي لنظم الإدارة البيئية في التفاعل بين أدائها الاقتصادي والالتزام بحماية البيئة؛ باعتبار أن المؤسسات الاقتصادية لها دور بالغ الأهمية في تحقيق التنمية المستدامة.

¹ - نادية راضي عبد الحليم ، دور المحاسبة في إعداد وتطبيق نظم الإدارة البيئية لتطوير استراتيجيات منظمات الأعمال في ضوء أهداف التنمية المستدامة ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، القاهرة ، دس ، ص 306.

حيث تساعدها نظم الإدارة البيئية «على التحلي بالمسؤولية وذلك من خلال احترام المتطلبات الخاصة بأدوات الإفصاح والشفافية عن الأداء البيئي»¹. وذلك من خلال سياستها البيئية «والتي تنشر عادة في شكل تصريح كتابي يُعبّر عن التزام الشركة، وخاصة الإدارة العليا بسلسلة من الأغراض البيئية»².

ولتمكين أصحاب القرار في المؤسسات من معرفة آليات التسيير البيئي، تعتبر نظم الإدارة البيئية وأساليبها إحدى المعايير الدولية التي تمّ إنشاؤها؛ لتقويم الأنشطة الاقتصادية للمؤسسات من خلال الاستغلال الأنسب لمواردها، فهي من أهمّ المتطلبات الفنية لحماية البيئة.

- حيث عرّف William.R. Mangum نظم الإدارة البيئية بأنها: «الإجراءات ووسائل الرقابة سواء كانت محلية إقليمية أو عالمية، والموضوعة من أجل حماية البيئة، وهي تتضمن أيضا الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية المتاحة والاستفادة الدائمة من هذه الموارد»³.

- كما عرفها أيضا «Patrick Yernalle على أنّها دورة مستمرة من التخطيط والتنفيذ والمراجعة والتحسين للأعمال التي تقوم بها المنظمة للإيفاء بالتزاماتها البيئية»⁴، فهي بذلك نظام فرعيّ في المؤسسة «يلتزم من خلاله جميع الأفراد تحقيق أهداف المؤسسة لحماية البيئة»⁵، «فالإدارة البيئية في المؤسسة ترتبط بكلّ من استخدام المنتج، التخلّص من المنتج، قواعد السلامة في التشغيل وقواعد السلامة العامة، صحّة العاملين»¹.

من خلال التعاريف؛ يتّضح أنّ الإدارة البيئية أداة إدارية تختصّ بوضع الأسس الكفيلة بتسيير أنشطة المؤسسة، والتي لها تأثير على البيئة، لضمان الإيفاء بمسؤولياتها البيئية، والالتزام بالمتطلبات التشريعية والقانونية المتعلقة بحماية البيئة.

¹ -Kevin MCKINLEY, **entreprise et durabilité : une cause juste pour de bonnes raisons**, revue ISO Focus+, publié par le secrétariat de l'organisation internationale de normalisation, numéro spécial sur la durabilité, juin 2012, Genève, Suisse, p. 16.

² - عادل عبد الرشيد عبد الرزاق ، نظام الإدارة البيئية والمواصفة القياسية iso14000 وتطبيقهما في الوطن العربي ، ندوة دور التشريعات والقوانين في حماية البيئة العربية ، الشارقة ، 7-11 ماي 2005 ، ص 05.

³ - علي طالم ، فريدة كافي ، الإنتاج الأنظف كاستراتيجية لدعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة ، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات ، العدد الخامس ، جوان 2017 ، ص518.

⁴ - دهمي جابر، مساهمة المواصفة القياسية iso14001 في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات - دراسة مقارنة بين شركتي الاسمنت ACC& SCAEK، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد الثامن عشر ، ديسمبر 2015 ، ص 163.

⁵ -Michel Jonquières, **le manuel du management environnemental**, Edition SPA, Paris, 2001. p 38.

¹ - عبد الرحمان توفيق، منهج الجودة الشاملة : مواصفات iso14000 للبيئة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، عميك PMEG ، 2014 ، ص03.

- وفي هذا السياق حدّد مطانيوس محول وعدنان غانم جملة من الخصائص التي تتميز بها نظم الإدارة البيئية عن باقي الأنظمة الإدارية الأخرى، والمتمثلة فيما يلي¹:
- يعتبر من أكثر الأنظمة الإدارية فاعلية في تحقيق أداء بيئي متميز.
 - يسمح للمنظمة أو للمؤسسة بمراجعة النشاطات التي تقوم بها، والتي لها تأثير في البيئة والعمل على توفيق أوضاعها لها، بما يتناسب والمتطلبات القياسية.
 - يساعد المؤسسة أو المنظمة في تحسين كفاءة الأداء البيئي ذاتياً، من خلال التعاون مع الجهات المعنية بالشأن البيئي.
 - يتضمن تحديد الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والموارد اللازمة لتحقيق السياسة البيئية المرجوة.
 - يتطلب الحصول على نظام الجودة (OMS) وشهادات المواصفات القياسية البيئية (ISO14000) كمؤشر على مدى الاهتمام بنشاطات حماية البيئة على المستويين المحلي والدولي.
 - يؤدي من خلال تطبيقه إلى توحيد المصطلحات والمفاهيم المتداولة، عند إجراء المقارنات في مجال الحفاظ على البيئة.
- وانطلاقاً من تحديدنا لمفهوم نظم الإدارة البيئية وخصائصها، يتبين أنّ نظام الإدارة البيئية يرتبط بمدى الانجاز الفعلي للأهداف البيئية، من خلال تحديد الأنشطة والمهام والمسؤوليات وفق ظروف وإمكانات المؤسسة، كما تبرز أهمية نظم الإدارة البيئية في التكيف مع المستجدات التي تعيشها المؤسسات.
- «فالمنظمات أصبحت مسؤولة بشكل متزايد عن البيئة، كما يتضح ذلك من العدد المتزايد من القوانين اللوائح والعقوبات في هذا المجال، ونتيجة لذلك المنظمات ملزمة الآن بالقياس والتحكم و الكشف عن أداؤها البيئي... حيث أظهرت العديد من الدراسات أنّ مؤشرات الأداء البيئي هي أدوات فعالة لتحسين الممارسات التجارية، والأداء التنظيمي للمؤسسات»¹.

¹ مطانيوس محول، عدنان غانم، نظام الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص 37.

¹Jean-Francois Henri, Marc Journeault, **Environmental performance indicators: An empirical study of Canadian manufacturing firms**, Journal of Environmental Management 87 (2008), p165.

ولذلك برزت عدة مواصفات* قياسية للإدارة البيئية، كما يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم(04) : يبين أهم مواصفات الإدارة البيئية .

المواصفة	الدولة أو المنظمة	الحالة	تاريخ الإصدار
EMAS	الاتحاد الأوروبي	تنظيم	1993-2001
B57750	بريطانيا	مواصفة محلية	1994
X300	فرنسا	مواصفة محلية	1995
ISO14001	منظمة ISO	مواصفة دولية	1996-2004

المصدر : زين الدين بروش، جبار دهيمي، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات - دراسة حالة شركة الاسمنت ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات : نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي ، جامعة ورقلة ، 22-23/11/2011. ص650.

تهدف نظم الإدارة البيئية في المؤسسات الصناعية بشكل عام إلى إدارة الأنشطة التي لها أثر سلبي على البيئة، بما يساهم في تحسين أدائها البيئي، وهو ما يُفسر ظهور عدة مواصفات سعت لضبط وتحديد الآثار السلبية التي تُخلفها أنشطة المؤسسات على البيئة.

إذ تعدّ المواصفات الدولية الإيزو 14000 من أشهر المواصفات وأكثرها اعتماداً من قِبل المؤسسات؛ حيث تعتبر ثمرة الجهود والمناقشات الدولية التي أقرت بضرورة تبني إجراءات فعّالة يمكن اعتمادها كأسس تضمن رؤية عالمية ودولية لحماية البيئة، وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة.

«تتكوّن عناصر ومفردات المواصفة الخاصة بالبيئة iso 14000 من مجموعتين رئيسيتين، تؤثر في مجمل جوانب المنظمة، المجموعة الأولى تتعلق بالمنتج، وتختصّ المجموعة الثانية بالمنظمة ككل»¹، تتضمن عدّة مكونات مصنّفة بقائمة سلسلة المواصفات الدولية الإيزو 14000، ومن أبرز مكوناتها

* **المواصفة:** هي وثيقة مدونة تحتوي على وصف دقيق للمادة أو السلعة سواء كانت أولية أو بسيطة أو منتج نهائي لتكون صالحة للاستعمال أو الاستخدام لتلبي الأغراض التي وضعت من أجلها . للمزيد من المعلومات أنظر حميد عبد النبي الطائي وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2014، ص95.

¹ - سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل - الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص289.

ISO14001¹، «وكلّ متطلّب من هذه المتطلّبات نال شرحاً وافياً، وبما يعطي تفاصيل ما هو مطلوب فعلاً»².

وتعتبر iso 14000 نظاماً إدارياً تعتمد المؤسسات يوفّر لها إطاراً مرجعياً، تعتمد عليه لتحسين وتطوير أدائها البيئي؛ لأنها تحدد في مضمونها العناصر والمتطلّبات الأساسية لنظم الإدارة البيئية. «حيث تهدف سلسلة الايزو 14001 إلى تحقيق مزيد من التطوير والتّحسين في نظام حماية البيئة، مع عمل توازن مع احتياجاتها، وهي توفّر الآلية التي يتمّ من خلالها متابعة وتطوير الأداء البيئي»³. وهذه المواصفة يمكن اعتمادها في أيّ منظمة ترغب فيما يلي⁴:

- صياغة وتطبيق وتحسين نظام الإدارة البيئية.
 - المطابقة الذاتية مع السياسة البيئية المعلنة.
 - إقامة الدليل على شهادة المطابقة لنظام الإدارة البيئية من قبل جهة خارجية.
 - التقرير والإعلان الذاتي للمطابقة مع المواصفة.
- كما يساهم تطبيق مواصفات الايزو 14000 في تحقيق مزايا عديدة سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين بها، ومن أهمّ هذه المزايا ما يلي⁵:

- بالنسبة للمؤسسة: تتمثل المزايا المحقّقة للمؤسسة فيما يلي:
 - ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية وتقليل الفاقد.
 - الحدّ من التلوّث وتحقيق التّوافق مع التّشريعات البيئية.
 - التحسين المستمر والفائدة الملحقّة بمنتجات المؤسسة وخدماتها.

¹ غريب الطاوس، نظام الإدارة البيئية من أجل تنمية مستدامة، مداخلة في إطار الملتقى الدولي الأول حول التأهيل البيئي للمؤسسات الاقتصادية في دول شمال إفريقيا، تبسة، 2009، ص 8.

² ابراهيم خليل بظاظو، تطبيق السلسلة القياسية الدولية iso14000 في احميات الطبيعة في الأردن وأثرها في تقليل المخاطر البيئية (دراسة حالة)، مجلة الدّراسات البيئية، الأردن، العدد الرابع، 2010، ص 62.

³ - سحر أمين كاتوت، البيئة والمجتمع، ط01، دار دجلة، عمان، الأردن، 2009، ص 180.

⁴ - نبيل الأعرجي وآخرون، دليل الجودة البيئية في جامعة بابل حسب المواصفة العالمية للبيئة الإيزو 14001، جامعة بابل، أيلول، 2010، ص 4.

⁵ - رحيم حسين، مناصرة رشيد، مواصفات الايزو كميّار لقياس كفاءة الاستعمال المستدام للموارد الاقتصادية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 07-08 أفريل 2008، ص ص: 175-176.

- تحسين قنوات الاتصال بين المؤسسة والجهات الحكومية المختصة.
- تحسين صورة المؤسسة وأدائها البيئي مما يزيد من سمعتها الحسنة.
- اكتساب تقدير واعتراف الهيئات العالمية مما يفتح أسواق التصدير.
- زيادة الأرباح الناتجة عن الفوائد السابقة.
- بالنسبة للعاملين بالمؤسسة: يستفيد العاملون من المزايا التالية:
 - زيادة الوعي البيئي لدى كل العاملين بالمؤسسة.
 - تحسين الأوضاع البيئية للموظفين للعمل في بيئة نظيفة وآمنة وخالية من الملوثات.

وفي هذا السياق أشار أيضا ويفر (WAVER) إلى جملة من الأهداف التي تحقّقها سلسلة المواصفة الدولية الإيزو 14000 وهي كما يلي¹:

- تقليص عوائق التجارة بسبب المواصفات الوطنية المتباينة .
- ترويج المفاهيم واللغات المشتركة للإدارة البيئية مشاهمة لتلك الخاصة بإدارة الجودة.
- تعزيز قدرة المنظّمات لإجراء قياس التحسينات في الأداء البيئي.
- وضع المتطلّبات الموحّدة للتسجيل للمنظّمات التي تروم المطابقة مع هذه المواصفات.
- تقليل التدقيق المزدوج الذي يقوم به الزبائن والهيئات الحكومية والمنظّمات والمسجّلون.

وفي الأخير يمكن القول أنّ الهدف من اعتماد نظم الإدارة البيئية وفقا للمواصفة العالمية الإيزو 14000 يكسبها عدة مزايا تنافسية، ويمكنها من الاستجابة لمتطلّبات البيئة الخارجية والداخلية.

فتطبيق نظام إدارة مواصفة الايزو ISO 14001 يمكن المؤسسة مما يلي²:

- يقوّي الممارسات التجارية. - يقلّل من الآثار البيئية مع زيادة الإنتاجية.
- يجلب ميزة تنافسية وكذلك فرص عمل جديدة- يحسن الكفاءة التشغيلية ويقلّل التكاليف، لا سيما من حيث استهلاك الطّاقة وإدارة النّفايات- اكتساب المصدّقية والثقة مع المنظّمين والأطراف المعنية الأخرى.
- ولتبني هذا النظام يجب على المؤسسات أن تراعي المتطلّبات الأساسية لتطبيقه؛ حتى تتمكن من إنشاء نظام فعّال يسمح لها بتحقيق غاياتها وتوجّهاتها البيئية.

¹ - منير صديق سعد الله العمادي، متطلبات المواصفة بين الجودة والبيئة في ظل سلسلة المواصفات الدولية ISO14000 و ISO9000- دراسة حالة في معمل اسمنت طاسلوجة في السليمانية (أطروحة دكتوراه) ، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس ، العراق، 2011، ص 93.

² - Sandrine Tranchard, NOUVEAU MANUEL ISO POUR LES PME SUR LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL, 15 juin 2017 ,p02.

3. مؤشرات و أساليب تقييم الأداء البيئي وفق نظم الإدارة البيئية الإيزو 14000

يعتبر تقييم الأداء « جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية؛ ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب؛ للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة؛ لإنجاز الأهداف المشتركة»¹.

وهذا ما أكد عليه الدكتور كاظم جاسم العيساوي في تعريفه لتقييم الأداء الذي يشير فيه إلى ضرورة «إيجاد مقياس يُمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، و مقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة و تحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا مع تحديد أسباب تلك الانحرافات و أساليب معالجتها»².

وذلك لأن تقييم الأداء يعطي نظرة متكاملة لكافة أعمال وأنشطة المؤسسة والتفاعل بين عناصرها الداخلية والخارجية، لذا يجب تحديد مؤشرات قياسه بكل دقة ووضوح، حتى تعكس نتائج التقييم الواقع الحقيقي والفعل لأداء المؤسسة، كما تعتبر عملية تقييم الأداء غاية في الأهمية لأنها توفر البيانات والمعلومات التي تبني عليها عملية اتخاذ القرار المرتبطة بالإجراءات التصحيحية وتحديد الأهداف المستقبلية.

ومنه يجب «استنباط مؤشرات الأداء من المقاييس الاستراتيجية، والتي تعتبر الدليل الأساسي الذي يمكن من خلاله قياس الأداء، وهي مفاهيم تشغيلية لنتائج فعالية الرسالة الآن وفي المستقبل، فإذا ما كانت لدى المنظمة رؤية شاملة مدعّمة من الأهداف الاستراتيجية، التي تحدّد -وعلى نحو تشغيلي- النتائج المعبر عنها في الرؤية، حينئذ يمكن لفريق القيادة العليا أن يشتقّ مؤشرات الأداء من الأهداف الاستراتيجية»¹، حيث «يعدّ قياس أداء المنظمات منهجاً استراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءة أدائها»². فعملية تحديد مؤشرات الأداء غاية في الأهمية؛ وذلك لارتباطهما باتخاذ القرارات الاستراتيجية المحددة لمستقبل المؤسسة.

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط03، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص 10.

² كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2008، ص250.

¹ - طاهر الغالي وآخرون، استراتيجية الأعمال - مدخل تطبيقي، ط01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص101.

² - صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز - الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص167.

كما يجب أن ترتبط مسألة اختيار مؤشرات الأداء «منظومة 7SS المتعلقة بأركان الأداء السبعة المتضمنة وجود قيم ومبادئ (Shared-Values)، واستراتيجية (Strategy)، وهيكل (Structure)، وأسلوب إداري (Style) يتناسب مع رؤية المنظمة، وأنظمة عمل (Systems) وكوادر بشرية (Staff)، وتنمية مستمرة للمهارات (Skills) اللازمة لأداء عمل المنظمة»¹.

وعليه يجب أن تغطي المقاييس المختارة كل الأركان الشاملة لمنظومة الأداء، ولا تُغفل أي عنصر منها، لأن الأداء يُعتبر محصلة تفاعل كل هذه العناصر مع بعضها البعض، إذ أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة الأداء، والتي «تتكوّن من قياس ومراقبة تحقيق الأهداف، من خلال تحديد مؤشرات الأداء بوضوح»².

حيث ترتبط عملية «إدارة الأداء وتقييمه وعرضه بكل من الأهداف التنظيمية، الأهداف الإدارية، والأهداف الفردية، كما تتضمن عناصر الأداء التنظيمي: الفعالية، الكفاءة، إنتاجية الموظف، رضا العملاء والربحية»³.

ومما تقدّم؛ نرى أن مقاييس الأداء يجب أن تكون مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، هذه الأخيرة التي تعتبر ترجمة لرؤيتها ورسالتها، وهذا ما يفسّر تعدّد وتنوع مؤشرات الأداء، فمنها ما يصلح لكل المؤسسات، ومنها ما يرتبط بنشاط معين، حتى تعطي صورة واضحة وفهماً أعمق لأنشطتها وأعمالها.

ومن هنا؛ نجد أهمية قياس الأداء في المؤسسات ترجع للأسباب التالية¹:

- الرقابة Control: يساعد قياس الأداء في تقليل الانحرافات في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً.

- التقييم الذاتي Self-Assessment: يُستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.

¹ - رضا مصيلحي أحمد اسماعيل، تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2016، ص123.

² - Mncedisi Michael Willie, **On Normalization Performance Scores Models: An Illustrative Case Study**, Global Journal of Management and Business Research, Volume 18 Issue 1, 2018, p15.

³ - Muriithi Gituma & Tadesse Beyene, **Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Performance: A Case of National Insurance Corporation of Eritrea (Nice)**, Global Journal of Management and Business Research, Volume 18 Issue 1, 2018, p 03.

¹ - محمد دياب وآخرون، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، ط01، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص57.

التحسين المستمر Continuous Improvement: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، واتجاهات العمليات، ومنع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات، وفرص التحسين.

تقييم الإدارة Management Assessment: بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها، أو أنها تعمل بكفاءة وفعالية.

وهنا تجدر الإشارة -قبل التطرق لمؤشرات الأداء- إلى الاختلاف بين معايير ومقاييس الأداء «فالمقياس هو ما يتم القياس به، والمعيار هو ما يتم القياس بناءً عليه، والرابط بينهما واضح وقوي؛ حيث تتم المقارنة بين الاثنين لتحديث عملية التقييم. ومن ثم؛ الحكم الصحيح على نتائج الأعمال، واتخاذ الإجراءات المناسبة، سواء كانت تصحيحية أو تعليمية مما هو إيجابي، وللمقاييس والمعايير مواصفات يجب الالتزام بها»¹؛ فمما سلف يظهر لنا؛ أن قياس الأداء يتضمن خليطاً من المؤشرات والمعايير، التي تُحدد في ضوء نتائج التقييم.

بناء على ما تم عرضه؛ يمكن القول إن عملية تقييم الأداء تركز على المقارنة بين ما تم تحقيقه وإنجازه من أهداف، مع ما كان مخططاً له مسبقاً، بالاستناد على معايير ومؤشرات محددة مسبقاً، بهدف معالجة مواطن الضعف، من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتعزيز مواطن القوة وتمينها وتطويرها في الخطط المستقبلية.

كما تكمن أهمية عملية تقييم الأداء البيئي في المؤسسة من خلال المؤشرات والمعايير المعتمدة فيها إلى مساعدتها في اتخاذ القرارات البيئية السليمة، كما توفر لها مادة إعلامية (بيانات وإحصاءات) توظفها في الإفصاح عن أدائها البيئي؛ من خلال التقارير البيئية التي تنشرها لجمهورها المختلفة، وهذا ما يتضح في الجدول أدناه.

¹ - محمد الحمدي ماضي، مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقهما على القطاع العام والحكومي، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة لقياس الأداء في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 3-5 يناير 2005، ص30.

الجدول رقم (05): أهمية استخدام المؤشرات

على المستوى الداخلي	
<ul style="list-style-type: none"> - تعطي للإدارة نظرة عامة حول الوضعية البيئية للمؤسسة (الالتزامات القانونية) - تقدم للإدارة وسيلة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية (ما هي الآثار التي يجب معالجتها وحسب الأولوية، هل يجب أن تستثمر المؤسسة في التكنولوجيا الأنظف....). - تساعد الإدارة على متابعة النتائج البيئية (الاستثمارات...) - تمكن الإدارة من مقارنة وضعيتها بالنسبة للمؤسسات الأخرى الموجودة في نفس القطاع. 	بالنسبة للإدارة
<ul style="list-style-type: none"> - تقدم متابعة منتظمة ومستمرة للتأثيرات الأساسية كاستهلاك الماء وكمية النفايات. - تقدم وسيلة لاتخاذ القرار. - تحسين كفاءة العمليات. 	بالنسبة للإطارات
<ul style="list-style-type: none"> - التحسيس بالمسؤولية الخاصة بالعمال في أماكن عملهم. - شرح الآليات والطرق الجديدة في العمل. 	بالنسبة للعمال
على المستوى الخارجي	
<ul style="list-style-type: none"> - تقديم صورة للوضعية القانونية للمؤسسة. 	بالنسبة للجهات المسؤولة
<ul style="list-style-type: none"> - تقديم صورة للوضعية البيئية الخاصة بالمؤسسة (التكاليف البيئية والمخاطر...). - تبرز التزامات المؤسسة من خلال التسيير البيئي. 	بالنسبة للبنوك المستثمرين ووكالات التأمين.
<ul style="list-style-type: none"> - تعطي صورة شاملة لعملية التسيير البيئي الخاصة بالمؤسسة، من خلال معلومات واضحة وملموسة في الواقع. - توضح التزام المؤسسة من خلال التسيير البيئي. 	الزبائن وأصحاب المصالح

Source : Eddy Bauraing , Jacques Nicolas , Marianne von Frenckell , **Les Indicateurs de Performances Environnementales : annexe technique N°1**, fondation universitaire luxembourgeoise, Décembre 2000, p 04.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المؤشرات تجمع بين كافة عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي تؤثر فيها وتتأثر بها، فليضمن بقائها واستمراريتها عليها أن تتبن استراتيجيات تستجيب لكل متطلبات الأطراف ذوي العلاقة بها، وللوقوف على مدى أهمية تقييم الأداء البيئي ينبغي تحديد أهم مؤشرات، والتي قسمها الباحثون إلى ما يلي :

1- مؤشرات الحالة البيئية:

«توفر معلومات عن الحالة المحلية أو الإقليمية أو الدولية أو العالمية للبيئة مثل سمك طبقة الأوزون، متوسط الحرارة العالمية، تركيز التلوث في الهواء والتربة والمياه ... الخ»¹، توضح هذه المؤشرات الحالة البيئية المرتبطة بتأثير الأنشطة الصناعية عليها، على جميع الأصعدة باعتبار أن البيئة لا حدود لها، لذا تعتبر قضية حمايتها قضية عالمية كونية يشترك فيها الجميع.

2- مؤشرات الأداء البيئي: وتنقسم إلى قسمين²:

أ- مؤشرات تشغيلية بيئية: وتتعلق بمجالات الحياة والمقاييس الفنية للمنتج أو العملية، ومقاييس استعمال المنتج، الإنتاج وطرق تصريف المخلفات.

ب- مؤشرات الأثر البيئي: وتتعلق بالمرجات؛ مثل إجمالي المخلفات، استهلاك الموارد والمياه والطاقة، وانبعاث الغازات

ب- مؤشرات الإدارة البيئية³: وتتضمن جهودات الإدارة للتأثير على الأداء البيئي للمنظمة التي تشتمل على:

- الرؤية والإستراتيجية والسياسة.

- الهيكل التنظيمي للإدارة البيئية .

- نظم الإدارة والتوثيق المتعلق بها.

- الالتزام الإداري الخاص بالمسائل البيئية.

- الاتصالات بالأطراف الداخلية والخارجية ذات المصالح.

وفي هذا الصدد أشار Ahmed Turki لنموذج مقترح لقياس الأداء البيئي يحتوي على ثلاثة مكونات: الاستراتيجية والتشغيلية والعلائقية، كما يوضحها الجدول التالي:

¹ - عبد القادر حسين، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، الملتقى الدولي الثاني حول نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، يومي 22-23 نوفمبر 2011، جامعة قاصدي مبراح، ورقلة، الجزائر، ص324.

² - أحمد تي وآخرون، دور نظام الإدارة البيئية iso14000 في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات الصناعية، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 02، 2016، ص127.

³ - الطيب الوافي، الريادة في الأداء البيئي: شركة نوكيا نموذجاً، مجلة الباحث، العدد 11، 2012، ص 143.

الجدول رقم (06): يوضّح نموذج لقياس الأداء البيئي.

المؤشرات	المجال	مكونات الأداء البيئي
وجود الأهداف البيئية. الكفاءة في تحقيق الأهداف البيئية. المراقبة الدورية للأهداف البيئية.	الأهداف	الاستراتيجي
الوسائل المرتبطة بالتسيير البيئي ووظيفتها نحو تحقيق الأهداف البيئية.	الوسائل	
الإجراءات البيئية للتقليل من نسبة استهلاك الماء.	استهلاك الماء	التشغيلي
الإجراءات البيئية للتقليل من نسبة استهلاك الطاقة.	استهلاك الطاقة	
الإجراءات البيئية للتقليل من نوع المخلفات السائلة.	المخلفات السائلة	
الإجراءات البيئية للتقليل من نوع المخلفات الصلبة.	المخلفات الصلبة	
الإجراءات البيئية للتقليل من الانبعاثات الغازية.	الانبعاثات الغازية	
إجراءات بيئية تخفف من رقابة الهيئات الوصية.	الهيئات الحكومية	العلائقي
إجراءات بيئية تخفف من ضغط الجمعيات البيئية.	الجمعيات الايكولوجية	
إجراءات بيئية تخفف الضغط من طرف الزبائن .	الزبائن	
إجراءات بيئية تخفف الضغط من طرف المساهمين .	المساهمين	
إجراءات بيئية تخفف الضغط من طرف العاملين	العاملين	
إجراءات بيئية تخفف الضغط من طرف الموردين	الموردين	

Source: Ahmed Turki, **La relation entre la certification environnementale ISO 14001 et la performance environnementale – Étude de cas sur quatre entreprises tunisiennes**, Développement durable et territoires, Vol. 5, n°2 , Juin 2014, p05.

من الجدول أعلاه يتّضح أنّ المكوّن الاستراتيجي يرتبط بالممارسات الإدارية البيئية داخل المؤسسة، حيث يرتبط بالأهداف البيئية المسطرة والوسائل المسخرة لتحقيقها؛ في حين يرتبط المكوّن التشغيلي في درجة تحكّم المؤسسة في الجوانب البيئية المرتبطة بأنشطتها، والمتمثلة في استهلاك الماء والطاقة والنفايات بمختلف أنواعها، وكذا الانبعاثات الغازية، بينما يشير المكوّن

العلائقي إلى أن الالتزام بالمسؤولية البيئية يمكنها من الاستجابة للضغوطات المجتمعية من طرف أصحاب المصالح ذوي العلاقة بها.

كما تم تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى أنواع ومؤشرات أخرى وهي:

- **الفعالية البيئية:** وهي حسب مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة WBCSD «تقديم سلع وخدمات بأسعار تنافسية، تلبي حاجات المستهلكين وتحسن نوعية الحياة، وهذا بالحد من الآثار البيئية تدريجياً، مع المحافظة على كمية الموارد الطبيعية اللازمة طوال دورة حياة المنتج، وصولاً إلى مستوى منسجم، يحمي الأرض بشكل مستدام»¹. فهي تشير إلى الاستخدام الأمثل للموارد.

- **الكفاءة البيئية:** وتتمثل في «قدرة المنشأة على إنتاج سلع وخدمات بجودة عالية، وفي نفس الوقت قادرة على تقليل الآثار البيئية المصاحبة لعملية الإنتاج، ويتحقق هذا الهدف من خلال معالجة الأسباب بدلاً من التركيز على الآثار البيئية السلبية، أي أن الكفاءة البيئية تعني أن تخفيض التكاليف يمكن أن يتحقق بزيادة الأداء البيئي، حيث يساعد هذا المبدأ على فهم ثلاثة نتائج هامة هي: أن تحسين الأداء البيئي والأداء الاقتصادي يكمل بعضهما البعض، كما أنه لا يجب النظر إلى تحسين الأداء البيئي كعنصر متعلق بالسمعة والشهرة ولكن كعامل متعلق بالمنافسة الضرورية، وأن الكفاءة البيئية تعد عاملاً مكملاً ومدعماً لعملية التطوير المستمر»²، فهي تشير إلى نسبة تعكس مقارنة المخرجات المرتبطة بالأداء البيئي التي أنجزت بالتكاليف المترتبة على إنجاز أهداف نظام الإدارة البيئية.

- **الجودة البيئية:** وهي مدى مقدرة المؤسسة على تلبية حاجات وتطلعات عملائها بمنتجات آمنة بيئياً؛ وهي ترتبط بجودة خدمة العملاء؛ وذلك ببلوغ المؤسسة لأقصى درجات الإرضاء لعملائها حالياً ومستقبلاً.

¹ - بارك نعيمة، عمارة سلمى، الأداء البيئي كمدخل حديث لاكتساب مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية - شركة نوكيا نموذجاً، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 06، جوان 2018، ص195.

² - عز الدين فكري تلامي، الإطار العلمي لنظم محاسبة الإدارة البيئية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد الثامن، 2011، ص325.

الإنتاجية: «يهدف التحسين النوعي للعمليات والأنشطة إلى تحقيق أفضل النتائج؛ باستخدام أقل ما يمكن من الموارد والجهود والتكاليف»¹، أي تبني دمج البعد البيئي في مختلف العمليات والأنشطة، وإنتاج منتجات آمنة بيئياً، وبأقل استهلاك ممكن للموارد.

- **السلامة المهنية Safety:** «وترتبط بضمان سلامة العاملين أثناء قيامهم بأداء أعمالهم في أماكن العمل المختلفة»²، وهي تهدف إلى تأمين البيئة الداخلية التي يعمل بها أعضاء المؤسسة، من خلال السهر على تطبيق كل قواعد الصحة والسلامة المهنية لتفادي حوادث العمل، والتقليل من مخاطرها.

- **التوقيت Timelines:** وهو يرتبط بالوقت المستغرق لإنجاز العمل؛ فهو يعتمد على معيار إنجاز الأعمال بكفاءة، وبأقل وقت ممكن، وفي الوقت المحدد لذلك، وهو ما يرتبط دائماً بتلبية متطلبات العميل.

بعد أن تمّ عرض أهمّ مؤشرات الأداء البيئيّ، سنحدّد فيما يلي أهمّ المعايير التي تعتمدها المؤسسات، لتقييم أدائها بشكل عامّ، وفي ذلك تشير الأدبيات إلى أن هناك العديد من معايير الأداء، ويمكن تقسيمها في الفئات التالية³:

1. **فعالية التكلفة:** وتشير إلى كيفية إدارة التكلفة بشكل جيّد، ومؤشّرات الأداء الرئيسية عادة ما تتضمن التكلفة لكل وحدة، التكلفة كنسبة من العائد، والتكلفة كنسبة من إجماليّ الموازنة، والتكلفة الفعلية إلى تكلفة الموازنة.

2. **إنتاجية العاملين:** وهي تشير إلى مُخرجات العاملين في وقت مُحدّد، ومؤشّرات الأداء الأساسية هنا؛ تتضمن وحدات المخرجات (الفواتير وطلبات الشراء) في فترة محدّدة، وحجم العمل، (عدد العملاء الذين تمّت خدمتهم) لفترة محدّدة.

¹ - الهادي المشعال، التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية والاسلامية، ط01، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2010، ص388.

² - ناصر منصور الروسان، رزان ابراهيم أبو صالح، الأمن الصناعي والسلامة المهنية، ط01، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 85.

³ - عبدالرحيم محمد، قياس الأداء المتوازن وإدارة التميز في القطاع الحكومي، مجلة دراسات أمنية، العدد05، ديسمبر 2011، ص:242-243.

3. كفاءة العمليات: تشير إلى كفاءة عمل النظم والإجراءات في دعم العمليات، ومؤشرات الأداء الرئيسية، ومن الممكن أن تتضمن معدل الخطأ، معدلات الدقة، كما تركز على العوامل التي تؤثر على كفاءة العمليات مثل معدل فترات الصيانة..

4. دورة الوقت: تشير إلى وقت تنفيذ المهمة، ومؤشرات الأداء الرئيسية تقيس وقت الوحدات، وربما تتضمن وقت التشغيل، والوقت اللازم للرد على استفسارات العملاء وحل مشاكلهم، والمؤشرات المساندة عادة ما تركز على العوامل التي تؤثر على دورة الوقت مثل عدد مرات تكرار تعطل النظام.

كما سبق؛ يمكن أن نستنتج الاختلاف بين المعايير والمؤشرات، حيث يتعلق المعيار بالتفسير الكمي للنتائج بينما يشير المؤشر إلى التفسير الكيفي للنتائج المحصل عليها، وهذا ما يفسر اعتماد المؤسسة على كل من المعايير والمؤشرات لتقييم عملية الأداء بشكل متكامل، فالمؤشرات التي ترتبط بعملية تقييم الأداء البيئي؛ تعكس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، ولعل صعوبة إيجاد مؤشرات تعكس وتقيس الأداء بشكل دقيق؛ يستدعي الاعتماد على جملة من المعايير، هذه الأخيرة لا تقل أهمية عن سابقتها، فهي ضرورية لفهم المنظمة وتحديد مستويات أدائها، والحكم على مدى كفاءته، حيث ترتبط المعايير بقياس مستوى الأداء الفعلي مع مستوى الأداء المحدد مسبقا.

حيث تهدف عملية تقييم الأداء البيئي إلى ما يلي¹:

- فهم أفضل لأثر المؤسسة على البيئة.
- توفير أساس للقياس الإداري والتشغيلي والبيئي.
- تحديد الفرص المتاحة لتحسين كفاءة الطاقة والموارد المستخدمة.
- تحديد ما إذا كانت الأهداف والغايات البيئية تسير كما هو مخطط لها.
- إثبات التزاماتها القانونية والتشريعية.
- تحديد التوزيع الأنسب للموارد المخصصة.

وبذلك تعتبر نظم الإدارة البيئية (الإيزو 14000) إحدى أدوات دمج الاعتبارات البيئية، ومن أهم المقاييس المرجعية التي تعتمدها المنظمات، والتي من شأنها العمل على تحسين أدائها البيئي.

¹ - ياسر عبد الطه الشرفا، علي ماهر ثروت سكيك ، تقييم فعالية الأداء البيئي لبلدية غزة من وجهة نظر متلقي الخدمة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد 26، العدد 04، 2018، ص09.

أما عن تقييم الأداء البيئي في إطار معايير إيزو 14001؛ فهو تقييم دوري يعتمد على¹:

- (1) يعتمد على السياسة البيئية التي يحددها المديرون.
- (2) يحدّد الإجراءات البيئية المتخذة، وقيس التّقدّم المحرز.
- (3) يقيّم كفاءة استخدام الموارد.
- (4) يتحقّق من كفاية أدوات القياس والظواهر البيئية المدروسة.

وفي هذا الإطار عرّف معيارُ الإيزو 14031 تقييم الأداء البيئي «على أنّه منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي للمنظمة، باختيار المؤشّرات وجمع وتحليل البيانات، وتقييم المعلومات وفقاً لمقياس الأداء البيئي، وإعداد التّقارير، وتوصيل المعلومات، والفحص الدّوري، وفي النهاية تطوير هذا المنهج»².

ومنه تعتبر عملية تقييم الأداء البيئي وسيلةً مساعدةً تساهم مع نظام الإدارة البيئية في توفير كافّة المعطيات والمعلومات، التي يمكن أن تُفيد المؤسسة فيما يلي:

- تحديد وضعيتها البيئية، وحصر مختلف الأنشطة التي لها تأثير على البيئة.
- اختيار أفضل الطرق التي تمكنها من تقليل أو القضاء على التأثيرات السلبية؛ كتنبي تكنولوجيا أنظف، ترشيد استهلاك الموارد، إعادة تدوير النفايات، وتصريفها بشكل جيّد وفق الطرق التي تضمن حماية البيئة.
- تحديد الأهداف والغايات البيئية التي تضمن لها الكفاءة والفعالية في أدائها.
- استجابتها للمتطلبات القانونية والاجتماعية الخاصة بالبيئة؛ مما يمكنها من استثمار واستغلال الفرص الاستراتيجية.
- كما يمكنها تقييم وقياس الأداء البيئي من تقييم نظم الإدارة البيئية المعتمدة، وتحديد مواطن الضعف فيها لتدعيمها، ومواطن القوة لتعزيزها وتثمينها.
- يوفر قاعدة معلوماتية تمكن الإدارة العليا من اتّخاذ القرارات البيئية الملائمة.

¹- Jean Desmazes, Jean-Philippe, L'ASSIMILATION DES BUDGETS ENVIRONNEMENTAUX ET DU TABLEAU DE BORD VERT PAR LES ENTREPRISES, Hal édition, Dec 2010, p03.

² - نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص) المجلد 21، العدد الثاني، ديسمبر 2005، ص 09.

إنَّ ما تحقَّقه عمليَّة تقييم الأداء من مزايا تمكَّنها من اتخاذ القرارات والإجراءات التَّصحيحية، غير أنَّنا لا يمكن تجاهل الحديث عن الصَّعوبات التي تعترى عمليَّة تقييم الأداء وقياسه، وذلك يعود إلى الطبيعة الديناميكيَّة التي تميِّزه، وكذا صعوبة اختيار المقاييس التي تعكس الأداء الفعلي.

وبالرَّغم من المساعي الجادَّة للقائمين على تسيير المؤسسات الاقتصادية، لتبني أنظمة الجودة الشاملة، بما فيها نظم الإدارة البيئيَّة، إلَّا أنَّ تحقيق ذلك يُجابه الكثير من العوائق والتحديات، والتي يمكن إجمال أبرزها في النقاط التالية¹:

- الأجهزة البيئيَّة في المؤسسة إلى نظام معلومات ذي كفاءة، يساعدها على تقدير حجم التلوُّث البيئيِّ المترتب على الأنشطة الإنتاجية.
- تقتضي المنظومة البيئيَّة كفاءات بشريَّة تستطيع إحداث التَّعديلات المطلوبة؛ لتحقيق الأهداف البيئيَّة للمؤسسة، وجوب العناية بالموارد البشرية من حيث تدريبهم، وتكوينهم على حلِّ المسائل البيئيَّة.
- احتياج الأجهزة البيئيَّة في المؤسسة إلى مخصَّصات ماليَّة (أموال)، لإنجاز التطويرات اللازمَة لتحقيق الإنتاج الأنظف، وقد لا تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقدرة المالية الكافية لإرساء السِّياسة البيئيَّة.

وفي الختام يمكن أن نلخص ما تقدم بالتأكيد على أهميَّة نظم الإدارة البيئيَّة، والمتمثلة في المواصفة القياسية الإيزو 14000؛ كأدوات تنظيميَّة تساعد المؤسسات على تحسين أدائها البيئيِّ، «والذي يشتمل على الأساليب التكنولوجية، لإعادة تدوير مخلفات التَّشغيل، والحدّ من التلوُّث البيئيِّ، عن طريق تخفيض مخلفات التَّشغيل من الموارد الخام في زيادة إيرادات المؤسسة؛ ممَّا يدعم مركزها الماليِّ، ويحقِّق الاستقرار الاقتصاديِّ والتسويقيِّ لمنتجاتها»²، كما يمثل حصول المؤسسة على شهادة المواصفة القياسية الإيزو 14000 من تعزيز قدرتها التَّنافسيَّة؛ باعتباره مؤشراً يدلُّ على مدى الالتزام بمسؤوليَّتها تجاه البيئة.

¹ - علي قابوسة، حمزة طيبي، منظومة الإدارة البيئيَّة السليمة والتنمية المستدامة في المناطق الريفية، مجلة الدِّراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد الرابع، جانفي 2014، ص 182.

² - عائشة بن عطا الله، التأهيل البيئيِّ للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الحاجة و الضرورة، الملتقى الدولي الأول حول التأهيل البيئيِّ للمؤسسة في اقتصاديات دول شمال إفريقيا 06-07 نوفمبر 2012، ص 10.

خلاصة الفصل

إن الإشكال الفعلي الذي يمثل رهانا وتحدياً للمؤسسات الاقتصادية، هو التكيف مع الطبيعة الديناميكية للبيئة المحيطة بها سواء الداخلية أو الخارجية، وهو ما يفرض عليها ضرورة البحث عن آليات واستراتيجيات تمكنها من تحقيق التكامل بين أهدافها والاستجابة لتطلعات ومتطلبات عملائها، وهو ما يضمن نموها وتطورها، ويحافظ على بقائها واستمراريتها.

ولعل أهم رافد لتحقيق ذلك هو تدعيم الاتصال بكل أشكاله وأنماطه ووسائله بينها وبين جمهورها، بحيث لا يمكن أن تحقق نجاحها دون كسب تأييد يُثمن أدائها ويُعزز موقفها، لأن وجود فجوات اتصالية يضعف من أدائها ويجول دون تحقيق لأهدافها، وقد أبانتها الدراسات والأبحاث على أن أكبر المشاكل الإدارية التي تواجهها المؤسسات هي مشاكل اتصالية . لذا عليها الاهتمام أكثر بتذليل الصعوبات الاتصالية حتى تضمن تحقيق أدائها بكفاءة وفعالية .

وفي ذات السياق يعتبر الأداء البيئي مؤشرا ومعيارا للحكم على فعالية وكفاءة الأداء الشامل للمؤسسات وهذا ما يفسر توجهها نحو تبني نظم الإدارة البيئية الممثلة في المواصفة الدولية الايزو 14000 كخيار استراتيجي تسعى من خلاله إلى دمج الاعتبارات البيئية؛ وتصحيح علاقتها مع البيئة، وفق خطة بيئية محكمة وممنهجة تُمكنها من مراقبة مدى التزاماتها بالسياسات والقوانين والتشريعات البيئية والأنظمة المحددة لمتطلبات هذا الأداء، ومنه تستجيب من خلاله لمسؤوليتها البيئية والاجتماعية.

وعلى الرغم من عدم الزامية ذلك على المؤسسات؛ حيث يعتبر التزامها التزاما طوعيا ، غير أن قوانين التجارة العالمية والأسواق الدولية جعلت منه ضرورة حتمية، وهو ما اعتبرته بعض المؤسسات قيديا لها، وفي ظل كل ذلك على كافة المؤسسات خصوصا الاقتصادية منها أن تتعامل مع قضية البيئة على أنها قضية هامة، كما يجب عليها أن تتحلى بالوعي البيئي باعتبارها المسؤول الأول على تفاقم الاختلالات البيئية. ومنه لا يمكن تحقيق متطلبات التنمية المستدامة إلا إذا تم تظافر جهود كل الفاعلين أفراداً وحكومات ومؤسسات ، لأن قضية البيئة هي قضية عالمية يشترك فيها الجميع.

الفصل الثالث : الاتصال المسؤول ونظام الإدارة المتكاملة كمدخل لتحسين الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية .

تمهيد.

- المبحث الأول: الاتصال المسؤول كتوجه استراتيجي نحو الالتزام البيئي.
- المبحث الثاني: علاقة نظام الإدارة المتكاملة بالاتصال المسؤول وأثره في تفعيل الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

لقد اهتمت دراسات الجمهور على مرّ عقود مختلفة بتحليل العلاقات بين المؤسسات وجمهورها، وانتهت أغلبها إلى التأكيد على أنّ الجمهور قوّة ضاغطة؛ فلا يمكن لصنّاع القرار تجاهل اتجاهاته، أو تجاوز آرائه، مؤكّدةً بذلك على أنّ الجمهور يعدُّ محورا أساسيا في اتّخاذ القرارات، وتشكيل السياسات، خصوصا في ظلّ الوقت الرّاهن الذي ارتفع فيه مستوى الوعي الجماهيريّ من جهة؛ وتعدّدت فيه وسائل وقنوات تعبيره عن رأيه من جهة أخرى.

والمؤسسات الاقتصادية هي الأخرى لم تكن خارج هذا المشهد، فكم من مظاهرات واحتجاجات كانت منددة بتصرّفات بعضها ومعلنة عن تجاوزاتها، ومن هنا أبدت هذه الأخيرة - المؤسسات - اهتمامها بنظريّات التسيير الحديثة، التي تركز في مجملها على أنّ نجاح المؤسسة لن يتأتّى إلاّ باستجابتها لمتطلّبات واحتياجات وتطلّعات جمهورها وعملائها بشكل عامّ.

فكان لزاما عليها أن تتحوّل من التركيز على تعظيم أرباحها إلى التركيز على جودة خدمة أصحاب المصالح المرتبطين بها؛ وهذا ما يقتضي منها تبني مسؤوليتها الاجتماعية، معتمدة على اتّصال مسؤول تُعبّر من خلاله عن التزامها بالأداء الصّادق والأخلاقيّ تجاه المجتمع الذي تنشط فيه.

وفي خضمّ الحديث عن ذلك؛ يعتبر الإفصاح عن الأداء البيئيّ، وتقارير السياسات البيئية المنتهجة من طرف المؤسسة من ضمن آليات الاتّصال المسؤول، التي تسعى من خلالها إلى إعطاء صورة توضيحيّة لأصحاب المصلحة؛ تمكّنهم من تشخيص الوضعية البيئية الفعلية، وهذا يعتبر أكبر رهان تواجهه المؤسسات، وهو التعبير الصّادق وبكلّ شفافية عن الوضع البيئيّ الحقيقيّ الذي تعمل في إطاره، غير أنّ استعانة المؤسسات بنظم الإدارة المتكاملة مكن بعضها من تحقيق ذلك، وهذا ما يمثّل جوهر هذا الفصل الذي تضمّن مبحثين هما:

- المبحث الأول: الاتّصال المسؤول كتوجه استراتيجيّ نحو الالتزام البيئيّ.
- المبحث الثاني: علاقة نظام الإدارة المتكاملة بالاتّصال المسؤول، وأثره في تفعيل الأداء البيئيّ في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: الاتّصال المسؤول كتوجه استراتيجيّ نحو الالتزام البيئيّ.

1. مفهوم الاتّصال المسؤول في المؤسسة ووسائله.

1-1. مفهوم الاتّصال المسؤول:

اقترن مفهوم الاتّصال المسؤول بالمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسات في إطار تحقيق متطلّبات التنمية المستدامة، حيث «يهدف هذا النوع من الاتّصال إلى تقديم معلومات كاملة وواضحة، بخصوص المخاطر والتّحديات في مجال البيئة، وهذه العملية هي نوع من الدّعاية التي تكرّس وجهة نظر صانعيها وترز جهودهم، من أجل تقديم الحلول اللازمة للقضايا البيئية المطروحة»¹.

لدى قراءتنا لهذا التعريف؛ يتبادر إلى أذهاننا مفهوم الاتّصال والإعلام البيئيّ، الذي يحمل في مضمونه نفس الهدف، غير أن الاتّصال المسؤول هو امتداد لهذا المضمون، ولكن بطريقة مسؤولة وأخلاقية؛ أي تتحرّى المؤسسة في هذه العملية الاتّصالية كلّ معاني الصدق والشفافية في الطّرح المرتبط بالقضايا البيئية المشتركة بينها وبين عملائها، «فالسُّلوك الأخلاقيّ في الاتّصال يتضمّن تقديم معلومات ملائمة وحقيقية وغير مضلّة لأيّ صاحب مصلحة، وعدم تقديم معلومات كاذبة ومضلّة تدفع بالآخرين إلى اتّخاذ قرارات خاطئة»²، فما تتضمّن رسائلها الاتّصالية من معلومات، تُعدّ عاملاً مهماً في توطيد علاقتها وتحسين صورتها وسمعتها لدى الأطراف ذوي العلاقة بها.

وحتى تُعزّز المؤسسة صورتها كمؤسسة صديقة للبيئة؛ عليها «اعتماد مؤشرات تقيس التّحسينات البيئية مثل الحضور الإعلاميّ، وعدد اللقاءات الصحفية بما يتعلق بالمنتجات الخضراء، الاعترافات الخارجية، وجوائز التّمييز البيئيّ، والتّقارير التي تشيد بالمؤسسة في المجال البيئيّ»³، إذ تسمح هذه المؤشرات للمؤسسة برسم صورة جيدة لها لدى متعاملها؛ تحاول من خلالها توضيح وشرح سياساتها واستراتيجياتها المرتبطة بحماية البيئة والحفاظ عليها.

1 - حميد البور، التكوين والتدريب في مجال الاتّصال البيئيّ والاعلام المتخصص في قضايا البيئة، مجلة الإذاعات العربية، د.س، ص 55.

2 - غازي فرحان أبو زيتون، اتصالات الأعمال: مفاهيم ومهارات الاتّصال الشفوي والكتابي، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص61.

3 - بلقاسم قريشي، محمد رزقون، فعالية الإدارة البيئية في توجيه سلوك المؤسسات الصناعية نحو التمييز البيئيّ - دراسة تحليلية للمؤسسات الصناعية - ورقة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية 06(01)/2019، ص08.

لذا «يجب أن تكون المؤشّرات مفهومة ولا لبس فيها؛ لضمان مصداقيّة ومراقبة الإدارة، ومن المهمّ أن لا تخلق المؤشّرات انطباعا خاطئا أو تضللّ الجمهور المستهدف»¹. وذلك لأن المؤسسة تهدف إلى خلق الثقة بينها وبين جماهيرها؛ وهو ما يُحتم عليها تقديم معلومات صادقة تستجيب لحاجاتهم؛ ولا تترك لهم مجالاً للريبة والشك.

حيث «ينبغي على المنظّمة اتّباع طريقة مناسبة لنقل المعلومات، بشأن الجوانب البيئيّة المهمّة، مع تحديد الاتّصالات الداخليّة بين المستويات والوظائف المختلفة، كذلك استلام وتوثيق، والاستجابة للاتّصالات من الأطراف الخارجيّة المستفيدة»². لأن نجاح المؤسسات يتوقّف على مدى قدرتها على الاتّصال بشكل جيّد، سواء داخليّاً أو خارجيّاً، لأنّ المعلومات التي تقدّمها هي التي تُشكّل المواقف والرؤى والتوجّهات التي يحملها جمهورها عنها. ومنه تنقسم اتّصالات المؤسسة إلى نوعين:

1 - اتّصالات داخلية:

إنّ الاتّصالات الداخليّة تمثّل جوهر مختلف الأنشطة الإداريّة، لذا يجب أن توليها المؤسسات أهميّة خاصّة، لأنّ أداء المؤسسة مرهون بمدى معرفة ووعي العمّال والموظّفين بحجم مسؤولياتهم وأدوارهم، وذلك بالعمل على تحفيزهم وتعزيز انتمائهم لضمان ولائهم، وهذا يتوقّف على اختيار المسارات الصّحيحة للمعلومات؛ حتى تضمن بذلك وصولها وفهمها من طرف مستقبلها.

فالمؤسسات تختار أكثر الوسائل الاتّصالية الداخليّة نجاعة؛ لتمرير المعلومات البيئيّة التي ترتبط بالأداء البيئيّ؛ من خلال المذكرات والمنشورات والملصقات الحائطية، أو الشبكة الداخليّة الأنترنت، وعن طريق الاتّصال المباشر في الاجتماعات؛ حتى تشرح سياساتها البيئيّة وتُعلّم موظّفيها باستراتيجياتها وأهدافها، وتعمل على شرح العمليّات التشغيليّة المرتبطة بتنفيذ البرامج، وتعمل على تذليل كلّ الصّعوبات، أو الغموض الذي قد يكتنفها؛ حتى تضمن أدائها الجيّد واحترامهم.

2 - اتّصالات خارجيّة:

«تمثّل مشاركة أصحاب المصلحة الرّكيزة الأساسيّة في إقامة علاقات قويّة وبنّاءة وحسّاسة؛ باعتبارها شرطاً أساسيّاً للإدارة النّاجحة لآثار المشروع البيئيّة والاجتماعيّة، تُعدّ مشاركة أصحاب

¹- Alain Fernandez Nodeway, **Développement Durable & performance**, 2013, p 09

² - محمد صلاح الدين عباس، نظم الإدارة البيئيّة والمواصفات القياسية العالمية ايزو 14000، دار الكنب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص166.

المصلحة عملية مستمرة قد تتضمن -بدرجات متفاوتة- العناصر التالية: تحليل أصحاب المصلحة والتخطيط، والإفصاح عن المعلومات ونشرها، والتشاور والمشاركة، وآلية التظلم وتقديم التقارير على نحو مستمر للمجتمعات المحلية المتأثرة»¹.

لذا؛ يجب على المؤسسات أن تستجيب للاتصالات الخارجية المرتبطة بالأطراف ذوي العلاقة، وذلك باختيار الأدوات الاتصالية المناسبة، والتي يتم استخدامها وفق خطة واضحة، ولأهداف محددة، ومنها التقارير السنوية التي ترسلها للسلطات والهيئات البيئية المعنية، كذلك فتح الحوار المشترك مع الحركات والجمعيات المهتمة بقضايا البيئة من خلال ندوات ومؤتمرات؛ تسعى فيها إلى مناقشة القضايا البيئية المشتركة التي تهمهم، وإيجاد الحلول المشتركة لها. وكذلك النشر عبر مواقعها الإلكترونية لكل المعلومات البيئية التي يمكن أن يحتاجها جمهورها الخارجي، وكذا الاستعانة بوسائل الإعلام المختلفة لشرح سياساتها وتوجهاتها البيئية بكل مصداقية وشفافية، وفتح دوائر النقاش مع الإعلام والإجابة على انشغالهم، فكثيرا ما يشتكي الصحفيين من عزوف المسؤولين على التصريح بالأوضاع الحقيقية.

وعليه؛ يمكن القول إنه يجب على المسيرين التعامل مع وسائل الإعلام كشركاء في حلّ المشكلات البيئية، وليس كمحققين يعملون على إثارة المسائل؛ وهي المهمة الواعية التي تقع على عاتق الإعلام، المتمثلة في الطرح الجدي العميق والواعي للقضايا البيئية، حتى تضمن المؤسسة دعم عملائها وثقتهم، وتعزز علاقاتها بهم، مما يكفل لها صورة جيدة في مجتمعاتها.

وذلك لأن الاتصالات تعتبر وسيلة مساعدة في إدارة وتحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يلي²:

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها. - تعريف المشاكل وسبل علاجها.
- تقييم الأداء وإنتاجية العمل. - التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء. - إلقاء الأوامر والتعليقات.

ومن هنا؛ وجب على مسيري المؤسسات التخطيط للاتصالات الداخلية والخارجية بما يضمن سلاسة وسهولة سير المعلومات، وهذا يتوقف على مدى الاختيار الصائب لقنوات الاتصال التي تسهم في نجاح عملياتها الإدارية؛ فتمكّنها من تحقيق أهدافها بفعالية.

¹ - مؤسسة التمويل الدولية، مجموعة البنك الدولي، معايير الأداء 01 تقييم وإدارة المخاطر والآثار الاجتماعية والبيئية، 01 يناير 2010، ص05.

² - أحمد ابراهيم حمزة، إدارة المؤسسات الاجتماعية، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص257.

1-2. وسائل الاتّصال المسؤول:

تتعدّد وتنوّع وسائل الاتّصال المسؤول المعتمدة من طرف المؤسسات؛ لتحقيق التفاعل بينها وبين عملائها، حيث تسعى من خلالها إلى الاستجابة لمتطلباتهم فيما يتعلّق بالمعلومات التي يحتاجونها؛ ومن بين أهمّ هذه الوسائل نذكر ما يلي:

1- الاتّصال والإعلام البيئيّ

إن الحديث عن الإعلام البيئيّ تتطلّب الإشارة إلى إقرار الحقّ في الإعلام، فالمواثيق الدّولية أقرّت بحقّ الإنسان في الإعلام وحقّه في الاتّصال، فالإعلان العالميّ لحقوق الإنسان حدّد في مادته 19 «أنّ لكلّ فرد الحقّ في حرّية الرّأي والتعبير، ويشمل هذا الحقّ حرّية اعتناق الآراء دون تدخّل، واستسقاء المعلومات والأفكار ونقلها من خلال أيّة وسائل وبغضّ النظر عن الحدود»¹، كما أكّد على «الحقّ الطّبيعيّ للفرد في الاتّصال الذي بات يعني حقّه في أن يعلم ويُعلم، وأن يعبر عن نفسه وأن يجتمع بالآخرين، وأن يكون له حقّ الردّ والتّصحيح وحقّ الانتفاع، وحقّ المشاركة»².

وانطلاقاً من هذا الحق الذي كفلته التّصوص والمواثيق الدّولية؛ جاء الحق في الإعلام البيئيّ؛ كحقّ جديد أفرزته مخرجات المحافل والمؤتمرات الدّولية المهتمة بحماية البيئة، ويعتبر مؤتمر استوكهولم (السويد) سنة 1972 أوّل مؤتمر يشير ضمناً إلى الإعلام البيئيّ في مبادئه الأساسيّة.

حيث نص المبدأ 19 على أنه «من الضّروري أن تتجنّب وسائل الإعلام المساهمة في تدهور البيئة، فعلى العكس من ذلك تعمل على نشر المعلومات التثقيفيّة، حول الحاجة إلى حماية وتحسين البيئة، من أجل تمكين الإنسان من التطوّر في جميع النواحي» كما يشير المبدأ 20 إلى «ضرورة تشجيع وتسهيل التدفق الحرّ للمعلومات الخاصّة بالتطوّرات الأخيرة، ونقل الخبرات بهدف المساعدة على حلّ المشاكل البيئية»³. وهذا ما يعتبر تأكيداً على حق الفرد في الحصول على المعلومات البيئية؛ والتأكيد على أهمية وسائل الإعلام في إتاحتها له.

كما أقرّ المشرّع الجزائري بدوره -من خلال القانون رقم 03-10 المؤرّخ في 19 يوليو سنة 2003، الذي يتعلّق بحماية البيئة في إطار التّنمية المستدامة- بأهميّة الحقّ العامّ في الإعلام البيئيّ من

¹ - محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتّصال، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص79.

² - صالح خليل أبو أصعب، استراتيجيات الاتّصال وسياساته وتأثيراته، ط02، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص25.

³-Rapport de la conférence des nations unies sur l'environnement , Stockholm, 5-16 juin 1972 ,p 05.

خلال المادة 07 التي نصّت على أنّه: من حقّ أيّ شخص طبيعيّ أو معنويّ إمكانية الحصول على المعلومات المرتبطة بالحالة البيئية كما أكدّ الحقّ الخاصّ في الإعلام البيئيّ من خلال المادتين 08-09¹.

وبذلك فإنّ إقرار حقّ الإنسان في الإعلام البيئيّ، وحصوله على المعلومات؛ يثمن دوره كشريك فاعل في حماية البيئة.

فالإعلام البيئيّ يقصد به «استخدام كافّة وسائل الإعلام المكتوبة والمسموعة والمرئية في توعية المواطنين، ومدّهم بكافّة المعلومات والحقائق والآراء عن القضايا البيئية وأسبابها وأبعادها والحلول المقترحة لمعالجتها»²، يشير التعريف إلى جوهر الإعلام البيئيّ المرتبط بالمعالجة الإعلامية الجادّة للقضايا البيئية، فلا يكفي إثارة القضية والتعريف بها، وإنما يجب تقديم الحلول التي تُسهم في تصحيح المفاهيم الخاطئة لدى المتلقي، وتُمكنه من اتّباع سلوك إيجابي في تعاملاته مع بيئته، من خلال ما تقدّمه وتطرّحه من سلوكيات بديلة.

« فهو يعتبر -الإعلام البيئيّ- أحد المقوّمات الأساسية في الحفاظ على البيئة، حيث يتوقّف إيجاد الوعي البيئيّ، واكتساب المعرفة اللازمين لتغيير الاتجاهات والنوايا نحو القضايا البيئية؛ على نقل المعلومات، وعلى استعداد الجمهور نفسه؛ ليكون أداة في التوعية، لنشر القيم الجديدة أو الدّعوة للتخلّي عن سلوكيات قائمة»³؛ «إذ يمكن أن تلعب المشاهد التلفزيونية دوراً هاماً في تطوير الوعي البيئيّ العالميّ، وأن تساهم في بلورة معنى المواطنة الإيكولوجية والحقوق والمسؤوليات ذات الصّلة»⁴.

وبذلك يُسهم الإعلام في ترسيخ الثقافة البيئية لدى الأفراد من خلال تعريفهم بحجم مسؤوليتهم تجاه البيئة والحفاظ عليها، وكذا تعريفهم بأبعاد المشكلات البيئية حتى يتسنى لهم فهم ما يُطلب منهم من سلوكيات صديقة للبيئة.

ومن هنا؛ يمكن القول إنّ الإعلام البيئيّ هو أحد أهمّ وسائل التوعية البيئية، فهو⁵:

- أداة تعمل على توضيح المفاهيم البيئية.
- نشر الثقافة البيئية والرققيّ بالوعي البيئيّ.
- بناء أو فهم الظروف المحيطة.

¹ - مولود ديدان، قانون البيئة، دار بلقيس للنشر، الجزائر، 2016، ص 152. بتصرف.

² - علي عبد الفتاح كنعان، الإعلام البيئيّ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 103.

³ - محمد أبو سمرة، الإعلام الزراعي والبيئيّ، ط01، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 39-40.

⁴ - ليلي ليستر، الإعلام والبيئة، ترجمة: بسمة ياسين، ط01، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص 236.

⁵ - سناء محمد الجبور، الإعلام البيئيّ، ط01، دار أسامة، عمان، الأردن، 2011، ص 119.

■ إحداهن تأثير في المستقبل من خلال التخطيط الإعلامي المسبق للأهداف المرجوة من الطرح. **يمكننا مما سبق استنباط أهمية الإعلام البيئي كرافد مهم في تنمية الوعي البيئي لدى الأفراد، من خلال ترسيخ ثقافة بيئية قائمة على نشر مضامين بيئية؛ تُسهم فعلياً -بما تحقّقه من أثر على المتلقي- في ضمان حماية هذا الأخير للبيئة، ومنه يكون بذلك شريكاً فعّالاً في تحقيق أهداف وسياسات الدول والحكومات الخاصة بحماية البيئة، وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة، غير أن ذلك يتطلّب تدريب كفاءات وإطارات مُتخصّصة في المجال البيئي، تكون على دراية تامة بطرق وأساليب المعالجة الإعلامية للقضايا البيئية.**

«وفي هذا الصدد؛ تم تأسيس المنتدى العربي الإعلامي للتنمية والبيئة AMFED عام 1998، بهدف العمل على نشر وتطوير الوعي البيئي والتنموي، ورصد وتبادل المعلومات حول وضعيّة البيئة والتنمية المستدامة في الوطن العربي، كذلك العمل على تأهيل العاملين في مجال الإعلام البيئي والتنموي؛ من خلال استخدام الوسائل التقنيّة الحديثة، ودعم التعاون مع الهيئات والمنظمات والبرامج العربيّة والدوليّة المهتمّة بقضايا البيئة والتنمية، بالإضافة إلى العمل على تنسيق المواقف العربيّة في اللقاءات والمؤتمرات تجاه قضايا البيئة»¹.

إنّ الغاية من تأسيس هذا المنتدى هو تفعيل دور الإعلام في دعم خطط التنمية؛ لأنّ المعالجة الإعلامية لقضايا البيئة لا تكمن فقط في توعية الجماهير وتنقيفهم بيئياً، وإنما لخلق وتشكيل رأي عامٍّ يمثل قوّةً ضاغطةً على صانعي القرار، من أجل طلب الحصول على المعلومات والحقائق الفعلية حول القضايا البيئية، والوقوف على مدى خطورة بعضها، باعتبار أنّ الجمهور فاعل وشريك رئيسيٍّ لدعم الخطط والسياسات وتنفيذها. وهذا يتوقّف على مدى استقلاليّة وسائل الإعلام وتوفر الشروط الضرورية التي تمكنها من القيام بدورها بشكل فعّال.

وفي ذات السياق يقول عيسى أبو شيخة: أن «الإعلام العصري إعلام معلومات وتحليل، وليس إعلام مواعظ وافتراضات عبثية، ففي موضوع البيئة تحديداً، تجاوزنا مرحلة إقناع الناس بأهميّة الحفاظ على البيئة السليمة، إلى مرحلة تحديد الأساليب الناجعة لتحقيق هذا الهدف... وهذا يعني معاملة البيئة إعلامياً كقضية وليس كأخبار في صفحات النّشاطات الاجتماعيّة أو اشاعات في صحف الإثارة»². كما يرجع ضعف المعالجة الإعلامية لقضايا البيئة إلى «التفاعل السلبي

¹ - فاروق خالد الحسنات، الإعلام والتنمية المعاصرة، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص221.

² - عيسى موسى أبو شيخة، الإعلام والبيئة، ط01، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 51-52.

للمسؤولين مع الصحفيين...الذين يُفضّلون عدم التّعرّض إلى جوانب القصور، والباحثين عن تسويق إعلاميٍّ لنشاطهم وأفكارهم بالدرجة الأولى»¹.

لذا على وسائل الإعلام التعامل مع قضايا البيئة؛ كقضايا جوهرية ومحورية وليس مجرد خبر يتم تداوله؛ فههدف المعالجة الإعلامية لقضايا البيئة ليس بعرضها أو التّعريف بها؛ وإنما في مساعدة الإنسان على حلّ المشكلات البيئية التي ترتبط به؛ وهذا ما يتطلّب اهتماما أكبر بشؤون القضايا البيئية، ويقتضي التنسيق مع الجهات الرسمية المسؤولة، وكذا حركات المجتمع المدني المهتمّة بالبيئة؛ لوضع برنامج توعويٍّ بيئيٍّ، يساهم في ترسيخ ثقافة بيئية تكون سببا في تعديل سلوكيات مُضرة بالبيئة.

«لأن تحقيق الاستدامة البيئية مرتبطٌ بأداء جيد للمؤسّسات الفاعلة في المجتمع جنبا إلى جنب مع الأفراد، ولن يتحقّق ذلك في ظل غياب تقديم المعلومات البيئية، بأسلوب يربط بين المشكلة والطريق المؤدّي إلى حلّها، فالوعيُّ باستراتيجيّات الحلّ وأساليب العملِ هو بداية الطّريق لإحداث التّغيير البيئي»². وقد دعا إلى هذا مؤتمر ريو دي جانيرو سنة 1992 من خلال تركيزه على ضرورة « إشراك الجماهير في تحديد الأولويّات واتّخاذ القرارات، وتحفيز العمل الشّعبيّ وزيادة الوعي»³. تأكيدا على أهمية المشاركة الشّعبيّة في دعم خطط التنمية المستدامة.

ولعل تطرقنا لمسألة الاتصال والإعلام البيئيّ في إطار هذه الدّراسة؛ هو لإبراز أهميته كأداةٍ تساعد المؤسّسات الاقتصادية على شرح سياساتها وتوجهاتها البيئية للجماهير، في إطار الاتصال المسؤول الذي يقتضي منها الإفصاح بكلّ شفافية عن التأثير البيئيّ الناتج عن أنشطتها، و يُبرز دورها في حماية البيئة وتحقيق متطلّبات التنمية المستدامة، من خلال تبنّيها للأنظمة والمعايير التي تمكّنها من تصحيح أدائها البيئيّ، وهذا ما يضمن علاقاتها مع عملائها، ويحسّن من سمعتها وصورتها، ويكسبها قيمة أيكولوجية تُعزّز نجاحها وتفوّقها.

¹ - نصر الدين بوزيان، الاتصال العمومي - وسائل الاعلام وجودة المعلومة البيئية، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد الأول، العدد الأول والثاني، جوان 2017، ص75.

² - بسيوني ابراهيم حمادة، دراسات في الإعلام وتكنولوجيا الاتصال والرأي العام، ط01، عالم الكتب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص546.

³ - طالي مسعودة، إدراج البعد البيئيّ في إطار التنمية المستدامة في التشريع الجزائري، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصاديّ (02)35، جامعة زيان عاشور الجلفة، د.س، ص325.

2- المسؤولية الاجتماعية والبيئية:

إن إدراج البعد الاجتماعي كبعد أساسي ضمن متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، والذي «يهدف إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق هدف العدالة الاجتماعية، من خلال تشجيع مساهمة كل الهيئات الاجتماعية حول مواضيع الصحة، السكن، الاستهلاك، العمل، التعليم، الثقافة»¹، ورغم عدم الاهتمام به مثل البعدين الآخرين- البيئي والاقتصادي-؛ غير أنه أضحى يُمثل توجُّهاً استراتيجياً للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في أدائها الشامل، وهو ما يمثّل في جوهره مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

وفي هذا الإطار «ميّز الباحثون بين المسؤولية الاجتماعية والاستجابة الاجتماعية، باعتبار أن الأولى تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف البعيدة الأمد، في حين أن الثانية تعتبر الردّ العمليّ بوسائل مختلفة، على ما يجري من تغييرات وأحداث اجتماعية على المدى القريب، وفي حالات معينة على المدى المتوسط»². وبالتالي تمثل المسؤولية الاجتماعية رؤيةً مستقبليةً لإدارة أعمال المؤسسة وفق تطلّعات المجتمع الذي تنشط فيه، وذلك من خلال قيامها بمجموعة من الأنشطة التي تساهم في تطويره وتنميته، وهناك من يعتبرها كردّ للجميل؛ لأنّ المجتمع هو صاحب الفضل في نجاح المؤسسة.

و«نظراً لتزايد التداخل بين المنظّمات والمجتمع؛ أصبحت المنظمات أكثر وعياً بأهمية إسهامها في دعم تحسين المجتمع الذي تعمل فيه، وهذه التحسينات تُعرف بالمسؤولية الاجتماعية»³.

حيث تعرف المسؤولية الاجتماعية «بأنها تلك الأنشطة التي تقوم المنظمة بتنفيذها اختياريّاً دون إلزام قانوني، والتي تعنى بالتزام المنظمة تجاه المجتمع... وتشمل كلّ الأنشطة ذات الطابع الاجتماعيّ بصرف النظر عمّا إذا كانت المنظمة مُلزّمة بها قانوناً أم لا»⁴، أي هي التزام طوعيّ

¹ - لفايدة عبد الله، شراكة مهدي، دراسات تقييم الأثر البيئي كأداة لحماية البيئة في إطار تحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الثالث، 2019، ص 677.

² - طاهر محسن منصور الغالي، إدارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص83.

³ - وصفي الكسايسة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط01، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص44.

⁴ - سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم، بحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر، 2005، ص 87.

تقوم به المؤسسة؛ لذا نجد أن الكثير من المؤسسات لا تهتمُّ بها بشكل فعليٍّ، أو تكون مساهماتها الاجتماعية بشكلٍ غيرٍ منظمٍ، فتمارسه كمنشآتٍ غيرٍ مخطَّطٍ له؛ لا يسعى لتحقيق أهدافٍ مستقبليةٍ. وفي ذات السياق «يرى Carrol أن المسؤولية الاجتماعية الكلية للمنظمة تشتمل على أربعة مستويات: يتمثل أولها في كفاءة الأداء الاقتصادي؛ فيجب أن تعمل المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بفعاليةٍ ونجاحٍ، وأن تسعى لتحقيق مستويات الأرباح المطلوبة، ويجب أن يتم ذلك في ضوء الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تعمل المنظمة في ظلها، هذا وينتظر المجتمع من المنظمة أن تهتمَّ بالمسؤوليات الأخلاقية، التي تعتبر سلوكها-غير المنصوص عليها في القوانين- الذي يتوقعه المجتمع منها؛ إذ يجب عليها مراعاة العدل والأمانة في معاملاتها مع العاملين بها، والمتعاملين معها، أمَّا المسؤولية التطوعية التقديرية؛ فترجع إلى مدى شعور وتقدير المنظمة لمتطلبات بيئتها، والعمل على المشاركة فيها كإعداد برنامج تدريب المعوقين، وإتاحة فرص العمل، وتمويل البرامج الخيرية، وكذا تمويل مشروعات التجديد الحضاري»¹.

يعتبر تعريف Carrol تعريفاً شاملاً للمسؤولية الاجتماعية، يمكن أن نستنتج منه عدّة مرتكزات؛ نجملها فيما يأتي:

- المسؤولية الاجتماعية تتم على مستويين: المستوى الداخلي للمؤسسة، ويرتبط بالعاملين بها، ومدى اهتمامها بشؤونهم ومتطلباتهم وحاجاتهم الاجتماعية. والمستوى الخارجي لها، والذي يرتبط بالمجتمع، ومدى مساهمتها في تنميته وتطويره؛ من خلال الأعمال الخيرية والمساعدات التي تقدمها.
- كذلك الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية؛ حتى وإن كانت المؤسسة غير ملزمة بها قانوناً؛ فهي تساهم بشكلٍ غير مباشر في التزامها بالتشريعات والقوانين. فمثلاً إذا لم تفي بحقوق عمالها ولم تكن هناك عدالة في التعامل معهم؛ قد يحتجون على ذلك، وبالتالي تتعرض للمساءلة القانونية.
- كما تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحقيق كفاءة أدائها الاقتصادي الذي يسهم في اكتسابها لميزة تنافسية؛ من خلال الالتزام بتقديم منتجات آمنة بيئياً ترقى إلى مستوى جودة عالية إرضاءً لربائنها ومتعامليناها.

¹ - محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، ط01، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 22.

بالنظر إلى أهمية المفهوم؛ غير أنه لم تُحدّد معالنه وأبعاده بعد، رغم الدّراسات والمحاولات الجادّة التي تسعى إلى البحث فيه، باعتباره عاملاً مؤثراً في أدائها المالي؛ كما لم يتمّ الاتفاق حول معايير قياس الأداء في المسؤولية الاجتماعية.

وفي هذا السياق يشير البعض إلى «أنّ وضع قياسات ومعايير ممكنة للمسؤوليّة والأداء الاجتماعيّ تتطلب معرفة توجّهات أصحاب المصالح؛ لغرض تبني الأعمال مبادرات ممكنة ومقاسة، تجاه كلّ فئة من فئات أصحاب المصالح... فإن أخذ مصالح هذه الفئات وبشكل متوازن يُرضي الجميع؛ أصبحت مسألة محفوفة بالكثير من المخاطر»¹، وهذا ما يمكن اعتباره أيضاً من ضمن العوائق التي تحول دون التزام المؤسسات بمسؤوليّاتها الاجتماعية، خصوصاً التي ترتبط بالمستوى الخارجي (المجتمع).

غير أنّ جمعية المحاسبين الأمريكيّة وضعت مجموعة من المعايير لحساب المسؤولية الاجتماعية عام 1963 ونشرتها عام 1966، وهي كما يلي²:

- معيار الصّلاحية: حيث لا بدّ أن تكون البيانات والمعلومات المحاسبية المتعلقة بالنشاط الاجتماعي وثيقة الصلة بالهدف والارتباط باستخدامه.
- معيار الخلو من التمييز: ويعني ضرورة تحديد الحقائق والتّقارير عنها بتراهة وتجرد، والاعتماد على طريقة موضوعيّة للقياس المحاسبي؛ سواء للتكاليف أو العوائد الاجتماعية.
- معيار السببية: ويتمثّل في ضرورة تبيان أسباب تحقّق أو عدم تحقّق الأهداف الاجتماعية، حتى يمكن الوصول إلى درجة الإقناع العامّ واشباع حاجات طالبي المعلومات الاجتماعية.
- معيار التكلفة الاجتماعية التاريخية: يتعرّض هذا المعيار للتقدّ الشديد غير أنّ المغزى الحقيقيّ منه يصعب قياسه؛ لأنّه يأخذ بالاعتبار العوائد بعيدة المدى زمنياً للأنشطة الاجتماعية.
- معيار العائد الاجتماعيّ: وهو الذي يصعب إخضاعه للقياس؛ لأنّه يتّسع ليشمل العوائد الاجتماعية التي لا يوجد لها أسعارٌ محدّدة أو متفق عليها.

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، ط03، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص79.

² - ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص:219-221.

- معيار مقابلة العوائد الاجتماعية بالتكاليف المسببة لها: وهو يرتبط بمعيار الهدف من النشاط الاجتماعي، ومعيار الالتزام القانوني؛ كتوفير المواصلات للعاملين، وتوفير الرعاية الصحية، الضمان الصحي (...).

تشير المعايير التي تمّ تحديدها أنّ المسؤولية الاجتماعية يجب أن تكون منهجا تجسده المنظمة؛ من خلال التخطيط الجيد والمدرّوس لأنشطتها، وتحديد الغاية منها، والعوائد المرتبطة بها، وذلك بإشراك كافة أصحاب المصلحة في ذلك؛ حتى لا تتعارض المصالح.

أمّا بالنسبة لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات الجزائرية؛ فيشير تقرير الاقتصاد الأخضر في الجزائر¹، إلى أنّه يتطور بشكل محتشم لأنّ القطاع الخاصّ مازال يفضل منطلق الربح على حساب التنمية المستدامة، كما أنّ هذا المفهوم تطبقه الشركات الكبرى التي تركز في سياساتها على علامتها التجارية وامتثالها للقوانين، بينما الشركات الصغيرة والمتوسطة والتي تمثل نسبة 95% من النسيج الاقتصادي، يرجع عدم تبنيها للمفهوم إلى عدّة عوامل منها: المعرفة المحدودة بالقوانين البيئية، قدرة استثمار منخفضة، عدم توفر الخبرة الكافية، التوجّه المحدود نحو التكنولوجيا؛ كلها عوامل تشكّل عقبات أمام التزامها البيئي.

ومع ذلك؛ هناك بعض الإجراءات الداعمة لذلك، فتحت رعاية المعهد الجزائري للتقييس (IANOR) انظمت 16 شركة ومؤسسة لمشروع RS MENA؛ حيث قاموا باعتماد معيار الإيزو 26000 للمسؤولية المجتمعية، هذا بالإضافة إلى المعهد الوطني للتكنولوجيا والإنتاج الأنظف (CNTPP) الذي يُشجّع المؤسسات الصناعية إلى اللجوء لبعض أدوات التسيير البيئي الموضوعة تحت تصرفهم، حيث تلتزم المؤسسات طوعا لتنفيذ خطة عمل بيئية، وذلك مثل:

- التدقيق البيئي les audits environnementaux

- الميثاق البيئي la charte environnementale

- عقد الأداء le contrat de performance

¹ - Nations Unies ,Commission économique pour l’afrique ,bureau pour l’afrique du Nord, L’économie Vert en Algerie une opportunité pour diversifier et stimuler la production Nationale ,p 02-3.

3- التّسويق البيئيّ (التّسويق الأخضر)

تمّت مناقشة مصطلح التّسويق الأخضر لأوّل مرّة في ندوة حول التّسويق البيئيّ، نظمتها الجمعية الأمريكيّة للتّسويق (AMA) في عام 1975، حيث « تمّ تعريف مفهوم التّسويق البيئيّ على النحو التالي: بأنّه الآثار الإيجابيّة على التلوّث البيئيّ، واستهلاك الطّاقة، واستهلاكها للموارد الأخرى نتيجة للتّسويق»¹.

كما يشير مفهوم التّسويق الأخضر إلى «التزام المؤسسات بالسلع الصّديقة للبيئة، والقيام بالأنشطة التّسويقية في إطار الالتزام القويّ بالمسؤوليّة البيئية، وضمن ضوابط محدّدة؛ للمحافظة على البيئة الطّبيعية وعدم إلحاق الضّرر بها»². يربط التّعريف الأوّل والثاني مفهوم التّسويق الأخضر بالاستغلال الأمثل للموارد البيئية.

بينما يركّز البعض منهم على أهميّة المنتج الأخضر، الذي يمثّل محور التّسويق، وأهمّ المزايا المرتبطة به. من خلال «تسويق المنتجات الآمنة بيئياً؛ الذي يتضمّن العديد من الأنشطة مثل: تعديل المنتج الحالي لجعله آمن بيئياً، التّرويج للمنتجات الخضراء، تثقيف العملاء حول أهميّة التّسويق الأخضر، حفز عادة شراء المنتجات»³.

كما «يتألّف التّسويق الأخضر أو البيئيّ من جميع الأنشطة المصمّمة لإنشاء وتسهيل أي عمليّات التّبادل، المقصودة لتلبية الاحتياجات ، بحيث يتم تلبيةها، مع الحدّ الأدنى من التّأثير الضارّ على البيئة الطّبيعية»⁴، فهو «جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية الشّاملة للشركة ؛ لأنّه يرتبط أيضاً بشكل وثيق مع قضايا البيئة الصّناعية والاستدامة البيئية، مثل: مسؤولية المنتجين الموسّعة، تحليل دورة الحياة، استخدام الموارد وتدفّقات الموارد، والكفاءة البيئية»⁵. يجسد التّسويق البيئي إدراك المؤسسات لدورها ومسؤوليتها البيئية والاجتماعية.

¹ - Aysel Boztepe, **Green Marketing and Its Impact on Consumer Buying Behavior**, European Journal of Economic and Political Studies, ejpes-5, 2012, p06.

² - أبو بكر الشريف خوالد- تحليل اتجاهات القيادات الإدارية نحو أبعاد التّسويق الأخضر بالمؤسسات الصناعية الجزائرية : دراسة ميدانية بمؤسسة حجار السودان لإنتاج الاسمنت SCHS ، مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، العدد الثاني - مارس 2017، ص 57.

³ - Aruna Deb Roy, **Green Marketing: A Study on Manufacturer's Perspective with Special Reference to Guwahati City**, IOSR Journal of Business and Management, Volume 20, Issue 4. Ver. II (April. 2018), p40.

⁴ - Michael Jay Polonsky, **An Introduction To Green Marketing**, Electronic Green Journal, 1(2), Article 3 (1994), p02.

⁵ - P. B. Singh, Kamal K. Pandey, **Green Marketing: policies And Practices For Sustainable Development** , A Journal of Management, Volume 5, No. 1, June-2012, p22.

وعليه؛ فالتسويق الأخضر يرتبط بتسويق المنتجات والخدمات التي تكون آمنة بيئياً من جهة، وتحقق الاستدامة من جهة أخرى، فيما يرتبط بترشيد استهلاك الموارد، وذلك من خلال القيام بالأنشطة التسويقية، مع ضمان الالتزام بحماية البيئة.

كما تعتمد المؤسسات في التسويق الأخضر بشكل كبير على الإشهار أو الإعلان البيئي، والذي يعتبر أهمّ دعامة اتصالية للترويج للمنتجات الخضراء، لذا يجب أن يتوفر الإعلان الأخضر على مجموعة من الشروط الضرورية¹:

- أن يكون الإعلان عن منتجات خضراء صديقة للبيئة.
- أن يُقدّم الإعلان معلومات تفصيلية موثقة ودقيقة عن المنتجات الخضراء، بما يزيد من وعي الزبائن حول القضايا البيئية.
- أن لا يتضمن الإعلان مقارناتٍ وادّعاءات غير دقيقة عن المنتجات الخضراء المعلن عنها، وكذا منتجات المنافسين.
- أن لا يساهم الإعلان في إثارة دوافع لاشعورية، من أجل إيجاد حاجات غير حقيقية تزيد من الاستهلاك غير الضروري.

كما يتم التركيز في الإعلان الأخضر بشكل أكبر على العلامة البيئية والايكولوجية والتي يُقصد بها؛ وضع علامات أو أشكال على أغلفة المنتج، تُمنح من طرف هيئات متخصصة بمراقبة المنتجات البيئية، بحيث تعزز هذه الملصقات بيئية المنتج، بالإضافة إلى تقديم ضمانات إلى المستهلك، كما للملصقات البيئية أهمية كبيرة في تمييز المنتج الأخضر².

إنّ العلامة البيئية الخاصة بالمنتج تسهّل على المستهلك البحث والتعرّف عن المنتجات الصديقة للبيئة، ورغم عدم وعي الكثير من المستهلكين بأهمية الاستهلاك الأخضر كما يسميه الباحثون، غير أنّ هذا الوعي في تزايد مستمرّ، وقد ساهمت الحركات التوعوية البيئية في دعمه ورفعته بشكل كبير في السنوات الأخيرة .

¹ - سميرة صالح، التسويق الأخضر بين الأداء التسويقي والأداء البيئي للمؤسسات الصناعية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 02، 2011، ص81.

² - مديوني جميلة، كشيدة حسبية، مرجع سبق ذكره، ص95.

ومن دواعي تبني مفهوم التسويق الأخضر في الأعمال التجارية ما يلي¹:

1. ترى المنظمات أن التسويق البيئي يمثل فرصة؛ يمكن استخدامها لتحقيق أهدافها.
2. تعتقد المنظمات أن عليها التزاماً أخلاقياً بأن تكون أكثر مسؤولية اجتماعياً.
3. الهيئات الحكومية تُحبر الشركات على أن تصبح أكثر مسؤولية.
4. أنشطة المنافسين البيئية تضغط على الشركات لتغيير تسويقها البيئي.
5. عوامل التكلفة المرتبطة بالتخلص من النفايات، أو التخفيضات في استخدام الموارد؛ تجبر الشركات على التعديل من سلوكياتهم تجاه البيئة.

كما تمثل سمعة المؤسسة أهم أهداف تبني التسويق الأخضر والتي تحاول من خلاله كسب ثقة كافة عملائها، وفي هذا يشير كلا من Miles and Covin إلى أن السمعة الجيدة للشركة تنشأ نتيجة اعتناقها لمجموعة من المبادئ في أنشطتها المختلفة، وهي²:

- مبدأ المصداقية مع المستثمرين والعملاء والموردين.
- مبدأ الثقة بين الشركة والموظفين والعملاء والمجتمع.
- مبدأ الاعتمادية.
- مبدأ المسؤولية البيئية والاجتماعية والمالية.

