

## تصور مقترح لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي والتنمية المستدامة

(دراسة حالة)

أ.م.د/علياء عبد اللطيف أحمد عابد

كلية التجارة بنات بأسيوط جامعة الأزهر

### ملخص:

تهدف الدراسة الي وضع تصور مقترح للمراجعة الداخلية لنظام ادارة البيئة مع ابراز دور المراجع الداخلي عند مراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات بهدف التميز المؤسسي البيئي والتنمية المستدامة للمؤسسات وذلك عند مراجعة نظام ادارة البيئة، مع التطبيق علي احدى الشركات<sup>1</sup> العاملة فى قطاع البترول.وتوصلت الدراسة الي وجود دور فعال لقيام المراجع الداخلي بالاستعانة بهذه الأدوات خاصة عند مراجعة نظام إدارة البيئة مع امكانية التوسع مستقبليا لاهداف الريادة البيئية فى الأعمال من خلال استخدام باقى الأدوات البيئية حيث تم التركيز فقط علي ثلاث أدوات هي: (نظام الادارة البيئية- المراجعة البيئية -تقويم الأداء البيئي) كما توصلت الدراسة إلي امكانية دعم هذه الأدوات لمنهجية التميز البيئي تحقيقا للتنمية المستدامة.وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها:ضرورة زيادة النطاق وتوسعته ليشمل إما نظم إدارية جديدة أو حتى ظهور أصحاب مصلحة جدد، تطبيق مبادئ ريادة الأعمال علي أقسام جديدة أو عمليات جديدة تنوي الشركة الدخول فيها.

<sup>1</sup> بناء علي رغبة الشركة فى عدم ذكر اسمها صراحة داخل البحث سيتم الاشارة اليها بالرمز (أ).

## **A proposed vision for the review of environmental management tools for activities and processes in support of environmental excellence and sustainable development (case study)**

**Dr. / Aliaa Abdel-Latif Ahmed Abed**

**Faculty of Commerce, Girls, Assiut - Al-Azhar University**

The study aims to develop a proposed vision for the internal audit of the environmental management system, while highlighting the role of the internal auditor when reviewing environmental management tools for activities and operations with a view to environmental institutional excellence and sustainable development of institutions, when reviewing the environmental management system, with application to one of the companies operating in the oil sector. The study found that there is an effective role for the internal auditor to use these tools, especially when reviewing the environmental management system with the possibility of expanding in future to the objectives of environmental leadership in the business through the use of the rest of the environmental tools, where only three tools were focused on: (Environmental Management System - Environmental Review - Environmental Performance Evaluation) The study also found that these tools can support the methodology of environmental excellence to achieve sustainable development. The study recommended several recommendations, including: the need to increase the scope and

expand it to include either new administrative systems or even the emergence of new stakeholders, applying the principles of entrepreneurship on a new departments or new operations that the company intends to enter into.

### مقدمة:

تتطور أهداف عملية المراجعة الداخلية بالتطور الاقتصادي والاجتماعي، وعلى المهنة أن تطور خدماتها لتفي بحاجة الأطراف المختلفة لنوعية جديدة من الخدمات والمتطلبات التي ارتبط ظهورها بصدور معايير دولية وتطور بعض المفاهيم طبقاً لهذه المعايير، حيث أن خدمة إبداء الرأي فقط عن القوائم المالية لم تعد تلبي احتياجات متخذي القرارات المختلفة بتوفير معلومات أكثر مالية أو غير مالية (د.ناصر خليفة، ٢٠٠٧: ٣١١).

كما أكدت إحدى الدراسات (عبير عامر، ٢٠١٠: ٦١) على أهمية أن تلعب المراجعة الداخلية دوراً حيوياً في إنجاح تطبيق المبادئ الأساسية للجودة الشاملة باعتبارها من الأنشطة الرئيسية لها، والتي منها القيام بمراجعة النظم الإدارية التي تدعم التميز المؤسسي والتنمية المستدامة (Andressa et al,2019,p:69-70) ومنها على سبيل المثال إدارة الجودة وإدارة البيئة وإدارة المسؤولية الاجتماعية للشركات. ولقد أصدرت المنظمة الدولية للمعايير (ISO)<sup>(٢)</sup> المواصفة (ISO14001:2004) الخاصة بنظام إدارة البيئة، وتعد مواصفة الإدارة البيئية أحد أهم المواصفات في منظمات الأعمال إذ أصدرت ISO نسخة سنة 2015 التي تدرج البعد البيئي ضمن استراتيجيات منظمات الأعمال للتقليل من مستوى الانبعاثات وتعديل السلوك البيئي انطلاقاً من التحكم في مستوى الأداء البيئي (Gilberto Santosa et al,2016,p:1213).

### طبيعة المشكلة:

تبرز طبيعة المشكلة في الإجابة عن السؤال التالي:  
ما دور المراجع الداخلي عند مراجعة أدوات الإدارة البيئية على أساس الأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي ومن ثم التنمية المستدامة في الشركة (أ) للبتروول؟

(٢) ISO= International Organization for Standardization.

وللاجابة علي التساؤل يجب النظر في تطور المراجعة الداخلية وتنوع أنشطتها داخل المنظمات واتساع نطاق مسؤولياتها ومسئوليات المراجع الداخلي بالتبعية، وما تطلبه هذا التطور من ضرورة زيادة جودة وشمولية عملية المراجعة الداخلية وذلك عن طريق: إتساع أدورها لتشمل مراجعة أدوات الإدارة البيئية ومنها (نظام الإدارة البيئية- المراجعة البيئية -تقويم الأداء البيئي) علي أساس الأنشطة والعمليات، إلى جانب تطوير دور المراجع الداخلي والتأكيد علي الاستقلالية المتاحة له حتى يستطيع القيام بالوظائف الجديدة لمراجعة الإدارة. (غادة سليمان، ٢٠١١: ٣٥)

وتتفق الباحثة مع ISO أنه يجب على المراجع الداخلي عند تطبيقه لنظام إدارة الجودة بأى منظمة-على سبيل المثال- ضرورة الاهتمام بأدوات مثل: نظام الإدارة البيئية، المراجعة البيئية، تقويم الأداء البيئي، التقارير البيئية، مؤشرات الأداء، فاعلية وكفاءة تنفيذ عمليات تلك المنظمة، تحديد فرص التحسين المستمر، إمكانات العمليات، الاستخدام الكفء للأساليب الإحصائية، استخدام تكنولوجيا المعلومات، تحليل بيانات تكاليف الجودة، الاستخدام الفعال للموارد الاقتصادية المتاحة، ملاءمة ودقة قياس الأداء، أنشطة التحسين، العلاقات مع أصحاب المصالح المتعلقة بالمنظمة (ISO9004:2000, 36-37). حيث أصبح من الضروري أن يقوم المراجع الداخلي بفحص وتقييم كل ما يؤثر على استمرارية نجاح المنظمة، ومساعدتها على تحقيق التميز التنافسي. ويعد نموذج التميز الأوروبي (Nina et al,2017,p:579) من النماذج الداعمة بشدة والتي تتوافق مع أدوات الإدارة البيئية ومنها (نظام الإدارة البيئية- المراجعة البيئية -تقويم الأداء البيئي) إذ تعتبر هذه الأدوات مدخلات هذا النموذج وصولا الى مخرجات التميز البيئي والمؤسسي. (Sonja Treven, et al,2019,p:4)

وفي ضوء ذلك يمكن القول أن المشكلة الرئيسية لهذا البحث تكمن في أن المراجع الداخلي يواجه العديد من المشاكل عند القيام بالأدوار الجديدة المطلوبة منه ومن عملية المراجعة الداخلية التي يؤديها ومنها أنه يفترق إلى وجود برنامج مصاغ جيدا وآليات واضحة عند مراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي والتنمية المستدامة ومن هنا برزت الحاجة إلى وجود تصور يقدم نطاق مرن

وآليات لتنفيذ هذا النوع من المراجعات.

### أهمية البحث: يستمد هذا البحث أهميته مما يلي:

- ١- الاتجاه الحالي العالمي المتزايد نحو التطوير والاهتمام بالمراجعة الداخلية بصفة عامة، والمراجع الداخلي بصفة خاصة في ظل متطلبات التنمية المستدامة.
- ٢- إن هناك ندرة في الأبحاث المتعلقة بتطوير أدوار المراجعة الداخلية وخاصة الأدوار المهمة بمراجعة أدوات نظام إدارة البيئة، وتدريب المراجعين الداخليين على مراجعة تلك الأدوات البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي والتنمية المستدامة، وأخيراً مشاركة المعرفة.
- ٣- أهمية قطاع البترول والقطاعات المرتبطة به وتأثيره على الأوضاع الاقتصادية في العالم ككل وفي مصر بصفة خاصة، وما يواجهه هذا القطاع من مشاكل يتطلب ضرورة التعامل في إدارة هذا القطاع بمستوى متميز من الجودة.

### أهداف البحث:

- ١- إلقاء الضوء على أهمية تطوير دور المراجع الداخلي عند مراجعة نظام إدارة البيئة في المنظمات بصفة عامة وفي قطاع البترول بصفة خاصة.
- ٢- وضع تصور مقترح للمراجعة الداخلية لنظام إدارة البيئة بهدف دعم التميز البيئي ومن ثم التنمية المستدامة.
- ٣- تطبيق التصور المقترح لمراجعة نظام إدارة البيئة في إحدى الشركات العاملة في قطاع البترول بهدف دعم التميز البيئي والمؤسسي.

### فروض البحث: تقوم الدراسة على اختبار الفروض التالية:

- ١- يؤدي إتساع نطاق المراجعة الداخلية إلى تفعيل قدرتها على مراجعة أدوات نظام إدارة البيئة بجودة وفاعلية.
- ٢- يؤدي تطوير دور المراجع الداخلي لمراجعة نظام إدارة البيئة إلى دعم التميز البيئي والمؤسسي.
- ٣- يؤدي تطبيق التصور المقترح للمراجعة الداخلية إلى صحة تنفيذ عملية المراجعة البيئية عند مراجعة أدوات الإدارة البيئية علي أساس الأنشطة والعمليات.

### حدود البحث: سوف يقتصر هذا البحث على ما يلي:

- ١- دور المراجع الداخلي في مراجعة أدوات الإدارة البيئية علي أساس الأنشطة والعمليات في ظل المواصفات المتعلقة بالمراجعة الداخلية دون التعرض لدور المراجع الخارجي في هذا الشأن.
- ٢- مراجعة بعض أدوات الإدارة البيئية والتي تتمثل في (نظام الادارة البيئية- المراجعة البيئية -تقويم الأداء البيئي) دون غيرها من أدوات ومنها التقارير البيئية ومؤشرات القياس لتقويم الأداء البيئي وغيرها من أدوات.
- ٣- دراسة المواصفة (ISO 14001) دون باقي المواصفات القياسية الدولية الأخرى
- ٤- تطبيق التصور المقترح علي إحدى الشركات العاملة في قطاع البترول كدراسة حالة، وهي من الشركات الحاصلة على (ISO 14001) والخاص بنظام إدارة البيئة.

منهج البحث: في سبيل تحقيق هدف البحث، وتحقيقاً للفروض التي يقوم عليها اعتمدت هذه الدراسة على المناهج التالية:

- ١- المنهج النظري: تم استقراء وتحليل الكتابات العلمية العربية والأجنبية المتعلقة بالتأصيل العلمي لموضوع البحث وذلك بهدف اشتقاق مقدمة عامة بشأن مدى قدرة المراجعة الداخلية علي مراجعة أدوات الإدارة البيئية علي أساس الأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي ومن ثم التنمية المستدامة له.
- ٢- المنهج التطبيقي: تم من خلاله تطبيق التصور المقترح علي إحدى الشركات العاملة في قطاع البترول كدراسة حالة ، وذلك بهدف بيان أثر ذلك التطبيق على التميز البيئي والمؤسسي.

### الدراسات السابقة

دراسة (فاطمة العكازي، و عاشور مزريق، ٢٠١٩) بعنوان: "مساهمة تطبيق نظم الإدارة البيئية أيزو 14000 في تحسين الأداء التنافسي للمنظمات الصناعية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة تطبيق نظم الإدارة البيئية ISO14000 في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الصناعية، وقد استخدمنا المنهج الاستقرائي وذلك لتوصيف متغيرات الدراسة،

ودراسة الحالة في الجانب التطبيقي من خلال الإشارة إلى حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاتها، وقد تم استخدام المقابلة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الإدارة البيئية تساهم في تحسين الأداء التنافسي، من خلال أنها تساهم في تحسين الاداء البيئي، وتصريف النفايات وترشيد استخدام الطاقة.

دراسة (شبلي اسماعيل وأحمد سيف، ٢٠١٩) بعنوان: "العلاقة بين ممكنات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM ونتائجه في الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني" هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين ممكنات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ونتائج تطبيقه في الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والتي تم تطبيقها في الجهاز وفق عينة طبقية عشوائية منتظمة بلغت ١٠٠ موظف، وتوصلت الدراسة إلى أن قيادة الجهاز تدعم مجالات التميز والإبداع، وفرص التحسين تتلخص بتمكين الموظفين بشكل أكبر لإطلاق كامل إمكانياتهم وقدراتهم، ودعم استراتيجية الجهاز من خلال حزمة من مؤشرات الأداء المتعلقة باحتياجات المجتمع وقياس انطباعاته، وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها توجه الجهاز نحو تحقيق المستوى الثاني من مستويات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية "معرفون بالتميز"، وتحديث نموذج التميز الأوروبي للجودة في ظل التطورات التكنولوجية الهائلة ونظم المعلومات الإدارية الحديثة.

دراسة (سكاك مراد، قريشي كنز، ٢٠١٩) بعنوان: " دور المؤسسات في تحسين الأداء البيئي والتغيرات المناخية التدقيق البيئي كألية لتحسين نظم الإدارة البيئية" وهي دراسة نظرية وتهدف الدراسة إلى إبراز مساهمة التدقيق البيئي في تحسين نظم الإدارة البيئية للمؤسسات، بالاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي من خلال جمع المعلومات من مختلف المصادر العلمية من مراجع وكتب ودراسات أكاديمية وميدانية وتوصلت الدراسة الى أن المؤسسات تلجأ للاعتماد على التدقيق البيئي باعتباره نشاط يعمل علي فحص عمليات المؤسسة لمعرفة التأثيرات البيئية من أجل المحافظة علي البيئة عن طريق تقديم توصيات لاتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.