وفي ضوء ما سبق؛ نجد أن مفهوم التسويق الأخضر يعدُّ بمثابة أداة تبرر المؤسسة من خلالها مدى التزامها بمسؤوليتها البيئية والاجتماعية، كاستجابة للضغوطات البيئية الناجمة عن ارتفاع حركات الوعي البيئي، ورغم ما تواجهه المؤسسات من صعوبات في دمج الاعتبارات البيئية، والتي اعتبرها البعض منهم تكاليف إضافية هم في غنى عنها، غير أن المؤسسات المستدامة ذات التفكير الإيجابي والسلوك الاستباقي الواعي حاولت تبني كل الآليات والأنظمة التي تحقق كفاءة أدائها البيئي، ومن بينها التسويق الأخضر، في ظل ما يحققه من فوائد ومكاسب لها على مستوى سمعتها مع متعاملاتها، واكتسابها لمزايا تنافسية من خلال إنتاجها لمنتجات آمنة بيئياً، ومن حيث زيادة أرباحها وحصصها في السوق؛ نتيجة الاستغلال الأمثل لمواردها والتسيير الجيد لنفاياتها.

¹ - S.William John Christopher & others , **Green An Emerging Colour As A Solution For An Environment** , International Journal of Management (IJM), Volume 6, Issue 1, January (2015), p28.

² - حليمة السعدية قريشي، الأداء التسويقي البيئي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مجلة الباحث، العدد 15، 2015، ص 107.

4- الاتصال التسويقي البيئي المتكامل:

وهو ما يشير إلى التسويق الأخضر الذي يُمكن المؤسسات من اكتساب مزايا تنافسية من جهة، ويضمن التقليل من المخاطر والآثار السلبية المضرّة بالبيئة، ويحقق متطلبات التنمية المستدامة.

وفي هذا يشير Polonsky أن التنمية المستدامة تتطلّب تسويقاً مستداماً «وهو جهود التسويق التي ليست فقط مستدامة من الناحية التنافسية، ولكنها أيضاً مستدامة بيئياً»¹، حيث اقترح كلا من Belz and Peattie أن التسويق المستدام «يتطلّب توجيهاً طويل الأجل؛ لبناء العلاقات بدلاً من التركيز التقليديّ على المعاملات قصيرة الأجل، وفقاً لهما فإن عملية التسويق بأكملها تبدأ من أبحاث السوق، لتحديد احتياجات العميل وبناء الولاء يجب أن يكون وفق رؤية مستدامة»².

وبالتالي ما يقترحه الباحثون هو التحوّل من التفكير التقليديّ للتسويق إلى التفكير المستدام في العمليات التسويقية؛ وهو ما يجتم على مدرء التسويق دمج كل من الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في التخطيط للأنشطة التسويقية، وذلك استجابة للتوجه العالمي الرامي إلى تكريس مفهوم التنمية المستدامة خاصة في بعده الاجتماعي والبيئي، حيث يجب التركيز في التسويق على الجدوى البيئية للمشروع الاقتصادي، والتي تعني «دراسة التأثير المتبادل بين مشروعات برامج التنمية والبيئة؛ بهدف تقليص أو منع التأثيرات السلبية، أو تعظيم التأثيرات الإيجابية»³.

«فبالنظر إلى التحديات التي يواجهها الانضباط التسويقي حالياً من حيث التحوّل نحو التركيز على علاقات العملاء، والحاجة إلى تنسيق التفكير والممارسات التسويقية مع مبادئ التنمية المستدامة، يقترح المؤلفون مزيجاً تسويقياً مستداماً جديداً يعرف بـ«4Cs» وهي حلول العملاء (Customer solutions)، تكلفة العملاء (Customer Cost)، الراحة (Convenience)، الاتصالات (Communication)»⁴. وهنا تمّ التوجه في التسويق من المزيج التسويقي التقليديّ المتمثل في العناصر الأربعة 4P (المنتج- السعر- التوزيع- الترويج) إلى المزيج التسويقي المستدام

¹ -Rajeshkumar P.Patel, **Green Marketing: As Tool for Sustainable Development**, IOSR **Journal of Business and Management**, Volume 18, Issue 8 .Ver. III (Aug. 2016),p141.

² -Krunal Trivedi & others, **Sustainable Marketing Strategies: Creating Business Value by Meeting Consumer Expectation**, International Journal of Management, Economics and Social Sciences ,Vol. 7(2),2018, p:190-191.

³ - شايب نبيل، إشكالية تحقيق التنمية المستدامة في ظل متطلبات الواقع البيئي الجزائري- قراءة نظرية وصفية لفهم حتمية التطور ورهانات التسيير البيئي، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 02، 2018، ص34.

⁴ - K.Peattie. ,F. Belz, **Sustainability marketing - An innovative conception of marketing**, Marketing Review St. Gallen, 27(5),2010,p 11.

والذي يعرف ب 4Cs والذي يركّز على استدامة العلاقة مع العملاء، كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (07): يوضح المزيج التسويقي التقليدي و المزيج التسويقي المستدام.

المزيج التسويقي التقليدي	المزيج التسويقي المستدام
المنتج product	حلول العميل (الزبون) Customer Solution
السعر price	تكلفة العميل Customer price
التوزيع place	الراحة Convenience
الترويج promotion	الاتصالات Communication

Source : Krunal Trivedi & others, op cit ,p 193.

إنّ تبنيّ التسويق المستدام يقتضي دراسة أعمقَ وأشملَ للسوق مع التركيز على السبل التي تمكن من استدامة العلاقة مع العملاء، غير أنّ ذلك يواجه بعض التحديات، ومنها أنّ المنتجات الخضراء تكون تكلفتها أكبر، وهنا على المسوّقين أن يُكَيّفوا ذلك مع التكلفة أو السعر الذي يدفعه العميل نظير حصوله على الخدمة أو المنتج، باعتبار أنّ السعر هو العامل الأكبر المحدد لسلوك المستهلك.

وفي هذا السياق قام الباحثون بعدة دراسات لتحليل وفهم سلوك الشراء للمنتجات الخضراء، ومن بين الدراسات في هذا المجال؛ الدراسة التي قام بها كلٌّ من الباحثين Muhammed Selvan Perumal ،Abdullah Sharaf والتي هدفت إلى دراسة تأثير أسعار المنتجات وتوافرها على اللون الأخضر الفعليّ على سلوك الشراء للمستهلكين الماليزيين، حيث أظهرت نتائجها «أنّ السعر له علاقة كبيرةً بسلوك الشراء للمنتجات الخضراء، في حين أنّ توفر المنتج الأخضر لم يظهر أيّ تأثير كبير على الشراء الأخضر بين الماليزيين المستهلكين»¹، وهو ما يؤكّد أنّ الشراء الأخضر يرتبط ويتحدّد بأسعار المنتجات الخضراء وليس بتوافرها فقط.

¹ - Muhammed Abdullah Sharaf, Selvan Perumal, **How Does Green Products' Price and Availability Impact Malaysians' Green Purchasing Behavior?**, The Journal of Social Sciences Research, Vol. 4, Issue. 3, 2018 ,p28.

لذا» فالمسوقُ الذكيُّ هو الذي لا يُقنع المستهلك فحسب، بل يجب اعتبار المزيج التّسويقيّ الأخضر بمثابة نّهج للتّسويق الذي له بُعدٌ بيئيٌّ واجتماعيٌّ، يجب أن يجد المسوقُ فرصةً لتحسين أداء منتجاته، وتعزيزه ولاء العميل، والحصول على سعر أعلى، وبالتالي تحقيق الرّبحية والأهداف البيئية»¹.

إن الاهتمام بالاتصال التّسويقي البيئي المتكامل يهدف إلى خلق مستهلك مسؤول يهتم في تلبية رغباته بالقضايا البيئية والاجتماعية المرتبطة بنشاط المؤسسة ؛ وهذا ما سيعمل على تعزيز دمجها للأبعاد البيئية والاجتماعية المرتبطة بتحقيق التنمية المستدامة.

كما يرتبط التزام إدارة التّسويق بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية بالأبعاد التالية²:

البعد الاقتصادي: تحقيق الأرباح وتعظيم عوائد الاستثمار للمساهمين، وتأمين فرص العمل لأفراد المجتمع ضمن بيئة عمل آمنة.

البعد القانوني: الالتزام بالقوانين والتشريعات النازمة للعمل والحفاظة على المجتمع والبيئة الطبيعية، وضبط المنافسة الشريفة بين المنظّمات.

البعد الأخلاقي: الالتزام بالمعايير والمبادئ الأخلاقية، التي تحدّد السلوك التّسويقيّ المقبول في المجتمع من وجهة نظر أصحاب المصالح.

البعد الإنساني: يتضمّن العمل التّطوعيّ والخيريّ لتحقيق الرّفاه الإنسانيّ والاجتماعيّ، والمساهمة في حلّ المشكلات والأزمات، ومواجهة الكوارث الطبيعية.

يتّضح من خلال هذه الأبعاد مدى شمولية مفهوم المسؤولية الاجتماعية؛ بحيث يضمن تحقيق المصالح لكلّ من المؤسسة والمجتمع، في ظلّ التزامها بالقوانين والمعايير الدولية وتحقيقها لأرباحها، غير أنّه طرح جدلا واسعا، يرتبط بإيجاد المعايير اللازمة لتطبيقه خصوصا في ظلّ تباين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات.

¹- L.Nanda Gopal, **Green Marketing Mix:A Strategy For Sustainable Development**, INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN COMMERCE, IT & MANAGEMENT, VOLUME NO. 3, ISSUE NO. 10 ,OCTOBER,2013, p139.

² - سالم أحمد الرحيمي، أثر التّسويق البيئيّ على الأداء التّسويقي للشركات الصناعية، مجلة الابتكار والتّسويق، العدد الأول، د.س، ص: 46-45.

2. الأهداف الاستراتيجية لتبني الاتّصال المسؤول.

أ- دعم تطبيق نظم الإدارة البيئية:

يعمل الاتّصال المسؤول على دعم برنامج نظم الإدارة البيئية، وذلك من خلال تحديد الغايات والأهداف البيئية التي تسعى إليها المؤسسة، وهذا ما يتطلّب إعداد «برنامج عمل لإنجازها، وفق المطلوب وبما يتناسب والمعلومات المستخدمة»¹، وهو عبارة عن مخطّط تفصيلي تحدّد فيه المسؤوليات والمهامّ والموارد والإجراءات الضرورية، ضمن جدول زمنيّ لبلوغ الأهداف والغايات المحدّدة مسبقاً.

كما يساهم الاتّصال المسؤول في نظم الإدارة البيئية لتحقيق الأغراض التالية²:

- وضع السياسة البيئية حيّز التطبيق والتنفيذ... بنقلها للعاملين المعيّنين بالتنفيذ.
- تشجيع الفهم المشترك حول القضايا والجوانب البيئية، والأداء البيئيّ للمؤسسة.
- متابعة تنفيذ الأهداف ، واتّخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود فجوة في الأداء.
- إعلام الجهات الخارجية من أصحاب المصلحة، والأطراف المعنية بكلّ ما يتعلّق بسياسة المؤسسة البيئية وأدائها البيئي، والواقع أنّ القسم الأكبر من المؤسسات العاملة في الدّول المتقدّمة، أصبحت تُصدر تقارير بيئية سنويّة؛ كوسيلة أساسية في الاتّصال البيئيّ بالأطراف المعنية داخل المؤسسة (العاملين)، وخارجها (الزبائن والهيئات الحكومية والمنظمات البيئية وغيرها).
- الحصول على التّغذية المرتدّة من جميع الأطراف المعنية، عمّا تبناه المؤسسة من أهداف وسياسات وبرامج وإجراءات بيئية، وبما تحقّقه لأدائها البيئيّ.

ولذلك فإنّ الاتّصال المسؤول في إطار نظم الإدارة البيئية؛ يُمكن المؤسسة من إعداد التّقارير البيئية، وهي التّقارير التي تكون إمّا على مستوى داخليّ من خلال السّجلات أو الوثائق التي تضبط وتوثق؛ والتي تعتبر مرجعاً يصف كل ما يتعلّق بنظام الإدارة البيئية.

كما يجب أن تتضمّن وثائق نظام الإدارة البيئية حسب مواصفة الإيزو 14001 ما يلي³:

¹ - نجوى عبد الصمد، طلال محمد مفضي بطاينة، الإدارة البيئية للمؤسسات الصناعية كمدخل حديث للتميز التنافسي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص136.

² - عيسى سماعيل، متطلبات تطبيق الإدارة البيئية وأهميتها في تحسين الأداء البيئيّ للمؤسسات، مجلة المعيار، المجلد التاسع، العدد الثاني 2018، ص485.

³ - Afnor(Association Française de Normalisation) , NF EN ISO 14001, Décembre 2004, p06-07.

أ) السّياسة البيئية والأهداف والغايات.

ب) وصف نطاق نظام الإدارة البيئية.

ج) وصف العناصر الرئيسيّة لنظام الإدارة البيئية وتفاعلاتها.

د) الإشارة إلى الوثائق المعنية والمستندات؛ بما في ذلك السّجلات المطلوبة بموجب هذه المواصفة القياسية الدوليّة والسّجلات التي تعتبرها المنظّمة ضروريّة لضمان فعالية التّخطيط والتّشغيل والسيطرة على العمليّات التي تخصّ الجوانب البيئية الهامة.

ويمثل التوثيق خطوةً مهمّةً؛ لأنّه يقوم بشرح كافة العمليّات والمهمّات، ويحدّد المسؤوليّات والغايات والأهداف من تطبيق نظام الإدارة البيئية، وتكون الوثائق في نسخ ورقية وإلكترونية يمكن للعاملين أو الجهات المستفيدة الاطّلاع عليها متى ما احتاجت لذلك، فتعمل المعلومات التي تتضمنها التّقارير البيئية على الاستجابة لحاجات العملاء فيما يتعلق بالمعلومات التي يحتاجونها لإتخاذ قراراتهم، كما يسهم نشر التّقارير البيئية في تحسين صورتها وسمعتها، وتعكس مدى التزامها بمسؤوليتها البيئية، غير أنّ التّقارير البيئية التي تنشر للجماهير الخارجيّة تلتزم فيها المؤسسات بنوع من التّحفظ في الإفصاح عن أدائها البيئيّ الفعليّ.

ب- ترسيخ التربية البيئية والمساهمة في رفع الوعي البيئيّ.

إنّ الغاية والهدف من معالجة القضايا البيئية هو زيادة الوعي البيئيّ، لأنّ سنّ القوانين لوحده غير كاف، حيث يقول جولدمان goldman «إنّ سنّ القوانين لا يعني تطبيقها، وخاصّة عندما تتعارض اهتمامات الأفراد مع أهداف القانون، ومن ثمّ؛ كان لغياب دور القانون أثرٌ في تفاقم المشكلات البيئية في العديد من الدّول»¹.

ولذا يجب إشعار الأفراد بروح المسؤوليّة تجاه البيئة، وهذا ما أكّد عليه مؤتمر استكهولم في تناوله لقضية البيئة باعتبارها قضية إنسانيّة يشترك فيها الجميع، والتّركيز على دور كلّ الفاعلين في تنمية وترسيخ ثقافة بيئية، تسمح بتبني سلوكيات إيجابيّة صديقة للبيئة.

وفي هذا السّياق تشير «فرضيّة سكرز أنّ معظم السّلوك الإنسانيّ متعلّم، وهو نتاج تفاعل المتعلّم مع الأفراد وعناصر البيئة التي يعيشون فيها»²، ومنه فترسيخ ثقافة بيئية يرتكز حول مدى

¹ - احسان حفطي، علم اجتماع التنمية، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، مصر، 2006، ص: 280-281.

² - يوسف قطامي، النظرية المعرفية الاجتماعية وتطبيقها، ط01، دار الفكر، عمان، الأردن، 2004، ص226.

فهم الإنسان الصحيح لعلاقته ببيئته وتفاعله معها، غير أن «براين» (Bryn) يؤكد «أنه من الصعب أن نحدد طبيعة انسجام الإنسان مع الطبيعة»¹.

وهذا ما يؤكد عليه «كرولوسكا» (Grolosca) بخصوص إدارة البيئة التي يربطها «بالإدارة التي يصنعها الإنسان، وأن جوهر الإدارة البيئية يكمن في التحليل الموضوعي والفهم والسيطرة، الذي تسمح به هذه الإدارة للإنسان أن يستمر في تطوير تكنولوجيا بدون تغيير في النظام الطبيعي»²، وهنا نؤكد أن إيجاد الحلول للقضايا مرتبط بمدى الفهم الصحيح، وهذا الفهم تشترك فيه جميع الأطراف الفاعلة.

ويكون ذلك من خلال التوعية البيئية «بنشر وتعميم المعرفة بأهمية البيئة في المجتمع ودورها في الحد من السلوكيات الخاطئة ومحاربة الفساد، والحفاظ على البيئة وعلى صحة الإنسان»³.

وهنا يقع على عاتق القائمين على وسائل الإعلام؛ أن يعملوا على تشكيل وتوجيه رؤية الأفراد واتجاهاتهم، ودوافعهم نحو تحقيق الأهداف البيئية المشتركة، والتي تقتضيها السياسات البيئية والتنمية، ويكون ذلك من خلال سدّ الفجوات المعرفية لديهم، من خلال تقديم كل المعارف البيئية، وتبسيطها لهم؛ لأن الكثير من القضايا البيئية يتسم بالتعقيد، لذا يجب تسليط الضوء في معالجتها على إبراز دور ومسؤولية الفرد؛ من خلال طرح نماذج السلوك السوي الذي يجب أن يتحلّى به الأفراد، والتفكير الإيجابي الذي يجب أن يعتقده.

وفي هذا الصدد يقول محمد علي بدوي «إننا نفتقر في كافة مجتمعاتنا العربية إلى سلوك بيئي رشيد، فمشكلة البيئة الأساسية هي مشكلة سلوكية على مستوى الفرد والجماعة والمجتمع المحلي، ومن ثمّ نؤكد على أهمية تدريس السلوك البيئي؛ كمادة أساسية في التعليم الإلزام والمتوسط، لتعليم أبنائنا كيفية التعامل الإيجابي مع البيئة»⁴، وهنا يشير إلى نقطة هامة في مسألة التوعية البيئية، إذ يدعو إلى أن تكون البيئة منهجا يتمّ تدريسه للنشء؛ حتى يتكوّن لدينا أفراداً يحترمون بيئتهم،

¹ Bryn Green, **Countryside Conservation "Landscape Ecology, Planning and mangement"** E and FN Spon "An Imprint of Chapman and Hall, London, New York, Third Edition, 1996, P 14.

² - نجم العزاوي، عبد الله النقا، إدارة البيئة - نظم ومتطلبات وتطبيقا ISO 14000 ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ، ص 122.

³ - محمد ابراهيم خاطر، الإعلام والتوعية البيئية، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص56.

⁴ - محمد علي البدوي، دراسات سوسيو إعلامية، ط01، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2006، ص 287.

وذلك من خلال تدريبهم، حيث «يعدّ التدريب من بين الوسائل الأكثر كفاءة؛ لتنمية الفهم والوعي البيئي، وتأسيس الثقافة البيئية»¹.

لذا ينبغي على المؤسسات أن تعمل على تدريب عمّالها، باعتباره عاملاً مهماً في نجاح الإدارة البيئية، وهو ما يفرض ضرورة تعريفهم بالسياسة البيئية، وتوعيتهم بضرورة الالتزام بها، واحترام جميع المعايير البيئية التي تنصّ عليها، في مختلف أعمالهم، وتحسّسهم بأهمية مسؤوليتهم نحو تحقيق أهدافها.

ومن بين الأسباب الرئيسيّة التي تدعو إلى تدريب العاملين على الإدارة البيئية ما يلي²:

- أن يكون العاملون على دراية بالآثار البيئية في المؤسسة التابعين لها.
- كلُّ عامل يمكن أن يكون له دورٌ في المقترحات والأفكار الجيدة، التي من شأنها تطوير نظام الإدارة البيئية.
- زيادة مهارات العاملين، وتطوير أدائهم.

حيث تنصُّ المواصفة الدولية الإيزو 14001 - في عنصر التنفيذ والتشغيل - أنه يجب على المؤسسة الاهتمام بكفاءة وتدريب وتوعية العاملين، ويجب أن تحتفظ المؤسسة بالسجلات المرتبطة بذلك، وأن تُحدّد الاحتياجات التدريبيّة المرتبطة بجوانبها البيئية، ونظامه الإدارة البيئية، وتعمل على تلبية هذه الاحتياجات؛ وذلك من خلال ما يلي³:

(أ) أهمية الامتثال للسياسة البيئية، وإجراءات نظام الإدارة البيئية ومتطلّباتها.

(ب) الجوانب البيئية الهامّة، والآثار الفعلية أو المحتملة المرتبطة بعملهم، والفوائد البيئية لتحسين أدائهم الفرديّ.

(ج) أدوارهم ومسؤولياتهم في تحقيق الامتثال لمتطلّبات نظام الإدارة البيئية، والعواقب المحتملة للانحرافات عن الإجراءات المحدّدة.

كما يقتضي تدريب العاملين المتابعة والمراقبة المستمرة، من خلال استخدام وسائل الاتصال الداخليّ، التي تعمل على توعيتهم باستمرارٍ، وتذكيرهم بما يتوجّب عليهم القيام به، سواء من

¹ - صالح أحمد علي، تصميم برنامج تدريبي للمفتشين التربويين في ضوء متطلّبات الوظيفة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 01، العدد 04، كربلاء، العراق، 2002، ص 222.

² - محمد أبو القاسم محمد، نظم الإدارة البيئية، مجلة أسبوط للدراسات البيئية، العدد 29، جويلية 2005، ص 33.

³ - Afnor (Association Française de Normalisation), op cit, p06.

خلال الاجتماعات الدورية، أو مجلة المؤسسة الداخلية، أو المنشورات والمذكرات والإعلانات التي تُنشر بهذا الخصوص، كما ينبغي تنظيم التدريب بشكل ممنهج حتى تضمن المؤسسة من خلاله اكتساب العمال للمعارف والمهارات والخبرات التي يحتاجونها لتحقيق الأهداف البيئية المتوخاة.

ج- الامتثال للتشريعات والقوانين المتعلقة بحماية البيئة

إن تزايد الاهتمام بحماية البيئة صاحبه الارتفاع الطردي في سن القوانين والتشريعات التي تكفل حمايتها؛ حيث تعد الوسائل القانونية من بين أكثر الوسائل الملزمة للمؤسسات والأفراد؛ والتي تسعى من خلالها الدول والحكومات إلى الحد من أنواع التلوث الناجمة عن أنشطة الإنسان.

إذ يتجلى دور الدولة في حماية البيئة من خلال آليتين: الأولى تتمثل في « أسلوب الضبط الإداري البيئي الذي يكرس مبدأ النشاط الوقائي (يتضمن مجموعة من التطبيقات كالتراخيص والتصاريح فضلا عن قرارات الإلزام)، أما الثانية فتتعلق بأسلوب النظام الجبائي الذي يكرس مبدأ الملوث الدافع»¹.

والجزائر كغيرها من الدول التي تبنت مفهوم التنمية المستدامة سنت منظومة قانونية تهدف من خلالها إلى إيجاد الوسائل التي تكفل حماية البيئة؛ تأتي في مقدمتها المواد القانونية الرامية لتكريس مبدأ الوقاية؛ ومن ضمنها المادة رقم 19 في الفصل الخامس - الفرع الأول من القانون رقم 03-10 المؤرخ في 19 جويلية سنة 2003 الذي يتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة؛ التي تنص على أن المؤسسات المصنفة تخضع، حسب أهميتها وحسب الأخطار أو المضار التي تنجر عن استغلالها، لترخيص من الوزير المكلف بالبيئة والوزير المعني عندما تكون هذه الرخص منصوصا عليها في التشريع المعمول به، ومن الوالي أو رئيس المجلس الشعبي البلدي؛ وتخضع لتصريح لدى رئيس المجلس البلدي المعني المنشآت التي لا تتطلب إقامتها دراسة تأثير ولا موجز التأثير.

تشير هذه المادة إلى ضرورة حصول المؤسسات المصنفة (هي المؤسسات التي يترتب عن أنشطتها تأثيرات على البيئة) على رخصة تسمح لها بمزاولة أنشطتها. فالترخيص هو الإذن الصادر من الهيئة المانحة المعنية والتي تُحدد حسب خطورة ودرجة تأثير أنشطة المؤسسة على البيئة.

¹ - حسونة عبد الغني، الحماية القانونية للبيئة في إطار التنمية المستدامة (أطروحة دكتوراه)، تخصص قانون أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 40.

وحسب المادة 15 : « تخضع مسبقا وحسب الحالة لدراسة التأثير أو لموجز التأثير على البيئة ، مشاريع التنمية والهياكل والمنشآت الثابتة والمصانع والأعمال الفنية الأخرى، وكل الأعمال وبرامج البناء والتهيئة، التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة فورا أو لاحقا على البيئة، لاسيما على الأنواع والموارد والأوساط والفضاءات الطبيعية والتوازنات الايكولوجية وكذلك على إطار ونوعية المعيشة »¹. إن النتائج التي تسفر عليها دراسات التأثير أو موجز التأثير على البيئة تُعتمد لتحديد وتصنيف الفئة التي تنتمي إليها المنشأة أو المؤسسة.

حيث تصنف المؤسسات المصنفة إلى أربع فئات وهي²:

- مؤسسة مصنفة من الفئة الأولى: تتضمن على الأقل منشأة خاضعة لرخصة وزارية.
- مؤسسة مصنفة من الفئة الثانية: تتضمن على الأقل منشأة خاضعة لرخصة من الوالي المختص إقليميا.
- مؤسسة مصنفة من الفئة الثالثة: تتضمن على الأقل منشأة خاضعة لرخصة من رئيس المجلس الشعبي البلدي المختص إقليميا.
- مؤسسة مصنفة من الفئة الرابعة: تتضمن على الأقل منشأة خاضعة لنظام التصريح لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي المختص إقليميا.

تحدد الفئة التي تنتمي إليها المنشأة لتحديد الجهة المعنية بمنحها للرخصة، حيث تُعبر هذه الرخص عن التزام المنشأة بتحمل كل تبعات أنشطتها على البيئة وفقا للشروط والأحكام المنصوص عليها قانونيا. فبعد أن تُمنح الرخصة للمؤسسة وتباشر أعمالها؛ تقوم لجنة مختصة من طرف مديرية البيئة الوصية على المؤسسة المعنية بمراجعتها في أجل لا يتعدى سنتين من تسلمها؛ وعند إحصاء وضعيات غير مطابقة يُمنح للمؤسسة وقت محدد من أجل تسوية وضعيتها؛ وإذا لم يتم ذلك تُسحب الرخصة منها.

ففي المادة 37 من المرسوم التنفيذي 06-198 الذي أشرنا له سابقا: تشير إلى أن المؤسسات في حال تعرضها لحريق أو حادث عليها توضيح أسبابه؛ وآثاره الاجتماعية والبيئية وتوضح أهم

¹ -الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 03-10 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق ل 19 يوليو سنة 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة ، العدد 43، 20 يوليو 2003، ص 11.

² -مرسوم تنفيذي رقم 06-198 المؤرخ في 04 جمادى الأولى عام 1427 الموافق ل 31 مايو سنة 2006 يضبط التنظيم المطبق على المؤسسات المصنفة لحماية البيئة .

التدابير الاحترازية التي تقوم بها لعدم التعرض لأحداث مماثلة.

بالإضافة إلى التراخيص تعتبر الضرائب البيئية أحد أهم الوسائل الاقتصادية التي تعمل على حماية البيئة؛ وهي تتمثل في الاقتطاعات التي تدفع إلى الخزينة العمومية في شكل نقدي ولكن لا تحصل المؤسسة على مقابل لذلك .

وبالنسبة للضرائب البيئية تنطوي تحت التصنيف الآتي¹:

1. الضريبة على المنتجات: وهي ضريبة قيمية أو نوعية تفرض على الوحدات الإنتاجية التي تتسبب في تلويث البيئة وينتج عنها أضرار.

2. ضريبة النفايات أو الانبعاثات الملوثة: تفرض على مخلفات النشاط الإنتاجي للوحدات الاقتصادية، كما أنها تمارس دور الأسعار السوقية لتكلفتها مخرجات التلوث، وعليه فهي تستهدف الآثار السلبية الناجمة عن المشاريع الملوثة للبيئة .

ومنه تعتبر الضرائب البيئية من أهم الأدوات الاقتصادية التي تُسهم في الحفاظ على البيئة؛ وذلك من خلال ترشيد السلوكيات وتصحيحها لمنع أو التقليل من الأضرار البيئية وتعزيز تبني المفاهيم والمعاملات الصديقة للبيئة.

وبالحديث عن ضريبة النفايات يُعتبر تسيير المؤسسات المصنفة للنفايات الناجمة عن أنشطتها وتصنيفاتها حسب «المادة رقم 05: النفايات الخاصة بما فيها النفايات الخاصة الخطيرة - النفايات المتريية وما شابهها - النفايات الهامدة»².

بالنسبة للنفايات النفايات الخاصة بما فيها النفايات الخاصة الخطيرة تم تعريفها وتصنيفها وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 06-104 المؤرخ 28 فبراير 2006 الذي يحدد قائمة النفايات بما في ذلك النفايات الخاصة الخطيرة.

¹ فارس مسدور ، أهمية تدخل الحكومات في حماية البيئة من خلال الجباية البيئية، مجلة الباحث، العدد 07، 2010/2009، ص 350.

² - قانون رقم 01-19 مؤرخ في 12 ديسمبر سنة 2001 ، يتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها .

3. الاتصال المسؤول وأثره في تحديد السلوك البيئي للمؤسسة.

إن للاتصال المسؤول دوراً مهماً في تحديد سلوك المؤسسة البيئي؛ من خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، ولكن قبل الحديث عن أنماط سلوك المؤسسات يشير سويد بيرج إلى «أنه يجب دراسة وتحليل دور المؤسسات والأسواق العالمية، وفقاً للنقاط الأساسية المتمثلة في: توزيع هذه المؤسسات من الناحية الجغرافية، دراسة وظائفها كوسائل اتصال، وطبيعة أهدافها، وبناءاتها التنظيمية المتعددة»¹؛ فطبيعة المؤسسة ونشاطها وحجمها ومكانتها، كل ذلك هو الذي يفرض ويحدد خياراتها الاستراتيجية، وهذا ما يفسر الوعي والالتزام البيئي الذي يختلف من مؤسسة لأخرى؛ باختلاف الدوافع والعوامل المحددة لسلوكها البيئي.

وقد قسم الباحثون أصناف السلوكيات البيئية الخاصة بالمؤسسات إلى ثلاثة أصناف، وهي:

1. السلوك البيئي الدفاعي: « *Comportement éco défensif* »

«يستند هذا النوع من السلوك إلى منطق مالي بحت يركز على النتائج الاقتصادية الفورية، فالهدف الوحيد لمن ينتهج هذا السلوك هو الربح، والمؤسسات التي تتبع هذا السلوك تنظر إلى الاستثمارات البيئية على أنها تكلفة غير مفيدة، ويجب تجنبها؛ لتعارضها مع مصلحتها الاقتصادية»²؛ غير أن الملاحظ عن كثير من المؤسسات بدأت في التحلي على مثل هذا السلوك، خاصة في ظل تزايد الضغوط المجتمعية الرامية لحماية البيئة، إلى جانب ظهور عدة قوانين ومعايير دولية؛ تدعم برامج التنمية المستدامة، والتي لا يمكن للمؤسسات تجاهلها، باعتبارها تمثل أحد التحديات والرهنات التي تواجهها.

2. السلوك البيئي الممثل « *Comportement éco conformist* »

«عنوان هذا النمط من السلوك هو الامتثال للقانون، والذي يقوم على نفس المبدأ القائم في السلوك الدفاعي؛ من حيث تعظيم الربح العامل المفسر له، إلا أن ما يميز السلوك الممثل كونه ملزماً باتباع القوانين التي تنظم عمل المؤسسات؛ سواء كانت محلية أو وطنية أو إقليمية أو دولية، وبالتالي تحقيق أكبر قدر ممكن من التوازن بين الصناعيين وأطراف المصلحة الأخرى، فمصدر

¹ - عبد الله عبد الرحمان، علم الاجتماع الاقتصادي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2011، ص 465.

² محمد عادل عياض، دراسة نظرية لحدود سلوك البيئة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 07، 2009-

التمييز بين ما هو صائب وما هو خاطئ في السلوك الممثل يرجع إلى القانون، الذي يعدّ مصدر الموازنة بين الحقوق والواجبات في المؤسسة¹، يمثّل هذا السلوك الاهتمام الشكليّ بالبيئة؛ فهو مجرد استجابة لا غير، وهو السلوك الأكثر اعتماداً من طرف الكثير من المؤسسات، وذلك حتى تعبّر عن امتثالها للقوانين والتشريعات، وتسعى من ورائه للحفاظ على صورتها وسمعتها.

3. السلوك البيئي الواعي (الحساس). (le comportement écosensible).

«بعيدا عن المتطلبات القانونية؛ تعتبر المعطيات الإيكولوجية عنصراً أساسياً لاستمرار المؤسسة؛ إذ يمتدّ سلوك هذه المؤسسات وتصرفاتها إلى ما يفوق المتطلبات التنظيمية، فهي تتميز بالحسنة العالية للمشكلات البيئية، إنّ الدافع إلى ذلك من وجهة نظر هذه المؤسسات هو أنّ القوانين المطبقة لا تعكس حقيقة القيم الاجتماعية السائدة، كما تعتبر الاستثمار البيئيّ ذا مردودية أكيدة، ولو على المستوى البعيد»²، هذا السلوك تعتمده المؤسسة التي تتعامل مع البيئة كبعد استراتيجيّ يمكنها من الحصول على مزايا تنافسية.

وفي هذا الإطار؛ قام BOIRAL بدراسة مدى دمج المؤسسات للمواصفة الدولية الإيزو 14001 في طرق التسيير الخاصة بها، انتهت بتحديدته لأربع وضعيات، تمثل هذا الالتزام ضمن استراتيجياتها، والمرتبطة بالرهانات الداخليّة والخارجيّة وهي³:

• الالتزام الممثل:

وهو الالتزام الذي يكون فيه دمج المواصفة؛ كاستجابة للضغوط والفرص الخارجيّة، (طلب العملاء، السعي للحصول على ميزة تنافسيّة، تحسين صورة المؤسسة وضمان علاقاتها)، وذلك دونما اقتناع من الإدارة الداخليّة بأهميته، وهذا الموقف يكون بدافع خفض مستوى التلوّث، حيث يعتمد معيار الإيزو كأداة تسويقية لضمان الشرعيّة الاجتماعية للمؤسسة.

¹ - الطاهر خامرة، ابراهيم بختي، أثر السياسة البيئية على سلوك حماية البيئة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 16، 2016، ص:336-337.

² - حريد رامي وآخرون، معوقات ادماج البعد البيئيّ في تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI وحدة عنابة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مارس 2018، ص:146-147.

³ -Olivier BOIRAL, ISO 14001 : d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration, conférence de l'association internationale de management stratégique, Québec, Canada, 2001, p :18-20.

• الالتزام التحفيزيُّ:

وهذا الالتزام يستجيب للاحتياجات الداخليّة والخارجيّة، حيث يكون دمجُ المواصفة الدوليّة الإيزو 14001 كجزء من الممارسات الإداريّة، ويكون لها بعدٌ استراتيجيُّ ناتجٌ عن قناعة قادة المؤسسة الذين يقومون بتحفيز الموظّفين على مشاركتهم، وهذا الالتزام يعطي للبيئة أهميّة أكبر.

• الالتزام الاستباقيُّ:

وهذا الالتزام بمعايير الإيزو يكون له دور وقائيُّ، من أجل تلبية احتياجات داخليّة بشكل أساسيٍّ؛ كالسياسة البيئية، ومراقبة الإجراءات البيئية، والتدريب، والاتّصالات الداخليّة، ويتميز هذا النوع من الالتزام بعدم وجود ضغوط خارجيّة فيه، كما يكون الهدف منه هو إضفاء الطابع الرسميّ على الالتزام البيئيّ للمؤسسة.

• الالتزام التفاعليُّ:

تكون فيه الدوافع الداخليّة والخارجيّة ضعيفة، وينبني موقفُ المؤسسة فيه على التغيّرات أو التوقّعات التي قد تحصل، كنتغير في مستوى طلب العملاء، أو موقف من السّلطات أو المنافسين، أو تغيّر في قناعات المسؤولين أو الموظّفين.

من خلال التصنيفات التي أشار إليها BOIRAL يتّضح أنّ طبيعة المؤسسة ومحيطها الداخليّ والخارجيّ من بين أهمّ العوامل المحدّدة لسلوكها البيئيّ.

ومن هنا؛ فإنّ السلوك البيئيّ يرتبط بمدى إدراك المؤسسة لحجم المشكلة البيئية وإحساسها بمسؤوليتها؛ لإيجاد الحلول والطرق لمواجهتها والحفاظ عليها، وفق ما تملكه من إمكانيات لذلك. غير أنّ هذا السلوك يرتبط بمجموعة من المحدّثات تتمحورُ في نوعين، بيّنها كلٌّ من Emmanuelle Varii auteurs & Reynaud، وهي على النحو الآتي¹:

1- المحدّثات السوسيوولوجيّة، والمتمثلة في:

- الضغوط الداخليّة والخارجيّة للمؤسسة.
- أخلاقيّات مسيري المؤسسة.

¹- Emmanuelle Reynaud, Varii auteurs, **les déterminants du comportement responsable : une comparaison international A grand échelle**, INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES , Clos Guiot, Puyricard, France, W.P. n° 826, Avril 2008 p: 07-08.

2- المحدّدات الاقتصادية، وأجملها فيما يلي:

- تحسين وضع المؤسسة التنافسيّ.
- استغلال الفئات المسؤولة (المهتمة بالبيئة) في الأسواق.
- البحث عن صورة المؤسسة المسؤولة (المؤسسة الإيكولوجية).
- إدارة حالات عدم اليقين المرتبطة بالحوادث -الطلب -المنافسة والتشريعات.
- تخفيض التكاليف وتخفيف الإبداع.
- خلق ثقافة بيئية جديدة في المؤسسة.

ومما تقدم يمكننا القول: أنّ الاتّصال المسؤول يكون من خلال التبيّن الطوعيّ لنظم الإدارة البيئية من قبل المؤسسات، والذي يسعى إلى تحقيق ما يلي¹:

- حماية الأنظمة البيئية، والاستخدام الكفء للموارد الطبيعية؛ كالأراضي والمياه والطاقة.
 - تقليل كمية النفايات، وبالتالي التقليل من المخاطر الناتجة عن الانبعاثات والإصدارات الإشعاعية؛ فيؤدّي ذلك إلى تحسين صحّة الإنسان في العمل والمجتمع.
 - الإسهام ولو بجزء بسيط في معالجة مشكلة الاحتباس الحراريّ، وحماية طبقة الأوزون التي أصبحت تهدد مستقبل الأجيال القادمة.
 - التضامن والتعاون مع السلطات العمومية لحلّ المشاكل البيئية.
 - زيادة الوعي بالمشاكل البيئية في المنطقة التي تتمركز فيها المؤسسة وفروعها.
- وفي هذا الإطار أيضا يتجسّد الاتّصال المسؤول من خلال الأسلوب الذي تمارس به نظم الإدارة البيئية في المؤسسة؛ وقد أشارت المدارس الفكرية إلى ثلاثة توجّهات تدرج ضمنها هذه الأساليب وهي²:

أولا: مدرسة الفكر الوظيفيّ Functional School of Thinking: والذي يعتمد على وظائف الإدارة التقليدية: تنظيم، تخطيط ومتابعة لأنشطة المنظمة.

¹ - محمد لوشن، لعلّ حناشي، نظم تسيير الجودة الشاملة البيئية ودورها في تحسين الأداء البيئيّ للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 07 ديسمبر 2014، ص166.

² - عبد الرحيم علام، مقدمة في نظم الإدارة البيئية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2005، ص05.

ثانيا: مدرسة الفكر السلوكي Behavioral School of Thinking: وهو الذي يعتمد على السلوك الإنسانيّ والتنظيميّ من خلال قيادة أنشطة المنظمة.

ثالثا: مدرسة الفكر المنظوميّ Systematized School of Thinking وهو بمثابة الفكر العلميّ، والذي يعتمد بصفة كليّة على أنشطة المنظومة المتكاملة بين كياناتها المختلفة، ويستخدم أدوات عصرية، ممثلة في قواعد البيانات وأنظمة المعلومات، وأنظمة دعم واتّخاذ القرار.

تُشير الاختلافات بين التوجّهات الفكرية إلى أنّ مدرسة الفكر الوظيفيّ تُعتبر نُظْم الإدارة البيئيةّ وظيفيّة ضمن الوظائف الإداريّة الأخرى، بينما تركز مدرسة الفكر السلوكيّ على أنّ تطبيق الإدارة البيئيةّ يتجسّد من خلال تصرفات مسيرّيها وقادتها، ومدى دورهم في التأسيس لثقافة بيئيةّ مبنية على سلوك تنظيميّ بيئيّ. في حين ترى مدرسة الفكر المنظوميّ أنّ الإدارة البيئيةّ هي عبارة عن منظومة متكاملة، تمثّل جزءا من أنظمة المؤسسة، وتشير إلى أهمّيّتها في دعم عمليّة اتّخاذ القرارات.

ومن خلال هذا الطّرح؛ نجد أنّ تبني الاتّصال المسؤول في إطار الالتزام بالمسؤوليّة البيئية والاجتماعيّة يجب أن يندرج ضمن توجّه مدرسة الفكر المنظوميّ، وذلك باعتبار البيئة نظاما فرعيا في المؤسسة، يُدمج ضمن ممارساتها الإداريّة، وفق رؤية استراتيجية تسعى من خلالها المؤسسة لتحقيق أهدافها، مع الالتزام بمسؤوليّاتها.

المبحث الثاني:

علاقة نظام الإدارة المتكاملة بالاتصال المسؤول، وأثره في تفعيل الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية.

يمثل نظام الإدارة المتكاملة إحدى الآليات التي تساعد المؤسسات على التحكم أكثر في أدائها الشامل من خلال تركيزها على ثلاثة مداخل رئيسية هي الجودة، والبيئة، والصحة، وبما أن «الأداء هو مدى بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد، باعتباره نظامًا شاملاً ومتكاملاً وديناميكياً، فإنه يتطلب اتباع مسيرتي العمليّات والتّحسين المستمرّ»¹. وهذا ما أكسبه أهميّة من طرف قادة ومسيري المؤسسات، وكان بذلك محلّ اهتمام وبحث؛ من أجل فهم أبعاده وتطبيق أدواته.

1. مفهوم نظام الإدارة المتكاملة système Management intégré

«نظام الإدارة المتكاملة QSE هو الخطوة الأولى نحو التنمية المستدامة، فهو مفهوم يجمع بين ثلاثة أهداف: الكفاءة الاقتصادية، والإنصاف الاجتماعي وحفظ البيئة؛ فهو يمنح الثقة لأصحاب المصالح، ويثبت التزام جميع أعضاء إدارتها بالمشاركة نحو التقدم والمساءلة، كما يتضمن جانبيين أساسيين: جانب ضمان التحكم في المخاطر، وجانب تحسين الأداء، مما يُنم عن التزام الشركة بالنهج العالمي للتنمية المستدامة»².

كما «يعرف مفهوم نظام الإدارة المتكاملة على أنه مجموعة من العمليّات المترابطة، التي يتم فيها استخدام كلّ الموارد المشتركة؛ لتلبية متطلّبات جميع أصحاب المصلحة»³.

كما يُعدُّ نظام الإدارة المتكاملة (SMI) «عمليةً تطوعيةً للتحسين المستمرّ، والتي تتعلق بكلّ من الجودة والإدارة الصحيّة والبيئية داخل نفس النظام، مع مراعاة طبيعة النشاط والموارد البشرية والموارد الماليّة؛ حيث يسعى نظام إدارة الجودة إلى رضی العملاء في المقام الأوّل، ومن ناحية أخرى

¹ - الهام يجاوي، دور الجودة في تحسين الأداء التّسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة (باتنة)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التّسيير، العدد 06، 2006، ص101.

² - Florence GILLET-GOINARD, **Bâtir un système intégré Qualité /Sécurité/ Environnement De la qualité au QSE**, Éditions d'Organisation, Paris, 2006, p18-19.

³ - Mohamed El Khachab et des autres , **Les niveaux d'intégration des systèmes de management Qualité, Sécurité et Environnement: Cas des entreprises marocaines[Integration levels of management systems Quality, Safety and Environment: Case of Moroccan companies]**, International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 12 No3 , 2015,p 607.

فإنه SMI يتجاوز الولاء، وإنما يسعى أيضا لحماية البيئة وسلامة الموظفين، مع مراعاة أصحاب المصلحة»¹.

من خلال التعاريف السابقة؛ تتضح أهمية نظام الإدارة المتكاملة في أنه التزام يعكس تحمل المؤسسة لمسؤوليتها البيئية والاجتماعية؛ في إطار الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة؛ حيث تسعى من خلاله إلى تحقيق الجودة لإرضاء عملائها، وقد وردت في التعريف الثاني كلمة "مساءلة*" وربطها بالجهاز الإداري للمؤسسة؛ حيث يرتبط مفهوم المساءلة بالشفافية الإدارية، وهو ما أشرنا إليه سابقا؛ أي أن المؤسسة تتصل مع جماهيرها بكل شفافية ومصداقية، وهو ما يمثل جوهر الاتصال المسؤول التي تبرز من خلاله إيفائها بمسؤولياتها تجاه البيئية والمجتمع وعمالها.

كما تتجلى أهميته في أن هذا النظام يُتيح التحكم في ثلاثة أنظمة معيارية؛ تختص بالجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية في نظام واحد، مما يُمكنها من التحكم أكثر في أدائها الشامل، وذلك من خلال التحسين المستمر لعملياتها بمشاركة جميع العاملين فيها؛ لتحقيق إرضاء عملائها، فهو بذلك يُسهم في إدارة جودتها الشاملة، والتي تشترك في عناصرها مع الأهداف التي يحققها نظام الإدارة المتكاملة وفقا لعناصر الجودة الشاملة؛ كما حددها Russell & Taylor في ثلاثة عناصر هي²:

- رضی الزبون.
- المشاركة بين العاملين.
- التحسين المستمر.

¹- Mokhtari Otmane, Brmakli Lobna , **Le Système de Management intégré (Qualité-Sécurité –Environnement) : de la Mise En Place A l'audit ;cas de la société nationale siderurgie (SONASID),p04.**

* يؤكد تعريف ريتشارد موجلان للمساءلة بشكل دقيق على الطبيعة الخارجية لعلاقة المساءلة، حيث ينص على تضمن المساءلة لثلاث عناصر مركزية: (1) "كونها خارجية" حيث يمنح التفسير لجهة أو شخص آخر خارج الجهة أو الشخص الخاضع للمساءلة و(2) "تضمنها لتفاعل وتبادل اجتماعي، فبينما يسعى أحد الأطراف القائم بالمساءلة للحصول على الإجابات والتصححات، يقوم الطرف الآخر الخاضع للمساءلة بالاستجابة وقبول العقاب" و(3) "تضمنها لحقوق السلطة، حيث تؤكد الأطراف القائمة بالمساءلة بحقوقها باعتبارها المصدر الأعلى للسلطات فوق الخاضعين للمساءلة. للمزيد من المعلومات انظر : معهد البنك الدولي، المساءلة الاجتماعية في القطاع العام(وحدة التدريب والنقاش الفكري)، 2005، ص14.

² - قاسم محمد مظلوم العتري، استخدام نموذج Deming في تحقيق الأداء الجامعي دراسة ميدانية في كلية الآداب / جامعة الكوفة، مركز دراسات الكوفة، العدد الواحد والعشرون، 2011، ص341.

هذا الأخير - التحسين المستمر - والذي يمثل جوهر تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، بالاعتماد على عجلة ديمينج، وقد كان بذلك هذا المفهوم محل اهتمام الباحثين والدّارسين، الذي عبروا عنه في عدّة مقاربات وتعاريف، نستعرض أهمّها فيما يلي:

- مفهوم التحسين المستمر وفق نظام الكايزن: ابتكر الباحث الياباني نظام الكايزن سنة 1984 وهي كلمة تتكون من شقين هما Kai وتعني التغير التدريجي إلى الأفضل، وzen والتي تعني الزيادة الطفيفة والتّحسين المستمرّ، فمدلول الكلمة Kaizen إذن هو إجراء تغييرات صغيرة تدريجيًا ودوريًا، لكافة العمليّات في المؤسسة، وفي كلّ الأوقات؛ لتكون أكثر فعاليّة وكفاءة¹.

يشير مفهوم التحسين المستمرّ إلى التعديلات أو الإضافات التي تطرأ على العمليّات؛ لبلوغ نتائج أفضل، بحيث تكون التعديلات صغيرة جدًا ولكنّها مستمرّة، حيث تظهر نتائجها على المدى البعيد، وفي هذا يرى الباحثون أنّ «الكايزن وسيلة لتحقيق الشّركات الاستراتيجية وليس الاستراتيجية»².

وذلك لأنّ الاستراتيجية ترتكز على الأهداف البعيدة المدى، بينما التحسين يختص بالعمليّات اليومية وبشكل مستمرّ دون انقطاع، فهو لا يرتبط بتغييرات الجذريّة وإنّما بالتغييرات البسيطة المؤثّرة على الأداء، حيث يشير الباحثون في دراستهم إلى أهميّة مشاركة العمّال فيه؛ كما يؤكّد ذلك Masaaki Imai بقوله: «إنّ الكايزن تعني التحسين المستمرّ الذي يشمل الجميع، المديرين والعمّال على حدّ سواء»³.

فالتّحسين المستمرّ يحتاج إلى تضافر جهود كلّ أصحاب المصلحة ذوي العلاقة مع المؤسسة، غير أنّه يعتمد اعتمادًا كليًا على تقوية وتحسين العمليّات الداخليّة، التي تساهم في نجاح المؤسسة وتحقيقها للتميز في أدائها، من خلال تبنيها لهذا المفهوم؛ لأنّ «المؤسسة المتميّزة تسمحُ بهامش كبير لاستقلاليّة موظفيها وتمكينهم من المشاركة الفعّالة في عمليّة صنع القرار ضمن المؤسسة»⁴، كما

¹ - بوحروود فييحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال - النظرية والتطبيق، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص144.

² - Rajat P. Kale & others, **Kaizen & Its Applications – A Japanese Terminology Referred to Continuous Improvement**, International Journal for Scientific Research & Development, Vol. 3, Issue 02, 2015, p 1773.

³ - Manuel F. Suarez-Barraza, Jose A Miguel-Davila, **Assessing the design, management and improvement of Kaizen projects in local governments**, Business Process Management Journal Vol. 20 No. 3, 2014, p 394.

⁴ - عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة في المجال الدولي، ط02، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص117.

أنّ ذلك يعتبر عاملاً محفزاً لهم لتحقيق الكفاءة في أدائهم، ولكنّ هذا يتوقف على مدى توفر الشروط الضرورية اللازمة لضمان نجاحه.

● ومن بين هذه الشروط ما يلي¹:

- القيادة المنفتحة - بناء الوعي - فتح خطوط الاتّصال واستمراريتها.
- العمل على خلق ثبات الهدف - التركيز على العميل.
- اختيار الجهود المبكّرة في المجالات المبكّرة الحرجة بغرض النجاح.
- تكوين فرق العمل - تقديم الدّعم والتدريب والتعليم للموارد البشريّة.
- خلق بيئة يكون فيها التحسين المستمرّ أسلوب حياة.
- التحسين المستمرّ لكلّ العمليات - اتّساع الثقافة لتشمل الموردّين.

تمّ الشُّروط أعلاه على أنّ التحسين المستمرّ يحتاج لقناعة من طرف قادة المؤسّسة، الذين يعملون على تنمية وعي مرؤوسيههم وتدريبهم وتحفيزهم على المشاركة فيه؛ كفريق عمل واحد، وهو ما سيعمل على خلق ثقافة لديهم؛ يترجمونها في أداء أعمالهم اليوميّة، كما يجب أن تشمل التحسينات كافّة العمليّات؛ لأنّ الأداء مرتبطٌ بمدى تحقيق كافة العمليّات المخطّط لها للأهداف المتوخّاة. كما يجب على المؤسّسة أن تعتمد على شبكة اتّصالات فعّالة؛ سواء مع بيئتها الداخليّة أو الخارجيّة، التي تحاول من خلال إشراك عملائها في تجسيد هذا المفهوم الذي ستعكس نتائجه على تحقيق مصالحهم المشتركة.

- في هذا الإطار؛ تمّ تحديد جملةٍ من الأهداف التي تسعى آليّة التحسين المستمرّ إلى تحقيقها؛ نوجزها فيما يأتي:²

- استخدام تقنية المقارنة المرجعيّة، والتي يمكن من خلالها البحث عن أفضل التطبيقات والممارسات في مجال الصناعة، ما بين الشّركات المتنافسة، بالشّكل الذي ينعكس على تحقيق الأداء الأفضل، والذي يُعدّ جوهر عمليّة التحسين المستمرّ.

¹ - ماهر محسن مرهج، التحسين المستمرّ kaizen، ورشة العمل بعنوان إدارة الجودة الشّاملة كمدخل للتنمية الإداريّة، كلية الاقتصاد - جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 8-7-2014، ص15.

² - مهند عبد الرحمان، رشا عدنان أحمد، أثر استخدام التحسين المستمرّ على كفاءة الخدمة الجامعيّة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصاديّة، العدد السادس والثلاثون، 2013، ص231.

- الرقابة والتحكّم في العمليّات؛ من خلال استخدام بعض المقاييس؛ مثل تخفيض نسبة التلف، وتخفيض وقت دوران المنتج، فضلا عن استخدام خرائط السيّطرة.
 - تحسين العمليّات بكفاءة وفاعليّة، مع القابلية للتعديل؛ فضلا عن المقدرة على البحث عن مصادر المشكلة التي تعوق هذه العمليّات.
 - الفحص المستمرّ للأنشطة والعمليّات التي لا تضيف قيمة مضافة؛ بهدف تقليلها أو التخلص منها.
 - توقّع احتياجات الزّبون؛ لإجراء التّحسينات بشكل تدريجيّ، للوصول إلى تحقيق رضاه.
- مما سبق نستنتج أنّ أهداف التّحسين المستمرّ تتمحور حول العمليّات، وذلك بالتقليل من عدد الأخطاء، وتحديد مواطن القصور والمشكلات؛ من أجل تحقيق جودة المخرجات، التي تسعى المؤسسة من خلالها للاستجابة لتطلعات عملائها. كما يجب على المؤسسة تجنّب ما أسماه الباحثون بالعمليّات الثلاثة للجودة والتميز والأداء وهي¹: التأخير- والأخطاء والعيوب- الاختلافات.

1. التأخير:

- التأخر في إنجاز المهمات أو المعاملات.
- التأخر في تسليم الخدمة أو المنتج.
- التأخر في اتّخاذ القرار.

2. الأخطاء والعيوب:

- الأخطاء في تقديم الخدمة.
- العيوب في المنتجات.
- الحوادث خلال أداء العمل.

3. الاختلافات:

- الازدواجيّة في التّعامل والتذبذب مع العملاء.
- الاختلافات في إتمام الإجراءات الإداريّة للعملاء الدّاخلين والخارجين (بالنّظر إلى اعتبارات شخصيّة أو عرقيّة).

¹ - محمد أحمد عيشوني، ورشة عمل التّحسين المستمرّ للعمليات والتميز في الأداء ، في إطار برنامج تنمية مهارات الابداع والابتكار من خلال مفاهيم الجودة الشّاملة والتميز المؤسسي، جامعة حائل، 11 ماي 2016، ص05.

تشير العناصر الثلاثة إلى أسباب ضعف جودة الأداء وتميزه، فمعرفة تمكن المؤسسة من معالجة مواطن الضعف الموجودة فيها؛ وتعمل على تحسينها؛ وهذا ما يمثل جوهر عملية التحسين المستمر، وهو معالجة كل ما يكون سببا في ضعف الأداء، والتقليل من كفاءته.

«لذا يعتبر التحسين المستمر من الركائز الأساسية لمنهجية إدارة الجودة الشاملة؛ التي تهدف إلى بلوغ مرتبة الإتقان في الأعمال عن طريق الاستمرار في تحسين العمليات، وعلى الرغم من صعوبة بلوغه إلا أن المؤسسة تستمر في بذل الجهد للوصول إليه، لأن هناك دائما فرصا لتحسين العمليات، إما بهدف التطوير نحو الأفضل، أو لتصحيح بعض الثغرات أو الأخطاء التي وقعت فيها المؤسسة، أو لمواجهة التغيرات البيئية من أجل التكيف للبقاء أو للتأثير فيها»¹، فهو بذلك وسيلة تمكنها من تكيف أداؤها، والاستجابة لمتطلبات بيئتها.

ومن بين آليات التحسين المستمر؛ الاعتماد على **عجلة ديمينج**، حيث قدم ديمينج ديناميكية التحسين المستمر عرفت في اليابان باسم « Cycle PDCA de Deming » سنة 1950، إذ يشير مصطلح «دورة» إلى أنه بعد التحقق من النتائج... من الضروري تفسير الانحرافات وفهم الاتجاهات، تحدث الدورة مرة أخرى بهدف جديد، حتى يتم الوصول إليها وفهم النتائج الجديدة»². تساعد عجلة ديمينج على تقييم الأهداف المحققة وإيجاد السبل لتحقيق ما لم ينجز منها.

وذلك بالاعتماد على العناصر الأربعة المكونة لعملية أو عجلة ديمينج³ **Deming Cycle**

وهي:

■ **خطط Plan** : حدّد المشكلة بوضوح، ثم طور خطة تحسين الأداء.

■ **اعمل Do**: نفذ الخطة، واختبر الأداء.

■ **أدرس Check/Study**: تأكد من عمل الخطة أثناء التنفيذ.

■ **صحح Act**: قم بالتحسين والتطوير على الخطة، ثم استمر بالخطة وإعادة الدورة.

فإلى جانب عجلة ديمينج؛ توجد العديد من الأدوات المساعدة على التحسين المستمر، ولهذا الغرض جاء نظام الإدارة المتكاملة؛ لتحقيق التناسق بين الأنظمة المعتمدة في المؤسسة؛ للتحسين من

¹ - مقداد مليكة، دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين أداء المؤسسة، أبعاد اقتصادية مجلية علمية أكاديمية محكمة، العدد 07، جوان 2017، ص 96.

² - André CHARDONNET , Dominique THIBAUDON, **Le guide du PDCA de Deming, PROGRÈS CONTINU ET MANAGEMENT**, Éditions d'Organisation, 2003, p 20.

³ - خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2002، ص 27.

عمليّاتها، وإدارة المخاطر، وفقاً للمحاور الثلاثة وهي: المنتج وذلك بضمان جودته، والموظفين وذلك بالعمل على دعم أمنهم وسلامتهم، والبيئة من خلال حمايتها، وهذا ما ينعكس على أدائها الشّامل، ويحقّق رضا عملائها، ويسهم في تعزيز مكانتها وصورتها من خلال التزامها بمسؤولياتها القانونية، البيئية والاجتماعية .

2. نظام الإدارة المتكاملة من منظور الاتّصال المسؤول.

يعد الاتّصال عاملاً مهماً في القضاء على مشكلات العمل، خصوصاً المشاكل التنظيمية المرتبطة بعدم وصول المعلومة في الوقت المناسب، وهو ما يشكّل عائقاً هاماً في التأثير على أداء المؤسسة، فكّما كانت أشكال الاتّصال وأنماطه وقنواته أكثر وضوحاً وتحكّماً؛ كلّما حققت المؤسسة أهدافها الاتّصالية، إذ يعمل على إيجاد التوازن في العلاقات بين أعضاء المؤسسة، وبين جمهورها الخارجيّ وشركائها بشكل عامّ.

تلك الأهمية جعلت منه معياراً ومؤشراً للحكم على مدى التزام المؤسسات بمسؤولياتها البيئية والاجتماعية، من خلال ما تقدّمه لأصحاب المصلحة ذوي العلاقة معها، من معلومات يحتاجونها لاتّخاذ قراراتهم.

لذا؛ على المؤسسات الالتزام بمبادئ الاتّصال المسؤول في سياساتها الاتّصالية والمتمثلة في¹:

1. تجنّب الخداع والغشّ والتضليل، واعتماد الشفافية؛ من خلال الموازنة بين الأقوال والأفعال التي تأخذ التزامات كميّة قابلة للقياس، وصحيحة لها مصداقية وموضوعية، وزمن محدد فإذا كانت التغيّرات بالتزامات المؤسسة غير دالة؛ فلا داعي للاتّصال.
2. الإعلام البيئيّ حول شروط تصنيع المنتجات والخدمات، وحول استعمالها وشرح آثار نشاطات المؤسسة على البيئة، والجماعات المحليّة.
3. تخطيط الأهداف الاتّصالية القصيرة، والمتوسطة، والطويلة الأجل.
4. عرض نتائج تطبيق منهج التنمية المستدامة؛ من خلال عرض معلومة واضحة وشاملة، تعتمد على المقارنة من سنة لأخرى.
5. تفضيل ترويج السلوكيات؛ التي لها تأثير إيجابي على البيئة والمجتمع.

¹ - أمال مهري، مرجع سبق ذكره، ص: 248-249.

6. توقع منتظرات المجتمع المدني، وفتح الحوار مع الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة، وعرض مسعى المؤسسة تجاه مختلف الأطراف ذوي العلاقة، ودعوتهم للتفاعل والحوار مع المؤسسة، وأنها تفهم منتظراتهم.

7. لا تستعمل الأدلة والبراهين الإيكولوجية والمواطنة، حتى تجد المؤسسة حقاً مزايا إيجابية وهادفة.

8. استعمال الدعائم التقليدية والإلكترونية التي تسمح بعرض تقرير التنمية المستدامة، وفتح قنوات للتفاعل مع الأطراف ذوي العلاقة مع المؤسسة.

ومن هذا المنطلق؛ يتضح من خلال مبادئ الاتصال المسؤول؛ ارتباطه بمفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية، في إطار تحقيق متطلبات التنمية المستدامة؛ غير أن هذين المفهومين - سواء الاتصال المسؤول أو المسؤولية الاجتماعية - لم تُضبط أبعادهما ومعالمهما، رغم مساعي الباحثين إلى تأسيس معارف علمية، تُشكّل مرجعاً أساسياً لدراستهما.

لقد تم مناقشة مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفق مفهومين: «المفهوم الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات إيجابي: يتم تقديم الأخير باعتباره الطريقة التي يفهم بها الفاعلون الاقتصاديون (وخاصة الشركات) ويتحملون مسؤولياتهم في مختلف المجالات. أما المنظور الثاني هو المعياري: يُنظر إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات؛ كهدف يتم تحقيقه من خلال وصف الإجراءات والأساليب والمعايير»¹.

رغم ما يحمله مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية من تحديات حول كيفية تطبيقه على أرض الواقع؛ غير أن جلّ الباحثين اتفقوا أنه يجب على المؤسسة أن تتصرف بطريقة أخلاقية تجاه موظفيها وعملائها ومجتمعها، «حيث تتصف الفكرة الجوهرية للأخلاق بأنها التمييز بين ما هو الخطأ والصواب، في سلوك اتخاذ القرار في المنظمة»².

فالالاتصال المسؤول هو جزء لا يتجزأ من منهج التنمية المستدامة، وهو ما يقتضي العمل بشفافية مطلقة من طرف المؤسسات، وهذا ما أكدت عليه القوانين، والمعايير المرتبطة بها.

¹ - Mohamed Abdeljabbar Hammach, *L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés : cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc*, HAL archives ouvertes , 6 Sep 2017,p 42.

²- Bincy Baburaj Kaluvilla, *A Study on the ethical investment decision marketing in indian religious organization*, INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN COMMERCE, IT & MANAGEMENT, VOLUME NO. 3, ISSUE NO. 10 ,OCTOBER,2013, p135.

«فالتنمية عملية تتحقق من خلال تدخل المجتمع، عن طريق الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد الطبيعية والبشرية المتاحة؛ بهدف تحقيق أقصى قدر ممكن من المنفعة، بأقل التكاليف، وفق خططٍ محدّدة سلفاً من جانب مؤسسات المجتمع»¹، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة عليها إشراك جميع متعاملها في إعداد سياساتها.

حيث يقول خالد حامد: «إنّ الكثير من الدُول الصناعيّة جعلت من التنمية المستدامة واجهةً لمتوجّاتها؛ وذلك باعتماد الشفافية وتقديم تقارير سنويّة عن نشاطاتها... وأصبحت تدرك بأنّ من مصلحتها الإعلام عن طرائق إنتاجها، وعن مواصفاتها، وعن المعايير التي تتقيّد بها، وعن آثاره البيئيّة»².

لذلك يُعدّ الإعلام عن طريق نشر التّقارير المحدّدة لسياساتها البيئيّة والاجتماعيّة أهمّ أدوات الاتصال المسؤول؛ فالإفصاح عن الجوانب الماليّة تقوم الشركات بنشر تقارير أخرى، تتضمّن معلومات عن أدائها البيئي والاجتماعي، حيث تعد هذه التّقارير وسائل لكسب الثقة بينها وبين عملائها، وفي إطار حديثنا عن تبني أغلب المنظّمات لنظام الإدارة المتكاملة، والتي تحاول من خلاله تحسين أدائها الشامل، والاستجابة لمتطلّبات أصحاب المصالح بخصوص المطالبة بالمعلومات غير الماليّة، الذي ارتبط بنوع جديد من التّقارير، فبعد أن كانت هناك تقارير ماليّة، تقارير عن الأداء البيئي، تقارير المسؤولية الاجتماعيّة؛ أصبح الآن هناك تقرير واحد يتضمّن كلّ ذلك يُسمّى بالتّقارير المتكاملة integrated reports.

«فعولة الاقتصاد وهيمنة الشركات متعدّدة الجنسيات، وتطور الأسواق؛ زاد الطلب على المعلومات المعقّدة التي تعكس السّياق التجاري والاجتماعي والبيئي الذي تعمل فيه المنظّمات، بالنظر إلى أنّ المؤشّرات الماليّة لا يمكن أن تُوفّر التّقارير التي تتضمّن جميع المعلومات اللازمة لدعم القرارات، لذا تعمل العديد من المنظّمات معاً لتحقيق الإطار الدولي المتكامل؛ لضمان التّقارير التي تعكس العلاقة بين المعلومات الماليّة وغير الماليّة، من خلال مبادئ التّقارير المتكاملة، المُقدّمة في

¹ - فؤاد بن غضبان، علم اجتماع التنمية، ط01، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص30.

² - خالد حامد، التنمية المستدامة، ط01، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 118.

المشاوره الدولية، المسماة مسودة التقارير الإطارية المتكاملة الصادرة في فبراير 2013، والتي سبقتها ورقة المناقشة عام 2011»¹.

في ظلّ التعقيدات والتطوّرات التي تعيشها بيئة الأعمال، والتحوّل إلى مجتمع المعلومات، وضمانا منها لعلاقتها مع عملائها، وبسبب الحاجة إلى إطار دولي يضبّط التقارير التي تنتجها المؤسسات الخاصة بأعمالها وأدائها؛ أوجدت اللجنة الدوليّة لإعداد التقارير المتكاملة (IIRC) The International Integrated Reporting Council مسودة خاصة بكيفية إعداد التقارير المتكاملة؛ وذلك بتحديد عناصرها وأهمّ مرتكزاتها، لتكون مرجعا تعتمد عليه المؤسسات في التعبير عن أدائها المستدام.

إذ يشير مفهوم التقارير المتكاملة للأعمال إلى «أنّها تقارير المسؤول عنها إدارة الشركة، تتضمن الإفصاح عن رؤية ورسالة واستراتيجية الشركة، وما ينبثق عنها من أهداف، وتقييم للوضع الحالي (أي يحتوي على الفرص ونقاط القوة، وكيفية استغلالها أفضل استغلال ممكن، والتحديات ونقاط الضعف، وكيفية التعامل معها والحد منها)، وإفصاح مالي وغير مالي؛ يشتمل كحدّ أدنى الأبعاد التالية: الاقتصادي والبيئي والاجتماعي والحوكيمي والأخلاقي والمخاطر، كما يتضمن الأداء المتكامل لإدارة الشركة في المستقبل؛ على أن يكون هذا الإفصاح متوازنا في جميع جوانبه، وأن يتّصف بالتدفق المستمر والاتصال الفعال، ومواكبة التغيرات البيئية والاجتماعية والتكنولوجية السريعة والمتلاحقة»²، كما تتميز التقارير المتكاملة «بقدرتها على تغيير تفكير الجهات الفاعلة في الشركة؛ مما يؤدي إلى زيادة دمج إجراءات الاستدامة وتأثيراتها في التخطيط الاستراتيجي، وصنع القرار في الشركات»³، حيث «يسعى التقرير المتكامل إلى الجمع بين الإفصاح عن مقاييس الأداء المالي وغير المالي بطريقة تُعزز استراتيجية الشركة»⁴.

¹- Mădălina Dumitru & others , **INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING FRAMEWORK :A CASE STUDY IN THE SOFTWARE INDUSTRY**, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, Vol. 15 Issue 1,2013, p24.

² - مروة ابراهيم ربيع، مستقبل الإفصاح السردى من منظور الحاسبة الإدارية الاستراتيجية مع دراسة استطلاعية، المؤتمر العلمي الأول لقسم الحاسبة والمراجعة "دور الحاسبة والمراجعة في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مصر" خلال الفترة من 6-7 ماي 2017، ص208.

³ -Carol A.Adams ,**The International Integrated Reporting Council: A call to action** , Critical perspectives on Accounting ,Volume 27 ,March 2015, p 23.

⁴ - Elsamar Botha , Ronél Rensburg , **is integrated Reporting The Silver Bullet of financial communication ? a stakeholder perspective from south Africa** , public relations Review, Volume 40,Issue 02 ,June 2014,p144.

يُتضح من التعاريف السالفة الذكر أنّ التقارير المتكاملة هي تقريرٌ شاملٌ يعبر عن الأداء المستدام للمؤسسات؛ يتضمّن الإفصاح عن المعلومات التي ترتبط بالمؤشرات المالية وغير المالية، بكلّ مصداقية وشفافية، من أجل اعتمادها في تقييم أدائها من طرف أصحاب المصالح، ومعرفة قدراتها على مواجهة الرهانات المستقبلية، واتخاذهم للقرارات التي تجمع بين مصالحهم المشتركة.

«ليس المقصود من التقارير المتكاملة IR أن تكون آليةً دوريةً؛ للكشف عن الامتثال للمتطلبات القانونية، واحتياجات المستثمر على فترات محددة؛ وإنما تنطوي على طريقة جديدة للتفكير وإدارة العمل، واستخدامها بشكل مستمرّ عبر جميع أشكال الاتصالات ووسائل الإعلام»¹.

وهذا ما يعكس كون التقارير المتكاملة محتوىً اتصاليًا؛ تسعى المؤسسة لنشره عبر وسائل الاتصال والإعلام المختلفة، من أجل تقديم صورة واضحة ومُتكاملة عن أدائها الشامل؛ إذ يعبر عن رؤيتها المستدامة، وتوجهاتها واستراتيجياتها، التي تُترجمها من خلال أهدافٍ تشترك في تحديدها مع كلٍّ من له علاقة بها.

ولتحقيق ذلك؛ قدّم المجلسُ الدوليُّ للتقارير المتكاملة مبادئ إرشاديةً عند إعداد التقارير المتكاملة للأعمال وهي²:

1. التّركيزُ الاستراتيجيُّ: ضرورة الإفصاح عن جميع أبعاد تقارير الأعمال المتكاملة، بما يفي احتياجات أصحاب المصالح.
2. الرّبط بين المعلومات: تفعيل العلاقات بين النظام الداخلي للشركة؛ من مدخلات وعمليات، وتشغيل ومخرجات، وتفعيل التغذية العكسية لأصحاب المصالح.
3. التوجّه نحو المستقبل: ضرورة أن يحتوي تقرير الأعمال المتكامل على تقييم الأداء المتوقع للشركة، من وجهة نظر الإدارة؛ بما يتفق مع الأهداف الاستراتيجية للشركة.

¹- Peter A. Soyka, **The International Integrated Reporting Council (IIRC) Integrated Reporting Framework :Toward Better Sustainability Reporting and (Way) Beyond**, Environmental Quality Management , 2013,p09.

² - محمد خليل حامد محمد، محمد حسن محمد عبد الجليل، أثر توفير المعلومات بتقارير الأعمال بنجاح الاستراتيجية التنافسية - دراسة ميدانية لسوق الخرطوم للأوراق المالية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية- المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد الثالث، المجلد الثاني، مارس 2018، ص 109.

4. الاستجابة لاحتياجات أصحاب المصالح: عند إعداد تقارير الأعمال المتكاملة يجب التركيز على تلبية احتياجات أصحاب المصالح، من المعلومات التي تجعلهم يقيمون قيمة للشركة، وكذا التعرف على الفرص والتحديات، وتحديد توجهات الإدارة في المستقبل.

وفي الحقيقة يمكن تفسير هذه المبادئ بأنها تسعى إلى تمكين المؤسسة من تعزيز ثقتها مع أصحاب المصالح، من خلال سدّ الفجوة المعلوماتية؛ فهي توفر لهم الإطار المعرفي الذي يوضح رسالة المؤسسة وتوجهاتها، خاصة في ظلّ تزايد الطلب على أن تُفصح المؤسسات عن المعلومات غير المالية المرتبطة بالتزاماتها الطوعية، خارج المتطلبات القانونية، والتي تعكس من خلالها مسؤوليتها الأخلاقية تجاه عملائها والمجتمع والبيئة.

لذا يجب أن تحتوي التقارير المتكاملة على عدّة عناصر أساسية وهي¹:

- النظرة العامة التنظيمية والبيئة الخارجية: ماذا تفعل المنظمة؟ وما هي الظروف التي تعمل فيها؟
- الحوكمة: كيف يدعم هيكل حوكمة المنظمة قدرتها على خلق قيمة في المدى القصير، المتوسط والطويل؟
- نموذج الأعمال: ما هو نموذج أعمال المنظمة؟
- المخاطر والفرص: ما هي المخاطر والفرص المحددة التي تؤثر على قدرة المنظمة على المدى القصير والمتوسط والطويل، وكيف تتعامل المنظمة معها؟
- الاستراتيجية وتخصيص الموارد: أين تريد المنظمة أن تصل؟ وكيف تنوي الوصول إلى هُنالك؟
- الأداء: إلى أيّ مدى حققت المنظمة أهدافها الاستراتيجية؟ وما هي أهدافها والنتائج وتقييم آثارها؟
- التوقعات: ماهي التحديات والشكوك التي يحتمل أن تواجهها المنظمة في متابعة استراتيجيتها؟ وما هي الآثار المحتملة لنموذج الأعمال والأداء المستقبلي؟
- أساس العرض التقديمي: كيف تحدّد المنظمة ما يهم لإدراجه في التقرير المتكامل؟ وكيف يتم تقييمها لكل ما يهمها؟

¹ -The International Integrated Reporting Council (IIRC) , **The International Framework, integrated reporting** ,2013, www.theiirc.org , p 05.

تشير العناصر التي يجب أن تتضمنها التقارير المتكاملة على أن المعلومات تتركز حول توضيح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية؛ مع عرض شامل للوضع الراهن؛ بما فيها من فرص ومخاطر، بالإضافة إلى توضيح طرق تنفيذ الأعمال التي تنتهجها، والموارد المخصصة لذلك، مع تحديد مؤشرات أدائها؛ الذي يبرز حوكمتها فيما يتعلق بالمسائل غير المالية؛ كالأداء الاجتماعي والبيئي.

ومما سلف؛ تمّ تحديد مجموعة من النقاط التي توضح أهمية تقارير الأعمال المتكاملة؛ وهي¹:

1. ملء فجوة التواصل بين العمليّات التي تقوم بها الشركات وأصحاب المصالح الذين يبحثون عن المعلومات البيئية والاجتماعية والاستراتيجية والحوكمة التي تساعدهم في اتخاذ القرارات.
2. تغيير سلوك الشركات من التّاحية الوظيفية والتشغيلية، وبالتالي تمكّنهم من زيادة رأس المال بسهولة أكبر وبتكلفة أقل؛ لأنّ مُقدّم رأس المال يمكن أن يقيس المخاطر على أساس أكثر وضوحاً وشفافية، لما توفره هذه التقارير من معلومات مالية وغير مالية.
3. كفيّة خلق قيمة لأصحاب المصالح على المدى الطويل، والاستدامة أفضل طريقة لخلق القيمة، وذلك بتحقيق توازن بين الأرباح والقضايا غير المالية.
4. تساعد أصحاب المصالح على تقييم أداء الشركات بصورة صحيحة، وعدم الوقوع في أخطاء أثناء عمليّة التقييم، وذلك لما تقدّمه هذه التقارير من معلومات تخصّ كافة القضايا الإيجابية والسلبية، التي تقوم بها الشركات؛ ممّا يساعد أصحاب المصالح على اتخاذ القرارات الصحيحة.

حيث تتجلى أهمية التقارير المتكاملة في المعلومات التي يستند عليها أصحاب المصالح، للوقوف على مدى تحقيق المؤسسة للأهداف والاستراتيجيات المحددة مسبقاً، كما تساهم في معرفتهم للمنافع، أو إلى أبعد من ذلك القيمة المضافة التي تقدمها المؤسسة، وما مدى تلبيتها لاحتياجاتهم وتطلعاتهم.

¹ - سطم صالح حسين، سمير عماد شعبان، إطار مقترح لإعداد تقارير الأعمال المتكاملة في الشركات الصناعية العراقية (دراسة تطبيقية)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 04، العدد 44، الجزء الأول، 2018، ص 54.

لذلك «تطلبَ ظهورُ التقارير المتكاملة الحاجة لنظريات وأدواتٍ جديدةٍ تهتمُّ بتطوير القياس وتحسينه؛ لأنَّ طبيعة المعلومات والقيمة قد تغيرت في جميع المجالات»¹.

ولتتمكن المؤسسات من إعداد تقارير متكاملة وفق المعايير والمبادئ التي سبق وأن أشرنا إليها هنالك بعض الآليات والأدوات الخاصة بالقياس؛ والتي تمكنها من تحصيل المعلومات والوقوف على نتائج؛ للحكم على أدائها من خلال جملة من المؤشرات، والتي يجب أن تتوفر على جملة من الخصائص حددها الباحثُ مفتاح السريتي فيما يلي²:

- الارتباطُ باستراتيجية الوحدة الاقتصادية.
- مرونة مؤشرات الأداء.
- تأكيد مؤشرات الأداء على مفاهيم التعاون والتوجيه والتحسين المستمر، بدلا من مجرد المتابعة (الرقابة).
- التكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية.

حيث تعتبر المؤشرات هامة؛ نظرا لدورها في إبراز مدى إنجاز الأهداف التي حققتها المؤسسة.

ومن أهم نماذج قياس الأداء التي ابتكرت في هذا المجال بطاقة الأداء المتوازن، والتي تعتبر إطارا فكريا لترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة مؤشرات، مما يجعل لها قدرة على فهم كل متغيرات الأداء، والتحكم فيها³.

بطاقة الأداء المتوازن «جاءت كبديل لتلك النماذج التقليدية، لتقييم الأداء، والتي غالبا ما تركز فقط على تقييم الأداء المالي»⁴، فالبيئة الخارجية للمؤسسات متغيرة باستمرار، وهم بحاجة

¹ - ناهد محمد يسري الهواري، محددات الإفصاح المحاسبي لإعداد تقارير متكاملة وانعكاساتها على قرارات أصحاب المصالح في البيئة المصرية -دراسة نظرية وميدانية، دار المنظومة، مصر، 2015، ص661.

² - المهدي مفتاح السريتي، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، المجلة الجامعة، العدد الخامس عشر، المجلد الثالث، 2013، ص 195.

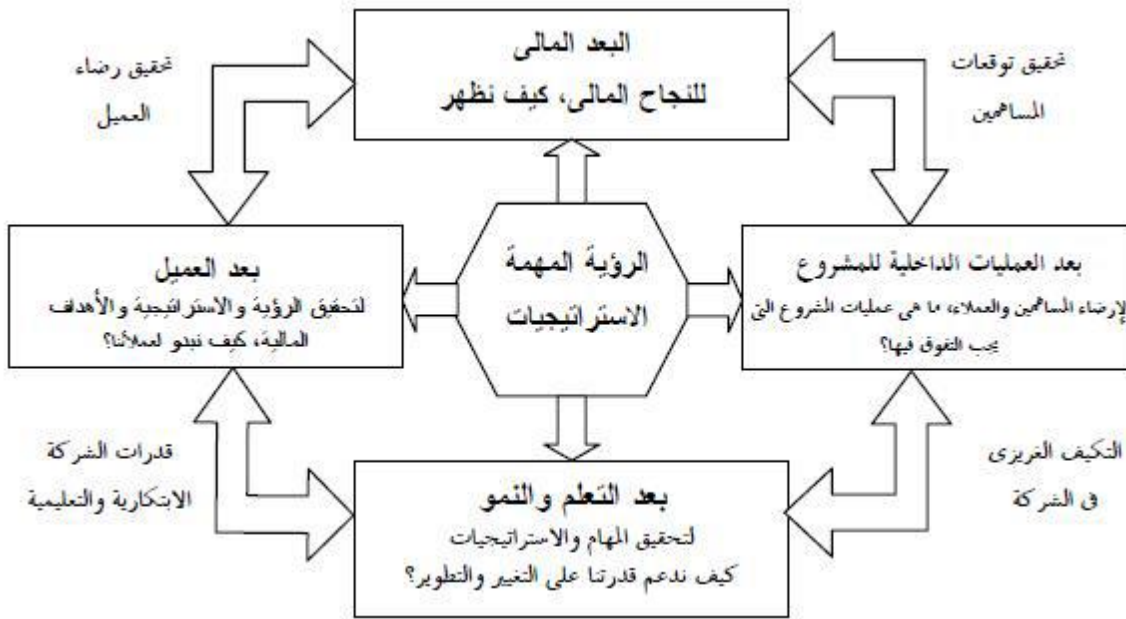
³ - وسيلة بن ساهل، لطيفة بكوش، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء البيئي للمؤسسات - دراسة حالة مؤسسة سونطراك بالجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد الثاني، العدد السابع، ص 63.

⁴ - Ana Paula Monte, Christiane Fontenete, **Balanced Scorecard in SMEs – A Proposal for Small Gas Stations in Portugal**, International Journal of Economics and Management Engineering Vol:6, No:6, 2012,p1083.

إلى ضبط استراتيجياتهم وأهدافهم في ظل هذه الظروف المتغيرة، وقد لاحظت العديد من الشركات أن نجاحها يعتمد في كثير من الأحيان على العوامل التي لا يمكن قياسها بالوسائل والمقاييس المالية؛ (مثل العلاقة مع العميل، شبكة غنية ومنظمة تنظيماً جيداً مع المورد...¹). لذا فالمؤسسات بحاجة إلى اعتماد مؤشرات غير مالية؛ حتى تتمكن من تقييم أدائها بشكل جيد.

وفي هذا الإطار «وضع كلٌّ من Norton & Kaplan عام 1990 بطاقة الأداء المتوازن، بعد أن قاما بدراسة أجريت على 10 شركات؛ وذلك لاكتشاف طرق جديدة لقياس الأداء، وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه المقاييس المالية للأداء غير كافية بمفردها لتقييم أداء منظمات الأعمال»²، وقدّمَا بعض المؤشرات المالية وغير المالية التي حدّدها في أربعة أبعادٍ تمثل الأداء الشامل للمؤسسة، كما يوضّحها الشكل التالي.

الشكل رقم (01): يوضّح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد

خاص)، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005، ص 08 نقلاً عن :

Kaplan, R.S. and Norton, D.P., «Putting the balanced scorecard to work», Harvard Business Review, Sept.Oct.1993,p 134-142.

¹- Anna Saniuk, and others , **ADOPTION OF THE BALANCED SCORECARD APPROACH TO MAKE TO-ORDER MANUFACTURING**, Trendy v podnikání – Business Trends 4/2012, p 04.

² - وسيلة عبد العزيز العاشق، التخطيط الاستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن، المجلة الدولية للحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، المجلد 2، العدد 2012، ص 28.

- **البعد المالي:** «تختصُّ المقاييس في هذا المحور بتقويم إمكانية تحقيق الربحية في ظلّ الاستراتيجية المتنبّاة، إذ أنّ هذا المحور يُركّز على حجم الدّخل التشغيلي، والعائد على رأس المال، والنّاتج من تخفيض الكلف، وبيع حجم أكبر من الوحدات»¹؛ يُعتبر هذا المحور أهمّ محور؛ لضمان بقاء واستمرارية المؤسسة، و ذلك بتحقيق الأرباح والأهداف الماليّة التي تسعى للوصول إليها.

- بُعد النموّ والتعلم:

«يحدّد هذا البعد البنية التّحتيّة التي يجب على المنظّمة بناءها لخلق نماء وتحسين طويل الأجل، ويأتي التّعلم من ثلاثة مصادر رئيسيّة وهي (النّاس، الأنظمة، الإجراءات)»². لذا على المؤسسات أن تتيح المجال للابتكار والإبداع؛ وتعمل على تدريب وتحفيز أعضائها وعملائها، والاستفادة من التّقنيّات والأساليب الحديثة التي تمكّنها من تطوير المؤسسة، وتطوير مهاراتهم وكفاءتهم.

- بُعد العميل:

«بطاقة الأداء المتوازن طالبت بترجمة رسالة المؤسسات على أساس خدمة العميل داخل مقاييس خاصّة؛ تعكس العوامل التي تمّ العملاء بشكل صحيح ودقيق؛ حيث عادة ما تقع مخاوف العملاء في عدة عناصر، وهي: الوقت؛ من الضّروري أن تسعى المؤسسات إلى أن تكون مقاييس الوقت مقابلةً لاحتياجات العملاء، الجودة؛ أن يكون قياس الجودة من خلال العميل، الخدمة والأداء؛ وتقاس من خلال القيمة التي تخلقها للعملاء، وأخيراً التكلفة»³، يعتبر العملاء مفتاح نجاح المؤسسات، فهي تسعى دائماً إلى استقطابهم من خلال تحقيق مُتطلّباتهم، والعمل على كسب ولائهم؛ إذ يُعتبر رضى العملاء مقياساً مهماً جداً لتقييم أداء المؤسسة.

- بُعد العمليّات الداخليّة:

يختصُّ هذا البعد بالاهتمام أكثر بعمليّات الإنتاج وتحسينها، وجعلها أكثر كفاءة وفعاليّة، «بطاقة الأداء المتوازن في هذا البعد تشمل عدّة أهداف مثل: جودة التّصنيع، نسبة الفواقِد في المواد

¹ - عمر إقبال توفيق المشهدي وآخرون، تقويم الأداء البيئي للوحدات الاقتصادية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد الخاص الرابع، 2011، ص 06.

² - زياد عبد الحليم الذبيبة، مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء (BSC) في المصارف التجارية اليمنية -دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، جوان 2011، ص 147.

³ - محمد فتحي عبد الهادي وآخرون، مفهوم بطاقات قياس الأداء المتوازن ومتطلّبات التطبيق في المكتبات المركزية الجامعية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 22، العدد الأول، 2015، ص: 336-337.

الحام أثناء التصنيع، وقت التقدّم Lead time في التصنيع، سرعة تغيير الإنتاج من منتج لمنتج، جودة التصميم، العلاقة مع الموردين، تطوّر أنظمة العمل الإداريّة، استخدام تكنولوجيا المعلومات، التعاون بين الإدارات المختلفة، ... وغير ذلك من الأهداف المتعلقة بالعمليات الداخليّة¹، كما يعتمد تطوير العمليات على مدى كفاءة مواردها البشريّة وأنظمتها المعلوماتيّة والاتصاليّة.

استنادا على المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن؛ تُبرز المؤسسة مدى كفاءتها في تقييم الأداء؛ لاعتمادها على المؤشرات غير الماليّة أيضا، غير أن هذا يرتبط بمدى «توفير المتطلبات الأساسيّة، والتي تعتبر شرطا ضرورياً لبدء استخدامها، والمتمثلة في المعايير السبعة: الحاجة، الاستراتيجية، النطاق التنظيمي، الموارد، رعاية الإدارة العليا، الدعم والمشاركة، البيانات، الموارد .. فإذا ما كانت هذه الجوانب متكاملة؛ تكون المنظمة قد هيّأت الأرضيّة والقاعدة الأساسيّة؛ لقياس أداء شمولي ودقيق»².

بالإضافة إلى هذه الشروط؛ هناك من يُركّز على أهميّة الجانب الاتصاليّ لدعم بطاقة الأداء المتوازن، من خلال ما يلي³:

- بناء الوعي بأهميّة بطاقة الأداء المتوازن على كافّة الأصعدة في المؤسسة.
- توفير التعليم والتوعية بمفاهيم بطاقة الأداء المتوازن الأساسيّة للجميع في المؤسسة.
- تكوين ارتباط والتزام لأصحاب المصلحة الأساسيين بالتطبيق.
- التشجيع على المشاركة في العملية.
- توليد الحماس حول بطاقة الأداء المتوازن.
- ضمان نشر نتائج الفريق بسرعة وفعاليّة.

وعليه تكمن أهميّة الاتصال في عمليّة التنسيق بين الجهود وتحقيق تكاملها، فهي تساعد على تذليل العوائق التنظيميّة المرتبطة بالمعلومات خاصّة، وبالعلاقات بين أعضاء التنظيم الواحد؛ لذا تعدّ عاملا مهماً لنجاح أداء المؤسسة داخلياً مع موظفيها، وخارجياً مع عملائها.

¹ - هاني عبد الرحمان العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 17.

² - وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، ط01، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 32-56 بتصرف.

³ - بول آر نيفين، بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية، ترجمة: أحمد بن عبد الله الزهراني، كتاب باختصار سلسلة ملخصات لإصدارات علمية تصدر عن البرنامج الوطني للتدريب عن بعد إثمائي، المملكة العربية السعودية، د.س، ص07.

- لوحة القيادة :Tableaux De Bord:

إن الأهمية التي تكتسيها الحقائق والبيانات والمعلومات في عملية اتخاذ القرارات تتطلب الاعتماد على عدة أدوات تضمن هذه الحاجة؛ إذ تُعتبر لوحة القيادة واحدة من أهمها باعتبارها «وسيلة أساسية لقياس الأداء، من أجل اتخاذ القرار من قبل كل أعوان المؤسسة»¹، فهي «وسيلة لقيادة المؤسسة توضع تحت تصرف المسؤول، وفريق عمله؛ لتحقيق أهداف المؤسسة، وهي تتكوّن من مجموعة معلومات، ووثائق تسمح باستغلالها»²، «حيث تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية، مناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه»³.

تشير التعاريف المعطاة للوحة القيادة بأنها:

- تمثل أداة لقياس وتقييم أداء المؤسسة، حيث تسمح بتقييم وضعيّة المؤسسة بالاعتماد على جملة من المؤشرات المالية وغير المالية، التي تمّ تحديدها وفقاً للأهداف المسطرة.
- تمكن من الوصول إلى معلومات وبيانات وإحصاءات تُفيد في اتخاذ القرارات.
- تعتبر لوحة القيادة وسيلة لإيجاد الفهم المشترك بين قيادة المؤسسة وفريق عملهم.

- التحليل الرباعي SWOT أو مصفوفة SWOT:

تستخدم المؤسسة التحليل الرباعي SWOT لتقييم وتحليل وضعيتها وقدراتها الاستراتيجية، وذلك بالاعتماد على العناصر الأربعة للمصفوفة، والتي تمثل الحروف الأولى منها:

كلمة SWOT باللغة الإنجليزية (Strength, Weakness, Opportunities, Threats).

أو FFOM باللغة الفرنسية (Force, Faiblesse, Opportunité, Menace)

- نقاط القوة ونقاط الضعف ترتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة.

- الفرص والتحديات ترتبط بالبيئة الخارجية.

حيث تتضمن العناصر التي يقوم عليها تحليل SWOT فيما يلي⁴:

¹ -Fernandez Alain, *les Nouveaux Tableaux de Bord de Décideurs*, édition d'organisation, France, 2000, p4.

² -Daniel Boix, Bernard Feminier, *Le tableau de bord facile*, 2ème Edition, Paris, Edition d'organisation, 2004, P4.

³ - الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 224.

⁴ - زكريا محمد زكريا هبية، محمود علي أحمد السيد، التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات SWOT في التعليم مفهومه وآليات تطبيقه، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع، الجزء الأول، 2016، ص:124-125.

1. نقاط القوة: يُقصدُ بها مجموعة العوامل داخل المؤسسة، ومجموعة الجوانب التي تميّز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي تُسهم بشكل إيجابي في أداء العمل بطريقة ممتازة، وإشباع حاجات عملائها، ومُتطلبات سوق العمل، وتزويد من قدرتها التنافسية.
2. نقاط الضعف: ويقصدُ بها الجوانب السلبية، وجوانب القصور في الإمكانيات أو المهارات، أو الموارد داخل المؤسسة؛ والتي تُؤثر تأثيراً سلبياً على الأداء داخل المؤسسة؛ ويعوقها عن تحقيق أهدافها المستقبلية المرجوة.
3. الفرص: عناصر داعمة، وخدمات تُطرح من المجتمع الخارجي لمساعدة المنظمات والمؤسسات على التطور والتقدم، ويجبُ عليها استغلالها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
4. التهديدات: عملية رصد ومتابعة، وتقييم وتحديد وتهديد أو أكثر؛ يُؤثر على عمل المنظمة، قد يأتي التهديد من عدة مصادر: بيئة خارجية محلية أو إقليمية أو عالمية، من البيئة الاقتصادية، السياسية، التشريعية أو الثقافية ...

فتحليل SWOT يعمل على تحليل الوضع الداخلي للمنظمة، ولا سيما التأكيد على قوتها ونقاط الضعف، من خلال تحليل شامل لجوانبها الرئيسية، على سبيل المثال¹:

- قدرتها المالية، منتجاتها وخدماتها، الموارد البشرية (التدريب، الخبرة، الدوافع ...)، الموارد المالية، قدرات البحث والتطوير، هيكلتها، ثقافتها، إدارتها، قدرتها على التغيير.

من ناحية أخرى، فإنه يحلّل بيئتها الخارجية؛ من أجل تحديد موقع الشركة وخياراتها الاستراتيجية، وهذا من حيث الفرص والتهديدات، وللقيام بذلك؛ فإنه يأخذ بعين الاعتبار المنافسين الحاليين والمحتملين للمنظمة، كذلك نقاط القوة والضعف لديهم، وقطاع الأعمال وحصتها في السوق، ودورة حياة منتجاتها، واتجاهات السوق؛ بما في ذلك البدائل والأسواق الجديدة، والتكنولوجيات الجديدة.

فهو بذلك أداة تحليل؛ تساعد المؤسسة على تحديد أهدافها الاستراتيجية، وفقاً لإمكاناتها وقدراتها، وهذا بناءً على نتائج التحليل لبيئتها الداخلية والخارجية، كما يمكنها من التكيف مع المستجدات، من خلال اليقظة الاستراتيجية التي يتيحها لها؛ بحيث تكون على استعداد لمواجهة التحديات والتهديدات التي قد تعيق أداءها، وتحقيق أهدافها.

¹- Promotion Economique : Fiche thématique L'analyse SWOT, 2014, p 01.

وإلى جانب استخدام هذه الأدوات لتوفير المعلومات والبيانات لإعداد التقارير المتكاملة؛ ليس يخفى أن للمحاسبة دوراً مهماً جداً في الإفصاح عن كافة مجالات الاستدامة في المؤسسة، وتقييم عملها، وفقاً للمتطلبات القانونية، وتحديد مواطن القصور في أدائها، ومساعدتها على معالجتها، وذلك يكون من خلال «تدعيم عمليات المساءلة والشفافية، وإدارة المخاطر، والحوكمة؛ وهي محركات أساسية لقضايا الاستدامة»¹.

ومن هنا؛ يعتبر الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية جزءاً مما يجب أن تتضمنه التقارير، فهي تشير إلى «الإفصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المنشأة، والتي لها آثار اجتماعية (أثر قرارات المنشأة على تعليم وصحة العاملين، وعلى تلوث البيئة، وعلى استهلاك الموارد)، وإيصال هذه البيانات للأطراف المستفيدة؛ الداخلية والخارجية على حد سواء، من أجل ترشيد القرارات الخاصة والعامة، المتعلقة بتوجيه الأنشطة الاجتماعية، وتحديد النطاق الأمثل لها؛ سواء من وجهة نظر المستخدم، أو من وجهة نظر المجتمع، ويرتبط هذا الهدف بوظيفة الإتصال المحاسبي»².

أما الإفصاح المحاسبي البيئي والذي يمثل الاستجابة لتزايد الاهتمام بضرورة الإفصاح عن الأداء البيئي للمؤسسات من قبل أصحاب المصلحة؛ «فالإفصاح البيئي هو مجموعة بنود من المعلومات التي تتعلق بأداء وأنشطة الإدارة البيئية للمنشأة، والآثار المالية المترتبة عنها في الماضي والحاضر والمستقبل؛ فقد تزايد عدد المنشآت التي تفصح عن المعلومات البيئية المنشورة في تقاريرها المالية سنوياً، وذلك لتحقيق رغبات الأطراف المتعددة المستفيدة من المشروع، ودليل ذلك زيادة المحتوى الإخباري للإفصاح عن المعلومات البيئية؛ من مجرد فقرة في التقرير السنوي إلى تقارير بيئية مستقلة بذاتها، حيث لا بد أن تنشرها المنشآت الصناعية بكافة الطرق الممكنة (أترنت - تقارير ورقية مطبوعة) ويأخذ هذا الإفصاح العديد من الأشكال الموضحة لذلك؛ مثل البيانات الوصفية، والوقائع الكمية، والأرقام والملاحظات بالقوائم المالية»³.

¹ - حنان هارون فريد، اثر الإفصاح المحاسبي عن المعلومات غير المالية للمسؤولية الاجتماعية والاستدامة علي دقة تنبؤات المحللين الماليين، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال-العدد 02 / العدد 2016، ص15.

² - طرشي محمد، بخلف إيمان، الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية من منظور محاسبي، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال- المجلد 03 -العدد 2017، ص102.

³ - عزيز محمد عزيز، دور الإفصاح المحاسبي عن التكاليف البيئية في الشركات الصناعية العراقية - دراسة تطبيقية على بعض الشركات المدرجة في سوق بغداد للأوراق المالية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الثامن، العدد 04، 2018، ص160.

ومن هنا؛ فالإفصاح البيئي يعبر عن مدى الالتزام البيئي للمؤسسة خلال ممارسة أنشطتها، مع تحديدها للتكاليف المرتبطة بذلك، ويكون في شكل تقارير تعرضها لأصحاب المصالح؛ للاستفادة منها عبر وسائل النشر التي تعتمدها في استراتيجيتها الاتصالية.

ومن بين أهمّ الدوافع لإفصاح المؤسسة عن أنشطتها ومساهماتها البيئية هي¹:

- محاولة توضيح مدى مساهمة المؤسسة في تحسين البيئة، والسياسات والتقنيات التي تستخدمها؛ لتخفيف حرج الأضرار البيئية التي تتسبب بها، خاصة المؤسسات الصناعية منها، وذلك بهدف تحسين صورتها لدى الأطراف المحيطة بها.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؛ من خلال التوسع في نطاق التقارير السنوية والفصلية، وتوفير معلومات تحظى باهتمام العديد من مستخدمي التقارير، والتي تعزز قدرتها التنافسية مقارنة بالمؤسسات التي لا تفصح عن مساهماتها البيئية.
- استخدام الإفصاح كوسيلة لإعلام المجتمع عامةً أنّ المؤسسة تقوم بالإفصاح الطوعي عن المعلومات البيئية.
- الوفاء بالواجبات الأخلاقية تجاه أصحاب المصالح، والمجتمع بصورة عامة.
- تزويد أصحاب الملكية وأصحاب المصالح بالمعلومات عن حجم التكاليف التي تحملتها للوفاء بالتزاماتها البيئية.
- مواجهة وسائل الإعلام المضادة، في حالة وقوع كوارث بيئية؛ من خلال الإفصاح عن أدائها البيئي، وعدم مساهمتها في وقوع تلك الكوارث.
- إتاحة الفرصة لبناء علاقات أفضل بين المؤسسة وفئات المجتمع المختلفة؛ مثل: الجهات الحكومية، حملة الأسهم، العاملين، الزبائن، الموردين، الممولين وجماعات الضغط، والتي تُعد ذات تأثير قوي؛ خصوصاً في بلدان أوروبا والولايات المتحدة.

¹ - جبار بوكثير، بسمة مناخ، القياس المحاسبي للتكاليف البيئية والافصاح عنها كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 6/7 ديسمبر 2017، ص 12.

إن هذه الأهداف المرتبطة بالإفصاح المحاسبي البيئي تعتبر مؤشراً هاماً دالاً على وعي المؤسسات بأهمية دمج الاعتبارات البيئية في استراتيجياتها، رغم التكاليف* الناجمة عنه؛ إذ يُستدلُّ مما سبق؛ على أن أهمية التكاليف البيئية، وتحديدتها بشكل دقيق في تقرير مفصل وواضح؛ يسمح للمنظمة باتخاذ القرارات الصائبة التي تمكنها من الالتزام بمسؤوليتها تجاه البيئة، وترشيد أداؤها البيئي، وهذا ما يمثل الدعامة الأساسية لحصولها على شهادة الإيزو 14001 واكتسابها لمزايا تعزز قدرتها التنافسية.

حيث كان ينظر لدمج الاعتبارات البيئية سابقاً على أنه يُمكنها فقط من الامتثال للمتطلبات القانونية، والضغوطات البيئية، غير أنه أصبح اليوم أكثر من ذلك؛ فهو يُمثلُّ نهجاً متكاملًا مستدامًا؛ يعكس من خلالها الإيفاء بمسؤولية بيئية واجتماعية وأخلاقية، لأن البيئة لم تعد خياراً؛ بل أصبحت مطلباً حتمياً وضرورياً.

إذا تقرّر ما سلف؛ فإنه يُمكن القولُ إن تطبيق نظام الإدارة المتكاملة يعدُّ اتصلاً مسؤولاً؛ تُبرزُ المؤسسة من خلاله ما يلي:

1. يعتمد نظام الإدارة المتكاملة على التزام المؤسسة بتطبيق نهج التنمية المستدامة؛ من خلال الإيفاء بمسؤوليتها البيئية والاجتماعية والاقتصادية.
2. يعملُ نظامُ الإدارة المتكاملة على تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة؛ من خلال ارتكازه على توعية العمّال والموظفين بضرورة احترام المعايير البيئية، وتدريبهم على احترام قواعد الصحة والسلامة المهنية؛ والذي يشكل جزءاً من مسؤوليتها الاجتماعية التي تقتضي توفير بيئة عمل آمنة وسليمة.
3. يركزُ نظامُ الإدارة المتكاملة على جودة خدمة العملاء، وإشراكهم في عملية التحسين المستمر لأدائها؛ وذلك من خلال الاتصال بهم بكل شفافية؛ وذلك بتقديمها للمعلومات التي تعكس حقيقة أدائها، حتّى يتخذوا القرارات، وفق ما يتلقونه من معلومات صادقة غير مضلّلة.

* التكاليف البيئية تمثل النفقات الخاصة بإدارة الآثار السلبية للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة على البيئة، "فضلاً عن التكاليف الأخرى التي تتطلبها الأهداف و المتطلبات البيئية للمؤسسة، كتكاليف التخلص من النفايات و تجنبها...إجراء البحوث من أجل منتجات مناسبة بشكل أفضل للبيئة، وكذلك الغرامات التي تفرض على المؤسسات نتيجة لمخالفتها لقوانين المحافظة على البيئة « للمزيد من المعلومات أنظر: كمال محمد منصور، جودي محمد رمزي، المراجعة البيئية كأحد متطلبات المؤسسة المستدامة وتحقيق التنمية المستدامة، المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 7-8 أبريل 2008، ص 14.

4. يؤكد نظام الإدارة المتكاملة على ضرورة نشر السياسة التي تلتزم بها المؤسسة؛ من خلال اعتماد منظومة اتصالية تمكنهم من فهمها، ومعرفة أهم أهدافها؛ سواء بالنسبة لجمهورها الخارجي أو جمهورها الداخلي.

وفي الختام يمكن القول إن الإفصاح عن الأداء الاجتماعي والبيئي هو ما يمثل جوهر التقارير المتكاملة؛ والتي تركز على مدى تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات؛ والذي يعتمد على الإيفاء بالتزاماتها المتعلقة بمسؤوليتها البيئية والاجتماعية.

3. نظام الإدارة المتكاملة وأثره في تحسين الأداء البيئي.

تسعى المؤسسات من خلال تطبيق نظام الإدارة المتكاملة إلى تحسين أدائها الاجتماعي والبيئي؛ علاوة على أدائها الاقتصادي، وذلك لأن هذا النظام يغطي محاور التنمية المستدامة الثلاثة (الاقتصادية والبيئية والاجتماعية) حيث يتضمن ما يلي¹:

- تحديد توقعات الأطراف المعنية، ومعرفة المتطلبات القانونية التي ترتبط بقضاياها.
- يحدد الرهانات الاستراتيجية الهامة للشركة، والتي سيتم ترجمتها إلى متطلبات تنفيذية.
- ترجمة توقعات الأطراف المعنية إلى متطلبات.
- تحديد العمليات اللازمة لتحقيق جميع المتطلبات المحددة.
- تحديد تسلسل وتفاعل هذه العمليات.
- تحديد المعايير والطرق اللازمة لضمان فعالية التشغيل والتحكم في العمليات.
- تحديد برنامج العمل بما فيه الأهداف والغايات؛ لتحسين عملية المتطلبات المحددة.
- تحديد سياسة التنمية المستدامة القائمة على تحسين العمليات، والبرنامج المخطط.
- ضمان توفر الموارد والمعلومات اللازمة للتشغيل، ورصد هذه العمليات وقياسها وتحليلها.
- تنفيذ الإجراءات اللازمة للحصول على النتائج المخطط لها، والتحسين المتواصل للعمليات.
- توفير طرق الاتصال لنشر سياسة المؤسسة، وكل ما يرتبط بأدائها للأطراف المعنية بطريقة تكون كافية من حيث ما يحتاجونه من معلومات، ومناسبة لهم من حيث طرق الاتصال المختارة.

¹ - Fabrice BOSQUE, Xavier PAGES, **La communication environnementale dans le cadre du développement durable**, ENVIRONNEMENT ET INDUSTRIE , France, Volume 10, Numéro 5-6,2003 ,p07.

هذا؛ ويُعدُّ تحقيقُ متطلّباتِ نظامِ الإدارة المتكاملة المتعلّق بقضايا QSE (الجودة- السّلامة المهنية والبيئة) هدفاً استراتيجياً تسعى من خلاله المؤسسات إلى خلق قيمة لمنتجاتها وخدماتها، واكتساب مزايا تنافسيّة، وذلك لاعتماده على نظم ومعايير دولية عالميّة؛ تمكّنها من القيام بالتّحسينات والإجراءات التّصحيحيّة، حتّى تستجيب لاحتياجات عملائها وتوقّعاتهم من جهة، وامتثالها للمتطلّبات القانونيّة والمعايير المرتبطة بالجودة والبيئة وأمن موظّفيها وسلامتهم من جهة أخرى.

وحثّى تمكّن المؤسسات من إدارة أدائها البيئي والاجتماعي؛ يجبُ عليها القيام بتحديد المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية لأنشطتها، وتقييمها من خلال القيام بما يلي¹:

- اعتمادُ هيكلٍ هرميٍّ لإجراءات التّخفيف؛ لتوقّع المخاطر والآثار وتجنّبها، أو التّقليلُ منها، وفي حالة ظهور آثارٍ متبقية، يتمّ التّعويضُ عنها بالنّسبة للعمّال والمجتمعات المحليّة المتأثّرة والبيئة.
- تشجيعُ تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للجهات المتعاملة مع المؤسسة؛ من خلال الاستخدام الفعّال لأنظمة الإدارة.
- ضمانُ الاستجابة والإدارة الصّحيحة للشكاوى والتّظلمات المقدّمة من المجتمعات المحليّة المتأثّرة، والاتّصالات الخارجيّة من أصحاب المصلحة الآخرين.
- تشجيعُ وتوفيرُ وسيلة المشاركة الملائمة مع المجتمعات المحليّة المتأثّرة طوال دورة المشروع، في القضايا التي يمكنها التّأثير فيها، وضمن نشر المعلومات البيئية والاجتماعية ذات العلاقة بها، والإفصاح عنها.

ومن بين المعايير التي ساهمت بشكلٍ كبيرٍ؛ في دعم المؤسسات لتحسين أدائها تجاه البيئة من جهة، وتحقيق كفاءة مخرجاتها من خلال الجودة، وخلق الثقة بينها وبين مجتمعها من خلال المسؤوليّة الاجتماعيّة هي: معايير المواصفة الدولية الإيزو 9001 المتعلّق بالجودة، معايير المواصفة الدولية الإيزو 14001 الخاص بالإدارة البيئية - OHSAS 18001 نظام الإدارة والسّلامة والصّحة المهنيّة. كلّ هذه المعايير تمّ دمجها في نظام الإدارة المتكاملة système Management intégré.

وفي هذا السّياق يقترح Dales & Wilkinson طريقة لدمج هذه الأنظمة وذلك «بأن تُحدّث بشكلٍ مُتدرّج؛ في البداية تدار الأنظمة المختلفة بشكلٍ فرديٍّ؛ ثم تُحدّد النّقاط المشتركة

¹ - مؤسّسة التمويل الدولية، مجموعة البنك الدولي، مرجع سبق ذكره، ص01.

للمعايير الثلاثة ISO 9001 و ISO 14001 و OHSAS 18001 التي سيتم دمجها، ثم يتم دمج الأنظمة الثلاثة مع الأنظمة المعتمدة الأخرى؛ وفي الأخير يغطّي التكامل جميع أنظمة الإدارة»¹، وفي إطار هذه الرؤية نجد أنّ أنظمة إدارة الجودة والسّلامة والبيئة (QSE) ثلاثتها تتقاسم المفاهيم الآتية؛ كما يوضّحها الشّكل الآتي²:

الشّكل رقم 02: يوضّح المفاهيم المشتركة لنظام الإدارة المتكاملة (QSE)

	Requirements	ISO 45001:2018	ISO 14001:2015	ISO 9001:2015	ISO 22301:2012	ISO 27001:2013
القيادة والالتزام	Leadership and commitment	5.1	5.1	5.1	5.2	5.1
سياسة نظام الإدارة	Policy of the management system	5.2	5.2	5.2	5.3	5.2
أهداف نظام الإدارة	Objectives of the management system	6.2	6.2	6.2	6.2	6.2
المعلومات الموثقة	Documentation information	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
التدقيق الداخليّ	Internal audit	9.2	9.2	9.2	9.2	9.2
مراجعة الإدارة	Management review	9.3	9.3	9.3	9.3	9.3
التّحسين المستمرّ	Continual improvement	10.3	10.2	10.3	10	10.2

المصدر : محمد سعد البناء، التحول إلى نظام إدارة السّلامة والصحة المهنيّة وفق المواصفات القياسية الدولية **ISO45001/2018**، ورقة عمل ضمن فعاليات المنتدى الوطني للسلامة والصحة المهنيّة، المملكة العربية السعودية، 29/28 أفريل 2018، ص17.

- القيادة الإداريّة والتزامات الإدارة.
- سياسة نظام الإدارة (التّخطيط - التّنفيد - الاتّصال - الموارد...)
- أهداف نظام الإدارة: تلبية الاحتياجات - التوقّعات - المتطلّبات - المخاطر - الرّضى للأطراف ذوي المصالح.
- السّيّطرة على المعلومات الموثّقة.

¹ - Mohamed El Khachab et des autres, **op cit**, p607.

² - **Préparation à un système de management intégré QSE**, www.pqb.fr,p04.

- التدقيق الداخلي: تقييم الأداء من خلال الرصد والقياس (التفتيش).
- مراجعة الإدارة.
- التحسين المستمر (مدخل العمليات / نموذج أو عجلة ديمينج PDCA).

إنَّ أوجهَ التشابه بين الأنظمة الثلاثة في هياكلها سمحَ بدمجها ضمنَ نظامٍ واحدٍ؛ يُسهِّلُ على المؤسسة إدارةَ جوانبها الاستراتيجية؛ حتى تتمكنَ من تحقيق الفعالية والكفاءة لأدائها الشامل؛ حيث يغطِّي كلاً من الأنظمة الثلاثة الآتية:

1. نظام إدارة الجودة ISO9001: تعتبر المواصفة الدولية الإيزو 9001 مواصفةً عامَّةً يمكن استخدامها في أيِّ مؤسسة صغيرة أو كبيرة، إنتاجية أو خدمية؛ وهي بمثابة مُتطلِّبات وإرشادات؛ يجب على المؤسسات الالتزامُ بها بغرض التحكم وضبط العمليات الإنتاجية والخدمية؛ الشيء الذي يؤدي إلى تقليص الانحرافات والأخطاء والعيوب¹، وقد تمَّ إصدار نسخة 2015 للإيزو 9001، والتي تضمَّنت بعض التعديلات؛ مثل إدراج المخاطر، والتأكيد على الأداء؛ كأولوية وهيكلي جديد على مستوى أعلى، وكذا التقليل من الوثائق.

2. نظام إدارة البيئة الإيزو ISO14001 وهي تمثل سلسلة من المواصفات القياسية للإدارة البيئية، تُقسَّم إلى فئتين واسعتين هما: مواصفات المنظمة، ومواصفات المنتج والعملية، حيث تتضمن مواصفات المنظمة المواصفات التالية²:

- المواصفة القياسية لأنظمة الإدارة البيئية الإيزو 14001.
- توجيهات أنظمة الإدارة البيئية EMS الإيزو 14004.
- المراجعة البيئية الإيزو WD 4015/12/11/14010.
- تقييم الأداء البيئي الإيزو 14031 و TR14032.

في حين تتضمن مواصفات المنتج:

- مواصفات الملصقات البيئية الإيزو 25/22/21/14020.
- مواصفات تقييم دورة الحياة الإيزو 43/42/41/14040 و TR14048-49.
- الفرق والتعريفات الإيزو 14050.

¹ - قروف صالح، يوسف رفيق، أثر تطبيق نظام الإدارة المتكاملة للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، الجزء 02، 2020، ص 247.

² - نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، ط02، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 307.

تعتبر مواصفات الإدارة البيئية من أهم المواصفات التي تمكن المؤسسات من التحكم أكثر في أدائها البيئي، وذلك بإبراز الخطوط العريضة لعملية الإدارة البيئية؛ من خلال توضيح الإجراءات والتدابير التي سيتم اتخاذها؛ بغرض حماية البيئة والحفاظ عليها؛ من خلال التقليل من الآثار البيئية الناجمة عن أنشطتها، وهو ما يسمح لها بالالتزام أكثر بمسؤولياتها البيئية.

لذا؛ فإن التبنّي الطوعي لأنظمة الإدارة البيئية لا يُعدّ السبب الوحيد؛ بل أصبح مطلباً للعديد من الجهات الخارجية ذات المصلحة، لذلك يُعدّ استجابةً لمطالب جماعات الضغوط، ومن بين أسباب التبنّي الإجماعي للمسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية؛ ما يلي¹:

- **المتطلبات الحكومية:** المتمثلة في التشريعات البيئية لجعل المؤسسة أكثر التزاماً ورعاية للاعتبارات البيئية.
- **المستهلكون:** لقد أصبحت البيئة إحدى العوامل الرئيسية المؤثرة على دوافعهم الاستهلاكية، وإحدى الاعتبارات الأساسية في تحديد رغباتهم وجاذبيتهم، وتفضيلهم لنمط معين من السلع دون غيرها.
- **المساهمون والمستثمرون:** تواجه المؤسسات ضغوطاً متزايدة من جانب كل من المساهمين والمستثمرين؛ من أجل تحسين أدائها البيئي.
- **المتطلبات التعاقدية:** إن القلق الخاص بشؤون البيئة وزيادة الضغوط من القوانين والتشريعات المتلاحقة، وكذلك من المجتمع بمختلف فئاته، قد غيرت من أسلوب الأعمال، وعقد الصفقات على مستوى العالم.

3. مواصفات إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18000: تتكوّن وفقاً لمعايير الإيزو

إلى معيارين؛ وهما كما يلي²:

- OHSAS 18001 يوضّح مواصفات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية.
- OHSAS 18002 دليل إرشادات لكيفية تطبيق مواصفات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية.

1 - ساسي سفيان، المسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية (حالة الجزائر)، مجلة جيل حقوق الإنسان، العدد الثاني، 2013، ص 17.
2 - تومي حسينة قديرة، المواصفة الدولية iso18000 في المؤسسة الصناعية كبعد استراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - دراسات اقتصادية، العدد 37، أبريل 2019، ص 93.

هذا النظام تمّ تطويره ليتوافقَ مع نظام الجودة iso9001 ومواصفات نظام إدارة الجودة البيئية iso14001؛ بهدف تسهيل عملية التكامل بين نظامي إدارة السلامة ونظام الجودة في إدارة البيئة. وعند إصدار أية إضافاتٍ على نظام الجودة iso9001 وiso14001 فإنّ هذه المواصفة سيتمّ مراجعتها وتعديلها؛ لضمان استمرارية توافق الأنظمة الثلاثة مع بعضها البعض. يُعتبر نظام إدارة الصّحة والسلامة المهنية جزءاً مهماً جداً ضمن نظام الإدارة المتكاملة؛ حيث يسعى إلى إيجاد بيئة عمل آمنة للعاملين؛ وذلك من خلال السّهر على تطبيق قواعد إجراءات السلامة المهنية، فعن طريق هذا النّظام تؤكّد المؤسسة ما يلي¹:

- إرضاء المستفيدين وأصحاب المصلحة.
- دعم سمعة المنظمة وصورتها الذهنية.
- الامتثال للمتطلبات القانونية والتشريعية مما يدعم العلاقة مع المنظمات المحلية والهيئات العالمية.
- تهدف لعملياتٍ فنية وإدارية آمنة، بما يوفر التكاليف، ويدعم الربحية.
- تساهم في خفض وقت الأعطال الناتجة عن الحوادث والإصابات.
- تدعم خفض استهلاك الطاقة أثناء العمليات الإنتاجية وغيرها.
- تدعم خفض تكاليف تخزين المواد وتداولها ونقلها.

إن هذه الأهمية التي حازها نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؛ ساهمت في تطويره إلى معيار جديد هو معيار ISO 45001، المنشور بتاريخ 12 مارس 2018، إذ سيكون أمام المؤسسات المعتمدة للمعيار OHSAS 18001 ثلاثة أعوام للانتقال إلى المعيار الجديد، الذي ينصبُّ تركيزه على تحسين أداء وعمليات السلامة والصّحة المهنية². وهذا التحوّل إلى الإيزو 45001 يتطلّب القيام بعدة إجراءات منها³:

- تشكيل فريقٍ عملٍ مؤهّل.
- الفهم العميق لفلسفة ومبادئ نظام إدارة السلامة، والصّحة المهنية ومتطلبات المواصفة.
- تحليل وتقييم الفجوات، وإعداد خطة عملٍ للتحوّل.

¹ - محمد سعد البنا، مرجع سبق ذكره، ص12.

² - تاريخ زيارة الموقع 2019/12/12 على الساعة 16.00. <https://www.lr.org/ar-ae/iso-45001/>

³ - محمد سعد البنا، مرجع سبق ذكره، ص20.

- التوعية والتدريب على ثلاثة مستويات.
- مراجعة وتطوير سياسة السلامة والصحة المهنية وتحديد سياق عمل المنظمة.
- إعادة هندسة العمليات، ونظام المعلومات الموثقة الداعمة لهذا النظام.
- تفعيل النظام مع التركيز على بناء ثقافة داعمة للتحفيز والمشاركة.
- التدقيق الداخلي والتقييم الذاتي، مع التركيز على رصد الثقافة السائدة لدى العاملين.
- التدقيق النهائي لإحدى جهات المنح الدولية؛ للحصول على الشهادة.
- صيانة النظام والتحسين المستمر.

وبذلك يركز نظام إدارة السلامة والصحة المهنية على تحسين أداء المنظمة، وذلك بتمكينها من إدارة المخاطر المرتبطة ببيئة العمل من جهة، وبصحة العاملين من جهة أخرى؛ مما يسهم في تقليل حوادث العمل.

فبالإضافة إلى تحقيق التكامل بين الأنظمة الثلاثة؛ تقوم المؤسسات بإعداد التقارير المتكاملة، والتي تحتوي معلومات وبيانات تخصص بكافة الجوانب الاستراتيجية للمؤسسة، غير أن هذه التقارير تحتاج إلى مراجعة، حيث عرف كل من (Bécour & Bouquin) المراجعة بـ «أنها النشاط الذي يُطبق وفقاً لمعايير الإجراءات المترتبة بالفحص؛ قصد التقييم ومدى الملائمة، ودرجة الثقة، وسير جميع أجزاء النشاط داخل المؤسسة، وفق المعايير المحددة لها»¹، حيث تقام بشكل دوري، وتنقسم إلى نوعين: المراجعة الداخلية عن طريق مدقق داخلي، والمراجعة الخارجية تتم من طرف جهات خارجية مختصة للقيام بها، من خلال مدقق خارجي.

ومن ضمن التقارير التي ترتبط بنظام الإدارة المتكاملة؛ ما يلي:

1. تقارير المسؤولية الاجتماعية:

ترتكز المواصفة الدولية الإيزو 26000 على عدد من المبادئ «تضم الامتثال للقانون، احترام المبادئ والتوجيهات المعترف بها دولياً، الاعتراف بأصحاب المصلحة واهتمامهم، المساءلة، الشفافية، التنمية المستدامة، السلوك الأخلاقي، المنهج الحذر واحترام حقوق الإنسان الأساسية والتنوع»²، حيث يجب أن تتجسد هذه المبادئ في تقارير المسؤولية الاجتماعية التي تنشرها

¹ -J.C BECOUR, H Bouquin, **Audit opérationnel**, Economica, 2eme Edition, Paris, 1996, P12.

² -بحوصي مجذوب، بخوش مديحة، دور مواصفة الإيزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، مداخله ضمن فعاليات المنتدى الدولي الثالث: منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار 15/14 فيفري 2012، ص12.

المؤسسة للجهات المستفيدة؛ والتي تعتبر إثباتاً يدلُّ على مدى إدراكها لمسؤولياتها تجاه المجتمع؛ باعتبارها جزءاً لا يتجزأ منه.

إذ يجب أن تحتوي تقارير المسؤولية الاجتماعية على أربعة مواضيع رئيسية وهي¹:

- **ممارسة العمل:** وتشمل كلاً من التوظيف والصحة والسلامة المهنية، التدريب والتعليم، التنوع وتكافؤ الفرص، المساواة في الأجر بين الجنسين، ممارسات العمل وآلية التظلم.
- **حقوق الإنسان:** وتتضمن عدم التمييز، والحرية النقابية، المساواة في العمل، ممارسات الأمن، حقوق الإسكان.
- **المجتمع:** وتشمل مكافحة الفساد، السياسة العامة، المنافسة، السلوك، الالتزام، الآثار على المجتمع.
- **المسؤولية الاجتماعية للمنتج:** وتتضمن صحة وسلامة العملاء والمنتج أو الخدمة، وضع العلامات، التسويق، خصوصية العملاء والالتزام نحوهم.

حيث تخضع المنشآت إلى فحص دقيق من خلال أطرافها المعنية المختلفة؛ بما في ذلك المستهلكين أو العملاء والعمّال، واتحاداتهم التجارية وأعضاؤهم والمجتمع والمؤسسات غير الحكومية، والطلاب والخبراء الماليين، والجهات المانحة والمستثمرين، والشركات وغيرها من الهيئات، يمكن أن يؤثر أداء المسؤولية المجتمعية لمنشأة ما على كلِّ ممَّا يأتي²:

- الميزة التنافسية للمنشأة.
- سمعة المنشأة.
- قدرة المنشأة على جذب الزبائن، والإبقاء على العمّال أو الأعضاء أو الزبائن أو العملاء أو المستخدمين.
- الحفاظ على معنويات الموظفين والتزامهم وإنتاجيتهم.
- رؤية المستثمرون والجهات المانحة والرعاة والمجتمع المالي.
- علاقتها بالشركات والحكومات، والإعلام والموردين والزبائن، والمجتمع الذي تعمل فيه.

¹ - مي خليل عبد الله دراز، أثر إفصاح الشركات عن مسؤوليتها الاجتماعية، على قرار الاستثمار بالأسهم - دراسة تجريبية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الاسكندرية، المجلد 54، العدد الأول، 2017، ص 05.

² - المواصفة القياسية الدولية الإيزو 26000، دليل إرشادي حول المسؤولية المجتمعية، الترجمة الرسمية، الأمانة المركزية، حنيف، 2010، ص 08.

2.التقارير البيئية: والتي تشمل مختلف المعلومات التي تختص بالأداء البيئيّ للمنظمة؛ المتحصل عليها من خلال ما يلي:

- **التدقيق البيئي:** فكما عرفه معيار الجودة الإيزو 14010 «عمليةٌ تحقّق موثقةً ونظاميةً تتمُّ بشكلٍ موضوعيٍّ من خلال الحصول على أدلّة، والقيام بعمليةٍ تقييمها من أجل التّحقّق ممّا إذا كانت هناك اختراقاتٌ بيئيةٌ متعلّقة بالنّشاطات التي تؤثر على البيئة»¹، حيث يتجلّى دورُ التدقيق البيئيّ في تحسين الأداء البيئيّ المستدام؛ من خلال التّحقّق من مدى كفاءة نظم الإدارة البيئية، ذلك أنّ تطبيقَ نظامِ إدارةٍ بيئيةٍ فعّالٍ؛ يعملُ على الحدّ من التلوّث البيئيّ بالمصانع والوحدات الإنتاجية، كما يعمل على زيادة حجم الإنتاج، نتيجة تخفيض حجم المخلفات الهوائية والصّلبة والسائلة، وإعادة تدوير الجزء الذي لا يتمّ التخلّص منه عن طريق أساليب الحدّ من عناصر التلوّث البيئيّ المختلفة².

ولهذا فإنّ التدقيق في المؤسسات يرتبط بعدة مجالات؛ تمّ بناءً عليها تحديد عدّة أنماط وأنواع محدّدة له؛ والمتمثلة فيما يلي³:

- التدقيق الماليّ.
- تدقيق أنظمة الإدارة البيئية.
- تدقيق الصّحة والسّلامة.
- تدقيق الخطر البيئيّ.
- تدقيق النّقل والموقع.

ولا شكّ أنّ تطبيق التدقيق البيئيّ سيؤدّي إلى تحقيق فوائد اجتماعية واقتصادية للمجتمع وللوحدات الاقتصادية والشركات، على النّحو الآتي⁴:

¹ - أحمد فيصل خالد الحايك، التدقيق الداخليّ البيئيّ في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 02، 2013، ص 396.

² - شريقي عمر، براهيمى لبنى، دور التدقيق البيئيّ في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 04، العدد 1، ديسمبر 2017، ص 119.

³ - غسان فلاح المطارنة، سليمان حسين البشتاوي، التزام مدققي الحسابات الأردنيين بالإجراءات اللازمة لحماية البيئة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 01، 2008، ص 22.

⁴ - ناصر يوسف الزعبي وآخرون، نحو تطبيق التدقيق البيئيّ في الأردن، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 1، 2006، ص 03.

- فوائد اجتماعية: تحقيق الرفاهية الاجتماعية؛ حماية البيئة من التلوث، والمجتمع من المخاطر الصحية والاقتصادية.
- فوائد اقتصادية: حماية الاقتصاد الوطني، تقليص تكاليف المخصصات الصحية الناتجة عن التلوث.
- فوائد لمصلحة الوحدات الاقتصادية/ الشركات: تقليل تكلفة الالتزامات البيئية، المحافظة على البيئة، تطبيق مبدأ الإفصاح الشامل.

وبهذه الصورة يُشير التدقيق البيئي أن المؤسسة تقف من خلاله على معرفة مدى تحقيق الأهداف والسياسات المعتمدة، في إطار تطبيق نظم الإدارة البيئية؛ حتى تتمكن من اتخاذ القرارات بشأن القضايا المرتبطة بأنشطتها، وهذا الفحص الدوري إما يكون من قبل مدقق داخلي أو مدقق خارجي، وأحيانا يعتمد عليهما فالمدقق الخارجي يؤكد مدى صحة ما ورد من معلومات في التدقيق الداخلي، حتى تكون أكثر مصداقية لدى أصحاب المصالح الذي تنشر لهم هذه المعلومات، وبذلك فهو يضمن فعالية الرقابة عن الأداء البيئي للمؤسسة.

- قياس تكاليف الأداء البيئي:

« إن قياس تكاليف الأداء البيئي وحصرها وتبويبها له فائدة في ترشيد برامج الاستثمار، من أجل تحقيق رقابة مثلى على الأداء البيئي وتحسينه للوحدة الاقتصادية، وتحديد مستوى الإنفاق عن الأداء البيئي الذي يتناسب مع أداء الوحدة الاقتصادية، إذ أن قياس تحليل تكاليف الأداء البيئي بصورة مستمرة؛ يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية»¹.

وبما أن التكاليف البيئية تشمل تكاليف الإجراءات المتخذة أو المطلوب اتخاذها لتسيير آثار أنشطتها على البيئة، سواء قياس أو رقابة أو تصحيح للآثار؛ تم تصنيفها إلى عدة أنواع حسب طبيعتها أو مسببات حدوثها أو ارتباطها بالأنشطة والمنتجات.

- المراجعة البيئية الداخلية:

تعمل المنظمات المهتمة بحماية البيئة على مراقبة مدى فعالية نظامها البيئي الذي تم اعتماده، وذلك من فترة لأخرى؛ لمعرفة ما إذا كان يسير وفق ما تم تخطيطه، وهذه العملية تُعرف بما يسمى

¹ - عباس نوار كحيط، عذراء عبد السادة كريم، أمودج مقترح لتدقيق الأداء البيئي للوحدات الاقتصادية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة واسط، العدد 26، 2017، ص10.

بالمراجعة البيئية؛ فهي أداة رقابية للوقوف على مدى كفاءة وفعالية نظام الإدارة البيئية المعتمد من قبل المنظمة، ومدى تحقيقه للأهداف البيئية المتبغاة، حيثُ يعتبر تقرير المراجعة البيئية وسيلةً من وسائل الاتصال لدى المنظمة، سواءً داخلياً مع موظفيها أو خارجياً مع متعاملاتها؛ نظراً لأهمية المعلومات التي يحتويها.

والتي تهدف إلى ما يلي¹:

- تصميم نظام يزود الإدارة بمعلومات عن الأداء البيئي بشأن الأهداف المحددة مسبقاً، وذلك لضمان أن هذه الأهداف يتم تحقيقها.
- ترشيده أداء فريق المراجعة البيئية.
- زيادة اهتمام الإدارة ووعيها بالأداء البيئي.
- تطوير سجلات الأداء البيئي للمنشأة .
- زيادة فعالية الرقابة على الأداء البيئي، من قبيل إدارة المنشأة والأجهزة والوكالات الحكومية.
- تقييم فعالية نظم الإدارة البيئية القائمة فعلاً.
- التأكد من رقابة إدارة المنشأة على الأنشطة البيئية، ومدى تنفيذ البرامج والسياسات المرتبطة بالأنشطة البيئية.

وفي إطار اهتمام دراستنا بالأداء البيئي؛ نجد أنه يمثل أحد الجوانب الأساسية التي يهتم بها نظام الإدارة المتكاملة، وفق مفهوم التحسين المستمر، والذي يمثل بدوره جوهر نظم الإدارة البيئية.

حيث تنطوي عملية التحسين المستمر للأداء البيئي على الخطوات المنهجية التالية²:

- تحديد الرهانات الحالية والممارسات غير المتوافقة معها.
- التفكير في كيفية عمل الأحسن، بدلاً من التفكير في سبب نقص مستوى الأداء.
- أخذ ردود الفعل من البيئة المحيطة.
- القيام بالتحسين بصفة بطيئة وحسنة؛ كمبدأ بديل عن التحسين السريع.

¹ - عبد الفتاح عثمان العربي، محمد احمد المقرنف، دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء البيئي كمطلب لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد الأول، جوان 2017، ص389.

² - فارس طلوش، التحسين المستمر وفق نماذج المقارنات المرجعية كمدخل للارتقاء بمؤشرات الأداء البيئي (الأخذ بمعايير الأداء العالمية كنموذج مرجعي لتحسين الأداء البيئي لمنظمات الأعمال)، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، ديسمبر 2017، ص240.

- العمل على إيجاد الحلول بتكلفة تساوي الصفر.
- مواصلة البحث عن أفكار تصبُّ في حل موضوع المشكلة.
- الأخذ بمبدأ أن التحسين لا نهاية له.

ولاستفادة المؤسسة مما ذكرناه سابقاً؛ حدّدت المواصفة القياسية الإيزو 14001 المتطلبات الأساسية لنُظْم الإدارة البيئية في خمسة عناصر، و المبنية وفقاً لعجلة ديمينج « plan, Do, Check, Act» والتي تمكن المؤسسات من التحسين المستمر في أدائها البيئي.

حيث تُبنى عملية التحسين المستمر على¹:

■ التخطيط البيئي «Plan» :

يعني في هذا السياق تحديد الأهداف والعمليات التي تمكن المؤسسة من تنفيذ السياسات البيئية، وفي هذا الإطار يتم الانطلاق من المعايير أو المواصفات المرجعية العالمية المعتمدة من المنظمات الدولية؛ مثل المنظمة الدولية للتقييس، وينبغي على التخطيط البيئي أن يكون شاملاً لجميع أنشطة المؤسسة التموينية والإنتاجية والتسويقية وإدارة الموارد البشرية والمحاسبية.

■ التنفيذ «Do» :

وهي المهمة التي تتمثل في تنفيذ العمليات والسياسات البيئية؛ كما هو مخطط لها؛ حيث تشمل جميع أنشطة ووظائف المؤسسة.

■ الرقابة البيئية «Check» :

تتمثل في مراقبة ومتابعة العمليات؛ فيما يتعلق بالإجراءات القانونية والمتطلبات التشغيلية وأهداف السياسة البيئية، مع العمل على تقييم الأداء البيئي، أي تقييم مدى النجاح الذي حققته الإجراءات والتدابير البيئية من قبل المؤسسة.

¹ - عبد الكريم شوكال، طارق راشي، إدارة الجودة الشاملة البيئية وفقاً لمعايير الإيزو 14000 كمدخل لتحسين وتنمية أداء المؤسسة الاقتصادية من الناحية البيئية، بحث مقدم إلى الملتقى الوطني حول : إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة - الجزائر، 13-14 ديسمبر 2010، ص ص: 06-07.

■ التطوير والتحسين «Act»:

هذه الوظيفة تستدعي إذا تطلب الأمر القيام بتصحيح وتقييم العمليات، حيث يتضمن المعيار إيزو 14001 التحسين المستمر للعمليات، أي العمل الدائم لتأمين فعاليتها.

ولضمان التخطيط البيئي؛ على المؤسسة تحديد مختلف التأثيرات المحتملة التي يمكن أن تحدثها أنشطة ومنتجات وخدمات المؤسسة على البيئة، أي تقييم الأثر البيئي* . ولن يتحقق التنفيذ إلا بالضبط الجيد للهيكل والمسؤوليات.

بالإضافة إلى ذلك كله؛ يعتمد تحسين الأداء البيئي على ضرورة الالتزام بمرتكزات الإدارة البيئية، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، المتمثلة في العناصر الآتية¹:

أ. التزام الإدارة العليا: يتجسد مفهوم الالتزام بالسياسة البيئية في ثلاثة جوانب رئيسية تتمثل في: الالتزام بالأنظمة والقوانين، الوقاية من التلوث والتحسين المستمر.

ب. التركيز على العميل وإرضائه: إن الإدارة البيئية هي فلسفة إدارية موجهة نحو تحقيق ما يتناسب مع توقعات العملاء الداخليين والخارجيين، وحرصهم على منتجات صديقة للبيئة، وقد توسع مفهوم العميل ليشمل الأشخاص أو الهيئات ذات العلاقة بالمؤسسة، الذين يؤثرون ويتأثرون بنشاطها، وقد أطلق عليهم الأطراف ذوي المصلحة.

ج. العمل الجماعي: تعد مشاركة العاملين عاملاً رئيسياً في تحديد وتنفيذ تطبيقات الوقاية من التلوث، كما أن استخدام مفهوم الفريق لبناء نظام الإدارة البيئية؛ يعد طريقة سهلة لتحسين الالتزام، وضمان تحقيق الأهداف والإجراءات.

د. التحسين المستمر: يعد التحسين المستمر أساس السياسة البيئية للمؤسسة؛ حيث يشمل كل الأنشطة المعتمدة لتحقيق التميز في الأداء البيئي، من خلال الكفاءة والفاعلية في التعامل مع القضايا البيئية، من أجل تقديم منافع إضافية إلى المؤسسة وعمالها.

* تقييم الأثر البيئي « هي عملية تنبئية وتقييمية لتأثير نشاط ما على البيئة المحيطة»، سامية جلال سعد، الإدارة البيئية المتكاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 87.

للمزيد من المعلومات أنظر كلا من :

—محمد أبو القاسم محمد، نظم الإدارة البيئية، مجلة أسيوط للدراسات البيئية، العدد 29، جويلية 2005.

—موسى عبد الناصر، لطيفة برني، الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008.

¹ - جبار بوكثير، بسمة مناخ، مرجع سبق ذكره، ص 05.

من خلال ما تقدّم؛ يتّضح أن نُظُم الإدارة البيئية المتمثلة في الإيزو 14000 هي أدوات مساعدة تمكّن مختلف المؤسسات، من خلال تطبيق المعايير التي تتضمنها إلى التحكم والسيطرة أكثر على أدائها البيئي وتصحيحه، حيث يتوقّف تحسين الأداء البيئي على الاستراتيجيات والسياسات المعتمدة والتي حدّتها وفقاً للأهداف المتوخاة.

كما يستمدّ تطبيق نظام الإدارة البيئية الإيزو 14001 أهميته في تمكين المؤسسة من الحصول على الشهادة، وهو ما يسمح لها باكتساب عدّة فوائد ومزايا تنافسية، حصرها الباحثون في النقاط الآتية¹:

- ترشيد استخدام واستهلاك الموارد، وتخفيض احتمالات هدر الطاقة.
- زيادة الكفاءة العمليّة لأنظمة الإنتاج والعمّال، بجعل المحيط ملائماً بيئياً.
- ترقية الأداء البيئي للمؤسسة، من خلال تقليص الانبعاثات السامة والخطرة وتقليل كمّيات النفايات الصلبة والخطرة أيضاً.
- اتباع تكنولوجيات وتقنيات نظيفة، من خلال سياسات حماية المستهلك، مما يحفز الزبائن على شراء المنتجات، وبالتالي رفع الحصّة السوقية للمؤسسة.
- الاستفادة من امتيازات جبائية نتيجة احترام المؤسسة للقوانين والتنظيمات المتعلقة بالحفاظ على البيئة، في بعض النظم الجبائية.

وبالنظر إلى كل ما تطرقنا له من معارف حول نظام الإدارة المتكاملة؛ تتجلى أهميته فيما يأتي:

- فهو يعمل على التنسيق بين عمليّاتها وأهدافها، في إطار كافة الأنظمة التي تبناها، من خلال تقليل التّضارب في المهام والمسؤوليات والعمليّات؛ وهو ما يوفر الجهد والتكاليف ويقلّل المخاطر والحوادث، وبالتالي تفعيل أدائها الشامل.
- يضمن توفير منظومة اتّصالية تعتمد على المؤسسة بطريقة مسؤولة، تسعى من خلالها إلى الاتّصال بكافة متعامليها.
- يسهم في تنمية وتطوير مهارات موظفيها من خلال تركيزه على التّوعية والتدريب.
- يخلق الثقة بينها وبين الأطراف ذوي المصلحة بها، ويعزّز صورتها وسمعتها.

¹ - علي قابوسة، حمزة طيبي، منظومة الإدارة البيئية السليمة والتنمية المستدامة في المناطق الريفية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد الرابع، جانفي 2014، ص 182.

خلاصة الفصل.

يكتسي رهانُ البقاء والاستمرار في ظلِّ التَّغيُّرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم أهميةً بالغةً لدى المؤسسات، ولمواجهة ذلك تسعى إلى تطوير أدائها التَّنافسي؛ وذلك بالاستغلال الأمثل لإمكاناتها، وتطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية، والتَّعديل من استراتيجياتها بدمج الآليات التي تُمكنها من اقتناص الفرص ومواجهة التَّحديات .

ولعلَّ هذا كان دافعا للعديد منها إلى إنشاء مصلحة تختصُّ بالبحث والتَّطوير، مهمتها بحث التَّقنيات والأساليب الحديثة، وخلق فرص للإبداع والابتكار وتثمينها، من أجل خلق قيمة لمنتجاتها وخدماتها؛ ممَّا يُكسبها مزايا تنافسيَّة ويضمن تواجدها. ومنه أصبحت الأنظمة القائمة على مفهوم التَّحسين المستمرَّ جزءاً لا يتجزأ من اهتمامات المؤسسة، إذ مثَّل جوهر العديد منها؛ كنظام الإدارة البيئية الإيزو 14001، ونظام الإدارة المتكاملة.

هذا الأخير تكمن أهميته في تصحيح الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات؛ وذلك من خلال اعتماده على عملية التَّحسين المستمر التي تتمُّ بناء على نتائج التَّقارير المرتبطة به، فبالإضافة إلى التَّقارير المالية؛ تمثل التَّقارير البيئية وتقارير المسؤولية الاجتماعية دوراً هاماً في تفعيل الأداء الشامل للمؤسسات، غير أنَّ هذه الأخيرة تتطلَّب ضرورة مراجعة ما وردَّ فيها، والتأكد من صحته من خلال المراجعة أو التَّدقيق، وذلك لمعرفة ما إذا كانت العناصر التي تمَّ تحديدها ضمن الأنظمة المطبَّقة قد تمَّ تنفيذها؛ لكي تضمن المؤسسة نشر معلومات وبيانات تتسم بالصدق والشفافية، وهو ما يتطلَّبه الاتصال المسؤول في إطار التزامها بمسؤولياتها الاجتماعية والبيئية.

ورغم ما يكتنف ذلك من تحديات؛ غير أنَّ المؤسسات اليوم تُعدُّ أكثر وعياً بدورها ومسؤولياتها؛ ضمن منظومة تفاعلية تربطها بعملائها ومجتمعها، ولا شكَّ أنَّ للمعايير الدولية دوراً مساعداً يُمكنها من تحقيق ذلك، في ضوء ما حدَّته من متطلَّبات، تُسهِّم في تفعيل أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءةٍ وتميُّز.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول الاتصال ودوره في تفعيل الأداء البيئي
للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC – غرداية-.

تمهيد.

- المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC.
- المبحث الثاني: الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC
-غرداية-
- المبحث الثالث: مناقشة وعرض النتائج.

خلاصة الفصل.

تمهيد :

تُعتبر المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC من أهم المؤسسات الاقتصادية على المستوى الوطني، وقد أثبتت مكانتها من خلال النجاح الذي حققته في المشاريع التي أنجزتها، فكانت بذلك ولازالت تحتل موقعا اقتصاديا استراتيجيا هاما، ولم تكن هذه المكانة وليدة الصدفة؛ وإنما كانت محاضا عسيرا لمراحل تجاوزها المسيرون والقائمون عليها بكل إصرار؛ مثبتين بذلك كفاءتهم وحرصهم على بلوغ مراتب النجاح، واحتلال الصدارة بين مصاف كبريات المؤسسات.

إن استقراء تجارب المؤسسة التي تعرضت للحرق إبان العشريّة السوداء، مما أفقدها كل الأرشيف والوثائق الخاصة بها، وكذا تغيير مقراتها من منطقة لأخرى؛ لم يكن عائقا أمام تبني هذه الأخيرة للأنظمة والمعايير الدوليّة التي تُثبت تميزها وتنافسيتها، والتي جسدها من خلال سياسة سعت فيها إلى تحقيق شعارها المتمثل في «شريك آمن وموثوق، موثوق به دائما»، هذه الثقة التي تحاول المؤسسة كسبها يبرهن عليها اعتمادها مؤخرا لنظام الإدارة المتكاملة.

فبعد أن تحصّلت على شهادات الإيزو 9001 للحدودة والإيزو 14001 المتعلق بحماية البيئة وOHSAS18000 المتعلق بالسلامة المهنيّة، وهي الآن تسعى للحصول على شهادة الإيزو 45001 المتعلق بالصحة والسلامة المهنية؛ والإيزو 26000 الخاص بالمسؤولية الاجتماعية.

هذا ما مثل سببا ودافعا لنا لاختيار هذه المؤسسة؛ بهدف البحث في إشكالية الدراسة التي تسعى إلى إبراز موقع الأتصال ودوره في كل هذه الأنظمة، والمعايير الدوليّة التي تشترك في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة.

ولتحقيق ذلك؛ قُسم الجزء التطبيقي إلى ثلاثة مباحث مفصلة كما يأتي:

المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC - غرداية-

المبحث الثاني: الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC - غرداية-

المبحث الثالث: مناقشة وعرض النتائج.

المبحث الأول: عرضٌ عامٌ للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC - غرداية-

1. نشأة المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC ومراحل تطورها¹.

1-1 نبذة تعريفية حول المؤسسة الوطنية للقنوات (الشركة الأم).

أنشئت الشركة الوطنية لخطوط الأنابيب أثناء إعادة هيكلة سوناطراك، من مديرية الأشغال والإنشاءات (DTC) والهيئة الفرعية ALEIP بموجب المرسوم 81/175 الصادر في 1 أوت 1981، والاستبدال الفعلي تم في 01 جانفي 1984، بمعتمد رقم 01 في 18 جانفي 1984. تم تحويلها إلى شركة مساهمة وأصبحت تابعةً بنسبة 100% لمجموعة سوناطراك تحت إدارة الخدمات النفطية في 09 جوان 1999.

لقد ورثت ENAC دراية فنية وخبرة من الهياكل القديمة لـ SONATRACH

(DTC و ALCIP من 1967 إلى 1983)، خلال المشروعات الكبرى التي حققتها (GC1 Ø42، GZ3 Ø42، GK2 Ø42، ART، OH3، OH4، وغيرها)، بالإضافة إلى خبرة ALEIP من 1975 إلى 1983، ولا سيما في مجال الهندسة ومراقبة الجودة في العمل، وتجربتها الخاصة المكتسبة لأكثر من ثلاثين سنة.

إن نقاط القوة هذه التي أثبتت تجربتها المؤكدة في المجال الدولي (تشاد وتونس والهند)؛ جعلت من المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC، ذات مكانة كبيرة؛ فهي تعتبر فاعلاً ديناميكياً في مجال خدمة وتطوير قطاع الطاقة والهيدروكربونات في مجموعة سوناطراك.

1-1-1 الموارد للمؤسسة الوطنية للقنوات²:

تضم شركة ENAC ما مجموعه 3315 موظفاً، بما في ذلك 458 موظفاً دائماً (CDI) و2857 موظفاً متعاقدًا (CDD)، مقسمين على الفئات الاجتماعية المهنية بين موظفي الإدارة والمشرفين والمديرين التنفيذيين، وفقاً للمعدلات المشار إليها؛ ومتوسط عمر هذه القوى العاملة 39 سنة.

¹ - ENAC ,Manuel Qualité ,santé ,sécurité et environnement QSE ,31/08/2019 ,p 04.

² - تاريخ زيارة الموقع 2019/11/30 على الساعة 20.30 <http://www.enac-dz.com/index.php?page=moyens20.30>

يتم تقسيم هذا الرقم حسب الفئة الاجتماعية المهنية على النحو التالي:

▪ إطار سامي Cadres Supérieurs: 95 موظف.

▪ إطار Cadre: 443 موظف.

▪ اتقان عالي Haute Maitrise: 481 موظف.

▪ إتقان Maitrise : 1428 موظف.

▪ التنفيذ Exécution: 868 عامل.

1-1-2 الموارد المادية للمؤسسة الوطنية للقنوات¹:

تحتوي حضيرة المعدات للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC حسب إحصائيات نهاية عام 2016 حضيرة مواد تضم 2105 وحدة تستجيب لاحتياجاتها وأنشطتها المختلفة، وتضم ما يلي:

• معدات النقل Matériels de Transport: 582.

• آلات الهندسة المدنية Engins de génie civil: 319.

• الرفع والمناولة levage & manutention: 116.

• معدات إنتاج الطاقة équipement de production d'énergie: 340.

• مواد خاصة ومساعدة Matériels spécifique et Auxiliaires: 748.

1-1-3 هيكل المؤسسة الوطنية للقنوات:

• المستوى الاستراتيجي؛ تتكفل به الإدارة العامة.

• مستوى تحكم؛ تتكفل به الهياكل المركزية.

• المستوى التشغيلي؛ يكون بدعم من المشاريع المختلفة، ومراكز الخدمات اللوجستية.

1-1-4 فروع المؤسسة الوطنية للقنوات²:

▪ الإدارة العامة Direction Générale بالجزائر العاصمة.

¹- IBID.

² - تاريخ زيارة الموقع 2019/11/30 على الساعة 20.45 http://www.enac-dz.com/index.php?page=accueil

- الإدارة الجهويّة حاسي مسعود Direction Régionale Hassi-Messaoud
- الإدارة الجهويّة للشرق Direction Régionale Est بقسنطينة.
- الإدارة الجهويّة للغرب Direction Régionale Ouest بوهران.
- مركز الإمداد غرداية Centre Logistique Ghardaia
- مركز الإمداد أوماش Centre Logistique Oumache
- مركز الإمداد الجلفة Centre Logistique Djelfa

1-1-5 مهام المؤسسة الوطنية للقنوات¹:

كشركة رائدة في بناء ووضع خطوط أنابيب نقل الهيدروكربونات السائلة والغاز، تتمتع ENAC بسنوات من الخبرة الكبيرة في أعمال خطوط الأنابيب؛ ومن مهامها ما يلي:

- بناء هياكل النقل EPC، جميع الأقطار مجتمعة.
- تحقيق الربط بين آبار إنتاج الهيدروكربون.
- تحقيق المنشآت السطحية.
- إصلاح وإعادة تأهيل خطوط الأنابيب، جميع الأقطار مجتمعة.
- مراقبة جودة الأنابيب والصمامات والتجهيزات.
- مراقبة جودة الغاز والأجهزة البخارية (APG ، APV).
- اختبار اللحامات غير المدرة (CND) .

1-1-6 الإنجازات والمشاريع التي حققتها المؤسسة الوطنية للقنوات وطنياً ودولياً²:

يرجع الفضل للمؤسسة الوطنية للقنوات في العديد من المشاريع الكبيرة التي تبرز مكانتها ومساهمتها في تطوير ونقل الهيدروكربونات عبر خطوط الأنابيب، حيث أكملت 6500 كيلومتر من خطوط الأنابيب جميع الأقطار مجتمعة.

¹ - تاريخ زيارة الموقع 2019/11/30 على الساعة 21.00 <http://www.enac-dz.com/index.php?page=mission>

² - تاريخ زيارة الموقع 2019/11/30 على الساعة 21.10 <http://www.enac-dz.com/index.php?page=realisations>

من بين المشاريع التي حققتها وطنياً.

- خط أنابيب GK2 Ø42 أكثر من 575 كم من حاسي الرمل إلى سكيكدة.
- خط أنابيب الغاز GG1 Ø42 بطول 437 كم من حاسي الرمل إلى إييسر.
- خط أنابيب GZ3 Ø42 على بعد 511 كم من حاسي الرمل إلى أرزيو.
- خط أنابيب حاسي مسعود Ø30 (OH3) أكثر من 150 كم حاسي بركين- نزلة - حوض الحمرا.
- خط أنابيب حاسي مسعود Ø30 (OH4) أكثر من 132 كم حاسي بركين- نزلة - حوض الحمرا.
- خط الأنابيب ELR1 Ø24 (GPL) على بعد 173 كم ، من حاسي مسعود إلى ورقلة.
- إعادة تأهيل EPC لخط أنابيب الغاز GZ3 lot1 Ø42 على بعد 104 كم من الناظور إلى كناندا.
- خط أنابيب الغاز GR5 Ø48 على بعد 224 كم من كريشبا إلى حاسي الرمل.
- محطة التبديل لمحطة SC5 لمشروع MED GAZ GZ4 Ø 48

● الإنجازات الدولية المحققة¹:

- دراسة مسار خط أنابيب الغاز بين الجزائر- تونس- ليبيا، الذي يبلغ طوله 450 كم لحساب سوناطراك.
- توفير فريق من عمال اللحام المعتمدين لأعمال الإصلاح والقطع والتوصيل كجزء من تنفيذ خط أنابيب غاز مدينة بارودا - داهود بخط أنابيب قطره 40، و بطول 1000 كم؛ في الهند.
- الإشراف على أشغال مد خطوط الأنابيب في التشاد.
- تنفيذ خط أنابيب الغاز بقطر 20- 24 بطول 70 كم في تونس، يربط بين تونس ونابل لحساب الشركة التونسية للكهرباء والغاز.
- مشاريع المؤسسة الوطنية للقنوات الحالية²:
- الهياكل المركزة للأنابيب المتعددة المنتجات Ø16 سكيكدة - الخروب - العلمة.

¹ - IBID.

² - تاريخ زيارة الموقع 2019/11/30 على الساعة 21.30. <http://www.enac-dz.com/index.php?page=projets>

- خط أنابيب الغاز GR7 Ø48 على 184 كم من PC4 إلى PS 23 في حاسي الرمل.
- إعادة تأهيل EPC لخط أنابيب الغاز GZ3 Lot2 Ø42 على بعد 117 كم من الكناندة إلى أرزيو.
- إعادة تأهيل EPC لخط أنابيب النفط OB1 Ø22 و 24 على بعد 174 كم من مسيلة إلى بجاية.
- إعادة تأهيل خط أنابيب الغاز GG1 Ø42 على بعد 103 كم من مجدل إلى سيدي عيسى.
- شبكة جمع تعزيز حاسي رمل Ø12 من 36 إلى 58 كيلومترا في ولاية الأغواط.
- مشاريع مختلفة وربط بين الآبار، مع نشاط المنبع في الجنوب والجنوب الكبير.
- مشاريع المؤسسة الوطنية للقنوات في مجال الهندسة¹:

لقد أثبتت ENAC خبرتها في مجال دراسات نقل المواد الهيدروكربونية. فقد أنجزت أكثر من 7083 كيلومتراً من الدراسات الخطية وهندسة التجزئة، ومن بين ما حققته ما يلي:

- دراسات حول الطريق المتعلق بتمديد تحويل خطوط أنابيب الهيدروكربون في ولاية تيارت، على بعد 270 كم.
- دراسات لخطوط توصيل أنابيب الغاز GL-1Z و GL-2Z داخل المنطقة الصناعية أرزيو Arzew التي يبلغ طولها 12 كم.
- دراسات لمشروع إعادة تأهيل خط أنابيب OD1 البرما – مصدر، على بعد 272 كم.
- دراسات على مسار خط سكيكدة- الخروب- العلما، متعدد المنتجات على مدى 205 كم.
- دراسات لمسار خط الأنابيب Ø16 عين صالح – تمنراست، على بعد 500 كيلومتر.
- دراسات على إعادة تأهيل خط أنابيب OB1 حوض الحمرا – بجاية، بطول 668 كم.
- دراسات على مسار خط الأنابيب متعدد المنتجات غليزان – أرزيو على بعد 115 كم.

مما تقدم تبرز مكانة المؤسسة الوطنية للقنوات، والتي حددت لنفسها خياراً استراتيجياً؛ يعزز موقعها في مجال الهندسة والتأمين، وإنجاز منشآت نقل المحروقات بمختلف أقطارها، ومساهمتها في تحقيق المشاريع، ودعم وتطوير قطاع الطاقة.

¹ تاريخ زيارة الموقع 2019/11/30 على الساعة <http://www.enac-dz.com/index.php?page=Engineering>
21.40

1-1-7 الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للقنوات (الشركة الأم).

قبل التطرق للهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للقنوات - مركز الإمداد غرداية، نستعرض الهيكلية التنظيمية للمؤسسة الوطنية للقنوات، وهي المؤسسة الأم مقرها الجزائر العاصمة؛ كما يوضحه (الملحق رقم 03).

- الرئيس المدير العام Président directeur général: وهو أعلى مسؤول في المؤسسة

- السكرتارية Secrétariat:

- لجنة الأخلاقيات Comité d' éthique:

- مديرية الإدارة المتكاملة Direction Management Intégré Direction commerciale

- مديرية الأمن الداخلي SIE

- المساعدون Assistants

ثم تأتي ثمانية مديريات وهي:

1. المديرية التجارية (DCO)

2. مديرية الصحة والسلامة المهنية (DHSE) Direction.HSE

3. المديرية القانونية (DJU) Direction juridique

4. مديرية الإدارة العامة (DAG) Direction Administration générale

5. مديرية الموارد البشرية (DRH) Direction ressources humaines .

6. مديرية المالية والمحاسبة (DFC) Direction finances & comptabilité

7. مديرية المدقق الداخلي (DAI) Direction Audit interne .

8. مديرية الاستراتيجية، التخطيط الاقتصادي (DSPE) Direction stratégie, planification & économie

كما تضم المؤسسة قسمين، وهما:

1. قسم الدراسات والبناء (DEC) division études & construction: وتضم الإدارة

الجهوية للشرق بقسنطينة، و الإدارة الجهوية بجاسي مسعود، و الإدارة الجهوية للغرب بوهران.

2. قسم الخدمات اللوجيستية (DVL) division Logistique ويضم ثلاثة: مركز للإمداد الجلفة

- مركز للإمداد أوماش (بسكرة) - مركز للإمداد غرداية.

8-1-1 قائمة الزبائن الرئيسيين للشركة الوطنية للقنوات¹ ENAC

- SONATRACH سونطراك.
- NAFTAL نفطال.
- NAFTEC التابعة* لمجمع سونطراك.
- SONELGAZ سونلغاز.
- GRTG الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز.
- CEEG الشركة الهندسية للكهرباء والغاز.

9-1-1 أهم الشركات المنافسة للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC

شركة سونطراك وفي إطار مساهمتها في التنمية الاقتصادية الوطنية؛ قامت بعقد شراكة أواخر عام 2017 مع خمسة شركات جزائرية وطنية عمومية، وهي: ENGTP ، GCB ، ENAC ، Infratele ، Cosider Canalization،

وذلك للاستفادة من خبرة الشركات الوطنية لتنفيذ مشروع شبكة الربط بين 50 بئر إنتاج من أصل 154 حقل غاز من منطقة تنهرت إليزي²، «وسيسمح هذا المشروع المتمثل في تطوير الحقول الغازية لتينهرت ومعالجة الغاز الخام، في المنشآت الموجودة بأوهانت؛ برفع القدرة الإنتاجية لهذه المنشآت من 10 مليون متر مكعب يوميا إلى 15 مليون متر مكعب بحلول عام 2020»³.

حيث تم توقيع عقد مع مؤسسة Cosider والمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC ، لغرض إعادة تأهيل خط أنابيب قطره GG1 42 بوصة على مرحلتين، بمبلغ 160534792.07 دولار، (18140431504,16 DA) يتم إكماله خلال 30 شهر⁴.

¹ - Manuel Qualité ,santé ,sécurité et environnement ,op cit , p 06.

* Naftec Spa: شركة متخصصة في تكرير النفط الخام وهي مساهم رئيسي في سوق المواد الهيدروكربونية ، كونها شركة تابعة بالكامل لمجموعة SONATRACH. تتمثل مهمتها الرئيسية في تكرير النفط وإنتاج غاز البترول المسال والوقود ومواد التشحيم والبارافينات والبيتومين يغطي ثلث إنتاجها المتطلبات الوطنية للمنتجات المكررة. وتبلغ الطاقة الإنتاجية لشركة Naftec 4 ملايين طن سنوياً، وتتكون من مصافي الجزائر وسكيكدة وأرزو وحاسي مسعود وعين أميناس. للمزيد من المعلومات أنظر: <https://hydrocarburescommunicat.wordpress.com/naftec-carte-didentite> / تاريخ زيارة الموقع 2019/11/30 على الساعة 17:46.

² -SONATRACH, RAPPORT ANNUEL 2017,p31.

³ <http://www.aps.dz/ar/economie/54300-50-10.55> تاريخ زيارة الموقع 2019/11/29 على الساعة 10.55

⁴ Ibid .

تسعى المؤسسة الوطنية للقنوات إلى إيجاد مكانة لها ضمن منافسيها، حيث استطاعت تحقيق ذلك فهي تتعامل مع أهم المؤسسات في قطاع الطاقة، وعليه من بين المؤسسات المنافسة لها نذكر ما يلي:

أ- الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB¹

هي نتيجة إعادة هيكلة سوناطراك التي أنشئت في الفاتح من شهر أوت سنة 1981. بموجب المرسوم الرئاسي رقم 81 - 173 مؤرخ في أول شوال 1401 الموافق أول غشت سنة 1981 يتضمن إحداث المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء. أصبحت شركة ذات أسهم منذ جويلية 1998 برأس مال قدره 7630 مليون دج. وهي تعمل في مختلف هيئات حرف الهندسة المدنية، قامت الشركة منذ سنة 2014 بتطوير نشاط أشغال القنوات، ويشمل هذا النشاط المراحل التالية:

- شق الطرقات - إنجاز طرقات الخدمة - حفر الخنادق.
- أشغال ميكانيكية للأنابيب (التلحيم، التقويس، المراقبة، التنقيب والتجارب).
- تنفيذ الردميات - الهندسة المدنية للأشغال المركزة والنقاط الخاصة.

ب- مؤسسة ENGTP : Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétroliers²

شركة تابعة لمجموعة سوناطراك هي شركة واسعة النطاق، متخصصة في البناء، في جميع المهن والمجمعات الصناعية الكبيرة، وخطوط الأنابيب في مختلف المجالات، وخاصة الهيدروكربونات والطاقة، من مهامها: الهندسة المدنية والبناء، التركيب الصناعي، الأنابيب، التصنيع، هندسة، الصيانة الصناعية، الخبرة.

كما تركز الشركة على نظام الإدارة المتكامل *Système de Management intégré* (QHSE)؛ حيث نجحت الشركة في مراجعة شهادات نظام الإدارة المتكاملة الخاص بها، وفقاً لمعايير ISO 9001/2015 و ISO 14001/2015 و ISO 45001/2018. تم إجراء التدقيق من قبل هيئة التصديق VINCOTTE INTERNATIONAL -ALGERIE من 18 إلى 27 مارس 2019.

¹ تاريخ زيارة الموقع 2019/11/29 على الساعة 10.15 <http://www.gcb.dz/ar/>

² تاريخ زيارة الموقع 2019/11/29 على الساعة 11.20 <https://www.engtp.com/>

ج- شركة كوسيدار Cosider Canalisation¹

هي شركة عمومية ذات اهتمام اقتصادي، وأهم شركة تابعة لمجموعة كوسيدار Cosider Groupe، تم إنشاؤها في يناير 2004. منذ ذلك الحين، تخصصت الشركة الفرعية وطورت معرفتها لتصبح رائدة على المستوى الوطني، وتتنافس مع الشركات الدولية في مد الأنابيب، تم تطوير الشركة وفق ثلاثة محاور استراتيجية، تتمثل في المهام الرئيسية للشركة، في رعاية المشاريع الآتية:

- بناء الأعمال اللازمة لنقل الهيدروكربونات السائلة أو الغازية عبر خطوط الأنابيب.
- تحقيق جميع أنواع الأنابيب الهيدروليكية.
- تحقيق محطات معالجة مياه الشرب، ومعالجة مياه الصرف الصحي.

يتمثل التحدي الرئيسي للشركة في الحفاظ على معايير الأداء العالية في مد الأنابيب، مع تحقيق أكثر من 2500 كم خطي في 48 pouces، وهو رقم قياسي عالمي تم الاحتفاظ به منذ عام 2006. لهذا الغرض تعمل الشركة على إثراء وإدامة خبرتها الكبيرة، من منظور تحقيق الأفضل دائماً، من حيث إتقان الأساليب والوسائل المستخدمة، والهدف الدائم لتحسين تكاليف تحقيق الأعمال، والتأمين في التطبيق، وتحسين عملياتها مع عملائها وشركائها؛ مما يدل على تنفيذ أساليب العمل الفعالة.

تحصلت شركة كوسيدار على شهادة الجودة iso 9001 نسخة 2015 وذلك في نوفمبر 2017 كما تحصلت على شهادة مختبر مواد البناء لمجموعة COSIDER شهادة الاعتماد Certificat D'accreditation ISO / IEC / 17025: 2005 الصادرة عن هيئة الاعتماد الجزائرية «ALGERAC». في أبريل 2017، وبالتالي فإن الحصول على هذه الشهادة يؤكد التزام مجموعة COSIDER.

إن الحديث عن أهم المؤسسات المنافسة للمؤسسة الوطنية للقنوات؛ يعطينا صورة واضحة تُبرر من خلالها دوافع تبنى المؤسسة لمختلف الأنظمة والمعايير الدولية ضمن سياساتها، وذلك من أجل تحقيق توافيقها مع الرهانات الداخلية والخارجية المرتبطة بالأطراف ذوي المصلحة، والاستجابة لحاجاتهم وتطلعاتهم، من خلال تركيزها على التحسين المستمر الذي يضمن كفاءة وفعالية أدائها.

¹ - تاريخ زيارة الموقع 2019/11/29 على الساعة 12.10. http://www.cosider-groupe.dz/fr/

2-1 نبذة تعريفية عن المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC - غرداية:

1-2-1 نشأة المؤسسة الوطنية للقنوات - غرداية-:

هي فرع من فروع المؤسسة الوطنية للقنوات؛ تُسمى بمركز الإمداد - غرداية -؛ تحتل هي الأخرى موقعا هاما على المستوى المحلي لولاية غرداية، وكذا على المستوى الجهوي، مرّت كغيرها بعدة مراحل تطوّرت من خلالها المؤسسة للوصول إلى ما هي عليه اليوم.

كان المركزُ تابعا لشركة سوناطراك¹ في 1977 مختصّ بما يسمّى double joint ؛ وعند إنشاء الشركة الوطنية للقنوات سنة 1984، أصبح المركزُ تابعا لها في سنة 1985 حيث كان يختصّ بتلحيم الربط بين القنوات أو ما يسمّى بـ double joint.

أصبح مركز غرداية سنة 1987 مدرسة لتعليم التلحيم، حيث كان يتوافد إليها كلّ العمّال المهنيين لمؤسسة ENAC لتعلم التلحيم ومن مختلف الولايات. وبعدها على غرار باقي المؤسسات الجزائرية التي تأثرت بالأزمة السياسية لسنة 1988، وما تبعها من أحداث، حيث تم تسريح العمّال وتعويضهم، لتستعيد نشاطها سنة 1991 أين حصلت ENAC على دعم مالي، ومنه استعاد المركزُ نشاطه وذلك بتمويل مشروع حاسي الرّمّل - سكيكدة.

ثمّ أصبح المركزُ في 1994 يمولّ المشاريع بما يُسمّى الأعمال المركزة ouvrages concentré، ومن بين هذه المشاريع:

▪ مشروع حاسي الدلاعة - الخروب.

▪ حاسي بركين - البرمة.

▪ راس الميعاد - بين بسكرة وحاسي الدلاعة .

* وفي سنة 2004 كانت الإدارة الجهوية بحاسي مسعود، تابعة لمركز غرداية.

- ومن سنة 2006 إلى غاية 2009 اختص المركز بمشاريع Campement.

- ومُنذ سنة 2009 إلى يومنا هذا المؤسسة تختصّ بمشاريع ouvrages concentré

وهي مشاريع المنيعة - باريقو وغيرها من المشاريع.

¹ - تم الحصول على المعلومات في إطار مقابلة مع السيد : شرع عيسى يوم 2019/12/02 موظف بمصلحة الإدارة والصحة والسلامة المهنية على الساعة 11.00 وهو من أقدم موظفي المؤسسة منذ سنة 1989.

1-2-2 الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للقنوات -غرداية-

يضمُّ مركزُ الإمداد غرداية 230 موظف، 110 منهم متواجدون بمقرِّ المؤسسة بغرداية؛ و120 المتبقية موزَّعة في المناطق التي تنجزُ فيها مشاريعها كحاسي الفحل والمنيعة وغيرها، موزَّعين على المصالح كالتالي:

الجدول رقم (08): توزيع الموظفين حسب المصالح والورشات

الرقم	المصلحة/ الورشة	عدد الموظفين
01	مصلىة الوسائل Matériel	21
02	مصلىة الصيانة Maintenance	21
03	ورشة الهندسة المدنية préf GC	45
04	ورشة الهندسة الميكانيكية préf GM	19
05	مشروع المنيعة O/C GR7	25
06	ورشة تصليح الغرف الصحراوية Campement	28
07	مصلىة الحفظ والتخزين Appros & magasin	10
08	الإدارة Administration	09
09	مصلىة المالية والمحاسبة Finance & comp	04
10	مصلىة الإدارة والصحة والسلامة المهنية hse	14
11	مصلىة الأمن الداخلي SIE	34
	المجموع	230

المصدر: وثائق المؤسسة.

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للقنوات-غرداية-

يتكوّن الهيكل التنظيمي للمؤسسة محلّ الدراسة كما يوضّحه الملحق رقم (04)؛ مما يلي¹:

1. السكرتارية: مكوّنة من أمانة المدير، تهتمّ بكلّ ما يتعلّق بالمراسلات الإدارية، سواء الداخليّة التي ترسل من قبل المصالح أو الخارجيّة التي ترد من الجهات التي تتعامل معها المؤسسة (البريد الصادر والوارد).

2. مصلحة الأمن الداخليّ SIE: تختصّ بكلّ ما يتعلّق بحماية أمن الأشخاص والممتلكات داخل المؤسسة، مكوّنة من 34 مسؤولاً أمن، مقسمين على فرق تعمل بدوامين الفترة الصباحيّة (07:00-19:00) والفترة المسائيّة (19:00-7:00).

3. مصلحة البيئة والسلامة والصحة المهنية: تضمّ 14 موظّف مكوّنة من مكتبين، أهمّ مهامّها ما يلي:

* الموظفون المؤهلون: التدريب المستهدف في الميدان والموقع- التقدير المكتوب واللفظي- العروض والتحفيز والمكافآت.

* الوسائل الماديّة التابعة للمصلحة (عيادة، مركبة الإسعاف، مطافئ الحريق) لذا عليها القيام بما يلي:

- ضمان المراقبة الدورية لمطافئ الحريق.
- ضمان الصيانة المنتظمة لسيارة الإسعاف ومعدّاتها- توفير الرقابة الفنيّة لها.
- إجراء عمليّات الصيانة الوقائيّة بشكلٍ منهجيّ.
- التأكد من توفر الأدوية والمعدّات الطبيّة بالعيادة.
- ضمان النظافة العاديّة في العيادة.

* التأكد من احترام العمّال لمعدّات الوقاية الشخصيّة EPI؛ وذلك بتوفير معدّات الوقاية الشخصيّة، وفقاً للخطة المحدّدة.

* تحقيق أهداف سياسة QHSE والعمليّات المرتبطة ب hse، مع ضمان الامتثال للقوانين والمتطلّبات، وكذلك الالتزام بالإجراءات واللوائح المعمول بها.

* ضمان العلاقات الجيدة مع المؤسسة الاستشفائيّة العامّة وطبّ العمل، والتأكد من الزيارات الطبيّة الدورية وعند التوظيف.

¹ - التعريف بالمصالح ومهامها : بالاعتماد على وثائق المؤسسة والمعلومات الخاصّة بالمقابلات التي أجريت.

*العلاقات الجيدة مع مصالح البلدية: الحفاظ على صورة الشركة فيما يتعلق بالبيئة والسلامة والصحة المهنية.

*الحرص والعمل أكثر على الالتزام بمتطلبات الإصدارات الجديدة لمعايير الإيزو 9001 الخاص بالجودة و14001 المتعلق بالإدارة البيئية نسخة 2015 حفاظا على الشهادات المحصل عليها.
*الامتثال للوائح والقوانين الجزائرية الخاصة بالبيئة والسلامة والصحة المهنية.

4. مصلحة المالية والمحاسبة:

تضم أربعة موظفين، تهتم بالامتثال والالتزام تجاه الأطراف والحفاظ على العلاقات الجيدة والتواصل المستمر - احترام المواعيد النهائية؛ لتقييم الوضعية المالية - براعة الموظفين (Polyvalence du personnel) - تصنيف الموظفين - الحفاظ على العلاقات مع الموردين - البنوك.. - الإمدادات والخدمات في الوقت المناسب - الإتاحة Disponibilité - التفاوض على أفضل الأسعار والجودة.

5. مصلحة إدارة المستخدمين: تهتم بمختلف الشؤون الإدارية للموظفين منذ توقيع عقدهم مع الشركة، مكونة من مكتبين يضم 09 موظفين، من مهامها:

*الموظفون المؤهلون: من خلال التعليم والتكوين المستمر - المردودية - التدريب والتوجيه - التحكم في استخدام الإعلام الآلي.

*احترام نظام الإدارة المتكاملة من أجل ضمان قوة ومكانة المؤسسة، وذلك بالحفاظ على وتيرة التحسين المستمر لما هو مخطط والعمل على تطبيقه.

*التواصل الجيد مع الهياكل، وذلك بتوعية وتدريب المستخدمين، وتحسين مهاراتهم.

*البحث المتواصل والتشيط من أجل التوظيف، وذلك لاختيار الكفاءات.