## ١- الاطار النظري لمواصفة الإدارة البيئية ISO14000 والتميز البيئي

### ١/١ نشأة المواصفة القياسية لنظام الإدارة البيئية ISO14000

في ضوء الإحصائيات (ISO, 2006) فإن (ISO 14001 & ISO 9001) هي الأكثر انتشاراً في كل أنحاء العالم وعلى الرغم من ذلك فإنه نتيجة لنجاح ISO9001 كمجموعة من الإرشادات الداعمة للتطبيق وتنفيذ نظام إدارة الجودة فقد ظهرت أنظمة إدارية مشابهة، حيث إن معايير أنظمة الإدارة صدرت ليس فقط بواسطة (ISO) والتي تعد الهيئة الدولية الأساسية للمعايير لكن كان هناك أيضاً بعض الجهود المبذولة بواسطة مؤسسات أخرى مثل منظمة العمل الدولية (ILO)<sup>(1)</sup>، الجمعية الكندية للكهرباء (CEA)<sup>(2)</sup>، معهد الاعتمادية الأخلاقية والاجتماعية (ISEA)<sup>(3)</sup>، ويوضح الجدول (١-١) ملخصاً لهذه الجهود. وعلى الرغم من عدم شمولية هذه الأنظمة بمعنى أنها لا تعد كجهود دولية فهي إما على المستوى الوطني أو في مرحلة المحاولات إلا أنها تبين عاملين مهمين لهذا البحث: المجالات التي استهدفت بواسطة هذه المعايير، ووقت الإصدار والتحديث.

المجال	المعايير	وقت النشر
البيئة		
عام	ISO 14001:2004	1996:2004
الغاية	ISO/TR 1406 : 1998	1998
السلامة والصحة المهنية	OHSAS 18001 : 2002	1999:2002
المسئولية الاجتماعية	SA 800,AA1000	1999:2001
أمن المعلومات	ISO/IEC 27001 : 2005	2005
الاعتمادية	IEC 60300	2004
سلامة الغذاء	ISO 22000 : 2005	2005
خدمات تكنولوجيا المعلومات	BS 15000.0	2002

### جدول (١-١)

معايير (ISO 14001) الحالية للنظم الإدارية

المصدر: من إعداد الباحثة.

(1) ILO= International Labour Organization..

(2) CEA= Canadian Electric Association.

(3) ISEA= Institute of Social and Ethical Accountability.



تصور مقترح لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي ...  
د/ علياء محمد اللطيف أحمد محمد

وقامت (ISO) بتشكيل اللجنة الفنية (٢٠٧) لتطوير المواصفة (ISO 14000) وللأسف لم تسهم أي من الدول النامية في صياغة هذه المقاييس حيث تألفت اللجنة من ممثلين رسميين للقطاع الصناعي ومنظمات التقييس وبعض المنظمات الحكومية الخاصة بالدول الصناعية. وضمت اللجنة ٧ لجان فرعية تهتم بسبع مجالات رئيسية: { نظام الإدارة البيئية EMS، المراجعة البيئية EA، الملصقات البيئية EL، تقويم الأداء البيئي EPE، تقدير دورة الحياة LCA، المصطلحات والجوانب البيئية في مقاييس المنتج } (الغزاوي، ٢٠٠٥: ١٨٥-١٨٧)

### ٢/١ تعريف ومكونات المواصفة الدولية للإدارة البيئية ISO14000

عرفت ISO المواصفة الدولية للإدارة البيئية ISO14000 بأنها "مواصفة اختيارية تحافظ على البيئة من خلال اتاحه اتباع إدارة بيئية واحدة متفق عليها وذلك للمنظمات والهيئات علي مستوى العالم وبهذا فهي تتضمن وتكفل حماية البيئة من التلوث بالتوازي مع المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية" ([www.iso.org](http://www.iso.org)) ويوضح الجدول التالي المكونات:

الاصدار	المواصفة	المجال الخاص بالمواصفة
1999	ISO14030	تقويم الأداء البيئي: الارشادات والمؤشرات
2000	ISO14020	الملصقات والاعلانات البيئية: مبادئ عامه
2000	ISO14049	أمثلة علي تأثير تطبيق دورة حياة المنتج
2002	ISO14050	الإدارة البيئية: تعريف المفاهيم والمصطلحات
2003	ISO14047	تقييم تأثير دورة حياة المنتج
2004	ISO14001	نظم إدارة البيئة: مواصفات وارشادات الاستخدام
2004	ISO14004	نظم إدارة البيئة: ارشادات عامة للمبادئ والأنظمة والتقنيات المساندة
2006	ISO14040	تحليل دورة حياة المنتج: المبادئ وإطار العمل
2006	ISO14044	تحليل دورة حياة المنتج: الارشادات التوجيهية

جدول (٢-١)

نسخة 2004 لمكونات المواصفة ISO14000

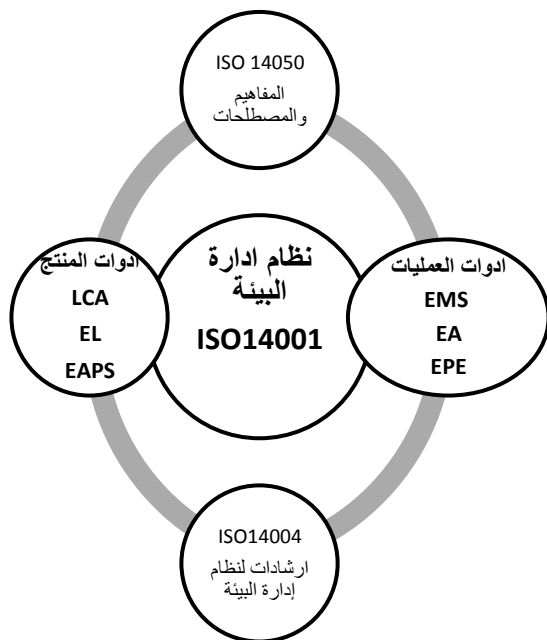
المصدر: من اعداد الباحثة من خلال المطروح علي موقع [www.iso.org](http://www.iso.org)

تصور مقترح لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي ...  
د/ علياء محمد اللطيف أحمد محمد

والجدير بالذكر انه تم تعديل **ISO14001:2008** في سبتمبر 2015 ونشر الاصدار الجديد **ISO14001:2015** وقامت **ISO** بإجراء هذه التعديلات للتأكد من استمرار قيام المواصفة بخدمة المؤسسات بشكل أكثر توافقاً مع متطلبات سوق العمل الحالي وفلسفتها في ذلك انه لإنجاح الأعمال في المستقبل يجب ضمان استمرار نجاحها في الوقت الحالي. وتقول **ISO** عن **ISO14001:2015** النسخة الجديدة تعد إنجازاً هاماً ستعزز مكانة الإدارة البيئية في المؤسسات. ومن أهم التغييرات التي تطرق لها الإصدار الجديد هي التأكيد على أن استدامة الأعمال واستمرارية التطور أصبحتا جوهر عمل المؤسسة، الأمر الذي سيقارب من توجهات الشركات الاستراتيجية مع أنظمة الإدارة البيئية. بالإضافة لذلك فإنه يزيد من التركيز على أداء الأعمال بشكل صديق للبيئة. ف ضمان استمرارية التطور والنمو بشكل يحترم البيئة ويرعها للأجيال القادمة هو مسؤولية جماعية تقع على عاتق كل المؤسسات والشركات وحتى المجتمعات ([www.iso.org](http://www.iso.org))

٣/١ معرفة الأداء الحالي وتصنيف أدوات تنفيذ الإدارة البيئية: تصنف هذه الأدوات الى مجموعتين رئيسيتين:

- الأدوات التي تركز علي العمليات وتتضمن : نظام إدارة البيئة **EMS** ، ونظام المراجعة البيئية **EA** و نظام تقويم الأداء البيئي **EPE**.
- الأدوات التي تركز علي المنتج وتتضمن :تقدير دورة الحياه **LCA**- الملصقات والافصاح البيئي **EL** واخيرا الجوانب البيئية في مقاييس المنتج **EAPS**.



الشكل (١-١) الأدوات في نظام ادارة البيئة EMS

المصدر: من اعداد الباحثة

من خلال الشكل السابق يتضح أنه عند تصنيف الأدوات في نظام ادارة البيئة EMS نجد أنها الى جانب تقسيمها الى مجموعتين رئيسيتين أحدهما تركز الى العمليات والأخري علي المنتج و حتي يتم تنفيذ هذا بطريقة صحيحة علي المراجع الداخلي ادراك ان هذا لا يتم منفصلا عن تقديم واضح ودقيق لتعريف المفاهيم والمصطلحات من خلال المواصفة ISO14050 وكذلك الأخذ في الاعتبار الارشادات التي تقدمها المواصفة ISO14004. حيث أن ذلك من شأنه معرفة الأداء الحالي من خلال المقارنات الي جانب ضمان صحة التنفيذ. فالحصول علي شهادة ISO14001 يتطلب تنفيذ نظام للمراجعة البيئية يهدف الي معرفة الوضع الحالي والمنفذ فعليا للوفاء بمتطلبات المراجعة فقد تضمنت ثلاثة معايير يتعين تطبيقها كإرشادات للمراجعة البيئية وإجراءات المراجعة هي:

### 1- ISO14010 مراجعة أنظمة إدارة البيئة.

### 2- ISO14011 مراجعة الالتزام.

### 3- ISO14012 مراجعة القوائم البيئية.

بالإضافة إلي ذلك فقد تضمنت (ISO 14000) متطلباتاً ضرورياً للمنظمات الاقتصادية يتمثل في ضرورة الاحتفاظ ببرامج وإجراءات مراجعة أنظمة إدارة البيئة، والهدف من مراجعة أي من تلك الأنظمة هو تحديد ما إذا كانت أنظمة الإدارة البيئية للمنظمة تتطابق وتتوافق مع مواصفات (ISO 14000) والتطبيق الصحيح.

وعليه تري الباحثة أن التنفيذ الصحيح ISO14001 لا يتم بدون فهم واضح من المراجع الداخلي وفريق العمل داخل الشركة لأدوات الإدارة البيئية مجتمعة ويأتي هذا بالطبع بترتيب يسبق الالتزام بالمواصفات الخاصة بالمنتج. وفيما يلي عرض لهذه الأدوات بشكل تفصيلي وبما يخدم هذه الدراسة:

#### ١/٤ أدوات الإدارة البيئية المتعلقة بالعمليات:

تتركز أدوات الإدارة البيئية المتعلقة بالعمليات في ثلاث عناصر هي: (نظام إدارة البيئة EMS، و المراجعة البيئية EA و تقييم الأداء البيئي EPE)

#### ١/٤/١ نظام إدارة البيئة EMS طبقاً (ISO 14001: 2004)

صدر المعيار الأول (BS7750) في عام (١٩٩٢) وقد كان هناك معيار وطني مطبق فقط في منظمات المملكة المتحدة ولاحقاً أصبح معياراً دولياً، أطلق عليه المواصفة (ISO 14001 : 1996)، وهذا المعيار يصف المتطلبات المتفق عليها دولياً فيما يخص نظام إدارة البيئة (EMS)، وتعتمد هذه المواصفة بشكل كبير علي مدخل (PDCA) (خطط - نفذ - افحص - تصرف) والذي أصبح مدخلاً مشتركاً لعدد من معايير نظام الإدارة، وتم تحديث المعيار البيئي وإحداث تغييرات طفيفة به في عام (٢٠٠٤) ليصبح هو الأساس لإدارة الجوانب البيئية في المنظمة ولقد تم تعزيزه بعدد من الإرشادات التوجيهية التي تصف عناصر محددة ولهذا عرفت (ISO14001: 2004)<sup>٣</sup> هذا النظام بأنه: "دورة مستمرة من التخطيط والتنفيذ والمراجعة والتحسين للأعمال التي تعمل عليها

<sup>٣</sup> تم الرجوع لعدة إصدارات علي موقع المنظمة تم ادراجهم تفصيلاً ضمن المراجع في نهاية البحث.