5. مصلحة الوسائل العامة والتصليح: من مهامها ما يلي:

*الموظفون المؤهلون لتصليح الغرف الجاهزة: من خلال تحديد جدول خاص بإعادة التهيئة والتجديد - تدريب الموظفين وإعداد فريق مختص للقيام بذلك - تلبية طلبات الترميم في الآجال المحددة.

*ضمان كفاءة العمل من خلال شراء مواد وأدوات، ذات نوعية جيدة، واحترام المواعيد النهائية لتوريد المواد الخام.

*محاسبة التكاليف.

*الموقع الجغرافي للمركز في ضواحي وسط الجزائر، وهو قريب من المناطق الجنوبية؛ مما يسمح له بتمويل المناطق المجاورة، والمشاريع بالعرف الجاهزة والمعدات.

*تثبيت وتفكيك قواعد الحياة les base-vies، وذلك بالاعتماد على فريق مختص، والعمل على تدريبهم في الميدان.

*التعامل مع المحلات الخاصة بالخردوات العامة (Quincaillerie locale (Ghardaïa): هم من العملاء الموردن للمؤسسة؛ لذا تسعى للحفاظ على العلاقة الجيدة معهم- واحترام الآجال المحددة للدفع.

* تجديد العرف الصحراوية لفروع سوناطراك: توفير فريق متعدد التخصصات للصيانة والتجديد، من خلال اقتراح التجديد الكامل لمواقعهم وقواعد الحياة.

6.مصلحة التّموين وحفظ وتسيير المخزون: تضم هذه المصلحة 10 موظفين، من مهامها

وظائفها ما يأتي:

*المهارات: تحفيز الموظفين وتدريبهم- المحافظة على عملائها- تقديم الخدمة بوسائل الاتصالات الآتية (الهاتف / الفاكس).

*المصداقية والمقدرة على التسديد، وذلك بالحفاظ على الثقة القائمة بين الشركة ومورديها.

*التموقع الاستراتيجي من خلال تمويل مشاريع ومؤسسات أخرى.

7.مصلحة الطرق: تُشرف على مصلحتين: مصلحة تسيير الوسائل و مصلحة الصيانة: تضم

عمال المصلحتين والبالغ عددهم 42، من مهامها ما يلي:

* تنفيذ برنامج الصيانة في الوقت المناسب، مع ضمان النوعية الجيدة؛ إثراء قاعدة البيانات بالوثائق الأساسية، كتيبات الصيانة، دليل الإصلاح وكتالوجات PDR- تقليل التدخلات في حالات الطوارئ، وتجنبها باستخدام استراتيجيّة صيانة وقائيّة كافية-ضمان كفاءة الموظفين المعيّنين لضمان المتابعة الجيدة.

*تنمية مهارة العاملين، وذلك بتنفيذ نظام التدريب المستمر.

*المواقع الاستراتيجية للمركز؛ من خلال تكييف البنى التحتية: كالحضائر ومناطق التخزين، وإضافة الأنشطة إلى المركز؛ لتقليل تكاليف الاستعانة بمصادر خارجية.

*التواجد والتّقرّب من مختلف الموردن: الحفاظ على العلاقات الجيدة معهم- واحترام الدّفع في الوقت المحدد.

*تجّار العلامات التجاريّة الأجنبيّة الخاصّة بمعدّات محدّدة: التّعبير بوضوح عن احتياجات المؤسّسة، والمفاضلة بين العروض-إنشاء العقود، واحترام تنفيذ البرنامج.

*احترام إجراءات إدارة الوسائل: التّدريب المستمرّ- احترام الوظيفة حسب البطاقة الوصفية للوظيفة la fiche de poste.

*توفّر معدّات خاصة محددة- الصيانة الدورية- التخزين الكافي- توقعات الحاجة (PDR - المواد المستهلكة)- تجديد وهيئة الحاضرة الخاصّة.

*الموظفين المؤهلين: من خلال التدريب المستمرّ- واتباع خطّة الاستخلاف (la relève) لنقل المعرفة.

*موقف السيارات: - تلبية طلبات المركبات- تلبية طلبات معدّات التشغيل.

*النقطة الاستراتيجية للمركز CLG: القيام بالإجراءات المرتبطة لشراء الأراضي والمساحة المحيطة بالمركز لإمكانية التمديد في سياق احتياجات الشركة.

8. مصلحة ورشة الأعمال المسبقة الصنع Atelier préfabrication: وتتفرع عنها أربع ورشات

وهي:

- ورشة الوسائل الخاصّة **Atelier Matériel Spécifique**.
- ورشة مساعدة **Atelier Auxiliaires**.
- ورشة تصليح وتجديد الغرف الصّحراوية الجاهزة **Atelier Rénovation Cabines**.
- ورشة التبريد وإصلاح وسائل الغرف الجاهزة **Atelier froid et réparation matériel campement**.

هذه الورشات تغطي مختلف الأعمال والأنشطة الخاصّة بالمؤسّسة وتهتم ب:

*إدارة المعدّات والوسائل وصيانتها.

*العمل على توظيف عمّال مؤهلين بالإضافة إلى تدريبهم وتنمية مهاراتهم.

*شراء مواد ذات نوعية جيدة من خلال توظيف مشرف للجودة-توضيح وتوصيل احتياجات الشراء.

*تحقيق الأهداف المحطّط لها- ضمان جودة المنتج-تقليل تكلفة المنتج.

*تطبيق المعايير المعتمدة- محاسبة التكاليف- إعداد مؤشّرات الأداء-تلبية احتياجات المشاريع.

*تحسين بيئة العمل والمحافظة على سلامة الموظفين.- التعامل مع مخبر LTPS و توفير المهندس الجيوتقني.

*التعامل مع مهندس تعدين **Ingénieur de mines (DMI)** لموافقات إجراء التلحيم OC و الخطي-

مؤسسة الأنابيب **ALFA PIPE** : ضمان تأهيل إجراءات اللحام **WPS** - استئجار رافعة في حالة الطوارئ.

3. سياسة المؤسسة الوطنية للقنوات وأهدافها الاقتصادية.

تعتمد المؤسسة الوطنية للقنوات سياسة استراتيجية (الملحق رقم 05) تحدّد من خلالها أهمّ أهدافها، حيثُ لخصّ العنوان الذي يعلوها «سياسة الجودة، الأمن والحيط، المسؤولية الاجتماعية» أهمّ المجالات التي ترتبطُ بها هذه السياسة؛ فالمؤسسة الوطنية للقنوات تسعى منذ سنة 2008 إلى تحسين الكفاءة في أدائها، بشكل مستمرّ من خلال نظام الإدارة المتكامل للمؤسسة، معتمدة في ذلك على المعايير الدوليّة التالية¹:

- ISO 9001 نسخة 2015، وهي المعايير المتعلقة بالجودة.
- ISO14001 نسخة 2015، وهي المعايير المتعلقة بالبيئة.
- BS OHSAS 18001 نسخة 2007 نظام إدارة الصّحة والسّلامة المهنية.
- وهي الآن بصدد اعتماد معايير الإيزو 45001 المتعلقة بالصّحة والسّلامة المهنية نسخة 2018.
- وكذا الالتزام الخاصّ بالمسؤولية المجتمعية، من خلال معايير الإيزو ISO 26000 وذلك بدمج متطلباته داخل تنظيم الشركة، وخاصّة تلك المتعلقة بالمسائل المركزيّة ومنها: الحوكمة والعلاقات وظروف العمل وحقوق الإنسان، والممارسات العادلة والبيئة، وقضايا المستهلك والمجتمع والتنمية المحليّة.

تأخذ الشركة بعين الاعتبار السّياق الذي تعمل فيه من خلال اعتمادها على التّحليل الرّباعيّ SWOT لتحديد الفرص والمخاطر، والتي تعتبرها المؤسسة ذات دلالة؛ وتسعى إلى تسخير كافة الوسائل الضّروية لتحقيق أهدافها التي حدّدتها وفقا لسياستها، يدعُو فيها المسؤول الأوّل إلى ضرورة تظافر جهود كافة العاملين لتحقيقها.

وهو ما تمّ تأكّيده في «مؤتمر التّجديد السّابع للتّقابة، الذي تمّ تنظيمه في مقر الاتحاد الوطنيّ لعمّال البترول والغاز والكيماويات (FNTPGC)، وبعد قراءة التّقرير التّ نهائيّ، دعا المسؤولون جميع التّقابيين إلى أهميّة العمل في تضامن، وصدق في ممارسة واجبهم في الدفاع عن حقوق العمّال واستدامة المشروع، خاصّة في الظّروف الصّعبة الحاليّة، مؤكّدين أنّ التّحدّي الرّئيسي لشركة ENAC، هو الحفاظ على معايير أدائها في مدّ الأنايب، لا سيما وأنّ موقعها كزعيم وطنيّ يشجّعها على البحث عن الكمال، ومواجهة التّحدّيات الجديدة، في سوق تزداد فيه المنافسة؛

¹ - وثائق المؤسسة .

حيث تصبح ضرورات التحكم، من حيث التكلفة والجودة والوقت، أكثر وأكثر حدة. تحقيقاً لهذه الغاية، وضعت شركة خطوط الأنابيب الوطنية، بخبرتها وقدراتها الإدارية، مجموعة من الإجراءات في الإدارة، مثل نظام الإدارة المتكامل (SMI). بالإضافة إلى ذلك، أتاح نهج الشركة QHSE-RS تنفيذ الإدارة التشاركية التي تهدف من ناحية إلى زيادة رضا العملاء، وتحسين الامتثال للمنتجات والخدمات، و من ناحية أخرى لضمان سلامة العمال، والسيطرة على الآثار البيئية، موقف يحتاج إلى الحفاظ عليه وتثبيته، ويتطلب التزام وتطبيق فريق الإدارة، ومجلس اتحاد الشركات الجديد، وهذا لدفع الشركة إلى الأمام في طريق التميز؛ لجعل ENAC شركة موثوقة وفعالة ولا غنى عنها»¹.

إن الأهداف التي دعا إليها ممثلي النقابات؛ تنبثق من الأهداف التي حددها سياسة المؤسسة والمتمثلة فيما يلي².

- الحفاظ على أدائها وإتقان مشاريعها من ناحية التكلفة، الآجال والجودة.
- تطوير نشاطاتها في مجالات أخرى كالمنشآت السطحية.
- زيادة رضى الزبائن، وضمان استجابة منتجاتها لمتطلباتهم وتطلعاتهم.
- احترام المتطلبات القانونية والتنظيمية للمنتج، من حيث البيئة، و مجال الصحة والأمن في العمل.
- تطوير الكفاءات الخاصة بأنشطة الشركة، وتعزيز العمل الجماعي.
- الحفاظ على الصحة، وأمن العمال من خلال القضاء على أكبر قدر ممكن من الخطر، والسيطرة على المخاطر المهنية الناتجة عن أنشطة المؤسسة، وتوفير ظروف عمل آمنة وسليمة، وذلك بسبل الوقاية من الصدمات والأمراض المرتبطة بالعمل.
- ضمان احترام البيئة من خلال منع التلوث وتحسين إدارة النفايات.
- تعزيز الحوار الاجتماعي، والأخذ بعين الاعتبار احتياجات واهتمامات كافة متعاملي المؤسسة.
- التحسين الدائم لفعالية نظام الإدارة الخاص بالمؤسسة؛ لجعله أداة أساسية للتقدم.

هذه الالتزامات والأهداف ترجمتها إلى برنامج عمل؛ تضمن الوسائل اللازمة لتحقيقها في جميع هياكلها وفروعها ومشاريعها، «وأصبحت بفضلها ENAC، شركة رائدة في إنشاء خطوط الأنابيب لنقل الهيدروكربونات السائلة والغازية، حيث تمكنت من زيادة معرفتها؛ لتصبح رائدة

¹- Smail ROUHA, **La conjonction des efforts : Entreprise nationale de canalisations**, le magazine promotionnel de l'algerie El Djazair ,N124,nov 2019, https://www.eldjazaircom.dz/index.php?id_rubrique=294&id_article=565812.00

تاريخ زيارة الموقع 2019/11/29 على الساعة

² - سياسة المؤسسة الوطنية للقنوات enac (الملحق رقم 05).

على المستوى الوطنيّ في مدّ خطوط الأنايب، بفضل الائتمان الذي حقّقه في تنفيذ العديد من المشاريع الضخمة، سجلت شركة خطوط الأنايب الوطنية في عام 2018 مبيعات بقيمة 15 مليار دولار حسب عبد الحكيم شهيلي الرئيس المدير العام للشركة¹.

وما يعزّز مكانتها ويدعم تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية هو حصولها على الشّهادات* التالية:

الجدول رقم (09): يوضّح شهادات الإيزو التي تحصّلت عليها المؤسسة الوطنية للقنوات.

الرّقم	الشّهادة	المؤسسة المانحة للشهادة	تاريخ الحصول عليها
01	Iso 9000 :2015	Vinçotte International Algerac	09 جويلية 2014 إلى غاية 27 جويلية 2020
02	Iso 9000 :2015	Vinçotte International	09 جويلية 2018 إلى غاية 27 جويلية 2020
03	Iso14001:2015	Vinçotte International Algerac	09 جويلية 2018 إلى غاية 27 جويلية 2020
04	Iso14001:2015	Vinçotte International	09 جويلية 2018 إلى غاية 27 جويلية 2020
05	OHSAS 18001:2007	The International Network	28 جويلية 2017 إلى غاية 27 جويلية 2020
06	OHSAS 18001:2007	Vinçotte International Algerac	02 جويلية 2017 إلى غاية 27 جويلية 2020
07	OHSAS 18001:2007	Vinçotte International	28 جويلية 2017 إلى غاية 27 جويلية 2020

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

¹ -Smail ROUHA, op cit.

* - أنظر الملحق رقم 06- شهادات الإيزو المتحصل عليها في المؤسسة الوطنية للقنوات -

المبحث الثاني: الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC – غرداية-

1. المخطط الاتصالي الخاص للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC غرداية.

قامت المؤسسة الوطنية للقنوات بوضع مخطط اتصالي للمؤسسة في ملف يضم 135 صفحة تحت اسم «Plan de communication Interne et externe»، يحدد لكل مصلحة وكل فرع تابع لها اتصالاته الداخلية والخارجية، وهذا يعود طبعاً إلى اختلاف مهام كل منها، حيث تم تحديد الوسائل الاتصالية حسب احتياجاتها واحتياجات متعاملها، وذلك وفقاً للعناصر التالية: المرسل – طبيعة المعلومة – المرسل إليه – والوسائل المستخدمة لذلك، سنقوم بعرض أهم محتويات هذا الملف التي لها علاقة مباشرة بالدراسة على أن نفضّل أكثر بالنسبة، لمركز الإمداد غرداية – محل الدراسة .

الجدول رقم 10: الاتصال الداخلي للإدارة العامة:

المرسل إليه	طبيعة المعلومة	وسائل الاتصال الداخلي	المرسل
المسؤولون التنفيذيون ومدراء جميع هيكل الشركة. جميع موظفي الشركة.	الاستراتيجية والسياسة العامة للمؤسسة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة- الأهداف التشغيلية- أهداف نظام الإدارة المتكاملة - المخطط السنوي - مخطط PMTE النتائج - استراتيجية وسياسة QSE-RS - مراجعة الميزانية-القرارات- التعليمات والتوجيهات- الملاحظات - الاتفاقيات- الاجراءات التسييرية - محاضر الاجتماعات.	الاجتماعات-الرسائل-الاتصال المباشر - الخطاب الرسمي- المناقشات- الاتصال المكتوب - الهاتف - فيديو- الإعلانات- Outlook	الإدارة العامة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يتضح من خلال الجدول أن الإدارة العامة، تستخدم مختلف أشكال الاتصال منها: الاتصال المكتوب (الإعلانات - الرسائل - الخطاب الرسمي) - الاتصال المباشر (الاجتماعات - المناقشات - الهاتف ..) الاتصال الإلكتروني (Outlook).

ويتضح من خلال طبيعة المعلومات التي تتضمنها الاتصالات الداخلية مدى حرص الإدارة العامة على نقل المعلومات التي تختص بشرح سياسات المؤسسة واستراتيجياتها وأهدافها، ومخططاتها وميزانياتها لمختلف أعضائها، حتى تكون لديهم نظرة شاملة حول المؤسسة؛ لأن انسياب المعلومات والأفكار يمكنهم من فهم أهدافها وتطلعاتها، ويجفّزهم لدعم توجهاتها.

الجدول رقم 11: الاتصال الداخلي لمديرية الموارد البشرية.

المرسل إليه	طبيعة المعلومة	وسائل الاتصال الداخلي	المرسل
قسم الإدارة المتكاملة	وثيقة مؤشرات الأداء - مقترحات لتعديل أو انشاء أو حذف وثائق خاصة بنظام الإدارة المتكاملة - محضر مراجعة العمليات- خطة عمل التدقيق- خطة العمل الناتجة عن تقييم الامتثال للمتطلبات القانونية- التقارير المتكاملة	الاتصال المكتوب	مديرية الموارد البشرية
هياكل إدارة شؤون الموظفين في المديريات الإقليمية والمراكز اللوجستية	إجراءات إدارة الموارد البشرية	الاتصال المكتوب	
ممثلو العمليات على مستوى المديريات الإقليمية والمراكز اللوجستية	- بطاقة مؤشرات الأداء (حسب لوحة القيادة المحددة)	الاتصال المكتوب	
الهياكل المختلفة والشريك الاجتماعي	الاتفاقيات الجماعية	الاتصال المكتوب	
الإدارة العامة-المديرية القانونية	ملفات معالجة قضايا النزاعات	الاتصال المكتوب	
للموظفين الجدد	- كتيبات الترحيب- النظام الداخلي- عقد العمل Fiche de poste بطاقة الوظيفة- سياسة نظام الجودة والسلامة والبيئة الخاصة بالمؤسسة- تقرير التثيت	الاتصال المكتوب	
جميع عمليات نظام الإدارة المتكاملة-SMI-مختلف هياكل المؤسسة والادارات الجهوية، والمراكز اللوجستية.	القرارات المرتبطة بالموظفين- مخطط التوظيف- خطة التدريب. Fiches de postes بطاقة الوظائف.- بطاقة التعبير عن احتياجات التوظيف المحددة- بطاقة التعبير عن احتياجات التدريب.	الاتصال المكتوب الاتصال الالكتروني	
خلية الاتصال لمديرية الموارد البشرية	خطة التواصل الداخلي والخارجي للمديرية DRH		
مختلف هياكل المؤسسة والإدارات الجهوية، والمراكز اللوجستية.	خطة الاتصال الداخلي والدخلي للمؤسسة		
مختلف هياكل المؤسسة والإدارات الجهوية، والمراكز اللوجستية.	بطاقة تقييم مهارات المسيرين ورقة تقييم مهارات أعضاء الإدارة- ورقة تقييم مهارات الموظفين المنفذين والمتحكمين	الاتصال المكتوب	
قسم التدريب-	ورقة تحديد احتياجات الأفراد للتدريب		
الموظفين المديرين	ورقة تقييم رضا المشتركين-		
مختلف هياكل المؤسسة والإدارات الجهوية، والمراكز اللوجستية.	ورقة تقييم فعالية التدريب- شهادة التدريب- عقد التبرص.		

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

تشيرُ معطيات الجدول أعلاه أنّ مديريّة الموارد البشرية تعتمد اعتمادا كبيرا على الاتصال المكتوب، وفي بعض الأحيان يتم استخدام الاتصال الإلكتروني كداعم للاتصال المكتوب (وذلك أنّ المؤسسة تعتمد على ما يسمى بـ «disque public و outlook»، واللذان يعتمدان على الأنترنت الشبكة الداخليّة؛ التي تربط المؤسسة وهياكلها وفروعها.

أمّا بخصوص طبيعة المعلومات التي يتضمّنها اتصال المديرية فيتمحور حول 04 محاور، وهي:

1. اتصالات ترتبط بنظام الإدارة المتكاملة SMI؛ حيثُ تعمل مع قسم الإدارة المتكاملة لمتابعة الوثائق والملفات والمراجع الخاصّة بتطبيقه، واتّخاذ الإجراءات اللاّزمة سواء بتعديلها، أو إلغائها أو إنشاء وثائق مكّملة، وذلك بالاعتماد على نتائج (التدقيق- مراجعة العمليّات - نتائج التقارير المتكاملة Reporting QHSE، تقييم مدى امتثال المؤسسة للقوانين-والاعتماد على بطاقة مؤشّرات الأداء (حسب لوحة القيادة الشهريّة المحدّدة) وذلك لاتخاذ القرارات المناسبة بخصوص التّحسينات الضّرورية لتصحيح أداء المؤسسة.

2. تعريف الموظّفين الجدد بالمؤسسة وسياستها (سياسة نظام الجودة والسلامة والبيئة خاصّة)؛ وهو ما يفسّر حرص المؤسسة على نشرها لجميع الموظّفين حتى الجدد منهم؛ وذلك لأهميتهم ودورهم في تنفيذها، تعريفهم بالنظام الداخليّ المؤسسة والذي يضبط العلاقات، ويشرح آليات العمل، ويحدد الحقوق والواجبات، كما يتم تعريفهم بمهامهم من خلال بطاقة تسمى «Fiche de Poste».

3. السّهر على الاتّفاقيّات الجماعيّة، والعمل على متابعة ملفّات النزاعات المرتبطة بالمؤسسة.

4. تنمية وتطوير الموارد البشريّة: وذلك بالعمل على تقييم مهارات موظفي المؤسسة، وتحديد مدى احتياجهم للتدريب، ولا تكتفي بذلك؛ بل تحرصُ على معرفة مدى فعاليّة برامج التدريب من خلال وثيقة تقييم رضا المشاركين في التدريب، وهذا يدلُّ على أنّ المؤسسة تحرص على تنمية كفاءة ومهارات أعضائها، لأنّ التدريب يكسبهم معارف ومهارات جديدة يكون لها تأثيرٌ إيجابيّ على أدائهم الوظيفيّ وسلوكهم التنظيميّ، كما تعمل على تحديد احتياجات المؤسسة للمورد البشري المتمثلة؛ لإعداد مخطّط التوظيف.

الجدول رقم 12: الاتصال الداخلي لمديرية الاستراتيجية، التخطيط، الاقتصاد.

المرسل إليه	طبيعة المعلومة	وسائل الاتصال الداخلي	المرسل
جميع هيكل الشركة: الإدارة المركزية والإدارات الجهوية وإدارات المركز اللوجستية	تقارير الأنشطة الدورية- الخطة السنوية ميزانية التشغيل- خطة عمل متوسطة الأجل- تقرير متابعة الميزانية.	Support magnétique ou papier وهي وسائط للتخزين كالأشرطة والأقراص المضغوطة أو بالاعتماد على التقارير الورقية	مديرية الاستراتيجية، التخطيط، الاقتصاد
والإدارات الجهوية وإدارات المركز اللوجستية.	تقرير مراقبة الاستهلاك (الطاقة الكهربائية والمياه والوقود و مواد التشحيم والهاتف)		
مديرية الموارد البشرية .	التقاعد - مخطط اتصالاتها الداخلي والخارجي -		
مديرية الموارد البشرية- مديرية الصحة والسلامة المهنية- مديرية المالية والمحاسبة- قسم الدراسات والبناء	إرسال التقارير إلى SPP Holding		
جميع هيكل الشركة	رسائل مختلفة تطلبها جهات خارجية القرارات التنظيمية الموقعة من المدير التنفيذي (التنظيم ، تفويض الصلاحيات ، ميثاق التفويض ، إنشاء اللجان واللجان)-القرارات التنظيمية الموقعة من طرفها. الدراسات التنظيمية-المخططات التنظيمية التفصيلية للشركة المستحدثة.- بحوث السوق-إجراءات التسيير	الاتصال المكتوب الاتصال الإلكتروني	
قسم الإدارة المتكاملة	محضر مراجعة العمليات-بطاقة مؤشرات الأداء- خطة عمل التدقيق- الاجراءات التصحيحية والوقائية بعد التدقيق- وثيقة مراجعة الإدارة.	نشر المعلومات المختلفة على disque public	
مديرية الموارد البشرية	احتياجات التوظيف المحدد-بطاقة احتياجات التدريب - خطة الاتصال الداخلية والخارجية لعملية نظام المعلومات-		
جميع عمليات SMI جميع هيكل الشركة بما في ذلك المديرات الجهوية والمراكز اللوجستية وقاعدات الحياة bases de vie	اشعار النقل / استعادة معدات نقل تكنولوجيا المعلومات. فتح حساب الشبكة محضر تهيئة البرامج- وثيقة متطلبات معدات تكنولوجيا المعلومات	نشر المعلومات المختلفة من خلال المراسلة الإلكترونية (Microsoft Outlook)	
لموظفي الإدارة العامة .	نشر المعلومات المختلفة (عرض الشركة ومقاطع الفيديو والمذكرات ورسائل التهنئة وما إلى ذلك) .	شاشات العرض Plasma	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

إنَّ الجدولَ أعلاه يكشفُ مدى حرص المديرية على توفير نظام معلومات، يسمح بنشر وإتاحة مختلف المعلومات لكافة الموظفين؛ خصوصا باستخدام **disque public** نشر المعلومات المختلفة؛ من خلال المراسلة الإلكترونية (Microsoft Outlook)، بالإضافة إلى الاتصال الورقي والمكتوب.

كما تكمن أهمية الاتصال الداخلي للمديرية في اشراك مختلف الهياكل والفروع فيما يتعلق بتحديد الخطط السنوية، والاستراتيجيات والميزانيات المخصصة ومراجعتها، ومتابعة تقارير استهلاك الموارد المتمثلة في الماء والطاقة والوقود وزيوت التشحيم وغيرها...؛ وذلك لاتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة، كما تمثل المديرية دورا هاما في نجاح نظام الإدارة المتكاملة؛ فهي تعمل مع قسم الإدارة المتكاملة على إعداد محضر مراجعة العمليات-بطاقة مؤشرات الأداء-خطة عمل التدقيق-بحوث السوق- الدراسات التنظيمية، وثيقة مراجعة الإدارة، حيث يعمل ذلك على تحديد التعديلات المرتبطة بمفهوم التحسين المستمر، الذي يقوم عليه النظام لاتخاذ القرارات التنظيمية وإجراءات التسيير و الإجراءات التصحيحية والوقائية.

ولضمان قيامها بمهامها كما أشار لها كلٌّ من: «جدول تحليل السياق العام للمؤسسة
TABLEAU D'ANALYSE DU CONTEXTE DE L'ENTREPRISE
الأطراف المعنية
TABLEAU D'IDENTIFICATION DES EXIGENCES DES PARTIES INTERESSEES PERTINENTES
على المستوى الداخلي»¹.

-تحفيز الموظفين من خلال التدريب والترقية، والحفاظ على موقف الإدارة في المنظمة، وضمان إتمام المهام بالكامل (القيام بالعمل الجيد)، وهذا من خلال تنفيذ نظام معلوماتي، مع إتاحة إمكانية الوصول إلى الأنترنت - تحديد استراتيجية الشركة- تحديد الأهداف (معدل الدوران، مستوى الاستهلاك، الخدمات، المشتريات ..) مؤشرات الإدارة (النسب، التحليل...) - تقديم النتائج المحاسبية المتعلقة بجميع جوانب الشركة للموافقة عليها.

إن أهمية المديرية تكمن في مدى قدرتها على إدارة التخطيط الشامل، الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها الاستراتيجية، خصوصا وأنها تتبنى تطبيق النهج المستدام، وذلك في إطار التحديد الدقيق لطبيعة أنشطتها وتحديد مواردها المالية، (تقرير متابعة الميزانية- الخطة السنوية لمتابعة التشغيل)، والبشرية (احتياجات التوظيف- احتياجات التدريب لتنمية كفاءة ومهارات موظفيها) والمعلوماتية من خلال توفير نظام معلوماتي يسمح بانسياب المعلومات بين جميع الهياكل التابعة للمؤسسة (خطة الاتصال الداخلية والخارجية لعملية نظام المعلومات).

¹ - وثائق المؤسسة.

الجدول رقم 13: الاتصال الداخلي لمديرية المالية والمحاسبة:

المُرسل	وسائل الاتصال الداخلي	طبيعة المعلومة	المُرسل إليه
مديرية المالية والمحاسبة	ورقيا (papier) - Outlook	تقرير الأنشطة	مديرية الاستراتيجية، التخطيط، والاقتصاد
	ورقيا (papier) - Outlook	بيانات المحاسبة	قسم التدقيق الداخلي
	Outlook	تقرير التدفقات النقدية. Rapport de trésorerie	الإدارة العامة
	ورقيا (papier)	ضمانات السندات والعقبات التي تواجهها.	المديرية القانونية قسم التدقيق الداخلي
	ورقيا (papier)	شهادات الاعفاء	مديرية الإدارة العامة
	ورقيا (papier)	قرار انشاء وحدة محاسبة	جميع هياكل المحاسبة
	ورقيا (papier) - Outlook	محاسبة التكاليف (المخرجات)	مديرية الاستراتيجية، التخطيط، والاقتصاد
	ورقيا (papier) - Outlook	حاجات التوظيف - حاجات المعلومات	مديرية الموارد البشرية.
	ورقيا (papier) - Outlook	طلب التدخل - احتياجات المعدات	مديرية الاستراتيجية، التخطيط، والاقتصاد

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

إنَّ معطيات الجدول رقم 13 توضح العلاقة بين قسم التدقيق الداخلي؛ بخصوص ضمانات السندات وبيانات المحاسبة؛ خصوصا التكاليف، حيثُ تعمل على ضبط مختلف العمليات المالية.

وذلك لتحديد القوائم والمُؤشّرات المالية، والإفصاح عنها لأصحاب المصلحة؛ من مستثمرين ومساهمين لمساعدتهم على اتخاذ القرار، كما تفيد في تشخيص الوضع الداخلي؛ لاكتشاف مواطن العجز، والعمل على تصحيحها، وتقييم ما إذا كانت المؤسسة تسير وفق ما تمّ التخطيط له.

أمّا بالنسبة للأدوات الاتّصالية المستخدمة من طرف المديرية؛ فتمثّلت في المعاملات الورقية، وذلك لأهميّة التقارير المالية والمحاسبية؛ بالإضافة إلى الاعتماد على المراسلة الإلكترونية (Microsoft Outlook) للاتّصال التي تقتصر على بعض المديريات، حيث لا نرى للمديرية أي محتوى اتّصالي يربطها بالفروع والإدارات الجهوية الأخرى أو بالموظفين؛ على عكس بعض المديريات الأخرى، إذ يمكن إرجاع ذلك لطبيعة نشاط المديرية، فدائما تكون الأمور المرتبطة بالجوانب المالية تحضى بنوع من التّحفظ في النّشر إلا للمستفيدين منها؛ كما أشرنا سابقا.

الجدول رقم 14:الاتصال الداخلي لمديرية الإدارة المتكاملة

المرسل إليه	طبيعة المعلومة	وسائل الاتصال الداخلي	المرسل
الإطارات والمسيرين. مدرء الهياكل والإدارات الجهوية، ومدرء المراكز اللوجستية والمشاريع جميع موظفي الشركة.	سعي المؤسسة لتطبيق سياسة الجودة، الأمن والمحيط، المسؤولية الاجتماعية.	التوزيع الورقي والالكتروني عبر disque public Outlook-الموقع الالكتروني للمؤسسة - لوحة الاعلانات.	مديرية الإدارة المتكاملة
	دليل QSE الخاص بالمؤسسة	التوزيع الورقي والالكتروني عبر disque public	
	وثائق نظام إدارة المؤسسة	التوزيع الورقي والالكتروني عبر disque public	
	شهادات نظام إدارة الشركة وفقاً لمعايير ISO 9001 و ISO 14001 VS 2004 و VS 2008 BS OHSAS 18001 VS 2007	التوزيع الورقي والعرض العام .	
	معايير شهادة نظام إدارة الشركة وغيرها من المعايير المعمول بها.	التوزيع الالكتروني عبر disque public	
الإطارات والمسيرين،مدرء الهياكل والإدارات الجهوية، ومدرء المراكز اللوجستية والمشاريع جميع موظفي الشركة.	نتائج دراسة السياق ، احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية ، المخاطر وبرنامج إدارتها، المدققة .	التوزيع الالكتروني عبر disque public	
	الاستراتيجية، أهداف QSE للشركة، ولوحة القيادة ل QSE لكل هيكل وموقع.	التوزيع الورقي والالكتروني عبر disque public-الموقع الالكتروني	
رئيس المدير العام للمؤسسة Les CQSSE	ورقة طريق من الهيكل	Outlook للمؤسسة - لوحة الاعلانات.	
رئيس المدير العام للمؤسسة	نتائج مراقبة وقياس لوحة القيادة لأهداف QSE لنظام الإدارة المتكاملة.		
الإطارات والمسيرين.-مدرء الهياكل والإدارات الجهوية، ومدرء المراكز اللوجستية والمشاريع-جميع موظفي الشركة.	تقرير عرض المراجعة الإدارية وتقرير مراجعة الإدارة.- برنامج التدقيق الداخلي السنوي- برنامج تقييم الامتثال التنظيمي والقانوني لفترة السنتين	التوزيع الالكتروني عبر disque public -Outlook	
	موجهي العمليات.-مدرء الهياكل والإدارات الجهوية ،ومدرء المراكز اللوجستية والمشاريع-جميع موظفي الشركة.	قائمة النصوص التشريعية حسب الموضوع.- مخطط التدريب الداخلي -رزمة مراجعة العمليات -مخطط التدقيق وتقارير التدقيق-مصفوفة تقييم للامتثال للمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى المعتمدة. تقرير عن نتائج تقييم الامتثال-للمتطلبات القانونية المعمول بها والمتطلبات الأخرى المطبقة-الملخص الفصلي لمراجعة العمليات -تقرير لجنة التحسين - Flash Info QSE	التوزيع الالكتروني عبر disque public

المرسل	وسائل الاتصال الداخلي	طبيعة المعلومة	المرسل إليه
مديرية الإدارة المتكاملة	المراسلة الداخلية (Outlook)	التقرير الشهري للأنشطة	المدير العام - مديرية DSPE
		أوراق AC / PA من عمليات التدقيق الداخلية المصادق عليها.	جميع هياكل المراجعة
		ملفات التدقيق المعلقة .	العمليات المركزية
	التوزيع الالكتروني عبر Outlook	تقرير تقييم الإجراءات التصحيحية والوقائية.	موجهي العمليات. مدراء الهياكل والإدارات الجهوية، ومدراء المراكز اللوجستية والمشاريح-ممثلو نظام الإدارة .
	التوزيع الورقي والالكتروني عبر disque public	تقرير معالجة شكاوى العملاء	
التوزيع الورقي والالكتروني عبر disque public	نتائج رصد ومراقبة دراسة السياق، الأطراف المهتمة ، والمخاطر وبرنامج إدارة المخاطر في المؤسسة.		
التوزيع الالكتروني عبر disque Outlook-public	تقرير عن سلامة أداة الإنتاج: الرقابة التقنية التنظيمية ومعايرة أدوات القياس		
التوزيع الالكتروني عبر disque public	تقرير عن نتائج استهلاك الموارد الطبيعية والطاقة.		
التوزيع الالكتروني عبر disque public	المعايير الفنية والوثائق (التقنيات الهندسية ، الكتب ، إلخ)	الإطارات المسيرين .-مدراء الهياكل والإدارات الجهوية ، ومدراء المراكز اللوجستية والمشاريح-جميع موظفي الشركة.	
	طلب التدخل ، متطلبات المعدات	قسم الاعلام الآلي- مديرية	
Canevas الموجودة	احتياجات التوظيف وطلبات تجديد العقود- نتائج تقييم كفاءة موظفين المديرية- احتياجات التدريب خطة الاتصال الداخلي والخارجي للمديرية.	مديرية الموارد البشرية .	
Canevas الموجودة	بطاقة تقييم وإعادة تقييم مقدمي الخدمة الخارجيين	مديرية الإدارة العامة	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

تبين معطيات الجدول أعلاه أن مديرية الإدارة المتكاملة لها علاقة مع جميع هياكل المؤسسة، وهذا لطبيعة نظام الإدارة المتكاملة، الذي يسعى إلى تحقيق الأداء الشامل للمؤسسة، تستخدم لذلك المديرية عدة وسائل اتصالية؛ منها الاتصال المكتوب (الورقي ولوحة الاعلانات- Canevas)؛ والإلكتروني عبر Outlook-disque public - الموقع الإلكتروني للمؤسسة. كل وسيلة حسب طبيعة الموضوع والجهة المعنية؛ كما هو موضح في الجدول.

كما تشير طبيعة المحتوى الاتصالي الداخلي أنها تتعلق بكل ما يرتبط بتطبيق نظام الإدارة المتكاملة (لتطبيق سياسة الجودة، الأمن والمحيط، المسؤولية الاجتماعية- الوثائق المرتبطة به - الدليل - شهادات الإيزو المحصل عليها من طرف المؤسسة- المعايير المعتمدة- الاستراتيجيات والأهداف - المراقبة وتحديد أدوات القياس- التدقيق والمراجعة الإدارية - التحسين المستمر، وتحديد المؤشرات وفقاً للوحة القيادة - تقييم الامتثال للقوانين والمتطلبات - مراقبة استهلاك الموارد) وذلك من أجل إعداد التقارير المتكاملة، حيث سنتطرق بالتفصيل لذلك لاحقاً في هذا البحث.

الجدول رقم 15: الاتصال الداخلي لمديرية البيئة والسلامة والصحة المهنية.

المرسل إليه	طبيعة المعلومة	وسائل الاتصال الداخلي	المرسل
مديرية الإدارة المتكاملة	بطاقة تحديد العمليات.	الاتصال المكتوب-الاجتماعات- disque public	مديرية البيئة والسلامة والصحة المهنية.
	الإجراءات التصحيحية / الوقائية	الاتصال المكتوب-الاجتماعات	
	وثيقة مؤشرات الأداء- اقتراحات لتعديل أو حذف أو اضافة بعض الأمور المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة-جدول المتطلبات القانونية والتنظيمية المحددة-معدل التقدم في خطة عمل الصحة والسلامة "SST-AES"	الاتصال المكتوب والالكتروني	
	الصحة والسلامة في العمل - الجوانب البيئية الهامة- محضر مراجعة العمليات-وثيقة المراجعة الإدارية المحددة -خطة عمل التدقيق الداخلي والخارجي - خطة العمل وفقاً لتقييم الامتثال للمتطلبات القانونية-	الاتصال المكتوب	
مديرية التجارة	خطة الصحة والسلامة المهنية المعتدة بالتعاون مع الإدارات الجهوية	الاتصال الالكتروني والمكتوب	مديرية التجارة
	ورقة متابعة انتهاء عقد المشروع- محضر الزيارات المبرمج - التقرير الفني للعرض المكتمل.	الاتصال المكتوب	
إدارات تنفيذ المشاريع	- تقرير التفتيش وخطة العمل-	فريق التفتيش في المواقع	مديرية التجارة
	الاجراءات التصحيحية / الوقائية- وثيقة التحقق من دفتر الشروط-وثيقة التحقق من صحة العقد/ومشروع العقد- الميزانية (التعبئة البشرية والمادية).	الاتصال المكتوب	
إدارة الوسائل والموارد المشتركة.	ورقة التحقق من صحة دفتر الشروط (قاعدة الحياة - الاسترجاع)وتقارير تفتيش hse بخصوصها.	الاتصال المكتوب - التقارير - Check liste	مديرية التجارة

المُرسل إليه	طبيعة المعلومة	وسائل الأتصال الدَّاخِلي	
قسم التموين	تقارير التفتيش المتعلقة بتعليمات السلامة استخدام المصادر المشعة sources radioactives وثيقة التحقق من دفتر الشروط- وثيقة التحقق من صحة العقد/ومشروع العقد- التحقق من صحة البطاقة التقنية لمعدات الحماية الشخصية- التحقق من صحة ورقة البطاقة التقنية لمعدات إطفاء الحرائق- التحقق من صحة ورقة البطاقة التقنية لمعدات خاصة مثل Side Boom, Niveleuse	الاتصال المكتوب	مديرية البيئة والسلامة والصحة المهنية.
قسم إدارة المواد والصيانة.	مراقبة رفع التحفظات الناتجة عن المراقبة التقنية للمعدات (ENACT / المنظمات المرخص لها في هذا المجال)- تقرير التفتيش على صحة وسلامة (المواد)-	الاتصال المكتوب - التفتيش - Check liste	
مديرية الموارد البشرية	طلب احتياجات التوظيف- خطة الأتصال الدَّاخِلي والخارجي للمديرية- خطة التدريب على الصحة والسلامة والبيئة-وثيقة احتياجات التدريب-	الاتصال المكتوب والالكتروني	
عملية نظام المعلومات من خلال DSPE	طلب التدخل- الاحتياجات الخاصة بالمعدات والبرامج- كتيب قواعد السلامة المهنية - تعليمات الأمن والسلامة-	الاتصال المكتوب	
جميع العمال، جميع هيكل الشركة-المراكز الجهوية- للمراكز اللوجستية-وجميع المواقع.	تقرير التحقيق- دليل إدارة النفايات- تعليمات الصحة	الاتصال المكتوب والالكتروني	
المديريات الاقليمية و المراكز اللوجستية .	التعليمات والمذكرات الدورية- الارشادات والتوصيات- إجراءات التوعية والوقاية- خطة التدخل أثناء الانفجارات والحرائق- خطة الصحة والسلامة المهنية المعتمدة من طرف المديريات الاقليمية- تقرير التفتيش hse	النشر الالكتروني والورقي- زيارة المواقع- الفاكس- التدريبات-	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يبرز الجدول أعلاه مدى الارتباط الوثيق بين مديرية الإدارة المتكاملة ومديرية البيئة، السلامة والصحة المهنية؛ حيث يُعدُّ نظام البيئة والسلامة والصحة المهنية الإيزو 45001 الذي تطبقه المؤسسة حالياً بعد حصولها على شهادة الإيزو لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001:2007 جزءاً من نظام الإدارة المتكاملة SMI.

كما نلاحظ تنوعاً في الوسائل الاتصالية المستخدمة: الأتصال المكتوب- الاجتماعات- disque public- الأتصال الإلكتروني، والذي تضمن خطة الصحة والسلامة PHS- خطة التدخل الدَّاخِلية- تقارير (الصحة والسلامة والبيئة)-ورقة تقييم AES-SST- الإبلاغ عن

الحوادث / الحرائق (شهرياً)، وذلك من أجل السّهر على تطبيق النّظام والقيام بالإجراءات التّصحيحية والوقائيّة لضمان فعاليّته.

ومما تقدّم؛ يمكننا تلخيص مهام المديرية فيما يلي:

- إعداد سياسة الصّحة والسّلامة في المؤسّسة: نشر وتوعية الموظّفين بسياسة QHSE-RS.
- إعداد فريقٍ متخصّص في الصّحة والسّلامة والبيئة: تحفيز موظّفي السلامة، الصّحة والبيئة عن طريق التّدريب والإدارة المهنيّة وتخصيص التّرقّيات.
- المعرفة الجيّدة بالعمليّات: من خلال تعزيز فرق HSE بالموارد المادية (تسهيلات السفر لمراقبة وتفّيش مواقع المشاريع، وسائل التّدخل، وسائل الاتّصالات).
- تحديد مرجع hse-SH لجعل إجراءات الصّحة والسّلامة تتماشى مع معايير الصّحة والسّلامة، وتحسينها باستمرار.
- العمل على توفير موظّفي HSE المؤهلين في جميع هياكل المؤسّسة: وذلك من خلال وضع خطة للتّوظيف؛ ووضع خطة التّدريب على الصّحة والسّلامة المهنيّة للشّركات.
- إدارة النّفايات: إبرام اتفاقيّات مع مختلف هيئات إدارة النّفايات، وفي جميع المواقع الثّابتة للشّركة.
- تعملُ مديرية HSE على تحديد متطلّبات تطبيق نظام إدارة الصّحة والسّلامة المهنيّة، وذلك بحصر وتقييم المخاطر، وتحديدّها حسب الأولويّة؛ بهدف التّقليل منها، ووضع الأهداف والعمليّات اللاّزمة لذلك، كما سنفصّل لاحقاً.

الجدول رقم 16:الاتصال الداخلي لقسم التدقيق الداخلي

المُرسل	وسائل الاتصال الداخلي	طبيعة المعلومة	المُرسل إليه
قسم التدقيق الداخلي	الاتصال ورقيا (papier)	مخطط التدقيق	مديرية الإدارة العامة
	الاتصال ورقيا (papier)	خطة التدقيق المعتمدة من قبل الإدارة العامة-	كل هياكل المؤسسة
	الاتصال ورقيا (papier)	الأمر بمهمة - برنامج التدقيق	الهياكل التي ستدقق
	Support magnétique Outlook	مشروع تقرير التدقيق	الهياكل التي تم تدقيقها
	الاتصال ورقيا (papier)	تقرير التدقيق النهائي + ملخص التقرير-تقرير إعادة التدقيق	الهياكل التي تم تدقيقها+ مديرية الإدارة العامة
	الاتصال ورقيا (papier)	تقرير نشاط المراجعة السنوي-	مديرية الإدارة العامة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يَتَبَيَّنُ من خلال الجدول السابق مدى الاعتماد على الاتصال ورقياً (papier) مع جميع هياكل المؤسسة المعنية بالتدقيق.

حيث تكمن أهمية التدقيق في مدى أقدمية وخبرات المدققين والمراجعين؛ مما يُمكنهم من فهم مختلف السياقات التي تتضمنها المؤسسة؛ كما يجب أن تعمل المؤسسة على تدريبهم وتحفيزهم وتقدير جهودهم وتمنيها والاعتراف بها، بالإضافة إلى ذلك تتطلب عملية التدقيق مواكبة كل التطورات في هذا المجال، حتى يتم تكييف هذه العملية وفقا لما هو معمول به؛ سواء وطنياً أو دولياً أو عالمياً.

لأن معرفة نشاط التدقيق يُعطي القيمة المضافة للقيام به، وتطبيقه للأهداف التي يسعى لتحقيقها، فعلاقة الثقة بين الموظفين والمدقق، لها دور كبير في نجاحه؛ وهو ما يُحتم عليهم تعزيز علاقاتهم واتصالهم بالموظفين.

الجدول رقم 17:الاتصال الداخلي لمديرية التجارة مع مديرية الإدارة المتكاملة:

المرسل إليه	طبيعة المعلومة	وسائل الاتصال الداخلي	المرسل
مديرية الإدارة المتكاملة	ورقة قياس مؤشرات الأداء التشغيلية تقديم الاقتراحات المرتبطة بنظام الإدارة المتكاملة - محضر مراجعة العمليات - بطاقة الاجراءات التصحيحية / الوقائية - وثيقة المراجعة الإدارية - خطة عمل التدقيق الداخلي / الخارجي - مراقبة خطة عمل التدقيق الداخلي / الخارجي - شكاوي العملاء - ملخص تصورات العملاء الدّاخلين المعتمدة على الدراسات.	الاتصال المكتوب والالكتروني	مديرية التجارة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يُتضح خلال الجدول أنّ مديرية التجارة تعتمد الاتصال المكتوب والإلكتروني للتواصل مع مديرية الإدارة المتكاملة، حيث تطرّقنا فقط لعلاقتها مع هذه المديرية، دون ذكر باقي العلاقات، لأنّ ما يهّمنا في هذه الدراسة هو تسليط الضوء على الاتصالات؛ التي تتضمن المعارف والمعلومات التي تفيد في تصحيح أداء المؤسسة في إطار تبنيتها لنظام الإدارة المتكاملة.

* فحتى تقوم مديرية التجارة بإعداد ملخص لتصورات وتطلّعات العملاء الداخليين؛ عليها تحفيز الموظفين، وتحسين ظروف عملهم، وتدريبهم باستمرار، والأخذ باقتراحاتهم حول تحسين المنتجات/الخدمات، وضمان الاستماع المستمرّ إليهم من خلال (الاجتماعات، والمقابلات، والاتصالات (...))، كما تُسهم مديرية التجارة في الحفاظ على صورة العلامة التجارية للشركة، بجودة التّدخلات والاتّصالات التي تقوم بها في كل هياكل الشركة لضمان ولاء عملائها (الموظفين).

فيقع على عاتق مديرية التجارة ضمان برنامج للإدارة العامة يتضمّن¹: سياسة المؤسسة، قراراتها الاستراتيجية -التحقّق من مدى امتثالها للقوانين والتنظيمات- متابعة رجوع الصدى الخاصّ بالعملاء-والردّ على الاتّصالات الواردة للإدارة العامة من طرفهم- اقتراح التّدريبات والتّحفيزات- متابعة الفواتير- معالجة شكاوى العملاء في الوقت المحدّد للردّ عليها-احترام ما ينصّ عليه دفتر الشروط.

¹ - وثائق المؤسسة (TABLEAU D'IDENTIFICATION DES EXIGENCES DES PARTIES INTERESSEES PERTINENTES)

الجدول رقم 18:الاتصال الداخلي لمديرية إدارة الوسائل والصيانة مع مديرية الإدارة المتكاملة:

المرسل إليه	طبيعة المعلومة	وسائل الاتصال الداخلي	المرسل
مديرية الإدارة المتكاملة	وثيقة مؤشرات الأداء . تقديم الاقتراحات المرتبطة بنظام الإدارة المتكاملة - محضر العمليات - بطاقة الاجراءات التصحيحية / الوقائية - البطاقة التقنية للمنتجات الغير مطابقة - وثيقة المراجعة الإدارية - خطة عمل التدقيق - خطة العمل الناتجة عن تقييم الامتثال للمتطلبات القانونية- التقارير المتكاملة QHSE Reporting	الاتصال المكتوب	مديرية إدارة الوسائل والصيانة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يعرض الجدول طبيعة الاتصال الداخلي الذي يجمع بين مديرية إدارة الوسائل والصيانة ومديرية إدارة الإدارة المتكاملة، حيث تمثل الوسائل رأس مال مادي له أثر كبير على الأداء، فكلما كانت هذه الأخيرة تدار وفق للشروط المحددة لحفظها أو تخزينها أو استخدامها والتخلص منها فيما بعد، وكذا كلما كانت هناك صيانة ومتابعة دورية لهذه الوسائل ينتج عنه نقص في الأعطاب التقنية الناجمة عنها) أحيانا تعود الأعطاب لعدم توفر الصيانة الكافية)، أيضا توفير الوسائل في الآجال المحددة حتى لا تتوقف العمليات؛ وهذا كله يؤثر على فعالية الأداء.

لذا على المديرية توفير الوسائل في الآجال المحددة - وتوفير وسائل النقل في الآجال المحددة، تحديد كمية الوسائل المتوفرة لتلبية الطلب على الوسائل - تنفيذ برنامج سنوي لتخصيص الوسائل.فبالنظر إلى طبيعة الاتصال نرى أنه يعتمد فقط على الاتصال المكتوب لأنه يرتبط بالوثائق والبطاقات التقنية المرتبطة بالوسائل - ووثائق وخطط المراجعة والمراقبة والتدقيق - انتهاء بتقرير QHSE وهذا ما يفسر الاعتماد الكلي على الاتصال المكتوب.

بعد أن استعرضنا الاتصال الداخلي لبعض المديريات ومحتوياته ووسائله، سنقوم بعرض الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة محل الدراسة - مركز الامداد ENAC غرداية، وذلك من خلال اتصالاتها بمديريات المؤسسة الأم- الاتصال الداخلي والخارجي لكل مصلحة فيها على حدى.

الجدول رقم 19: الاتصال الداخلي للمؤسسة محل الدراسة مع المؤسسة الأم:

دورية الاتصال PERIODICITE	المرسل إليه	طبيعة المعلومة	وسائل الاتصال	المرسل
فصلي / سنوي	مديرية الإدارة المتكاملة	وثيقة المراجعة الإدارية - التقارير المتكاملة QHSE Reporting	Outlook / Email	مركز الإمداد غرداية
شهرياً	الهيئة العليا للصحة والسلامة في الشركة / DMI / DHSE / DRH جميع موظفي المركز	تقرير لجنة الصحة والسلامة.	Outlook / Email الاتصال المكتوب- الاعلانات- الفاكس-	
سنوي	الهيئة العليا للصحة والسلامة في الشركة / DMI / DHSE / DRH جميع موظفي المركز	حصيلة تحديد الوحدة (Bilan de la CHSU)	Outlook / Email الاتصال المكتوب- الاعلانات- الفاكس-	
بعد كل مراجعة	مديرية الإدارة المتكاملة مديرية البيئة والسلامة والصحة المهنية - قسم الخدمات اللوجستية DVL CHSU	قائمة وحدات العمل- تحديد المخاطر و تقييمها- قائمة المخاطر المهنية-رسم تخطيطي للمدخلات / المخرجات المرتبطة بأنشطة / المنتجات / الخدمات- جدول تحديد الجوانب والآثار البيئية ، جدول تقييم الأثر والجوانب البيئية - قائمة بالجوانب البيئية المدونة وتعريفها- قائمة التأثيرات البيئية المدونة وتعريفها- قائمة AES / IES - برنامج الإدارة SSE	Outlook / Email الاتصال المكتوب.	
شهرياً	DMI / HSE/ DGMM / DPMC / DRH / DAP / DEP/ DEN	وثيقة قياس مؤشرات الأداء	فاكس Outlook / Email	
في حالة وجود منتج غير مطابق		- بطاقة المنتج الغير مطابق	فاكس Outlook / Email	
حسب الاحتياج	المدراء الجهويين- مدراء المشاريع- DEC/DEN	طلبات التوضيح أو التعديلات على الرسومات / الخطط	فاكس Outlook / Email	
في حالة وقوعها المهنية 0	مديرية الإدارة المتكاملة مديرية البيئة والسلامة والصحة المهنية	تقرير الحوادث-تقرير وقائع الحادث- الوقائع المرتبطة بالتحقيقات-التقارير اليومية للوقائع والحوادث.	فاكس- هاتف / Outlook Email	
شهرياً	مديرية البيئة والسلامة والصحة المهنية.	تقرير عن حالة نشاط الصحة والسلامة والبيئة على مستوى مركز الخدمات اللوجستية- جدول ملخص الحوادث/ الوقائع.	فاكس / Outlook / Email	
شهرياً	مدراء المراكز اللوجستية	تقرير نشاط مركز الخدمات اللوجستية	فاكس / Outlook / Email	

المُرسل	وسائل الاتصال	طبيعة المعلومة	المُرسل إليه	دورية الاتصال
مركز الإمداد غرداية	-Outlook / Email حضور الموظف المسؤول	- الخطة السنوية (الميزانية)-	مديرية الاستراتيجية، التخطيط، الاقتصاد	سنويا
	فاكس / Outlook / Email	ميزانية خارج الخطة	مديرية الاستراتيجية، التخطيط، الاقتصاد- قسم الخدمات اللوجستية	في حالة استنفاد الميزانية
	-Outlook / Email حضور الموظف المسؤول	-طلب تدعيم الحساب	مديرية المالية والمحاسبة	شهرياً
	فاكس / Outlook / Email	تقرير نشاط مركز الخدمات اللوجستية-	Directions Fonctionnels DGMM, DPMC, DAP, DHSE, DFC et DRH	شهرياً
	فاكس / Outlook / Email	طلب الاقتطاع- طلب المعونات / النقل.	قسم المواد والصيانة /إدارة الموارد المشتركة.	حسب الحاجة
	فاكس / Outlook / Email	BRQ	مديرية الأمن الداخلي	يومية
	الاتصال المكتوب- فاكس / Outlook / Email	الورقة التقنية والتوضيح الفني-	إدارة الإمداد المركزي	عند الطلب
	الاتصال المكتوب- فاكس / Outlook / Email حضور الموظف المسؤول	طلب التوريد المركزي (مرفق إذا لزم الأمر بملف فني أو توضيح فني أو ورقة تشخيص).	(GDS siège)	حسب الحاجة
	الاتصال المكتوب- فاكس / Outlook / Email	طلب توظيف أو تجديد العقود CDD- المخطط السنوي للتوظيف- وثيقة احتياجات التدريب المحددة-القرارات المتعلقة بالمستخدمين- خطة الاتصال الداخلية والخارجية للمركز.	مديرية الموارد البشرية	سنوي /حسب الحاجة
	الاتصال المكتوب	كتيب السلامة- القانون الداخلي للمؤسسة -سياسة المؤسسة QHSE	بالنسبة للموظفين الجدد	عند التوظيف
	الاتصال المكتوب	البطاقة الوصفية للوظيفة .بطاقة تقييم فعالية التدريب.	مديرية الموارد البشرية - الموظفين المتدربين.	عند الانتهاء من التدريب
	الاتصال المكتوب- فاكس / Outlook / Email	نسخة من وثيقة التوقف عن العمل - نسخة من وثيقة حوادث العمل.	مديرية الإدارة العامة (مصلحة الخدمة الاجتماعية)	في حالة التوقف عن العمل أو في حالة وقوع حادث
	حضور الموظف المسؤول.	ملفات AF ،بطاقات Chifa ، خدمات MIP ،الوثائق الاجتماعية (منح التمدرس ، التقاعد ،) للموظفين الدائمين.	شهرياً	
الاتصال المكتوب- فاكس / Outlook / Email حضور الموظف المسؤول.	متطلبات المعونات والبرامج	عملية نظام المعلومات من خلال مديرية الاستراتيجية، التخطيط، الاقتصاد	سنوياً	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

إنَّ ما نستنتجُه من خلال قراءتنا للجدول أعلاه عن الاتصال الداخلي للمؤسسة -محلّ الدراسة- مع المديرّيات التابعة للمؤسسة الأمّ؛ يمكنُ تحليلُه من خلال ما يلي:

هناك تنوعٌ في الوسائل الاتصاليّة المستخدمة، والأكثرُ استعمالاً هو: الفاكس - Outlook / Email للاتصال مع كل المديرّيات تقريباً؛ وهذا يفسّر بعدة أسباب:

أولاً: بُعد المركز المتواجد في غرداية عن المؤسسة الأمّ بالجزائر العاصمة.

ثانياً: المزايا التي يحقّقها الاتصال الإلكتروني؛ فهو يختصر المسافة والجهد، ومع ذلك نرى أنّه مدعّم بالاتصال المكتوب، وذلك لطبيعة المعلومات المرسلّة من تقارير - طلبات - ملفات - بطاقات - جداول تستدعي ذلك.

تعتبر مديري الإدارة المتكاملة ومديريّة البيئة والسّلامة والصّحة المهنيّة أكثر المديرّيات التي تتصل بهم المؤسسة؛ حيث تتمثل طبيعة المعلومات التي يتضمنها الاتصال في متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة (وفقاً للأنظمة الثلاثة التي يتضمنها) والتقارير المتكاملة Reporting QHSE :

الجودة : رسم تخطيطي للمدخلات/ المخرجات المرتبطة بأنشطة / المنتجات / الخدمات - بطاقة المنتج الغير مطابق.

البيئة: جدول تحديد الجوانب والآثار البيئيّة،- جدول تقييم الأثر والجوانب البيئيّة -قائمة بالجوانب البيئيّة المدونة وتعريفها-قائمة التأثيرات البيئيّة المدونة وتعريفها- قائمة AES / IES - وثيقة قياس مؤشّرات الأداء.

البيئة والسّلامة والصّحة المهنيّة: قائمة وحدات العمل- تحديد المخاطر و تقييمها- قائمة المخاطر المهنيّة- تقرير لجنة الصّحة والسّلامة -تقرير نشاط المركز -حصيلة تحديد الوحدة (Bilan de la CHSU)- وثيقة المراجعة الإدارية - برنامج الإدارة SSE - تقرير الحوادث-تقرير وقائع الحادث- الوقائع المرتبطة بالتحقيقات-التقارير اليومية للوقائع والحوادث. تقرير عن حالة نشاط الصّحة والسّلامة والبيئة على مستوى المركز - جدول ملخص الحوادث/ الوقائع.

بالإضافة إلى ذلك تعتبر سياسة الجودة، الأمن والمحيط - والمسؤوليّة الاجتماعيّة من بين أهمّ الوثائق المكتوبة التي تسلم للموظفين الجدد إلى جانب النظام الداخليّ والبطاقة الوصفية للوظيفة؛ وهذا يدل على مدى حرص المؤسسة على تعميم نشر سياساتها لكافة أعضائها.

كما تُرسل خطة الاتصال الداخليّ والخارجي لمديريّة الموارد البشريّة، وهي النّقطة المشتركة التي لاحظناها في الجداول السّابقة؛ فكلّ المديرّيات ترسلُ خطّتها الاتصاليّة لمديريّة الموارد البشريّة؛ بحيث

يمكن تفسير هذا أن المؤسسة على وعي تام بضرورة التحكم في فعالية الاتصال؛ من خلال مخططات اتصالية تضمن ذلك؛ بالإضافة إلى أن مديريّة الموارد البشريّة تختص بضبط العلاقات بين أعضاء التنظيم، وتعمل على تنميتهم وتطوير مهاراتهم من خلال التدريب، وأيضاً الحرص على ضمان التواصل الجيد بينهم.

الجدول رقم 20: الاتصال الداخلي والخارجي لمصلحة البيئة والسلامة والصحة المهنية.

المرسل	وسائل الاتصال	طبيعة المعلومة	الجهة المعنية بالاتصال
مصلحة البيئة والسلامة والصحة المهنية	الاتصال الشخصي - النظام الداخلي - الاعلانات - التفتيش	التأكد من أن العمل يتم في ظل ظروف آمنة؛ توفير معدّات الحماية الشخصية؛ والسهر على توعيتهم.	الموظفين
	الاتصال المكتوب Fiches de Outlook-diffusion	الحفاظ على تسليم الوثائق والنائج والتقارير في الوقت المناسب.	مصلحة إدارة المستخدمين
	الاتصال الشخصي - التفتيش التّدقيق - الاعلانات - الوثائق	العمل على توصيل المعلومات الخاصّة بنظام الإدارة المتكاملة	حسب العمليّات
	Fiches de Outlook -diffusion -التّدقيق الداخلي -تقرير حالة التقدم المرفقة بمحضر اجتماع.	العمل على تسليم الوثائق والنائج والتقارير في الوقت المناسب؛ رصد ومتابعة معدل التقدم ومعالجة الانحرافات (des écarts).	بالنسبة لمديريّة الإدارة المتكاملة
	الاتصال المكتوب Email- Outlook	تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بالاعتماد على معايير الإيزو 45001 المهدف 0 الحوادث و ارسال المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب (تقرير).	مديريّة البيئة والسلامة والصحة المهنية
	مراسلات إدارية	التصريح بالتفانيات DSD، احترام اللوائح المتعلّقة بالحفاظ على البيئة (تقييم المطابقة-العقوبات).	مديريّة البيئة Direction de l'environnement
	مراسلات إدارية Rapports de simulation	تحديث خطة التدخل في حالة حدوث حريق أو انفجار واحترام اللوائح المعمول بها.	مصالح الحماية المدنية
	مراسلات إدارية	احترام آجال الارسال (إيداع وتحديث خطة التدخل أثناء الحريق أو الانفجار)	مصالح البلدية
	وثيقة العقد	عقد اتفاقية والتأكيد عليها كل سنة .	طب العمل
	وثيقة العقد	عقد اتفاقية مع ضمان التسديد، وتجديد العقد حسب الحاجة .	مسترجعي التفانيات Collecteur des déchets
المدقق الداخلي	الامتثال للمعايير واللوائح المعمول بها.	المدقق الخارجي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

تشير طبيعة الاتصالات الداخليّة التي ترتبط بمصلحة البيئة والسلامة والصحة المهنيّة أنّها تعتمد على وسائل اتصاليّة متنوّعة، وهذا يرجع إلى طبيعة نشاطها وموقعها الاستراتيجي في المؤسسة؛ فهي المصلحة المسؤولة على متابعة كلّ ما يرتبط بتطبيق نظام الإدارة المتكاملة.

حيث تعتمد بشكل كبير على الاتصال الشخصي في إطار قيامها بتنفيذ المخطط السنوي؛ لتحسيس وتوعية الموظّفين والعمّال؛ بالإجراءات والتدابير الوقائيّة التي تخصّ سلامتهم؛ كما يسهرون على توفير الظروف الآمنة لبيئة العمل.

أمّا بالنسبة للاتصال المكتوب فيكون من خلال المراسلات الإداريّة بينها وبين المؤسسات الأخرى؛ كمصالح البلديّة -مديريّة البيئة - مصالح الحماية المدنيّة؛ أو من خلال العقود التي تجمع بينها وبين الطّبيب المختص بطبّ العمل، أو العقد الخاص باسترجاع النفايات مع المؤسسة المتفق معها على ذلك.

كما تتصل المصلحة إلكترونيًا مع المديرية التابعة والمصالح المعنية داخل المؤسسة عبر outlook؛ الذي تعتمد لإرسال التقارير والمعلومات الخاصّة بنظام الإدارة المتكاملة .

كما تسهر المصلحة على التقليل من حوادث العمل، وذلك من خلال توعية الموظّفين بالمخاطر المرتبطة بعملهم وطرق الوقاية منها؛ وتأكيدا على ضرورة إجراء الفحوصات الطبيّة لتفادي الحوادث المرتبطة بالمشاكل الصحيّة للعاملين.

بالإضافة إلى ذلك؛ تسهر على التسيير الجيد للنفايات وإدارتها؛ وذلك بإشراك جميع الموظّفين في ذلك؛ وتوعيتهم بضرورة وضعها في الأماكن المخصّصة لها؛ مما يسهّل عمليّة فرزها وجمعها ونقلها لحضيرة النفايات، كما تقوم بتوعية الموظّفين من التأثيرات البيئيّة والصحيّة الناجمة عن انسكاب بعض المواد كالأزوت والوقود، وبعض المواد الكيماوية؛ في نفس الوقت تسعى إلى استقطاب المؤسسات المسترجعة للنفايات؛ حتى تتفادى الضرّاء المرتبطة بالنفايات المخزّنة؛ ومن جهة أخرى؛ تسعى إلى تحفيز العمّال على الابتكار والإبداع المرتبط بعمليّة الاسترجاع الخاصّ بإعادة استخدام بعض النفايات، كما تعمل مع المدقّق الداخلي من خلال الدورات التفتيشيّة التي تقوم بها للمصالح والورشات؛ للتأكد من مطابقتها وتوافق الأنشطة والمهام مع العمليّات المخطّطة؛ حتى تضمن امتثال المؤسسة للقوانين والتشريعات والمعايير المعتمدة.

الجدول رقم 21: الاتصال الداخلي والخارجي لمصلحة المالية والمحاسبة .

الجهة المعنية	طبيعة المعلومة	وسائل الاتصال	المرسل
بالنسبة لموظفي المصلحة	تدريبهم - تحفيزهم - وتقدير مجهوداتهم.	الاتصال الشخصي (المتابعة) - التدريب - الترقية - outlook	مصلحة
بالنسبة لمدير المركز - ومدير مديرية المالية والمحاسبة	إنشاء البيانات المالية - الدفع للموردين في الوقت المحدد - احترام اللوائح القانونية	Retour d'information والرد على المعلومات المطلوبة - outlook	المالية والمحاسبة
جميع الموظفين	إسناد حقوقهم (تكاليف سلف / مهمة، راتب ...).	baromètre social الرد على الاستفسارات	
البنوك	ربط العلاقات الاتصالية الجيدة معهم ، المصادقية - القدرة على التسديد.	التعليقات على الحساب Retour d'information sur le compte,	
المدقق الخارجي	احترام اللوائح المعمول بها.	CAC التحفظات المقدمة، تقرير	
الإدارات الخارجية المختلفة	كالبينة ... وذلك بتسديد ديونها مثلا بالنسبة لمديرية البيعة إذا كان هناك رسوم وضرائب.	التسديد (العقوبات)	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول؛ نرى عدم ارتباط مصلحة المالية والمحاسبة مع المصالح الأخرى داخل المؤسسة، وهذا يعود إلى طبيعة العمل الذي يرتبط بالجانب المالي؛ فهي تُقدّم لها الفواتير من بعض المصالح؛ لتقوم بتدقيقها وتسديدها، غير أنه يُمكن للموظفين تقديم استفسارات تتولّى المصلحة الإجابة عنها، وذلك فيما يتعلّق بحقوقهم المالية.

تواصل المصلحة من خلال الاتصال المكتوب و outlook مع المدير ومدير مديرية المالية والمحاسبة؛ لتقديم البيانات المالية للمؤسسة ، أما الاتصال السائد بين أعضاء المصلحة هو الاتصال الشخصي؛ لأنها تضم مكتبين مكون من أربعة أشخاص؛ وهو ما يسهل عملية التواصل فيما بينهم؛ كما يستخدمون outlook لإرسال التقارير والمعلومات.

في حين يشير الاتصال الخارجي للمصلحة على علاقاتها بالبنوك لطلب القروض في حالة الحاجة، وكذا علاقتها مع المدقق الخارجي لمراجعة البيانات المالية والتأكيد على مدى صحتها، كما تربطها علاقات مع إدارات أخرى إذا ما تعلّق الأمر بالجانب المالي؛ كأن تُلزَم هذه الأخيرة بعض التبعات المالية؛ كدفع بعض الديون أو المستحقات.

الجدول رقم 22: الاتصال الداخلي والخارجي لمصلحة إدارة المستخدمين:

الجهة المعنية	طبيعة المعلومة	وسائل الاتصال	المرسل
الموظفين	العمل على دفع أجورهم في الآجال المحددة- تلبية احتياجات التوظيف-الإعلان عن- حوادث العمل- العروض الخاصة Promotions - توجيه الموظفين الجدد- تلبية احتياجات التدريب الخاصة بالمستخدمين، التواصل الجيد معهم وتوعيتهم.	بطاقة الحضور- الحسابات - اعداد مخطّط التوظيف- الاتصال الشخصي المكتوب (الاعلانات) - المراسلات- الاجتماعات - Outlook -	مصلحة إدارة المستخدمين
الوكالة الوطنية للتشغيل L'ANEM	التواصل معها عند الحاجة إلى القوى العاملة لجميع الفئات (/ DAIP / CDD / CID ..).	المراسلات الإدارية	
مفتشية العمل	احترام قانون العمل والاتفاقيات.	- السجلات القانونية ، والامتثال.	
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء La CNAS	تقديم التصريحات الخاصة بالمستخدمين.	متابعة ملفات الموظفين - الرد على الاستفسارات وطلب المعلومات من طرف مسؤولية المصلحة الاجتماعية.	
الصندوق الوطني للتقاعد CNR	ضمان التواصل وتقديم وتوصيل المعلومات عن ملفات العمال.	متابعة ملفات العمال- الرد على الشكاوي - baromètre social	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يبرز الجدول أنّ المحتوى الاتصالي للمصلحة يتعلّق بشؤون الموظفين؛ سواءً من خلال العلاقة المباشرة معهم، أو من خلال اتّصالها الخارجي مع بعض المؤسسات؛ فيما يتعلّق بتسوية وضعياتهم وملفاتهم؛ فمنذ توظيف العامل تقوم المصلحة بتوجيهه فيما يرتبط بآليات العمل داخل المؤسسة، وتوعيته بالتنسيق مع مصلحة hse بمخاطر حوادث العمل، وكيفية اتخاذ التدابير الوقائية.

كما تسهّر المصلحة على تنمية مهارات الموظفين، وذلك بتدريبهم وتحفيزهم، وضمان حقوقهم وفقاً لما ينص عليه قانون العمل، والاتفاقيات والعقود التي تبرم عند التوظيف، ومن بين الوسائل الأكثر اعتماداً لذلك الاتصال الشخصي.

الجدول رقم 23: الاتصال الداخلي والخارجي لمصلحة التّموين، وحفظ المخزون وتسييره:

الجهة المعنية	طبيعة المعلومة	وسائل الاتصال	المرسل
مصلحة إدارة المستخدمين	تزويدهم بجميع اللوازم المكتبية المطلوبة.		مصلحة التّموين وحفظ المخزون وتسييره
مصلحة المائيّة والمحاسبة	تبرير فواتير الشراء التي تمت		
ورشة الأعمال المسبقة الصنع	تلبية الاحتياجات من المنتجات المعدنية وغيرها من المنتجات عن طريق المشتريات الداخليّة وتموينها من المخزن.	التّديق الداخليّ التفتيش الذاتي الاجتماعات الأسبوعية	
الموارد المشتركة Patrimoine et moyens communs et MGX	تلبية الاحتياجات من المواد المستهلكة للغرف الصحراوية الجاهزة في الوقت المحدد وجميع الخدمات المرتبطة بها.	تقرير النشاط ، أداء الموردين ، المراقبة عند الاستلام فواتير الشراء	
مصلحة الوسائل والصيانة	تلبية احتياجاتها PDR والوقود / زيوت التشحيم في الوقت المحدد		
الإدارة العامة	المشاركة في الأهداف التي حددها الإدارة مع احترام المواعيد النهائية المخصصة والتحكم في التكاليف(الاتصال بجميع المعلومات ذات الصلة المتعلقة بالمشتريات، وتطبيق إجراءات مراقبة المشتريات).		
مديرية التّموين وحفظ وتسيير المخزون	إرسال الوضعية الشهرية(احترام الآجال).	التّديق الداخليّ-الاجتماعات الأسبوعية	
الموردين	الدفع في الوقت المحدد وإقامة الثقة المتبادلة (تبسيط إجراءات الشراء، وضمان الدفع).	تقييم المورد وإعادة التقييم التّديق- تقرير النشاط	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يظهر من خلال الجدول أنّ اتّصال المصلحة يقتصر فقط على الاتّصال المباشر الذي يعتمد على التّديق والفحص والمراقبة و التّقييم، إلى جانب اعتمادها على الاتّصال المكتوب (تقارير النشاط- فواتير الشراء - بطاقة تقييم أداء المورد، هذه الأخيرة التي شرحها مسؤول المصلحة أثناء مقابلتنا له؛ مشيراً إلى أنّه يُبنى على نتائج قرار إعادة التعامل مع المورد أو استبداله بآخر؛ كما تركزُ البطاقة على التسليم في الآجال المحددة، ونوعية المنتجات، فأحياناً تشيرُ البطاقة الفنية لخصائص المنتج إلى نوعيته الجيدة، ولكن لما يُستخدم من طرف العمّال؛ قد يتّضح أنّ فيه بعض السّلبات؛ مما يضطرُّ مسؤول المصلحة إلى الاتّصال بالمورد لاستبداله بمنتج آخر، أو يتمُّ إلغاء العقد، واللّجوء إلى مورّد آخر.

الجدول رقم 24: الاتصال الداخلي والخارجي لمصلحة الأمن الداخلي:

الجهة المعنية	طبيعة المعلومة	وسائل الاتصال	المرسل
جميع الموظفين	حماية المعطيات ضد التخريب والسرقة.		مصلحة الأمن الداخلي
المؤسسة ككل	الحفاظ على أمن الأشخاص والممتلكات في المؤسسة. وذلك بتعزيز عدد عمال الأمن (التوظيف) - إعداد كاميرات المراقبة عن بعد - تدريب الأمن الداخلي-التدريب على المراقبة عن بعد. يكون بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية -	تقييم المهارات الاتصال الشخصي التدقيق	
مصلحة إدارة المستخدمين	إبلاغ الإدارة بمختلف المعلومات الخاصة بالموظفين وغيرهم من الزوار.	ورقة الحضور- التسريح بالخروج- حركة الزوار outlook	
مصلحة البيئة، السلامة والصحة المهنية	متابعة حركة الموظفين (الدخول والخروج)المساعدة المتبادلة في حالة الطوارئ من خلال تدريب عمال الأمن على إطفاء الحرائق والإسعافات الأولية . بمشاركة في تمارين المحاكاة التي تقام بالتعاون مع مصالح الحماية المدنية .	تقييم المهارات الاتصال الشخصي التدقيق Outlook Exercices de simulation	
مصالح الجمارك / والشرطة	تحديد التوقعات والاحتياجات؛ وذلك بإبلاغهم في حالة حدوث سرقة.	(الحفاظ على الخط الساخن للاتصال بهم). la HOT LIGNE.	
مصالح الحماية المدنية	الاتصال به في حالة نشوب حرق أو حدوث انفجار. وتوعية العمال من خلال تدريبهم على خطة التدخل .	المراسلات الإدارية	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

تبيّن معطيات الجدول أنّ المصلحة إلى جانب اعتمادها على الاتصال المكتوب (ورقة الحضور- التسريح بالخروج- حركة الزوار الخارجين- المراسلات الإدارية)؛ تعتمد أيضا على الاتصال الشخصي والتدقيق المرتبط بعملية الفحص والمراقبة؛ وهو ما تقتضيه مهمة مراقبة وحماية أمن المؤسسة.

كما نلاحظ استخدام outlook فقط مع مصالحي إدارة المستخدمين ومصلحة البيئة، السلامة والصحة المهنية؛ التي تشترك معها في توعية الموظفين بإجراءات وقواعد السلامة المهنية؛ من خلال مشاركة عمال الأمن في تمارين المحاكاة التي تقام بالتنسيق مع مصالح الحماية المدنية، وذلك لتدريبهم على خطط التدخل أثناء الحوادث والحرائق وتقديم الإسعافات الأولية.

الجدول رقم 25: الاتصال الداخلي والخارجي لمصلحة الطرق:

الجهة المعنية	طبيعة المعلومة	وسائل الاتصال	المرسل
مصلحة الحفظ والتخزين	الاحتياجات المعلنة بوضوح بواسطة المراجع الفنية.	(الاتصال المكتوب- outlook) جدول المراقبة	مصلحة الطرق
مديرية الموارد البشرية	التعبير عن الحاجة إلى الموظفين.	(الاتصال المكتوب- outlook) لوحة القيادة (معدل التوظيف).	
مصلحة البيئة والسلامة والصحة المهنية HSE	تأهيل موظفين قادرين على التدخل خلال الحوادث.	(الاتصال المكتوب- outlook) لوحة القيادة (سجل الحوادث).	
جميع الموظفين	التحفيز - التقدير.	التقرير اليومي.	
لمزودي خدمة الصيانة وموردي PDR.	احترام آجال الدفع.	متابعة الدفع	
المخزن	تحديد الاحتياجات.	متابعة طلبات DFL	
الصيانة	إعادة دمج المعدات المراد إصلاحها.	تتبع التقدم المحرز للإصلاح	
مؤسسة نפטال غرداية	التعبير عن احتياجات الوقود ومواد التشحيم والهواء المضغوط.	المراسلات الإدارية	
SNTR/Ghardaïa	لاستئجار وسائل النقل في حالة الحاجة.	المراسلات الإدارية Bon de commande établie par la DGMM	
CAAR/Ghardaïa	(فرع الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين) للإبلاغ عن الحوادث.	المراسلات الإدارية تقرير عن الحادث	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المصلحة تعتمد بشكل واضح على الاتصال المكتوب: والذي يتمثل في التقارير اليومية - المراسلات الإدارية مع المؤسسات الخارجية - الوثائق الخاصة بالطلبات - الاعتماد على لوحة القيادة؛ سواء لإحصاء الحوادث أو لتقدير معدل التوظيف؛ إذ يمكن تفسير ذلك بطبيعة نشاط المصلحة الذي يقتضي ذلك؛ فهو يرتبط بالوسائل؛ إذ لكل وسيلة أو منتج بطاقة فنية تُشير إلى خصائصه، ضف إلى ذلك إرسال الطلبات التي تتضمن احتياجات المصلحة التي تربطها بالمخزن أو مصلحة الصيانة (كتيبات الصيانة، دليل الإصلاح وكتالوجات PDR)، إلى جانب المراسلة الإلكترونية عبر outlook مع المصالح (مصلحة الحفظ والتخزين مديرية الموارد البشرية مصلحة البيئة والسلامة والصحة المهنية HSE، والتي تقر اعتمادها كوسيلة اتصال تربط فقط بين المصالح وبين المديريات التابعة للمؤسسة الأم.

بناء على ما سبق؛ يمكننا تلخيص الاتصال الخارجي للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC مركز الإمداد غرداية؛ استنادا على الاتصالات الخارجية للمصالح التي تربطها بالمؤسسات التي تتعامل معها، في الجدول الآتي:

الجدول رقم 26 : الاتصال الخارجي للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC غرداية .

المُرسل	وسائل الاتصال	طبيعة المعلومة	المُرسل إليه	دورية الاتصال
مركز الإمداد غرداية	الاتصال المباشر في الموقع / مكتوب / الهاتف / الفاكس / الناقل / البريد الإلكتروني Outlook	جهات الاتصال الإدارية المختلفة المتعلقة بنشاط المراكز اللوجستية (إعلان SS - توقف العمل ، عرض العمل ، ...)	منظمات محلية مختصة مختلفة (الولاية ، البنك ، APC ، ANEM ، MIP ، CNAS ، الدرك ، Direction des Mines SONELGAZ	حسب الحاجة
	الاتصال المباشر - البريد الإلكتروني	معلومات مختلفة - المساهمة في التوعية .	الجمهورية الخارجي	حسب الاحتياج لذلك
	الاتصال المكتوب البريد الإلكتروني	التصريح بالتفاريات الخاصة الخطيرة DSD	مديرية البيئة	سنويا
	الاتصال المكتوب البريد الإلكتروني	طلب المساعدة في تمارين المحاكاة + (تخطيط المناورات)	مصالح الحماية المدنية	سنويا-حسب الحاجة
	الاتصال المباشر - المكتوب / الهاتف / الفاكس / الناقل البريد الإلكتروني Outlook	تقديم الطلبات- والاستشارات المقيدة ضمن العقود التي تجمع بين المؤسسة والمورد	الموردين	حسب الحاجة

المصدر: إعدادُ الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

إنَّ طبيعة الاتصالات الخارجية للمؤسسة وفق مُعطيات الجدول؛ تعتمد على وسائل متنوعة منها : الاتصال المباشر - المكتوب - الهاتف - الفاكس - الناقل - البريد الإلكتروني Outlook، كما تُبرزُ أهمَّ المؤسسات والإدارات التي تتعامل معها المؤسسة وفق متطلبات أنشطتها، كما أشرنا في الجداول الخاصة بالاتصال الداخلي والخارجي لمصالح المؤسسة طبيعة هذه العلاقات، غير أنَّ ما يلفت الانتباه هو عنصرُ الجمهور الخارجي؛ فالمؤسسة لا تتعامل مع الجمهور، ولكنها قد تستقبل بعض الزوَّار كالطلبة المتربِّصين أو غيرهم، حيثُ يحضون بالاستقبال الجيد، والإجابة على استفساراتهم.

وحرصا منها على تدعيم مخطّطها الاتّصاليّ؛ حدّدت المؤسسة الوطنية للقنوات طريقة Mode Opérateur لإدراج المعلومات عبر الوسائط المتعدّدة للمؤسسة¹.

والغرض منه هو ضمان التّواصل الدائم والمنتظم مع الأطراف ذوي المصلحة، عبر مختلف دعائم الاتّصال المتعدّدة للمؤسسة، وهذه الطريقة تُطبّق في مختلف هياكلها وفروعها، حيث استندت المؤسسة الوطنية للقنوات على عدّة مراجع لإعداد هذه الطريقة الإجرائية وهي:

- ✓ مخطّط الاتّصال لمؤسسة ENAC.
- ✓ إجراءات الاتّصالات الدّاخلية والخارجية لمؤسسة ENAC.
- ✓ المواصفة القياسية للجودة " الإيزو 9001 " نسخة 2015.
- ✓ نظام الإدارة المتكاملة système management intégré

وقد شرح هذا الملف المقصود بدعائم الاتّصال Le support de communication، وهو ملف يتضمّن معلومات للبتّ أو النّشر، فقد يكون رسالة للبتّ أو مذكرة داخلية، أو وثائق مشروع (بطاقة تقنية، هيكل تنظيمي...)، تقرير نشاط، مجلة المؤسسة، أو نشرة إخبارية، فيلم وثائقي حول المؤسسة، دعوة المترشّحين لعروض العمل، الكتيبات والنشرات، الصّفحة الإشهارية، لوحة الاعلانات والنشر، الشبكة الدّاخلية Intranet، الموقع الإلكترونيّ، قرص مضغوط تفاعليّ CD interactif، عرض power point، flach أو 3D.

فالوسائط المتعدّدة تساعد على نقل المعلومات بطريقة تجمع فيها بين الصّورة والصّوت، والفيديوهات المتحرّكة، والرّسوم التّفاعلية.

أما الوسائط الحاليّة للاتّصال المعتمدة في المؤسسة الوطنية Enac؛ فهي:

- الموقع الرّسمي الإلكترونيّ <http://www.enac-dz.com>.
- شاشات العرض، والعرض عن بعد للإدارة العامة والمديريّات الجهوية.
- شبكة الكمبيوتر الدّاخلية.
- المراسلة الدّاخلية عبر Outlook.
- البريد الإلكترونيّ E-mail: contact@enac-dz.com

¹ - من وثائق المؤسسة .

كما تضمّن هذا الإجراء تحديد المسؤولين على تطبيقه وتنفيذه، وهم: مديرٌ مُديرية الاستراتيجية، التخطيط والاقتصاد، المديرون المركزيون، المسيرين، المديرون الجهويون، مديرو المراكز اللوجيستية والمساعدون. فكل واحدٍ منهم مسؤولٌ على تطبيقه في حدود ما تقتضيه مهامه.

✓ يمرُّ محتوى الملف المراد نشره عبر الوسائط المتعدّدة بعدّة مراحل وهي:

1- تحديد وسيلة الاتصال: أي اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.

2- جمع المعلومات ومعالجتها:

1-2. جمع المعلومات من الإدارة العامّة، هياكل المؤسسة، المشاريع، الشركاء الاجتماعيين، العملاء، المنظّمات الوطنية... إلخ.

2-2. معالجة المعلومات التي تمّ جمعها، وذلك بتحليل واستغلال وتطوير المعلومات التي تمّ جمعها، وتكييفها مع وسيط الاتصال المطلوب.

3- إعداد مستند الاتصال: حيث يتمّ تحرير ملفّ الاتصال الذي سيتمّ نشره أو بثه.

4- التحقق من مدى صحّة المعلومات التي يتضمنها المستند، والمصادقة عليها، وذلك قبل إرسالها إلى

مديرية الاستراتيجية، التخطيط، الاقتصاد. Direction stratégie, planification & économie (DSPE).

5- فحص الملفّ مع إبداء الرأي التقني: حيث يقوم مدير مديرية الاستراتيجية، التخطيط،

الاقتصاد (DSPE) بإعطاء رأي تقني؛ لإدخال الملفّ في الوسيط الاتصالي المحدّد، قبل إرساله إلى الرئيس المدير العامّ PDG للموافقة عليه وإقراره.

6- المصادقة على المستند من قبل الرئيس المدير العامّ: إذ لا تُنشر أيُّ معلومة تخصّ

المؤسسة؛ إلا بموافقتهم، فبعد أن يتحقّق من صحّة المعلومات الواردة في الوثائق الاتصالية، يُبدي موافقته أو رفضه، وبعد الموافقة يُصادق عليها، ثمّ تُبثّ وتنشر عبر الوسائط الاتصالية.

الشكل رقم (03): يوضح طريقة (Mode Opérateur) لإدراج المعلومات عبر الوسائط المتعددة للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- إن التّواصل مع الأطراف المعنية يسمحُ بالمحافظة على صورة وماركة المؤسسة، وذلك من خلال الوسائل الاتصالية التالية: (مجلة المؤسسة، تقارير المؤسسة، التقارير السنوية عن أنشطة المؤسسة، الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة، شبكة الاتصالات الداخليّة الأترنت).
- كما يعتبر اتّصال المؤسسة مع محيطها أحدَ مُتطلّبات نظام الإدارة المتكاملة.
- يُمكنُ الاتّصالُ المؤسسة من الاستجابة للمتطلّبات التنظيمية الخاصة بمحيطها (مديرية الطاقة والمناجم، سوناطراك، تنظيمات عمومية أخرى...

2. مؤشرات الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC - غرداية-

إنَّ مَا أَعْرَبَتْ عَنْهُ الْمَوْسَسَةُ الْوَطَنِيَّةُ لِلْقَنَاوَاتِ مِنْ التَّزَامَاتِ فِي سِيَاسَتِهَا «سِيَاسَةُ الْجُودَةِ، الْأَمْنِ وَالْمِحِيطِ، الْمَسْئُولِيَّةُ الْاجْتِمَاعِيَّةُ» يُنْمُّ عَنْ سَلُوكِ بِيئِي وَاعٍ؛ تَسَعَى مِنْ خِلَالِهِ إِلَى تَحْسِينِ أَدَائِهَا الشَّامِلِ؛ وَذَلِكَ بِالتَّعَامُلِ مَعَ الْبِيئَةِ، كَبَعْدِ اسْتِرَاطِيَجِيٍّ يُمَكِّنُهَا مِنَ الْحَصُولِ عَلَى مَزَايَا تَنَافُسِيَّةٍ.

1-2 التَّعْرِيفُ بِالْجَوَانِبِ وَالْآثَارِ الْبِيئِيَّةِ لِأَنْشِطَةِ الْمَوْسَسَةِ.

لِتَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ الْبِيئِيَّةِ الْمُبْتَغَاةِ الَّتِي تَضَمَّنَتْهَا سِيَاسَةُ الْمَوْسَسَةِ؛ وَضَمَانًا لِتَحْسِينِ أَدَائِهَا الْبِيئِيَّةِ؛ قَامَتِ الْمَوْسَسَةُ بِحَصْرِ أَهَمِّ الْجَوَانِبِ الْبِيئِيَّةِ وَأَثَرِهَا الْبِيئِيَّةِ، حَسَبِ كُلِّ نَشَاطٍ، كَمَا يُوَضِّحُهَا الْجَدْوَلُ التَّالِي:

الجدول رقم 27: حوصلة للجوانب والآثار البيئية لكل نشاط في المؤسسة.

النشاط	المدخلات	المخرجات	الجانب البيئي	الأثر البيئي
تخزين وتوزيع الوقود (الخزان)	الكهرباء. المازوت مياه الأمطار حوض الرمل مطفأة للحريق	المازوت (تسرب)-المياه الملوثة (مياه الأمطار) التربة / الرمال المتسخة بالمازوت- التفائيات الصلبة الخطرة (المتسخ بالمازوت)انبعاثات COV	استهلاك الكهرباء-استهلاك الهيدروكربون (المازوت)-استهلاك الرمال-تصريف المياه الملوثة- تسرب وانسكاب المازوت- انبعاثات غاز العوادم-انبعاث الغبار-انبعاثات COV - حريق / انفجار- التفائيات الخاصة الخطرة	استنزاف موارد الطاقة الحد من الموارد الطبيعية تلوث الهواء مع التأثير الجهاز التنفسي. يعزز تأثير الغازات الدفيئة تلوث الأرضية وباطنها تلوث المياه الجوفية.
قاعدة الحياة base vie (إقامة العمال)	الكهرباء- المياه (الصالحة للشرب وغير الصالحة للشرب)- المواد الاستهلاكية (أضواء النيون ،، الأفرشة - المواد الكيميائية (الطلاء ، الغراء ، حمض ، المبيدات ،المطفئات	مياه الصرف الصحي - التفائيات المنزلية وما شابهها الضوضاء الغبار	استهلاك الكهرباء والماء -استهلاك: مصباح النيون، الأنايب البلاستيكية ، الفرش ، إلخ.- تسرب / انسكاب المواد الكيميائية-تصريف مياه الصرف الصحي التفائيات المنزلية وما شابهها- التفائيات الخاصة الخطرة والخاصة-انبعاث الضوضاء-حريق/ انفجار-انبعاث الغبار.	استنزاف الطاقة-استنزاف الموارد المائية الحد من الموارد الطبيعية-تلوث المياه الجوفية- تلوث الأرضية بباطنها التلوث السمعي تلوث الهواء مع التأثير على التنفس
تجديد الغرف الصحراوية الجاهزة (النجارة ، والتلحيم (...)	الكهرباء- المياه-المواد الخام (الخشب ،الحديد) المواد الاستهلاكية المواد الكيميائية (الطلاء ، الغراء)-الغاز	مياه الصرف الصحي - التفائيات (المنزلية ، الخاصة والخاصة الخطيرة.- التربة الملوثة -الدخان- الغبار الضوضاء	استهلاك الكهرباء و الغاز استهلاك الماء - استهلاك المواد الخام (الخشب ، إلخ) استهلاك المواد الكيميائية- تسرب / انسكاب المواد الكيميائية- تصريف المياه الملوثة-التفائيات المنزلية التفائيات الخاصة الخطيرة والخاصة- انبعاث الغبار- الضوضاء- غاز العوادم.	-استنزاف موارد الطاقة-استنزاف الموارد المائية-الحد من الموارد الطبيعية تلوث التربة وباطنها...-التلوث السمعي-تلوث الهواء مع التأثير على التنفس.- الغازات الدفيئة

النشاط	المدخلات	المخرجات	الجانب البيئي	الأثر البيئي
ورشة التبريد (صيانة وإصلاح مكيفات الهواء).	الكهرباء- المواد المستخدمة (Baguettes argent, fausse brasure) ... المبردات-المركبات- التلوجات لإصلاحها أو لتغيير الغاز (R22 - fréon - R12 et R134A-, Oxygène, Acétylène) للمواد الكيميائية (diluant, dégrissant, nettoyeur), زيت R12-134A	النفايات (المتزلية وما شابهها) الخاصة والخاصة الخطيرة- دخان التلحيم - تسرب الغاز- الغبار - الضوضاء - المعدات التي يتعين إصلاحها	استهلاك الكهرباء- استهلاك Baguettes argent, fausse brasure - استهلاك الغاز- تسرب غاز (الأكسجين، الأستيلين)-تسرب غاز (R12, R22, fréon) انبعاث الدخان- النفايات المتزلية وما شابهها- النفايات الخطرة الخاصة والخاصة. -انبعاث الغبار- الضوضاء.	استنزاف موارد الطاقة- الحد من الموارد الطبيعية-التلوث الجوي. يعزز تدمير طبقة الأوزون ويعزز تأثير الغازات الدفيئة تلوث الهواء مع التأثير الجهاز التنفسي تلوث التربة وباطنها. التلوث السمعي.
تغيير الزيوت والتشحيم	الكهرباء-الماء للتنظيف. مياه الأمطار-الشحوم- الزيوت- المواد الاستهلاكية (المرشحات ، ... الهواء (الضاغط) العلب ، براميل.	مياه الصرف الصحي(مختلطة مع الزيوت الشحوم) النفايات (المتزلية والخطيرة الخاصة والخاصة)-التربة الملوثة. - غاز العادم- الغبار-الضوضاء- زيوت / شحوم (تسرب / انسكابات).	استهلاك الكهرباء استهلاك الدهون والزيوت- استهلاك المياه-استهلاك فلتر- النفط ، تسرب الشحوم- تسرب الزيت / الشحوم-تصريف المياه الملوثة- انبعاث الغبار- الضوضاء- انبعاثات غاز العادم- النفايات المتزلية النفايات الخاصة الخطرة والخاصة. - الحرائق	استنزاف موارد الطاقة- تخفيض الموارد الطبيعية-تلوث التربة وباطنها. تلوث الأرضية. -تلوث المياه الجوفية تلوث الهواء مع التأثير على الجهاز التنفسي-التلوث السمعي. تأثير الغازات الدفيئة-إنتاج النفايات المتزلية
الصيانة (ورشة عمل)	الكهرباء- الماء الهيدروكربونات للتنظيف (البترين والمازوت)زيوت التشحيم المواد المستخدمة (الإطارات ، الحزام الفرامل ، البطاريات المواد الكيميائية diluant, acide, dégrissant- PDR سائل المبرد / غسل النظارات- نحاس- الهواء (ضاغط) الموادالحام.	مياه الصرف الصحي - النفايات بكل أنواعها التربة المتلثة -الدخان- الغبار-الضوضاء- زيوت التشحيم (تسرب)المازوت ، البترين المستخدم- المنتجات الخطرة (الأمبيوت)- غاز العادم- بخار (شحن البطارية) - الاهتزازات.	استهلاك الكهرباء- الدهون، استهلاك الوقود- البترين واستهلاك المازوت- استهلاك المياه- استهلاك المنتجات الكيميائية diluant, acide, dégrissant- إنتاج الخطرة الخاصة والخاصة- إنتاج النفايات المتزلية- استهلاك PDR- المياه الملوثة- المازوت، تسرب البترين- الشحوم ، الزيوت- تسرب المواد الكيميائية -انبعاثات غاز العادم- الضوضاء- الدخان.	- استنزاف موارد الطاقة و الموارد المائية - الحد من الموارد الطبيعية- إنتاج النفايات الخطرة الخاصة والخاصة. - تلوث التربة باطنها. - تلوث الهواء- تأثير الغازات الدفيئة- التلوث السمعي-تلوث الهواء مع التأثير على الجهاز التنفسي
ورشة الأعمال المسبقة الصنع Préfabrication	الكهرباء- المياه المواد الحام الحديد- الخشب. électrodes, disques, fils de soudage, flux, brosses غاز propane, bouteilles acétylène, Oxygène, mélange	النفايات المتزلية الدخان-الغاز (تسرب) الغبار- الضوضاء النفايات الخطرة الخاصة والخاصة.	استهلاك الكهرباء- استهلاك المواد الحام (كالحديد)- استهلاك المياه استهلاك الغاز-استهلاك الخشب المياه الملوثة- انبعاثات غاز العادم انبعاث الضوضاء- انبعاث الدخان- انبعاث الغبار- حريق / انفجار- كل أنواع النفايات.	استنزاف موارد الطاقة- الحد من الموارد الطبيعية-استنزاف الموارد المائية-تلوث التربة وباطنها-تلوث الهواء يعزز تأثير الغازات الدفيئة- التلوث السمعي-تلوث الهواء مع تأثير الجهاز التنفسي

النشاط	المدخلات	المخرجات	الجانب البيئي	الأثر البيئي
الأعمال المرتبطة بالتدخين	كهرباء-المياه المواد المستخدمة filtre du masque, gants, pinceaux, pistolet الكيماوية، المواد peinture، diluant لهواء المضغوط	مياه التنظيف - التربة الملوثة - التفتايات بكل أنواعها. - بخار الطلاء - الغبار - الضوضاء	استهلاك الكهرباء-استهلاك المياه- استهلاك المنتجات الكيماوية إنتاج التفتايات الخطرة الخاصة والخاصة.- إنتاج التفتايات المتزلية انبعاث بخار الطلاء-تسرب / انسكاب / تشتت المواد الكيماوية (الدهان)انبعاث الغبار- الضوضاء	استنزاف موارد الطاقة استنزاف الموارد المائية-الحد من الموارد الطبيعية-تلوث التربة وباطنها تلوث الأرضية-إنتاج التفتايات الخطرة الخاصة والخاصة- إنتاج التفتايات المتزلية - تلوث الهواء مع التأثير على الجهاز التنفسي
الاعتناء بالمساحات الخضراء	مياه الري-مياه الأمطار- المواد الاستهلاكية(أنبوب ، الحفنية.)	Foin-التفتايات المتزلية وما شابهها-الاستننة	التفتايات المتزلية وما شابهها - البستنة استهلاك المياه- الحريق	- استنزاف الموارد المائية- الحد من الموارد الطبيعية- تلوث الهواء
العمل الإداري (المكاتب ، الصرف الصحي ، وإصلاح معدات التكنولوجيا)	الكهرباء-المياه-المواد المستخدمة (الأحبار الخرطيش ، الورق ، القلم ، أكياس القمامة -منتجات التنظيف - المواد الكيماوية - أدوات تكنولوجيا المعلومات- أثاث المكتب- الإنترنت التبع.	مياه الصرف الصحي - التفتايات (المتزلية وما شابهها ، S و SD) ، الغبار- الضوضاء (مكيفات الهواء .. serveur)	استهلاك الكهرباء-استهلاك المياه الاستهلاك: الأحبار ، خرطيش ، ورقة ، قلم ، أكياس القمامة- استهلاك المواد الكيماوية ومنتجات التنظيف - إنتاج التفتايات المتزلية وما شابهها- إنتاج التفتايات الخطرة الخاصة والخاصة- تصريف المياه الملوثة انبعاث الغبار الضوضاء- انبعاث الموجات الكهر ومغناطيسية- حريق	استنزاف موارد الطاقة-استنزاف الموارد المائية-الحد من الموارد الطبيعية تلوث التربة وباطنها تلوث الأرضية. - إنتاج التفتايات الخطرة الخاصة والخاصة.- إنتاج التفتايات المتزلية - تلوث الهواء مع التأثير على الجهاز التنفسي-التلوث السمعي
إدارة المواد: النقل الداخلي حركة المرور في الموقع Manutention	الوقود،- لوازم الرفع ، - معدات جديدة	غاز العوادم- زيت الوقود (تسرب)-الغبار- الضوضاء. - التفتايات (بكل أنواعها)	- المازوت ، استهلاك البنزين، تسرب البنزين-تسرب الشحوم والزئبوت- انبعاثات غاز العوادم- انبعاث الغبار-الضوضاء- التفتايات الخطرة الخاصة والخاصة- الحريق	- استنفاد الموارد. تلوث التربة- تلوث الهواء- يعزز تأثير الغازات الدفينة- تلوث الهواء مع التأثير على الجهاز التنفسي- التلوث السمعي- إنتاج التفتايات الخطرة الخاصة والخاصة
النشاط	المدخلات	المخرجات	الجانب البيئي	الأثر البيئي
Magasin المخزن	الكهرباء-المياه-مواد أولية، أجزاء (PDR)- قارورات الغاز- (الأكسجين ، الأستييلين الهروبان ، الأرجون)- المواد الكيماوية (الطلاء ، الايوكسي)المواد المستخدمة(الإطارات ، البطاريات)	المياه الملوثة الصحي التنظيف ، الشطف ، التفتايات المتزلية ، S و SD (المنتجات المنتهية الصلاحية ، والمنتجات غير المتوافقة ، والتغليف ، وما إلى ذلك)-الغبار- الضوضاء-زجاجات الغاز الفارغة- غاز العوادم.	استهلاك الكهرباء-استهلاك المياه الاستهلاك: أدوات التنظيف، panneaux de signalisation المياه الملوثة - التسرب الكيماوي- تسرب الغاز الانسكابات الكيماوية انبعاثات غاز العادم الضوضاء- انبعاث الغبار حريق / انفجار- التفتايات المتزلية وما شابهها- التفتايات الخطرة الخاصة .	استنزاف موارد الطاقة-استنزاف الموارد المائية-الحد من الموارد الطبيعية تلوث التربة وباطنها تلوث الأرضية. إنتاج التفتايات الخطرة الخاصة والخاصة. - إنتاج التفتايات المتزلية - تلوث الهواء مع التأثير على الجهاز التنفسي التلوث السمعي

النشاط	المدخلات	المخرجات	الجانب البيئي	الأثر البيئي
تخزين اخولات Stockage de Transformateurs PCB	محولين PCB للتصليح	محولين PCB للتخزين	- النفايات الخطرة الخاصة - تسرب PCB- الحرائق	- تلوث التربة وباطنها. -تلوث الهواء مع التأثير على الجهاز التنفسي-إنتاج النفايات الخاصة الخطيرة.
تخزين وفرز النفايات	- النفايات المتزلية وما شابهها النفايات الحاملة ،النفايات الخاصة النفايات الخاصة الخطرة. - الوقود	الغبار- الضوضاء-غاز العوادم- النفايات - تسرب الزيوت والدهون تسرب الوقود . الدخ	- استهلاك الوقود- انبعاثات غاز العوادم-الضوضاء- انبعاث الغبار- الحرائق. - انبعاث الدخان-تسرب الوقود أو الشحوم ، الزيوت- النفايات المتزلية - النفايات الخاصفو الخطرة الخاصة.	استنزاف موارد الطاقة-تلوث التربة وباطنها تلوث الأرضية. تلوث الهواء مع التأثير على الجهاز التنفسي -التلوث السمعي
التدخل في الموقع أثناء الحرائق / المحاكاة	مياه- مطافئ الحريق - المازوت-الخشب - الإطاراتPneus (نادرا)	- المياه الملوثة النفايات(البقايا)- الدخان غاز (CO ₂ , CO) غاز العوادم-الضوضاء- الغبار	استهلاك المازوت-استهلاك المياه- استهلاك المواد الخام (الخشب، الإطارات)-المياه الملوثة-انبعاث الدخان- انبعاثات غاز العادم- الضوضاء الغبار- حريق / انفجار- استيعاب النفايات- النفايات الخطرة الخاصة والخاصة.	استنزاف الموارد الطبيعية تلوث التربة وباطنها. تلوث الهواء ذو التأثير التنفسي تلوث الهواء-التلوث السمعي
العيادة	- الكهرباء- المياه الأدوية والمنتجات الصيدلانية. - المواد المستخدمة - غاز الأكسجين	- المياه الملوثة نفايات الرعاية الصحية - النفايات المختلفة (كالتغليف...) - الغبار	استهلاك الكهرباء- استهلاك المياه استهلاك مختلف: الورق - استهلاك المنتجات والمواد الصيدلانية-إنتاج النفايات الخطرة الخاصة- المياه الملوثة- انبعاث الغبار -استهلاك غاز الأكسجين-نفايات الرعاية الصحية- النفايات المتزلية - الحريق.	استنزاف موارد الطاقة-استنزاف موارد الماء.-استنزاف الموارد الطبيعية. تلوث التربة وباطنها. - تلوث الهواء مع التأثير على الجهاز التنفسي.
البنية التحتية (البناء / الصيانة)	الكهرباء- المياه- المواد الخام (الرمل والحصى والحديد ...)- المواد الاستهلاكية (الاسمنت، الجبس)- المواد الكيميائية (الطلاء ، المواد اللاصقة ، ...)	المياه الملوثة - النفايات (بكل أنواعها) - الغبار - الضوضاء	استهلاك الكهرباء- استهلاك المياه استهلاك الاسمنت، استهلاك المواد الخام (الخشب والحديد والرمل .)- استهلاك المواد الكيميائية (الطلاء .) إنتاج النفايات الخطرة الخاصة والخاصة- انبعاث الغبار- المياه الملوثة-الضوضاء.	استنزاف موارد الطاقة-استنزاف الموارد المائية- الحد من الموارد الطبيعية- إنتاج النفايات الحاملة- تلوث التربة- تلوث الهواء مع التأثير على الجهاز التنفسي. - التلوث السمعي
الهندسة المدنية لمواقع البناء	الكهرباء- الماء- المواد الخام (الرمل والحصى والحديد)- المواد الاستهلاكية (الاسمنت ، الأسلاك ..)المواد الكيميائية الزيوت الوقود - PDR - معدّات التشغيل (خلاطة- الخرسانة، رافعة، حفار، هزاز	المياه المستعملة- حاملة النفايات - النفايات (المتزلية وما شابهها ، S و SD) الغبار- الضوضاء-تسرب (الزيوت والوقود) تسرب وانسكاب Flinkot.	استهلاك الكهرباء- استهلاك الوقود والزيوت المستخدمة استهلاك المياه- استهلاك الاسمنت ، - استهلاك المواد الخام (الخشب والرمل والحديد ...) - استهلاك المواد الكيميائية . - الضوضاء -Déversement-انبعاث الغبار- المياه الملوثة النفايات بكل أنواعها .	- استنزاف موارد الطاقة- تلوث التربة وباطنها - استنزاف الموارد المائية- الحد من الموارد الطبيعية- تلوث الهواء مع التأثير على الجهاز التنفسي- تلوث التربة- التلوث السمعي - إنتاج النفايات بكل أنواعها

النشاط	المدخلات	المخرجات	الجانب البيئي	الأثر البيئي
Buanderie غرفة الغسيل	- الكهرباء . - الماء .- صابون سائل . Linges, literies	- المياه المستعملة- نفايات التغليظ (صابون سائل) . - الاهتزاز	استهلاك الكهرباء استهلاك المياه- استهلاك المواد الكيميائية (الصابون السائل)- تصريف المياه الملوثة- الاهتزاز.- النفايات المترلية وما شابهها- النفايات الخطرة الخاصة والخاصة	- استنزاف موارد الطاقة - استنزاف الموارد المائية- الحد من الموارد الطبيعية- تلوث التربة وباطنها - الاهتزاز.
المطاعم الفردية في الموقع	الكهرباء،- الماء، الأظعمة Résistances - /plaques- أواني - منتجات المنظفات.	المياه المستخدمة النفايات المترلية النفايات الخاصة الخطرة- النفايات الخطرة.	- استهلاك الكهرباء- استهلاك المياه- المياه الملوثة- استهلاك منتجات الغسيل - الحريق - النفايات المترلية وما شابهها	- استنزاف موارد الطاقة- استنزاف الموارد المائية- تلوث التربة وباطنها.- الروائح المزعجة.- الحد من الموارد الطبيعية- إنتاج النفايات الخطرة الخاصة والخاصة- تلوث الهواء مع التأثير الجهاز التنفسي.
تحويل ونتاج الطاقة	الكهرباء HT	- الكهرباء MT et -BT.النفايات الخاصة الخطرة والخاصة.-الإشعاع الكهرومغناطيسي	- استهلاك الكهرباء- انسكاب الزيوت (من المحولات والصيانة)-انبعاث الإشعاع الكهرومغناطيسي-الحرائق- النفايات الخطرة الخاصة والخاصة	- استنزاف موارد الطاقة- تلوث التربة وباطنها- التلوث الكهرومغناطيسي. - تلوث الهواء مع التأثير على الجهاز التنفسي.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

تشير معطيات الجدول إلى كافة الجوانب البيئية لأنشطة المؤسسة، وأثرها البيئي المتمثل فيما يلي:

✓ **الجوانب البيئية:** المياه الملوثة- تسرب الوقود- تسرب الزيوت والشحوم- انبعاثات COV-
الحرائق - الانفجار- انبعاثات العوادم- انبعاثات الدخان- انسكاب الزيوت - الشحوم -
الوقود- استهلاك الكهرباء- انبعاث بخار الطلاء- تسرب وتطاير المواد الكيميائية- استهلاك التبغ-
إنتاج النفايات الخاصة، والخاصة الخطيرة- انبعاث الغبار- المواد المستخدمة: كالإطارات، المواد
الخام، النحاس، المواد الكيميائية، المواد الاستهلاكية... إلخ.

✓ **الآثار البيئية:** استنزاف موارد الطاقة- استنزاف الموارد المائية- الحد من الموارد الطبيعية- تلوث
التربة وباطنها - تلوث الأرضية- إنتاج النفايات الخطرة الخاصة والخاصة- إنتاج النفايات
المترلية - تلوث الهواء مع التأثير على الجهاز التنفسي- التلوث السمعي.

إن تحديد الجوانب والآثار البيئية المترتبة عن كل نشاط من أنشطة المؤسسة؛ يسمح بوضع
أسس واستراتيجيات تعمل على تقويم أدائها البيئي، وذلك من خلال العمل على تقليص هذه
الآثار، وتخفيضها وإزالتها على المدى البعيد أو القريب، حسب نوع التأثير ودرجة خطورته.

2-2 مؤشرات الأثر البيئي للمؤسسة التي تتعلق بالمرجات.

حرصا منها على تصحيح أدائها البيئي، وتطبيقا لمتطلبات نظام الإدارة البيئية؛ حددت المؤسسة عدة مؤشرات لقياس فعالية أدائها البيئي بناءً على طبيعة أنشطتها؛ والتي تم استقاؤها من التقارير الخاصة بالمؤسسة، في إطار تطبيق نظام الإدارة المتكاملة والمسماة بـ:

REPORTING QHSE N° 12/CLG/2018

REPORTING QHSE N° 12/CLG/2019

وهو ملف EXCEL يحتوي عدّة نوافذ منها: نافذة استهلاك الطاقة consommation d'énergie

مُمثلة في نسب استهلاك كل من الموارد الموضحة في الجدول رقم 28:

الجدول رقم 28: يوضح عتبة الاستهلاك (الكمية) المحددة حسب فروع المؤسسة الوطنية للقنوات.

	U/M		DRO	DRE	CLO	CLD	CLG
EAU	M3	Qté (*)	47 500,00	1 250,00	2 800,00	1 200,00	3 800,00
ELECTRICITE	KWh	Qté (*)	478 000,00	161 000,00	134 800,00	173 000,00	149300,00
CARBURANT	Li	Qté (*)	195 000,00	679 000,00	44 000,00	85 400,00	83 300,00
LUBRIFIANTS	Li	Qté (*)	14 000,00	9 000,00	6 600,00	2 000,00	1 500,00

المصدر : وثائق المؤسسة.

بالاعتماد على معطيات الجدول؛ سنقوم بتحليل نتائج ونسب الاستهلاك بالنسبة للموارد المذكورة آنفا لسنتي 2019/2018؛ ومقارنتها مع عتبة الاستهلاك المحددة للمؤسسة -محلّ الدراسة- (CLG) من طرف الشركة الأم؛ قصد تقييم أدائها البيئي، والمتمثلة في المؤشرات الآتية :

- الماء EAU (3800.00)
- الكهرباءELECTRICITE(149.300.00)
- الوقودCARBURANT(83300.00)
- زيوت التشحيمLUBRIFIANT(1 500,00)

الجدول رقم 29: يوضح استهلاك الماء في المؤسسة لسنتي 2018/2019

استهلاك الماء لسنة 2019		استهلاك الماء لسنة 2018		
القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	
2 389,55	21,00	27 900,00	300,00	جانفي
2 467,64	23,00	/	/	فيفري
11 845,74	25,00	/	/	مارس
607,64	3,00	19 530,00	210,00	أفريل
/	/	12 619,55	131,00	ماي
11 033,11	270,00	12 437,16	134,00	جوان
8 690,37	210,00	28 663,83	307,00	جويلية
8 299,90	200,00	12 523,21	130,00	أوت
12 204,60	300,00	7156.69	74,00	سبتمبر
6 347,55	150,00	2 514,00	26,00	أكتوبر
/	/	2 900,77	30,00	نوفمبر
1076.21	15,00	1427.63	24,00	ديسمبر
64962.31	1217.00	127672.84	1366.00	المجموع

المصدر: إعدادُ الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

تشير معطيات الجدول أعلاه أن نسبة استهلاك الماء لسنة 2019 كانت منخفضة مقارنة مع سنة 2018، غير أن نسبة استهلاك الماء لم تتعدى عتبة الاستهلاك المحددة SEUILS DE CONSOMMATION (Quantitatif) و المقدرة ب 3800.00.

- سنة 2018 حيث تُقدّر نسبة الاستهلاك الكميّة ب 1366.00 مقارنة مع عتبة الاستهلاك 3800.00.
- سنة 2019 حيث تُقدّر نسبة الاستهلاك الكميّة ب 1217.00 مقارنة مع عتبة الاستهلاك 3800.00.

أما بالنسبة للأشهر التي لا توجد فيهم إحصائيات أرجعه مسؤول مصلحة HSE لأسباب تقنية كنعطل العداد، وصعوبة في حساب المياه المستهلكة خلال شهر فيفري/ مارس 2018 بعد خطأ في العداد؛ وتم تبني إجراء تصحيحي لاستبداله بعداد جديد.

الجدول رقم 30: يوضح استهلاك الكهرباء في المؤسسة لسنتي 2018 / 2019

استهلاك الكهرباء لسنة 2019		استهلاك الكهرباء لسنة 2018		
القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	
20 382,09	31352,00	117 030,14	31 166,00	جانفي
10 628,22	29849,00	93 493,73	22 925,00	فيفري
86 852,94	26422,00	74 588,87	16 139,00	مارس
80 488,50	21103,00	67 976,46	15 607,00	أفريل
69 081,43	15746,00	71 522,97	18 717,00	ماي
106 671,25	32331,00	97 583,07	24 916,00	جوان
142 024,65	36 610,00	97 583,07	42 377,00	جويلية
224 394,83	35 862,00	86 985,06	22 210,00	أوت
151 032,56	36 046,00	/	23 187,00	سبتمبر
125 226,85	25 879,00	100 246,67	20 247,00	أكتوبر
140 233,51	28624,00	/	21 694,00	نوفمبر
/	36 848,00	/	24 991,00	ديسمبر
1157016.83	356672.00	856992.04	284096.00	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

تبين معطيات الجدول أعلاه أن نسبة استهلاك الكهرباء لسنة 2019 كانت مرتفعة مقارنة مع سنة 2018 ، غير أن نسبة استهلاك الكهرباء تجاوزت بشكل مرتفع جداً عتبة الاستهلاك المحددة SEUILS DE CONSOMMATION (Quantitatif) و المقدرة ب 149300.00.

- سنة 2018 حيث تُقدّر نسبة الاستهلاك الكمية ب 284096.00 مقارنة مع العتبة 149300.00.
- سنة 2019 حيث تُقدّر نسبة الاستهلاك الكمية ب 356672.00 مقارنة مع العتبة 149300.00.

هذا التَّجاوزُ سُجِّلَ بعدم المطابقة *non-conformité*، وهو ما تطلَّب إجراءً تصحيحيًا تَمَثَّلَ في توعية الأشخاص المعيّنين بترشيد استهلاك موارد الطَّاقة؛ لذا تمَّ اقتراحُ تكييف عتبة الاستهلاك مع متوسط استهلاك المركز (غرداية) من طرف مديرية الإدارة المتكاملة، ومديرية البيئة السَّلامة والصَّحة المهنية.

الجدول رقم 31: يوضِّح استهلاك الوقود في المؤسسة لسنتي: 2018 / 2019

استهلاك الوقود لسنة 2019		استهلاك الوقود لسنة 2018		
القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	
126 337,92	5 364,00	258 588,96	13 193,48	جانفي
185 599,05	7 945,00	193 291,71	8 856,20	فيفري
178 174,35	9 855,00	280 656,70	12 493,68	مارس
269 890,24	11 108,00	285 308,71	13 106,00	أفريل
191 236,07	8 679,00	181 247,60	8 120,92	ماي
163 625,88	6 696,00	144 703,19	6 512,20	جوان
155 292,35	6 315,00	183 311,06	8 649,50	جويلية
96 378,28	5476,00	141721.48	5723,80	أوت
158 856,76	6 901,40	298784.85	8 715,80	سبتمبر
301 460,84	13133,04	172 484,49	7 371,00	أكتوبر
256 763,00	11871,92	163 281,25	7320.34	نوفمبر
311 776,47	14 105,44	249 483,35	11 589,24	ديسمبر
2395 391.21	62975.40	2112357.02	72178.10	المجموع

المصدر: إعدادُ الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

توضِّحُ بيانات الجدول أنَّ نسبة استهلاك الوقود في المؤسسة لسنة 2019 منخفضة مقارنةً مع سنة 2018؛ غير أنَّ هذا الاستهلاك يبقى منخفضًا جدًّا إذا ما تمت مقارنته مع العتبة المحددة للاستهلاك *SEUILS DE CONSOMMATION (Quantitatif)* والتي حدَّدتها المؤسسة الأم لمركز الإمداد غرداية، والمقدَّرة ب 83 300,00.

▪ سنة 2018 حيث تقدر نسبة الاستهلاك الكميَّة ب 72178.1 مقارنة مع العتبة 83 300,00.

▪ سنة 2019 حيث تقدر نسبة الاستهلاك الكميّة ب 62975.40 مقارنة مع العتبة 83 300,00.

الجدول رقم 32: يوضح استهلاك زيوت التشحيم في المؤسسة لسنتي 2018/2019

استهلاك زيوت التشحيم لسنة 2019		استهلاك زيوت التشحيم لسنة 2018		
القيمة	الكميّة	القيمة	الكميّة	
47 240,63	221,50	31 667,89	141.00	جانفي
17 234,30	75,00	68 372,38	307.00	فيفري
75 532,80	317,00	23 875,30	105.00	مارس
687 719,39	140,50	16 003,68	76.50	أفريل
131 991,79	621,00	4 659,37	13.00	ماي
13 894,53	60,00	17 511,83	89.00	جوان
13 902,69	71,50	7 943,64	90.50	جويلية
2 804,27	13,00	7 494,39	30.00	أوت
47 182,86	161,50	22436.88	105.5	سبتمبر
22 926,20	107,00	22 799,02	104.00	أكتوبر
26 054,70	96,50	67 957,59	276.50	نوفمبر
22212.26	74,50	2 540,64	122.00	ديسمبر
1108696.42	1 959,00	294825.73	1354.50	المجموع

المصدر: إعدادُ الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة .

تعكس معطيات الجدول نسب الاستهلاك المرتفع لزيوت التشحيم في المؤسسة -محلّ الدراسة- إذا ما قورنت بالعتبة المحددة والمقدّرة ب 1500.00. خصوصا سنة 2019 (1 959,00) والتي ارتفعت فيها نسبة الاستهلاك، مقارنة مع سنة 2018 (1354.50). ففي تقرير 2018 REPORTING تمّ تسجيل استهلاك زيوت التشحيم بعدم المطابقة non-conformité، وتمّ اقتراحُ جدولّة اجتماع لتحليل الأسباب الحقيقيّة؛ للإفراط في الاستهلاك. رغم ذلك استمرّ الاستهلاك في التزايد سنة 2019 حسب تقرير (REPORTING 2019)؛ حيث تمّ اقتراحُ توعية العمّال والمسؤولين المعيّنين بضرورة ترشيد الاستهلاك، وكذا اقتراح توظيف مهندس صيانة.

2-3- عملية تسيير النفايات بالمؤسسة الوطنية للقنوات – غرداية-

2-3-1 عملية تسيير النفايات وفقا لدليل تسيير النفايات.

من أجل التسيير الأمثل لعملية النفايات وضعت المؤسسة الوطنية للقنوات دليلاً لتسيير عملية النفايات لمختلف هياكلها وفروعها «Guide pour la Gestion des Déchets»؛ فهو مرجع يتضمن كافة المعلومات التي تمكنها من تسيير النفايات المترتبة على أنشطتها، وفقاً للقوانين والمتطلبات والمراجع المعتمدة؛ حيث مرّ بعدة تعديلات ومراجعات، وتفصيل ذلك فيما يأتي¹:

- تمّ إنشاؤه في فيفري 2011.
- تمّ تعديله في جوان 2011 بإضافة ملحق خاصّ بالنفايات الخاصة والخاصة الخطيرة، حسب ما وردّ في الجريدة الرسمية² التي حدّدتها وصنّفها.
- تمّت مراجعته في جوان 2012، وذلك بتحديد المادّة، المسؤوليات، مجال التطبيق، المحتوى والملاحق.
- تمّت مراجعة محتواه في أوت 2017، وفقاً لمتطلبات المواصفة الدوليّة iso9001 و iso14001 نسخة 2015.
- تمّت مراجعة محتواه في سبتمبر 2018، من خلال وصف طرق تسيير النفايات إلى غاية التخلص منها.
- في جوان 2019 تمّ تكييفه ومراجعته في إطار التحوّل نحو تطبيق الإيزو 45001 نسخة 2018 بهدف ترقية نظام الإدارة المتكاملة، فيما يتعلّق بالسلامة والصحة المهنية smsst للمؤسسة.

*من بين المراجع التي تمّ الاعتماد عليها لإعداد هذا الدليل هي:

- المواصفة الدوليّة للجودة الإيزو 9000 نسخة 2015.
- المواصفة الدوليّة للجودة الإيزو 9001 نسخة 2015.
- المواصفة الدوليّة للإدارة البيئية الإيزو 14001 نسخة 2015.
- المواصفة الدوليّة لنظام البيئة، السلامة والصحة المهنية الإيزو 45001 نسخة 2018.
- دليل الجودة، السلامة، البيئة QSE الخاصّ بالمؤسسة.
- إجراء المتطلبات القانونيّة والمتطلبات الأخرى وتقييم المطابقة، PRO-SMI-DGE-06.

قدّم الدليل في بدايته تعريفات للمفاهيم الآتية: النفايات - تسيير النفايات - النفايات المتزلية وما شابهها - النفايات الخاصة - النفايات الخاصة الخطيرة - النفايات الخاملة (غير الفعّالة)؛ وهي النفايات التي لا تتعرّض لأيّ تحويل فيزيائيّ أو كيميائيّ عند الطمر) - المعالجة

¹ - وثائق المؤسسة .

² - JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 13, 5 mars 2006.

الإيكولوجية التقليدية للنفايات- استرجاع النفايات- استرجاع المواد- استرجاع الطاقة- إزالة النفايات -الرسكلة- إعادة الاستعمال-إعادة الاستخدام- التفريغ المراقب- مولد النفايات- تسرب النفايات- حامل النفايات- غمر النفايات- معالجة النفايات- حركة النفايات.

كما حدّد مختصرات أنواع النفايات؛ وهي:

■ (Déchet Spécial Dangereux)DSD النفايات الخاصة الخطيرة.

■ (Déchet Spécial) DS النفايات الخاصة.

■ (Déchet Ménager et Assimilé)DMA النفايات المنزلية وما شابهها.

-المسؤولون على عملية تطبيق محتوى الدليل: هم المديرون ومسؤولو المصالح؛ أمّا مراقبة تطبيقه؛ فتقع على عاتق مصلحة البيئة، السلامة والصحة المهنية HSE ، كما يقوم مدير الإدارة المتكاملة بمراقبة الوثائق المرتبطة بتطبيقه .

-ومن هنا؛ فإنّ عملية التسيير ومراقبة والتخلص من النفايات تعتمد المبادئ الآتية¹:

- منع وخفض إنتاج وضرر النفايات عند المصدر.
- تنظيم النفايات وفرزها وجمعها ونقلها ومعالجتها.
- استرجاع النفايات من خلال إعادة الاستعمال أو الرسكلة، أو أيّ طريقة للحصول عليها بالنسبة للمواد المستعملة أو الطاقة .
- المعالجة الإيكولوجية التقليدية للنفايات.
- إخبار المواطنين وتوعيتهم بالأخطار المرتبطة بالنفايات، وتأثيراتها على الصحة والبيئة، بالإضافة إلى إعلامهم بالتدابير المتخذة لمنع هذه الأخطار أو تقليلها.

- كما تم حصر أهمّ النفايات المتولّدة عن أنشطة المؤسسة وتصنيفها حسب الأنواع المذكورة سابقا، كما يوضّحها الجدول رقم 33.

¹ - وثائق المؤسسة.

الجدول رقم 33: يوضح أنواع النفايات المتولدة عن أنشطة المؤسسة الوطنية للقنوات.

نوعها حسب التصنيف	النفايات
النفايات الخاصة الخطيرة	فلتر الزيت - المحول والمراكم pcb et transformateur accumulateur - مطافئ الحريق المعيبة - معدّات الكمبيوتر (كالخابر - الناسخ..)- البطاريات المستعملة - الرّيوت المستعملة .- مواد التنظيف détergent - النفايات الملوثة بالإشعاعات -المواد الكيميائية منهية الصلاحية- نفايات الرعاية الصحية déchets de soin - الطلاء) الدهان)-النفايات المتولدة عن إزالة الطلاء- déchet de revêtement en bitume إعادة التلييس أو الطلاء.
النفايات الخاصة	emballages des films -المنشقات ومعدّات الوقاية الشخصية الملوثة بمواد خطيرة- نفايات التشحيم-القطران والمواد الملوثة بالقطران- المعادن الحديدية -المعدّات الكهربائية والالكترونية - النفايات المترتبة عن تنظيف البالوعات والمجاري- خردوات ميكانيكية -نفايات التلحيم- نفايات الطحن أو أدوات الطحن Meulage- الأسلاك الكهربائية-الأسلاك الفولاذية câbles en acier -البطاريات والمراكم piles et accumulateur الإطارات المستعملة Pneus usagés
النفايات الحاملة	تراب- حجر - اسمنت - brique - سيراميك
النفايات المنزلية وما شابهها	الورق-الكرتون- البلاستيك الخشب- المنسوجات والأفرشة-نفايات الطبخ- النفايات المرتبطة بالبستنة.

المصدر: إعدادُ الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يلخص الجدول أعلاه أنواع النفايات المترتبة عن أنشطة المؤسسة مع تحديد تصنيف كل نوع منها؛ لأن عملية التسيير والفرز والجمع، تعتمد بشكل كبير على مدى التعريف والتصنيف الدقيق لها.

- عملية تسيير النفايات حسب الدليل تتضمن ما يلي:

1. فرز النفايات:

يتم فرز النفايات حسب التصنيف المنصوص عليه في القانون رقم 01-19 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتعلق بتسيير ومراقبة وإزالة النفايات.

- الدرجة الأولى: النفايات الخاصة والخاصة الخطيرة.
- الدرجة الثانية: النفايات المنزلية وما شابهها.
- الدرجة الثالثة: النفايات الحاملة (Inertes).

فكلُّ موظفٍ بالمؤسسة مُلزَم بأن يحترم عمليَّة فرز النِّفايات، بالإضافة إلى ذلك تُفصل النِّفاياتُ غير الخطيرة عن النِّفايات الخطيرة، وتوضع حاويات ملوَّنة (كلُّ لون يوضع فيه نوع معيَّن منها؛ مثلا: الكارتون لوحدَه- البلاستيك لوحده...) حتى تضمَّن المؤسسة عمليَّة التسيير اليوميَّة للنِّفايات.

- كما يجب أيضا فرزُ النِّفايات الخطيرة بنفس الطَّريقة؛ حيث تقسَّم حسب كلِّ نوعٍ منها:

- الزُّيوت المستعملة تُخزَّن في براميل مغلقة بإحكام.
- تُخزَّن البطاريَّات المستعملة في حاويات لتفادي تسرُّب الحمض الموجود بداخلها.
- المواد الكيماويَّة المنتهية الصلاحيَّة تُحفظ في التَّغليف الخاصِّ بها؛ حسب وثيقة pnc وحسب إجراء التحكُّم في المتوجات غير المطابقة.

2. عمليَّة جمع النِّفايات:

يتمُّ جمع النِّفايات بعدَ عمليَّة الفرزِ ووضعها في الوسائل الكافية (كسلة مهملات - bacs caisson métallique- roulants صناديق معدنيَّة...) من طرف الشَّخص المكلف، والخدمة المشتركة من قِبَل كلِّ المصالح، وبالنسبة للنِّفايات الخاصَّة والخاصَّة الخطيرة؛ يتمُّ الاتفاق مع مسترجعٍ خاصٍّ أو عموميٍّ معتمد، كما يجب حفظُ النِّفايات باتِّباع الشُّروط الأمنيَّة لكلِّ نوعٍ من النِّفايات؛ حسب القوانين والشُّروط المنصوص عليها في دفتر شروط المؤسسة.

تُعتبر عمليَّة جمع النِّفايات ضروريَّة في كلِّ الأماكن والهياكل التابعة للمؤسسة ومشاريعها، لذا يجب تخصيصُ الأماكن التي توضع فيها النِّفايات قبل الجمع، والتأكُّد من طاقة استيعابها لحجم النِّفايات؛ كما يجبُ أن تنظَّف كثيرا.

3. عمليَّة تخزين النِّفايات:

يتمُّ تخزين النِّفايات بحضور المكلف من طرف كلِّ مصلحة مع مسؤول مصلحة البيئة، والسَّلامة والصَّحة المهنيَّة، في منطقة خاصَّة بتخزين النِّفايات مُقسَّمة حسب الأصناف والأنواع وفق الشُّروط الضروريَّة للتخزين.

- بالنسبة لمنطقة تخزين النِّفايات الخاصَّة الخطيرة يَكونُ فيها ركنٌ للتخزين Niche de stockage؛ معرضةً للتَّهوية، ومحميَّة من الأمطار، وبعيدةً عن كلِّ الأخطار، لا يدخلها إلَّا الأشخاصُ المسموح لهم بذلك.

- النفايات السائلة؛ يجب أن تُخزَّن في حاويات (bacs de rétention) لتفادي انسكابها وتسربها.
- النفايات القابلة للاشتعال أو الانفجار؛ لا تُخزَّن بالقرب من مصدر ساخن.
- يجب أن تكون منطقة تخزين النفايات مساعدةً لحركة سير المركبات التي تدخل لإزالة النفايات.
- إنَّ مخطَّط التخزين يجب أن يكون مقسَّمًا وفق أنواع النفايات وتصنيفاتها؛ ويقيد في سجل في حالة حدوث حريق أو انفجار؛ تُمكن العودة له لمعرفة مكان وحجم النفايات الخاصة والخاصة الخطيرة. (وضع مخطَّط خاص بتخزين النفايات، وسجِّل خاص بتسييرها؛ يُستحدث مع كلِّ عملية تخزين جديدة).

4. استرجاع النفايات أو إزالتها أو التخلص منها:

- النفايات المخزَّنة يتمُّ تسييرها إمَّا باسترجاعها أو التخلص منها.

- على المستوى الداخلي: بعض النفايات يتمُّ استرجاعها وذلك بإعادة استخدامها أو إعادة الاستعمال أو الرسكلة؛ أما التي يتمُّ التخلص منها هي النفايات التي لا يمكن إعادة استرجاعها كالنفايات المتزلية وما شابهها .
 - المستوى الخارجي: يكون ذلك من خلال بيع النفايات (النفايات الحديدية)- التعاقد مع بعض المؤسسات المتخصصة (البطاريات)- استرجاع بعض النفايات من طرف موردين أو بعض المؤسسات (الزيوت المستعملة ..).
- لذا على المؤسسة الاتصال بالمؤسسات المسترجعة، ومعرفة ثمن النفايات المسترجعة المحدد من طرف كلِّ واحدةٍ منها، والمقارنة بينهم، ومعرفة شروط النقل وغيرها؛ كما يجب التأكد من أن المؤسسات مرخص لها بممارسة بالنشاط المقصود.
- بعد أن يتمُّ اختيار المؤسسة المسترجعة؛ يُبرمَّ عقدٌ يتضمن كلَّ الشروط الضرورية الواجب احترامها، والمنصوص عليها وفق القوانين المعتمدة، كما يجب الالتزام بكلِّ الوثائق والإجراءات التي تُنظَّم هذه العملية، كما نصَّ الدليل على أنَّه من الأفضل أن يكون المسترجع حاصلًا على شهادة للتصرف في النفايات؛ لضمان عملية تتبعها.

- بالنسبة لعملية تسيير النفايات في المؤسسة - محل الدراسة:

يتم تسييرها حسب ما ينصُّ عليه دليلُ تسيير النفايات؛ حيثُ يتمُّ فرزها في كلِّ ورشة وكل منطقة من مناطق المؤسسة في حاويات مخصصة لجمعها؛ إذ توجد حاويات ملونة في كل واحدة مكتوب نوع النفايات المخصصة لها، موجودة عند بعض المداخل والأماكن وفي العيادة، أنظر الملحق رقم 07 (الحمراء نفايات خطيرة- الزرقاء ورق كرتون - الصفراء بلاستيك).

فبعد أن يتمُّ فرز النفايات ووضعها في المكان المخصَّص لها؛ تُنقل بحضور مسؤول مصلحة hse والمكلف من طرف المصلحة أو الورشة إلى منطقة النفايات أين يتمُّ تخزينها؛ حيث قُسمت هذه المنطقة إلى عدَّة أقسام، كلُّ قسم يختصُّ بنوع معيَّن؛ فالنفايات الخاصة الخطيرة موضوعة في منطقة مخصَّصة Zone des DSD ، وهي تتوفر على كلِّ شروط التخزين التي تضمنها دليل تسيير النفايات؛ من تهوية وتغطية للسطح لحمايتها من ماء الأمطار (كما يوضحه الملحق رقم 08)؛ مقسمة حسب الأنواع التي تدرج ضمن هذا الصنف من النفايات:

- مصافي الزيوت والوقود - الزيوت والشحوم المستعملة.
- نفايات التحميض وأقلام التلحيم.
- المواد الكيميائية المنتهية الصلاحية.
- نفايات الطلاء (علب، فرش...).
- النفايات الملوثة (أقمشة- معدات الحماية...).
- بطاريات مستعملة.
- نفايات مواد التلحيم والتقطيع .
- قطع الغيار المستعملة الملوثة.

- أما الأماكن الأخرى من حضيرة النفايات فهي مُقسمة؛ حسب ما يلي (انظر الملحق رقم 09): منطقة تخزين الحديد- منطقة تخزين الخشب المستعمل- منطقة نفايات البلاستيك غير الملوثة -منطقة تخزين نفايات الزفت والقطران- منطقة تخزين الإطارات المستعملة.

- فبعد نقل النفايات وتخزينها؛ يتمُّ تقييدها في سجل خاص يُسمى Registre des déchets stockés et récupérés؛ (انظر الملحق رقم 10) حيثُ يدون فيه كلُّ المعلومات المتعلقة بالنفايات

المخزّنة (نوع النّفايات - صنفها - حجمها - وتاريخ التخزين) وكذا تُدوّن معلوماتُ النّفايات المسترجعة (حجمها- المتبقية منها - المؤسسة المسترجعة - التّاريخ- مصادقة المراجعة).

كما تقومُ مصلحةُ البيئة والسلامة والصّحة المهنيّة بإعداد جدول النّفايات المراد معالجتها *tableau des déchets à traiter*؛ والذي يتضمّن وصفَ نوع النّفايات وحجمها؛ كما يوضّحه الملحق رقم 11.

ومن بين المؤسّسات المسترجعة للنّفايات التي يتمّ التّعامل معها: المورد المتمثل في مؤسسة نفضال لاسترجاع الزيوت - مؤسّسة الحضنة للبيئة والرّسكلة، حيث يتمّ إرسال جدول للأسعار *Bordereaux des prix* فيه نوع النّفايات - الوّحدة والثمن - (أنظر الملحق رقم 12).

قبل أن يتمّ نقلها من قِبَل المؤسّسة المسترجعة يتمّ وزنها، ونظرا لعدم توفّر المؤسّسة على مقياس للوزن *basculé de poids* يتمّ طلب المساعدة من المؤسّسة المجاورة لها، وهي مؤسّسة الأنايب (أنظر الملحق رقم 13).

تهدف مصلحة *hse* إلى تحقيق التّسيير الجيّد للنّفايات، ولكن تعترضها الكثير من الصّعوبات لتحقيق ذلك، فرغم الجهود الواضحة سواء عند معاينتنا لمنطقة النّفايات والتي يتمّ تسييرها وفق الشروط الموجودة في الدليل، وكذا شهاداتُ العمّال الذين ثمنوا مجهودات مسؤولي المصلحة، بخصوص استحداث منطقة تخزين النّفايات؛ التي لم تكن موجودة قبل سنتين.

بالإضافة إلى مسألة التوعية بضرورة فرزها وجمعها واحترام جميع الشروط المرتبطة بها، والتي يحرص مسؤولي المصلحة عليها باستمرار؛ وهذا ما يظهر في المخطّط السنوي للتوعية (الملحق رقم 14)؛ حيث نرى أن موضوع تسيير النّفايات الخاصّة الخطيرة والخاصّة، من بين المواضيع المعالجة وعلى مدار ستّة أشهر في السنة؛ شهراً بشهر، حتّى تكون هناك استمراريّة ومتابعة؛ إذ تقوم بتوعية كلّ موظفي المؤسّسة بضرورة المشاركة، وذلك بتعريفهم بطرق الاسترجاع أو التّقليل أو الإزالة؛ لضمان التّسيير الأمثل للنّفايات .

3. نظام الإدارة المتكاملة système Management intégré، وأثره في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة، محل الدراسة.

تعدُّ سياسة «الجودة، الأمن، المحيط والمسؤولية المجتمعية»؛ من مُتطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة الذي تعتمده المؤسسة؛ حيث ركزت فيها على مجالاته الأساسية؛ والمتمثلة في (الجودة – الأمن – البيئة)، وذلك بتحديد أهم الإجراءات التي تُمكنها من دعم برامج عمل؛ تضمن من خلالها الوصول إلى الأهداف المتباعدة؛ التي سطرهما وفق ما يلي:

● مجال الأمن يكون من خلال:

- احترام القانون والمعايير المتعلقة بالصحة والأمن، على مستوى جميع الهياكل والورشات ومشاريع الشركة.
- إنشاء لجان الصحة والأمن ودعمها؛ بضمان سيرورة نشاطها من خلال وضع عملية فعّالة؛ لمشاركة واستشارة العمال.
- تنفيذ المهام على مستوى المشاريع وجميع هياكل الشركة، في إطار احترام مبادئ وقواعد الصحة والأمن؛ بغرض تجنب وقوع أي ضرر جسدي أو مادي.
- الكفاءة من ناحية الصحة والأمن، وتحسين النتائج المرتبطة بحوادث العمل، غير المرغوب فيها، من خلال ضمان فعالية الأداء، بالتدابير الوقائية التشغيلية وغيرها.

● مجال الجودة يكون من خلال :

- توفير منتج وخدمة تتوافق ومتطلبات الزبون والقوانين السارية .
- احترام الآجال التجارية.
- توفر أداة صناعية قادرة على بناء وإنجاز الأنابيب بأقطار مختلفة.
- مراعاة نقاط القوة والفرص المتاحة للشركة؛ لمواجهة المخاطر والتحديات.
- الاعتماد على الموارد الداخلية، والخبرة الفنية المتوفرة؛ لتلبية الاحتياجات التشغيلية والتوظيفية.

● مجال البيئة يكون من خلال :

- تبني موقف مُحترم تُجاه البيئة واهتمامها المستمر؛ بمنع تلوث الأرض والماء والهواء.
- الأداء البيئي من خلال تحسين مستوى الإلتقان في الجانب البيئي المرتبط بأنشطة الشركة، والذي يدخل في منظور دورة الحياة.
- ترشيده استهلاك الموارد الطبيعية والطاقة.
- السيطرة على النفايات الناتجة عن الأنشطة؛ من خلال فرزها عند مصدرها وإزالتها، وفقا لمتطلبات تنظيمية سارية المفعول؛ من قبل المنظمات المرخصة.

–أهدافُ نظام الإدارة المتكاملة؛ وفق أبعادِ مصفوفة الأداء البيئي.

مما تقدم يمكننا تحديد أهم أهداف سياسة QSE-RS الخاصة بالمؤسسة؛ اعتماداً على أبعاد مصفوفة الأداء البيئي؛ موضحةً في الجدول الآتي:

الجدول رقم 34: يوضح أهداف سياسة المؤسسة وفق مصفوفة الأداء البيئي

محور داخلي وخارجي	محور الداخلي	محور الخارجي
محور العمليات والنتائج	<p>*تطوير المهارات-تعزيز ثقافة دورة حياة المنتج ، والحد من إنتاج النفايات وإدارتها بأمثل الطرق- تشجيع استخدام المنتجات المتوافقة مع البيئة والحد من استخدام المنتجات السامة أو الملوثة للغاية.</p> <p>*مراعاة نقاط القوة والفرص المتاحة لمواجهة المخاطر والتهديدات.</p>	<p>*تلبية احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية ذوي العلاقة بها.</p>
النتائج	<p>*ضمان توافق (la conformite) المنتج.</p> <p>*ضمان توفر الموارد- التقليل من استهلاك الطاقة- التقليل من عدد حوادث العمل.</p> <p>*الامتثال للمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى المعتمدة من طرف المؤسسة الوطنية للقنوات. ENAC</p>	<p>*زيادة رضا العملاء والتقليل من عدد الشكاوى المرتبطة بهم.</p>

المصدر: من إعداد الباحثة .

تُشير المصفوفة التي يتضمنها الجدول رقم 34 أعلاه؛ أنّ المؤسسة تسعى إلى تحسين أدائها البيئي على المستوى الداخلي؛ بالعمل على تحسين المنتجات والعمليات، وذلك بتعزيز ثقافة دورة حياة المنتج، الحد من إنتاج النفايات وإدارتها بأمثل الطرق، تشجيع استخدام المنتجات المتوافقة مع البيئة، والحد من استخدام المنتجات السامة أو الملوثة؛ تنمية وتطوير مهارات عمالها؛ وذلك بهدف الإيفاء بالتزاماتها القانونية والتشريعية (الامتثال للمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى المعتمدة من طرف المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC)، وكذا ترشيد استخدامها للموارد (التقليل من استهلاك الطاقة)، والعمل على تحقيق جودة مخرجاتها من خلال توافق (la conformite) منتجاتها مع معايير الجودة.

أمّا فيما يتعلّق بأدائها البيئيّ على المستوى الخارجي؛ فيختصُّ بتحسين العلاقة مع العملاء، من خلال كسب ثقتهم واهتمامهم ورضاهم؛ وذلك بتلبية احتياجاتهم وتطلّعاتهم ورغباتهم.

- ولتحقيق هذه الأهداف؛ سَطَّرت المؤسسة العديد من البرامج والخطط؛ في إطار تطبيق نظام الإدارة المتكاملة؛ ممثلة فيما يلي:

- برنامج إدارة المخاطر.
- الخطة السنوية.
- الخطة الاستراتيجية الخماسية (على مدار خمس سنوات).
- برنامج إدارة الصّحة والسّلامة والبيئة، الذي أنشئ على أساس نتائج تحديد وتقييم المخاطر على الصّحة والسّلامة المهنية والبيئة.
- خطة الصّحة والسّلامة (PHS) وخطة الجودة؛ التي تمّ تكييفها ومراجعتها، على أساس النتائج التي تمّ الحصول عليها، الأحكام القانونيّة، والاتفاقيات مع السّلطات أو غيرها من التّوصيات عند الضّرورة.

- يشرف المسؤولون على متابعة تطبيق ما ورد في هذه البرامج والخطط، كما يجب عليهم اتّخاذ جميع التّدابير للتحكّم في العمليّات التي تتطلّب بعض التّعديلات المقترحة، بعد نتائج المراجعة والتّقييم، وتنفيذها إذا كانت ضروريّة، لتفادي الوقوع في انحرافات أخرى.

- علاوة على ذلك؛ تمّ تحديد الهياكل المتعلّقة بتطبيق نظام الإدارة المتكاملة حسب المستويات؛ كما يلي:

- المستوى الاستراتيجي: يرتبط بالإدارة العامّة، يتعلّق بمراقبة السّياق (البيئة الدّاخلية والخارجية)، ويضمّن تحديد ما يلي:

- سياسة الشركة.
- استراتيجية تطوير المؤسسة وخطتها في ذلك.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات والمسائلة ونشر الأهداف، وتخصيص الموارد.

- مستوى من الإدارة تدعمه الهياكل المركزيّة مهمّته:

- وضع البرامج.
- إعداد الميزانيّات والحسابات المؤقّته.
- تطوير الإجراءات والقواعد والمعايير وأساليب العمل؛ مراقبة الميزانية ولوحات القيادة.

– المستوى التشغيلي الذي تدعمه المديريات الجهوية للمشاريع والمراكز اللوجستية؛ يختص بـ:

- تنفيذ البرامج.
- تطبيق المعايير والإجراءات .
- قياس الأداء وتصحيح المعلومات.

– ومن ضمن مؤشرات الأداء التي تمّ تحديدها، في إطار برنامج إدارة الصحة والسلامة والبيئة؛

ما يلي¹:

- نسبة الامتثال القانوني.
 - نسبة فعالية التدريب.
 - نسبة فعالية التوعية الخاصة بالصحة، والسلامة المهنية.
 - نسبة الاستثمارات المخصصة لبرنامج إدارة الصحة والسلامة والبيئة PMSSE.
 - عدد الحوادث البيئية.
 - نسبة استرجاع النفايات الخاصة الخطيرة والخاصة DSD و DS.
 - نسبة الاستهلاك الخاصة بكل من (الماء، الكهرباء، الوقود، زيوت التشحيم).
 - نسبة تحقيق برنامج الاستثمار.
 - نسبة عمليات التفتيش التي أنجزتها مصلحة HSE.
- بناء على ما سبق؛ يتضح أن مؤشرات الأداء البيئي التي تتضمنها البرنامج؛ تتمثل فيما يلي:
- نسبة استرجاع النفايات الخاصة الخطيرة والخاصة.
 - نسبة استهلاك الموارد الآتية الماء، الكهرباء، الوقود، زيوت التشحيم.
 - عدد الحوادث البيئية.
 - نسبة الامتثال للقوانين والتشريعات البيئية والمعايير المعتمدة.
- لمعرفة أثر تطبيق نظام الإدارة المتكاملة على فعالية الأداء البيئي؛ سنقوم بتحليل ما يلي:
- أهداف برنامج إدارة السلامة والصحة المهنية والبيئة PMSSE لسنة 2018.
 - أهداف برنامج إدارة السلامة والصحة المهنية والبيئة PMSSE لسنة 2019.
 - نتائج التقارير المتكاملة Reporting QSE 2018 .
 - نتائج التقارير المتكاملة Reporting QSE 2019.
- وذلك للوقوف على مدى تحقيق النتائج، ومقارنتها مع الأهداف المسطرة ضمن البرامج المذكورة آنفا.

¹ – وثائق المؤسسة (التقارير المتكاملة Reporting QSE)

الجدول رقم 35: يوضح برنامج إدارة السلامة والصحة المهنية والبيئة PMSSE لسنة 2018

الوسائل	الاجراءات	الأهداف	برنامج PMSSE
<p>-اتفاقيات استرجاع النفايات.</p> <p>مخطط التدريب لسنة 2018</p> <p>مخطط التوعية بالصحة والسلامة والبيئة.</p> <p>رصد ومتابعة مخطط العمل.</p> <p>برنامج صيانة وتطوير القاعدة.</p>	<p>رفع الوعي لدى العمال المعنيين بترشيد استهلاك المواد الخام- تدريب الأشخاص المعنيين على إدارة النفايات.-تقديم اتفاقيات الشركة لضمان جمع النفايات الخاصة الخطيرة والخاصة؛ بواسطة مؤسسات الاسترجاع المصرح بها.- توعية العمال المعنيين بمسؤوليتهم في عملية فرز وتخزين النفايات الخاصة الخطيرة والخاصة.- إجراء عمليات التفتيش الدورية لمختلف مناطق المؤسسة.- ضمان تنفيذ خطط العمل للامتثال للمتطلبات القانونية المعمول بها.</p>	<p>تخفيض كمية النفايات المتولدة.</p> <p>*تحقيق انخفاض بنسبة 3٪ في كمية النفايات الخاصة الخطيرة والخاصة المتولدة عن أنشطة المؤسسة في ثلاث سنوات.</p> <p>* تحقيق مستوى امتثال (100٪) للمتطلبات القانونية المتعلقة بإدارة النفايات خلال (02) سنة.</p>	<p>AES</p> <p>تقييم</p> <p>الجوانب</p> <p>البيئية</p>
<p>PEP-برنامج صيانة وتطوير القاعدة-مخطط CTR - مخطط تفتيش الصحة والسلامة.</p> <p>مخطط التدريب 2016/2017</p> <p>مخطط التوعية بالصحة والسلامة والبيئة.</p>	<p>*بناء أماكن مخصصة لتخزين الزيوت / الشحوم- إنشاء منصة مع الاحتفاظ بها لأعمال الطلاء المسبق-إجراء عمليات الصيانة الوقائية الدورية على المعدات والآلات- رفع الوعي لدى العمال المعنيين بالوقاية من التلوث.</p>	<p>التقليل من خطر التسربات الناجمة عن الحوادث (0) تسرب للمازوت وزيت التشحيم .</p>	
<p>PEP-برنامج صيانة وتطوير القاعدة-مخطط CTR - مخطط تفتيش الصحة والسلامة.</p> <p>مخطط التدريب 2016/2017</p> <p>مخطط التوعية بالصحة والسلامة والبيئة.</p>	<p>* تجديد التركيبات الكهربائية لورشة التصنيع المسبق-إجراء عمليات الصيانة الوقائية الدورية على المعدات والآلات.</p> <p>إجراء عمليات الرقابة التقنية والتنظيمية على المعدات والآلات.-رفع مستوى الوعي لدى المعنيين بأهمية حماية البيئة وترشيد استهلاك الموارد-إجراء عمليات التفتيش الدورية لمرافق وهياكل المؤسسة.-استبدال مصابيح النيون بمصابيح LED اقتصادية- تثبيت أنظمة خلايا الصور (الخزانات الكهربائية).</p>	<p>* تخفيض 4 ٪ في استهلاك الوقود كل عام لمدة ثلاث سنوات.</p> <p>* تخفيض 2 ٪ في استهلاك المياه والكهرباء والزيوت كل عام لمدة ثلاث سنوات.</p>	
<p>ميزانية المؤسسة.</p> <p>مخطط الاستثمار.</p>	<p>*تقييم حالة المعدات المتقدمة الخاضعة للتلوث بالوضوء واقترانها للإصلاح.- ضمان الصيانة الوقائية للمعدات المعنية- التأكد من مطابقة المادة الخاضعة لعمليات الاستحواذ الجديدة للمتطلبات القانونية والمعارية المعمول بها في الورقة الفنية (الاستثمار الموجه لاستبدال المواد المحددة)- ضمان الرقابة التنظيمية على المواد المقدمة إلى CTR.</p>	<p>* تحقيق الامتثال بنسبة 100 ٪ للمتطلبات القانونية المتعلقة بالعبوات المحددة للوضوء</p>	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يشير الجدول أعلاه إلى أهمّ الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها فيما يتعلق بتقييم الجوانب البيئية (AES) ببرنامج إدارة الصحة والسلامة المهنية والبيئة لسنة 2018، تأتي في مقدمتها تخفيض نسبة النفايات المتولدة عن أنشطة المؤسسة بنسبة تقدر بـ3٪؛ ولتحقيق ذلك تقوم مصلحة HSE بالتوعية الدورية؛ معتمدة على مخطط سنوي يتم إعداده من طرف مسؤولي المصلحة؛ يتضمن المواضيع ذات الأولوية التي يجب معالجتها، كمسألة تسيير النفايات منذ تولدها إلى غاية التخلص منها؛ مع ضرورة توعيتهم بعدم رمي النفايات في أيّ مكان؛ بالإضافة إلى اللوحات الإرشادية الموجودة داخل المؤسسة (انظر الملحق رقم 15).

وهذا ما لاحظناه أثناء فترة التبرص وإجراء المقابلات بالمؤسسة؛ ففي كل ورشة عمل يتواجد مسؤول HSE يقوم بتوعية العمال بضرورة ارتداء معدات الوقاية الشخصية EPI؛ ويراقب بيئة العمل أيضا؛ هذه الأخيرة التي يركز فيها على مدى احترام العمال لرمي النفايات في الأماكن المخصصة لها، وفرزها فيما بعد مع استرجاع ما يمكن إعادة استخدامه.

ففي إحدى المقابلات التي أجريناها مع العمال في ورشة الأعمال الجاهزة؛ صرح مسؤول الورشة أن بقايا الحديد يتم إعادة استخدامها كمادة أولية؛ لصناعة شبابيك مزخرفة، استُغلت لتزيين محيط المؤسسة مثلا. كما يحرص موظفو مصلحة HSE على توعية العمال بمخاطر العمل لتفادي وقوع الحوادث؛ ومنها التعامل الجيد مع الزيوت، المازوت، الوقود...؛ حتى لا يتم تلويث التربة وباطنها؛ أو قد تمثل خطراً للانزلاقات أو الاشتعال وغيرها... وكإجراء وقائي في حالة تسرب المازوت في المحطة؛ تم وضع حاوية فيها تراب لسكبه على الوقود المسرب للتقليل من الأخطار التي قد يشكلها (انظر الملحق رقم 15).

إضافة إلى ذلك؛ تهتم المصلحة بتوعية العمال بضرورة ترشيد استخدام الموارد كالطاقة، وما لفت انتباهنا هو وجود لافتات في كل مكان باللغتين تحت على ذلك (أنظر الملحق رقم 16).

— أما بالنسبة للتقليل من التلوث السمي الناتج عن الضوضاء التي تصدرها الآلات والمعدات المستخدمة؛ فكما هو موضح في الملحق رقم 14؛ الخاص ببرنامج التوعية، يُعتبر موضوع الضجيج والضوضاء من بين المواضيع المعالجة.

وقد تمكنا من حضور حلقة التوعية التي قام بها موظف مصلحة HSE مع عمال ورشة تصليح العُرف الجاهزة حول موضوع الضوضاء؛ إذ عرفهم بموضوع الضجيج ومصادر انبعاثه، وطرق قياسه المتمثلة في وحدة الديسبل؛ بحيث لا يجب أن يتعرض العامل لأكثر من 85 ديسبل لمدة 08 ساعات متتالية؛ ونبههم إلى ضرورة ارتداء كاتم الصوت حماية لأنفسهم؛ لأن المؤسسة لا تتوفر على جهاز قياس الضوضاء sonomètre؛ وهو ما تم اقتراح تزويد المؤسسة به؛ حتى تستطيع التحكم في الأخطار الناجمة عن الضوضاء، بالإضافة إلى الصيانة الدورية للآلات والمعدات المستخدمة وإصلاحها .

الجدول رقم 36: يوضح نتائج تطبيق برنامج PMSSE حسب التقارير المتكاملة 2018 Reporting QSE

نسبة الإنجاز المحققة	الاجراءات	الأهداف	برنامج PMSSE
100 %	رفع الوعي لدى العمال المعينين بترشيد استهلاك المواد الخام	تخفيض كمية النفايات المتولدة.	AES تقييم الجوانب البيئية
00%	- تدريب الأشخاص المعينين على إدارة النفايات.	*تحقيق انخفاض بنسبة 3٪ في كمية النفايات الخاصة الخطيرة	
11.11 %	-تقديم اتفاقيات الشركة لضمان جمع النفايات الخاصة الخطيرة والخاصة؛ بواسطة مؤسسات الاسترجاع المصرح بها.	والخاصة المتولدة عن أنشطة المؤسسة في ثلاث سنوات.	
00%	- توعية العمال المعينين بمسؤوليتهم في عملية فرز وتخزين النفايات الخاصة الخطيرة والخاصة.	* تحقيق مستوى امتثال (100٪) للمتطلبات القانونية المتعلقة بإدارة النفايات خلال (02) سنة.	
100 %	- إجراء عمليات التفتيش الدورية لمختلف مناطق المؤسسة.		
84 %	- ضمان تنفيذ خطط العمل للامتثال للمتطلبات القانونية المعمول بها.		
20 %	*بناء أماكن مخصصة لتخزين الزيوت / الشحوم.	التقليل من خطر التسربات الناجمة عن الحوادث (0)	
00%	- إنشاء منصة مع الاحتفاظ بها لأعمال الطلاء المسبق	تسرب للمازوت وزيوت التشحيم .	
100 %	-إجراء عمليات الصيانة الوقائية الدورية على المعدات والآلات		
100 %	- رفع الوعي لدى العمال المعينين بالوقاية من التلوث.		
80 %	* تحديد التركيبات الكهربائية لورشة التصنيع المسبق.		
100 %	-إجراء عمليات الصيانة الوقائية الدورية على المعدات والآلات.	* تخفيض 4 ٪ في استهلاك الوقود كل عام لمدة ثلاث سنوات.	
100 %	إجراء عمليات الرقابة التقنية والتنظيمية على المعدات والآلات.		
100 %	-رفع مستوى الوعي بأهمية حماية البيئة وترشيد استهلاك الموارد	* تخفيض 2 ٪ في استهلاك المياه والكهرباء والزيوت كل عام لمدة ثلاث سنوات.	
100 %	-إجراء عمليات التفتيش الدورية لمرافق وهياكل المؤسسة.		
00%	-استبدال مصابيح النيون بمصابيح LED اقتصادية- تثبيت أنظمة خلايا الصور (الخرانات الكهربائية).		
00%	*تقييم حالة المعدات المتقدمة الخاضعة للتلوث بالضوضاء واقتراحها للإصلاح.	* تحقيق الامتثال بنسبة 100 ٪ للمتطلبات القانونية المتعلقة بالعبوات المحددة للضوضاء	
100%	-ضمان الصيانة الوقائية للمعدات المعنية		
لم يتم تحديد النسبة	-التأكد من مطابقة المادة الخاضعة لعمليات الاستحواذ الجديدة للمتطلبات القانونية والمعمول بها في الورقة الفنية (الاستثمار الموجه لاستبدال المواد المحددة.		
100%	- ضمان الرقابة التنظيمية على المواد المقدمة إلى CTR.		

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

تُبين نتائج الجدول أعلاه نسب تحقيق الأهداف المسطرة لتقييم الجوانب البيئية في إطار برنامج إدارة الصحة والسلامة المهنية والبيئة لسنة 2018، والتي بلغت نسبة إنجازها 60.61% .

- ترتبط أغلب الأهداف التي تم تحقيقها بنسبة 100%، بالتوعوية والتفتيش، ومتابعة خطط العمل من قبل مصلحة HSE ، والمتمثلة فيما يلي:

- رفع الوعي لدى العمال المعنيين بترشيد استهلاك المواد الخام.
- إجراء عمليات التفتيش الدورية لمختلف مناطق المؤسسة.
- ضمان الرقابة التنظيمية على المواد المقدمة .
- ضمان الصيانة الوقائية للمعدات المعنية.
- إجراء عمليات الصيانة الوقائية الدورية على المعدات والآلات.
- إجراء عمليات الرقابة التقنية والتنظيمية على المعدات والآلات.
- رفع مستوى الوعي بأهمية حماية البيئة، وترشيد استهلاك الموارد ومخاطر التلوث.

- بينما الأهداف التي تم تحقيقها بنسب متفاوتة؛ تمثلت في:

* تجديد التركيبات الكهربائية الكهربائية لورشة التصنيع المسبق بنسبة 80%، وبناء أماكن مخصصة لتخزين الزيوت والشحوم 20%؛ إذ تم تبرير أسباب التأخر في إنجازها بما يلي: بطء في تنفيذ أعمال الإنارة، والتجديد على التركيبات الكهربائية للمركز؛ بسبب نقص الموظفين الذين يتم تعيينهم في كثير من الأحيان في مواقع مختلفة (تركيب قواعد المعيشة، وما إلى ذلك)، صعوبة وضع خطة التركيب الكهربائي قبل الانتهاء من أعمال التجديد- نقص الموظفين- غياب مسؤول ورشة التصنيع المسبق.

أما بالنسبة لهدف تقديم اتفاقيات الشركة لضمان جمع النفايات الخاصة الخطيرة والخاصة؛ بواسطة مؤسسات الاسترجاع المصرح بها؛ فبلغ إنجازها بـ 11.11%، حيث أرجعه المسؤولون إلى عدم وجود اتفاقيات استرجاع لأنواع معينة من النفايات DS & DSD مثل فلتر الزيت، الطلاء، الإطارات.. وما إلى ذلك، ولكن ليس غياباً تاماً؛ وإنما البعض منهم لا يحترمون التزامهم التعاقدية على الرغم من وجود الاتفاقيات، كذلك وجود بعض الصعوبة مع جامعي النفايات. بالإضافة إلى عدم وجود قاعدة بيانات لجامعي النفايات، على مستوى مديرية البيئة والصحة

والسلامة المهنية DHSE؛ وعدم وجود اتفاقيات تم تنفيذها لجمع النفايات الخاصة الخطيرة والخاصة DS & DSD.

و فيما يتعلق بتخفيض نسبة استهلاك موارد الطاقة؛ لم تُسجل المؤسسة أي انخفاض في ذلك؛ بل سجلت ارتفاعاً ملحوظاً في نسبة استهلاك الكهرباء، بالنسبة للعبء المحددة، كما أظهرت النتائج رداءً في نوعية المياه داخل المؤسسة؛ حيث تم اقتراح إعادة إجراء تحليل الماء، وتنظيف الخزانات.

-أما الأهداف التي لم يتم تحقيقها؛ والتي تمثل نسبتها بـ 00% انجاز فهي:

- تدريب الأشخاص المعنيين على إدارة النفايات.
 - توعية العمال المعنيين بمسؤوليتهم في عملية فرز وتخزين النفايات الخاصة الخطيرة والخاصة.
 - إنشاء منصة مع الاحتفاظ بها لأعمال الطلاء المسبق.
 - استبدال مصابيح النيون بمصابيح LED اقتصادية، تثبيت أنظمة خلايا الصور (الخزانات الكهربائية).
 - تقييم حالة المعدات المتقادمة الخاضعة للتلوث بالضوضاء واقتراحها للإصلاح.
- بالنسبة لإدارة النفايات وتوعية وتدريب الأشخاص، حول عملية فرزها فتعود إلى مخطط التدريب الذي تُعدّه الشركة الأم كل سنة؛ بينما الأهداف الأخرى تم تفسيرها بعدم وجود تخطيط للأعمال في المؤسسة.

-لذا تم اقتراح ما يلي لتصحيح هذه الانحرافات¹:

- وضع اتفاقيات للمؤسسة قصد استرجاع النفايات الخاصة الخطيرة والخاصة DS & DSD.
- وضع برنامج سنوي لأعمال تطوير المركز، وتجديد التركيب الكهربائي له.
- وضع خطة لكل مرحلة تم تجديدها.
- وضع خطة العمل الناتجة عن عمليات التفتيش على الصحة والسلامة بشكل منتظم، ومراقبة الإجراءات المتخذة.
- إبلاغ برنامج التفتيش السنوي لجميع المسؤولين في المؤسسة؛ توفير مكان لتخزين المواد الخام.
- فسح ممرات المرور داخل المخزن.
- التسريع ببناء سقيفة التخزين الثانية «hangar de stockage».

¹ - وثائق المؤسسة.

الجدول رقم 37: يوضح برنامج إدارة السلامة والصحة المهنية والبيئة PMSSE لسنة 2019

الوسائل	الاجراءات	الأهداف	برنامج PMSSE
<p>-اتفاقيات استرجاع النفايات.</p> <p>خطط التدريب لسنة 2018</p> <p>مخطط التوعية بالصحة والسلامة والبيئة.</p> <p>رصد ومتابعة مخطط العمل</p> <p>برنامج صيانة وتطوير القاعدة.</p>	<p>رفع الوعي لدى العمال المعنيين بترشيد استهلاك المواد الخام- تدريب الأشخاص المعنيين على إدارة النفايات.-تقديم اتفاقيات الشركة لضمان جمع النفايات الخاصة الخطيرة والخاصة؛ بواسطة مؤسسات الاسترجاع المصرح بها.- توعية العمال المعنيين بمسؤوليتهم في عملية فرز وتخزين النفايات الخاصة الخطيرة والخاصة.- إجراء عمليات التفتيش الدورية لمختلف مناطق المؤسسة.- ضمان تنفيذ خطط العمل للامتثال للمتطلبات القانونية المعمول بها.</p>	<p>تخفيض كمية النفايات المتولدة.</p> <p>*تحقيق انخفاض بنسبة 5٪ في كمية النفايات الخاصة الخطيرة والخاصة المتولدة عن أنشطة المؤسسة في ثلاث سنوات.</p> <p>* تحقيق مستوى امتثال (100٪) للمتطلبات القانونية المتعلقة بإدارة النفايات خلال (02) سنة.</p>	<p>AES</p> <p>تقييم الجوانب البيئية</p>
<p>PEP-برنامج صيانة وتطوير القاعدة-مخطط CTR- مخطط تفتيش الصحة والسلامة.</p> <p>مخطط التدريب 2019</p> <p>مخطط التوعية بالصحة والسلامة والبيئة.</p>	<p>*بناء أماكن مخصصة لتخزين الزيوت / الشحوم- إنشاء منصة مع الاحتفاظ بها لأعمال الطلاء المسبق-إجراء عمليات الصيانة الوقائية الدورية على المعدات والآلات- رفع الوعي لدى العمال المعنيين بالوقاية من التلوث.</p>	<p>تلوث التربة وباطنها (التقليل من خطر التسربات الناجمة عن الحوادث (0) تسرب للمازوت وزيوت التشحيم.)</p>	
<p>PEP-برنامج صيانة وتطوير القاعدة-مخطط CTR- مخطط تفتيش الصحة والسلامة.</p> <p>مخطط التدريب 2019</p> <p>مخطط التوعية بالصحة والسلامة والبيئة.</p>	<p>* تجديد التركيبات الكهربائية لورشة التصنيع المسبق-إجراء عمليات الصيانة الوقائية الدورية على المعدات والآلات.</p> <p>إجراء عمليات الرقابة التقنية والتنظيمية على المعدات والآلات.-رفع مستوى الوعي لدى المعنيين بأهمية حماية البيئة وترشيد استهلاك الموارد-استبدال مصابيح النيون بمصابيح LED اقتصادية.-إجراء عمليات التفتيش الدورية لجميع هياكل ومناطق المؤسسة.</p>	<p>* التخفيض من استهلاك الموارد الطبيعية السنوي أي ما يعادل السنوات الثلاث الماضية.</p> <p>* تخفيض 4 ٪ في استهلاك الوقود كل عام لمدة ثلاث سنوات.* تخفيض 2 ٪ في استهلاك المياه والكهرباء والزيوت كل عام لمدة ثلاث سنوات.</p>	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يُتضح من خلال الجدول أعلاه؛ أن الأهداف والغايات الخاصة بتصحيح الأداء البيئي، لبرنامج إدارة الصحة والسلامة المهنية والبيئة؛ لسنة 2019، هي تقريبا نفس الأهداف التي لم يتم معالجتها ضمن برنامج سنة 2018؛ ولاستدراك ذلك؛ رفعت المؤسسة من نسبة التخفيض المبتغاة من 03% إلى 05% من كمية النفايات الخاصة الخطيرة والخاصة؛ المتولدة عن أنشطتها، كما تضمن البرنامج عدة أهداف أخرى؛ منها استئناف أعمال التثبيت لكاميرات المراقبة، تركيب شبكة للحماية ضد الحرائق (réseau anti incendie)- تزويد المؤسسة بمعدات الوقاية الشخصية الكافية، عرض إحصائيات الوقائع والحوادث بشكل منتظم في لوحة الإعلانات، تحديث مخطط لتهيئة المؤسسة، وخطة التركيب الكهربائي، تطبيق إجراء تأهيل السائقين، توفير بروتوكول للاتصالات، مرافقة شخص قادر على القيادة للسائق أثناء السفر.

الجدول رقم 38: يوضّح نتائج تطبيق برنامج PMSSE حسب التقارير المتكاملة Reporting QSE 2019

نسبة الإنجاز المحققة	الاجراءات	الأهداف	برنامج PMSSE
100%	رفع الوعي لدى العمّال المعيّنين بترشيد استهلاك المواد الخام	تخفيض كمية النفايات المتولدة.	AES تقييم الجوانب البيئية
100%	- تدريب الأشخاص المعيّنين على إدارة النفايات.	*تحقيق انخفاض بنسبة 5٪ في كمية النفايات الخاصة الخطيرة	
100%	-تقدم اتفاقيات الشركة لضمان جمع النفايات الخاصة الخطيرة والخاصة؛ بواسطة مؤسسات الاسترجاع المصرح بها.	والخاصة المتولدة عن أنشطة المؤسسة في ثلاث سنوات.	
100%	- توعية العمّال المعيّنين بمسؤوليتهم في عملية فرز وتخزين النفايات الخاصة الخطيرة والخاصة.	* تحقيق مستوى امتثال (100٪) للمتطلبات القانونية المتعلقة بإدارة النفايات خلال (02) سنة.	
100%	- إجراء عمليات التفتيش الدورية لمختلف مناطق المؤسسة.		
90%	- ضمان تنفيذ خطط العمل للامتثال للمتطلبات القانونية المعمول بها.		
40%	*بناء أماكن مخصصة لتخزين الزيوت / الشحوم.	التقليل من خطر التسربات الناجمة عن الحوادث (0) تسرب للمازوت وزيوت التشحيم .	
100%	- إنشاء منصة مع الاحتفاظ بها لأعمال الطلاء المسبق		
100%	-إجراء عمليات الصيانة الوقائية الدورية على المعدات والآلات.		
100%	- رفع الوعي لدى العمّال المعيّنين بالوقاية من التلوث.		
100%	* تحديد التركيبات الكهربائية لورشة التصنيع المسبق.		
100%	-إجراء عمليات الصيانة الوقائية الدورية على المعدات والآلات.	* التخفيض من استهلاك الموارد الطبيعية السنوي أي ما يعادل السنوات الثلاث الماضية.	
100%	إجراء عمليات الرقابة التقنية والتنظيمية على المعدات والآلات		
100%	-رفع مستوى الوعي لدى المعيّنين بأهمية حماية البيئة وترشيد استهلاك الموارد.		
50%	استبدال مصابيح النيون بمصابيح LED اقتصادية.		
100%	اجراء عمليات التفتيش الدورية لجميع هياكل ومناطق المؤسسة.		

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

تُبرزُ نتائج الجدولِ نسبُ تحقيق الأهداف المسطرة لتقييم الجوانب البيئية في إطار برنامج إدارة الصحة والسلامة المهنية والبيئة لسنة 2019. و التي بلغت نسبة إنجازها 81%. حيث تم إنجاز أغلب الأهداف بنسبة 100%؛ يرجع أغلبها إلى الجهود التي تقوم بها مصلحة HSE من خلال التوعية والتفتيش ومتابعة خطط العمل؛ وقد تمّ اعتماد هذه الوسائل التي حدّدتها المؤسسة من طرف المصلحة؛ لتوعية العمّال والموظّفين بأهمية مسؤوليتهم في تسيير النفايات؛ فكما يوضح الملحق رقم 14 الذي

يتضمن مخطط التوعية لمصلحة HSE أن موضوع تسيير النفايات يعالج طيلة السنة (على مدار ستة أشهر؛ شهراً بشهر).

- كما ركزت المؤسسة الأم على تدريب الموظفين التابعين لجميع هياكلها وفروعها في مخطط التدريب السنوي لسنة 2019¹، الذي تضمن مسألة تسيير النفايات، وذلك لفائدة 25 موظف (المعنيون بتسيير النفايات على مستوى الفروع والهياكل) لمدة 03 أيام، بتكلفة قدرها 1500.000.00 دج، ومن بين الأهداف التي يسعى لها التدريب حول تسيير النفايات؛ ما يلي (انظر الملحق رقم 17):

- معرفة متطلبات إنتاج ونقل وإزالة النفايات.
- تعلم دورة القضاء على النفايات داخل المؤسسة.
- معرفة تصنيف وتحديد مختلف أنواع النفايات.

إلى جانب كل ذلك؛ ساهم توظيف المكلف بالدراسات البيئية إلى حد كبير في الاهتمام بالجوانب البيئية داخل المؤسسة؛ خصوصاً في مسألة إدارة النفايات، والتوعية بحماية البيئة من التلوث الناتج عن سوء تسيير النفايات؛ كانسكابات الزيوت والوقود، أو عدم رمي النفايات في الأماكن المخصصة لها، حيثُ باشرَ عمله أولاً بإنشاء منطقة مخصصة للنفايات، ثم تقسيمها وتهيئتها وفق ما نص عليه دليل تسيير النفايات، حيث كانت المؤسسة فيما سبق تعاني من مشكلة تسيير النفايات وتخزينها.