المنظمات وصولاً لأفضل أداء والتزام بالبيئة"

٢/٤/١ نظام المراجعة البيئية EA طبقاً (ISO 14001: 2004)

علي الرغم من أن **ISO 14001** يرسى الأسس لنظام مراجعة إدارة البيئة، إلا أن المداخل والأدوات والتقنيات الجديدة تعد من النقاط المهمة عند القيام بوضع عناوين محددة وواضحة للتغيرات خاصة في مراجعات التشريعات البيئية، حيث الأداء البيئي يتكامل جنباً إلى جنب مع الأداء الاقتصادي والاجتماعي من أجل إتباع مدخل أكثر شمولاً وذلك لقياس أداء المنظمة ككل، ومن الموضوعات التي يشملها التطوير أيضاً مراجعة الأثر الاجتماعي لإدارة البيئة في المحافظة على الموارد البيئية غير المتجددة التي يجب أن تبقى للأجيال المقبلة والذي يطلق عليه البعض "الاستدامة"، حيث سيطلب من المنظمات مراجعة إدارة عملياتها في إطار مدخل الدوام ( **Zairi, 2002:175**)، وعلى الرغم من أن الاستدامة لا تزال مبدأً فلسفياً، إلا أن الأبحاث حالياً تجرى لوضع إطار شامل للتعريف والتنفيذ والقياس والرقابة على المنظمات وكيفية حفاظها على البيئة للأجيال المقبلة. كما أن مراجعة إدارة البيئة تتغير وسوف تستمر في التغيير كنتيجة لعوامل: السوق، المجتمع، والتعديلات التكنولوجية والابتكارات. (د. أمين السيد لطفى: ٢٠٠٥، غادة عطوة: ٢٠١١)

تعريف مراجعة البيئة طبقاً **ISO 14010** "عملية مراجعة موثقة للحصول علي أدلة موضوعية وتقييمها لتحديد مدى تطابق هذه الأنشطة مع معايير المراجعة ومن ثم التوصل إلي نتائج عن هذه العملية" (**www.iso.org, ISO 14010: 2004**)

٣/٤/١ نظام تقويم الاداء البيئي EPE طبقاً (ISO 14001: 2004)

إن تعريف البيئة لأغراض مراجعة الإدارة تعد مهمة معقدة حيث أشارت (**ISO 2004: 14001**) في تعريفها للبيئة إلي أنها " المحيط الذي يحيط بأعمال المنظمة التي تتم بداخلها ويشمل الهواء، الماء، الأرض، الموارد الطبيعية، النبات، الحيوان، وما يحدث بينهم من ترابط " (**ISO, 2009**)، ولكن هذه البساطة في التعريف قد تكون مضللة خاصة إذا ما استخدمنا هذا التعريف لأغراض مراجعة الإدارة، فعلى سبيل المثال ما هي حدود مسئولية المنظمة عندما نتحدث عن القضايا البيئية؟ ومن

أشهرها الكوارث البيئية مثل تسرب المواد الكيماوية في (Bhopal) في عام (١٩٨٤)، التلوث النووي في (Chernobyl) في عام (١٩٨٦) وتسرب البترول في (Alaska) من سفينة (Exxon Valdez) في عام (١٩٨٩) مثل هذه الكوارث أظهرت أن الحدود يمكن أن تكون كبيرة وأوسع خاصة مع مصطلحات مثل الموقع، الأثر المائي، تصور الشركات، الإلزام التعاقدية. وترى الباحثة أن تعريف الحدود هو واحد من التحديات التي تواجه مراجعة إدارة البيئة في هذه الأيام، إضافة إلي كيفية التعامل مع جوانب التوقعات البيئية والتي تمثل مجال آخر من المجالات التي يجب تطويرها عند الحديث عن مراجعة إدارة البيئة، كما إن تزايد صرامة التشريعات البيئية مع تراجع ثقة الجمهور في أداء المنظمات البيئي قد تسبب في تغيير مدخل الفعل إلى مدخل استباق الفعل وبالتالي تنفيذ واقعي وشامل للنظام الإداري.

**تعريف تقويم الاداء البيئي طبقا ISO 14030** "منهج لتسهيل القرارات الادارية المتعلقة بالاداء البيئي للمؤسسة، عن طريق اختيار المؤشرات وجمع وتحليل البيانات وتقييم المعلومات وذلك وفقا لمقياس الأداء البيئي، وإعداد التقارير وتوصيل المعلومات والفحص الدوري ومن ثم إمكانية التطوير" (ISO 14010: 2004)

#### ٥/١ أساسيات التمييز البيئي

#### ١/٥/١ مفهوم التمييز والتمييز البيئي

ان التميز في مفهوم الادارة المعاصرة نظام متكامل يضم كل فاعليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستوي الأداء والانجاز الى درجات عالية تتفوق بها الإدارة علي المنافسين وترقي الي المستوى العالمي والتمييز هو "التفوق والتفرد الذي تحققه المؤسسة في الجوانب التنظيمية والبشرية والمؤسسية المختلفة لتحقيق وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية التي تجعلها متفوقة على المنافسين وتمكنها من تقديم أفضل الخدمات والمنتجات و زيادة القيمة المضافة وتحقيق الاستدامة والتحسين المستمر والابتكار المؤسسي" (Shda,2018:177)

بناء على التعريفين السابقين نستطيع تعريف التميز البيئي على أنه: "الريادة والتفوق في الممارسات والأنشطة التي لها علاقة بالبيئة وتسعى الي استدامة المنظمات من

تصور مقترح لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي ...  
د/ علياء محمد اللطيف أحمد محمد

خلال التحسين المستمر وعمليات الابداع والابتكار الأخضر كأحد ركائز تحقيق طريق التميز البيئي المستدام".  
٦/١ نموذج التميز الأوروبي



الشكل (٢-١) نموذج التميز البيئي

**المصدر:** شبلي، أحمد، ٢٠١٩ بالاسترشاد بالنموذج الاوروبي علي موقع جوجل  
١/٦/١ مبادئ نموذج التميز الأوروبي (EFQM) الثمانية:

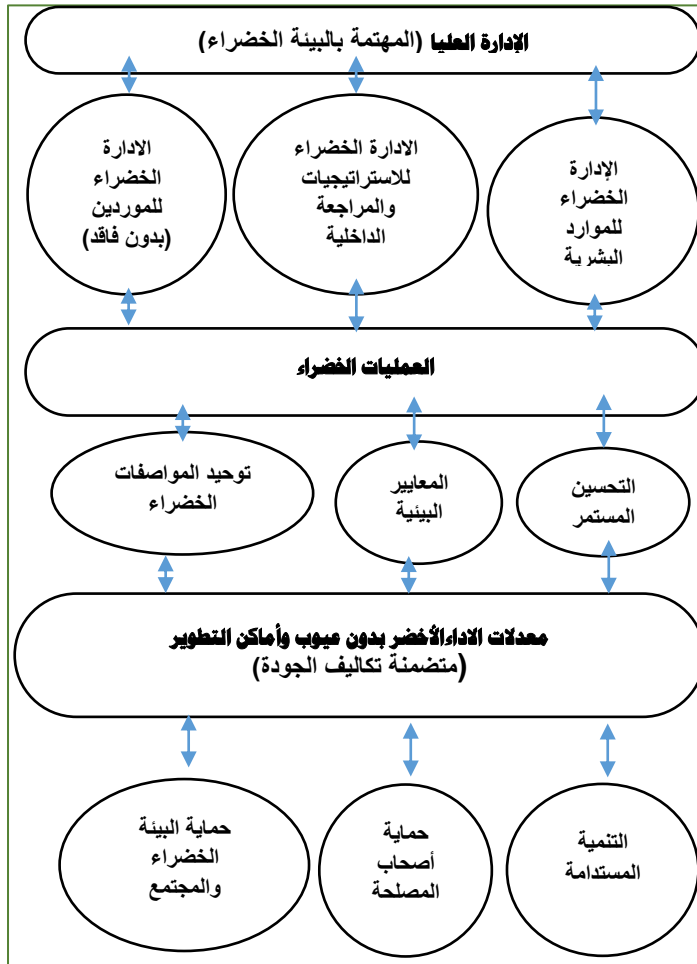
المبدأ الأول: تحقيق نتائج متوازنة-المبدأ الثاني: صناعة القيمة المضافة للزبون -المبدأ الثالث: القيادة برؤية وإلهام ونزاهة-المبدأ الرابع: الإدارة بالعمليات -المبدأ الخامس: النجاح من خلال العاملين -المبدأ السادس: دعم الإبداع والتجديد- المبدأ السابع: تطوير الشراكات - المبدأ الثامن: تحمل المسؤولية من أجل مستقبل مستدام. (Nancy, 2019:17)

٢/٦/١ معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM التسعة:

المعيار الأول: القيادة-المعيار الثاني: السياسات والاستراتيجيات- المعيار الثالث: العاملون- المعيار الرابع: الشراكات والموارد- المعيار الخامس: العمليات- المعيار السادس: نتائج العاملين-المعيار السابع: نتائج العملاء-المعيار الثامن: نتائج المجتمع- المعيار التاسع: نتائج

تصور مقترح لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي ...  
د/ علياء محمد اللطيف أحمد محمد

الأداء العام. (شبلبي، أحمد، ٢٠١٩: ١٩٤-١٩٥) (Shda,2018:177)  
٣/٦/١ نموذج التميز الاوروبي من منظور بيئي



الشكل (٣-١) هيكل نموذج التميز البيئي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاسترشاد بالنموذج الاوروبي  
٧/١ مؤشرات قياس الإدارة البيئية لتحقيق التميز

تتعدد مؤشرات الإدارة البيئية لتحقيق التميز و نذكر أهمها: (عيسي، بن تريح، ٢٠١٩)



(٤١٤:

### مؤشرات نظام الإدارة البيئية لتحقيق التميز:

تتضمن مجهودات الإدارة البيئية للتأثير على مستوي التميز وجوب التقيد بالخطوات الأساسية لمدخل (PDCA) (Plan- Do-Check-Act) من حيث الاختصاص ب: الرؤية – الاستراتيجية والسياسة – الهيكل التنظيمي للإدارة البيئية – نظم الإدارة والتوثيق المتعلق بها – الالتزام بالمسائل البيئية – الاتصال بالأطراف الداخلية والخارجية من أصحاب المصلحة.

مؤشرات الأداء البيئي: عبارة عن مؤشرات تشغيلية ومؤشرات الأثر

مؤشرات تشغيلية: قياس دورة الحياة- المقاييس الفنية للمنتجات – تصريف المخلفات  
مؤشرات الأثر: تتعلق بالمخرجات مثل (إجمالي المخلفات، استهلاك المواد والمياه والطاقة، انبعاثات الغازات.

مؤشرات الكفاءة البيئية: تتضمن توفير معلومات عن كل عملية (البداية والنهاية) لقياس مدى تأثير مدخلات كل عملية (طاقة – موارد – كفاءات -...) على مخرجاتها (منتجات – انبعاثات – مخلفات ونفايات-....)

### ٢ – الجانب التطبيقي للدراسة

#### ١/٢ دراسة الأداء الحالي للشركة (أ) محل الدراسة:

تتمثل الخطوة التمهيديّة لتطبيق التصور المقترح لبرنامج المراجعة في استخدام أدوات البيئة الخاصة بالأنشطة والعمليات داخلياً في دراسة وتحليل الأداء الحالي للشركة (أ) محل الدراسة وذلك بهدف تحديد فرص التحسين المحتملة، حيث يتم دراسة وتحليل الأداء الحالي من خلال المؤشرين التاليين:

– إمكانية قيام المراجعة الداخلية بأدوارها الجديدة بالوفاء بمتطلبات أدوات نظام الإدارة البيئية بالشركة وكذلك باقي الأدوات فيما يخص التقارير البيئية ومؤشرات القياس لتقويم الأداء، ومن ثم إمكانية دعم الإدارة العليا بالوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة وتحقيق التنمية المستدامة والتميز البيئي والمؤسسي.

– تحديد وقياس مدى إمكانية قيام المراجع الداخلي في توضيح العلاقة بين الأدوات

- ومنهجية التميز البيئي باستخدام النموذج المقترح.
- و الشركة (أ) هي إحدى الشركات التي تتبع قطاع الأعمال العام ووزير البترول بقرار استثنائي فقد أصدر وزير البترول المصري في عام ٢٠٠١ قرار بتأسيس الشركة بوصفها كياناً مكلف بالتركيز على أنشطة الغاز الطبيعي في جمهورية مصر العربية وتشارك الشركة في مجموعة واسعة من الأنشطة سواء من حيث المنبع: بما في ذلك التنقيب والحفر والإنتاج من الغاز الطبيعي، أو من حيث المصب: معالجة ونقل وتوزيع الغاز الطبيعي في السوق وتسييله وتسويق الغاز الطبيعي المسال. والشركة بهذا تعد هي المحنكر الوحيد للسوق المصري حيث إنه ليس هناك أى شركة أخرى في (ج. م. ع) من اختصاصها التعامل مع الغاز الطبيعي سوى من خلال الشركة (أ). ورؤية الشركة (أ) في هذا المجال تطوير صناعة الغاز في ج. م. ع ليصبح واحداً من أهم الصناعات ليس في مصر بل في المنطقة العربية والعالم، ولتحقيق هذه الرؤية تعمل الشركة من خلال عدة محاور أهمها:
- العمل على زيادة وعى الموظفين والمقاولين خاصة في مجال التنمية المستدامة والتميز البيئي. والحفاظ على استراتيجية الابتكار والنمو الخضراء.
  - مواصلة تطبيق أحدث التقنيات في جميع عمليات الاستكشاف وتوقيع المزيد من اتفاقيات الامتياز.
  - زيادة احتياطات الغاز الطبيعي لتلبية جميع الالتزامات التي تلبى الطلب في السوق المحلية والالتزامات التصديرية. وزيادة الإنتاج السنوى لمقابلة متطلبات العرض والطلب.
  - إنشاء البنية التحتية وتحقيق الاستخدام الأمثل للمرافق والموارد، مع تنظيم تطبيق المشاريع ذات القيمة المضافة.

#### ❖ الملامح الرئيسية للشركة (أ) موضحة بالجدول التالي:.

اسم الشركة	الشركة (أ)
موقعها ومقرها	القاهرة.
القطاع	البترول.
نوعها	تبعية مباشرة لوزير البترول كأحد شركات قطاع الأعمال العام

تصور مقترح لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي ...  
د/ علياء محمد اللطيف أحمد محمد

حجمها	متوسط حوالى ١٢٠٠ موظف تقريباً.
الملاك	هيئة البترول بجمهورية مصر العربية.
منتجاتها	العمل بكافة أنشطة الغاز الطبيعي.
نظام إدارة البيئة	تم الحصول على ISO 14001 فى عام ٢٠٠٨ .

### جدول (٢-١)

#### بعض الملامح الرئيسية للشركة (أ)

المصدر: من إعداد الباحثة

#### ٢/٢ تنفيذ برنامج المراجعة المقترح في الشركة (أ):

المراجع الداخلى وإن كان ليس مكافئاً بمفرده باستخدام أدوات البيئة المختلفة لتحقيق التنمية المستدامة دعماً للتميز البيئي والمؤسسي، إلا أنه من الضروري التأكيد على أهمية إشراك المراجع الداخلى منذ البداية لأن هذا يجعل تنفيذ البرنامج يتم بشكل صحيح وناجح. فى البداية يجب الإشارة إلى أن البيانات الخاصة بالشركة (أ) قد تم الحصول عليها من خلال: ١- المقابلات الشخصية مع السيد رئيس مجلس الإدارة- المدير المالي والإدارى- مسئول تنفيذ نظام إدارة البيئة- مساعد الرئيس للتعاقبات - مساعد الرئيس للمراجعة الداخلية وعدد خمسة من المراجعين الداخليين بالشركة، كما تم إجراء مقابلة من السيد مراقب الجهاز المركزى للمحاسبات القائم بمراجعة الشركة.