أما فيما يتعلق بالامتثال للمتطلبات القانونية؛ فبلغت نسبة إنجازها بـ 90%؛ وعدم تحقيق الامتثال الكامل يعود لأسباب عدة منها: الإهمال فيما يتعلق ببعض الإجراءات، عدم وجود تنظيم في توزيع المهام بسبب قلة التدريب المخصص لأعضاء المصلحة، نقص في وسائل الأتصال الداخلي الخاص بعمال مصلحة الأمن الداخلي، نقص تدريب وتأهيل العاملين المكلفين بالتخزين والمواد الكيميائية، كما تُعدُّ عملية تقييم النفايات الخاصة الخطيرة والخاصة؛ مكلفة للغاية بالنسبة للمؤسسة؛ بالإضافة إلى النقص الذي يعرفه توظيف طب العمل على مستوى الولاية؛ مما يؤثر على المراقبة الصحية للعمال.

- بينما الأهداف الخاصة ببناء أماكن مخصصة لتخزين الزيوت، والشحوم، والتي بلغت نسبة إنجازها 40%؛ استبدال مصابيح النيون بمصابيح LED اقتصادية؛ بلغت نسبة إنجازها 50%؛ فترجع أسبابها إلى نقص في اليد العاملة، وعدم الاستقرار في مصلحة GMM، وغياب مسؤول المصلحة، كما أوردته نتائج التقارير المتكاملة.

¹- ENAC –direction des ressources humaines , plan de formation 2019, janvier 2019,p03.

المبحث الثالث: عرضُ المقابلات وتحليلُ نتائج الدراسة.

1. عرضُ المقابلات وتحليلها.

تمَّ إجراء عدَّة مُقابلات مع مُوظَّفي وعمَّال المؤسسة الوطنيَّة للقنوات (كما توضَّحها رزنامة المقابلات في الملحق رقم 01)، بالإضافة إلى عدَّة مُقابلات على المستوى الخارجي للمؤسسة (رزنامة المقابلات في الملحق رقم 02). وفيما يلي سنعرضُ ما تضمَّنته هذه المقابلات؛ ثمَّ نستخلصُ أهمَّ النتائج؛ وذلك بمقارنتها مع الجانب التطبيقيِّ والجانب الوثائقيِّ للمؤسسة؛ من أجل مناقشتها وتفسيرها.

1-1 المقابلاتُ على المستوى الداخليِّ للمؤسسة الوطنيَّة للقنوات:

1. مقابلة مع السيّد: توفيق عدّون، والسيّد: عيسى جمال الدين؛ مسؤولي الأمن الداخليّ؛ يوم 2019/11/24 على الساعة 10.00-10.30 بالمركز الرئيسي للأمن الداخليّ:

تمحورت أسئلة المقابلة حول مدى علمهم بسياسة المؤسسة؟ (والتي كانت معلقة على الجدار في إطار باللغة العربية)، وقد كانت إجاباتهم على النحو الآتي:

- لهم علمٌ بأنَّ المؤسسة متحصّلة على شهادة الإيزو في الجودة 9001.

- وأمّا بخصوص الجانب البيئي فأخبرونا بأنَّ المؤسسة تهتمّ بتوعيتهم في شأن ضرورة الحفاظ على البيئة، وذلك من خلال الدورات التوعويّة التي تقوم بها مصلحة الإدارة والصّحة والسّلامة المهنيّة؛ كدورة ترشيد استهلاك الماء، وترشيد استهلاك الطّاقة، حيث يسهرون مع المصلحة على تنفيذ ذلك، من خلال تنبيه العمّال في حال ترك المصابيح مضيئة، أو ترك المياه دون استخدامها، وكذا يعملون على إعلام مصلحتهم في حال وجود مخالفات للتعليمات الخاصّة بتسيير النّفايات ووضعها في مكائنها؛ وذلك أثناء قيامهم بالدوريات الاستطلاعيّة والأمنيّة في المناطق المخصّصة لهم .

- أمّا بالنسبة لوسائل الاتّصال المستخدمة لذلك؛ فتوجد التّعليمات المكتوبة التي تعلق عند المدخل الخاصّ بمركز الأمن؛ ولكنها باللغة الفرنسيّة، وهذا ما دفعنا للاستفسار حول ما إذا كانت مفهومة من قِبَلهم؛ فالبعض أكّد على حسن فهمه للغة الفرنسيّة، والبعض الآخر قال: إنّه يتحصل على المعلومة من طرف مسؤوله.

2. مقابلة مع السيّد زرقاط عماد الدين والسيّد: ابرير تقي الدين؛ مهندسين في مصلحة الإدارة والصّحة والسّلامة المهنيّة المكتب رقم 01 يوم 2019/11/24 على الساعة 10.35-11.50 بمكثيها

في بداية المقابلة تعرفنا على أهمّ مهامّ هذه المصلحة؛ فأول ما يقوم به مُوظَّفي المصلحة هو الفحص الطبي للعامل، لما يوظّف أوّل مرّة بالمؤسسة؛ إذ يُسمّى une visite médicale d'embauche إلى جانب الفحوصات

الدورية المبرمجة خلال السنة وفقا لما تنص عليه القوانين الجزائرية، وهذا الفحص مهم جداً لصحة العامل؛ من جهة، وأمنه وسلامته؛ من جهة أخرى.

ثم يقوم موظف mslحه بتعريف العامل بالمخاطر المرتبطة بعمله، ويعرفه بكيفية الوقاية منها، كما يقوم بشرح مواقع الخطر، وطرق التنقل في المؤسسة وبين الورشات، وإعلامه بمكان التقاء العمال في حالة حدوث طارئ، حيث توجد لافتة مخصصة لذلك بالقرب من المدخل الرئيسي تسمى نقطة الالتقاء.

أيضاً يوجد ما يسمى بالتصريح بالعمل Permis de travail ؛ والذي يمنحه مهندس hse للقيام بالعمل بشكل يومي؛ وهو إلزامي للبدء بالأنشطة، يتم فيه تقييم المخاطر المرتبطة بالعمل، وكذلك ضمان جميع ظروف السلامة المهنية للعمال، وعدم وجود الأخطار البيئية المحتملة؛ وذلك أثناء أعمال البناء، صيانة أو تعديل المعدات، اللحام، والعمل في الارتفاع، وعمليات الرقع والحفر، والأعمال الكهربائية وغيرها.

أيضاً تتم مراقبة Tenues de travail et Equipements de protection individuelle (E.P.I) سترات العمل، ومعدات الحماية الشخصية؛ فارتداء السترات والأحذية الآمنة أمر إجباري في أماكن العمل، هذا بالإضافة إلى النظارات، وغطاء للأذنين، والقناع، والقفازات، وقناع التنفس Le Masque respiratoire عندما يكون هناك خطر من انبعاث الغبار، أو الأبخرة والغازات الخطرة (السامة، الضارة، المهيجة أو المسببة للتآكل)، وذلك حسب مقتضيات موقع العمل.

- أمّا فيما يتعلق بالجانب البيئي فيسهل موظفي مslحه hse على تسيير النفايات بطرق جيدة وفي الأماكن المخصصة لها لضمان عدم وقوع أي آثار بيئية تنجم عن رميها وعدم تسييرها بشكل جيد .

ولتحقيق ذلك يقوم موظفي المصلحة بالتحسيس وتوعية العمال بذلك؛ من خلال الاعتماد على الاتصال المباشر وفق برنامج أو مخطط يسطر كل سنة يتضمن المواضيع المهمة؛ والتي يتم تحديدها بناءً على عدد حوادث العمل التي تم إحصاءها في آخر السنة، وفي بعض الأحيان تتكرر المواضيع المهمة سنوياً وأحياناً شهرياً؛ نظراً لأثرها وارتباطها بالمخاطر المحتملة الوقوع، وفي بعض الأحيان يقومون بدورات تدريبية أو تحسيسية، لمواضيع قد لا تكون ضمن البرنامج؛ مثلاً دورة اقتصاد الطاقة والورق، التي قام بها موظفو المصلحة؛ لم تكن ضمن البرنامج المسطر، وأحياناً بسبب وقوع حادث يتطلب القيام بدورة تحسيسية، يشرح فيها موظفو المصلحة للعمال مسبباته، وطرق الوقاية من مخاطره.

3.مقابلة مع السيدة مولاي خضر جميلة؛ رئيسة مصلحة الخدمة الاجتماعية، بمكتبها على الساعة 11.55-13.00 يوم 2019/11/24 .

هي مسؤولة عن المصلحة منذ افتتاحها سنة 2014، أوّل ما تضمّنته المقابلة؛ التعرف على أهمّ نشاطات المصلحة بالمؤسسة، والتي صرّحت أنّها تختصّ بكلّ ما يرتبط بمسائل الخدمة الاجتماعية للعمال والموظفين، الذين لم يكن لهم علم مسبق بهذه الحقوق قبل سنة 2014؛ لعدم وجود المصلحة سابقاً.

عند انطلاق المصلحة حاولت السيّدة جاهدةً تكوين نفسها في المجال؛ وذلك بالاتصال بكل الجهات المعنية التي تتعامل معها؛ للبحث في آليات العمل التي تتعلّق بالخدمة الاجتماعية للعمال، إذ لم يكن لديها أية معلومات فيما يتعلّق بمهامها، كما لم تتلقّ توجيهًا من طرف المسؤولين بخصوص ذلك، فكلّ ما تلقته من مسؤوليها المباشرين هو تكليفها بالمصلحة فقط؛ على حدّ قولها، لأنها كانت تشغل منصب أمانة المدير قبل ذلك، ورغم ذلك اجتهدت لتأسيس هذه المصلحة وفق ما تقتضيه القوانين والمعاملات المرتبطة بالخدمة الاجتماعية للعمال والموظّفين.

أمّا بخصوص الوسائل الاتّصاليّة التي تعتمدها المصلحة مع الموظّفين: فهي تستخدم الإعلانات المكتوبة التي تعلّق على لوحات الإعلان؛ سواء قرب مكتبها أو في لوحات الإعلان الخاصّة بكل ورشة أو مصلحة، كما تعتمد بشكل أكبر على الاتّصال الشخصي مع بعض العمال؛ من أجل تعريفهم بحقوقهم؛ كبطاقات الشفاء - منح التمدد بالنسبة للأبناء- بعض الحقوق الماليّة الخاصّة بالمناسبات الاجتماعيّة؛ كالزواج أو ختان الأطفال؛ أو ولادة طفل جديد وغيرها، وكذا ما يرتبط بملفّات التقاعد.

ورغم الجهود المبذولة من طرف رئيسة المصلحة؛ غير أنّها تتلقّى بعض الصعوبات التي ترتبط بتجاوز العمال للأجال المحددة أحيانا؛ مما يضطرّها إلى القيام بتدخّلات خاصة مع المصالح المعنية لقبولها؛ كما تتعامل المصلحة مع كلّ المصالح، غير أنّ أكثر المصالح تعاملًا معهما، هما مصلحة إدارة الصّحة والسّلامة المهنيّة HSE service، ومصلحة إدارة المستخدمين service ADM.

فمصلحة إدارة المستخدمين؛ ترتبط معها فيما يخصّ إمضاءات المدير على المراسلات والتقارير التي تختص بعملها؛ سواء داخليا أو مع المؤسسات الأخرى التي تتعامل معها؛ كالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعيّة للعمال الأجراء - Mutuelle تعاقدية عمال سوناطراك.

أمّا مصلحة إدارة الصّحة والسّلامة المهنيّة HSE فتتعامل معها بخصوص حوادث العمل، فهي تضع تقريرها حتى يستفيد العامل من تعويض ماديّ للحدث؛ بناء على التقرير المرسل إليها من قبل المصلحة، كما تعيد هي كتابة التقرير في سجل يراقب دوريا من طرف المدقّق الداخليّ.

أمّا بخصوص ما يهّمنا في هذه الدراسة؛ وهو معرفة ما إذا كانت على علم بسياسة المؤسسة فيما يتعلّق بالجانب البيئي؛ أشارت أنّ مصلحة الإدارة والصّحة والسّلامة المهنيّة يقومون بدورات توعويّة للعمال والموظّفين، ولكن بحكم عملها الذي يتطلّب منها التنقل بين الإدارات والجهات المعنية لأماكن بعيدة؛ يتعدّر عليها غالبا الحضور لمثل هذه الدورات التحسيسية؛ فالمؤسسة تبعد 25 كلم عن مقر الولاية، بالإضافة إلى عملها في الدوائر والبلديات التابعة للولاية كالقرارة، الضاية، المنيعه...، وكذا تنقلها إلى ولاية الأغواط؛ لأنّها الوكالة الجهوية التي تنتسب إليها ولاية غرداية.

4.مقابلة مع كل من السيد فلولو معمر، والسيد: عمير رضا يوم 2019/11/24 على الساعة 13.00-14.00 بمكتهما بمصلحة إدارة المستخدمين.

في بداية المقابلة؛ تم التعرف على نشاط المصلحة التي تهتم بكل ما يرتبط بالموظفين؛ إذ يمكن اعتبارها مصلحة المستخدمين، وفي نفس الوقت مصلحة الموارد البشرية؛ حيث ينطوي نشاطها على كل ما يمثل العلاقة الإدارية بالموظف منذ توظيفه.

كما تُشرف مصلحة الإدارة على مسألة إعداد إعلانات التوظيف؛ التي ترسل إلى الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM؛ يتضمن الإعلان الشروط والوظائف والتخصصات المطلوبة، وكذا عدد المناصب المفتوحة، وعندما يتقدم الموظف لإجراء مقابلة التوظيف -التي تتم بحضور رئيس المصلحة، وكذا رئيس الورشة-؛ تُطرح على المترشح مجموعة من الأسئلة التقييمية، والتي ينبغي عليها قرار اللجنة.

وإذا تم قبول الموظف يمضي عقد شراكة؛ إما لثلاثة أشهر أو ستة أشهر أو سنة، قابل للتجديد لما تقتضيه مصلحة المؤسسة ذلك، كما يُعتبر معيار التزام العامل بأداء مهامه، ومدى كفاءته؛ عاملاً محددًا للموافقة على تجديد العقد من عدمه، فأحياناً رغم الحاجة للتوظيف، ولكن لا يتم تجديد عقد العمل، في حال ما إذا كان العامل غير ملتزم، أو لديه مشاكل بخصوص العمل ونحو ذلك.

- كذلك تهتم المصلحة بالمراقبة اليومية لحضور العمال والموظفين؛ والعطل السنوية والتي تقدر بـ45 يوماً، والعطل المرضية والتي يشترط أن يرسلها الموظف في الآجال القانونية المحددة لذلك، وكذا أيام الراحة التعويضية، والتي تكون في حالة استدعاء العامل للمؤسسة خارج أوقات عمله؛ كعطلة نهاية الأسبوع، حيث تُمنح له أيام راحة كتعويض.

- تعمل المصلحة أيضاً على القيام بالإجراءات الإدارية؛ مثل تجهيز الأمر بمهمة؛ بالنسبة للموظف الذي يكون لديه عمل خارج المؤسسة، مع العلم أن المؤسسة تُسخر عمالها للمشاريع خارج المؤسسة؛ كمشروع حاسي الرمل وغيرها من المشاريع التي تشرف عليها. ونظراً لانشغال المبحوثين تم الاتفاق على موعد آخر لإجراء مقابلة ثانية لطرح الأسئلة التي ترتبط بجوهر الدراسة وأهدافها، حيث تطرقنا في هذه المقابلة إلى معرفة مهام المصلحة فقط.

5.تمت المقابلة مع السيد محمد لين بن مسعود (ممرض) يوم 2019/11/24 على الساعة - 14.05 - 14.30 بالعيادة، التابعة لمصلحة الإدارة والصحة والسلامة المهنية hse

تعرفنا من خلالها على أهمية العيادة بالنسبة للمصلحة؛ فهي تعمل على المراقبة الدورية لصحة العمال، حيث تجرى فحوصات دورية لهم:

- فموظفو الإدارة تجرى لهم فحوصات مرة واحدة في السنة.
- أما العمال في الورشات؛ فتجرى لهم فحوصات مرتين في السنة.

وهذه الفحوصات تجرى وفق مخطط يوضع في بداية السنة؛ يضم كافة العمّال والموظّفين بأسمائهم، وكل مصلحة تجرى الفحوصات لعمّالها خلال شهر محدد في السنة؛ وفق المخطط. كما يتمّ إشعار العامل أو الموظّف بضرورة تقربّه للعيادة من خلال استدعاء يرسل إليه، يتضمن تاريخ إجراء الفحص.

تعتبر المراقبة الدورية لصحة العمّال والموظّفين من المهام الرئيسية لمصلحة الإدارة والصّحة والسّلامة المهنيّة، وذلك لأنّ صحة العامل قد تكون عاملاً يتسبب في حوادث مرتبطة بالعمل، فالمراقبة الدورية تُمكن من معرفة بعض الأمراض الخاصّة بالعمّال، فيطالب العامل بأخذ الأدوية حتى يتمّ شفاؤه، أو يتمّ نقله من منصب عمله إلى منصب عمل آخر لا يشكل خطورة عليه؛ وذلك إذا كانت إصابته ترتبط بمرض مزمن؛ كمرض السكري وغيره، ولا تسند لهم مهامّ تتطلب جهداً بدنياً أكبر؛ فمثلاً الشّخص المصاب بالسكري ويعمل في التلحيم؛ قد تصاب يده، فيصعب الثّام جرحه بل قد يتعقّد. أو شخص يعاني من ضغط الدم، ويتطلب عمله الصعود لأكثر من ثمانية أمتار، وهو خطر عليه...، فالمراقبة الدورية تسمح بمعرفة كلّ الأخطار الممكنة المرتبطة بالموارد البشريّة. كما يمكن للعامل أو الموظّف إجراء فحوصات عادية خارج المخطط السنويّ، إذا شعر بوعكة صحيّة تقتضي توجهه إلى العيادة؛ لتلقي العلاج اللازم.

وأيضاً تمّ التطرق في المقابلة إلى الحديث عن أهمّ الوسائل الاتّصاليّة المستخدمة بالنسبة للعيادة؛ فتوجد المراسلات والتقارير التي تبعث دورياً لمصلحة الإدارة والصّحة والسّلامة المهنيّة، كما توجد لافتات إرشادية في قاعة الانتظار حول إجراءات السّلامة المهنيّة أو بعض الملصقات الخاصّة بالأمراض وطرق علاجها، إضافة إلى ذلك تحدّثنا عن الجانب البيئيّ وهو ما لاحظناه، إذ توجد سلات مهملات مختلفة الألوان كلّ واحدة منها مخصصة لنوع معين من النّفايات، فالنّفايات الطبيّة توضع في سلة باللون الأحمر وهي تمثل النّفايات الخطيرة DSD، وسلة باللون الأصفر للنّفايات الأقل خطورة والسلة باللون الأخضر للنّفايات العادية التي لا تشكل خطورة.

ثم بعد ذلك تُنقل النّفايات إلى حضيرة النّفايات المخصّصة لها، كما سألنا الموظّف على سياسة المؤسّسة فيما يتعلّق بالجانب البيئيّ، فأخبرنا أنّه على علم بسياسة المؤسّسة، إذ تجرى لهم دورات توعوية من طرف مصلحة hse بضرورة اقتصاد الطّاقة، والاهتمام بالتّسيير الجيّد للنّفايات الطبيّة.

6.مقابلة مع السيّد: شيني موسى - السيّد رزوق بشير - السيّد كتيبة مسعود؛ مسؤولي الأمن في المركز الرئيسي للأمن الداخليّ، يوم 2019/11/26 على الساعة 08.55-08.45 .

تمّ تعريفهم بموضوع الدّراسة؛ وسألناهم عن مدى علمهم بسياسة المؤسّسة ؟ فأجابوا أنّهم على علم بذلك من خلال الاجتماعات الدورية التي تربطهم بمسؤول مصلحة الأمن الداخليّ، والتي يركزون فيها على أهمية احترامها والالتزام بها، ولدى سؤالنا حول الوسائل الاتّصاليّة المستخدمة لتمرير المعلومات لهم، فأخبرونا أنّها تعتمد أكثر على الاتّصال الشخصي مع مسؤول المصلحة أو عبر الهاتف الشخصي، أو الاتّصال المكتوب بخصوص ما يتلقونه من تعليمات تُعلّق في أماكن عملهم، في لوحة الإعلانات المخصّصة لذلك.

ولدى استفسارنا على اللغة التي تُكْتَبُ بها المذكرات والتعليقات، وهي اللغة الفرنسية، هل تشكل عائقا للبعض يحول دون فهمها؟ فأجاب واحد منهم أنه لا يحسن استخدام اللغة الفرنسية، ويستفسر من زملائه أو مسؤول المصلحة؛ ليشرح له فحوى ما تتضمنه. وهو ما قادنا لطرح سؤال آخر: هل ترون أن المعلومات تصلكم في وقتها؛ خصوصا التي تتعلّق بأخر المستجدات المرتبطة بعملكم؟ أجاب البعض أنّ اللقاء الذي يجمعهم بمسؤول المصلحة كلّ يوم؛ قبل بدء العمل، هو مجال لطرح أيّ مستجدّات في العمل وشرحها، وبالتالي يرون أنّ الجانب الاتّصاليّ في المؤسسة ممارسٌ بشكل جيد، يعتمد أكثر على الاتّصال المباشر.

وعن مدى اهتمام المؤسسة بتوعيتهم نحو احترام البيئة، أجابوا أنّ مصلحة الإدارة والصّحة والسّلامة المهنيّة، تقوم بدورات لتوعيتهم بضرورة احترام البيئة والحفاظ عليها، وكذلك تعريفهم بقواعد السّلامة المهنيّة وشرحها لهم خصوصا، وأن عملهم يرتبط بالجانب الأمنيّ بالمؤسسة، غير أنّ ما استنتجناه من خلال محاورتنا لهم؛ أنّ موضوع البيئة عندهم يرتبط فقط بالتشجير، الذي قامت به المؤسسة مؤخرا في شهر نوفمبر، وكذا ارتباطها بمسألة النّفايات، وعدم رميها في أيّ مكان.

وبالنسبة لترشيد استهلاك الطّاقة؛ فهم يعتبرون أنه يدخل ضمن إجراءات السّلامة المهنيّة؛ فمصلحة hse تقوم بتوعيتهم بشكل مستمر، بضرورة إطفاء المصابيح التي لا يحتاجونها، والتأكد من ذلك عند خروجهم، وهذا ما تؤكده المصلحة الموجودة عند زرّ الإطفاء والإنارة في المركز الأيمن.

7.مقابلة مع السيّد : شلغوم حمزة- أمانة المدير (السكرتارية) يوم 2019/11/26 بمكتبه على الساعة 9.00-09.45

تمّ التطرّق في بداية المقابلة إلى مهامه، وكلّ موظّف إداريّ يشغل هذا المنصب، يكون عمله متعلّقا بالمراسلات الواردة أو الصادرة من المؤسسة ومصالحها، وفي إطار حديثنا عن أهمّ الوسائل الاتّصاليّة المستخدمة إلى جانب التقارير والمراسلات والتعليقات، التي تنشر في لوحات الاعلانات المخصّصة لذلك؛ أشار أنه يوجد outlook، وهو وسيلة اتّصالية تربط بين كافة الموظّفين في المصالح؛ حيث تبعث المراسلات من خلاله.

بالإضافة إلى ما يسمّى بـ **disque public** ، وهو وسيلة اتّصال بين المؤسسة المركزيّة ENAC بالعاصمة وفروعها؛ حيث يجد فيه الفرد الموظّف كلّ ما يتعلّق بالقوانين والاسراتيجيّات والتعليقات، وآليات العمل الخاصّة بكل المصالح التي تضمها المؤسسة، وهو ما يُمكن اعتباره بنكاً معلوماتياً، يرجع إليه الموظّف إذا ما كان بحاجة، لأيّ معلومة تتعلّق بأيّ مصلحة أو بعمله مباشرة.

هذا بالإضافة إلى الاجتماعات الدّوريّة والتي تكون غالبا مع رؤساء المصالح والورشات، والتي يتمّ فيها التطرّق إلى كلّ ما يرتبط بأنشطة المؤسسة، وهم بدورهم يقومون بتمرير المعلومات المرتبطة بالعمل لمرؤوسيهيهم والعمّال التابعين لهم.

وهنا أثار نقطة مهمّة؛ وهي في حالة وجود شكاوي وتظلمات خاصة بالعمّال، لا يسمح لهم تجاوز السلم الهرمي، بل ينقلون انشغالهم إلى رئيس المصلحة أو رئيس الورشة، وهو الذي يعمل على نقلها إلى المدير في حال تعذّر عليه حلها.

ولدى طرحنا سؤالاً حول الاتصال المكتوب والمتمثّل في التّعليمات واللّوحات الإرشادية، وكونه كله تقريباً يعتمد على اللغة الفرنسية؛ برّر ذلك أنّها تكون في المصالح الإدارية والمكاتب باللغة الفرنسية، بينما التي توجه لفئة العمّال فتُكتب باللغتين أحياناً، أو تُكتب بالعربية في لوحة الإعلانات في الورشات؛ وذلك لتسهيل وُصول المعلومات والأوامر والتّعليمات إلى العمّال الذين لديهم مستوى دراسي محدود.

كما يتمّ الاعتماد على الاتصال غير الرسمي بشكل أكبر، من خلال الاتّصال الشخصي المباشر، أو عبر استخدام الهاتف الشخصي لعدم وجود خطوط هاتفية في المؤسسة؛ باستثناء الفاكس في مكتب أمانة المدير.

أمّا فيما يتعلّق بهدف الدراسة فسألنا المبحوث عن علمه بسياسة المؤسسة فيما يتعلّق بأنظمة الإيزو؟ فأجاب أنه على علم بما بالرغم من أنه توظف حديثاً منذ حوالي ثمانية أشهر .

فهو يعلم أن المؤسسة متحصلة على الإيزو 9001 للجودة والإيزو 18001 الإدارة والسّلامة المهنيّة، وهو على اطلاع بأن المؤسسة تسعى إلى الحصول على شهادة الإيزو 45001 الإدارة والصّحة والسّلامة المهنيّة، ولا حظنا عدم ذكره لشهادة الإيزو 14001 المتعلّقة بالإدارة البيئيّة؛ والتي تحصلت عليها المؤسسة سنة 2015.

أمّا أوّل شيء أشار إليه يتعلّق بالجانب البيئيّ فهو إعادة تهيئة المؤسسة؛ سواء المبنى الإداريّ بدهنه وتغيير بلاط الأرضية، وترميم وتصلّح باقي المصالح والورشات من قبل المدير الحالي، كما أنّ هناك اهتماماً واضحاً بنظافة المؤسسة، وأرجع ذلك إلى التّعليمات الصّارمة للمدير بخصوص ذلك، والتي يترتّب عنها إجراءات رديّة في حال مخالفتها؛ كالإندارات أو الفصل عن العمل لمدة يوم أو يومين (Mise à pied disciplinaire)¹.

وأضاف أنّ العامل عند التحاقه بالمنصب؛ يتمّ إعلامه بالنظام الداخليّ للمؤسسة، كما يقوم مسؤولو مصلحة الإدارة والصّحة والسّلامة المهنيّة، بتعريف العامل عند مباشرة عمله؛ بأهمّ قواعد السّلامة المهنيّة، وكذا التدابير والاحترازاات الواجب اتّخاذها لتفادي حوادث العمل.

أمّا فيما يتعلّق بالمعلومات والمعارف البيئيّة؛ فأجاب بأن مصلحة الإدارة والصّحة والسّلامة المهنيّة، هي من يتكفل بكلّ ما يختصّ بالتّوعية والتّحسيس الخاصّة بالعمّال والموظّفين.

¹ الاستغناء التأديبي هو إجراء لمعاقبة الموظّف عندما يكون الأخير قد ارتكب فعلاً يعتبره صاحب العمل خطأً. يستلزم تعليق عقد العمل، والذي يرتبط ب: يعفى الموظّف من القدوم إلى العمل في الشركة للمدة التي حددها صاحب العمل؛ في المقابل يتمّ خصم الأيام من راتبه حسب الأيام التي تمّ تسريح العامل فيها. للمزيد من المعلومات أنظر

<https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/23440-mise-a-pied-disciplinaire-procedure-et-salaire> تاريخ الزيارة 2019/11/23 على الساعة 23.00..

كذلك تم الاستفسار مع أمانة المدير على أهم المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة؛ فأجابنا بأنها المؤسسات الإنتاجية، وشركة الأنايب: التي تربطها تعاملات معهم بخصوص استخدام ميزان المؤسسة، وشاحنتها المخصصة لنقل الأحجام الكبيرة، وبعض المواد التي تحتاجها المؤسسة، والموردين.

وكذا مديريّة البيئة فيما يتعلّق بتسيير النفايات والرّدم التقني، ويكون في حضيرة الرّدم التقني بطريق بريّان. السلطات المحلية الولاية: تمّ التعامل معها مؤخرًا، من أجل الحصول على ترخيص لتركيب كاميرات مراقبة؛ لتعزيز الجانب الأمني داخل المؤسسة .

كما تربطها تعاملات مع الجزائرية للمياه سيور؛ فيما يتعلّق بتحليل المياه المستخدمة في الشرب.

أمّا البنوك فتتعامل المؤسسة مع بنك الجزائر الخارجي، واختيار البنك يتمّ من طرف الشركة الأمّ هي التي تحدد المتعامل المالي.

وسأناه حول عدم تعامل المؤسسة مع إذاعة غرداية؛ فأشار إلى أنّ هذا يعود إلى طبيعة مهام المؤسسة؛ فهي مركز امداد لا تحتاج إلى الإذاعة للإشهار والتعريف بنفسها؛ فأغلب تعاملاتها تكون مع مؤسسات الدولة للحصول على المشاريع، أمّا بالنسبة للتوظيف فترسل إعلاناتها للوكالة الوطنية للتشغيل ANEM.

8. تمّ استكمال المقابلة رقم 04 مع السيّد فلولو والسيّد عمير رضا بالإضافة إلى موظّف إداري آخر في نفس المصلحة، وهي مصلحة إدارة المستخدمين: يوم 2019/11/26 على الساعة 09.50-10.00

تمّ استتمام المقابلة بالحديث عن وسائل الاتصال المستخدمة، فيما يتعلّق بالأداء البيئي للمؤسسة؛ حيث أجب المبحوثان على ذلك بوجود دورات توعوية وتحسيسية؛ تقام دوريًا لتوعيتهم باستخدام وسائل الحماية، في حالة وقوع حوادث، والتقليل من استخدام الورق، وكذا اقتصاد الطّاقة؛ من خلال إطفاء المصابيح أو أجهزة التبريد؛ لترشيد استهلاك الطّاقة، وكذا وضع محرّبة الطابعة toneur، لما تنتهي في المكان المخصّص لها لفرز النّفايات، غير أنّهم يعتبرون البعد البيئي لا يرتبط كثيرًا بعملهم؛ مقارنة مع باقي المصالح والورشات، فهو يتعلّق بالجانب الإداري المحض؛ وهو ما يؤكّد ما تحصلنا عليه من معلومات من قبل مصلحة الإدارة والصّحة والسّلامة المهنية hse؛ فهم متواجدون في مقر هو الوحيد في المؤسسة المبني بالإسمنت إلى جانب مصلحة المحاسبة والمالية، أمّا باقي المصالح الأخرى فهي موجودة في الأبنية الجاهزة préfabriquée .

فهم أقلّ استهدافا في الدّورات التحسيسية، مقارنة مع باقي المصالح والورشات الأخرى؛ وهو ما يُبرر ما حصلنا عليه في إطار مقابلتنا مع مصلحة الصّحة التّابعة لطبّ العمل، نجد أنّ الإداريين تجرّ لهم فحوصات واحدة خلال السنة؛ بينما تجرّ للعمّال في الورشات دورتين في السنة لمراقبة صحتهم.

أمّا فيما يتعلّق بسياسة المؤسسة؛ فهم على علم تامّ بكلّ ما يرتبط بالإيزو 45001، والذي شرعت المؤسسة في تطبيقه، وهو ما يتأكّد من خلال ملاحظتنا لوجود سياسة المؤسسة في إطار معلق على الجدار،

حيث يُرجعون ذلك إلى أنه جزءٌ من سياسة النشر الخاصة بالمؤسسة، حتى يكون الجميع على علم بمحتوها، وكذا الاطلاع على أهم أهدافها.

09.مقابلة مع السيد: بوشنافة محمد مسؤول مصلحة إدارة المستخدمين يوم 2019/11/26 على الساعة 10.50-
10.30 بمكتبه.

وهو مسؤول مصلحة إدارة المستخدمين؛ التي قد أجرينا مقابلة مع ثلاثة موظفين تابعين لها، تجاوزنا الأسئلة المرتبطة بمهام وأنشطة المصلحة، وسألناه عن الجانب الوثائقي للمؤسسة، والذي أمدنا به؛ كالمحطّط الاتصالي الداخلي والخارجي للمؤسسة؛ وكذا شهادات الإيزو المتحصّل عليها من طرف المؤسسة، وبعض الملفات الأخرى؛ وهي معلومات كلّها موجودة في *disque public*، والذي سبق وأن أشرنا إليه، كما تحدّثنا عن سياسة المؤسسة؛ حيث ركّز عن أحد أهم أهداف المؤسسة وهي أن يكون عمّالها وموظّفوها على علم تامّ بأهداف المؤسسة، وتحديث عن مركزية التسيير؛ حيث أنّ آليات التسيير في كافة الوحدات التابعة للمؤسسة الأمّ هي نفسها، غير أنّها تُكيّف حسب إمكانات المؤسسة.

وذات الملاحظة التي قدّمت من قبل سائر الباحثين؛ أنّ مصلحة الإدارة والصّحة والسّلامة المهنيّة؛ هي المصلحة التي تهتمّ بالجوانب البيئية، وجانب التّوعية والتّحسيس الخاصّة بالموظّفين، وقد أفادتنا المقابلة في الحصول على موافقة إمدادنا بوثائق المؤسسة والتي كانت عوناً لنا في التحليل، وقد أعلم بذلك كافة الموظّفين.

10.مقابلة مع السيد نوح محمد (*trésorier*) مصلحة الماليّة والمحاسبة؛ يوم 2019/11/26 بمكتبه على الساعة
10.35- 10.45 بمكتبه.

تمّ توظيفه في هذه المصلحة منذ سنة 2009، أفادنا بمعلومات حول مهام المصلحة، والمتمثلة في تسيير الأمور الماليّة الخاصّة بالمؤسسة؛ فيما يتعلّق بفواتير الشراء وكذا الأجور الخاصّة بالموظّفين. وسألناه لماذا التعامل مع بنك الجزائر الخارجي بالذات؟ فأجاب بنفس إجابة أمانة المدير، وهي أنّ الشركة الأمّ هي التي حددت البنك و ENAC غرداية ليس لها دخل في هذا الاختيار، كما استفسرنا عن أهمّ الوسائل الاتصاليّة المستخدمة بشكل عام؛ فكان أكثرها استخداماً هو *outlook* بالإضافة إلى المراسلات الإداريّة، والاعتماد على الاتصال الشّخصي بشكل كبير، وكذا استخدام الهاتف الخاصّ في التّواصل بين الموظّفين.

وبخصوص سياسة المؤسسة وجدناه على علم بها؛ بحيث كانت معلّقة بجدار المكتب وكذا غيره من المكاتب، ولما سألنا عن تبنى أنظمة الإيزو؛ أجاب بأن مصلحة الإدارة والسّلامة المهنيّة هي الكفيلة بتوضيح هذه الأمور، وأشار أنّ المؤسسة تسعى للحصول على الإيزو 45001، وأنهم يقومون بدورات توعويّة حول إجراءات الوقاية من الحوادث، وأن عملهم لا يحتاج إلى توعية بالجانب البيئي مقارنة بالعمّال في الورشات .

11. مقابلة مع السيد سبيع فؤاد بمصلحة المالية والمحاسبة؛ يوم 2019/11/26 على الساعة 10.50 - 11.00 بمكتبه.

استُهلَّت المقابلة بالحديث عن سياسة المؤسسة، ومدى علمه بأهدافها؛ فأجاب بطبيعة الحال له علم وأشار أنه شارك في دورة تكوينية خاصة بالإيزو 9001 سنة 2015، أمَّا بخصوص الوسائل الاتصالية المستخدمة في التوعية البيئية؛ فأشار إلى الدورات التحسيسية التي تقوم بها مصلحة hse؛ فيما يتعلَّق بالتقليل من استخدام الورق، وترشيد استهلاك الطاقة.

وأكد أن المعلومة تمرُّ بسلسلة بين المصالح والعمال والموظفين، وهو ما يدلُّ على كفاءة الوسائل الاتصالية المستخدمة، وهذا يرجع للعلاقة اليومية والاحتكاك المباشر بالعمال والموظفين؛ الذي يولِّد نوعاً من الأريحية في التعامل بعيداً عن الرسمية، وهو ما لا حظناه فعلاً أثناء تنقلنا بين المصالح؛ وهو ما يعود إلى صغر المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تشكل مصالحها أقساماً مستقلة؛ فتحتاج إلى وسائل اتصالية أكثر، وكذا عدد العمال صغير - 230 موظفًا - مقارنة مع مؤسسات عمَّالها بالآلاف.

12. مقابلة مع السيد قروي عيسى والسيد ابرير تقي الدين، بمصلحة الإدارة والصحة والسلامة المهنية المكتب رقم 01 يوم 2019/11/26 على الساعة 11.10 إلى غاية 13.00.

تمَّ الحديث عن دور المصلحة فيما يتعلَّق بالدورات التوعوية التي تقوم بها لفائدة العمال والموظفين، واطَّلعنا على بعض الوثائق المتعلقة بالمواضيع المقترحة، والتي توضع في مخطَّط سنوي، يضمُّ تحديد المواضيع لكلِّ شهر، ويتمُّ تحديد الجمهور أو المصلحة أو الورشة المستهدفة من التوعية، وتحدَّثنا بشكل عام حول مدى استجابة العمال لمضمون هذه الدورات التحسيسية؛ حيث أكدَّ المحوثن أن الاستجابة ترتبط بالاستمرارية؛ فأحيانا هناك مواضيع يجب تكرارها والتأكيد عليها؛ مثلا السقوط الحر، التأكيد على ضرورة اتِّخاذ الإجراءات الوقائية؛ لتفادي حوادث العمل كالأحذية الجيدة - القفازات - النظارات الواقية - السماعات المانعة للضجيج - الخوذة casque، بالإضافة إلى التحسين المستمر الذي يعتمد على الدورات التكوينية والتدريب.

كما ركَّزنا على أن المرافقة تكون يومية في الورشات، حيث يكون مهندس hse قبل الانطلاق في العمل مع مسؤول الورشة؛ ليراقب ويشرف على الإجراءات؛ ومدى احترام العمال لقواعد السلامة المهنية.

غير أنَّهما أشارا إلى أن عدم توفر العدد الكافي من العمال بالمصلحة؛ يشكل عائقاً تنظيمياً يؤثر على أداء المصلحة، أيضا تحدَّثنا عن بعض العوائق التنظيمية كاختلاف الثقافات والمستوى التعليمي بين العمال، والذي يخلق مشكلا اتصاليا أحيانا أو يشكل عائقا يحول دون استيعاب التعليمات المقدمة من قبل موظفو مصلحة hse، وفي بعض الأحيان يعتبر موظفو المصلحة أن ما يقومون به مجرد عمل ليس له أهمية؛ فقبل بدء العمل لا يركز العامل في الموضوع المطروح للنقاش، وإنما يفكر فقط في إمضاء الورقة والانصراف إلى عمله.

وأثناء إجراء المقابلة جاء موظف ليسلمهم الحزام الذي يضعه العامل ليصعد إلى المرتفعات، وكان قد امتنع عن استخدامه في اليوم السابق، وهو ما يمثل تحدي لمهندسي مصلحة hse فأحيانا لا يلتزم العمال بالإجراءات الخاصة بالسلامة المهنية.

أما فيما يتعلق بدور المصلحة بالجانب البيئي؛ فقد قام موظفو المصلحة بدورة تحسيسية بعنوان Soyéz ! branché,utilisez mois de papier ؛ والتي تهدف إلى التوعية والتحسيس بأهمية التقليل من استهلاك الورق؛ حيث تم تقديم مجموعة من النصائح؛ منها: لا تطبع إلا المهم - اقرأ من شاشة الحاسوب - احفظ في قرص أو عبر الخط؛ فهي ثلاث عادات تفيد في التقليل من استخدام الورق؛ وكذا ركزت على ضرورة طبع الورقة من الجهتين، أو الاستفادة من الاختيارات المطروحة في الطابعة؛ وذلك لطباعة أكثر من ورقة في ورقة واحدة، بالإضافة إلى إعادة استخدام الورق الذي تم استعماله سابقا؛ لأن التقليل من استخدام الورق يعني استهلاك أقل للخشب، واستهلاك أقل للطاقة والمواد الكيماوية والنقل ...

13.مقابلة مع السيد هواري شير، مصلحة الوسائل؛ يوم 2019/11/26 على الساعة 14.00 -14.15 بمكتبه وكان معه موظفين تابعين للمصلحة.

في البداية تم الاستفسار حول مهام المصلحة؛ إذ أجاب المبحوثون بأنها ترتبط بكل ما يتعلق بالتجهيزات والوسائل الموجودة في المؤسسة. أما فيما يتعلق بمعرفتهم بسياسة المؤسسة في الجانب البيئي؛ فهم على علم بأن المؤسسة حاصلة على شهادات الإيزو في الجودة والبيئة، وأجابوا أن نشر السياسة الخاصة بالمؤسسة، والتعريف بها للعمال؛ يعتبر من أهم استراتيجيات المؤسسة. وكانت تلك السياسة معلقة على الجدار كسائر المكاتب، وفيما يخص استخدام الوسائل الاتصالية يتم استخدام outlook والمراسلات الإدارية المكتوبة، التعليمات المعلقة في لوحة الإعلانات الخاصة بالمكتب، والتي تحتوي كل ما يرتبط بعمل المصلحة، كما يتم تمرير المعلومة من طرف رئيس المصلحة للعمال التابعين له. وسألناهم حول مدى فعالية الوسائل الاتصالية المستخدمة، فأجابوا أنها ذات فعالية خصوصا وأن كافة العمال يُدعمون الوسائل الاتصالية الرسمية بالاتصال غير الرسمي؛ الشخصي المباشر بينهم. أما فيما يتعلق بدورهم في الحفاظ على الجانب البيئي؛ فهم يقومون مع مصلحة الصيانة، ومصلحة الإدارة والسلامة المهنية؛ بتوعية العمال بضرورة الحفاظ على الوسائل، والأجهزة التي يستخدمونها في أداء مهامهم؛ للحفاظ على مدة حياة أطول للأجهزة والوسائل، خصوصا فيما يتعلق بالزئبوت وطرق وضعها -بعد استبدالها- في الأماكن المخصصة لها.

ويؤكدون على المتابعة الدورية للعمال؛ من أجل الحفاظ على سلامة الوسائل ومراقبة حالاتها باستمرار، مع إخطار مصلحة الصيانة في حالة حدوث أي عطب أو خلل، حتى يتم إصلاحه قبل أن تصبح الأجهزة والوسائل في حالة يصعب إعادة تصليحها، كما يمثل الجانب البيئي بالنسبة لعمال المصلحة في محاولتهم التعريف بخطورة بعض الوسائل التي يوفرونها، وبضرورة اتخاذ التدابير الاحترازية، واستخدامها لتفادي الآثار السلبية؛ سواء على المستوى الصحي للعامل، أو على مستوى تأثيرها البيئي.

14.مقابلة مع الأنسة جهاد ميموني ، مصلحة الإدارة والصحة والسلامة المهنية المكتب 02، يوم 2019/11/26 على الساعة 14.15- 14.50 بمكتبها وهي مهندسة في QHSE

تمحورت المقابلة حول الأداء البيئي للمؤسسة، والدور الاتصالي في تفعيله، أول شيء تحدثت عنه هو حصول المؤسسة على شهادات الإيزو الخاص بالجودة 9001 سنة 2008، وكذلك سنة 2015. وشهادة الإيزو 14001 المتعلقة بالإدارة البيئية أيضا؛ سنتي 2008 و 2015، وكذا شهادة الإيزو OHSAS18000 وهي مجموعة المواصفات الخاصة بالإدارة والصحة والسلامة المهنية؛ إذ تمثل هذه الشهادات مساعي المؤسسة لتحسين أدائها الشامل؛ بما فيه أدائها البيئي.

واستكمالا لمساعيها تبنت المؤسسة في جوان 2019 مواصفة الإيزو 45001 المرتبط بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، ولدى حديثنا عن شهادة الإيزو 26000 الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية؛ فإنها لم يكن لديها علم بها، رغم أنها موجودة في السياسة، ودار نقاش مع زملائها في المكتب حول وجودها، وبرر الجميع عدم علمهم بها باحتمالية تطبيقها في الشركة الأم بالجزائر العاصمة؛ لأنها ترتبط بمدى تحقيق رضا زبائنها، والمؤسسة ليست معنية بهذا الجانب.

كما أكدت المبحوثة أن تبني هذه المواصفات من قبل المؤسسة هو بدافع المنافسة؛ حتى تحصل على المشاريع الخاصة بشركة سوناطراك؛ يجب عليها أن تكون متحصلة على هذه الشهادات، وهي بمثابة مزايا تنافسية لها؛ ومن أكثر الشركات المنافسة لها، ذكرت مؤسسة كوسيدار consider canalization، GCB الشركة الوطنية للمهندسة المدنية والبناء؛ التي تعمل في نفس القطاع.

كما حاولنا من خلال المقابلة شرح الهدف من دراستنا؛ خصوصا وأنها المسؤولة عن إعداد التقارير المتكاملة Reporting؛ والذي تتضمن مؤشرات الأداء البيئي التي تتعلق بالمؤسسة؛ المرتبطة بعدة معايير كاستهلاك الماء والطاقة والانبعاثات الغازية، وما يتعلق بتسيير النفايات؛ لأن مصلحة HSE هي المسؤولة على تسيير النفايات المتولدة عن أنشطة المؤسسة.

وعند الحديث عن التقارير المتكاملة شرحت لنا أهم ما تتضمنه؛ تم التطرق لعجلة ديمنج واستخدامها في التحسين المستمر، وكذا اعتماد التحليل الرباعي Swot ؛ لاستخلاص النتائج التي يتم توظيفها في التقارير.

15.مقابلة مع كل من السيد جمال نواصر والسيد: صمون عباس؛ مسؤولي فرق الأمن بمصلحة الأمن الداخلي؛ يوم 2019/11/27 على الساعة 08.40- 08.55 عند المدخل الرئيسي للأمن الداخلي.

بعد الإجراءات التي يتم فيها تسجيل اسمي في السجل ومنحي بطاقة الزائر؛ طلبت منهم الإذن بإجراء مقابلة معهم، حيث سألتهما عن معرفتهما بسياسة المؤسسة؛ فأجابوا أنهم على علم بها وهي موجودة معلقة في جدران المركز الرئيسي للأمن؛ ومنهم من يعرف أن المؤسسة تحصلت على شهادة الإيزو 9001 للجودة وهي بصدد تطبيق الإيزو 45001؛ غير أن الملاحظ أنه لا يتم ذكر الإيزو 14001 الخاصة بالإدارة البيئية عادة.

ولدى سؤالنا عن معرفتهم بسياسة المؤسسة فيما يتعلّق بالجانب البيئي؛ ذكروا اهتمام المؤسسة بنظافة المحيط، وكذا عمليّة التشجير التي شارك فيها كافة العمّال، وأشاروا أنّ مصلحة hse تقوم بدورات تحسيسية؛ بهدف التوعية بالأمر البيئي؛ كالطاقة، وهم بدورهم يُخاطرون الجهات المعنية في حالة وجود شيء، لأنهم يقومون بدورات استطلاعية للحفاظ على أمن المؤسسة، بشكل عام، أو وجود نفايات في غير أماكنها، وهو جزء من عملهم المرتبط بالمراقبة الدورية وتسجيل الحالات غير العادية. بالنسبة للوسائل الاتّصالية؛ فهم يتلقون التعليمات وكلّ ما هو جديد من طرف مسؤول مصلحة الأمن الداخلي التابعين لها، في نفس الوقت تُعلّق التعليمات في لوحة الإعلانات الخاصّة بمركز الأمن؛ ولكن باللّغة الفرنسيّة، ولدى سؤالنا حول ما إذا كان الكل يفهم محتواها، وكم مرّة نطرح فيها هذا السؤال؛ يجيب المبحوثون أنّ مسؤول المصلحة يشرح من خلال الاتّصال الشخّصيّ محتوى هذه التعليمات أو المذكرات؛ التي تنشر في لوحة الاعلانات.

16. مقابلة مع السيّد جفاوة بونس؛ يوم 2019/11/27 بمصلحة الصيانة على الساعة 9.00 - 9.30 بمكتبه.

افتتحت المقابلة بسؤالنا حول أهمّ أنشطة المصلحة، وأجاب بأنها تتمثل في كلّ ما يرتبط بإعادة إصلاح العتاد والترميم...، ثمّ سألناه حول سياسة المؤسسة المتعلّقة بالجودة الأمن والمحيط، أجاب أنّ مدير المؤسسة عند حضوره للاجتماعات مع المدير العام للشركة، يقوم هو الآخر بعقد اجتماعات مع إطارات المؤسسة، أي مسؤولي المصالح والورشات؛ لإعلامهم بكلّ ما هو جديد من تعليمات واستراتيجيات؛ وهم بدورهم يعملون على نقل المعلومات لمزووسهم.

أمّا الجانب البيئي المرتبط بنشاط المصلحة، يتعلّق بالزّيوت وطريقة حفظها، فبعد التنظيف والصيانة يتمّ وضع الزّيوت المستخدمة، التي تعتبر نفايات في أماكنها المخصّصة، والقطع المستعملة *Pièces usagées* للصيانة أيضا، يتمّ نقلها إلى المكان المخصّص لتخزينها.

ثمّ ركّز على أنّ الحفاظ على الجانب البيئي يرتبط بضرورة مراقبة العتاد بشكل دوري؛ لتفادي وقوع خسائر فيما بعد؛ لأنّ الصيانة أو الإصلاح تتطلب وقتا وهو ما يؤثّر على العمل وأداء المؤسسة بشكل عام .

أمّا بالنسبة للوسائل الاتّصالية فتحدث عن outlook كشبكة تربط بين موظفي المؤسسة وكذا المراسلات الإدارية التي يقتضيها العمل، بالإضافة إلى لوحة الإعلانات في المكتب والتي يعلّق فيها المخطّط السنويّ لمصلحة الصيانة. صور لبعض الآلات التي تحتاج إلى صيانة وكذا صور عن الانجازات والأعمال المحقّقة واحصاءات شهرية لبعض المهام . فكل شخص ينتمي للمصلحة يمكنه الحصول على أي معلومة من خلال لوحة الاعلانات . أمّا بالنسبة لفعالية الوسائل الاتّصالية أجب أنّها فعالة جدا خصوصا وأنّ المعلومة الرسمية دائما ما ترفق باتّصال غير رسمي يشرحها ويوضحها مسؤولو المصالح.

17. مقابلة مع السيد حاج قويدر مصطفى مسؤول مصلحة الأمن الداخلي SIE يوم 2019/11/27 على الساعة 9.35-10.00 بمكتبه .

تحدث مسؤول المصلحة -والذي لديه خبرة عشر سنوات- أن أسمى أهداف المصلحة هو الحفاظ على أمن الأشخاص وأمن الممتلكات؛ حيث تضم المصلحة 34 عامل أمن؛ يوزعون على فترات من الساعة صباحا إلى غاية الساعة مساء، والفترة الثانية المداومة الليلية من الساعة مساء إلى الساعة صباحا. يوزعون على ثلاثة مناطق المنطقة الأولى: المركز الرئيسي عند مدخل المؤسسة poste degarde المنطقة الثانية: coté de four المنطقة الثالثة: قاعدة الحياة Base de vie.

كذلك تعمل المصلحة بالتنسيق مع مصلحة الإدارة والسلامة المهنية HSE؛ فيما يتعلق بمسألة الأمن الداخلي للمؤسسة، والتوعية بإجراءات السلامة المهنية، فأول لافته عند المدخل تدل على ذلك؛ لأنها تحتوي على عبارة التفتيش-السلامة أولا-، وفي تعليقه على هذه اللوحة الإرشادية قال: إنها تتعلق بضرورة تفتيش كل ما يدخل للمؤسسة؛ كالشاحنات التي يتم التعامل معها، فإذا كانت شاحنات ملوثة يمنع دخولها، أيضا يشترط للدخول أن يكون سائق الشاحنة يرتدي ما يضمن سلامته؛ كالحذاء والقفازات والخوذة والبدلة المناسبة وغيرها؛ حتى يضمن عمال الأمن سلامة الأشخاص، وأيضا يتم مراقبة الزوار، وذلك بتسجيل معلوماتهم لدى الدخول، وعدم السماح لهم بالدخول إلا بإذن أو التعرف على من يريدون مقابلته، ويتم مرافقة الزائر منذ دخوله إلى غاية وصوله إلى المصلحة المعنية.

ومن مهام عمال الأمن المساهمة في الحفاظ على الجانب البيئي؛ من خلال مراقبة الظروف البيئية للعمال والإخطار بالظروف غير العادية، حتى تتخذ المصالح المعنية الإجراءات اللازمة، وكذا مراقبة مكاتب المصالح للتأكد من إطفاء المصاييح والأجهزة عند خروج العمال والموظفين وتسجيل ملاحظاتهم، وهو ما يعمل على اقتصاد استهلاك الطاقة.

كما يعمل عمال الأمن على الاهتمام بالمساحات الخضراء، وهنا أشار مسؤول المصلحة أن مدير مركز الإمداد غرداية يهتم شخصيا بهذه المسألة ويتابعها دوريا، حيث سخر عاملاً مخصصاً للاهتمام بالمساحات الخضراء والأشجار التي تم غرسها لسقيها، وأضاف أنه يتابعها حتى في حالة غيابه عن المؤسسة؛ إذ يتصل ليسأل ما إذا تم الاعتناء بها خصوصا في فترة الصيف الذي ترتفع فيه الحرارة، وتؤثر على الأشجار في حالة عدم الاهتمام بها بشكل جيد.

وأكد مسؤول المصلحة أن ثقافة التشجير التي تقوم بها المؤسسة كل سنة؛ تعتبر أول معيار للاهتمام بالبيئة، وهو ما نلاحظه حقيقة فأناء تحولنا لاحظنا وجود مساحات خضراء وأشجاراً مغروسة في كل مكان.

كما سألناه عن الوسائل الاتصالية المستخدمة فأجاب أنه يعتمد على Outlook وكذا المراسلات الإدارية: التعليمات والمذكرات المصلحية والسجلات الخاصة بالمؤسسة، أما فيما يتعلق بالمعلومات البيئية وكل ما يرتبط بالتأثيرات البيئية لأنشطة المؤسسة؛ فيتم مناقشتها في إطار الاجتماعات الخاصة بمسؤولي المصالح مع

المدير، وتُشرف على عملية المراقبة والتوعية البيئية مصلحة hse، وهم بدورهم كرؤساء مصالح؛ يسهرون على تطبيق مخرجات الاجتماعات من خلال شرح التعليمات للعمال التابعين لهم، ومراقبة أدائهم بما يتوافق مع سياسة المؤسسة ومهام المصلحة.

18. مقابلة مع الآنسة جهاد ميموني، مصلحة الإدارة والصحة والسلامة المهنية المكتب 02 يوم 2019/11/27 من الساعة 10.30-12.30 بمكتبها .

تم في إطار هذه المقابلة الحصول على الوثائق المرتبطة بالتقارير المتكاملة الخاصة بتطبيق نظام الإدارة المتكاملة وبرنامج التوعية السنوي؛ وغيرها من الوثائق؛ حيث قمنا بالتعرف على الوثائق، ومحاولة فهم محتوياتها؛ لأنها تتضمن بعض الاختصارات التي يصعب علينا فهمها، وذلك حتى تتمكن من استثمار المعلومات التي تتضمنها في الجانب التطبيقي للدراسة.

19. مقابلة مع السيد ابرير تقي الدين مهندس في مصلحة HSE يوم 2019/11/27 على الساعة 14.00 إلى غاية 15.30.

شرح لنا في هذه المقابلة كيفية تسيير النفايات؛ منذ جمعها وفرزها في الورشات ثم نقلها، والذي لا يتم إلا بحضور ممثل عن المصلحة من أجل أخذها إلى حضيرة النفايات، ووضعها في المكان المخصص لها، ثم بعد ذلك يتم استرجاع البعض منها من طرف مؤسسة الحضنة للرسلكة، حيث يأتي ممثل عن المؤسسة، يقوم بإحصاء النفايات الموجودة وكميتها وأنواعها، ثم يقيّمها من ناحية ثمنها وكميتها؛ لمعرفة ما يوفره من وسائل لنقلها، ويعود مرة ثانية لأخذها. أما بالنسبة للزيوت فيتم التعامل مع شركة نفضال التي تسترجع الزيوت المستخدمة.

ثم انتقلنا إلى معاينة المنطقة المخصصة للنفايات zone des déchets الموجودة بعيدا عن المناطق الأخرى، وقمنا بمعرفة أقسامها ومحتوياتها، والتي تم تناولها في عنصر تسيير النفايات (كما توضّحه الملاحق رقم 09-08-07).

وفي إطار حديثنا عن المسؤولية الاجتماعية الإيزو 26000 أشار أن الشركة الأم ساهمت في بناء الطرق والجسور، وبناء مسجد، وكذا حفر الآبار التي يستفيد منها المواطنون فيما بعد، وهنا طرحنا سؤالا عن حفر الآبار الذي تم من أجل القيام بمشاريعها. فأجاب أنه يمكن عدم حفر الآبار، واستخدام الخزانات التي تكفي لأشهر، وإنما الغاية من حفر البئر هو العمل به أثناء المشاريع، وتركه للاستغلال فيما بعد. أما عن مشاركة مركز الإمداد غرداية ENAC في إطار المسؤولية الاجتماعية؛ فيمكن فقط في تنظيف وادي غرداية، والذي شاركت فيه العديد من المؤسسات.

20. مقابلة مع كل من السيد: بن قומר نذير، الفاطمي محمد، الفادع يوسف؛ مسؤولي الأمن؛ يوم 2019/11/28 على الساعة 8.45-9.00 بالمركز الرئيسي للأمن الداخلي.

من بين ما تضمنته أسئلة المقابلة الاستفسار عن علمهم بأنظمة الإيزو 14001 التي تتبناها المؤسسة الخاصة بالإدارة البيئية؛ فوجدنا أنهم على علم فقط بالإيزو 9001 والإيزو 45001 التي مازالت حيز التنفيذ؛ حيث أكدوا أن مسؤولي المصالح يشرحون لهم كل ما يتعلق بسياسة المؤسسة؛ أولاً عند توظيفهم، وكذلك تقوم مصلحة HSE بشرح النظام الداخلي للمؤسسة، وتعريفهم بما يتوجب عليهم القيام به، ومنها المحافظة على المحيط ونظافته، وكذا المحافظة على ممتلكات المؤسسة.

وبالنسبة للبيئة فتقتصر نظرهم فقط على مسألة النظافة والتشجير، كما يعتبرون أن التوعية البيئية من مهام مصلحة الإدارة والسلامة المهنية، التي تعمل دائما على التأكيد بضرورة ترشيد استهلاك الطاقة.

أما عن المشاكل الاتصالية التي قد تعترضهم؛ فأجابوا أن كل وسائل الاتصال متاحة لهم؛ كما عليهم الاتصال بمسؤوليهم، وهم من يعملون على نقل انشغالاتهم وحل مشاكلهم، وهو ما يؤكد ما ورد في المقابلة مع السيد شلغوم حمزة في أن الاتصال يتم عبر التسلسل الهرمي؛ فلا يمكن للموظف تجاوز رئيس مصلحته، والاتصال بجهات أخرى إلا في حالة عدم الاتفاق معه شخصياً.

21. مقابلة مع السيد رضوان بوشارب مسؤول الدراسات البيئية في مصلحة الإدارة والسلامة المهنية HSE يوم 2019/11/28 على الساعة 09.05-09.30 بمكتبه.

بما أن المبحوث هو المسؤول الأول عن الدراسات البيئية في المؤسسة؛ تحدثنا خلال المقابلة عن اهتمام المؤسسة بالأداء البيئي؛ حيث طرحنا عليه سؤالاً: كيف يتم تقييم الأداء البيئي للمؤسسة؟ وهل توجد مؤشرات محددة في عملية التقييم؟

فأجاب أن المؤشرات تتغير كل سنة، يتم إضافة مؤشرات جديدة، وهو بحكم حداثة توظيفه، أجاب أنه ليس لديه علم بكل التفاصيل الخاصة بما كان معمولاً به سابقاً، وذلك لأن ممارسته لمهنته كمسؤول الدراسات البيئية حديثة في المؤسسة. وأشار بأن أهم معيار يمكن أن يُقيم من خلاله الأداء البيئي للمؤسسة، هو استجابتها للقوانين والمراسيم البيئية؛ كقانون البيئة رقم 03-10 مؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003، المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، والمرسوم التنفيذي الخاص بتسيير النفايات؛ فهم مطالبون بتقديم حصيلة حول النفايات لـ DHSE للإدارة التابعين لها في الشركة الأم بالعاصمة، وهذه الحصيلة تتضمن التصريح بالنفايات الخاصة الخطيرة والخاصة، والنفايات المتزلية وما شابهها. كذلك تعمل المؤسسة على مراقبة أدائها البيئي، والتزامها به؛ بحكم أن مديرية البيئة تقوم بدورة تفتيشية مرة واحدة في السنة؛ حتى تتأكد من مدى التزام المؤسسة واستجابتها لرسالة القوانين البيئية المرتبطة بها.

كما تحدث أن المؤسسة حسب دراسات التأثير مصنفة في الصنف الثالث وليس لديها لحد الآن ترخيص من المجلس الشعبي البلدي، والذي يتعلق بمزاولة النشاط، بعد دراسة الأثر البيئي؛ وذلك لأنها لا تتوفر على

شبكة الوقاية من الحرائق Réseau anti incendie؛ وهو الأمر الذي كلفها سنة 2017 خسائر مالية كبيرة؛ لأنها لم تكن تتوفر على هذه الشبكة، حيث تم الاستعانة بشركة نفضال والحماية المدنية؛ لإطفاء الحرائق. والمؤسسة مازالت تسعى لتوفير هذه الشبكة حتى تتحصل على الترخيص، وهو ما تعمل عليه المؤسسة خلال سنة 2019 للتزود بهذه الشبكة، وقد عرفت الإجراءات المرتبطة بذلك تقدماً ملحوظاً.

ونظراً لانشغاله بالتّحضير للحصيلة السنوية طلب منا برمجة لقاء في وقت لاحق، باعتباره كان في مهمة خارج الولاية ولديه الكثير من الأعمال المترامية.

22. مقابلة مع كل من: السيد بوتاروك كريم، والسيد ميلود هواري، وهما رئيسا الأشغال DES Chefs TRAVAUX بورشات أشغال الترميم الخاصة بالغرف الصحراوية يوم 2019/11/28 على الساعة 09.35 - 10.00.

من بين أهم ما ركزت عليه المقابلة هو معرفة ما هي أهم الوسائل الاتصالية التي يتم استخدامها من أجل توعية العمال بضرورة احترام المعايير البيئية في العمل؟؛ خصوصاً وأن عملية الترميم يتم فيها استخدام الخشب، الحديد، الطلاء وغيرها. فكيف يتم توعيتهم بضرورة ترشيد استخدامها؛ حتى لا يكون هناك استهلاك أكبر لهذه المواد من جهة؟ والنفايات المرتبطة بها من جهة أخرى؟؛ فأجاب أن العمال أصبحت لديهم خبرة في العمل واحتمالية الخطأ في تقطيع الخشب مثلاً أو استخدام مادة تكاد تكون قليلة جداً، وهم يركزون كرؤساء عمل مع مسؤولي مصلحة hse على ضرورة تنظيف المكان من النفايات، والقطع التي تخلفها طبيعة نشاطهم وتجميعها ونقلها للأماكن المخصصة لها، لأن بقاءها في المكان قد يسبب ضرراً للغير من جهة، ويؤثر على البيئة من جهة أخرى؛ لأن الحديد أو الاسمنت المتبقي على الأرض يصعب تحلله بسرعة في الطبيعة، أو بقاء بعض المواد السريعة في الاشتعال، وغيرها من التأثيرات البيئية .

وأما بخصوص عدم احترام العمال لتطبيق قواعد السلامة المهنية، خصوصاً الالتزام بارتداء معدات الحماية الشخصية، كالكفازات والخوذات -لأننا لاحظنا عدم التزام البعض منهم-؛ فأجاب أنه رغم المرافقة المستمرة من طرف مصلحة hse غير أن البعض لا يلتزم، وأرجع ذلك إلى أن مهامهم لا تشكل خطورة من الدرجة الأولى على حياتهم، وأعطى مثلاً على شركة سوناپراك بأن هناك مناطق لا يدخلها العامل إلا إذا كانت معه بطاقة تؤهله للدخول، وأن عدم التزامه بتطبيق قواعد السلامة المهنية يساوي الموت المحقق، وبالتالي فحوادث العمل في المؤسسة الوطنية للقنوات - مركز الإمداد غرداية لا تشكل خطورة من الدرجة الأولى.

وباختصار أجاب المبحوثون أن المرافقة المستمرة من قبلهم بالتعاون مع مصلحة hse هدفها دائماً توعية العمال، وحثهم على احترام البيئة من جهة، وكذا الالتزام بتطبيق الإجراءات والقواعد التي تضمن سلامتهم، معتمدين في ذلك على الاتصال المباشر الذي يضمن وصول المعلومة، ويسمح باستفسار العمال حول أي أمر لم يتمكنوا من استيعابه.

23.مقابلة في ورشة التلحيم تمت مع موظفين من مسؤولي الأشغال وثلاثة موظفين من العمال الملحمين؛ يوم 2019/11/28 وذلك على الساعة 11.30-11.50؛ وقد تم جمعهم لإجراء المقابلة حتى لا نشغل كل واحد منهم على حدى.

تم افتتاح المقابلة بالتساؤل حول الوسائل الاتصالية المستخدمة في التوعية بحماية البيئة خصوصا؛ وأهم يعملون في الضحيج، وهو مؤشر من مؤشرات حماية البيئة، وكذلك فيما يتعلق بمدى الاستجابة إلى تعليمات مصلحة hse بتطبيق قواعد السلامة المهنية التي ترتبط بعملهم؛ كالتنظارات عند التلحيم والقفازات وسماعات وقف الضحيج.

حيث أكد أحد الباحثين أن العامل هو المسؤول الأول على سلامته، وقد أعطى مثالا مفاده: أنه لما تم قياس مستوى الضحيج الذي يتعرض له من طرف المدقق الخارجي فوجده 185، وهو ما يؤثر على سمعه، ولكن أشار العامل من الأحسن أن تكون أجهزة كاتم الصوت ذات جودة، وبالرغم من توفيرها من قبل مصلحة hse إلا أنها لا ترقى إلى مستوى الجودة الذي يرغبون فيه. كما أشار أن التعليمات يتم تلقيها من طرف مسؤوليهم، ومن قبل مصلحة hse، والذين أشاد بدورهم وتواجدهم اليومي ومرافقتهم للعمال؛ من خلال إسداء النصائح والتوجيهات التي تضمن سلامتهم؛ فعلى حد قوله: أنهم يؤدون مهمتهم، ولكن لما ينصرفون لعملهم؛ يصبح العامل هو المسؤول الأول على سلامته.

وفيما يتعلق بمدى مساعدة الأجهزة للعاملين في أداء عملهم؛ فأحيانا لا تناسبهم؛ فيتقدمون بطلبهم لرؤساء عملهم وهم يطلبون من مصلحة hse تزويدهم بها؛ إذ تعمل هي الأخرى على تلبية طلبهم في حدود ما هو متوفر من تجهيزات واحتياجات، وهم يعتبرون أن توفيرها أحسن من عدم وجودها، ولكن يطمحون أن تكون ذات جودة، وأرجع رئيس الورشة أن الشركة الأم هي التي تختار لهم النوعية، وأن الأمر يفوق مصلحة hse؛ فهي توفر لهم ما هو موجود، مما تحصلت عليه.

ولدى سؤالنا حول مدى معرفتهم بأنظمة الإيزو التي تتبناها المؤسسة، وجدنا أنهم على علم بذلك خصوصا بالإيزو 9001 المرتبط بالجودة، إذ تحدث مسؤول الأشغال بالورشة عن كون مؤسستهم من المؤسسات الرائدة، والتي تتحصل كل عام على شهادة الإيزو، وكما أكد أنها تحصلت عليها من طرف مدقق خارجي لا يستهان به، يقصد أنه لا يتساهل في منح الشهادة؛ وحتى إن كان في الأمر مبالغة غير أننا لمسنا مدى ارتباطهم وتعلقهم بمؤسستهم التي يعتزون بالانتماء إليها.

كما سألناهم عن العوائق التنظيمية أو العوائق الاتصالية التي تعترضهم؛ وعن صعوبات الاتصال ببعض المصالح أو الإدارة؛ فأجابوا بأنه لا توجد عوائق، ولكن تبقى الاستجابة لبعض المطالب ترتبط بأعلى مستوى؛ وفي سياق هذا تحدث رئيس الورشة على وجود آلة عندها سنوات لا تعمل ولم يتم تصليحها، لأن الأمر يرتبط بتدخل على مستوى الشركة الأم في العاصمة.

أمّا فيما يتعلّق بضرورة المعلومة ومدى وصولها في الوقت المناسب، فأجابوا أنّ هناك سلاسة في سير المعلومة، لأنّ رؤساء المصالح دائماً يتابعون العمل، وفي حالة وجود أعطاب قد تؤثر على الأداء، يتصلون بمصلحة الصيانة والمدير، ويتمّ تصليح العطب، المهمّ أنّ العمل لا يتوقّف.

أمّا فيما يتعلّق بسياسة المؤسسة الوطنية Enac في شقّها المرتبط بالجانب البيئي، وجدنا أن المعارف البيئية لديهم ترتبط فقط بمسألة نظافة المحيط، ولكن أعدنا السؤال بشكل آخر حول اقتصاد الطاقة، أو ترشيد استهلاك الموارد، أو إعادة تدوير ما تبقى من الحديد واستخدامه لأعمال أخرى...؛ فلمسنا وعياً كبيراً من قبل العمّال بمسألة إعادة استخدام النفايات وتدويرها؛ بدليل أنّ ما يتبقى لهم من الحديد يستعملونه في استخدام حواجز تجميلية تُزيّن بها قاعدة الحياة Base de vie أو عند المداخل؛ أمّا فيما يتعلّق بالمواد التي يستخدمونها في التلحيم؛ فتُجمَع نفاياتها في مكان مخصّص لها، لتُنقل فيما بعد لحضيرة النفايات.

كما ركّز الباحثون على أهميّة الدورات التحسيسية التي يقوم بها موظفو مصلحة hse، وأثناء المقابلة لفت انتباهنا عامل يده مصابة نتيجة حادث عمل، وهنا تحدّثنا على نوع الحوادث والمخاطر التي تقع؛ ولكنها تكون أقلّ ضرراً إذا كان العامل متخذاً للتدابير الوقائية، من تلك التي تحدث دون اتخاذ الإجراءات الوقائية.

وفي الأخير؛ تحدّثنا حول مدى فعالية الإعلانات المكتوبة باللّغة الفرنسية والتي تعلق في لوحة الإعلانات؛ أشار الكل أنّها لا تكون مفهومة من طرف الأغلبية، وعبّر عامل منهم أنه لا يعرف حتى اللغة العربية، وهو يفهم اللوحات الإرشادية في الورشة من خلال الصّور المرفقة للكتابة فقط، وهو ما اعتبره البعض منهم عائفاً يحول دون فهم المطلوب منهم في الإعلانات؛ ممّا يتطلّب منهم الرجوع دائماً إلى رؤساء مصالحهم للاستفسار.

24. مقابلة مع موظفي مصلحة المخزن يوم 2019/11/28 على الساعة 12.08-12.30 وكانت المقابلة مع خمسة موظفين تابعين للمصلحة.

ركّزت المقابلة على معرفة الوسائل الاتصالية التي تستخدم في التوعية البيئية؛ خصوصاً وأنّ المؤسسة متحصّلة على الإيزو 14001، وبالتالي لديها نظام إدارة بيئية، حيث أشار الباحثون إلى أنّ المعلومات يتمّ الحصول عليها من طرف مصلحة hse ومن طرف رؤساء المصالح؛ الذين يقومون بتمريرها لهم، كما طرحنا عليهم سؤال عن الغاية من تعريف العمّال بسياسة المؤسسة؟ هل مجرد أن يكونوا على علم بها فقط؟ أو يتمّ تعريفهم بما هي الأدوار المرتبطة بهم؛ لتحقيق أهداف هذه السياسة؟.

وللإجابة عن ذلك؛ أشار مسؤول المصلحة أنّ الاهتمام بالبيئة يبدأ أولاً من خلال فعل الشراء؛ وبالتالي يتمّ اعتماد شراء المنتجات ذات الجودة من المورد، كما يجب أن يكون هذا المنتج المشتري يتوافق مع ما الطّلب المقدم من صاحب الطلب، وحتى في حالة شراء منتج ويتّضح بعد الاستخدام أنّه لا يتوافق مع المعايير المطلوبة، فيتمّ إرجاع المنتج للمورد ويُستبدل، وقد لا يتمّ التعامل مع هذا المورد من جديد، ويتمّ استبداله بآخر، إذ تمّ عملية الشراء وفق بطاقة تقييم fiche d'évaluation، والتي تتضمن عدّة معايير تقنية لتقييم المنتج، وفيها يتمّ تنقيط المنتج حتى يقبل من خلالها أو لا يقبل.

وأضاف أن نشاط المخزن يرتبط بجانب حماية البيئة من خلال حفظ وتخزين المنتجات الخطيرة، كالمواد الكيميائية وشروط حفظها (درجة الحرارة..)، وحتى عدم وضع منتجات مع بعضها البعض؛ لتفادي حدوث انفجار، كذلك متابعة مدة صلاحية المنتوجات، والتخلّص منها في حالة انتهاء الصلاحية في الأماكن المخصصة لها في منطقة النفايات.

أمّا فيما يرتبط بالتعليمات التي تعلق في لوحة الإعلانات؛ والتي تكون باللغة الفرنسية، هل هي مفهومة من طرف العمّال؟، أشار البعض منهم أن التعليمات التي تصل إلى المصالح تكون باللغتين العربية والفرنسية، وتعلق فقط النسخة باللغة الفرنسية.

كما قمنا بالاستفسار حول ملصق إطفاء المصاييح، المعلقة في مدخل المخزن، والتي تهدف إلى ترشيد استهلاك الطاقة، أشاروا أنّ من واجب العمّال ككلّ، الحفاظ على الطاقة وهي ثقافة واجبة، أن يقوموا بإطفاء المصاييح غير المستعملة، وأشاروا إلى الجهود التي يقوم بها موظفو مصلحة الإدارة والسلامة المهنية؛ فيما يتعلّق بالدورات التوعوية التي تقوم بها لصالحهم.

25. مقابلة مع كلّ من السيّد: بوراس عبد الله، والسيّد: تقال هواري، مسؤولي الأمن الداخليّ، يوم 2019/12/02 على الساعة 8.45 – 09.00 بالمركز الرئيسي للأمن الداخليّ.

بعد إجراءات المراقبة الروتينية عند دخولنا للمؤسسة وتقديم البطاقة والحصول على بطاقة زائر، سألناهم عن مدى نجاعة الوسائل الاتصالية المستخدمة في إيصال المعلومات لهم؟ وهل تصل في وقتها المناسب؟، وهو ما أجاب عنه المبحوثان بأنّ الاتصال جدّ فعال يعتمد بشكل أكبر على الاتصال المباشر مع المسؤول الأوّل، وكذا الاتصال فيما بينهم، ولم يجدوا صعوبات اتصالية تتعلّق بأدائهم لمهامهم، كما أنّ الاجتماع الذي يجمعهم كلّ صباح مع مسؤول المصلحة، قبل الانطلاق في العمل؛ كفيل بتوضيح المهامّ والأعمال وتقسيمها، وتقديم تعليمات وإرشادات في حال وجود أوضاع خاصّة أو أعمال دورية، مثلا مراقبة شاحنات نقل النفايات والسهر على تطبيق القواعد المنظمة لذلك، وغيرها من الأعمال المناسبة، إضافة إلى أعمالهم الروتينية المرتبطة بالحفاظ على أمن الممتلكات والأشخاص داخل المؤسسة، والمحيط المجاور لها.

وفيما يرتبط بسياسة المؤسسة ومدى توعيتهم بالجانب البيئيّ، عبّر أنّ الاهتمام بالبيئة الداخليّة للمؤسسة تشكل جزءاً من مسؤوليتهم؛ فهم على علم تامّ بكافة الإجراءات والأخطار الممكنة، وهو ما يتلقّونه في شكل تعليمات دورية من قبل مصلحة الإدارة، والصحة والسلامة المهنية.

أمّا عن أنظمة الإيزو الخاصّة بالمؤسسة والتي يعرفانها، وجدنا أنّهما على علم فقط بالإيزو الخاصّ بالجودة، أمّا الإدارة البيئية ليس لهم علم بها، ولما تحدّثنا عن البيئة؛ ثمّنا جهود المؤسسة بخصوص عمليّة غرس الأشجار التي تقام كلّ سنة؛ بالتنسيق مع مديرية البيئة ومحافظة الغابات، كما أكّدا على اهتمام المؤسسة في المستقبل بغرس الأشجار خارج محيط المؤسسة؛ حتى يستفيد منها المارة، والمؤسسة ستقوم

بتجهيز مكان خاص للراحة يضمن للمارة ظروفًا جيّدة؛ خصوصا في فصل الصيف الذي يشتد فيه الحرّ، وهو راجع إلى الطّابع الصحراويّ لولاية غرداية.

26. مقابلة مع السيّد كمني حسين محاسب بمصلحة المالية والمحاسبة، يوم 2019/12/02 على الساعة 9.10 بمكتبه.

تمحورت المقابلة حول أهمّ وسائل الاتصال المعتمدة في المؤسسة بشكل عامّ، وفي التّوعية البيئية بشكل خاصّ؛ حيث أكد أنّ استخدام وسيلة الاتصال OUTLOOK المعتمدة في السّنات الثلاث الأخيرة؛ ساهمت بشكل كبير في تسهيل وصول المعلومات بشكل سلسّ ممّا سهّل عليهم العمل؛ فسبقا كان يتمّ الاعتماد على الفاكس، وأحيانا يعانون من عدم وضوح المعلومات التي تتضمنها الأوراق المرسلّة عبر الفاكس.

كما أرجع سهولة الاتصال بين الموظّفين في المؤسسة إلى قرب المكاتب من بعضها البعض، أمّا بخصوص الوسائل المعتمدة في التّوعية البيئية، فأجاب بأنّه يرى مصلحتهم بعيدة عن موضوع البيئة، وهنا طرحنا سؤال حول مدى فهمه لسياسة المؤسسة، والتي تؤكدُ فيها على ضرورة احترام أدائها البيئيّ، من خلال تبني أنظمة الإيزو 14001؛ فوجدناه ليس له علم بالسياسة الخاصّة بالمؤسسة رغم وجودها في كل المكاتب، وهو يعتبر أوّل شخص نجده يجهل سياسة المؤسسة، ولما استفسرنا عن سبب ذلك لم يقدم لنا مبررًا، بل اكتفى فقط بأن ليس لديه علم بتفاصيلها، فهو يهتمّ أكثر بكل ما يتعلّق بعمله فقط.

27. مقابلة مع السيّد: داود مصطفى مسؤول مصلحة المحاسبة والمالية يوم 2019/12/02 على الساعة 9.30 بمكتبه.

بعد شرحنا لأهداف المقابلة، والتمثّلة في معرفة أهمّ الوسائل الاتّصاليّة المعتمدة في التّوعية البيئية الخاصّة بالموظّفين، تحدّث مسؤول المصلحة بشكل عام عن نجاعة وفعاليّة الوسائل الاتّصاليّة المستخدمة، كما أشار إلى مسألة هامّة، وهي أنّ سياسة المؤسسة واستراتيجيّاتها تحدّد من طرف المؤسسة الأمّ بالإدارة العامّة بالجزائر العاصمة؛ ويُعمّم تطبيقها على كافّة فروعها، وهنا سألتناه عن المخطّط الاتّصاليّ لمؤسسة ENAC والذي حدّد الإطار الاتّصاليّ لكلّ فرع من فروعها؛ داخليا وخارجيا مع الأطراف المعنية، فبالرغم من أنّ هذا المخطّط يصدر من جهة أعلى، غير أنّ تطبيقه فعليًا في الفروع التابعة لها يحتاج إلى جهد وعمل أكبر؛ لتنفيذه وتحقيق أهدافه، وهنا يكمن أهمية وعي المسؤولين بالمؤسسة لأدوارهم ضمن هذا المخطّط بشكل دقيق، وهو ما أكّده في قوله: أنّهم كرؤساء مصالح مسؤولين على تمرير المعلومات المرتبطة بالعمل، وشرحها للموظّفين التابعين لمصالحهم؛ حتى تضمن المؤسسة الأداء الجيّد لعمّالها وموظّفيها، ومنه تحقيق الفعاليّة في أدائها بشكل عامّ.

إلى جانب ما تقوم به مصلحة الإدارة والصّحة والسّلامة المهنيّة من دورات توعويّة وتحتسيسيّة وتفتيشيّة للسّهر على التطبيق الأمثل لقواعد الصّحة والسّلامة المهنيّة، حيث يعتبر نجاح المؤسسة مرهونًا بمدى ضمائها لأمن وسلامة عمّالها وموظّفيها؛ فمثلا: قامت المؤسسة بدورات توعويّة حول موضوع التأثير المرتبط بمحيط العمل؛ كتأثيرات شاشات الحاسوب على الموظّفين، الكراسي غير المريحة، أيضا توعيتهم بخصوص استخدام الحابر ووضعها في مكانها المخصّص عند رميها، وكذا توعيتهم بترشيد استهلاك الورق والطّاقة بصفة دوريّة.

كما أكد أنه استفاد كثيرا في عمله من الدورات التكوينية التي شارك فيها: كدورة استخدام التحليل الرباعي SWot، ودورة تكوينية حول نظام الإدارة المتكاملة.

28. مقابلة مع السيد بوتاروك كريم، والسيد ميلود هواري؛ وهما رئيسا الأشغال Chefs DES TRAVAUX ودهان، ملحمين، ونجار، وعامل يدوي (Manœuvre) من عمال الورشة الخاصة بتصلح الغرف الصحراوية يوم 2019/12/02 على الساعة 10.00-10.45.

أما مسؤولو الورشة فقد سبق لنا، وأن أجرينا مقابلة معهم، ولكن هذه المقابلة كانت بوجود العمال التابعين للورشة المسؤولين عنها، استُهلّت المقابلة بالحديث عن التوجه الذي تتبناه المؤسسة بخصوص تطبيق أنظمة الإيزو، وكما هو معلوم لدينا أن العديد مما تتضمنه هذه الأنظمة يركّز على الجانب الاتصالي داخل هذه المؤسسات، وكان هذا منطلقا لطرح تساؤلنا بخصوص الوسائل الاتصالية التي تعتمدها المؤسسة في توعية عمالها؛ بضرورة احترام المعايير البيئية والالتزام بها أثناء أدائهم لمهامهم، وهنا أتى مسؤولو الورشات على الدور الذي تقوم به مصلحة hse، في توعية وتحسيس العمال بشتى الطرق والوسائل؛ حتى تضمن سلامتهم وسلامة البيئة التي يعملون فيها، وقد أكد ذلك السيد ميلود هواري في قوله: إن ما تقوم به هذه المصلحة؛ ساهم بشكل كبير في تحسين أوضاع العمل في شتى جوانبها؛ خصوصا في التقليل من حوادث العمل؛ لأنهم في مراقبة مستمرة يومية لحالة وأوضاع العمل، وما إذا كان العمال يحترمون قواعد السلامة المهنية ابتداء من ملابسهم كالبدة والحذاء والخوذة والقفازات، والماسكات وغيرها، هذا بالإضافة إلى تصحيح بعض السلوكات الخاطئة التي يقوم بها العمال، والتي تكون سببا في حصول حوادث، وذكر مثالا على ذلك كوضع السلم للصعود إلى الغرفة الصحراوية، وعدم القفز لتفادي السقوط والانكسارات الناجمة عنه.

أما فيما يتعلق بوجود مشاكل اتصالية ترتبط بسيورة المعلومة أو عدم فهم العمال للمذكرات والإعلانات باللغة الفرنسية، أجب بعضهم أنهم يجدون مشكلا في فهم ما تتضمنه، غير أن ذلك المشكل يحل بالاستفسار عنها لدى مسؤوليهم، وهم يقومون بتزويدهم بما يحتاجونه من معلومات.

وهنا تدخل مهندس hse منبها أن الإيزو 45001 تركز كثيرا على الاتصال، حيث قامت المؤسسة بتغيير اللوحات الإرشادية، والتي كانت فقط باللغة الفرنسية إلى لوحات تتضمن اللغتين العربية والفرنسية.

وقد أكد جلهم أنهم لا يشعرون بنقص أو حاجة؛ بل بالعكس يسود العمل جوّ أخويّ وعائليّ على حد قولهم، وهو فعلا ما يتم ملاحظته في تعاملاتهم، وهو ما قادنا إلى طرح سؤال حول بعض المشاكل الاتصالية التي تكون بسبب خلافات أو صراعات بين العاملين؛ أجب مسؤول الورشة السيد بوتاروك أن القانون واضح في حالة وجود صراع، والعمال على علم بذلك، وفي حال وجود بعض الخلافات البسيطة، والتي تكون في أي وسط علائقي يتم حلها من قبل المسؤولين بالتراضي بين الأطراف المعنية، ويحاولون قدر الإمكان ألا تصل الخلافات إلى المدير.

وهنا طرحنا سؤالاً حول مدى شعورهم بالرّضا والانتماء للمؤسسة، حيث أكدّ جلّهم أنّهم يعتبرون أنفسهم جزءاً منها؛ لأنها أولاً هي مصدرُ رزقهم، وثانياً حسن المعاملة بين الموظّفين؛ فالإطارات في المؤسسة كالمدبر والمسؤولين يتكوّن بالعمّال في الورشات؛ وهو ما يُشعر العامل بالروح المعنوية، وهنا استدلّ أحدهم بقول المدير الحالي لهم: إنّكم أهمّ شيء في المؤسسة، وكلّ شيء على عاتقكم، وأنّه مجرد مسير، وأكّدوا أنّ المدير الحاليّ قام بتغييرات جذريّة غيرت من المركز كمبنى، وهيئة ماديّة، وإعادة تهيئة ظروف العمل، أو على مستوى العلاقات الإنسانية بين العمّال والموظّفين؛ كما لا يميّز بين الفئات المهنيّة في التّعامل، وإنّما يسهر دائماً على التّقرّب من كلّ العمّال في أماكن عملهم بشكل يوميّ، على عكس بعض المؤسسات التي لا يسمح فيها للعمّال بالتّقرّب من مديريهم.