٣- الاطلاع على التقارير السنوية المنشورة من الشركة (أ) والتي تضم معلومات عن الاتفاقيات والاستكشاف وتعظيم

٤- الاحتياطات وتقارير أخري منها:

- تقارير مجلس الإدارة
- تنمية الحقول والإنتاج
- مشروعات تعظيم القيمة المضافة
- الاستهلاك المحلي للغاز الطبيعي والتصدير
- الصحة والسلامة المهنية وسلامة البيئة
- الدراسات والبحوث المتكاملة

تصور مقترح لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي ...  
د/ علياء محمد اللطيف أحمد مجاهد

- المؤتمرات والمعارض
- تنمية الموارد البشرية والأنشطة الاجتماعية
- استثمارات ومساهمات الشركة القابضة
- التقارير المالية ٢٠١٧/٢٠١٨، ٢٠١٨/٢٠١٩ م.

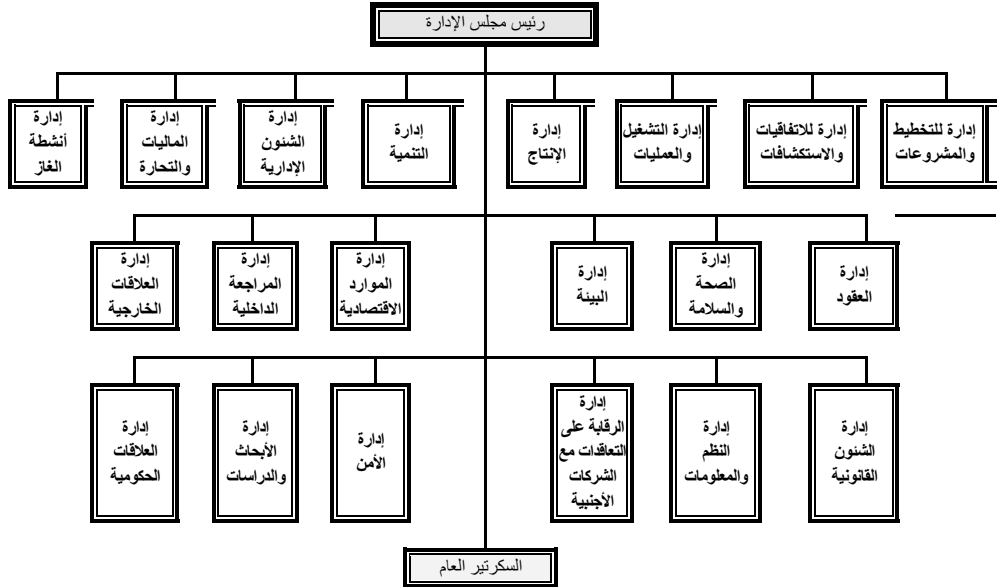
١/٢/٢ الخطوة الأولى: موافقة وتأييد الإدارة العليا

١/١/٢/٢ الحصول على دعم الإدارة العليا:

**(أ) التعرف على الإدارة العليا:**

ينبغي على المراجع الداخلي في المرحلة الأولى عند الحصول على دعم الإدارة العليا التعرف بداية على شكل الإدارة العليا.

والشكل (٢-١) يساعد في التعرف على تكوين مجلس الإدارة داخل الشركة (أ).



الشكل (٢-١) خريطة مجلس الإدارة بالشركة (أ)

المصدر: موقع الشركة على الانترنت.

### **(ب) تعيين ممثل لإدارة التميز البيئي:**

إذا ما رغبت الشركة في إحداث التميز فعلياً فعلى المراجع الداخلي مساعدة الإدارة في إنشاء إدارة أو قسم للتميز البيئي بحيث يكون المدير المسئول فيها مسئولاً عن التخطيط – التنفيذ – الرقابة والحفاظ على التنمية المستدامة والتميز كجزء من هيكل الشركة ككل والمراجع الداخلي يشارك مع هذه الإدارة في تقديم اقتراحات بتوسعة نشاط إدارة معينة لتضم إلى جانب اختصاصاتها مهمة تنفيذ التميز أو استحداث إدارة طبقاً لظروف الشركة والمهارات المتاحة وقد يشارك المراجع الداخلي في هذا الفريق وهذا لا يؤثر على استقلاله بقدر ما يعطيه فكرة كاملة وخبرة ممتازة في هذا المجال ويعد هذا أفضل المقترحات التي تحقق الاستخدام الفعال لأدوات البيئة وتوظيفها بكفاءة عند تحقيق التميز.

### **(ج) جمع المعلومات وهيكل نظام الشركة لأغراض التميز البيئي:**

يقوم المراجع الداخلي مع ممثل الإدارة العليا في مجال التميز وعن طريق فريق العمل الذي تم تكوينه في جمع المعلومات المتاحة في مجال استخدام أدوات البيئة للتميز سواء عن طريق مواقع الانترنت، المكاتب التي تقدم دوريات في هذا المجال، الخبراء الاستشاريين الذين يقدمون كتيبات ومنتشورات أحياناً في مجال التميز ودعم الميزة التنافسية والتحسين المستمر، بعض الجمعيات المهتمة بهذا المجال، الشركات التي قامت بالفعل بتطبيق أدوات البيئة للتميز والتنمية المستدامة، هيئات المواصفات الدولية والوطنية، اللوائح والقوانين، التشريعات بالبلد التي بها مقر الشركة وهي في هذه الحالة جمهورية مصر العربية، وبعد جمع المعلومات يتم تحليلها لتحديد الضرورات الفعلية للشركة طبقاً لتوافقها مع تنمية الأسواق، توعية المجتمع، الأهداف والأولويات الخاصة.

### **المراجعة الأولية : ٢/١/٢/٢**

بعد الحصول على دعم الإدارة العليا وموافقتها على التميز البيئي يجب على المراجع الداخلي بمعاونة فريقه القيام بتحليل تقييم مدى قيام شركة (أ) حالياً بتحقيق متطلبات أصحاب المصلحة المستهدفين ولأغراض البحث الحالي فإنه وطبقاً لما يتوافق حالياً مع الشركة محل التطبيق فقد تم تحديد النظام بمعرفة أدوات العمليات خاصة نظام الإدارة البيئية بالشركة وكذلك باقي الأدوات فيما يخص التقارير البيئية ومؤشرات القياس لتقويم الأداء.

تصور مقترح لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي ...  
د/ علياء محمد اللطيف أحمد محمد

ومع ذلك ومن خلال المشاهدات الفعلية من الباحثة لهيكل الشركة فليس هناك أى مانع من إضافة أى أدوات أخرى إذا ما رغبت الشركة فى ذلك لكن يبقى القرار دائماً للإدارة العليا. ولكن على المراجع الداخلى تحديد وتوضيح الأدوات ومنهجية التميز البيئي أمام الإدارة العليا فى هذه المراجعة الأولية، حيث إن هذا من شأنه دعم الإدارة العليا فى اتخاذها قرارات خاصة بدراسة موارد الشركة والذى ينعكس بشكل مباشر على جودة عملية الإدارة ذاتها داخل الشركة وتحقيق أفضل لمتطلبات أصحاب المصلحة، والمراجع الداخلى وفريق عمله يمكنهم عند القيام بهذه المراجعة الأولية الاستعانة بعدة مصادر متاحة داخل الشركة ومنها:

- انترانت- الخطة الاستراتيجية الخضراء المتاحة داخل الشركة.
- دليل الإرشادات البيئية الموجود فعلياً أثناء حصولهم على **ISO 14001**. تقارير مجلس الإدارة السنوية.
- التقارير السابقة لإدارة المراجعة الداخلية. التقارير المشتركة والصادرة من الإدارات الخضراء المختلفة تحليل الخطة الاستراتيجية الموجودة فى مجال الموارد البشرية الخضراء.

العنصر	تواجده	مصادر المعلومات	ملاحظ	ملاحظات
نظام القيادة	موجود	- انترانت- خطة الشركة الاستراتيجية الخضراء، - مبادئ التنمية المستدامة، - قوائم بالمهام المطلوبة لكل أداء. - مسح من العملاء والموظفين - سياسات الشركة تجاه التميز البيئي التنمية المستدامة، البيئة - الجودة. - تقرير المراجعة الداخلية	على الرغم من وجود تغذية عكسية إلا أن الاتصال بين الموظفين والعملاء ضعيف مما يشكل فجوة، والمراجع الداخلى لديه فرصة هنا لإرشاد الإدارة العليا عن هذه الفجوة وإمكانية سدها عن طريق تقوية الاتصالات وحلقات التواصل بين الموظفين والنظام من جهة وضع أصحاب المصلحة من جهة أخرى ومشاركتهم داخل عمليات الشركة.	
اهتمامات أصحاب المصلحة	موجودة	- العملاء المشاركين - الخدمات الجديدة المقدمة أو الإجراءات الجديدة المتخذة. - إرشادات فى مجال التشريعات	على المراجع الداخلى إلقاء المزيد من الضوء على أدوات البيئة وإبراز دورها مع ربطها بالتميز البيئي والمؤسسي- دعم الثقة فى المنتج والخدمة وفى إدارة الشركة وعلى المراجع أن يبرز هذا بوضوح وسهولة	

تصور مقترح لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي ...  
د/ علياء محمد اللطيف أحمد محمد

البيئية والقوانين	في تقريره أو في اتصالات مع الأطراف الأخرى.
- دليل البيئة	
- تقرير المراجعة الداخلية	
- انترانت	
- خطة الشركة الاستراتيجية	يجب على المراجع الداخلي العمل على تغيير النظرة
- الخضراء	التقليدية للإدارة العليا على أنها كيان منفصل فطبقاً
- تقييم الموظفين ومؤشرات	لنظم الجودة الشاملة فالمراجع يبذل مجهود إضافي
- الأداء الخضراء	لكسب ثقة الإدارة العليا أولاً في قدراته على المساعدة
- إرشادات تقرير التنمية	والدعم في توضيح وجهات النظر وتوفير المعلومات
- المستدامة	المناسبة للإدارة لاتخاذ قرارات صائبة وبالتالي إيجاد
- تقارير الشركة السنوية	حلقات اتصال فعالة مع الموظفين وباقي الأطراف.
- تقرير المراجعة الداخلية	
- انترانت	أن أداء المراجعة لأعمال الإدارة كل ٣ شهور يجب
- تقرير المراجعة الداخلية	أن يتم بمشاركة رئيس مجلس الإدارة والنواب
الخاصة بـ EMS	وأعضاء المجلس لذا، تعتقد الباحثة اقتراح فترة ٣
- لقاءات واجتماعات المراجعين	شهور حتى يتاح للجميع الحضور وفي هذا الاجتماع
- الداخليين مع الإدارة العليا	يقوم المراجع على الأداء بتحليل خطة الشركة
- ويقترح أن تكون كل ثلاثة	الاستراتيجية الخضراء ومدى المنفذ منها وطريقة
- شهور مثلاً أو طبقاً للحاجة	تنفيذه حيث يعرض المراجع لإمكانية وجود بعض
- الفعلية لهذه الاجتماعات.	الأهداف غير المجدية. أما للوصول لمعدلات أداء
مراجعة الإدارة	أعلى أو لانتهاؤ الهدف بتحقيقه أو الحاجة إلى تغيير
موجودة	وتطوير هذا الهدف، والمراجع الداخلي عليه توجيه
	الإدارة في هذا المجال مع مناقشة إمكانية التحديث أو
	التحسين أو وضع استراتيجيات خضراء جديدة في
	محاولة لإيصالها إلى الموظفين أو العملاء من خلال
	التغذية العكسية، حيث إنه بمراجعة هذا فعليا في
	الشركة وجد نقص في تكامل جميع الأطراف ودمجهم
	كمدخلات لعملية مراجعة الإدارة.

## الجدول (٢-٢)

### المراجعة الأولية لعنصر القيادة داخل الشركة (أ)

المصدر: من إعداد الباحثة.

تصور مقترح لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي ...  
د/ علياء محمد اللطيف أحمد محمد

عن طريق ربطها بالتنمية المستدامة بهدف التميز البيئي والمؤسسي وعلى المراجع في هذه المرحلة المشاركة مع وباستخدام المعلومات التي تم تجميعها يمكن للمراجع تحديد الفجوة بين تحديد الأدوات وتوظيفها حالياً داخل الشركة وبين منهجية التميز البيئي ومن ثم إمكانية معالجتها والعمل على التوافق بين الأدوات ومنهجية التميز (الجدول رقم ٢-٢) يوضح من حيث المحتوى والسياق عنصر القيادة على سبيل المثال ومراجعتها بشكل أولي فالجدول به أربع خانات رئيسية توضح عنصر القيادة داخل الشركة (أ) ثم مصادر المعلومات التي يمكن من خلالها لفريق عمل المراجعة الوقوف على وجود فجوات من عدمه ولأغراض المتابعة والرقابة في ذات الوقت أيضاً، وفي النهاية خانة الملاحظات وتضم الإجراءات المقترحة اتباعها في حالة وجود فجوات.

### ٣/١/٢/٢ التخطيط لتنفيذ التميز:

بعد انتهاء المراجعة الأولية وتقديم المراجع الداخلي التقرير للإدارة فإن الشركة تكون في موقف جيد يؤهلها لتحديد كيفية التخطيط للتميز وتنفيذه إضافة إلى رؤية عامة عن تسلسل الأدوات البيئية ومعرفة الخاصه بالعمليات منها والتغييرات الرئيسية المطلوب إجراؤها، والخطوة الثانية هي تعزيز كيفية استخدام أدوات البيئة المتعلقة بالعمليات وذلك فريقه في إيضاح بعض النقاط الجوهرية للإدارة العليا ومنها متطلبات أدوات الإدارة البيئية على أساس العملية من حيث التحديد الواضح لكل من نظام الإدارة البيئية، التدقيق والمراجعة البيئية، تقويم الأداء البيئي، مع وضع برنامج بأهم الموضوعات التي يمكن تدريب الإدارة العليا عليها والتي توضح لهم بشكل يسهل تعلمه وتنفيذه. والجدول (٢-٣) يوضح مقترحات لبعض الموضوعات التي يمكن تدريب الإدارة العليا عليها.

موضوع التدريب	الطريقة المستخدمة للتدريب	القائم بالتدريب	التغذية العكسية
- عاميات	- حلقة نقاشية	- إدارة الموارد البشرية الخضراء	تحدث بين الإدارة العليا وأصحاب المصلحة،
- متطلبات أصحاب المصلحة	- ورشة عمل	- مسئول تنفيذ التميز	المصلحة، ويمكن أن يتم ذلك
- أساسيات التميز والأهداف			



تصور مقترح لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي ...  
د/ علياء محمد اللطيف أحمد محمد

الأدوار الجديدة فى ظل التميز والتنمية المستدامة.	البيئي	شهرياً
المراجعة الأولية للتميز	(قد يكون أكثر من شخص داخل فريق)	أو كل ثلاث شهور
القيادة وأنماط القيادة	وقد يضم المراجع الداخلي وهذا أفضل.	
ثقافة التغيير الخضراء		
مشاركة المعرفة		
قياس الأداء الأخضر		

### الجدول (٢-٣)

الاقتراحات الممكنة لموضوعات تدريب الإدارة العليا

المصدر: من إعداد الباحثة.

### ٤ / ١ / ٢ / ٢ تعزيز مهارات القيادة لدى الإدارة العليا

من المراجعة الأولية داخل الشركة وجد أن الشركة بالفعل ونظراً لحصولها على (ISO 14001) فإن الإدارة العليا بها تلقت تدريبات على مهارات القيادة فى هذا المجال. أمكن للباحثة الإطلاع عليها من خلال ما جاء فى تقارير الشركة الاستراتيجية ومن المقابلات الشخصية مع المسؤولين عن تنفيذ نظام إدارة البيئة، إلا أنه تلاحظ أن الشركة لديها فجوة نظراً لكبر حجم الشركة ألا وهى المسافة فى التعامل بينها وبين العملاء الأمر الذى يتطلب قيام فريق العمل بالعمل على إدارة مثل هذه المسافة بكفاءة وفاعلية ومساعدة الإدارة على تقريب هذه المسافة قدر المستطاع وهذه المساعدة قد تتمثل فى تدريب الإدارة العليا بغرض توفير مفاهيم وأدوات لقيادة التغيير والمحافظة على ما اكتسبته الشركة وكيفية التعامل الأمثل مع المسافة الفاصلة بين العملاء والإدارة العليا. وتقترح الباحثة أن تكون التدريبات شاملة لاثنتين من الجوانب الرئيسية وهما:

– إطار بالمفاهيم العامة لأدوات المراجعة البيئية الخاصة بالعمليات ومتطلبات أصحاب المصلحة.

– أساليب وطرق القيادة الخضراء فى هذا المجال الداعمة للتنمية المستدامة.  
والجدول رقم (٢-٣) السابق قدم بعض هذه المقترحات وإمكانية تطبيقها عن

طريق الحلقات النقاشية وورش العمل، والتغذية العكسية من الأمور الهامة جداً للمراجع الداخلي في مثل هذه التدريبات، حيث توفر له بوضوح: ردود الأفعال عن مدى مناسبة هذه التدريبات للإدارة العليا، تصورات العاملين وأصحاب المصلحة والأهم الوقوف على ما إذا كانت الإدارة العليا اكتسبت بالفعل هذه المهارات وتطبقها أم كان التدريب لمجرد الحصول والتسجيل في (ISO).

### ١/ ٣/ ٢ الخطوة الثانية تنفيذ التميز:

الخطوة الثانية بعد موافقة ودعم وتهيئة الإدارة العليا للتميز هي قيام الشركة بتحديد أي الأدوات البيئية ستقوم بتنفيذها وبأى تسلسل، وما هو النطاق لهذا التميز؟ بمعنى هل تريد الشركة التعامل مع جميع أدوات البيئة سواء التي تركز على العمليات أو تلك التي تركز على دورة حياة المنتج؟ ولقد اختارت الشركة طبقاً لأولوياتها تطبيق أدوات نظام إدارة البيئة المرتبطة بالعمليات والتي تتركز في ثلاث عناصر هي: (نظام إدارة البيئة EMS، و المراجعة البيئية EA و تقويم الأداء البيئي EPE) وبناء عليه فإنه لتنفيذ التميز يجب على المراجع إن يقوم بتحديد أصحاب المصلحة وتقوية الاتصالات، تحديد القيم والأهداف، توفير التدريب والتوعية للعاملين، تجميع الموارد الأساسية للقيام بالمراجعة الداخلية، وذلك كالتالي:

### ١/ ١/ ٣/ ٢ تحديد أصحاب المصلحة وتقوية الاتصالات:

نظراً لكبر حجم عملاء الشركة فهناك تنوع واضح في أصحاب المصلحة وتعدد وهذا التعدد يعكس بطبيعة الحال تعدد مماثل في الخلفيات والمصالح الخاصة لكل طرف من أصحاب المصلحة ولأغراض هذا البحث فإن أصحاب المصلحة قد يمثلون: الموظفين، العملاء، الموردين، البيئة، المجتمع، الحكومة، إضافة إلى منظمات المجتمع المدني غير الهادفة للربح والتي تعد من بين أصحاب المصلحة الرئيسيين التي سيتم أخذها في الاعتبار عند التنفيذ، وعند قيام المراجع الداخلي بتحديد أصحاب المصلحة فهو ينظر إليهم على حد سواء من طالبي المنتجات أو مقدمي خدمات أو داعمين بالموارد، ولكن درجة مشاركة كل منهم هو المتغير الذي سيتعامل معه المراجع، حيث يرتب وبطريقة تراكمية، فعلى سبيل المثال: العملاء قد تأتي في مقدمة دورة التنفيذ كجزء من المجتمع،

تصور مقترح لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي ...  
د/ علياء محمد اللطيف أحمد محمد

وهؤلاء العملاء يراقبون بدقة كيفية أداء شركة (أ) في مجال نظام إدارة البيئة خاصة بعد حصولها على (ISO 14001) واتباعها عدة تغييرات مثل تحويل تموين السيارات للعمل بالغاز الطبيعي وذلك في إطار تحقيق استراتيجية الدولة للحفاظ على البيئة، والتوسع في استخدام الغاز باعتباره صديق للبيئة خاصة في المركبات والسيارات لتحقيق خفض استيراد الوقود من خلال الإحلال التدريجي للعمل بالغاز الطبيعي في المركبات وأتوبيسات النقل العام وذلك بالتنسيق مع وزارة البيئة، وزيادة أعداد مراكز التحويل ومتطلبات التموين بمحافظات الجمهورية حتى امتد النشاط ليصل إلى ١٩ محافظة وجرى إنشاء ٥ مراكز تحويل و٥ محطات تموين بعدد ٤ محافظات جديدة وهي (المنيا - أسيوط - سوهاج - أسوان).

وفي الدورة الثانية للتنفيذ سيزيد دور العملاء في المطالبة باستهداف التميز إلى جانب متطلباتهم الأساسية. لذا فإن العملاء يمكن وصف متطلباتهم بالتعقيد حيث يوجد تعدد في المتطلبات موجهة للشركة (أ) للتنفيذ في آن واحد كمستويات منخفضة من الأخطاء في التركيب، سرعة توصيل الغاز، عدم تسرب الغاز، سرعة الانتهاء من الأعمال وبالتالي الانتهاء من أعمال الحفر والتكسير هذا بالنسبة لعملاء المنازل مع التأكيد على إن كل هذا المتطلبات بحاجة إلى أشكال مختلفة من حلقات الاتصال، والمراجع الداخلي أكثر من غيره لديه القدرة على إيصال هذا للإدارة العليا من جهة، ومن جهة أخرى عند مقابلة هذه المتطلبات فإن عليه أن يعكس ذلك أيضاً لأصحاب المصلحة، فهو نفسه أحد أهم حلقات التواصل من خلال تقاريره. هذا بالنسبة لعملاء المنازل والمنشآت التجارية، أما بالنسبة للعملاء الدوليين فهناك متطلبات بشأن طرح المزايدات العالمية والاختلاف والاتفاق على مناطق البحث والتنقيب عن البترول والغاز الطبيعي، إضافة إلى التحديات التي تواجه الشركة في مشروعات خطوط أنابيب نقل المواد الهيدروكربونية ومشاكل تصدير الغاز والاتفاقيات التي يرضى عنها جزء من أصحاب المصلحة ويرفضها بشدة جزء آخر، وما ينتج عن ذلك من مشاكل وتخريب، والكثير من المتطلبات المتضاربة لأصحاب المصلحة.

وبقيام الشركة (أ) بتحديد أصحاب المصلحة وتحديد متطلباتهم، تكون الشركة على

تصور مقترح لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي ...  
د/ علياء محمد اللطيف أحمد محمد

استعداد أن تتلقى مساعدة المراجع الداخلي وفريقه في إعادة صياغة الأهداف والقيم في ظل التنمية المستدامة والتميز البيئي لإمكانية توجيه الموارد وعمليات الشركة على نحو صحيح ومتوافق.

### ٢/١/٣/٢ تحديد القيم والأهداف:

من خلال إطلاع الباحثة على تقارير الشركة السنوية يتضح من هذه التقارير أن الشركة بالفعل لديها صياغة واضحة تم بها وصف القيم والأهداف (تقارير الشركة عن أعوام ٢٠١٧/٢٠١٨، ٢٠١٨/٢٠١٩) وتتضمن هذه التقارير: بيان مهمة الشركة، الرؤية ومبادئ العمل، الأهداف الحالية للشركة إلى جانب معلومات إضافية عن سياسات الجودة التي تتبعها الشركة والأهداف البيئية الموثقة بشكل ممتاز خاصة بعد حصول الشركة على (ISO 14001)، وصياغة جيدة لمدى مقابلة الشركة لمتطلبات أصحاب المصلحة في هذا الصدد واتجاهات الشركة لإرضاء أصحاب المصلحة والمساهمين والمجتمع والحكومة، ومع ذلك فقد تلاحظ للباحثة أن الأهداف البيئية لازالت تحتاج إلى تفاصيل أكثر من حيث تأثيرها على أصحاب المصلحة، إضافة إلى أن أهداف التنمية المستدامة ينبغي أن تشمل مؤشرات لقياس ومراقبة الخدمة العامة، بما في ذلك الإدارة العليا الحالية والتعديلات المقترحة أو التي تسعى الشركة لتحقيقها. والجدول (٤-٢) يوضح قيم وأهداف الشركة في مقابلة متطلبات أصحاب المصلحة كما وردت في تقاريرها والاقتراحات بتعديلاتها أو التغيير من وجهة نظر الباحثة.

و الجدول (٤-٢) يوضح قيم وأهداف الشركة لمقابلة متطلبات أصحاب المصلحة خلال الخطوتين هما (تعزير أدوات البيئة وتحقيق التميز والتنمية المستدامة)

### – تنفيذ الخطوة الأولى: تعزيز متطلبات أدوات البيئة علي أساس العمليات.

أصحاب المصلحة	متطلباتهم	الأقسام المشاركة	التواصل
العملاء	– العملاء داخل ج. م. ع. – الحفاظ على البيئة والتنمية	– خدمة وشكاوى العملاء – التسويق.	تبادل مباشر في المعلومات المتعلقة بالأدوات البيئية

تصور مقترح لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي ...  
د/ علياء محمد اللطيف أحمد محمد

المستدامة هو جزء من	– المراجعة الداخلية	وذلك من خلال الاعتماد على
المتطلبات التي يجب على	– جميع الواحد والعشرون وحدة	المسوح والتقارير المنشورة
الشركة الامتثال لها	أعمال داخل الشركة	واللوائح الصادرة.
ملاحظة: للأغراض البيئية تم اعتبار العملاء داخل المجتمع المحلي فقط.		
– جميع مستخدمى الغاز الطبيعي		
وبغض النظر عن تعاقدهم مع	– خدمة وشكاوى العملاء	
الشركة فعليا أو سيتم التعاقد بعد	– التسويق والتعاقدات	من المفيد لإجراء تواصل دائم
فترة داخل جمهورية مصر	– العلاقات الخارجية والعامه	عمل مسوح كل فترة
العربية.	– المراجعة الداخلية	
– جميع العملاء المتعاقدين مع		
الشركة من خارج مصر		
ملاحظة: بالنسبة لقسم المراجعة الداخلية فهو فريق مكون من المراجع الداخلي الوحيد بالشركة مع أفراد من الإدارات الاخرى.		
بالنسبة لتحديد الفترة بين كل مسح تترك مفتوحة لتقدير كل شركة وحسب امكاناتها		

### تنفيذ الخطوة الثانية – تحقيق التميز والتنمية المستدامة

أصحاب المصلحة	متطلباتهم	الأقسام المشاركة	التواصل
	أى وحدة أو كيان بمد الشركة بمصادر لعملياتها له متطلبات ومن ضمن هذا:		
	– البنية التحتية		تبادل المعلومات من
	– التصميمات الهندسية للحفر والمواسير	جميع الوحدات	أهم وسائل التواصل
الموردون	– المعدات	يجب أن تشارك	خاصة فى حالة منتج جديد أو تعديل منتج قائم
	– المادة الخام		
	– التكنولوجيا المستخدمة		
	– وأي خدمات أخرى		
ملاحظة: مشاركة جميع الوحدات قد يتم عن طريق استخدام فريق عمل مكون من فرد من كل إدارة.			

### الجدول (٤-٢)

قيم وأهداف الشركة لمقابلة متطلبات أصحاب المصلحة

المصدر: من إعداد الباحثة.