وبالحديث عن الاهتمام بالجوانب البيئيّة؛ ثمنوا مبادرة المؤسسة بخصوص التّشجير؛ ممّا يعطي جانباً جمالياً داخل المؤسسة، وكانوا قد شاركوا في حملة التّشجير التي قامت بها المؤسسة في شهر أكتوبر، كما عبّر بعضهم إنّ الحفاظ على نظافة المؤسسة هو سلوك واعٍ لدى الفرد، من المفروض أن يقوم به دون أن يقوم الغير بتوعيته، كما أكّدوا أنّ توظيف المؤسسة لمهندس في دراسات التأثير البيئيّ التابع لمصلحة hse؛ جاء بأفكار جديدة لتنظيم منطقة النّفايات، وقام بتوعية العمّال بضرورة وضع كلّ نوع من النّفايات في المكان المخصّص له، وهنا أشار مسؤولو الورشة أنّ العمّال أصبحت لديهم ثقافة في كيفية تسيير النّفايات، بالإضافة إلى ذلك زيادة دورات التّوعية والتي كانت في السابق قليلة جدّاً، إذ كان يقوم بها موظّف المصلحة في مكتبٍ مخصّص يجمع فيه العمّال، أمّا حالياً فأصبحت بشكل يوميّ وفي أماكن العمل؛ حتّى تكون الفائدة أكبر، ويتمّ استيعاب المعلومات بشكل أفضل.

وفي نفس توقيت المقابلة حضر ممثل مصلحة hse للقيام بدورة تحسيسية حول الضّجيج bruit؛ وهو الموضوع المقرّر في شهر ديسمبر؛ وفق المخطّط السنويّ، لصالح عمّال ورشة التّصليح الخاصّة بالغرف الصّحراوية Campement، وتمكّننا من حضورها؛ حيث عرفّهم بموضوع الضّجيج المتعلّق بتأثيرات الصّوت الخاص بالآلات، والذي يُؤدّي إلى تدهور مستوى السّمع، وأشار إلى النسبة المسموح بالتعرض لها وهي 85 ديسيبل (وحدة قياس الصوت) كأقصى تقدير، ولا تتجاوز مدّة التّعرّض 08 ساعات، كما قدّم لهم بعض النّصائح التي تُفيدهم في التقليل من تعرّضهم لمستوى ضجيج أعلى، وذلك باتّباع المناوبة بينهم؛ أي عدم العمل لفترات طويلة جداً؛ وكذا ارتداء سماعات منع الضّجيج خصوصاً في ظلّ غياب أجهزة قياس مستوى الضّجيج على مستوى المؤسسة.

29. مقابلة مع السيّد: شرع عيسى؛ موظّف بمصلحة الإدارة والصّحة والسّلامة المهنيّة يوم 2019/12/02 على الساعة 11.00-11.15 بمكتب المصلحة رقم 02.

هو يعتبر من قدامى موظّفي المؤسسة منذ سنة 1989 تمحورت المقابلة حول التّعرّف على نشأة مركز الإمداد غرداية، حيث أشار أنّ المركز كان تابعا لشركة سوناطراك في 1977، وعند إنشاء الشركة الوطنيّة

للقنوات سنة 1984 ، أصبح المركز تابعا لها في سنة 1985؛ حيث كان يختص بتلحيم الربط بين القنوات أو ما يسمى بـ double joint.

وكما يضيف أن أول إدارة كانت للشركة الأم كان مقرها ورقلة، ثم حاسي مسعود، ثم في سنة 1991 تم نقلها إلى براقى بالعاصمة، ثم المحمدية ثم إلى حسين داي؛ وهو مقر المديرية العامة الحالي.

ففي 1987 كان مركز غرداية عبارة عن مدرسة لتعليم التلحيم، حيث كان يتوافد إليها كل العمال المهنيين لمؤسسة ENAC لتعلم التلحيم من مختلف الولايات، وبعدها على غرار باقي المؤسسات الجزائرية التي تأثرت بالأزمة السياسية لسنة 1988، وما تبعها من أحداث؛ تم تسريح العمال وتعويضهم، لتستعيد نشاطها سنة 1991 لما حصلت ENAC على دعم مالي؛ فاستعاد المركز نشاطه هو الآخر؛ وذلك بتمويل مشروع حاسي الرمل-سكيكدة، ثم أصبح المركز في سنة 1994 يمول المشاريع؛ بما يسمى الأعمال المركزة ouvrages concentré، ومن بين هذه المشاريع :

- مشروع حاسي الدلاعة - الخروب.

- حاسي بركين - البرمة .

- راس الميعاد - بين بسكرة وحاسي الدلاعة .

* وفي سنة 2004 كانت الإدارة الجهوية بحاسي مسعود تابعة لمركز غرداية.

- ومن سنة 2006 إلى غاية 2009 اختص المركز بمشاريع Campement.

- ومنذ سنة 2009 إلى يومنا هذا؛ والمؤسسة تختص بمشاريع الأعمال المركزة: ouvrages concentré،

وهي مشاريع المنفعة - باريقو وغيرها من المشاريع.

حيث أكد أن المؤسسة عرفت تحسنا كبيرا؛ خصوصا بعد حصول المؤسسة على شهادات الإيزو وكذا إنشاء مصلحة hse، والتي ساهمت بشكل كبير في تحسين ظروف العمل والتقليل من الحوادث المهنية.

وعند استفسارنا عن عدم وجود وثائق تختص بالتعريف بأهم مراحل وتطور مركز الإمداد غرداية، صرح أنها كانت متوفرة في الإدارة العامة بالعاصمة، ولكن تعرضها للحرق في فترة العشرية السوداء سنة 1992 جعلها تفقد كل الأرشيف الخاص بها، وهو ما شكّل عائقا حتى لبعض العمال الراغبين في الحصول على التقاعد؛ حيث لا يجدون ملفاتهم القديمة.

30.مقابلة مع السيد: حميدات محمد؛ موظف مصلحة الصحة والسلامة المهنية يوم 2019/12/02 على الساعة 12.00-12.30.

وقد كان متواجدا في الحصة التحسيسية التي حضرناها مع ورشة تصليح الغرف الجاهزة، وافتتحنا مقابلة معه، بالاستفسار: حول ما مدى فعالية الدورات التوعوية؟ وهل فعلا يتجاوب معها العمال، ويطبقون كافة

التعليمات والإرشادات والنصائح التي توجه لهم؟، فأجاب بأنها ذات فعالية حيث يوجد ممثل مصلحة hse في كل ورشة؛ إذ يقوم بتوعيتهم ومرافقتهم يومياً، وقبل التطرق للموضوع الخاص بالدورة التحسيسية يعلمهم أن ما يقوم به يعود بالنفع عليهم، فاتخاذهم للتدابير والإجراءات الوقائية يضمن سلامتهم بالدرجة الأولى، وهنا أشار السيد حميدات أن مصلحة hse ساهمت فعلاً في التقليل من حوادث العمل؛ خصوصاً الحوادث الخطيرة جداً، فما تقتضيه مهام المصلحة هو التواجد اليومي في كل الورشات، حسب جدول مسطر يحدد لكل موظف تابع لمصلحة الورشة التي يكون مسؤولاً عنها، والجيد أن هناك تعاقباً بين الموظفين، فكل يوم يكون موظف hse في ورشة مختلفة عن سابقتها، وهذا التقليل بين الورشات؛ يُعتبر عملياً مفيداً حتى لا يشعر العمال بالملل أو المراقبة اليومية من طرف شخص واحد، خصوصاً وأن مسؤول HSE هو الذي يمنح تصريح عمل، أو ما يسمى بـ *permis de travail*، في حال توفر كل الظروف الوقائية اللازمة لبدء العمل.

ورغم أنه موظف جديد بالمؤسسة (منذ شهرين فقط) غير أنه أكد تفاعل وتجاوب العمال معه في الدورات التحسيسية؛ خصوصاً بالنسبة للمواضيع التي يكون العمال قد تطرقوا إليها سابقاً، وهو ما أكده موظفو المصلحة في مقابلات سابقة معهم؛ بخصوص برنامج الدورات التحسيسية، فهناك مواضيع تُكرّر كل سنة نظراً لأهميتها وارتباطها المباشر بالعمل.

أمّا عن الوسائل الاتصالية المستخدمة للتوعية البيئية؛ فيعتمدون بشكل أكبر على الاتصال الشخصي خلال المرافقة اليومية؛ حيث يقومون بإسداء النصائح للعمال سواء تعلق الأمر بالنفايات أو طرق استخدام بعض المواد الكيماوية، وعدم رميها على الأرض لتفادي تلويثها، وكذا عدم ترك الإسمنت المستخدم على الأرض؛ باعتباره لا يتحلل وله أثر على البيئة، ونصائح ترتبط بترشيد الاستهلاك؛ سواء الماء أو الطاقة أو بعض الموارد الأولية، وهنا أشار أن العمال تعودوا من خلال المرافقة اليومية على بعض السلوكيات التي تضمن حماية البيئة. كما أكد أن مصلحة hse تحاول قدر الإمكان من خلال مهامها ضمان الأداء البيئي للمؤسسة؛ باعتبارها جزءاً هاماً في نظام الإدارة المتكاملة.

31. مقابلة مع السيد رضوان بوشارب ؛ مسؤول الدراسات البيئية في مصلحة الإدارة والسلامة المهنية يوم 2019/12/02 على الساعة 13.00-13.30.

تم في إطار هذه المقابلة التعرف على إجراءات عملية تسيير النفايات؛ من خلال الاطلاع على السجل الخاص بالنفايات الخطيرة، وتقسيماته وأهم محتوياته، وقد صادف هذا اليوم حضور ممثل مؤسسة الحضنة التي تتعامل معها المؤسسة لاسترجاع النفايات؛ وهو ما مكّننا من مشاهدة عملية نقل النفايات، وأخذ فكرة على حيثيات العملية (كما توضّحها الصور في الملحق رقم 18)؛ بالإضافة إلى ذلك؛ شرح لنا التحضير المسبق لها، كما تحدّثنا عن أهمية الامتثال للقوانين المنظمة لذلك؛ وتطرقنا إلى الجوانب البيئية، وأهميتها في التقارير المتكاملة، والتي شرح لنا كيفية القيام بإعدادها، كما أشار إلى أهمّ المؤشّرات المعتمدة لذلك .

1-2 المقابلات على المستوى الخارجي للمؤسسة الوطنية للقنوات.

1. الإذاعة الجهوية من غرداية:

حيث تعتبر المؤسسة الإعلامية الوحيدة والأكثر إقبالا على مستوى الولاية؛ إذ أتصلنا عبر الهاتف بالإعلامية سلامات كريمة لطرح الموضوع؛ وهي وجهتنا إلى الشخص المسؤول عن تنظيم العلاقات مع المؤسسات الخارجية؛ السيد: مولود بلّة.

وأتصلنا به هو الآخر يوم 2019/11/24؛ لأخذ موعدٍ وقمنا بشرح هدف المقابلة المتمثل في معرفة طبيعة العلاقة بين المؤسسة الوطنية للقنوات والإذاعة الجهوية، من خلال معرفة مدى اعتماد الإذاعة من طرف المؤسسة؛ لإبلاغ سياساتها وتوجهاتها الخاصة بتفعيل أدائها البيئي، حيث أجابنا بأنه لم يسبق للإذاعة أن تعاملت مع المؤسسة؛ وعند استفسارنا عن سبب ذلك؛ صرّح الإعلامي أن نشاط المؤسسة غير موجه للجماهير، وإنما تقتصر تعاملها مع مؤسسات أخرى لإنجاز المشاريع؛ وبالتالي هي في غنى عن الدور الإعلامي للإذاعة، وفعلاً هذا ما تمّ تأكّده في إطار المقابلة رقم 07 من قبل المبحوث؛ الذي أرجع سبب عدم وجود علاقة بين المؤسسة والإذاعة إلى بطبيعة نشاطها.

2. مديرية البيئة لولاية غرداية:

قمنا فيها بإجراء مقابلتين؛ الأولى مع مدير مديرية البيئة، والثانية مع مهندسة في البيئة؛ مسؤولة عن مراقبة المؤسسات الملوثة.

1-2 مقابلة مع السيد خلف الله صابر، مدير مديرية البيئة يوم 2020/01/15 على الساعة 09.00 بمكتبه.

تم تعريف المبحوث بجدوى المقابلة وإطارها الأكاديمي؛ أوّل ما بدأنا به المقابلة هو الاستفسار حول مدى التزام المؤسسة بأدائها البيئي. وللإجابة عن السؤال نوّه المبحوث أن المديرية مهمتها وفقاً للقوانين تنقسم إلى شقين وهما: المحافظة على البيئة والتنمية المستدامة، فالمديرية كهيئة مهمتها مراقبة مدى امتثال المؤسسات للقوانين البيئية.

وبالنسبة للمؤسسة الوطنية للقنوات؛ أشار إلى أنّها تمثل للقوانين؛ باستثناء بعض التجاوزات البسيطة التي تقوم بها؛ كما تقوم بدفع الضرائب المرتبطة بالنفائيات في الآجال المحددة؛ وهي من بين أكثر المؤسسات احتراماً للمواعيد المحددة من قبل المديرية؛ وهنا تطرّق إلى مسألة مهمة، وهي مدى مصداقية النتائج المترتبة عن الزيارات التفتيشية التي تقوم بها المديرية للمؤسسات، والتي تخفي وتحجب بعض

الأمر، ولا تقوم بالتصريح عن كل شيء، غير أنه أكد التزام المؤسسة الوطنية للقنوات بالتعليمات الموجهة إليها؛ وأنها تسعى للتحسين المستمر لوضعيتها البيئية، خصوصا فيما يتعلق بتسوية وضعيتها القانونية المرتبطة بالحصول على ترخيص لمزاولة النشاط؛ الذي لم يُمنح لها لعدم توفرها على شبكة مكافحة الحرائق، التي بدأت مؤخرا بالقيام بالإجراءات المرتبطة بها.

وفي هذا السياق أشار أن الترخيص هو مجرد وثيقة إدارية؛ رغم أهميتها لكن يبقى وعي القائمين على تسيير المؤسسات بأهمية التوعية البيئية، وسعيهم للالتزام بالتشريعات والقوانين، هو ما سيمكّنها من تصحيح أدائها البيئي؛ وبالتالي ضمان مشاركتها الفعالة في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة، وفي هذا الصدد أكد أن مديرية البيئة تقوم بدورات تحسيسية لفائدة مسيري المؤسسات على مستوى ولاية غرداية؛ للتعريف بالقوانين البيئية وشرحها لهم.

2-2_ مقابلة مع السيّد: لخرش أمال؛ مهندسة في البيئة ومسؤولة عن مراقبة المؤسسات الملوثة؛ يوم 2020/01/15 على الساعة 10.00 بمكتبها.

في البداية تم توضيح جدوى القيام بالمقابلة؛ وذلك من خلال معرفة الصورة الشاملة لعملية التسيير البيئي، الخاصة بالمؤسسة الوطنية للقنوات؛ من خلال المعلومات المقدمة من طرفها، وللإجابة عن وضعية المؤسسة المرتبطة بأدائها البيئي؛ استهلّت المبحوثة المقابلة بالحديث عن الوضعية القانونية للمؤسسات قبل قانون البيئة الذي صنفها حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به؛ فسبقاً كانت تتعامل وفقاً لما يرد في سجلها التجاري؛ أما بعد صدور القانون لا يسمح للمؤسسات بمزاولة نشاطها إلا بالترخيص، وهناك ثلاثة أنواع من الرخص (رخص تمنح من طرف الوزير المكلف بالبيئة وأخرى من الوالي وأخرى من رئيس المجلس الشعبي البلدي؛ حسب التصنيف وطبيعة نشاط المؤسسة).

فعند إيداع صاحب المشروع ملفه لطلب الرخصة؛ يتم دراسته من طرف التقنيين حتى تتم الموافقة عليه أو رفضه؛ حيث تمنح له الموافقة المسبقة للمشروع، ولا يباشر عمله إلا إذا تحصل على رخصة مزاولة النشاط؛ حتى تتأكد لجنة المراقبة الخاصة بمديرية البيئة أن ما هو موجود على أرض الواقع هو مطابق تماماً لما ورد في ورقة المشروع، وفي حال قيام صاحب المشروع بتعديلات يرفقها بملحق تكميلي لوثيقة المشروع؛ حتى يتمكن من الحصول على الرخصة.

إذ تفرض المديرية على المؤسسات بعد مزاولة نشاطها أن تُصرّح بالنتائج المترتبة عن أنشطتها؛ خصوصا التفائات الخاصة الخطيرة والخاصة؛ إذ تُرسل المديرية لهم نموذجاً مرسلاً من طرف الوزارة؛ تقوم المؤسسات بملئه وإعادة إرساله إلى المديرية قبل شهر مارس مرة في كل سنة، وذلك حتى تتمكن المديرية من تحديد الضرائب الخاصة بكل مؤسسة؛ وعلى المؤسسات أن تُوضّح إذا ما كانت تتعامل مع

المؤسسات المسترجعة للتفايات؛ لأنّ الضرائب تخصّ فقط كمية ونوعية النفايات المخزّنة على مستوى المؤسسة؛ وهنا أعطت مثالا حول بعض المحوّلات الكهربائية التي لا توجد مؤسسة على مستوى الوطن تقوم باسترجاعها؛ وبالتالي يتمّ تخزينها في المؤسسة وفقا لشروط التخزين، وتقوم سنويًا بدفع الضرائب عليها؛ هذا إذا كانت هذه المحوّلات معطّلة.

وفي إطار حديثنا عن المؤسسة محلّ الدراسة؛ أشارت إلى مدى التزام المؤسسة الوطنية للقنوات بالتّسيير الجيّد لنفاياتها؛ وأشارت أنّ المكلف بالدراسات البيئية تجمععه علاقة جيّدة مع المديرية؛ حيث يتردّد عليها كثيرًا من أجل الالتزام أكثر بالقوانين المنظمة لهذا المجال، وهو ما يُفسّر وضعيتها لدى مديرية البيئة التي تمتاز بالامتثال واحترام مواعيدها في الإبلاغ عن النّفايات، أو إرسال المراسلات الإدارية التي تجمع بين المديرية والمؤسسة، أمّا فيما يتعلّق بالمشكل الوحيد المرتبط بالجانب البيئي للمؤسسة، هو تسوية وضعيتها المتعلقة بالحصول على رخصة مزاولة النّشاط، والتي شرّعت فيها؛ وذلك بالعمل على التزوّد بشبكة الحماية ضدّ الحرائق.

2- نتائج الدراسة الميدانية.

إن القيمة العلمية لأي دراسة تقاسُ بالنتائج التي يتوصل إليها الباحث، وبعد الدراسة الميدانية التي أُجريت في المؤسسة محل الدراسة لمعرفة الدور الوظيفي للاتصال في تفعيل الأداء البيئي؛ من خلال تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وذلك بالاعتماد على منهج دراسة الحالة، مع استخدام بعض الأدوات المنهجية الموضحة في الإطار المنهجي؛ وبعد عرض البيانات وتحليلها يمكن استخلاص النتائج وربطها بإشكالية الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، ومناقشة ذلك في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

1- نتائج السؤال الأول وتفسيره:

ما هي الوسائل الاتصالية الأكثر استخداماً من طرف المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC لتوعية العمال بمسؤوليتها البيئية والاجتماعية؟ وما مدى كفاءتها؟.

- تُولي المؤسسة الوطنية للقنوات أهمية كبرى للاتصال؛ وذلك يُترجم من خلال اعتمادها على مخطط اتصال داخلي وخارجي ينظم ويحدد طبيعة اتصالاتها والوسائل المستخدمة فيها، كما يُحدد طبيعة المعلومات المتداولة والجهات المعنية بها، وهو ما يضمن سهولة وسلاسة المعلومة، وهذا ما يؤكد عليه شيستر بارنارد Bernard في اعتباره أوّل وظيفة للمدير تتمثل في توفير نظام سليم للاتصالات ... ذلك لأن عملية اتخاذ قرار معين في أي منظمة تتوقف على المعلومات والبيانات والمناخ الاجتماعي والنفسي داخل المنظمة.

- تشير طبيعة الاتصالات الداخلية التي تجمع مصالح الشركة الأم وفروعها؛ أنّها تعتمد بشكل كبير على كل من: الاتصال المكتوب، والاتصال الإلكتروني المتمثل في outlook- disque public حسب ما توضحه الجداول رقم: 10-11-12-13-14-15-16-17-18، وهو ما يكشف حرص المؤسسة على توفير نظام معلومات يسمح بنشر مختلف المعلومات وإتاحتها لكافة الموظفين؛ إذ يُعتبر disque public بنكاً معلوماتياً يجد فيه الموظف كل ما يحتاجه من معلومات خاصة بالعمل في المؤسسة، وهو وسيلة اتصال موجودة فقط لدى المسؤولين والإداريين، بينما يُستخدم outlook لإرسال مختلف المراسلات الإدارية؛ حيث تمّ اعتماده في المؤسسة منذ ثلاثة سنوات فقط؛ وهو مستخدم للتواصل بين المصالح وبين الفروع ومديريات الشركة الأم.

- تُشيرُ الجداول رقم 11-12-13-14-15-16؛ إلى أن كلَّ المديرَيَات تُرسلُ خططها الاتصاليَّة لمديريَّة الموارد البشريَّة؛ بحيثُ يُمكنُ تفسيرُ هذا أن المؤسسة على وعيٍ تامٍّ بضرورة التحكُّم في فعاليَّة الاتصال؛ من خلالِ مخطَّطات اتصاليَّة تضمَّن ذلك، بالإضافة إلى أن مديريَّة الموارد البشريَّة تختصُّ بضبط العلاقات بين أعضاء التَّنظيم، وتعملُ على تنميتهم وتطويرِ مهاراتهم من خلال التَّدريب، وأيضًا تحرِّصُ على ضمان التَّواصل الجيِّد بينهم، وذلك لأهميَّة الاتصال في التَّفاعُل بينهم.

- كما يُبرزُ الجدول رقم 11 أن طبيعة المعلومات التي تتضمنها الاتصالات الداخليَّة للمؤسسة الوطنيَّة للقنوات تهدفُ إلى شرح سياساتها واستراتيجياتها وأهدافها، ومخطَّطاتها وميزانياتها لمختلف أعضائها، حتَّى تكون لديهم نظرةٌ شاملةٌ حول المؤسسة؛ لأنَّ انسياب المعلومات والأفكارِ يمكنهم من فهم أهدافها وتطلُّعاتها، ويجفِّزهم لدعم توجُّهاتها.

- في حين يوضِّح الجدول رقم 19 أن الوسائل الاتصاليَّة الأكثر استخدامًا من طرف المؤسسة محلُّ الدِّراسة للاتصال بالمديريَّات التابعة للشركة الأم هي: الفاكس Outlook / Email ، ويرجع ذلك للمزايا التي يحققها الاتصال الإلكترونيُّ من اختصار للمسافة والجهد؛ وهذا ما ركَّز عليه كولي في تعريفه للاتصال؛ حيث أشار إلى القدرة الهائلة لهذه الوسائل في تحطِّي الحدود الزمانيَّة والمكانيَّة، ولكن رُغم ذلك نرى أنَّه مُدعَّم بالاتصال المكتوبِ دائمًا، وذلك لطبيعة المعلومات المرسلة من: تقارير، وطلبات، وملفاتٍ، وبطاقات و جداول تستدعي ذلك.

- بينمَّا تُشيرُ الجداول رقم 20-21-22-24-25؛ إلى أن أكثر الوسائل استخدامًا للاتصال الداخلي في المؤسسة محلُّ الدِّراسة بين المصالح؛ هو الاتصال الإلكتروني عبر outlook؛ وهذا ما أكَّده المبحوثون في جلِّ المقابلات؛ على أنَّه من أكثرها استخدامًا وذلك لسهولة استخدامه في تمرير المعلومات وانسيابها بين المصالح الإداريَّة وبين المصالح والمديريَّات التابعة لها.

- أمَّا عن طبيعة الاتصالات من حيث درجة رسميتها؛ فنجد أن قنوات الاتصال الرسميَّة في المؤسسة؛ تمَّ تحديدها في المخطَّط الاتصالي؛ وفقًا للشبكة التي تربطُ بين وحداتها وأقسامها بطريقة منظمة ومخطَّطة؛ وفقًا لقواعد محدَّدة طبقًا لأهدافها؛ كما توضحه الجداول رقم 20-21-22-23-24-25؛ غير أن هذا الاتصال مُدعَّم بشكل كبير جدًّا بالاتصال غير الرسميِّ وهذا ما أكَّده المبحوثون في معظم المقابلات؛ وأرجعه البعض منهم لصغر حجم المؤسسة وقلة عددِ موظفيها؛ ممَّا

يجعلُ العلاقات بينهم أكثرَ فعاليةً بعيداً عن التَّعامل برسميةً بجته (المقابلة رقم 26-11)؛ وذلك لتسهيل تآدية مهامهم، وخلق جوٍّ ملائم للعمل.

- إذ يتفقُ هذا مع ما أثبتته المدرسة السلوكية التي ركزت على أن شعور الفرد وإحساسه بانتمائه للمجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويحفزه للعمل والعطاء، فكلما أعطت المؤسسة قيمة للمشاركة الفعالة لموظفيها من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، كلما ارتفع رضاهم الوظيفي وولائهم التنظيمي، وكان دافعا ومحفزا لهم لتآدية مهامهم بكفاءة وفعالية، وهذا ما يؤكده الجدول رقم 17 الذي يشير أن مديريّة التجارة التابعة للمؤسسة الوطنية للقنوت؛ تقوم بإعداد ملخص لتصورات وتطلعات العملاء الداخليين؛ من خلال تحفيز الموظفين وتحسين ظروف عملهم وتدريبهم باستمرار، والأخذ باقتراحاتهم حول تحسين المنتجات، والخدمات، وضمان الاستماع المستمر إليهم من خلال الاجتماعات، والمقابلات، والاتصالات ...

- وفي نفس السياق أكدَ الباحثون في المقابلات رقم: 07-17-28 أنهم يعتبرون أنفسهم جزءا من المؤسسة؛ وذلك يرجع إلى احتكاك الإطارات في المؤسسة كالمدير والمسؤولين بهم، وفي أماكن عملهم؛ وهو ما يرفع معنوياتهم، فقد علق بأذهانهم قول مدير المؤسسة مفادهم أنهم أهم شيء في المؤسسة وأنه مجرد مسير فقط، مؤكداين دوره في تحسين مستوى العلاقات الإنسانية بينهم؛ من خلال عدم تمييزه بين الفئات المهنية في التعامل، وتقربه منهم بشكل يومي، وهذا ما لاحظناه فعلا من خلال زيارتنا الميدانية للمؤسسة؛ حيث توجد سلاسة كبيرة في التعامل بين الموظفين، وشعور واضح بالانتماء للمؤسسة.

- أمّا بالنسبة لأنماط الأتصالات من حيث الأتجاهات الممارسة في المؤسسة محلّ الدراسة؛ فنجدها متعدّدة الأتجاهات، منها الأتصالات الصّاعدة ممثلة في التّقارير والشكاوي والاقتراحات التي يُقدّمها المرؤوسون لرؤسائهم، وهذا ما أكدته المعلومات التي تضمّنتها المقابلات رقم 07 و28؛ ففي حالة وجود شكاوي وتطلّبات خاصّة بالعمّال؛ لا يُسمح لهم بتجاوز السلم الهرمي؛ بل ينقلون انشغالهم لرئيس المصلحة أو لرئيس الورشة وهو ينقلها إلى المدير في حال تعذّر عليه حلّها. أمّا الأتصالات النّازلة فتكون في شكل أوامر أو تعليمات أو قرارات أو مذكّرات تتوجّه بها الإدارة العليا للموظّفين؛ ترتبطُ بأدائهم لمهامهم ووظائفهم، وتمثّل في الأتصال المكتوب، والإعلانات والمذكّرات، أو تكون في إطار الاجتماعات، كما أكد ذلك أغلبُ الباحثين في المقابلات التي

أجريت معهم، بالإضافة إلى وجود الاتصالات الأفقية التي تمثل العلاقات التي تربط بين المصالح كما توضّحها الجداول: رقم 20-21-22-23-24-25.

- هذا بالإضافة إلى الاعتماد على الاتصال الشّخصي الذي يجمع بين رؤساء المصالح ورؤساء الورشات وبين رؤوسهم في بداية كل يوم؛ وهو ما يوفر فضاءً لطرح المستجدات المرتبطة بالعمل؛ والتوعية والتذكير بضرورة احترام ما ورد في سياسة المؤسسة، والعمل على تنفيذه، وهذا ما أكدّه المبحوثون في المقابلات الآتية رقم: (01-02-06-07-11-13-15-16-17-24-27-25-22-28).

- أمّا فيما يتعلّق بالوسائل الاتّصاليّة المعتمّدة من طرف المؤسسة للتوعية بمسؤولياتها البيئية والاجتماعية؛ فتعتمد مصلحة البيئة والصحة والسلامة المهنية على الاتصال الشّخصي بشكل كبير؛ من أجل توعية العمّال والموظّفين، حسب المخطّط السنوي للتوعية (الملحق رقم 14) الخاصّ باحترام قواعد السلامة المهنية، وتعريفهم بطرق التعامل الجيد مع النفايات وغيرها من المواضيع؛ ويشترك معهم في ذلك مسؤولو الورشات والمصالح في تمرير المعلومات الخاصة باتخاذ التدابير الرامية للحفاظ على البيئة، واحترامها أثناء القيام بالعمل؛ وهذا يعتمد على قدرتهم في إيصال الرّسالة بشكل أوضح، كما تعمل مصلحة البيئة والصحة والسلامة المهنية على توعية كافة أعضاء المؤسسة بضرورة تقليل استنزاف الموارد الطبيعيّة خاصة الطّاقة؛ من خلال ترشيد الاستهلاك.

- كما تعتمد مصلحة البيئة والصحة والسلامة المهنية على الاتّصال المكتوب؛ المتمثل في الإعلانات التي تنشرها بخصوص إحصائيات حوادث العمل، أو بعض التّعليمات المرتبطة بإجراءات السلامة المهنية (الملحق رقم 19)؛ بالإضافة إلى اللّوحات الإرشادية؛ سواءً الخاصّة بالنفايات (الملحق رقم 09-07-08-15) أو المتعلقة بترشيد استهلاك الطّاقة (الملحق رقم 16).

غير أنّ ما يُلاحظ على الاتّصال المكتوب أنّه باللغة الفرنسية؛ وهو ما استفسرنا عنه في المقابلات؛ مع وجود البعض الذين لا يفهمونها؛ فأشار مسؤولو المصلحة أن المؤسسة بصدد استبدال اللّوحات الإرشادية المكتوبة باللغة الفرنسية فقط إلى أخرى مكتوبة باللغتين العربيّة والفرنسية (المقابلة رقم 28)؛ وهذا ما لاحظناه فعلاً من خلال البعض منها التي تتضمّن اللغتين (الملحق رقم 19)، في ما أشار بعض العمّال الذين لا يحسنون استخدام اللغة الفرنسية (المقابلة رقم 23) أنهم يحاولون فهم اللوحات من خلال الصور التي تتضمنها، أمّا بخصوص الإعلانات المكتوبة فيلجأ بعضهم للاستفسار حول مضمونها بالرّجوع إلى مسؤوليهم أو زملائهم.

- ومن هنا؛ فالإتصال الذي تقومُ به مصلحة البيئة والصحة والسلامة المهنية يهدفُ إلى تصحيح سلوكياتهم الخاطئة؛ لتفادي حوادث العمل أو الحوادث التي لها تأثيرٌ على البيئة؛ وهذا يتفق مع تعريف كارل هوفلند للإتصال بأنه يهدفُ إلى تعديل سلوك الأفراد مستقبلي الرسالة مع المنبّهات التي يرسلها القائمُ بالإتصال.

- وفي هذا الصدد أكّد المبحوثون في المقابلات التي أجريت معهم أن مصلحة البيئة والسلامة المهنية لها دور كبير في تغيير ظروف العمل؛ وتضائل عدد الحوادث خصوصاً الخطيرة منها؛ وهو ما يُنمُّ عن كفاءة الإتصال الذي تقوم به المصلحة، والذي يعتمد كثيراً على الإتصال الشخصي؛ وهذا ما ينطبق مع ما أشار إليه ويليام سكوت Scott في تعريفه للإتصال الإداري الذي يهدف من خلال المعلومات والأفكار التي يتم نقلها إلى حدوث الاستجابة Feed back التي تتمثل في تنفيذ أعمال أو تحقيق أهداف؛ ومن ضمن الأهداف التي تسعى المصلحة إلى تحقيقها؛ الوصول إلى منع الحوادث «0 حادث»؛ ولن يتحقق ذلك إلا من خلال التوعية التي تعتمد فيها على الإتصال المباشر مع العمّال في أماكن عملهم؛ حتى تكون الرسائل أكثر فعالية.

- ولأن الإتصال المباشر مع العمّال يسمح لهم بالمشاركة في المواضيع المطروحة التي يتضمنها المخطّط السنوي الذي يتعلّق بالدورات التحسيسية التي تقوم بها مصلحة hse؛ فكما أشرنا في الجانب النظري حول أهمية الإتصال في بيئة العمل الخاصة بالمؤسسة المتمثلة في: مساعدة العمّال في حلّ المشكلات المرتبطة بالعمل؛ وتوجيههم وتحفيزهم، ونصحهم وإرشادهم، وضمان مشاركتهم الفعّالة، ومساعدتهم في إنجاز أعمالهم، وهذا ما تتيحه الدورات التحسيسية والمرافقة اليومية لموظفي مصلحة hse؛ إذ يمكن للعمّال طرح انشغالهم المرتبطة بالعمل، أو أسئلتهم في حال عدم استيعاب المعلومات المقدّمة من طرف موظفو المصلحة؛ وهذا ما أكّده المقابل رقم 31؛ حيث أشار المبحوث أن الإتصال المباشر يتيح التفاعل والتجاوب بينهم وبين العمّال؛ ممّا يشعرهم بأهميتهم ومسؤوليتهم، ويكون حافزاً لهم للمشاركة الفعّالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

- أمّا فيما يتعلّق بالإتصال الخارجي للمؤسسة الوطنية للقنوات؛ فتشير طريقة Mode Opérateur لإدراج المعلومات عبر الوسائط المتعددة والتي حدّدها المؤسسة (كما يوضحها الشكل رقم 03)؛ إلى سعيها لضمان التواصل الدائم والمنتظم مع الأطراف ذوي المصلحة عبر مختلف دعائم الإتصال المتعددة للمؤسسة، وهذا يدعم ما تطرّفنا إليه نظرياً حول أهمية الإتصال

الخارجي للمؤسسة؛ الذي يعتبر عاملاً مهماً لتحسين صورتها وسمعتها في محيطها ولدى متعاملاتها، وهو ما يعتمد على مصداقية ما تقدمه من معلومات وبيانات تختص بها أو بأنشطتها وخدماتها.

- ولتأكيد ذلك؛ تبرز معطيات الجدول رقم 01؛ بأنه يجب على المؤسسات إيجاد التوافق بين اتصالاتها داخلياً واتصالاتها خارجياً؛ لضمان الفعالية لأدائها الشامل، وبذلك نجد أن المخطط الاتصالي للمؤسسة الوطنية للقنوات يوازن بين أهمية اتصالاتها داخلياً وخارجياً هذه الأخيرة التي تم تدعيمها بطريقة Mode Opérateur لإدراج المعلومات عبر الوسائط المتعددة للمؤسسة (الشكل رقم 03)؛ وهذا تأكيداً على مدى حرص المؤسسة على إيجاد نظام اتصال سليم يكفل لها التحكم في فعالية أدائها الشامل.

- كما يُبين معطيات الجدول رقم 26 طبيعة الاتصالات الخارجية للمؤسسة محل الدراسة؛ التي تعتمد فيها على وسائل متنوعة منها: الاتصال المباشر والمكتوب والهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني Outlook، المعتمدة في الاتصال مع بعض المؤسسات؛ حسب متطلبات أنشطتها، كما توضّح الجدول رقم 20-21-22-23-24-25، غير أن ما يلفت انتباهنا هو عنصر الجمهور الخارجي، فالمؤسسة محل الدراسة لا تتعامل مع الجمهور باستثناء بعض الزوّار الذين يحضون بالاستقبال والإجابة على استفساراتهم، وهذا ما يفسّر عدم وجود علاقة مع المؤسسات الإعلامية؛ وبخاصة الإذاعة التي تُعتبر الوجه الإعلامي البارز على مستوى ولاية غرداية؛ حيث أكدت ذلك معطيات المقابلة رقم 07 والمقابلة رقم 01 التي أُجريت مع الإعلامي المكلف بالعلاقات الخارجية؛ إذ تمّ إرجاع الأسباب إلى طبيعة نشاط المؤسسة؛ فهي مختصة في إنجاز مشاريع نقل المحروقات، وبالتالي زبائنها هم المؤسسات المعنية بذلك، -وقد تمت الإشارة في الفصل التطبيقي إلى أهمّ زبائن المؤسسة الوطنية للقنوات- كما تعود الأسباب أيضاً إلى تعاملها مباشرة مع الوكالة الوطنية للتشغيل بخصوص إعلانات التوظيف؛ وهذا ما يفسّر عدم وجود علاقة بينهما.

2- نتائج السؤال الثاني وتفسيره:

كيف تساهم الأنشطة الاتصالية المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC - غرداية-؟.

- تعتمد المؤسسة الوطنية للقنوات في إطار تطبيقها لنظام الإدارة المتكاملة سياسة استراتيجية (الملحق رقم 05)؛ حدّدت من خلالها أهمّ أهدافها، حيث لخصّ العنوان الذي يعلوها «سياسة

الجودة، الأمن والمحيط، المسؤولية الاجتماعية» أهم المجالات التي ترتبط بها هذه السياسة؛ فالمؤسسة الوطنية للقنوات تسعى منذ سنة 2008 إلى تحسين الكفاءة في أدائها بشكل مستمر، وهو ما مكّنها من الحصول على شهادات الإيزو التي يوضحها الجدول رقم 09 والملحق رقم 06؛ وبذلك أصبحت شركة رائدة في إنشاء خطوط الأنابيب لنقل الهيدروكربونات السائلة والغازية على المستوى الوطني؛ سجلت شركة خطوط الأنابيب الوطنية في عام 2018 مبيعات بقيمة 15 مليار دولار حسب تصريح مديرها العام.

- تعتبر مديرتي الإدارة المتكاملة ومديرية البيئة والسلامة والصحة المهنية أكثر المديريات التي تتصل بهم المؤسسة محل الدراسة؛ حيث تتمثل طبيعة المعلومات التي يتضمنها الأتصال في متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وهي التقارير المتكاملة Reporting QHSE (وفقا للأنظمة الثلاثة التي يتضمنها)

الجودة : رسم تخطيطي للمدخلات والمخرجات المرتبطة بأنشطة المنتجات والخدمات، بطاقة المنتج غير المطابق.

البيئة: جدول تحديد الجوانب والآثار البيئية، جدول تقييم الأثر والجوانب البيئية، قائمة الجوانب البيئية المدونة وتعريفها، قائمة التأثيرات البيئية المدونة وتعريفها، قائمة IES- AES وثيقة قياس مؤشرات الأداء **البيئة والسلامة والصحة المهنية**: قائمة وحدات العمل-تحديد المخاطر وتقييمها- قائمة المخاطر المهنية- تقرير لجنة الصحة والسلامة-تقرير نشاط المركز-حصيلة تحديد الوحدة (Bilan de la CHSU)- وثيقة المراجعة الإدارية-برنامج الإدارة SSE - تقرير الحوادث-تقرير وقائع الحادث- الوقائع المرتبطة بالتحقيقات-التقارير اليومية للوقائع والحوادث-تقرير عن حالة نشاط الصحة والسلامة والبيئة على مستوى المركز-جدول ملخص الحوادث والوقائع.

- بالإضافة إلى ذلك؛ تعتبر سياسة الجودة، الأمن والمحيط والمسؤولية الاجتماعية، من بين أهم الوثائق المكتوبة التي تُسلم للموظفين الجدد إلى جانب النظام الداخلي والبطاقة الوصفية للوظيفة؛ وهذا يدل على مدى حرص المؤسسة على تعميم نشرها لكافة الأعضاء، وهو ما لاحظناه أثناء زيارتنا للمؤسسة؛ فهي موجودة معلقة في إطار في كل المكاتب والمصالح وعند مركز الأمن الرئيسي.

- يمثل الأداء البيئي جزءاً مهماً في هذه السياسة QHSE-RE؛ ولتتمكن من تفعيل أدائها البيئي؛ قامت المؤسسة الوطنية للقنوات بتحديد كل الجوانب والآثار البيئية المرتبطة عن أنشطتها كما يوضحها الجدول رقم 27، حتى تتمكن من إعداد سياسة بيئية تستطيع من خلالها تحقيق متطلبات الإدارة البيئية الإيزو 14001 الرامية إلى حماية البيئة.

- تم تحديد أهداف نظام الإدارة المتكاملة وفق مصفوفة أبعاد الأداء البيئي؛ حسب ما يوضحه الجدول رقم 02 ورقم 34؛ فعلى المستوى الداخلي تسعى المؤسسة إلى التحسين المستمر للعمليات؛ وذلك بهدف الامتثال للمتطلبات القانونية و ضمان ترشيد الاستهلاك للموارد الطبيعية؛ والتسيير الجيد للنفايات لتحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية الإيزو 14001؛ تحقيق جودة المنتجات طبقا للمواصفات المحددة في نظام الجودة الإيزو 9001؛ السهر على الحفاظ على أمن وسلامة وصحة العمال؛ عملا بما تضمنته معايير الإيزو 18001، أمّا على المستوى الخارجي فتحرص على ضمان التّواصل الدائم مع الأطراف المعنية؛ وذلك من خلال الوسائل الاتصالية المعتمدة لذلك (مجلة المؤسسة، تقارير المؤسسة، التقارير السنوية عن أنشطة المؤسسة، الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة، شبكة الاتصالات الداخلية الأنترنت INTRANET) حفاظا على سمعتها وصورتها، وهذا يتوافق مع ما ركزت عليه نظرية النظم بخصوص أهمية الاتصالات في المؤسسة؛ التي تسهم في تحقيق الترابط والتماسك بين أجزائها؛ من خلال تدفق وانسياب المعلومات، في نفس الوقت تتيح لها التفاعل والتواصل مع بيئتها والتكيف معها والاستجابة لمطالبها واحتياجاتها؛ وفق خطوط وقنوات اتصالية تحقق ذلك.

- اعتمدت المؤسسة الوطنية للقنوات؛ لتحديد أهدافها وغاياتها في إطار تطبيق نظم الإدارة المتكاملة على لوحة القيادة، والتحليل الرباعي SWot (الملحق رقم:23)؛ عجلة ديمينج للتحسين المستمر؛ حسب معطيات الجداول رقم 11-14-15-17-18-19؛ وذلك لأهمية هذه الأدوات في تحديد مؤشرات الأداء بالنسبة للمؤسسة، وتحديد أهدافها وغاياتها، مثلما أكد عليه الباحثون في الجانب النظري.

- ولتحقيق ذلك؛ حدّدت المؤسسة جملة من المؤشرات المرتبطة بأدائها البيئي في إطار برنامج إدارة الصحة والسلامة والبيئة المتمثلة في: الامتثال للتشريعات والقوانين البيئية، تقليل المخاطر البيئية، ترشيد استهلاك موارد الطاقة (الماء- الكهرباء-الوقود- زيوت التشحيم)-عدد الحوادث البيئية-التسيير الجيد للنفايات.

- أمّا مؤشرات الأداء البيئي التي تتعلّق بالمخرجات فتمثّلت في نسب استهلاك الموارد الآتية: الماء-الكهرباء-الوقود- زيوت التشحيم؛ حيث حدّدت التقارير المتكاملة Reporting QHSE عتبة الاستهلاك لكل مورد؛ ولكل فرع من فروعها كما يوضحها الجدول رقم 28.

- لم يُمكن تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة؛ محلّ الدراسة من ترشيد استهلاكها الخاص لكل من: الكهرباء وزيوت التشحيم؛ حيث عرفت نسب الاستهلاك ارتفاعا واضحا

مقارنة مع عتبة الاستهلاك المحددة لكل منها؛ فكما تشير معطيات الجدول رقم 30 أن نسبة استهلاك الكهرباء عرفت ارتفاعا سنة 2019 (356672.00) مقارنة مع نسبة الاستهلاك لسنة 2018 (284096.00)؛ وهي نسب مرتفعة جداً مقارنة مع عتبة الاستهلاك المحددة بـ 149300.00. وفي ذات السياق تعكس معطيات الجدول رقم 32 ارتفاعا في نسب الاستهلاك الخاص بزيوت التشحيم إذا ما تمّ مقارنتها مع العتبة المحددة والمقدرة بـ 1500.00. خصوصاً سنة 2019 (1 959,00) والتي ارتفعت فيها نسبة الاستهلاك مقارنة مع سنة 2018 (1354.50).

- بينما استطاعت المؤسسة من خلال تطبيق نظام الإدارة المتكاملة ترشيد الاستهلاك المرتبط بالماء والوقود؛ فحسب الجدول رقم 29؛ شهد استهلاك الماء انخفاضاً لسنة 2019 (1217.00) مقارنة مع سنة 2018 (1366.00) ومقارنة مع عتبة الاستهلاك المحددة بـ 3800.00. كما عرفت أيضا نسبة استهلاك الوقود وفقا لبيانات الجدول رقم 31؛ الذي يُشير إلى نسب الاستهلاك المنخفضة لسنتي 2019 (62975.40) و 2018 (72178.10) مقارنة مع عتبة الاستهلاك المقدرة بـ 83 300,00.

- ولمواجهة الارتفاع في الاستهلاك الخاص بالكهرباء وزيوت التشحيم تمّ اقتراح بعض الإجراءات التصحيحية التي أوردتها المؤسسة في التقارير المتكاملة؛ كما يوضحها الجدولين رقم 35-37؛ ومن أهمها اقتراح توعية العمّال والمسؤولين المعنيين بضرورة ترشيد الاستهلاك؛ مع تقديم طلب تكيف عتبة الاستهلاك مع متوسط استهلاك المركز (غرداية) الخاص باستهلاك الكهرباء من طرف مديرية الإدارة المتكاملة، ومديرية البيئة والسلامة والصحة المهنية، أمّا بالنسبة لزيوت التشحيم؛ فقد تمّ اقتراح توظيف مهندس صيانة.

- حددت مديرية الإدارة المتكاملة دليلا لتسيير النفايات الخاص بكل فروع وهيكل المؤسسة الوطنية للقنوات (الجدول رقم 15)؛ بعد أن قامت بتحديد وتصنيف كل أنواع النفايات المتولدة عن أنشطتها (الجدول رقم 33) عملا بالتصنيف المنصوص عليه في القانون رقم 01-19 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتعلق بتسيير ومراقبة وإزالة النفايات.

كذلك تمّ تكليف مصلحة البيئة والصحة والسلامة المهنية بمتابعة تطبيق هذا الدليل والسهر على التسيير الجيد للنفايات؛ بما يتطابق مع محتواه. وبالنظر إلى عملية تسيير النفايات على مستوى المؤسسة؛ محل الدراسة، عرفت نقلة نوعية بعد توظيف المكلف بالدراسات البيئية؛ وهذا ما تؤكده الأهداف المرتبطة بتسيير النفايات غير المنجزة سنة 2018 بنسبة 00% كما يوضحه الجدول رقم

36؛ والتي تم تحقيقها بنسبة 100% سنة 2019. حسب نتائج الجدول رقم 38؛ كما تم إنشاء حضيرة للنفايات تمت هيكلتها وفق ما ينص عليه الدليل؛ كما ورد في المقابلة رقم 21 ووفق ما تشير له الملاحق رقم (7-8-9-10).

ولكن رغم النقائص الموجودة والمتمثلة في قلة المؤسسات المسترجعة للنفايات؛ غير أن الجهود التي يقوم بها موظفو مصلحة hse واضحة جداً وذات فعالية؛ وهو ما تم تأكيده في إطار المقابلات الخاصة بمدير مديرية البيئة، والمقابلة التي أجريت مع مسؤولة مراقبة المؤسسات الملوثة؛ فقد أفرداً بأن المؤسسة الوطنية للقنوات تسعى إلى تحسين أدائها البيئي؛ من خلال تسييرها الجيد للنفايات؛ علاوة على ذلك احترامها الآجال المحددة للإبلاغ والتصريح عن نفاياتها وتسديد الضرائب المرتبطة بتخزين النفايات المتولدة عن أنشطتها.

-الجدول رقم 16 يشير إلى اعتماد المؤسسة على التدقيق الداخلي والخارجي لهماكلها وفروعها؛ وهنا نستدل بما تطرقنا له نظريا حول مبدأ استقلالية وشفافية المدقق الذي يتعين عليه نقل الحقائق والمعلومات؛ بكل مصداقية في إطار التقرير المقدم إلى الإدارة العامة، وذلك لأهمية هذه النتائج في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحفاظ على استمرارية المؤسسة؛ وذلك بالكشف عن مدى التحكم والسيطرة على الأنشطة، ودرجة الامتثال للقانون واللوائح التنظيمية، لذا يجب على المدقق الداخلي القيام بعمله بكل صرامة وحزم، ودونما اعتبارات أخرى.

- وفي إطار تطبيقها لسياسة الجودة والأمن والمحيط والمسؤولية الاجتماعية؛ تهتم المؤسسة الوطنية للقنوات -غرداية؛ بالإيفاء بمسؤولياتها الاجتماعية (الملحق رقم 22)؛ وذلك من خلال سعيها لتلبية متطلبات عمالها وموظفيها، والاهتمام بشؤونهم وحاجاتهم الاجتماعية؛ بدليل إنشاء مصلحة الخدمة الاجتماعية سنة 2014 حسب ما أكدته مسؤولتها في إطار المقابلة رقم 03؛ وهذا يتوافق مع ما تضمنه تعريف Carrol للمسؤولية الاجتماعية؛ الذي أشار فيه أن الاهتمام بالعمال والموظفين المنتمين للمؤسسة؛ يُعتبر فرعاً هاماً من فروع المسؤولية الاجتماعية؛ لذا عليها السهر على توفير الظروف الملائمة لهم، وضمان حقوقهم وتحفيزهم، وتشجيعهم لكسب ولائهم ودعمهم.

3- نتائج السؤال الثالث وتفسيره:

هل هناك علاقة بين تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة محل الدراسة، وحجم استجابتها للتشريعات والقوانين البيئية؟

- باشرت المؤسسة الوطنية للقنوات -غرداية؛ تسوية وضعيتها القانونية المتعلقة بالحصول على تجديد رخصة مزاولة النشاط من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي المختص إقليمياً؛ باعتبارها مصنفة من الفئة الثالثة؛ حسب المرسوم التنفيذي رقم 06-198؛ وذلك بالعمل على التزوّد بشبكة الحماية ضد الحرائق؛ وفقاً لما أشارت إليه المقابلات مع مسؤول الدراسات البيئية بالمؤسسة، والمقابلات التي أجريت في مديرية البيئة، ورغم هذه الوضعية فإن اهتمام المؤسسة بالتشريعات والمطلّبات القانونية يبدو جلياً وواضحاً في الوثائق المعتمدة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة؛ إذ تشير الوثائق والتقارير المرتبطة بالامتثال للقوانين والتشريعات؛ كما تحدّدتها مطلّبات نظام الإدارة المتكاملة إلى أهميتها؛ باعتبارها أحد أهم الأهداف التي يسعى نظام الإدارة المتكاملة إلى تحقيقها ومن بين هذه الوثائق والتقارير؛ نذكر ما يلي:

- خطة العمل الناتجة عن تقييم الامتثال للمتطلّبات القانونية (الجدول رقم 11) والتي ترسل من مديرية الموارد البشرية إلى مديرية الإدارة المتكاملة.
- مصفوفة الامتثال للمتطلّبات القانونية والمتطلّبات الأخرى المعتمدة-برنامج تقييم الامتثال التنظيمي والقانوني لفترة سنتين-قائمة النصوص التشريعية (الجدول رقم 14)، ترسل من مديرية الإدارة المتكاملة لجميع فروع وهيكل المؤسسة.
- جدول المتطلّبات القانونية والتنظيمية-خطة العمل وفقاً لتقييم الامتثال للمتطلّبات القانونية (الجدول رقم 15)، ترسل من مديرية البيئة والصحة والسلامة المهنية إلى مديرية الإدارة المتكاملة.
- خطة العمل وفقاً لتقييم الامتثال للمتطلّبات القانونية (الجدول رقم 18) ترسل من مديرية إدارة الوسائل والصيانة إلى مديرية الإدارة المتكاملة.
- تقرير الامتثال للوائح والقوانين المعمول بها (الجدول رقم 20) من مصلحة البيئة والصحة والسلامة المهنية إلى المدقق الخارجي.
- تقرير احترام اللوائح القانونية (الجدول رقم 21) من مصلحة المالية والمحاسبة إلى مديرية المالية والمحاسبة، وإلى مدير مؤسسة القنوات غرداية.
- احترام قانون العمل والاتفاقيات (الجدول رقم 22) من مصلحة إدارة المستخدمين إلى مفتشية العمل.

- كما تؤكد نتائج الجدولين رقم 36- و37؛ وكذا المعلومات المستقاة في إطار المقابلاتين مع مدير مديرية البيئة؛ ومهندسة البيئة المسؤولة عن مراقبة المؤسسات الملوثة؛ على وجود علاقة بين تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وحجم الاستجابة للقوانين والتشريعات البيئية للمؤسسة الوطنية للقنوات، وهو ما أشارت إليه نتائج التقارير المتكاملة؛ حيث تعرف نسبة الامتثال ارتفاعاً من سنة لأخرى؛ سنة 2017 (80%)؛ سنة 2018 (84%)؛ وسنة 2019 (90%)، وهو مؤشر يدل على مدى مساهمة متطلبات نظام الإدارة المتكاملة في دعم الامتثال القانوني والتنظيمي للمؤسسة.

4- نتائج السؤال الرابع وتفسيره:

ما هي أهم المشاكل الاتصالية التي تحدث من فعالية الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC - غرداية؟.

- تشير معطيات المقابلة رقم 11 التي أجريت مع الموظفين المسؤولين على القيام بالدورات التحسيسية للعمال والموظفين إلى أن أسباب بعض المشاكل الاتصالية (رغم قلتها) والتي تحدث من فعالية الأداء البيئي للمؤسسة هي:

الاختلاف في الثقافات (فهي تجمع موظفين وعمال من عدة ولايات من الوطن)، والمستوى التعليمي للعمال الذي لا يتجاوز التعليم الثانوي لأكثرهم، وأحيانا يوجد عمال لا يجسنون القراءة (المقابلة رقم 23) مما يحول دون استيعاب المعلومات المقدمة لهم؛ إذ يعمل موظفو مصلحة hse على شرحها وتبسيطها قدر الإمكان، وعدم وجود الوعي الكافي لبعض العمال؛ الذي يمكنهم من استيعاب أهمية قواعد السلامة المهنية؛ حيث لا يولون أهمية للتعليمات المعطاة لهم أثناء الدورات التحسيسية، كما أشار المبحوث أيضا أن أغلبهم لا يهتمون بالحصة، بل ينتظرون إمضاء الورقة لتسجيل حضورهم وفقط (الملحق رقم 20).

- عدم التزام بعض العمال بارتداء معدات الحماية الشخصية وهو ما لاحظناه في بعض المقابلات مما يتسبب في حوادث العمل (المقابلة رقم 23-28)، وعند الاستفسار على ذلك أشار بعضهم أن نوعية المعدات غير جيدة أو في بعض الأحيان لا تساعد على العمل (كالقفازات - الخوذات - كاتم الضجيج...); وقد حاولنا الحصول على إجابة من موظفي مصلحة hse الذين أشاروا بدورهم أن المصلحة توفر لهم ما هو موجود؛ فالنوعية يتم اختيارها من الشركة الأم؛ رغم

تقديمهم لمقترحات باستبدالها؛ وقد أكدّ المبحوثون أنّ المصلحة توفر لهم هذه المعدات كلما قدموا طلبهم بذلك.

- تعتبر اللغة الفرنسية المستخدمة في بعض الإعلانات (الملحق رقم 21)؛ أو اللوحات الإرشادية عائفاً يحول دون فهم محتواها من طرف العمّال الذين لديهم مستوى تعليمي محدود؛ ممّا يضطر الكثير منهم إلى الاستفسار حول مضمونها لدى زملائهم أو مسؤوليهم في العمل.

- الرؤية والنظرة التي يحملها بعضُ العمّال على مصلحة البيئة والصحة والسلامة المهنية؛ حيث يعتبرها بعضهم مجرد رقيب عليهم؛ وهذا يعود إلى الثقافة المحدودة والراسخة لديهم ومقاومتهم لأيّ تغيير؛ وهذا ما يحول دون التطبيق الفعلي لكافة متطلبات نظام الإدارة المتكاملة؛ ويُصعب من مهمّتهم في تحقيق الأهداف المسطرة الخاصة بالتوعية والتّحسيس، لذا تحاول المؤسسة القيام بعدة دورات تدريبية وتوعوية لكافة العمّال حتى يتسنى لهم معرفة أهمّ متطلبات النظام وإبراز أهمّيتهم ودورهم في الحصول على نتائج ذات كفاءة وفعالية (الملحق رقم 17).

- الوقت المخصّص لحصص التّحسيس؛ إذ تجرى الحصص لمدة ربع ساعة أو 20 د؛ وهو ما قد يُعيق العملية الاتّصالية، ولا يسمح بالتطرق لكلّ تفاصيل المواضيع المطروحة؛ وإنّما يتمّ التركيز على أهمّ ما يتعلّق بها بشكل موجز؛ ولا استدراك ذلك يعمل موظفو المصلحة على تكرار المواضيع ذات الأولوية والتي لها ارتباط وثيق بالحوادث المحصاة؛ حتى تكون هذه التوعية أكثر فعالية؛ وهذا ما يتطلّب تخصيص الوقت اللازم لذلك.

- فكما أشرنا نظرياً أنّ الوعي لن يتحقّق في غياب تقديم المعلومات البيئية بأسلوب يربط بين المشكلة والطريق المؤدّي إلى حلّها، فالوعي باستراتيجيات الحلّ وأساليب العمل هو بداية الطريق لإحداث التّغيير البيئي، وهذا يعزّز ما نص عليه المبدأ 20 في مؤتمر استوكهولم؛ فمصلحة البيئة والسلامة والصحة المهنية تسعى من خلال تقديم المعلومات في إطار التّحسيس والتوعية إلى مساعدة العمّال لإيجاد الحلول للمشاكل التي تعترضهم أثناء تأدية مهامهم.

وفي ختام دراستنا هذه وقد استبانت نتائجها، ومقارنةً بما توصّلت إليه نتائج الدّراسات السّابقة؛ فإنّنا نقرّ ما يأتي:

تتفق هذه الدّراسة مع نتائج دراسة رشيد غلاب وبراهيمي شرف؛ في التأكيد على أهمّية أنظمة الإدارة البيئية في المؤسسات، وذلك باعتبارها مدخلاً لتحسين أدائها، وليس مجرد الحصول

على شهادة فقط، وهو ما يفسر تعامل المؤسسة مع البيئة؛ كخيار استراتيجي يمكنها من تحقيق أدائها الشامل، وهذا ما أكدته كل من دراسة العايب عبد الرحمان ودراسة SEMAOUNE Khalissa؛ ودراسة Angèle Renaud في الإشارة إلى أهمية الأداء الشامل، في إطار تحقيق متطلبات التنمية المستدامة؛ الذي لن يكتمل إلا بتحمل المسؤولية الاجتماعية والبيئية من طرف الشركات التي تتبنى النهج المستدام، كما اشتركت الدراسة الحالية مع ما توصل إليه مهاوات لعبيدي في دراسته من خلال إبراز أهمية التقارير البيئية، والإفصاح عنها في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة.

3- مناقشة النتائج.

-النتيجة العامة للدراسة:

ساهم الاتصال في تفعيل الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات؛ من خلال دعم تطبيق نظم الإدارة البيئية؛ وذلك بنقل المعارف والمعلومات البيئية بين أعضاء المؤسسة، وبينها وبين أصحاب المصلحة التابعين لها؛ وذلك من خلال مخطط اتصالي؛ تسعى من خلاله إلى التركيز على العمل الجماعي القائم على: التحفيز- الترقية- التقدير- التشجيع- الاتصالات- الخبرات- التدريب المتخصص- تبادل المعرفة مع الموظفين الجدد، وضمان العلاقات الجيدة مع العملاء الداخليين في جميع الهياكل ومع عملائها.

ولتحقيق ذلك؛ حددت المؤسسة حسب الشكل رقم 03 احتياجاتها الاتصالية المتمثلة في: المتطلبات التنظيمية الخاصة ببيئة المؤسسة- العلاقة مع الزبائن- نظام الإدارة المتكاملة- رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية؛ ومن أجل تلبية هذه الاحتياجات وضعت مخططا اتصاليا ينظم ويحدد طبيعة اتصالاتها والوسائل المستخدمة فيها.

حيث اعتمدت المؤسسة على كافة الوسائل الاتصالية لتمير المعلومات البيئية التي ترتبط بأدائها البيئي؛ سواء من خلال المذكرات والمنشورات أو الملصقات الحائطية وغيرها، أو الشبكة الداخلية الأترنت، أو عن طريق الاتصال المباشر في الاجتماعات حتى تشرح سياساتها البيئية، وتعلم موظفيها باستراتيجياتها وأهدافها، وتعمل على شرح العمليات التشغيلية المرتبطة بتنفيذ البرامج، وتعمل على تذليل كل الصعوبات أو الغموض الذي قد يكتنفها؛ حتى تضمن أداءهم الجيد واحترامهم.

- بالإضافة إلى ذلك تستجيب المؤسسة للاتصالات الخارجية المرتبطة بالأطراف ذوي العلاقة؛ وذلك باختيار الأدوات الاتصالية المناسبة، والتي يتم استخدامها وفق خطة واضحة ولأهداف محددة، ومنها التقارير السنوية التي ترسلها للسلطات والهيئات البيئية المعنية، كذلك فتح الحوار المشترك مع الحركات والجمعيات المهتمة بقضايا البيئة؛ من خلال ندوات ومؤتمرات تسعى فيها إلى مناقشة القضايا

البيئية المشتركة التي تمثّلهم وإيجاد الحلول المشتركة لها؛ التّشّرع عبر مواقعها الإلكترونية كلّ المعلومات البيئية التي يمكن أن يحتاجها جمهورها الخارجيّ وشرح سياساتها وتوجّعاتها البيئية بكلّ مصداقية وشفافية. ولضمان تفعيل أدائها البيئي بشكل أكبر؛ تهدف المؤسسة من خلال تبنّيها لسياسة الجودة والأمن والمحيط والمسؤولية الاجتماعية إلى ما يلي:

- التّأكيد على أنّ النّجاح وتحقيق الأهداف لن يكون إلاّ بالعمل المشترك لكافة أفرادها؛ كلّ من منصبه ومسؤولياته، وهو ما ينم عن قيادة تشاركيّة؛ يسعى فيها مسيرو المؤسسة إلى التّأكيد على أهمية مواردها البشريّة، ممّا يُعزّز ولائهم ودعمهم لمؤسستهم وسعيهم لتحقيق أهدافها. لذا نجدها تعمل على تعريفهم بالسياسة البيئية، وتوعيتهم بالالتزام بها، واحترام جميع المعايير البيئية التي تنصّ عليها في مختلف أعمالهم، مع إبراز أهمّيّتهم ومسؤوليّتهم في تحقيق أهدافها.

- ضرورة الاعتماد على مقارنة نظاميّة؛ وهي التي تُفسّر اعتماد المؤسسة على نظام الإدارة المتكاملة *Systeme Management Intégré* الذي يعتمد على المعايير والمواصفات الدوليّة الخاصّة بالإيزو؛ سواء في مجال حماية البيئة أو الجودة، أو صحّة وأمن وسلامة عمّالها.

- تؤكّد المؤسسة على اتّباع مقارنة تأخذ المخاطر بعين الاعتبار؛ فهي تصل من خلال اعتماد التحليل الرباعيّ *SWOT* إلى تحديد أهمّ المخاطر التي تواجهها في بيئتها الداخليّة والخارجيّة من أجل إعداد عمليّات تضمّن مجابهتها، وتُمكنها من السير في خطّاتها نحو تحقيق أهدافها.

- تؤكّد سياسة المؤسسة أنّ النهج المستدام الذي تبنته المؤسسة لن يتحقّق إلاّ بالتّحكّم في ثلاث مجالات؛ وهي الجودة والأمن والمحيط، والذي يشكّل جوهر نظام الإدارة المتكاملة.

- إنّ سياسة المؤسسة تُمكنها من تحديد الغايات والأهداف البيئية التي تسعى إليها؛ وذلك من خلال برنامج إدارة السّلامة والصّحة المهنيّة والبيئة *PMSSE*.

خاتمة

تسعى هذه الدراسة إلى إبراز الدور الوظيفي للاتصال في تفعيل الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC - غرداية، من خلال التشخيص الواقعي لوسائل وأساليب الاتصال التي تعتمدها في تمرير المعلومات المرتبطة بالجوانب البيئية؛ التي تهدف إلى التوعية بمسؤوليتها البيئية والاجتماعية، ومعرفة مدى كفاءتها؛ والكشف عن تكاملية العلاقة بين تطبيق نظام الإدارة المتكاملة وتحقيق فعالية أدائها البيئي، وذلك بالاعتماد على منهج دراسة الحالة والاستعانة بالملاحظة والمقابلة، وبعد تحليل النتائج التي أسفرت عنها الدراسة ومناقشتها؛ نخلص لتأكيد ما يلي:

■ أهمية الاتصالات في المؤسسة التي تمكنها من تحقيق الترابط والتماسك بين أجزائها من خلال تدفق وانسياب المعلومات، وفي نفس الوقت تمكنها من التفاعل والتواصل مع بيئتها والتكيف معها، والاستجابة لمطالبها واحتياجاتها، وفق خطوط وقنوات اتصالية تُحقق لها ذلك .

■ إن تبني المؤسسة الوطنية للقنوات لنظم الإدارة المتكاملة يعتبر خيارا استراتيجيا هاما؛ تسعى من خلاله إلى تعزيز قدرتها التنافسية، وهذا ما يمكنها من التحسين المستمر لأدائها الشامل.

كما أتقدم بجملة من المقترحات المرتبطة بالهيئات الرسمية، وبالمؤسسة محل الدراسة مجملة فيما يلي:

- ينبغي للوزارة الوصية إعداد دليل يحوي قائمة المؤسسات المسترجعة للنفايات؛ وفق شروط محددة؛ حتى يسهل على المؤسسات اختيار متعاملها في هذا المجال، وضمانا للتيسير الأمثل للنفايات المتولدة عن أنشطتها.

- تفعيل نظام الحوافز والإعفاءات الجبائية؛ لتشجيع ودعم المؤسسات الصديقة للبيئة (الحاصلة على شهادات الإيزو)، والتمييز بينها وبين المؤسسات التي لا تهتم بحماية البيئة.

- ضرورة مساهمة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية، في مجال تدريب المكلّفين بالدراسات البيئية، على مستوى المؤسسات، وذلك بتنمية مهاراتهم في مجال الإدارة البيئية، في إطار المعايير الدولية المعتمدة، والتأكيد على إسناد هذه المهام إلى الكفاءات المتخصصة في هذا المجال.
 - إنشاء ميثاق أخلاقيات الأداء؛ يكون ملزماً للمؤسسات والأفراد؛ للرفع من الوعي المجتمعي بضرورة الإيفاء بالمسؤولية البيئية والاجتماعية.
 - التأكيد على أهمية الإفصاح البيئي؛ من خلال التقارير المتكاملة، في إطار منظومة قانونية وتشريعية داعمة للمعايير الدولية غير الإلزامية المرتبطة به.
 - تشجيع المؤسسات لعمّالها وموظفيها ودعمهم؛ من خلال اتباع نظام تحفيزي؛ يسهم في الحصول على دعمهم وولائهم؛ وهذا ما يضمن شعورهم بمسؤوليتهم تجاه تحقيق أهدافها.
 - معالجة الفجوات الاتصالية المرتبطة بالمشاكل الإدارية؛ والاهتمام بتذليل الصعوبات المرتبطة بها؛ حتى تضمن تحقيق أدائها بكفاءة وفعالية.
- و في الختام نقول إن هذه الدراسة تُعدُّ امتداداً لدراساتٍ أخرى تختصُّ بهذا الموضوع، فما تمّ التوصلُ إليه في هذه الدراسة طرح مجموعةً من الأفكار؛ هذه الأخيرة قابلةٌ لأن تكون محلَّ دراساتٍ مستقبلية، وهي مبيّنة فيما يأتي:

1. الفعالية الاتصالية وأثرها في دعم الثقافة التنظيمية المرتبطة بتطبيق نظام الإدارة المتكاملة.
2. الكشف عن العلاقة بين المعوقات الاتصالية ودرجة فعالية نظم الإدارة المتكاملة.
3. أثر تطبيق نظم الإدارة المتكاملة في المؤسسة، وانعكاساته على مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب

1. أ. لارامي، ب. فالي، البحث في الاتصال عناصر منهجية، ترجمة مجموعة من الأساتذة، مراجعة وتدقيق: فضيل دليو، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
2. أ. لاراسي، ب. فالي، البحث في الاتصال عناصر منهجية، ترجمة: ميلود سفاري وآخرون، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، ط02، قسنطينة، الجزائر، 2009.
3. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، ط01، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
4. إبراهيم الديب، استراتيجيات التطوير الإداري والإصلاح الشامل، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة، المملكة العربية السعودية، 2005.
5. إحسان حفطى، علم اجتماع التنمية، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، مصر، 2006.
6. إحسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة-دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، ط02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
7. أحمد إبراهيم حمزة، إدارة المؤسسات الاجتماعية، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015.
8. أحمد بن مرسل، مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ط03، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
9. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
10. أحمد محمد المصري، الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية - التكلفة- الوقت- الأداء، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
11. أرمان وميشال ماتلار، تاريخ نظريات الاتصال، ترجمة: نصر الدين لعياضي، الصادق رابح، ط03، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، 2005.
12. إكرام أحمد الأهواني، الاتصال بين العولمة والمحلية وإعداد الطفل ثقافياً، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011.
13. برهان شاوي، مدخل في الاتصال الجماهيري ونظرياته، ط01، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

14. بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
15. بسيوني إبراهيم حمادة، دراسات في الإعلام وتكنولوجيا الاتصال والرأي العام، ط01، عالم الكتب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
16. بشير العلاق، العلاقات العامة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
17. بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال - النظرية والتطبيق، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015.
18. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
19. بول أر نيفين، بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية، ترجمة: أحمد بن عبد الله الزهراني، كتاب باختصار سلسلة ملخصات لإصدارات علمية تصدر عن البرنامج الوطني للتدريب عن بعد إثرائي، المملكة العربية السعودية، د.س.
20. تيسير مشاركة، مبادئ في الاتصال، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
21. جاسم مجيد، أساسيات علم الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005.
22. جمال مجاهد وآخرون، مدخل إلى الاتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2010.
23. حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم دراسة نفسية، اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
24. حسني محمد نصر، مقدمة في الاتصال الجماهيري-المدخل والوسائل، ط02، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2008.
25. حسين جلوب، مهارات الاتصال-الاتصال مع الآخرين، ط01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
26. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط02، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
27. حسين مصطفى هلال وآخرون، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات: التنظيم والإدارة-الارتقاء بالكفاءات القيادية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
28. حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
29. حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
30. خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط02، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
31. خالد حامد، التنمية المستدامة، ط01، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.

32. حضرة عمر المفلح، الاتصال بالمهارات والنظريات وأسس عامة، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
33. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2002.
34. خلدون عبد الله، الإعلام وعلم النفس، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
35. راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، تقنيات ومهارات الاتصال - مستعدا كنت أم لا: ما الحياة إلا عرض تقديمي، ط01، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
36. رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الاتصال، ط01، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2014.
37. رضا مصيلحي أحمد إسماعيل، تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2016.
38. رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط01، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
39. رضوان بلخيري، مدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال نشأتها وتطورها، ط01، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
40. ريم مصطفى الدبس، مبادئ الاتصالات، ط01، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
41. زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط01، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006.
42. سامية جلال سعد، الإدارة البيئية المتكاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
43. سحر أمين كاتوت، البيئة والمجتمع، ط01، دار دجلة، عمان، الأردن، 2009.
44. سعد عبد مرسى بدر، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم - مدخل نظري، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
45. سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل - الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
46. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، العملية الاتصالية - رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008.
47. سناء جبور، الإعلام الاجتماعي، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
48. سناء محمد الجبور، الإعلام البيئي، ط01، دار أسامة، عمان، الأردن، 2011.
49. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم، بحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر، 2005.
50. صالح خليل أبو أصبح، الاتصال الجماهيري، ط01، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

51. صالح خليل أبو أصبع، استراتيجيات الاتصال وسياساته وتأثيراته، ط02، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
52. صالح خليل أبو أصبع، الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، ط06، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
53. صالح علي عودة الهللات، إدارة التميز - الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
54. صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
55. طاهر الغالبي وآخرون، استراتيجية الأعمال - مدخل تطبيقي، ط01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
56. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
57. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، ط03، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
58. عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، ط01، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.
59. عامر مصباح، علم الاجتماع الرواد والنظريات، ط01، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
60. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003 .
61. عبد الرحمان توفيق، الأداء البشري الفعال، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك *PMEG*، 2010.
62. عبد الرحمان توفيق، منهج الجودة الشاملة: مواصفات *iso14000* للبيئة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك *PMEG*، 2014.
63. عبد الرحيم علام، مقدمة في نظم الإدارة البيئية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2005.
64. عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة في المجال الدولي، ط02، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
65. عبد الرزاق الدليمي، المدخل إلى العلاقات العامة، ط01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
66. عبد الرزاق الدليمي، المدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال، ط01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

67. عبد الله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر - دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، ط02، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997.
68. عبد الله عبد الرحمان، علم الاجتماع الاقتصادي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.
69. عزام أبو الحمام، الإعلام والمجتمع، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
70. علاء هاشم مناف، فلسفة الإعلام والاتصال (دراسة تحليلية في حفريات الأنساق العلمية)، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
71. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط03، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
72. علي عبد الفتاح علي، نظريات الاتصال والإعلام الحديثة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
73. علي عبد الفتاح كنعان، الإعلام البيئي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
74. علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك التنظيمي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، د.س.
75. علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل (السلوك التنظيمي المعاصر)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2005.
76. عماد فاروق محمد صالح، الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية، ط01، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2010.
77. عيسى موسى أبو شيخة، الإعلام والبيئة، ط01، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
78. غازي عناية، منهجية إعداد البحث العلمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
79. غازي فرحان أبو زيتون، اتصالات الأعمال: مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
80. فاروق خالد الحسنات، الإعلام والتنمية المعاصرة، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
81. فضيل دليو، تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة - قضايا معاصرة، دار هومة، الجزائر، 2015.
82. فؤاد بن غضبان، جودة الحياة بالتجمعات الحضرية - تشخيص مؤشرات التقييم، ط01، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
83. فؤاد بن غضبان، علم اجتماع التنمية، ط01، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
84. فواز منصور الحكيم، سوسيولوجيا الإعلام الجماهيري، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
85. كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.
86. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم، ط03، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004.

87. لبيى ليستر، الإعلام والبيئة، ترجمة: بسمة ياسين، ط01، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012.
88. مجد الهاشمي، تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
89. مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي - مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.
90. محمد إبراهيم خاطر، الإعلام والتوعية البيئية، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
91. محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
92. محمد أبو سمرة، الإعلام الزراعي والبيئي، ط01، دار الراجة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
93. محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، ط01، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
94. محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، ط01، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
95. محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، ط01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
96. محمد حكيم حسين الحكيم، فن الاتصال الأمني وتقارير التحقيقات الأمنية، دار الكتب القانونية، القاهرة، مصر، 2009.
97. محمد دياب وآخرون، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، ط01، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
98. محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
99. محمد صلاح الدين عباس، نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية العالمية ايزو 14000، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
100. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط02، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999.
101. محمد علي البدوي، دراسات سوسيو إعلامية، ط01، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2006.
102. محمد علي سالم، نظريات التنظيم، ط01، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2009.
103. محمد منير حجاب، نظريات الاتصال، ط01، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
104. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط03، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.
105. مداح عرايبي، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.

106. مدحت أبو نصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
107. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2010.
108. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط01، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
109. مصطفى رسلان شليبي، محمد محمود موسى، مهارات الاتصال باللغة العربية، ط01، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2007.
110. مصطفى يوسف كافي، الرأي العام ونظريات الاتصال، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
111. منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط01، عمان، الأردن، 2012.
112. منال هلال مزاهرة، بحوث الإعلام الأسس والمبادئ، ط01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
113. مولود ديدان، قانون البيئة، دار بلقيس للنشر، الجزائر، 2016.
114. مي العبد الله، نظريات الاتصال، ط02، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2010.
115. نادية راضي عبد الحليم، دور المحاسبة في إعداد وتطبيق نظم الإدارة البيئية لتطوير استراتيجيات منظمات الأعمال في ضوء أهداف التنمية المستدامة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة، د.س.
116. ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
117. ناصر دادوي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية - دراسة نظرية وتطبيقية، دار الحمدي العامة، الجزائر، 2004.
118. ناصر منصور الروسان، رزان إبراهيم أبو صالح، الأمن الصناعي والسلامة المهنية، ط01، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
119. ناهد محمد يسري الهواري، محددات الإفصاح المحاسبي لإعداد تقارير متكاملة وانعكاساتها على قرارات أصحاب المصالح في البيئة المصرية - دراسة نظرية وميدانية، دار المنظومة، مصر، 2015.
120. نبيل الأعرجي وآخرون، دليل الجودة البيئية في جامعة بابل حسب المواصفة العالمية للبيئة الأيزو 14001، جامعة بابل، أيلول، 2010.
121. نجم العزاوي، عبد الله النقا، إدارة البيئة - نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
122. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار الأخضر: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

123. نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، ط02، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
124. نعيمة واكد، مبادئ في علم الاتصال -موجه لطلبة علوم الإعلام والاتصال خصوصا وكفاءة القراءة عموما، طاكسيج كوم للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
125. مهال فريد مصطفى، نبيلة عباس، أساسيات الأعمال في ظل العولمة، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.
126. نيفين أحمد غباشي، ديناميكية العلاقات الداخلية وصورة المنشأة وآليات إدارة الأزمات، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2008.
127. الهادي المشعال، التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية والإسلامية، ط01، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2010.
128. هادي نمر، أحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل (النظريات- العمليات - الوسائط - الكفايات)، ط01، أربد، الأردن، 2009.
129. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
130. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، ط01، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
131. وائل منصور صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمخاذاة، ط01، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
132. وصفي الكسايسة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط01، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
133. ياس خضير البياتي، الاتصال الدولي والعربي-مجتمع المعلومات ومجتمع الورق، ط02، دار الشروق، عمان، الأردن، 2010.
134. ياس خضير البياتي، النظرية الاجتماعية جذورها التاريخية وروادها، ط01، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2002.
135. يوسف قطامي، النظرية المعرفية الاجتماعية وتطبيقاتها، ط01، دار الفكر، عمان، الأردن، 2004.

ب- الرسائل والأطروحات.

1. براهمي شراف، أثر الإدارة البيئية على كفاءة المشاريع الصناعية - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف *ECDE*، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2017.

2. حسونة عبد الغني ، الحماية القانونية للبيئة في إطار التنمية المستدامة (أطروحة دكتوراه)، تخصص قانون أعمال ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .
3. العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011/2010.
4. رشيد غلاب، نظم الإدارة البيئية ISO14000، واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017/2016.
5. منير صديق سعد الله العمادي، متطلبات المواثمة بين الجودة والبيئة في ظل سلسلة المواصفات الدولية ISO14000 و ISO9000- دراسة حالة في معمل إسمنت طاسلوجة في السليمانية (أطروحة دكتوراه)، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس، العراق، 2011.
6. مهاوت لعبيدي، القياس الخاسي للتكاليف البيئية والإفصاح عنها في القوائم المالية لتحسين الأداء البيئي دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.

ج- المجالات العلمية والدوريات.

1. الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر 2014.
2. إبراهيم خليل بظاظو، تطبيق السلسلة القياسية الدولية iso14000 في الحميات الطبيعية في الأردن وأثرها في تقليل المخاطر البيئية (دراسة حالة)، مجلة الدراسات البيئية، الأردن، العدد الرابع، 2010.
3. أبو بكر الشريف خوالد- تحليل اتجاهات القيادات الإدارية نحو أبعاد التسويق الأخضر بالمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة حجار السود لإنتاج الاسمنت SCHS ، مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، العدد الثاني - مارس 2017.
4. أحمد تي وآخرون، دور نظام الإدارة البيئية iso14000 في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات الصناعية، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 02، 2016.
5. أحمد فيصل خالد الحايك، التدقيق الداخلي البيئي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 02، 2013.
6. إلهام يجاوي، دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 06، 2006.
7. أمال عسي، التخطيط البيئي كآلية قانونية مستحدثة لحماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة، مجلة النبراس للدراسات القانونية، المجلد 04، العدد 01، مارس 2019.

8. أمال مهري، التوجه من الإعلام البيئي إلى الاتصال المسؤول في إطار التنمية المستدامة لدى المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد19، ديسمبر 2014.
9. برك نعيمة، عمارة سلمى، الأداء البيئي كمدخل حديث لاكتساب مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية - شركة نوكتيا نموذجاً، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 06، جوان 2018.
10. بروش نور الدين، راشي طارق، الإدارة البيئية وفقاً للأيزو 14000 كآلية لتفعيل ممارسة البعد البيئي الأخضر في وظائف المؤسسة (دراسة حالة شركة SOMIPHOS)، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد01، جوان 2017.
11. بشير عربيات، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التجارية -دراسة حالة)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، العدد الثاني، يونيو 2012.
12. بلقاسم قريشي، محمد رزقون، فعالية الإدارة البيئية في توجيه سلوك المؤسسات الصناعية نحو التميز البيئي -دراسة تحليلية للمؤسسات الصناعية-ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية 06(01)/2019.
13. تومي حسينة قديرة، المواصفة الدولية iso18000 في المؤسسة الصناعية كبعد استراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - دراسات اقتصادية، العدد 37، أبريل 2019.
14. حريد رامي وآخرون، معوقات إدماج البعد البيئي في تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI وحدة عنابة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مارس 2018 .
15. حسين رحيم عزيز، أساليب التحفيز في مدارس الفكر الإداري، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، جامعة واسط، كلية التربية الأساسية، العدد22، دس.
16. حليلة السعدية قريشي، الأداء التسويقي البيئي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مجلة الباحث، العدد15، 2015.
17. حميد البور، التكوين والتدريب في مجال الاتصال البيئي والإعلام المتخصص في قضايا البيئة، مجلة الإذاعات العربية، دس.
18. حنان هارون فريد، اثر الإفصاح المحاسبي عن المعلومات غير المالية للمسئولية الاجتماعية والاستدامة علي دقة تبؤات المحللين الماليين، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال-العدد 02 / العدد 03، 2016.
19. دهيمي جابر، مساهمة المواصفة القياسية iso14001 في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات - دراسة مقارنة بين شركتي الإسمنت ACC & SCAEK، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثامن عشر، ديسمبر 2015.
20. راشي طارق، بروش نور الدين، أثر تبني الإدارة البيئية وفقاً لمواصفات الأيزو 14000 على تفعيل وتطوير ممارسة الوظائف الخضراء في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الشركة الجزائرية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 11، العدد 22، 2016.

21. رعد إلياس درويش، تقييم الأداء البيئي باستخدام معطيات المواصفة الإرشادية *iso14031* -دراسة في معمل إسمنت طاسلوجة في السليمانية، مجلة جامعة كربلاء - المجلد الثامن، العدد الثاني/علمي، 2010.
22. زكريا محمد زكريا هيبه، محمود علي أحمد السيد، التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات *swot* في التعليم مفهومه وآليات تطبيقه، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع، الجزء الأول، 2016.
23. زياد عبد الحليم الذبية، مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء (*BSC*) في المصارف التجارية اليمنية -دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، جوان 2011.
24. ساسي سفيان، المسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية (حالة الجزائر)، مجلة جيل حقوق الإنسان، العدد الثاني، 2013.
25. سالم أحمد الرحيمي، أثر التسويق البيئي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الأول، د.س .
26. سطم صالح حسين، سمير عماد شعبان، إطار مقترح لإعداد تقارير الأعمال المتكاملة في الشركات الصناعية العراقية (دراسة تطبيقية)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 04، العدد 44، الجزء الأول، 2018.
27. السقا احمد السقا، مراجعة الأداء البيئي: إطار مقترح، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 02، 1999.
28. سميرة صالح، التسويق الأخضر بين الأداء التسويقي والأداء البيئي للمؤسسات الصناعية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 02، 2011.
29. شايب نبيل، إشكالي تحقيق التنمية المستدامة في ظل متطلبات الواقع البيئي الجزائري -قراءة نظرية وصفية لفهم حتمية التطور ورهانات التسيير البيئي، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 02، 2018.
30. شريقي عمر، براهيم لبي، دور التدقيق البيئي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 04، العدد 1، ديسمبر 2017 .
31. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2010/2009.
32. صالح أحمد علي، تصميم برنامج تدريبي للمفتشين التربويين في ضوء متطلبات الوظيفة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 01، العدد 04، كربلاء، العراق، 2002.
33. طالي مسعودة، إدراج البعد البيئي في إطار التنمية المستدامة في التشريع الجزائري، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي 35(02)، جامعة زيان عاشور الجلفة، د.س .
34. الطاهر خامرة، إبراهيم بختي، أثر السياسة البيئية على سلوك حماية البيئة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 16، 2016.

35. طرشي محمد، يخلف إيمان، الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية من منظور محاسبي، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال- المجلد 03 -العدد 05، 2017.
36. الطيب الوافي، الريادة في الأداء البيئي: شركة نوكيا نموذجاً، مجلة الباحث، العدد 11، 2012.
37. عباس نوار كحيط، عذراء عبد السادة كريم، أنموذج مقترح لتدقيق الأداء البيئي للوحدات الاقتصادية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة واسط، العدد 26، 2017.
38. عبد الرحيم علام، مقدمة في نظم الإدارة البيئية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2005.
39. عبد الرزاق قاسم الشحادة، القياس المحاسبي لتكاليف الأداء البيئي للشركة السورية العامة للأسمدة وتأثيرها في قدرتها التنافسية في مجال الجودة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الأول، 2010.
40. عبد السلام مخلوفي، مباركة عبدلي، فعالية نموذج VIGEO في قياس الأداء البيئي للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسات جزائرية، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2014.
41. عبد الفتاح عثمان العريبي، محمد محمد المقريف، دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء البيئي كمطلب لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد الأول، جوان 2017.
42. عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.
43. عبدالرحيم محمد، قياس الأداء المتوازن وإدارة التميز في القطاع الحكومي، مجلة دراسات أمنية، العدد 05، ديسمبر 2011.
44. عز الدين فكري تھامي، الإطار العلمي لنظم محاسبة الإدارة البيئية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد الثامن، 2011.
45. عزيز محمد عزيز، دور الإفصاح المحاسبي عن التكاليف البيئية في الشركات الصناعية العراقية - دراسة تطبيقية على بعض الشركات المدرجة في سوق بغداد للأوراق المالية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الثامن، العدد 04، 2018.
46. علي طالم، فريدة كافي، الإنتاج الأنظف كاستراتيجية لدعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة مؤسسة فريال عنابة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الخامس، جوان 2017.
47. علي قابوسة، حمزة طيبي، منظومة الإدارة البيئية السليمة والتنمية المستدامة في المناطق الريفية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد الرابع، جانفي 2014.
48. عمر إقبال توفيق المشهداني وآخرون، تقويم الأداء البيئي للوحدات الاقتصادية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد الخاص الرابع، 2011.
49. عيسى سماعيل، متطلبات تطبيق الإدارة البيئية وأهميتها في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات، مجلة المعيار، المجلد التاسع، العدد الثاني 2018.