فى ضوء الجدول السابق يتم تنفيذ الخطوات من خلال دراسة الوضع الحالي وامكانية التغير لأهداف التميز والاستدامة العناصر الحالية بالشركة :  
أولاً- الرؤية: تطوير صناعة الغاز فى مصر ليكون واحد من أهم المنتجين الرئيسيين

في المنطقة العربية والعالم. وذلك من خلال المشاركة في مجموعة واسعة من الأنشطة بما في ذلك:

- المنبع: التنقيب والحفر والإنتاج من الغاز الطبيعي.
- المصب: معالجة ونقلها وتوزيعها من الغاز الطبيعي في السوق المحلية وتسييله وتسويق الغاز الطبيعي المسال.
- التغيير: ابراز التميز البيئي والمؤسسي في ظل متطلبات التنمية المستدامة ودعم الميزة التنافسية.

#### ثانياً- أهداف الشركة:

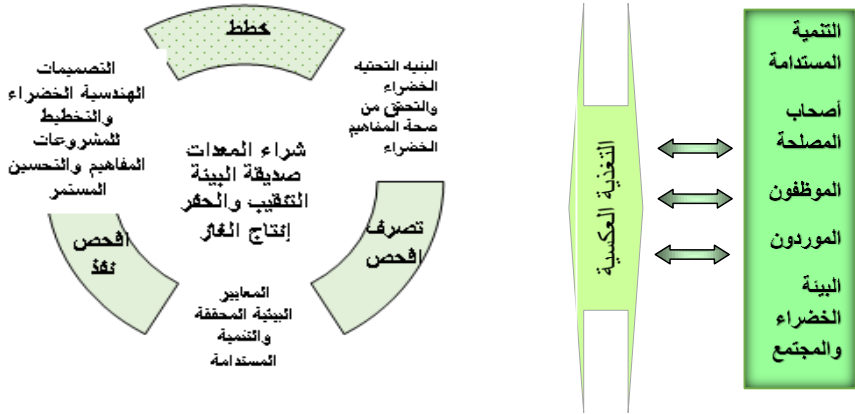
- ١- الوحدة التنظيمية: العمل معاً لإنجاح الشركة مع فهم واضح لأن مجهود جميع الوحدات معاً ونشاطاتها هو وراء النجاح المتميز.
  - ٢- الشراكة: تأسيس قاعدة قوية من العلاقات مع الموظفين والعملاء والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين وذلك كله بهدف تحقيق رؤية الإدارة للشراكة والمشاركة.
  - ٣- تشجيع العمل في ظروف أفضل بيئياً: الاتجاه إلى استخدام الغاز الطبيعي ومصادر الطاقة البديلة كرهان نحو استخدام طاقة نظيفة بيئياً وغير مكلفة مادياً وصولاً للأداء الفعال ولدعم الثقة والاحترام بين الشركة وجميع أصحاب المصلحة في ظل بيئة من التواصل المفتوح.
  - ٤- مدخل الأفراد: التعامل مع جميع الموظفين بشكل يمنهم فرص لتنمية خبراتهم وخاصة في فهم متطلبات الأفراد وبالتالي الوفاء بها بأفضل شكل.
  - ٥- قياس الأداء: قياس النتائج والمخرجات يعتمد على الفهم الصحيح والتنفيذ الفعال وتطوير للأداء المخطط مسبقاً واتخاذ جميع الإجراءات المصححة.
  - ٦- التحسين المستمر: يأتي التحسين المستمر من التعلم والتدريب المستمر والابتكار مع التركيز على احتياجات ورغبات العملاء الداخليين والخارجيين.
- التغيير المقترح خلال دورتي التنفيذ الأولى والثانية:
- ١- الاستدامة: العمل من أجل علاقة طويلة الأجل متميزة مع أصحاب المصلحة.

٢- التميز في مقابلة احتياجات العملاء: يجب أن تكون هناك معقولة وسرعة للاستجابة لمتطلبات العملاء.

### ٣/١/٣/٢ كيفية عمل المراجعة الداخلية في تحديد وتخطيط العمليات:

على المراجع الداخلي مع فريقه وهو بصدد تقديم خبرات لدعم الإدارة إدراك ماهية الأعمال التي تقوم بها الشركة على وجه التحديد وبشكل يمكن معه توثيق الإجراءات بسهولة من قبل الجهات المانحة ومنها منظمة ISO وبالنسبة للشركة (أ) تتمحور حول عدد (٢١) وحدة عمل وتستخدم في ذلك المنهج الوظيفي للتخطيط وتشغيل ومراقبة النظام. وكذلك الأمر بالنسبة لنظام إدارة البيئة التي تطبقه الشركة فقد اعتمد على ذات المنهج الوظيفي إضافة إلى تطبيق دورة (PDCA) ومبادئ (ISO 14001). ويجب على المراجع ليس فقط أن يدرك فائدة التميز في استخدام أدوات البيئة المتعلقة بالعمليات بل ونقلها بشكل واضح للإدارة العليا حيث ستعتمد عليها الشركة في تحديد العمليات عالية الجودة في المستوى وأولويات ترتيبها، تحديد هذه العمليات على أسس منتظمة وموثقة في علاقاتها المتبادلة مع بعضها ومع العمليات الأخرى الأمر الذي من شأنه أن يؤدي وبكفاءة إلى مقابلة الأهداف الخضراء الشركة، وبالاعتماد على ما قام به فريق المراجعة الداخلية من مراجعة أولية فإن أنشطة الشركة تتركز حول القيام بصيانة البنية التحتية، خدمة العملاء إلى جانب العمليات الداعمة لهذه الأنشطة ومنها الموارد البشرية والمالية والمبيعات والتسويق وهذا موضح في شكل رقم (٢-٢)

تصور مقترح لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي ...  
د/ علياء عبد اللطيف أحمد عابد



الشكل (٢-٢) تطبيق دورة PDCA على العمليات في الشركة (أ)

المصدر: من إعداد الباحثة.

إن وجود إطار بالمفاهيم يتطلب من المراجعة الداخلية بالشركة (أ) تحديد العمليات الخاصة بالشركة على أساس تقسيمها إلى عمليات أساسية وعمليات فرعية في إطار عملياتها الجارية، ومن ثم فإن المراجعة الداخلية وحتى تستطيع الوفاء بمتطلبات نظام إدارة مثل البيئة وأصحاب المصلحة بشكل يسهل تنفيذه ومراقبته. بمعنى أن المراجعة الداخلية ينبغي عليها تحديد كل عملية من عمليات الشركة وتحديد مدخلاتها والأنشطة والموارد وأخيراً مخرجاتها، ولأغراض هذا البحث سيتم اختيار أحد هذه العمليات حيث إن جميع العمليات الباقية تتبع نفس المنهجية في التنفيذ وذلك لأغراض التوضيح مع التأكيد على صحة التطبيق على باقي العمليات. فمثلاً إذا ما تم اختيار عملية ما (أو خدمة) مثل شراء معدات التنقيب والحفر وإنتاج الغاز لتوضيح فائدة تطبيق أدوات إدارة البيئة وأي أدوات أخرى قد تختارها الإدارة العليا وخاصة في مجال مقابلة متطلبات أصحاب المصلحة والشكل (٢-٢) يساعد في توضيح هذه العملية (شراء معدات التنقيب والحفر وإنتاج الغاز) وكيفية نشر وتلبية متطلبات وأصحاب المصلحة معاً وجنباً إلى جنب مع الارتقاء بمستويات الكفاءة والفاعلية داخل الشركة فالمراجع



الداخلي ينبغي أن يدرك أنه للتعرف على كل عملية فيجب وبشكل واضح وموثق تحديد نطاق العملية، أهدافها، مدخلاتها ومخرجاتها وأخيراً المسؤوليات. وعلى المراجع الداخلي الأخذ في الاعتبار أن كل عملية يجب أن تشمل التعامل مع العناصر في ضوء دورة PCDA. كما في الشكل (٢-٢) فعلى المراجع أن يترجم عناصر العملية التي تم اختيارها في ضوء مفاهيم، التصميم الهندسي، تخطيط المشروعات، بناء البنية التحتية، التحقق من الصحة، الخبرات المكتيبة والتعليم المستمر، إن قيام المراجع الداخلي بهذا التقسيم وعلى أسس معيارية وتقديمها للإدارة العليا بهذه الكيفية من الكفاءة في العرض من شأنه دعم الإدارة العليا في تتبع التقدم المحقق في المشروع واستخدام مشاركة المعرفة والتقنيات في المشاريع التالية بمنهج العمليات، أي بالنظر إلى كل مشروع على أنه عملية من العمليات.

#### ٤/١/٣/٢ توفير التدريب والتوعية للعاملين:

استكمالاً لدور المراجعة الداخلية في تقديم الدعم للإدارة العليا عند تطبيق أدوات إدارة البيئة، فإن المراجع الداخلي لن يكون بمعزل عن الموظفين داخل الشركة؛ بل على العكس فإن من المتطلبات الأساسية لتطبيق أدوات إدارة البيئة قيام المراجع ومن خلال اختلاف شكل العمل والتحول إلى العمل بشكل جماعي مع العاملين داخل الشركة، ومن ثم يجب على الشركة أن تسعى للحصول على أعلى كفاءة في موظفيها الأمر الذي يوفر كثيراً من الوقت والجهد والأخطاء عند التنفيذ. وتعتقد الباحثة في هذا المجال إن من أفضل الوسائل التي تحقق نتائج ممتازة: التدريب والتوعية، أكثر من هذا فإن هذا التدريب من شأنه أن يسهل بناء أرضية مشتركة بين جميع الأقسام الأمر الذي ينظر إليه كعامل أساسي له بالغ الأثر وخاصة في الشركات ذات الحجم الكبير وذات الطبيعة الخاصة للصناعة العاملة بها، فالتغيير في أساليب الإدارة بالضرورة أن يقابل برفض ومقاومة وهذا لن يتم تداركه إلا بالتوعية والتدريب الذي يجب أن يشمل كل الموظفين المشاركين والذين لهم دور أثناء عملية التنفيذ داخل الشركة (أ). لذا تقترح الباحثة أن يتم التدريب على المفاهيم الأساسية لأدوات إدارة البيئة، والتفاصيل وفقاً لكل أداؤه ومتطلبات كل نظام ودور الموظف فيه والأهم إبراز أنه لمساعدته وليس للحكم عليه أو الاستغناء عنه. فعلى سبيل المثال يقترح وخلال الخطوة الأولى أن يتم عقد دورات

تصور مقترح لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي ...  
د/ علياء محمد اللطيف أحمد محمد

## تدريبية تشمل الموضوعات التالية:

موضوع التدريب	طريقة التدريب	القائم بالتدريب	المتابعة والتقييم
<ul style="list-style-type: none"> <li>الخطوة الأولى</li> <li>- عموميات التميز والتنمية المستدامة.</li> <li>- متطلبات أصحاب المصلحة في ضوء توسيع مفاهيم البيئة لتضم موضوعات أكثر.</li> <li>- أساسيات التميز البيئي والمؤسسي والتنمية المستدامة</li> <li>- تقييم العناصر في ضوء مبادئ المراجعة الداخلية وإجراءاتها وأهدافها.</li> <li>- أهداف التميز ومدى ارتباطه بالمراجعة الداخلية في تحقيق هذه الأهداف وانعكاس هذه الأهداف على مقابلة أهداف كل من الموظفين وأصحاب المصلحة.</li> <li>- الموضوعات المتعلقة بالبيئة</li> <li>- القسم الذي تم اختياره للتنفيذ.</li> <li>- أساسيات البيئة: إذا قام المراجع الداخلي بالاشتراك في ورش العمل والحلقات النقاشية فليس هناك مانع مع استخدام التقنيات الحديثة بشكل ميسر للغاية مثلاً استخدام المصفوفات أو منازل الجودة لتوضيح الجوانب والآثار البيئية.</li> <li>- رد الفعل أثناء الطوارئ والمواقف الحرجة بما يمثل وحدة طوارئ وكيفية التأهب والاستجابة السريعة والكفاء</li> <li>- طريقة تقييم البيئة مع استخدام التقنيات الحديثة كلما أمكن للتسهيل وزيادة الوعي والتنبيه لفكرة التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة للأجيال المقبلة وتزايد المساحات الخضراء</li> <li>- بناء ما يطلق عليه ثقافة الوعي البيئي داخل الشركة ككل .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حلقه</li> <li>مناقشة</li> <li>ورش عمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدارة الموارد البشرية</li> <li>- مع فريق المراجعة الداخلية والذي يضم المسؤولين عن تنفيذ التميز البيئي والتنمية المستدامة</li> </ul>	<p>يقترح قيام مراجعة لأعمال الإدارة كل ثلاث شهور مع الحفاظ على استقلال المراجع الداخلي كشرط أساسي لصحة عملية المراجعة وبالطبع العمل على أساس جماعي على أن تشمل المراجعة أعمال المديرين والأقسام المشتركة إلى جانب الاستمرار في قياس أداء نظام إدارة البيئة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>الخطوة الثانية</li> <li>- عموميات التميز والتنمية المستدامة</li> <li>- متطلبات أصحاب المصلحة في ضوء توسيع مفاهيم البيئة لتضم موضوعات أكثر</li> <li>- أساسيات التميز البيئي والمؤسسي والتنمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حلقه</li> <li>مناقشة</li> <li>ورش عمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدارة الموارد البشرية</li> <li>- مع فريق المراجعة الداخلية والذي</li> </ul>	<p>يقترح قيام مراجعة لأعمال الإدارة كل ثلاث شهور مع الحفاظ على استقلال المراجع الداخلي كشرط أساسي لصحة عملية المراجعة وبالطبع العلم</p>

تصور مقترح لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي ...

د/ علياء محمد اللطيف أحمد محمد

المستدامة	ورش عمل	بضم المسئولين	على أساس جماعي على أن تشمل المراجعة أعمال المديرين والأقسام المشتركة إلى جانب الاستمرار في قياس أداء نظام إدارة البيئة.
- تقييم العناصر في ضوء مبادئ المراجعة الداخلية وإجرائاتها وأهدافها. - أهداف التميز ومدى ارتباطه بالمراجعة الداخلية في تحقيق هذه الأهداف وانعكاس هذه الأهداف على مقابلة أهداف كل من الموظفين وأصحاب المصلحة الموضوعات المتعلقة بأدوات الإدارة البيئية المتعلقة بالعمليات نظام إدارة البيئة EMS، و المراجعة البيئية EA وتقييم الأداء البيئي (EPE) - مبادئ نموذج التميز الأوروبي (EFQM) - معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM و يجب على المراجع توضيح أساليب مثل PDCA، منهج العمليات مع الإمداد بمفاهيم متنوعة) - مؤشرات نظام الإدارة البيئية لتحقيق التميز	حلقات نقاشية ورش عمل	- إدارة الموارد البشرية - المراجع الداخلي وفريقه - مسئول ومنسق إدارة التميز	مع توافر أدلة لأدوات إدارة البيئة ومؤشرات محددة ومعيير موثقة يقترح قيام المراجع الداخلي بالمراجعة والمتابعة كل ثلاثة شهور على أعمال الإدارة والأقسام المشاركة في هذا المجال.

### الجدول (٢-٥)

#### البرنامج المقترح للتدريب

**المصدر:** من إعداد الباحثة.

### ٥/١/٣/٢ تجميع الموارد الأساسية للقيام بالمراجعة الداخلية:

هناك العديد من الموارد اللازم تجميعها ورصدها لتنفيذ التميز البيئي والمؤسسي داخل شركة (أ) وبالتالي إمكانية مراجعتها منها نظام تكنولوجيا المعلومات، المعدات والبنية التحتية، تحسين الظروف الخاصة بالصحة والسلامة لكن من أهم ما يميز الشركة هو الموارد البشرية التي تتعامل بكفاءة وتدرك تماماً الآثار المترتبة على التميز المؤسسي والتنمية المستدامة وهذه الموارد البشرية تشمل المراجعين الداخليين وجميع الموظفين بالشركة ومنهم مسئول ومنسق تنفيذ التميز. إضافة إلى كيفية تعامل هذه الموارد البشرية المدربة مع نظام المعلومات مثل توفير وجمع معلومات حول الأنظمة البيئية المطبقة، بدائل والاقتراحات في عملية معالجة الغاز، أحدث التقنيات لتوفير الطاقة، تقييم النتائج من وسائل معالجة الغاز المتوفرة حالياً بالشركة ومصادر

تصور مقترح لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي ...  
د/ علياء محمد اللطيف أحمد عابد

الطاقة البديلة صديقة البيئة، السياسات التي توصي بالحد من استيراد الأجهزة والمعدات كثيفة الاستهلاك للطاقة وتشجيع استيراد الأجهزة والمعدات قليلة الاستهلاك. والجدول رقم (٦-٢) يوضح كيف يمكن لفريق العمل للمراجع الداخلي تجميع الموارد والمعلومات ونشرها بالطريقة الصحيحة في كلا الخطوتين الخاصتين بتنفيذ التميز.

### والجدول (٦-٢) تجميع الموارد الأساسية من خلال الخطوتين الأولى والثانية الخطوة الأولى- تعزيز نظام إدارة البيئة الحالي :

المصدر	توصيفها	الموارد
على المراجع الداخلي عند الاعتماد على المصادر عدم الاكتفاء على العناصر الداخلية فقط متمثلة في الموظفين داخل الأقسام ولكن على الاستفادة من مصادر أخرى مثل: - الحكومة (القوانين المفروضة لحماية البيئة، التشريعات، الوزارة المعنية) - جمعيات حماية البيئة وجمعيات المجتمع المدني بصفة عامة المهتمة بالبيئة والتي تنظم شهادات وطنية ومحلية في هذا المجال. - المجتمع بصفة عامة - الموردون - العملاء	- رصد التأثيرات البيئية على دورة التكامل من خلال التحليل الفعلي وإستخدام الأساليب والتقنيات الحديثة وهذا الرصد يجب أن يشمل اللوائح والتشريعات المطبقة سواء في المجتمع أو في مجال التصنيع الخاص بالشركة وحتى في الأسواق الدولية. - تقديم بدائل للحد من استهلاك الطاقة حتى في المكاتب والإدارات تقديم بدائل لاستخدام المواد المعاد تدويرها حتى في المكاتب والإدارات	نظام المعلومات يجب أن يوفر:- - متطلبات الشركة وأصحاب المصلحة - تكنولوجيا توليد الطاقة - تكنولوجيا توزيع الغاز الطبيعي والمسال - تكنولوجيا توفير الطاقة وجعلها متاحة للعلاء

### الخطوة الثانية- التوجه نحو نظام التميز البيئي والتنمية المستدامة :

المصدر	توصيفها	الموارد
- العملاء ذاتهم (وبخاصة كبار العملاء)	- مستوى رضا العملاء. - رصد الاختلاف في نسبة الإرباح (زيادة/نقص)	نظام المعلومات يجب أن يوفر:- - متطلبات الشركة

تصور مقترح لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي ...  
د/ علياء محمد اللطيف أحمد محمد

وأصحاب المصلحة	وعائدات الاستثمار ومعدلات التمويل ومدى الوفر	– الغرف الصناعية
- تكنولوجيا توليد الطاقة	المحقق.	والجمعيات التي تعمل
- تكنولوجيا توزيع الغاز الطبيعي	– معلومات عن الإنتاجية، الاعتمادية التوثيق، وغيرها	في ذات المجال
والمسال	من أهداف داخلية لنظام إدارة التميز والتنمية المستدامة.	– الموردين
- تكنولوجيا توفير الطاقة وجعلها متاحة للعملاء	– جودة المعدات المستخدمة ومستويات الاداء المؤسسي	
	– التكلفة المتوقعة (المتغيرة والثابتة)، حدود العمليات.	
	– أساسيات التميز الابتكاري التي تم استحداثها وتطبيقها.	

#### الجدول (٦-٢)

تجميع الموارد الأساسية خلال الخطوتين الأولى والثانية

المصدر: من إعداد الباحثة.

١/٤/٢ مراجعة النظام :

بعد انتهاء جميع الخطوات، يجب على الإدارة العليا في شركة (أ) التوجه إلى المراجعة الداخلية بها وذلك لمراجعة التميز البيئي والمؤسسي لتحقيق التنمية المستدامة وأدوات إدارة البيئة بعد تنفيذها في ضوء النطاق المتوقع تطبيقه فبعد انتهاء الدورة الثانية يجب أن يقوم المراجع الداخلي بإجراء مراجعة موسعة مع وضع برنامج عمل للمراجع يقابل مراجعة نظام إدارة البيئة الحالي إضافة إلى أدوات الإدارة البيئية مع المتطلبات المتعددة للتميز والتنمية المستدامة من حيث: الوجود، التشغيل، الاكتمال والتوافق والتوازن. وقد يحدث في البداية ولحين اكتساب المراجع الداخلي المهارات والخبرات الكافية في مجال التميز والإلمام الكامل بأدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات بهدف التميز المؤسسي البيئي والتنمية المستدامة للمؤسسات أن يستعين المراجع الداخلي بمراجعين خارجيين ذوي خبرة لتلقي التدريب والدعم. وبصفة عامة فإنه عند قيام المراجع الداخلي في كتابة التقرير النهائي فإن الإدارة العليا يجب أن تدعم هذا القسم سواء من ناحية الاهتمام بتدريب المراجعين الداخليين كأحد عناصر التميز أو بالاعتماد والثقة في تقاريرهم إذا ما تم التأكيد على خبرات أولئك المراجعين. وقد تم إعداد الجدول (٧-٢) ليوضح إمكانية دعم الخبرات والمهارات لدى فريق المراجعة الداخلية من قبل الإدارة العليا بالشركة

العناصر	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية
التحقق من الوجود	الشركة لديها بالفعل قسم للمراجعة الداخلية وتعتقد الباحثة أن العدد الصغير بالشركة يمكن التغلب عليه إما بزيادة عدد المراجعين الداخليين وهو الحل الأفضل وفي حالة عدم الإمكانية تكوين فريق عمل من أقسام مختلفة مع قيام المراجع الداخلي بتدريبهم على الأساسيات التي يمكن بها إنجاز عمله بمعاونتهم مع ضرورة اهتمام الإدارة العليا بزيادة قدرات المراجع على التحقق والتوافق في مجال مراجعة أدوات البيئة والتميز وإما بالاستعانة بمراجعين خارجيين لفترة محدودة.	التدريب والتعليم المستمر للمراجعين
التعلم	بالنسبة للمراجعين الداخليين يجب العمل على زيادة التأهيل العلمي في مجالى نظام إدارة البيئة والتميز البيئي والعمل على زيادة التأهيل العلمى والخبرات المكتسبة في مراجعة متطلبات نظام التنمية المستدامة بصفة عامة.	يجب العمل على تحسين وتنمية خبرات المراجعين بالشركة سواء بالتدريب والتعلم بشكل مباشر والأهم السماح لهم بالمشاركة منذ بداية تنفيذ التميز وحتى الوصول لعملية المراجعة والانتهاء منها.
تقييم المراجع	بالنسبة للمراجعين الخارجيين يقترح التعامل مع مسجلين متخصصين في منح التميز والتنمية المستدامة للشركات العاملة في مجال البترول (وذلك في مجال البيئة وأدواتها وغيرها) حيث إن هذا يوفر الكثير من الوقت والجهد والتكلفة إلى جانب منح المراجع الداخلي خبرات مكتسبة من التعامل مع خبراء في هذا المجال.	يقترح تقييم المراجع كل ٦ شهور على الأقل وذلك للتأكد من الارتقاء بمستوى المعرفة والخبرات والمساهمات الشخصية التي يقترحها المراجع في أدائها لعملية المراجعة نتيجة لوجوده داخل الشركة.
مشاركة الأفراد	- يجب على الشركة أن تدرك تماماً وتدعم ضرورة مشاركة المراجعين الداخليين لعملية التميز منذ بدايتها والسماح لهم بمشاركة المعرفة التي اكتسبوها مع الموظفين والثقة في حكمهم في عمل الفريق الخاص بهم.	في هذه المرحلة ينبغي أداء المراجعة الداخلية بمعاونة ومشاركة أفراد من خارج قسم المراجعة الداخلية، خاصة بعد قيام المراجعين بتدريب الموظفين وتبادل ومشاركة المعرفة بالإضافة إلى ما تم في الخطوة الأولى فعلى المراجعين أن يبدأوا في فهم وتطبيق "التقييم الذاتى" والتي تعد من
	- طبقاً لمنظور الجودة الشاملة والتنمية المستدامة فالموظفون يجب تشجيعهم للمشاركة في عملية التميز	

تصور مقترح لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي ...  
د/ علياء محمد اللطيف أحمد محمد

البيئي منذ بدايتها ويفضل إنشاء قسم خاص للمراجعة - أهم أهداف مراجعة التميز البيئي. الداخلية وفصله عن الإدارة المالية.	
بعد أن تكون الشركة قد حصلت فعلياً على مراجعين ذو كفاءة ومهارات عالية بعد التدريب والمشاركة يجب العمل على تدوير المراجعين الداخليين في المهام والوظائف المسندة لكل منهم ويعد ذلك هاماً جداً لتفادي انعدام الموضوعية ومواجهة النقص المحتمل في الأعداد إما بالاستقالة أو بالوفاة أو الوصول للسن القانونية أو لأسباب أخرى. الأمر الذي يؤكد على ضرورة تدريب جميع المراجعين الداخليين، ويجب التركيز في المرحلة الثانية على التحسين والتعلم المستمر لهؤلاء المراجعين.	تحسين وتعزيز الموارد البشرية
يمكن القول أن الشركة لديها بالفعل بنية تحتية كافية لتمكينها من أداء عملية التميز المؤسسي في مجال البيئة من حيث توفر المباني، وسائل تكنولوجيا المعلومات، وسائل الاتصالات والنقل.	البنية التحتية
تقترح الباحثة أن تقوم الشركة بطباعة وإعداد دليل يجب على الشركة إذا ما قامت بإعداد الدليل إرشادي تقوم فيه بوصف أدوات البيئة الخاصة الإرشادي تحديثه كل فترة بما يقتضى بالأنشطة والعمليات. بما في ذلك متطلبات التميز التحديث سواء من حيث انضمام الجودة أو وحتى تلك التي تطبقها فعلياً. وأن يتاح للاستخدام من أى أدوات أخرى أو إضافة مقترحات من قبل كل من المراجعين الداخليين والموظفين العاملين والمراجعين الداخليين بها لتحسين والخاضعين للمراجعة بل أنه لا مانع من الاستعانة وتعزيز النظام. وبالطبع إتاحة هذه بالمراجعين ذوي المهارة العالية عند إعداده.	المعلومات
ذلك.	