50. عيسى فقبوب، وردة برويس، فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة الصناعية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 15، جوان 2015.
51. غسان فلاح المطارنة، سليمان حسين البشتاوي، التزام مدققي الحسابات الأردنيين بالإجراءات اللازمة لحماية البيئة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 01، 2008.
52. فارس طلوش، التحسين المستمر وفق نماذج المقارنات المرجعية كمدخل للارتقاء بمؤشرات الأداء البيئي (الأخذ بمعايير الأداء العالمية كنموذج مرجعي لتحسين الأداء البيئي لمنظمات الأعمال)، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، ديسمبر 2017.
53. فارس مسدور، أهمية تدخل الحكومات في حماية البيئة من خلال الجباية البيئية، مجلة الباحث، العدد 07، 2010/2009.
54. قاسم محمد مظلوم العززي، استخدام نموذج *Deming* في تحقيق الأداء الجامعي دراسة ميدانية في كلية الآداب / جامعة الكوفة، مركز دراسات الكوفة، العدد الواحد والعشرون، 2011.
55. قداري إيمان، التخطيط البيئي في الجزائر كأداة لإرساء الأمن البيئي وتحقيق التنمية المستدامة، مجلة القانون العام الجزائري والمقارن، العدد 05، 2017.
56. قروف صالح، يوسف رفيق، أثر تطبيق نظام الإدارة المتكاملة للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، الجزء 02، 2020.
57. لصاق حيزية، لصاق نصر الدين، أثر إدماج البعد البيئي على تحسين الأداء البيئي في المؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان البويرة، مجلة معارف، السنة الثانية عشر، العدد 23، ديسمبر 2017.
58. لفايدة عبد الله، شباركة مهدي، دراسات تقييم الأثر البيئي كأداة لحماية البيئة في إطار تحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الثالث، 2019.
59. مباركة عبدلي، منظمات الأعمال وإشكالية تحقيق الأداء البيئي من منظور التشريعات الدولية، مجلة القانون والعلوم السياسية، العدد الثاني، جوان 2015.
60. محمد أبو القاسم محمد، نظم الإدارة البيئية، مجلة أسبوط للدراسات البيئية، العدد 29، جويلية 2005.
61. محمد العيفة، أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق - ولاية تبسة، مجلة الباحث، العدد 15/2015.
62. محمد خليل حامد محمد، محمد حسن محمد عبد الجليل، أثر توفير المعلومات بتقارير الأعمال بنجاح الاستراتيجية التنافسية - دراسة ميدانية لسوق الخرطوم للأوراق المالية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد الثالث، المجلد الثاني، مارس 2018.

63. محمد عادل عياض، دراسة نظرية لمحددات سلوك البيئة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 07، 2009-2010.
64. محمد فتحي عبد الهادي وآخرون، مفهوم بطاقات قياس الأداء المتوازن ومتطلبات التطبيق في المكتبات المركزية الجامعية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 22، العدد الأول، 2015.
65. محمد لوثن، لعل حناشي، نظم تسيير الجودة الشاملة البيئية ودورها في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 07 ديسمبر 2014.
66. مديوني جميلة، كشيدة حسبية، التسويق الأخضر كمدخل لتجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الريادة للأعمال الاقتصادية، المجلد 02 العدد 02، 2017.
67. مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة - دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الثالث والثلاثون، المجلد التاسع، تموز 2013.
68. مراد كواشي، مفيدة سعدي، المسؤولية الاجتماعية كأداة لتحسين الأداء البيئي في المؤسسات الصناعية - دراسة حالة الإسمنت الماء الأبيض-تبسة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، المجلد 04، العدد الثاني، ديسمبر 2017.
69. مطانيوس مخول، عدنان غانم، نظام الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009.
70. مقداد مليكة، دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين أداء المؤسسة، أبعاد اقتصادية، مجلّة علمية أكاديمية محكمة، العدد 07، جوان 2017.
71. المهدي مفتاح السريبي، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، المجلة الجامعة، العدد الخامس عشر، المجلد الثالث، 2013.
72. مهند عبد الرحمان، رشا عدنان أحمد، أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد السادس والثلاثون، 2013.
73. موسى عبد الناصر، لطيفة برني، الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008.
74. مي خليل عبد الله دراز، أثر إفصاح الشركات عن مسؤوليتها الاجتماعية، على قرار الاستثمار بالأسهم - دراسة تجريبية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد 54، العدد الأول، 2017.
75. ميسومي الجليلي، لعطوي جلول، تأثير المسؤولية الاجتماعية على مزيج الاتصال التسويقي - دراسة ميدانية على مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته بعين وسارة، الجلفة، مجلة المعيار، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2018.
76. نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005.

77. نادية راضي عبد الحليم ، دور المحاسبة في إعداد وتطبيق نظم الإدارة البيئية لتطوير استراتيجيات منظمات الأعمال في ضوء أهداف التنمية المستدامة ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، القاهرة، د.س.
78. ناصر يوسف الزعبي وآخرون، نحو تطبيق التدقيق البيئي في الأردن، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد1، 2006.
79. نصر الدين بوزيان، الاتصال العمومي - وسائل الإعلام وجودة المعلومة البيئية، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد الأول، العدد الأول والثاني، جوان 2017.
80. وسيلة بن ساهل، لطيفة بكوش، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء البيئي للمؤسسات - دراسة حالة مؤسسة سونطراك بالجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد الثاني، العدد السابع.
81. وسيلة عبد العزيز العاشق، التخطيط الاستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، المجلد 2، العدد02، 2012.
82. إلياس شاهد وآخرون، السعر الأخضر وأثره على قرار الشراء لدى المستهلك النهائي، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الخامس، جوان 2017.
83. ياسر عبد الطه الشرفا، علي ماهر ثروت سكيك، تقييم فعالية الأداء البيئي لبلدية غزة من وجهة نظر متلقي الخدمة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 04، 2018.

د- المؤتمرات والملتقيات.

1. بحوصي مجذوب، بخوش مديحة، دور مواصفة الأيزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار 15/14 فيفري 2012.
2. جبار بوكثير، بسمة مناخ، القياس الخاسي للتكاليف البيئية والإفصاح عنها كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 7/6 ديسمبر 2017.
3. رحيم حسين، مناصرة رشيد، مواصفات الأيزو كمييار لقياس كفاءة الاستعمال المستدام للموارد الاقتصادية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 07-08 أبريل 2008.
4. زين الدين بروش، جبار دهيمي، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات - دراسة حالة شركة الإسمنت، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، 22-23/11/2011.
5. عادل عبد الرشيد عبد الرزاق، نظام الإدارة البيئية والمواصفة القياسية ISO14000 وتطبيقهما في الوطن العربي، ندوة دور التشريعات والقوانين في حماية البيئة العربية، الشارقة، 7-11 ماي 2005.

6. عائشة بن عطا الله، التأهيل البيئي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الحاجة و الضرورة، الملتقى الدولي الأول حول التأهيل البيئي للمؤسسة في اقتصاديات دول شمال إفريقيا 06-07 نوفمبر 2012.
7. عبد الرحمان العايب، الشريف بقة، قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية-حالة الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، 20-21 نوفمبر 2012..
8. عبد القادر حسين، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، الملتقى الدولي الثاني حول نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، يومي 22-23 نوفمبر 2011، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
9. عبد الكريم شوكمال، طارق راشي، إدارة الجودة الشاملة البيئية وفقاً لمعايير الإيزو 14000 كمدخل لتحسين وتنمية أداء المؤسسة الاقتصادية من الناحية البيئية، بحث مقدم إلى الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة - الجزائر، 13-14 ديسمبر 2010.
10. عثمان حسن عثمان، دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2008/08/7.
11. غريب الطاوس، نظام الإدارة البيئية من أجل تنمية مستدامة، مداخلة في إطار الملتقى الدولي الأول حول التأهيل البيئي للمؤسسات الاقتصادية في دول شمال إفريقيا، تبسة، 2009 .
12. كمال محمد منصور، جودي محمد رمزي، المراجعة البيئية كأحد متطلبات المؤسسة المستدامة وتحقيق التنمية المستدامة، المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 7-8 أبريل 2008.
13. ماهر محسن مرهج، التحسين المستمر *kaizen*، ورشة العمل بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية، كلية الاقتصاد -جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 8-7-2014.
14. محمد أحمد عيشوني، ورشة عمل التحسين المستمر للعمليات والتميز في الأداء في إطار برنامج تنمية مهارات الإبداع والابتكار من خلال مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، جامعة حائل، 11 ماي 2016 .
15. محمد المحمدي ماضي، مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقها على القطاع العام والحكومي، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة لقياس الأداء في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 3-5 يناير 2005.
16. محمد سعد البناء، التحول إلى نظام إدارة السلامة والصحة المهنية وفق المواصفات القياسية الدولية *ISO45001/2018*، ورقة عمل ضمن فعاليات الملتقى الوطني للسلامة والصحة المهنية، المملكة العربية السعودية، 28/29 أبريل 2018.
17. مروة إبراهيم ربيع، مستقبل الإفصاح السردي من منظور المحاسبة الإدارية الاستراتيجية مع دراسة استطلاعية، المؤتمر العلمي الأول لقسم المحاسبة والمراجعة " دور المحاسبة والمراجعة في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مصر" خلال الفترة من 6-7 ماي 2017.

18. نجوى عبد الصمد، طلال محمد مفضي بطاينة، الإدارة البيئية للمؤسسات الصناعية كمدخل حديث للتميز التنافسي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
19. هاني عبد الرحمان العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.

هـ- التقارير

1. مؤسسة التمويل الدولية، مجموعة البنك الدولي، معايير الأداء 01 تقييم وإدارة المخاطر والآثار الاجتماعية والبيئية، 01 يناير 2010.
2. معهد البنك الدولي، المساءلة الاجتماعية في القطاع العام (وحدة التدريب والنقاش الفكري)، 2005.
3. المواصفة القياسية الدولية الأيزو 26000، دليل إرشادي حول المسؤولية المجتمعية، الترجمة الرسمية، الأمانة المركزية، جنيف، 2010.

و- المراسيم والقوانين.

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 03-10 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق ل 19 يوليو سنة 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة ، العدد 43، 20 يوليو 2003.
2. قانون رقم 01-19 مؤرخ في 12 ديسمبر سنة 2001 ، يتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها.
3. مرسوم تنفيذي رقم 06-198 المؤرخ في 04 جمادى الأولى عام 1427 الموافق ل 31 مايو سنة 2006 يضبط التنظيم المطبق على المؤسسات المصنفة لحماية البيئة.

2-المراجع باللغة الأجنبية .

A-ouvrages.

1. Alain Lavigne, **La communication institutionnelle vue par l'entreprise de six grands – Systèmes relationnels: proposition d'une typologie**, Communication et organisation, open édition journals, Presses universitaires de Bordeaux, 21 | 2002.
2. Alain Fernandez Nodeway, **Développement Durable & performance**, 2013.
3. André CHARDONNET, Dominique THIBAUDON, **Le guide du PDCA de Deming, PROGRÈS CONTINU ET MANAGEMENT**, Éditions d'Organisation, 2003.

4. Angèle DOHOU-RENAUD, **Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale: le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001**, HAL Id,2011.
5. Badr Dakkak et des autres,. **Diagnostic du Système de Management Intégré Qualité, Sécurité, Environnement des PME/PMI Marocaines**, hal, France, 2013.
6. Bryn Green, **Countryside Conservation “Landscape Ecology, Planning and mangement”** E and FN Spon “An Imprint of Chapman and Hall, London, New York, Third Edition, 1996.
7. Daniel Boix, Bernard Feminier, **Le tableau de bord facile**, 2ème Edition, Paris, Edition d’organisation, 2004..
8. Eddy Bauraing,Jacques Nicolas, Marianne von Frenckell,**Les Indicateurs de Performances Environnementales: annexe technique N°1**, fondation universitaire luxembourgeoise, Décembre 2000.
9. Emmanuelle Reynaud, Varii auteurs, **les déterminants du comportement responsable: une comparaison international A grand échelle**, INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES, Clos Guiot, Puyricard, France, W.P. n° 826, Avril 2008.
10. Fadila Said Mahmoudche, **communiquer efficacement en interne**, Edition El Dar El Othmania, Alger,2011.
11. Fernandez Alain, **les Nouveaux Tableaux de Bord de Décideurs**, édition d’organisation, France, 2000.
12. Florence GILLET- GOINARD, **Bâtir un système intégré Qualité /Sécurité/ Environnement De la qualité au QSE**, Éditions d’Organisation, Paris, 2006.
13. Françoise Giraud et des autres, **Contrôle de Gestion et Pilotage De la Performance**,3^{ème} édition,Gualino éditeur, paris, France,2008.
14. Jennifer Boutant,Marie-Anne Verdier, **Les stratégies de communication sur la performance:le cas des sociétés françaises en difficulté**, Comptabilité sans Frontières. The French Connection, Hal Id, May 2013, Canada.
15. J.C BECOUR, H Bouquin, **Audit opérationnel**, Economica, 2eme Edition, Paris, 1996.
16. Jean Desmazes, Jean-Philippe, **L’ASSIMILATION DES BUDGETS ENVIRONNEMENTAUX ET DU TABLEAU DE BORD VERT PAR LES ENTREPRISES**,Hal édition, Dec 2010.
17. Jean Lohisse, **La Communication de transmission à la relation**, 2^e édition, de boeck université, Belgique,2006.
18. Joël Saucin, **Communication interne et externe des organisations**- Notes du cours de Master 1 en Communication et Information, Université de Ouagadougou, BURKINA FASO,2012.
19. Luc Marco, **Administration industrielle et général par Henri Fayol**, édi-gestion& Andese,Castres et paris,France,2016.
20. Melchior Salgado, **La performance: une dimension fondamentale pour l’évaluation des entreprises et des organisations**, HAL édition,2013.

21. Michel Jonquière, **le manuel du management environnemental**, Edition SPA, Paris, 2001.
22. Mohamed Abdeljabbar Hammach, **L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés: cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc**, HAL archives ouvertes, 6 Sep 2017.
23. Mokhtari Otmane, Brmakli Lobna, **Le Système de Management intégré (Qualité-Sécurité –Environnement): de la Mise En Place A l'audit ;cas de la société nationale siderurgie (SONASID)**.
24. Nicole d'Almeida, Thierry Libaert, **La communication interne des entreprises**, 7^e édition, Dunod, paris, France, 2014.
25. Promotion Economique: **Fiche thématique L'analyse SWOT**, 2014.
26. **Sandrine Tranchard**, NOUVEAU MANUEL ISO POUR LES PME SUR LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL, 15 juin 2017.
27. Thierry libaert, Marie hélène westphalen, **Communicator toute la communication d'entreprise**, 6^e édition, Dunod, paris, France, 2012.

B-revues scientifiques.

1. Ahmed Turki, **La relation entre la certification environnementale ISO 14001 et la performance environnementale – Étude de cas sur quatre entreprises tunisiennes**, Développement durable et territoires, Vol. 5, n°2, Juin 2014.
2. Ana Paula Monte, Christiane Fontenete, **Balanced Scorecard in SMEs – A Proposal for Small Gas Stations in Portugal**, International Journal of Economics and Management Engineering Vol:6, No:6, 2012.
3. Anna Saniuk, and others, **ADOPTION OF THE BALANCED SCORECARD APPROACH TO MAKE TO-ORDER MANUFACTURING**, Trendy v podnikání – Business Trends 4/2012.
4. Aruna Deb Roy, **Green Marketing: A Study on Manufacturer's Perspective with Special Reference to Guwahati City**, IOSR Journal of Business and Management, Volume 20, Issue 4. Ver. II (April. 2018).
5. Aysel Boztepe, **Green Marketing and Its Impact on Consumer Buying Behavior**, European Journal of Economic and Political Studies, ejpes-5, 2012.
6. Bincy Baburaj Kaluvilla, **A Study on the ethical investment decision marketing in indian religious organization**, INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN COMMERCE, IT & MANAGEMENT, VOLUME NO. 3, ISSUE NO. 10, OCTOBER, 2013.

7. Carol A.Adams,**The International Integrated Reporting Council: A call to action**, Critical perspectives on Accounting,Volume 27, March 2015.
8. Elsamar Botha, Ronél Rensburg, **is integrated Reporting The Silver Bullet of financial communication ? a stakeholder perspective from south Africa**, public relations Review, Volume 40,Issue 02 ,June 2014.
9. Fabrice BOSQUE, Xavier PAGES, **La communication environnementale dans le cadre du développement durable**, ENVIRONNEMENT ET INDUSTRIE, France, Volume 10, Numéro 5-6,2003 .
10. Jean-Francois Henri, Marc Journeault, **Environmental performance indicators: An empirical study of Canadian manufacturing. firms**, Journal of Environmental Management 87 (2008).
11. K.Peattie.,F. Belz, **Sustainability marketing - An innovative conception of marketing**, Marketing Review St. Gallen, 27(5),2010.
12. Kevin MCKINLEY, **entreprise et durabilité: une cause juste pour de bonnes raisons**, revue ISO Focus+, publié par le secrétariat de l'organisation internationale de normalisation, numéro spécial sur la durabilité, juin 2012, Genève, Suisse.
13. Krunal Trivedi & others, **Sustainable Marketing Strategies: Creating Business Value by Meeting Consumer Expectation**, International Journal of Management, Economics and Social Sciences ,Vol. 7(2),2018.
14. L.Nanda Gopal, **Green Marketing Mix:A Strategy For Sustainable Development**, INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN COMMERCE, IT & MANAGEMENT, VOLUME NO. 3, ISSUE NO. 10,OCTOBER,2013.
15. Lagdim Soussi Lalla Hind, **LE SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ QUALITÉ-SÉCURITÉ-ENVIRONNEMENT APPLIQUÉ À UNE PME**, International Journal Of Advenced research,06(02),2018.
16. Mădălina Dumitru & others, **INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING FRAMEWORK :A CASE STUDY IN THE SOFTWARE INDUSTRY**, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, Vol. 15 Issue 1,2013.
17. Manuel F. Suarez-Barraza, Jose A Miguel-Davila, **Assessing the design, management and improvement of Kaizen projects in local governments**, Business Process Management Journal Vol. 20 No. 3, 2014.
18. Marc Mousli, **Taylor et l'organisation scientifique du travail**, Alternatives Economiques, n° 251 - octobre 2006.
19. Michael Jay Polonsky, **An Introduction To Green Marketing**, Electronic Green Journal, 1(2), Article 3 (1994).

20. Michel J. Lebas, Performance measurement and performance management, **International Journal of Production Economics**, Volume 41, Issues 1–3, October 1995.
21. Mncedisi Michael Willie, **On Normalization Performance Scores Models: An Illustrative Case Study**, Global Journal of Management and Business Research, Volume 18 Issue 1, 2018.
22. Mohamed El Khachab et des autres, **Les niveaux d'intégration des systèmes de management Qualité, Sécurité et Environnement: Cas des entreprises marocaines** [**Integration levels of management systems Quality, Safety and Environment: Case of Moroccan companies**], International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 12 No3, 2015.
23. Muhammed Abdullah Sharaf, Selvan Perumal, **How Does Green Products' Price and Availability Impact Malaysians' Green Purchasing Behavior?**, The Journal of Social Sciences Research, Vol. 4, Issue. 3, 2018.
24. Muriithi Gituma & Tadesse Beyene, **Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Performance: A Case of National Insurance Corporation of Eritrea (Nice)**, Global Journal of Management and Business Research, Volume 18 Issue 1, 2018.
25. P. B. Singh, Kamal K. Pandey, **Green Marketing: policies And Practices For Sustainable Development**, A Journal of Management, Volume 5, No. 1, June-2012.
26. Paule Halley & Olivier Boiral, **Les systèmes de gestion environnementale au Canada : enjeux et implications pour les politiques publiques de l'environnement**, Revue de Droit de MCGILL, Volume 53, 2008.
27. Rajat P. Kale & others, **Kaizen & Its Applications – A Japanese Terminology Referred to Continuous Improvement**, International Journal for Scientific Research & Development, Vol. 3, Issue 02, 2015.
28. Rajeshkumar P. Patel, **Green Marketing: As Tool for Sustainable Development**, **IOSR Journal of Business and Management**, Volume 18, Issue 8. Ver. III (Aug. 2016).
29. S. William John Christopher & others, **Green An Emerging Colour As A Solution For An Environment**, International Journal of Management (IJM), Volume 6, Issue 1, January (2015).
30. Smail ROUHA, **La conjonction des efforts : Entreprise nationale de canalisations**, le magazine promotionnel de l'algerie El Djazair , N124, nov 2019.
31. Yves Nicolas, **Prendre au mot la communication d'entreprise**, Communication et organisation, open édition journals, Presses universitaires de Bordeaux, 5 | 1994.

C- séminaires et conférences.

1. Angèle DOHOU-RENAUD, **LES OUTILS D’EVALUATION DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE: AUDITS ET INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX**, congrès de l’association francophone de comptabilité, “la place de la dimension européenne de la comptabilité, contrôle et audit, Strasbourg, France, du 27 au 29 mai 2009.
2. Olivier BOIRAL, **ISO 14001: d’une exigence commerciale aux paradoxes de l’intégration**, conférence de l’association internationale de management stratégique, Québec, Canada, 2001.

D-thèses.

1. Elisabeth ALBERTINI, "**Le Management Et La Mesure De La Performance Environnementale**, DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION, Ecole Doctorale Sciences du management, UNIVERSITE PARIS 1 – PANTHEON SORBONNE, France, 2013.
2. SEMAOUNE Khalissa, **Un référentiel d'indicateurs de performance intégrant la démarche RSE: cas du groupe FERTIAL**, THÈSE DE DOCTORAT Spécialité: MANAGAEMENT DES RESSOURCES HUMAINES, Département des Sciences Commerciales, Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales, université oran 02, 2015.
3. Wided Boubaker, **Eco-innovation, Performance environnementale et impact économique sur les entreprises : étude de cas des groupes Papetiers présents en France**, Doctorat en Sciences-Économiques, INSTITUT SUPERIEUR D’ECONOMIE ET DE MANAGEMENT, UNIVERSITE DE NICE-SOPHIA ANTIPOLIS, France , 2015.

E- repports et guides.

1. Afnor (Association Française de Normalisation), **NF EN ISO 14001**, Décembre 2004.
2. Association pour le développement et l’éducation en Afrique (ADEA), **Technique et outils de la communication institutionnelle**, Décembre 2000.
3. ENAC –direction des ressources humaines , **plan de formation 2019**, janvier 2019.
4. ENAC ,Manuel Qualité ,santé ,sécurité et environnement QSE ,31/08/2019.
5. JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 13, 5 mars 2006.
6. Rapport de la conférence des nations usines sur l’environnement, Stockholm, 5-16 juin 1972.
7. Nations Unies, Commission économique pour l’afrique, bureau pour l’afrique du Nord, **L’économie Vert en Algerie une opportunité pour diversifier et stimuler la production Nationale..**

8. Norme internationale ISO 14031, **Management environnemental, Evaluation de la performance environnementale**, AFNOR, 1999.
9. Peter A. Soyka, **The International Integrated Reporting Council (IIRC) Integrated Reporting Framework :Toward Better Sustainability Reporting and (Way) Beyond**, Environmental Quality Management, 2013.
10. The International Integrated Reporting Council (IIRC), **The International Framework, integrated reporting**, 2013, www.theiirc.org.
11. SONATRACH, **RAPPORT ANNUEL 2017**.

F- Sites internet.

1. **Préparation à un système de management intégré QSE**, www.pqb.fr.
2. <https://www.lr.org/ar-ae/iso-45001/>
3. <http://www.aps.dz/ar/economie/54300-50> -10.55 تاريخ زيارة الموقع 2019/11/29 على الساعة
4. <http://www.cosider-groupe.dz/fr/> .12.10 تاريخ زيارة الموقع 2019/11/29 على الساعة
5. <http://www.enac-dz.com/index.php?page=accueil>20.45 تاريخ زيارة الموقع 2019/11/30 على الساعة
6. <http://www.enac-dz.com/index.php?page=Engineering> .21.40 تاريخ زيارة الموقع 2019/11/30 على الساعة
7. <http://www.enac-dz.com/index.php?page=mission>21.00 تاريخ زيارة الموقع 2019/11/30 على الساعة
8. <http://www.enac-dz.com/index.php?page=moyens>20.30 تاريخ زيارة الموقع 2019/11/30 على الساعة
9. <http://www.enac-dz.com/index.php?page=projets> .21.30 تاريخ زيارة الموقع 2019/11/30 على الساعة
10. <http://www.enac-dz.com/index.php?page=realisations>21.10 تاريخ زيارة الموقع 2019/11/30 على الساعة
11. <http://www.gcb.dz/ar/>10.15 تاريخ زيارة الموقع 2019/11/29 على الساعة
12. <https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/23440-mise-a-pied-disciplinaire-procedure-et-salaire> .23.00 تاريخ الزيارة 2019/11/23 على الساعة
13. <https://hydrocarburescommunicat.wordpress.com/naftec-carte-didentite/> على 2019/11/30 تاريخ زيارة الموقع الساعة 17:46.
14. https://www.eldjazaircom.dz/index.php?id_rubrique=294&id_article=5658 على 2019/11/29 تاريخ زيارة الموقع الساعة 12.00
15. <https://www.engtp.com/> .11.20 تاريخ زيارة الموقع 2019/11/29 على الساعة

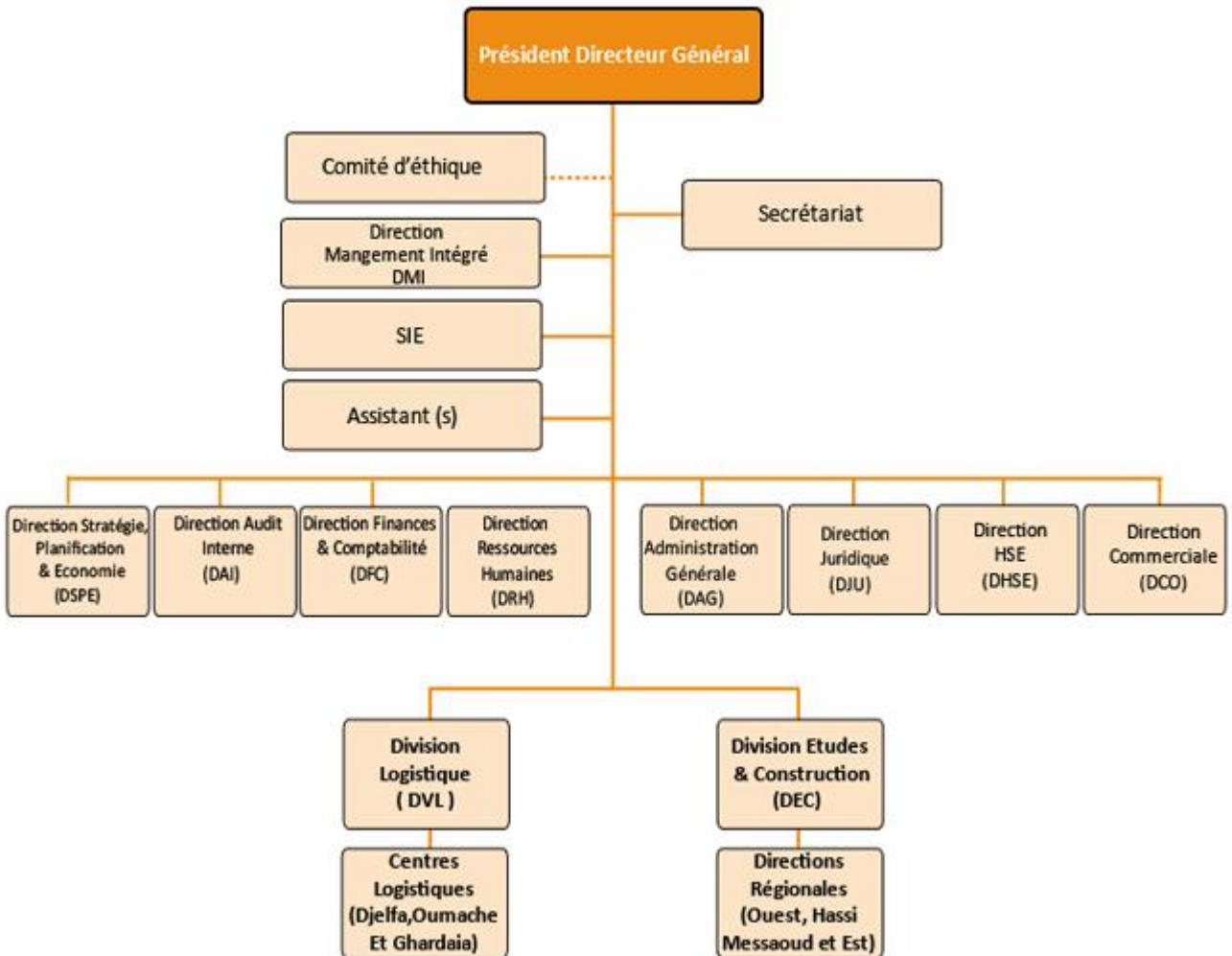
الملحق رقم 01: رزنامة المقابلات داخل المؤسسة الوطنية للقنوات

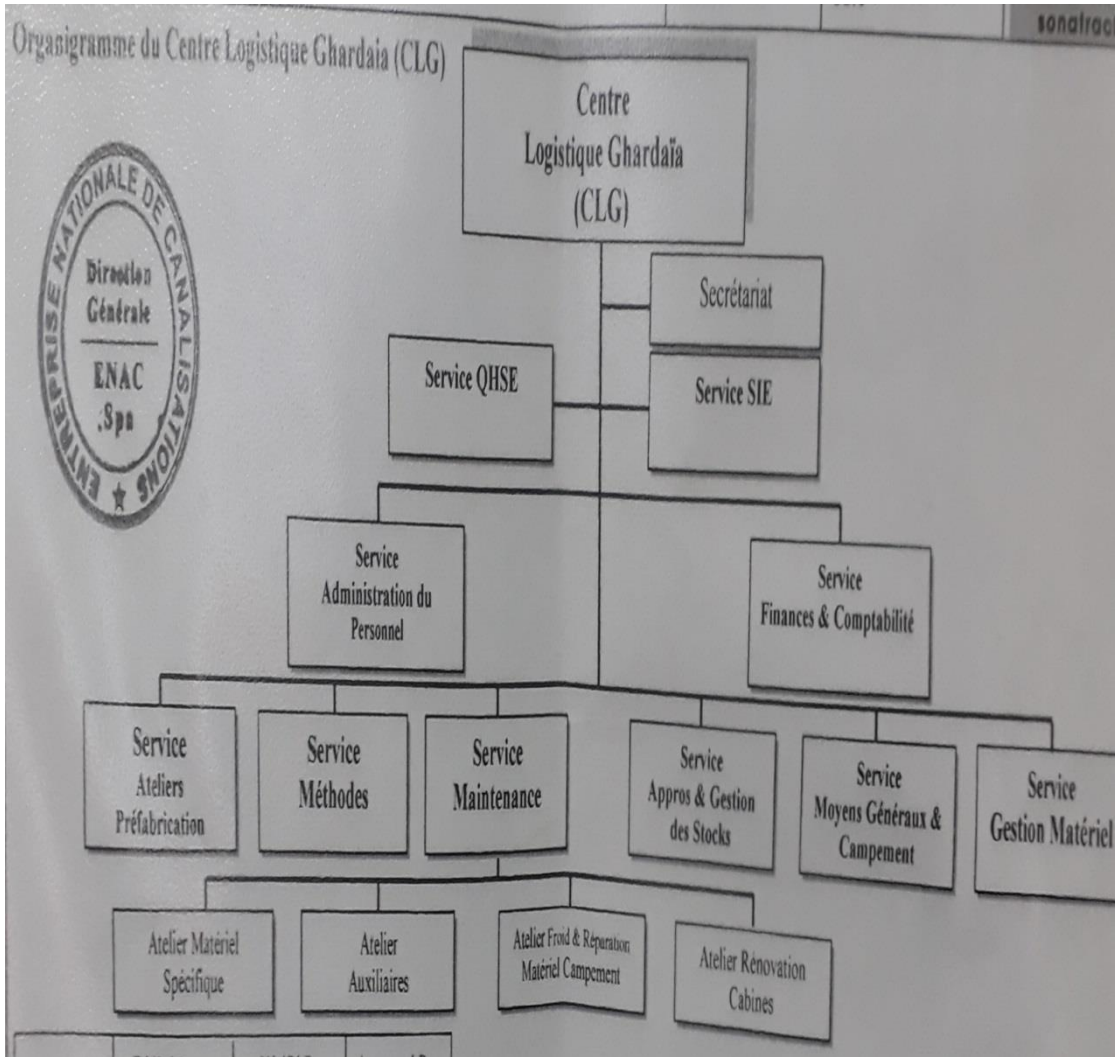
الرقم	اسم ولقب المبحوث	الوظيفة الإدارية	تاريخ اجراء المقابلة	توقيت اجرائها	المصلحة
01	توفيق عدون، عيسى جمال الدين	مسؤولي فرقة الأمن الداخلي	2019/11/24	10.30-10.00	مصلحة الأمن الداخلي sie
02	زرقات عماد الدين؛ ابرير تقي الدين	مهندسين hse	2019/11/24	11.50-10.35	مصلحة hse المكتب 01
03	مولاي لخضر جميلة	رئيس مصلحة الخدمة الاجتماعية	2019/11/24	13.00-11.55	مصلحة الخدمة الاجتماعية
04	فلولو معمر ،عمير رضا	موظفين إداريين	2019/11/24	14.00-13.00	مصلحة إدارة المستخدمين
05	محمد لمن بن مسعود	ممرض	2019/11/24	14.30-14.05	العيادة
06	شبنين موسى؛ رزوق بشير؛كتيلة مسعود	مسؤولي الأمن	2019/11/26	08.55-08.45	مصلحة الأمن الداخلي
07	شلغوم حمزة	أمانة المدير	2019/11/26	09.45-9.00	السيكرتارية
08	فلولو معمر ،عمير رضا+ موظف آخر	موظفين إداريين	2019/11/26	10.00-9.50	مصلحة إدارة المستخدمين
09	بوشنافة محمد	مسؤول المصلحة	2019/11/26	10.30-10.05	مصلحة إدارة المستخدمين
10	نوح محمد	trésorier	2019/11/26	10.45-10.35	مصلحة المالية والمحاسبة
11	سبع فواد	محاسب	2019/11/26	11.00-10.50	مصلحة المالية والمحاسبة
12	قروي عيسى؛ ابرير تقي الدين .	موظفين بالمصلحة	2019/11/26	13.00-11.10	مصلحة hse المكتب 01
13	هوراي شير+موظفين من المصلحة	مسؤول المصلحة +موظفين	2019/11/26	14.15-14.00	مصلحة الوسائل
14	جهاد ميموني	مهندس مصلحة hse	2019/11/26	14.50-14.20	مصلحة hse المكتب 02
15	جمال اناصر؛صمون عباس	مسؤولي فرق الأمن الداخلي	2019/11/27	08.55-08.40	مصلحة الأمن الداخلي
16	حقاوة يونس.	موظف إداري	2019/11/27	09.30-09.00	مصلحة الصيانة
17	حاج قويدر مصطفى	مسؤول مصلحة الأمن الداخلي	2019/11/27	10.00-09.35	مصلحة الأمن الداخلي
16	جهاد ميموني	مهندس مصلحة hse	2019/11/27	12.30-10.30	مصلحة hse المكتب 02
19	ابيرير تقي الدين.	مهندس مصلحة hse	2019/11/27	15.30-14.00	مصلحة hse المكتب 01
20	بن قومار نذير، الفاطمي محمد، الفادع يوسف	مسؤولي مركز الأمن الرئيسي	2019/11/28	09.00-08.45	مصلحة الأمن الداخلي
21	رضوان بوشارب	مسؤول الدراسات البيئية	2019/11/28	09.30-09.05	مصلحة hse المكتب 02
22	بوتاروك كريم ، ميلود هواراي	Chefs DESTRAVAUX	2019/11/28	10.00-09.35	ورشة تصليح الغرف الجاهزة
23	02مسؤولي الورشة +03 عمال	02مسؤولي الورشة +03 عمال	2019/11/28	11.50-11.30	ورشة التلحيم
24	مسؤول المصلحة+04 عمال	عمال تابعين للمصلحة	2019/11/28	12.30-12.08	مصلحة المخزن
25	بوراس عبد الله، تقال هواراي	مسؤولي مركز الأمن الرئيسي	2019/12/02	09.00-08.45	مصلحة الأمن الداخلي
26	كمني حسين	محاسب	2019/12/02	09.25-09.10	مصلحة المالية والمحاسبة
27	داود مصطفى	مسؤول مصلحة المحاسبة والمالية	2019/12/02	09.45-09.25	مصلحة المالية والمحاسبة
28	مسؤولي المصلحة+05 عمال	دهان، ملحين، نجار ، وعامل يدوي(Manceuvre)	2019/12/02	10.45-10.00	ورشة تصليح الغرف الجاهزة
29	شرع عيسى	موظف بمصلحة hse	2019/12/02	11.15-11.00	مصلحة hse المكتب 02
30	جميدات محمد.	موظف بمصلحة hse	2019/12/02	12.30-12.00	مصلحة hse
31	بوشارب رضوان	مسؤول الدراسات البيئية	2012/12/02	14.30-13.00	مصلحة hse المكتب 02

الملحق رقم 02 رزنامة المقابلات خارج المؤسسة

الموضوع المستهدف	تاريخ المقابلة، مكان إجرائها	اسم ولقب وصفة الشخص المبحوث	الجهة المعنية بالمقابلة
مدى اعتماد الإذاعة من طرف المؤسسة لإبلاغ سياساتها وتوجهاتها الخاصة بتفعيل أداؤها البيئي.	2019/11/24 عبر الهاتف.	مولود بلة مسؤول العلاقات الخارجية بإذاعة غرداية	الإذاعة المحلية من غرداية
معرفة الوضعية القانونية البيئية للمؤسسة محل الدراسة.	2020/01/15 بمكتبه	خلف الله صابر مدير مديرية البيئة	مديرية البيئة
معرفة الصورة الشاملة لعملية التسيير البيئي الخاصة بالمؤسسة من خلال المعلومات المقدمة. توضيح مدى التزام المؤسسة بأدائها البيئي.	2020/01/15 بمكتبها	لحرش أمال مهندسة في البيئة /مسؤولة عن مراقبة المؤسسات الملوثة	

Organigramme







المؤسسة الوطنية للقنوات
ENTREPRISE NATIONALE DE CANALISATIONS
ENAC/ SPA
Filiale à 100% du Groupe SONATRACH

Politique QSE-RS

L'Entreprise Nationale de Canalisations (ENAC - Spa) filiale du groupe SONATRACH, au service de ses clients depuis plus de trois décennies, occupe un positionnement prépondérant sur le marché économique par la réalisation de grands projets de transport des hydrocarbures par canalisations et s'est fixée comme option stratégique de renforcer sa position dans la réalisation des projets en Engineering, Procurement et Construction dans le domaine du transport des Hydrocarbures liquides et gazeux tous diamètres confondus, en s'inscrivant principalement dans le programme de développement du Secteur de l'Energie et autres et en développant son potentiel de compétences dans l'engineering, les études de détails, l'expertise et la protection des ouvrages.

Certifié depuis 2008, l'amélioration de la performance et de l'efficacité du Système de Management Intégré de l'Entreprise est assurée en continu, avec l'adoption de la dernière version des normes internationales : pour la Qualité ISO 9001 : 2015, pour l'Environnement ISO 14001 : 2015, pour la Santé et Sécurité au Travail ISO 45001 : 2018, ainsi que l'engagement sociétal selon la norme ISO 26000.

Dans sa volonté d'améliorer la qualité de ses produits, services et ses principes de fonctionnement, l'Entreprise s'appuie sur son Système de Management Intégré. Elle prend en compte le contexte dans lequel elle évolue, les risques et opportunités jugées pertinentes, met en place les moyens nécessaires, et s'engage à :

- Maintenir sa performance par la maîtrise de ses projets en matière de coût, délai et qualité,
- Préserver la santé et la sécurité des travailleurs par l'élimination des dangers autant que possible, la maîtrise des risques professionnels générés par les activités de l'Entreprise et en procurant des conditions de travail sûres et saines pour la prévention des traumatismes et pathologies liés au travail,
- Accroître la satisfaction de ses clients et assurer la conformité de ses produits et services,
- Respecter les exigences légales et réglementaires applicables aux produits, et en matière d'Environnement, de Santé et de Sécurité au travail,
- Développer d'autres activités dans d'autres créneaux ;
- Développer les compétences en liaison avec les métiers de l'Entreprise et promouvoir le travail d'équipe,
- Etablir et mettre en œuvre un processus pour la consultation et la participation des travailleurs et leurs représentants en matière de santé, sécurité au travail,

- Veiller à la protection de l'environnement par la prévention de la pollution, la préservation des ressources naturelles et la bonne gestion des déchets,
- Privilégier le dialogue social pour répondre aux besoins et attentes des travailleurs et des autres parties intéressées pertinentes de l'Entreprise,
- S'assurer de la disponibilité des ressources matérielles pour l'atteinte des résultats escomptés,
- Améliorer, en permanence, l'efficacité du Système de Management, pour en faire un outil essentiel de progrès.

Ces engagements sont traduits en Objectifs et programmes, dotés de moyens nécessaires à leur concrétisation et déclinés sur toutes les structures, les projets et les chantiers de l'Entreprise. Les principaux objectifs à atteindre en matière de QSE :

- Le Respect de la réglementation et des normes de santé et sécurité, au niveau de toutes les structures, les projets et les chantiers de l'Entreprise,
- Le soutien et la mise en place de comités de santé et de sécurité, en assurant leur fonctionnement via un processus efficace pour la consultation et pour la participation des travailleurs,
- La performance en matière de santé et sécurité et l'amélioration des résultats relatifs aux événements indésirables en s'assurant de l'effectivité/efficacité des mesures de prévention opérationnelles et autres mesures de prévention,
- La fourniture d'un produit et service conformes aux exigences du Client et aux exigences légales applicables,
- La disponibilité d'un outil industriel capable de réaliser la construction et la pose des canalisations de différents diamètres,
- La performance environnementale en améliorant le niveau de maîtrise des aspects environnementaux associés aux activités de l'Entreprise, dans une perspective de cycle de vie.

Chacun de nous doit s'impliquer individuellement dans cette démarche, s'assurer que le travail, au quotidien, soit en adéquation avec cette politique et promouvoir l'approche processus et par les risques, pour que nous demeurions dans une démarche de progrès continu reconnue et maintenue, à travers notre certification QSE.

Fait à Alger le : 29 AOUT 2019

Le Président Directeur Général

A. CHEHLI



Filiale SONATRACH Holding S.P.P - Société Par Actions au capital social de 3.190.000.000 DA
RC N° 99B0122736-16/00 - NIF N° 099930012273657

Siège social : 06, Rue Ahmed AZZOUZ - Mohammadia - Alger - Direction Générale : 132, Rue de Tripoli - Hussein Dey - Alger
Tél : +213 (0)23 77 01 53/55/67 Fax : +213 (0)23 77 01 46 Fax DG : +213 (0)23 77 01 63 Site Web : www.enac-dz.com / e-mail : contact@enac-dz.com

الملحق رقم 06 - شهادات الازو المتحصل عليها في المؤسسة الوطنية للقنوات -





CERTIFICAT

EN ISO 9001 : 2015
Système de Management de la Qualité

**VINCOTTE INTERNATIONAL
ALGERIE SPA,**
Alger - Algérie

Il est certifié que **ENAC**

sis à **132, Rue du Tripoli Hussein Dey
Alger - Algérie**

Ses Concomites : **Direction Générale (Hussein Dey et Mohammadia)
Directions Régionales : Sud (Hassi Messaoud), Ouest (Oran) et Est (Constantine)
Centres Logistiques : Oumache, Ghardaia et Djelfa
Projets**

à l'effet et tant à l'usage de référence, qu'au contraire, aux exigences de la norme EN ISO 9001 : 2015 "Système de Management de la Qualité".

**Engineering, construction, pose et montage des ouvrages de transport d'hydrocarbures.
Restauration et réhabilitation des ouvrages de transport d'hydrocarbures.**

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit effectué, conformément aux exigences de la norme RA18030-2ZF (page 2) du 27 Juin 2015.

Numéro du certificat : 14 026 229
Date de délivrance : 27 Juin 2015
Date de réévaluation : 27 Juin 2017
Date de validité : 27 Juin 2020

Les informations complémentaires concernent le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de la norme EN ISO 9001 : 2015 peuvent être obtenues auprès du Bureau de la Certification.

Le présent certificat est délivré sous le contrôle de la Commission de Certification du 9 Juillet 2015 conformément respectivement à l'engagement Contractuel de référence.

Au nom de l'organisme de certification :  Muriel BARRA
Présidente de la Commission de Certification



CERTIFICAT

OHSAS 18001 : 2007
Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail

**VINCOTTE INTERNATIONAL
ALGERIE SPA,**
Alger - Algérie

Il est certifié que **ENAC**

sis à **132, Rue du Tripoli Hussein Dey
Alger - Algérie**

Ses Concomites : **Direction Générale (Hussein Dey et Mohammadia)
Directions Régionales : Sud (Hassi Messaoud), Ouest (Oran) et Est (Constantine)
Centres Logistiques : Oumache, Ghardaia et Djelfa
Projets**

à l'effet et tant à l'usage de référence, qu'au contraire, aux exigences de la norme EN ISO 18001 : 2007 "Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail".

**Engineering, construction, pose et montage des ouvrages de transport d'hydrocarbures.
Restauration et réhabilitation des ouvrages de transport d'hydrocarbures.**

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit effectué, conformément aux exigences de la norme RA18030-2ZF (page 2) du 27 Juin 2015.

Numéro du certificat : 14 026 229
Date de délivrance : 27 Juin 2015
Date de réévaluation : 27 Juin 2017
Date de validité : 27 Juin 2020

Les informations complémentaires concernent le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de la norme EN ISO 18001 : 2007 peuvent être obtenues auprès du Bureau de la Certification.

Le présent certificat est délivré sous le contrôle de la Commission de Certification du 9 Juillet 2015 conformément respectivement à l'engagement Contractuel de référence.

Au nom de l'organisme de certification :  Muriel BARRA
Présidente de la Commission de Certification



CERTIFICAT

EN ISO 14001 : 2015
Système de Management de l'Environnement

**VINCOTTE INTERNATIONAL
ALGERIE SPA,**
Alger - Algérie

Il est certifié que **ENAC**

sis à **132, Rue du Tripoli Hussein Dey
Alger - Algérie**

Ses Concomites : **Direction Générale (Hussein Dey et Mohammadia)
Directions Régionales : Sud (Hassi Messaoud), Ouest (Oran) et Est (Constantine)
Centres Logistiques : Oumache, Ghardaia et Djelfa
Projets**

à l'effet et tant à l'usage de référence, qu'au contraire, aux exigences de la norme EN ISO 14001 : 2015 "Système de Management de l'Environnement".

**Engineering, construction, pose et montage des ouvrages de transport d'hydrocarbures.
Restauration et réhabilitation des ouvrages de transport d'hydrocarbures.**

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit effectué, conformément aux exigences de la norme RA18030-2ZF (page 2) du 27 Juin 2015.

Numéro du certificat : 14 026 229
Date de délivrance : 27 Juin 2015
Date de réévaluation : 27 Juin 2017
Date de validité : 27 Juin 2020

Les informations complémentaires concernent le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de la norme EN ISO 14001 : 2015 peuvent être obtenues auprès du Bureau de la Certification.

Le présent certificat est délivré sous le contrôle de la Commission de Certification du 9 Juillet 2015 conformément respectivement à l'engagement Contractuel de référence.

Au nom de l'organisme de certification :  Muriel BARRA
Présidente de la Commission de Certification



CERTIFICAT

OHSAS 18001 : 2007
Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail

VINCOTTE sa
Jan Oleslagerstaan 35, 1800 Vilvoorde, Belgique

Il est certifié que **ENAC**

sis à **132, Rue du Tripoli Hussein Dey
Alger (Algérie)**

Ses Concomites : **Direction Générale (Hussein Dey et Mohammadia)
Directions Régionales : Sud (Hassi Messaoud), Ouest (Oran) et Est (Constantine)
Centres Logistiques : Oumache, Ghardaia et Djelfa
Projets**

à l'effet et tant à l'usage de référence, qu'au contraire, aux exigences de la norme EN ISO 18001 : 2007 "Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail".

**Engineering, construction, pose et montage des ouvrages de transport d'hydrocarbures.
Restauration et réhabilitation des ouvrages de transport d'hydrocarbures.**

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit effectué, conformément aux exigences de la norme RA18030-2ZF (page 2) du 27 Juin 2015.

Numéro du certificat : 14 026 229
Date de délivrance : 27 Juin 2015
Date de réévaluation : 27 Juin 2017
Date de validité : 27 Juin 2020

Les informations complémentaires concernent le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de la norme EN ISO 18001 : 2007 peuvent être obtenues auprès du Bureau de la Certification.

Le présent certificat est délivré sous le contrôle de la Commission de Certification du 9 Juillet 2015 conformément respectivement à l'engagement Contractuel de référence.

Au nom de l'organisme de certification :  Muriel BARRA
Présidente de la Commission de Certification



CERTIFICAT

EN ISO 9001 : 2015
Système de Management de la Qualité

VINCOTTE sa
Jan Oleslagerstaan 35, 1800 Vilvoorde, Belgique

Il est certifié que **ENAC**

sis à **132, Rue du Tripoli Hussein Dey
Alger (Algérie)**

Ses Concomites : **Direction Générale (Hussein Dey et Mohammadia)
Directions Régionales : Sud (Hassi Messaoud), Ouest (Oran) et Est (Constantine)
Centres Logistiques : Oumache, Ghardaia et Djelfa
Projets**

à l'effet et tant à l'usage de référence, qu'au contraire, aux exigences de la norme EN ISO 9001 : 2015 "Système de Management de la Qualité".

**Engineering, construction, pose et montage des ouvrages de transport d'hydrocarbures.
Restauration et réhabilitation des ouvrages de transport d'hydrocarbures.**

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit effectué, conformément aux exigences de la norme RA18030-2ZF (page 2) du 27 Juin 2015.

Numéro du certificat : 14 026 229
Date de délivrance : 27 Juin 2015
Date de réévaluation : 27 Juin 2017
Date de validité : 27 Juin 2020

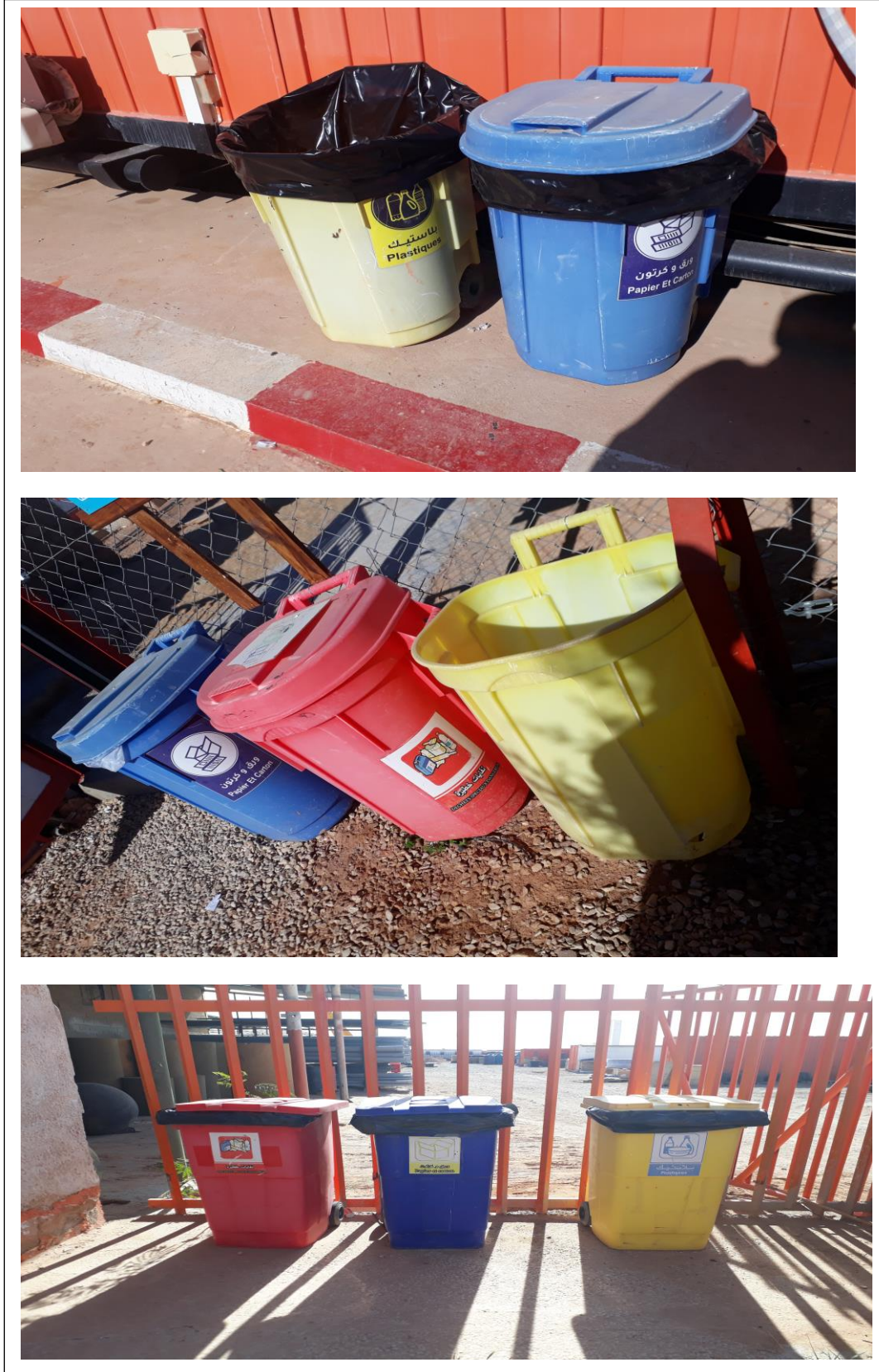
Les informations complémentaires concernent le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de la norme EN ISO 9001 : 2015 peuvent être obtenues auprès du Bureau de la Certification.

Le présent certificat est délivré sous le contrôle de la Commission de Certification du 9 Juillet 2015 conformément respectivement à l'engagement Contractuel de référence.

Au nom de l'organisme de certification :  Muriel BARRA
Présidente de la Commission de Certification



الملحق رقم 07 : يوضح الحاويات الملونة المخصصة للنفايات



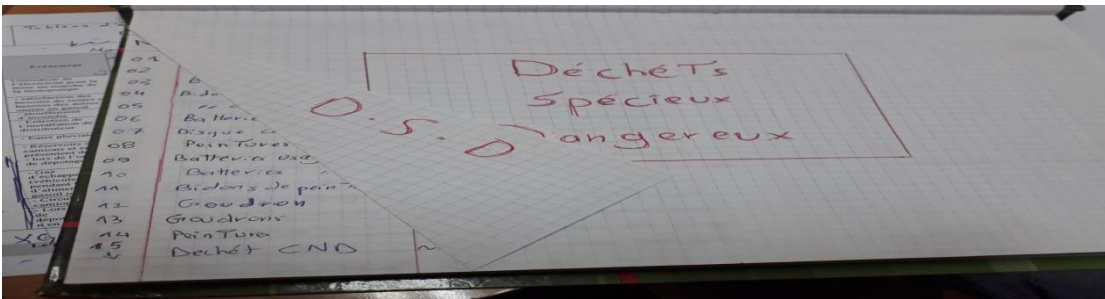
الملحق رقم 08: يوضح منطقة تخزين النفايات الخاصة الخطيرة



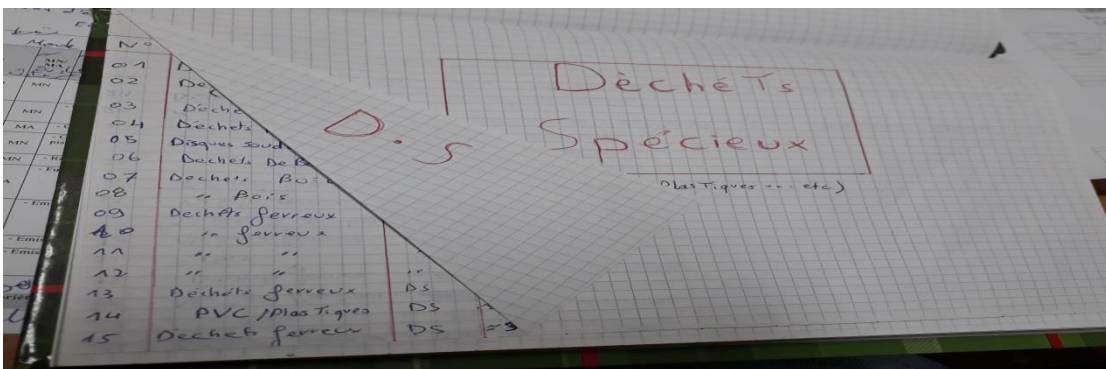
الملحق رقم 09 : يوضح نماذج عن كيفية تخزين النفايات في الأماكن المخصصة لها حسب اللافتات.



الملحق رقم 10: يوضح السجل الخاص بالنفايات ؛ تقسيماته ومحتوياته



DÉCHETS STOCKÉS				DÉCHETS RÉCUPÉRÉS			
N°	DÉCHETS	CLASSE	QTE DATE	QTE RESTANT	ORGANISME	DATE	SCA DE RECUPERATION
01	Déchets de peinture	DSD	02 Bd 12/05/2017				
02	Cable électrique Brulé	DSD	20 ML 13/09/2017				
03	Batteries Usagées	DSD	04 03/10/2017				
04	Bidon FLUOCATE	DSD	~10 17/10/17				
05	de peinture	"	20 Bd 05/11/2017				
06	Batteries usagées	DSD	02 06/11/2017				
07	Disque coupeuses	DSD	~20kg 07/11/2017				
08	Peintures	DSD	02 Bd 26/11/2017				
09	Batteries usagées	DSD	03 26/11/2017				
10	Batteries	DSD	02 26/11/2017	30	00	RECIBAT	21/12/17
11	Bidons de peinture	DSD	~15 21/12/2017				
12	Goudron	DSD	~38kg 25/12/2017				
13	Goudrons	DSD	~50kg 11/12/2017				
14	Peinture	"	07 Bd 11/12/2017				
15	Déchet CND	~ DSD B3	~50kg 23/12/2017				



الملحق رقم 11: tableau des déchets à traiter



المؤسسة الوطنية للقنوات
ENTREPRISE NATIONALE DE CANALISATIONS
ENAC/ SPA
Filiale à 100% du Groupe Sonatrach

Tableau des déchets à valoriser

N°	Description	Quantité
01	Extincteurs défectueux	~ 29
02	Batteries	~ 52
03	Huiles usagées	~ 1400 L
04	Métaux ferreux	~ 2000 Kg
05	Equipements électriques et électroniques	~ 60 Kg
06	Pièces mécaniques rebutées	~ 5000 Kg
07	Câbles électriques	~ 520 Kg
08	Câbles en acier	~ 100 Kg
09	Piles et accumulateurs	~ 10
10	Pneus usagés	~ 35
11	Papier /carton	0
12	Matières plastiques	~ 500 Kg
13	Bois et dérivés	~ 10000 Kg
14	Verre	0
15	Textiles, Matelas	~350 Matelas

Responsable HSE

R. BOUKAREB
chargé d'étude environnement



Directeur du centre

[Signature]



Scanned with
CamScanner

الملحق رقم 12: جدول للأسعار Bordereaux des prix



BORDEREAUX DES PRIX

Consultation N° 32PR/DVL/DAP/2019 : Collecte, transport et traitement ou élimination des déchets

N°	Désignation	Unité	Prix Unitaire
01	Filtre à huile	U	35,00 DZD
02	Tonner	Kg	100,00 DZD
03	Produits chimiques périmés (résines, époxy primaire, ext)	L	150,00 DZD
04	Déchets de soins	Kg	150,00 DZD
05	Peinture	Kg	150,00 DZD
06	Déchets de revêtement en bitume	Kg	150,00 DZD
07	Révélateurs et fixateurs	L	00,00 DZD
08	Chiffons et EPI souillés par des substances dangereuses	Kg	150,00 DZD
09	Déchets de graisses	Kg	150,00 DZD
10	Déchets provenant du nettoyage des égouts	L	04,00 DZD
11	Déchets soudure	Kg	50,00 DZD
12	Déchets meulage et matériaux de meulage	Kg	50,00 DZD
13	Terre /Pierre/Béton	Kg	03,00 DZD
14	Céramiques	Kg	03,00 DZD
15	Déchets de cuisine	Kg	03,00 DZD
16	Emballages de films radioactifs	Kg	150,00 DZD
Montant en HT			1298 ,00 DZD
Montant TVA 19 %			246,62DZD
Montant en TTC			1544,62DZD
Montant en lettre en TTC : Mille cinq cent quarante-quatre Virgule soixante-deux Dinar			



GUEDECHI Musiohine

36. 716

For zero waste...

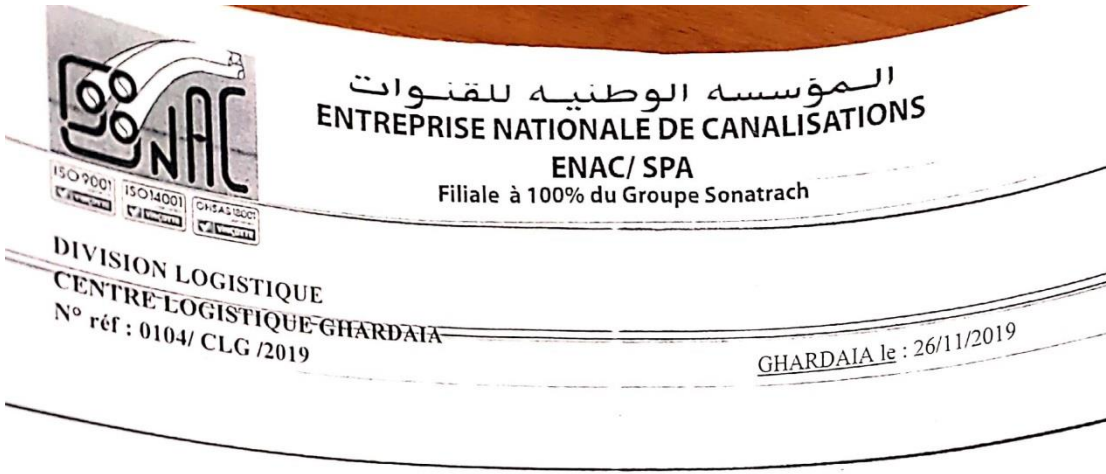
☎ 021 037 254 816

✉ sales@hodna-environnement.com
info@hodna-environnement.com

📍 Lotissement 313 lot 174 zone d'activités et stockage Média Algérie



Scanned with CamScanner



A Monsieur
Le Directeur d'ALFAPIPE
Ghardaïa

Objet : Demande assistance

Nous avons l'honneur de solliciter votre accord pour nous assister par votre permission d'utiliser votre bascule de poids afin de peser nos camions de déchets pour plusieurs fois durant les journées de notre campagne de récupération de déchets.

Dans l'attente d'une réponse de votre part, veuillez agréer Monsieur le Directeur nos salutations les plus sincères.



Le Directeur du centre P/I

Scanned with
CamScanner

الملحق رقم 14 : المخطط السنوي للتوعية بالمؤسسة .

FOR-SMI-HSE-54
Date Application: Janvier 2018
Version :01

Programme prévisionnel de Sensibilisation

Date: 20/01/2019
Entité: CLG

N°	Thème	Objectif	Unité de trav/ activité	Personnel Concerné	Mois ou périodes prévisionnelles												Responsable chargé de la sensibilisation	Moyens/supplément de sensibilisation	Commentaire
					Jan	Fév	Mai	Avr	Mai	Jui	Jui	Aoû	Sep	Oct	Nov	Déc			
1	FDS & manipulation des produits chimiques (tonner, flouko peinture, détergent, carburant, détergent, acide ...)	Prévenir les risques chimiques	Magasin/ maintenance/chargement des batteries/base vie/ rénovation cabines/stations carburant/vidange	Agents d'entretien Peintres Magasiniers Plombier Menuisiers Agents d'entretien mécanique	X			X			X			X					
2	incendie / explosion	Prévenir les risques d'incendie et d'explosion	Niche de stockage /mag/base vie/station gazol/prefab/maintenance	personnel du magasin chaudronniers occupants de la base vie electriciens électroniciens		X		X		X		X		X		X			
3	Risque liés aux activités de soudage et meulage et oxyacépage	Prévenir les risques liés au soudage et meulage	Prefab/GC/Rénovation/Maintenance	Personnel de rénovation cabine	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
4	Gestion des déchets DSD et DS	Réduire les quantités de DSD et de DS générées	Mag/prefab/maintenance	Tout le personnel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
5	Manutention mécanique & Manutention manuelle	Éliminer les accidents liés à la manutention mécanique et manuelle	Mag/prefab/maintenance/rénovation/GC	Conducteurs d'engins Manutentionnaires Préfabrication Maintenance Personnel de génie civil rénovation cabine	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
6	Electrocution et électrisation	Éliminer Les accidents liés à l'électrocution et l'électrisation	base vie/Bureau/atelier	Personnel de l'atelier prefab Electricien Frigoriste Agent d'entretien		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Inspecteur HSE TS environnement	*Dispositifs *Support de cours	
7	Chute d'objet	Prévenir les risques de chute d'objet	GC/Rénovation/ maintenance/prefabrication/mag	Personnel GC /maintenance rénovation cabines /magasins		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
8	Chute de hauteur	Prévenir les risques de chute de hauteur	GC/Rénovation/ maintenance/prefabrication/mag	Personnel GC /maintenance rénovation cabines /magasins	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			

14	Risque radio active	Prévenir les risques liés à l'exposition aux rayonnement	CND	Personnel de CND	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
15	Situation d'urgence	Préparation de personnel pour des situations similaires	C Logistique	Tout le personnel		X	X				X		X					
16	Inondation	Prévenir les inondations	GC/Rénovation	Tout le personnel				X	X	X	X	X	X	X	X	X		
17	L'utilisation des extincteurs	Intervention en cas de début d'incendie	C Logistique	Tout le personnel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
18	Circulation interne et externe (chute de pléno-pied, accidents, traversé la route, etc)	Prévenir les risques liés à la circulation externe et interne	site de circulation	Tout le personnel		X		X		X		X		X				
19	L'utilisation rationnelle du matériel consommant du carburant	Diminuer la consommation de carburant	Prefab/GC/Maintenance	Les chauffeurs et conducteurs engins		X		X		X		X		X				
20	L'utilisation des matières inflammables non polluantes lors des simulations des situations d'urgence	Diminuer la pollution lors des simulations	zone des simulations	Agents HSE		X					X							
21	L'utilisation rationnelle d'électricité et d'eau	Diminuer la consommation des ressources énergétiques	Prefab/ADM/Bureau de	- Tout le personnel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
22	Risque mécanique et vibrations	Prévenir les risques de blessures et de vibration	atelier maintenance/prefab/rénovation	Personnel Préfabrication Personnel de génie civil Personnel de rénovation de cabine Personnel de la maintenance Conducteur d'engin	X		X		X		X		X		X			
23	Bruit	Réduire les risques associés au bruit	atelier maintenance/prefab/rénovation	Tout le personnel		X		X		X		X		X		X		

Etabli par		Approuvé par	
Nom & prénom	CHARNA DIELLOUL	DAOUED MOUSTAPHA	
Désignation du poste	Chef service QHSE P1	Directeur CLG P1	
Date	20/01/2019	20/01/2019	

La présent document est la propriété de l'ENAC et ne peut être reproduit sans autorisation.
Page 2 sur 2

الملحق رقم 15: بعض اللوحات الارشادية .



الملحق رقم 16: اللوحات الارشادية حول ترشيد استهلاك الطاقة



الملحق رقم 17 : مخطط التدريب الخاص بالمؤسسة لسنة 2019

Direction des Ressources Humaines
Département Formation

Plan de Formation 2019

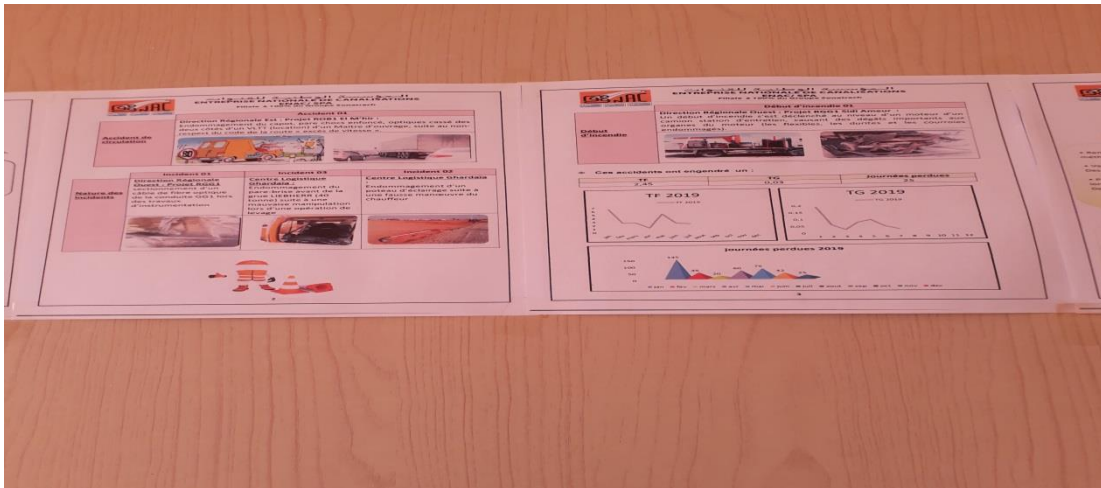
N°	Intitulé des besoins	Domaine	Organisme	Effectif	Durée	Coût en HT	Objectifs
1	Piping et soudage	Engineering (Contrôle technique et études techniques)	IAP ou autre organisme	18	4	1 395 000,00	*Faire un choix approprié lors des commandes dans le cadre du piping *Comprendre les spécifications piping *Déterminer la meilleure maintenance.
2	Revêtement des conduites		IAP ou autre organisme	15	5	1 425 000,00	Comprendre et maîtriser les processus de corrosion, les remèdes anti-corrosion et la protection passive.
3	Certification SNT Niv 01 Contrôle par ressage		CTMC	6	10	2 444 200,00	L'obtention de la certification telle exigée par la réglementation et de répondre aux besoins de nos clients
4	Certification Ultra son Niv 01		CTMC	5	10	2 403 500,00	L'obtention de la certification telle exigée par la réglementation en matière de CND et de répondre aux besoins de nos clients
5	Soudage et traitement thermique		IAP ou autre organisme	6	5	770 000,00	Comprendre les procédés de soudage selon les différentes normes et les traitements thermiques (trempe, recuit et revenu)
6	Radioprotection contre les rayonnements ionisants		IAGN	29	5	1 334 000,00	Sensibiliser le personnel sur les risques des rayonnements ionisants et répondre aux normes en vigueur
7	Management de Projet	Management	SMA ou autre	25	25	5 668 125,00	Maîtriser les différentes étapes d'un projet; Les Critères qualité, coût et délais dans la réalisation d'un projet ;Organisation/planification des activités d'un projet, programmation, contrôle des activités réalisées.
8	Management d'équipe et conduite de réunion		ESG ou autre organisme	25	5	650 000,00	Savoir piloter son équipe en mobilisant les ressources de ses collaborateurs et animer l'équipe afin d'atteindre les objectifs fixés.
9	Les outils de gestion nécessaire aux managers		ESG ou autre organisme	25	5	650 000,00	S'approprier les techniques et les outils nécessaire aux manager.
10	La gestion du temps et du Stress		SMA ou autre	10	3	600 000,00	Mettre en oeuvre des outils d'organisation individuels et collectifs, pour augmenter son efficacité et gérer ses priorités.
11	Méthodologie d'analyse des causes des non conformités et outils de résolutions des problèmes	Management intégré/HSE	CETIC ou autre organisme	30	3	964 650,00	Maîtriser les non-conformités, analyser les causes, identifier et suivre les (AC, AP) pour résoudre les problèmes afin de maîtriser le processus d'amélioration continue.
12	Management des risques selon la norme ISO 9001 V 2015 Approche des risques		SMA ou autre	30	3	809 550,00	Appréhender les principes et les lignes directrices de la norme ISO 31000, et amorcer une réflexion guidée sur les méthodes et les outils de sa mise en œuvre au sein de l'entreprise
13	Formation sur le SMi dans une entreprise selon le référentiel: ISO 45001 VS 2018		SMA ou autre	25	5	1 136 625,00	Tenir à jour un système de management de la S&ST afin d'améliorer la santé et la sécurité au travail
14	Transport, stockage et manipulation des produits dangereux		IAP ou autre organisme	25	3	1 500 000,00	Comprendre la législation et la réglementation appliquées aux TMD, Prendre conscience sur les différents risques liés aux transport des matières dangereuses et Savoir comment prévenir les risques TMD
15	Evaluation et prévention des risques professionnels		IAP ou autre organisme	30	5	2 850 000,00	S'approprier une démarche d'identification et d'évaluation des risques professionnels en entreprise et leur hiérarchisation, Etablir les critères d'évaluation
16	La gestion des déchets		IAP ou autre organisme	25	3	1 500 000,00	Connaître les obligations des producteurs, transporteurs et éliminateurs de déchets. Apprendre à organiser les circuits d'élimination des déchets dans l'entreprise. Savoir caractériser et identifier les différents types de déchets
17	Habilitation électrique		IFEG Sonalgaz	17	15	2 682 600,00	Maîtriser le contexte réglementaire et technique du risque électrique, La sécurité des travaux électriques et non électriques au voisinage des installations électriques sous tension et de répondre aux exigences légales
18	Les risques liés aux travaux en hauteur		IAP ou autre organisme	25	4	2 125 000,00	Sensibiliser le personnel sur les risques liés aux travaux en hauteur.
19	Lutte contre incendie		Protection civil	50	5	1 125 000,00	Sensibiliser le personnel de l'entreprise à la lutte contre l'incendie (principes et moyens d'extinction d'incendie, moyens de prévention, ...)
20	Secourisme		Protection civil	50	5	1 125 000,00	Sensibiliser le personnel de l'entreprise aux premiers secours à apporter à toute victime d'accident d'incident qui survient aux milieux professionnels


الملحق رقم 18: يوضح عملية استرجاع النفايات من طرف مؤسسة الحصنة للرسكلة




الملحق رقم 19: الاعلانات المكتوبة الخاصة بالإبلاغ عن التقارير الخاصة بحوادث العمل وبعض قواعد

السلامة المهنية .

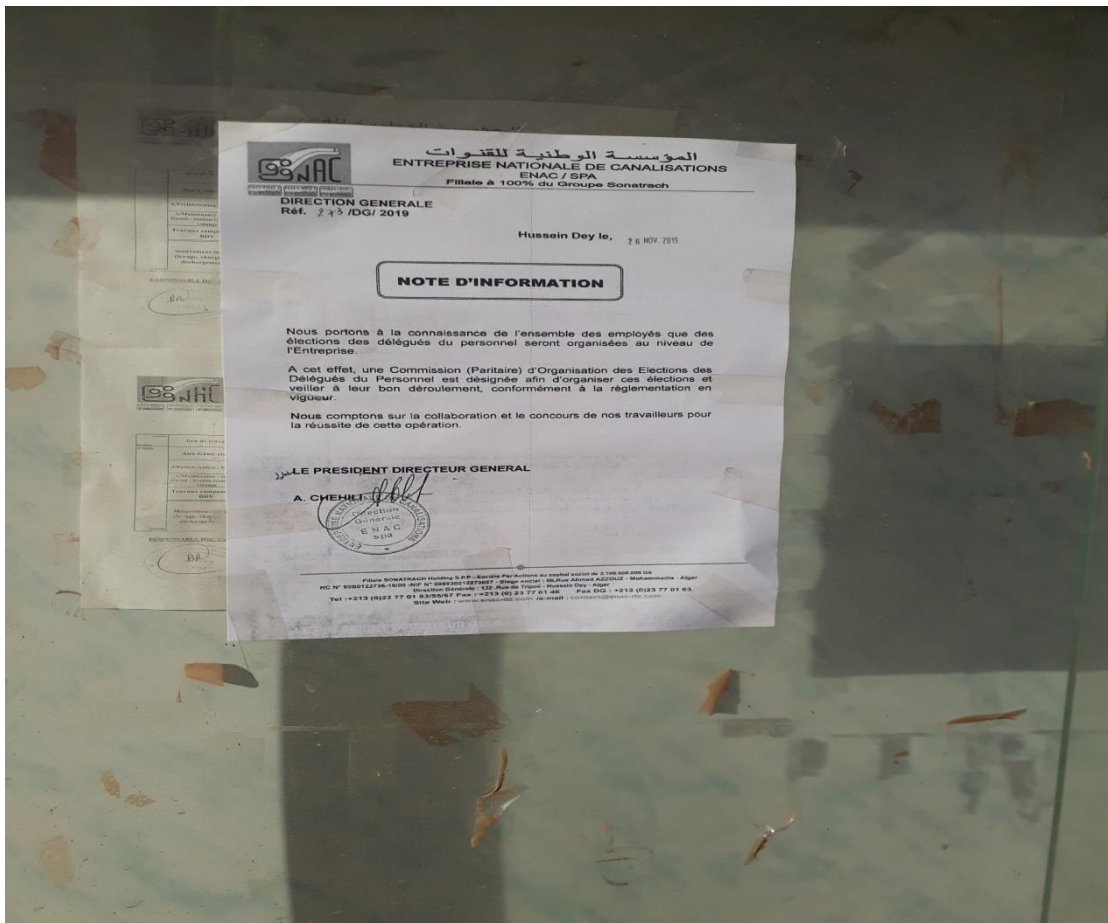
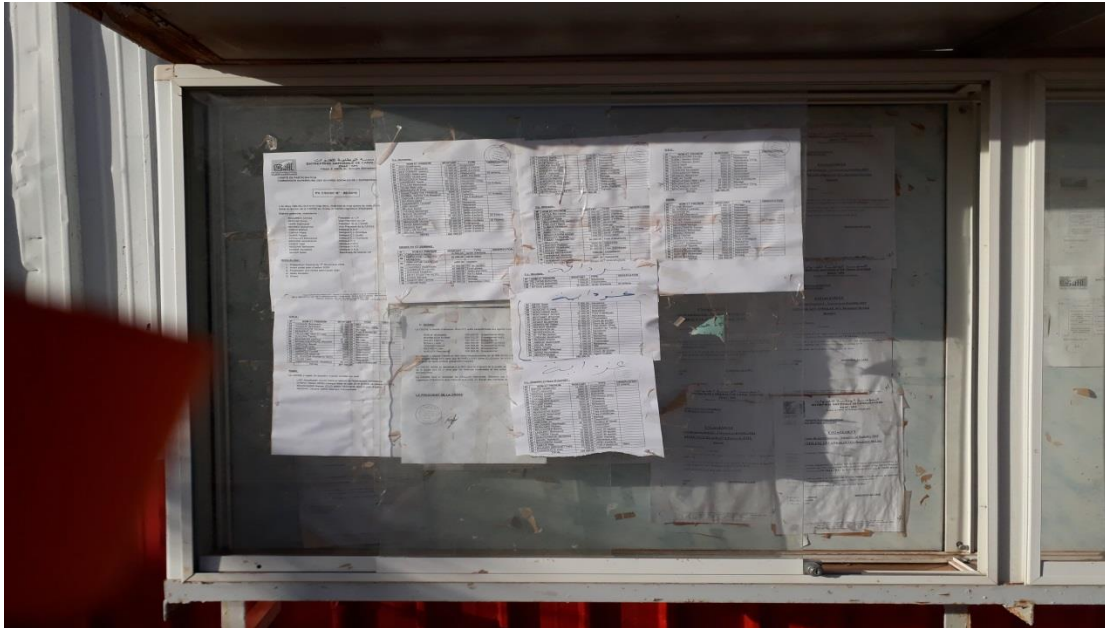


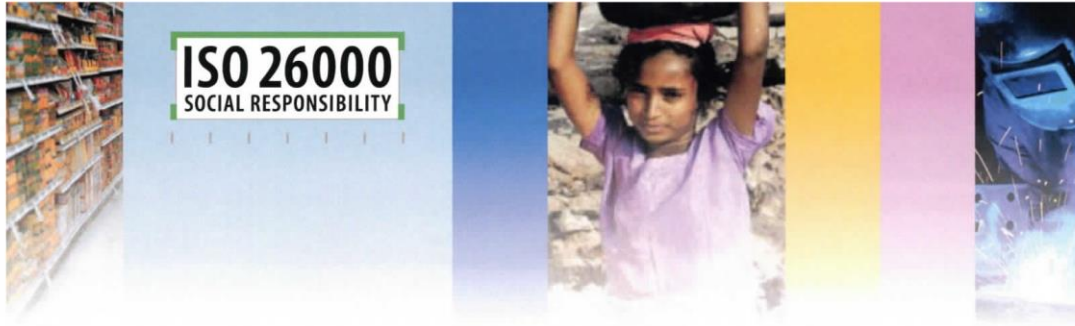
 RAPPORT CAUSERIE HSE « Safety Tool Box »		FOR-SMI-HSE-02 Date Application : 29 Juillet 2019 Version : 04	
SITE : CLG PHASE TRAVAUX : GC		Safety Tool Box Talk N°	Date: 22/11/2019
Sujet de Discussion Préalable : Bruit			
Activité critique <input type="checkbox"/> Levage mécanique <input type="checkbox"/> Levage manuel <input type="checkbox"/> Soudage/Découpage <input type="checkbox"/> Outils élec/man <input type="checkbox"/> Test de pression/fuite <input type="checkbox"/> Empilage/rangement <input type="checkbox"/> Enrobage <input type="checkbox"/> Nettoyage chimique <input type="checkbox"/> Tranché <input type="checkbox"/> Peinture/sablage <input type="checkbox"/> Machine tournante <input type="checkbox"/> Coulage de béton <input type="checkbox"/> Autres à préciser :	Agent dangereux <input type="checkbox"/> Oii <input type="checkbox"/> Gaz inflammable <input type="checkbox"/> Pproduit chimique <input checked="" type="checkbox"/> Bruit <input type="checkbox"/> Vibration <input type="checkbox"/> Energie électrique <input type="checkbox"/> Pression <input type="checkbox"/> Coup de chaleur <input type="checkbox"/> Chute d'objet <input type="checkbox"/> Intempérie <input type="checkbox"/> Eau contaminé <input type="checkbox"/> Lubrification <input type="checkbox"/> Radiation <input type="checkbox"/> Autres à préciser :	Conséquences <input type="checkbox"/> Feu/Explosion <input type="checkbox"/> Choc Electrique <input checked="" type="checkbox"/> Perie d'audition <input type="checkbox"/> Blessure aux yeux <input type="checkbox"/> Intoxication <input type="checkbox"/> Autres à préciser :	Permis n° Type de permis : Permis complémentaire <input type="checkbox"/> Tranchée <input type="checkbox"/> Autorisation d'entrée <input type="checkbox"/> Espace confiné <input type="checkbox"/> Isolation électrique <input type="checkbox"/> Process-Inst/Isolation <input type="checkbox"/> Echafaudage <input type="checkbox"/> Travaux à froid <input type="checkbox"/> Travaux à chaud <input type="checkbox"/> Gestion des déchets Permis complémentaire n°
		Mesures préventives <input checked="" type="checkbox"/> EPI adéquates <input checked="" type="checkbox"/> Hygiene et nettoyage <input type="checkbox"/> Mise à la terre <input type="checkbox"/> PTW <input type="checkbox"/> Conduite défensive : <input checked="" type="checkbox"/> Respect des consignes de sécurité <input type="checkbox"/> Autres à préciser :	

Scanned with CamScanner

 RAPPORT CAUSERIE HSE « Safety Tool Box »		FOR-SMI-HSE-02 Date Application : 29 Juillet 2019 Version : 04	
Nom & Prénom	Visa	Nom & Prénom	Visa
سراج العلام	LAB	مبارك جديك	A
حسان أحمد		ستور تدر	
Bouhafs Samir			
عبدكريم			
مرابط مبروك			
كدي جمال	KADJ		
جولان سليمان			
حريز عبد			
بنو كني علي			
أولاد مسعود فليس			
بوشارب بوعمار			
متبع عبد العزيز			
جناح حسام			
الار رند			
واد ي جمال			
Sensibilisateur « Représentant HSE » Camis HEROUINI	Fonction : A.P	Signature :	

الملحق رقم 21: نماذج لبعض الإعلانات المنشورة .





11 décembre 2013

Monsieur Slimane Arbi Bey
Président Directeur Général
ENAC - Filiale du Groupe Sonatrach
132, rue Tripoli
Hussein Dey
Alger
Algérie

Projet sur l'adoption et l'utilisation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale dans la région du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (MENA)

Cher Monsieur Arbi Bey,

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) et l'Institut algérien de normalisation (IANOR) reconnaissent la participation, en 2012, d'ENAC - Filiale du Groupe Sonatrach dans la phase pilote du projet cité en objet. Le projet est conçu pour encourager les organisations à utiliser la norme *ISO 26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Ce projet est mis en œuvre par l'ISO et l'IANOR, et financé par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (Sida).

Nous apprécions votre engagement personnel ainsi que les efforts que vous et vos collaborateurs avez consacrés à développer un plan d'action pour appliquer la norme ISO 26000 dans votre organisation et à initier son exécution.

Nous sommes heureux de constater que vous êtes fermement engagé à assurer un suivi continu pour la mise en œuvre du plan d'action de l'organisation d'ici fin 2014, date d'échéance du projet.

Nous vous prions de trouver ici, cher Monsieur Arbi Bey, l'expression de nos sentiments distingués.




Rob Steele
Secrétaire général de l'ISO


Ratiba Chibani
Directrice générale de l'IANOR