## الجدول (٧-٢)

### عناصر تدريب المراجعين الداخليين

**المصدر: من إعداد الباحثة.**

- وتجدر الإشارة إلى إنه لإنجاح عملية تحديث أدوار المراجعة الداخلية وأدائها بكفاءة وفاعلية فإنه وإلى جانب تحديد مصادر وعناصر المراجعة يجب أن يتم تنفيذ متطلبات هذا النوع من المراجعات الداخلية بالتوازي مع متطلبات تنفيذ أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات بهدف التميز المؤسسي البيئي والتنمية المستدامة.
- وبعد الانتهاء من المراجعة يفترض أن تكون الشركة لديها:**
- تقرير مراجعة يصف كيفية استخدام وتنفيذ أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات بهدف التميز المؤسسي البيئي والتنمية المستدامة، ومطابقة أو عدم مطابقة الإجراءات المقترحة للتصحيح وأخيراً المتابعة المستمرة.
  - مراجعين داخليين على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية والمهارة في أداء عملية

- مراجعة سواء النظام البيئي منفرداً أو مراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات والتميز.
- الاستفادة من الأدوار الجديدة للمراجعة كأداة لتدريب الموظفين ومشاركة المعرفة، تحسين الأداء والعمل على التوافق وتحديد الأماكن ومناطق التحسين المستمر إلى جانب قياس الأداء ورفع الكفاءة والفاعلية للشركة في ظل مفهوم الجودة الشاملة.
- الحد من الازدواجية والاضطراب في الإجراءات في ظل المراجعة العادية مقارنة مع مراجعة التميز البيئي والمؤسسي وبالتالي رفع قدرة الأداء للمراجعة الداخلية ذاتها كجزء، لايتميز من التميز ويدعم تحقيقه وتنفيذه بشكل صحيح.
- ١/٥/٢ قياس رضا أصحاب المصلحة:

لاكتمال وشمولية المعلومات التي تم تجميعها في نظام التميز وتنفيذه داخل شركة (أ) يجب أن تشمل هذه المعلومات بيانات عن النظرة الحالية من جانب أصحاب المصلحة تجاه أداء الشركة في مجال الوفاء بالتزاماتها البيئية ومتطلبات التميز بما يفي ويقابل متطلباتهم، وهل يشعرون بالتغيير من عدمه وهل أثر عليهم هذا التغيير إيجابياً. ومن ثم يكون لدى الإدارة العليا فهم أكثر شمولاً لأداء التميز في الشركة ككل. وبالفعل فإن الشركة حالياً لديها تصورات اثنين من أصحاب المصلحة العملاء والموظفين وهذا يتم من خلال عمل مسوح للعملاء كل فترة لأكثر عدد من العملاء الرئيسيين للشركة سواء عن طريق قيام الشركة بعمل المسح أو الاستناد إلى بعض المسوح التي تجريها بعض الجهات المهمة مثل الجمعيات المدنية والجمعيات العاملة في مجال البيئة. وكذلك الأمر مع الموظفين عن طريق عمل مسح للموظفين داخل الشركة يقيس مدى الارتياح بالنسبة للتطوير الواقع، ، وقد لاحظت الباحثة أن المسح المتعلق بالموظفين لازال ينقصه الكثير من التطوير إلى جانب إبراز دعم الإدارة العليا حيث هناك موظفين امتنعت عن الإدلاء برأيها صراحة والبعض الآخر تحفظ عن إبداء رأيه. وتعتقد الباحثة أنه في ظل التميز قد يتم هذا المسح بشكل أكثر انتظام في ظل التوثيق الذي يفرض نظام مناسب لابداء الرأي وبشكل أكثر مصداقية.



## ١/١/٥/٢ الخطوة الأولى تعزيز نظام إدارة البيئة:

الشركة (أ) ستكون بحاجة إلى إجراء مسح لرصد التغيير في الأهداف البيئية والأداء البيئي من وجهة نظر أصحاب المصلحة حيث إن التصور المقترح من الباحثة لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي والتنمية المستدامة لم يقدم أساليب وتقنيات محددة لقياس رضا أصحاب المصلحة ورصده ولم يقدم إرشادات توجيهية لذات الغرض أيضاً الأمر الذي يجعل للشركة حرية اختيار أية مؤشرات تراها مع المراجع الداخلي مناسبة لقياس الأداء ورصد الرضا عند أصحاب المصلحة. وتعتقد الباحثة أن المراجع الداخلي للشركة (أ) أصبح لديه المهارة والكفاءة للقيام بهذه المهمة دون تعقيدات كثيرة في استخدام الأدوات والأساليب، فإذا ما قرر المراجع اتباع ذات الوسيلة المستخدمة في الشركة (أ) وهي عمل مسح للعملاء والموظفين سيفي ذلك بالغرض، حيث إن القرار للإدارة العليا في النهاية وسواء استند المراجع لذات الوسيلة أو استحدثت هو وسيلة أخرى يراها مناسبة، ففي جميع الحالات يجب أن يضع المراجع في اعتباره أن التقنيات والمؤشرات المستخدمة يجب أن تركز على وتقيس الأهداف البيئية الجديدة على سبيل المثال عمليات الفصل المبدئية (فصل المياه والمكثفات عن الغاز). والجدول (٨-٢) يقدم اقتراحات لقياس رضا أصحاب المصلحة عن الأداء البيئي.

الطريقة	وصفها	جوانب القياس
مسح العملاء	استطلاع ومسح سنوي تقوم به شركة (أ) لعملائها بهدف جمع معلومات عن مفهومهم ومتطلباتهم في التميز، الأسعار، الخدمات، الأداء البيئي ومسئولية الشركة الاجتماعية.	يجب ألا تكتفى الشركة بالأسئلة السابقة بل يجب أن يضم المسح أسئلة مباشرة عن آرائهم حول الموقع الذي به الشركة واستخدامات المياه والمساحات الخضراء وتأثيرات الشركة على البيئة التي حولها بصفة عامة. وعلى المراجع الداخلي مع فريق العمل عمل هذا المسح إما بمكالمات تليفونية قصيرة أو استقصاء مكتوب ويرسل للعملاء أو توفيره بالشركة أو أي وسيلة يراها مناسبة لكن في كل الحالات يجب أن تكون الأسئلة قصيرة ومحددة للغاية.
مسح	يقترح أن يتم هذا أيضاً بشكل	طبقاً للإدارة الجديدة المطلوبة من المراجعة الداخلية

تصور مقترح لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي ...  
د/ علياء محمد اللطيف أحمد محمد

الموظفين سنوى وعدم الاكتفاء بأدائه عند تطبيق نظم جديدة بل أن أدائه بشكل سنوى يوفر تغذية عكسية للإدارة عن الأداء بشكل عام داخل الشركة (أ) وبشكل خاص عن أداء التميز والتنمية المستخدمة وأدوات الإدارة البيئية المستخدمة

إن المراجعات التي تتم سواء من الجهاز المركزى للمحاسبات أو وزارة البيئة وأجهزة حماية البيئة والمكاتب الخارجية للتأكد من امتثال الشركة للأنظمة البيئية والقوانين. يمكن الاستفادة منها أيضاً سواء فى المنهجية المتبعة أو نتائج هذه المراجعات.

إن التزام شركة (أ) بالأداء البيئي الممتاز وإقرار ذلك من جانب جهات حكومية وبيئية متخصصة من شأنه زيادة الثقة ورفع درجة الرضا لدى أصحاب المصلحة وعلى المراجع الداخلى ألا يغفل دور هذه المؤسسات الحكومية أو المكاتب الخارجية استناداً على الشهادات الدولية التي تحصل عليها الشركة مثل ISO.

يمكن للشركة (أ) واعتماداً على أن الموظفين بها أحد أطراف أصحاب المصلحة تلقى شكاوى الموظفين بذات المنهجية التي تتبع لتلقى شكاوى العملاء فى القضايا البيئية داخل الشركة.

#### الجدول (٢-٨)

قياس رضا أصحاب المصلحة عن الأداء البيئي داخل الشركة "أ"

المصدر: من إعداد الباحثة.

تصور مقترح لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي ...  
د/ علياء عبد اللطيف أحمد عابد

## ٢/١/٥/٢ الخطوة الثانية: إدماج التميز وتنفيذ مراجعة أدوات ادارة البيئة

إذا تمكن مراجع شركة (أ) الداخلي من إتمام المسح في الخطوة الأولى بكفاءة وفاعلية فسيكون لديه بالفعل الحد الأدنى من متطلبات أصحاب المصلحة تجاه الأداء وجودته داخل شركته واعتماداً على ما تم في الخطوة الأولى وعند البدء في تنفيذ والحصول على نظام إدارة الجودة فيقترح على المراجع الداخلي عمل ذات المسوح المتبعة في حالة البيئة تطبيقاً على حالة التميز البيئي. و(الجدول ٩-٢) يصف هذه المسوح.

الطريقة	وصفها	جوانب القياس
مسح العملاء	يقترح قيام شركة (أ) بتطبيق مسح سنوي للعملاء يرصد معلومات عن مفهوماتهم ومتطلباتهم تجاه التميز، الأسعار، الخدمات، الأداء البيئي والمسئولية الاجتماعية للشركات (لم يتغير المجال ولكن الذي ستغير هي نظرة أصحاب المصلحة للشركة بعد الحصول على كلاً من <b>ISO 14001</b> ) والتميز البيئي والتنمية المستدامة	إن الجوانب الحالية المقاسة من شركة (أ) قد تكون بالفعل مقاسة من الشركة خاصة أن الشركة تعمل في مجال (الغاز الطبيعي ومشتقاته) وهذا المجال يفرض عليها حداً معيناً من الجودة لا تستطيع الشركة أن تتخطاه وبالتالي فإن المراجع الداخلي يجب أن يضع هذا في اعتباره خاصة أنه لن يهدده بل أنه سيجعل من نظام أدوات إدارة البيئة إضافة للتحسين المستمر التي تنتشده الشركة خاصة في العملية الإدارية كإتباع أصحاب المصلحة على سبيل المثال عن تميز إدارة شركة (أ) في التعامل مع خدمة المعلومات عملية إعداد القوانين من خلال التوثيق الجديد المتبع.
مسح الموظفين	يتم عمل المسح بهدف جمع معلومات عن رضا الموظفين الأمر الذي يوفر تغذية عكسية للإدارة عن الأداء بشكل عام داخل الشركة (أ) وبشكل خاص عن أداء التميز وأدوات ادارة البيئة.	طبقاً للدوار الجديدة المطلوبة من المراجعة الداخلية فالمراجع عليه أن يهتم كثيراً بمشاركة المعرفة والتطوير والتدريب وبالتالي سيكون مفيد جداً إدراج قسم للاقتراحات داخل المسح أو الاستقصاء مع الموظفين سواء في مجال الإجراءات التصحيحية أو التحسين من وجهة نظرهم. حيث إن العمل بأرائهم عندما تكون الفرصة متاحة من شأنه زيادة مستوى الرضا والمشاركة بل والإبداع، والجزء الخاص بالتطوير في مجال التميز يجب أن يشمل أسئلة عن:-
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● القيادة وعلاقة الموظفين بالإدارة العليا.</li> <li>● مستوى دعم الإدارة والتمكين الذي تمنحه للموظفين</li> </ul>

تصور مقترح لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي ...  
د/ علياء محمد اللطيف أحمد محمد

ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار. اقتراحات التحسين.

إن المراجعات التى تتم  
سواء من الجهاز المركزى  
للمحاسبات أو وزارة البيئة  
وأجهزة حماية البيئة  
والمكاتب الخارجية للتأكد من  
امثال الشركة للأنظمة البيئية  
والقواني. يمكن الاستفادة منها  
أيضاً سواء فى المنهجية  
المتبعة أو نتائج هذه  
المراجعات.  
يمكن للشركة (أ) واعتماداً على  
أن الموظفين بها أحد أطراف  
أصحاب المصلحة تلقى  
شكاوى الموظفين بذات  
المنهجية التى تتبع لتلقى  
شكاوى العملاء فى القضايا  
البيئية داخل الشركة.

مراجعة الحكومة

تلقى ومعالجة الشكاوى

إن التزام شركة (أ) بالأداء البيئي الممتاز وإقرار ذلك من جانب  
جهات حكومية وبيئية متخصصة من شأنه زيادة الثقة ورفع  
درجة الرضا لدى أصحاب المصلحة وعلى المراجع الداخلى  
ألا يغفل دور هذه المؤسسات الحكومية أو المكاتب الخارجية  
استناداً على الشهادات الدولية التى تحصل عليها الشركة مثل  
ISO.

إن استخدام تلقى الشكاوى من الموظفين من شأنه توفير الوقت  
والجهد على الإدارة العليا لتلقى شكاوى فريدة. إضافة إلى تجنب  
الصراعات داخل الشركة والأهم الشعور بالرضا لدى الموظفين  
حتى لمجرد استطلاع آرائهم وعلى المراجع الداخلى أن يساهم بقوة  
فى وضع هذا أمام الإدارة العليا.

#### الجدول (٩-٢)

مقترحات لقياس رضا أصحاب المصلحة عن جودة الأداء الإدارى لشركة (أ)

المصدر: من إعداد الباحثة.

إن الحصول على نتائج ترصد رضاء أصحاب المصلحة ومتطلباتهم جنباً إلى جنب  
مع نتائج المراجعة الداخلية التى تصف وتحدد نطاق تنفيذ التميز و أدوات الادارة  
البيئية يجب أن لا تنفصل عن بعضها عند قيام المراجعة الداخلية بالإفصاح عن تلك  
الأدوات والتميز فى الشركة (أ) حيث إن هذا من شأنه وبشكل محدد قيام المراجعة  
الداخلية بالوقوف على الفجوات فى التطبيق و مناطق عدم التوافق (حالات عدم مقابلة  
متطلبات أصحاب المصلحة، المستويات المنخفضة للأداء، وأى مشاكل أخرى تنشأ  
أثناء التنفيذ) ومن ثم إمكانية قيام المراجع بعمل إجراءات تصحيحية.

## ١/٦/٢ إمكانية تبني مبادئ ريادة الأعمال والابتكار:

بانتهاؤ المرحلة الأولى فإن شركة (أ) وبدعم المراجعة الداخلية يتوقع أن يكون لديها فكرة شاملة وكاملة عن التخطيط والتنفيذ لمتطلبات أدوات نظام إدارة البيئة ومدى التوافق المطبق مع المتطلبات الخاصة بـ ISO وأصحاب المصلحة معاً. وبعد ذلك فإن الشركة وإذا ما قررت فعلياً تنفيذ واستخدام أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات بهدف التميز المؤسسي البيئي والتنمية المستدامة فهي بحاجة لدعم المراجعة الداخلية للقيام بهذا التنفيذ وبشكل صحيح وبمجرد حدوث التميز فعلياً والاستفادة من مزاياه فإن الشركة (أ) يكون لديها ثلاث بدائل من منظور المراجعة الداخلية للتميز المؤسسي البيئي وهي إما:

### (١) تعزيز وتحسين النظام الحالي لأدوات البيئة:

مواصلة العمل على تقوية وتحسين النظام الحالي (البيئة) والتركيز على الأداء بكفاءة في النطاق، المفاهيم الأساسية لأدوات البيئة الخاصة بالعمليات (EA-EPE-EMS) ، والحصول على أكبر قدر من الفوائد التي يتيحها النظام الحالي.

### (٢) زيادة نطاق أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات:

ويقصد بزيادة النطاق توسعته ليشمل إما نظم إدارية جديدة أو أدوات جديدة أو حتى ظهور أصحاب مصلحة جدد وتعتقد الباحثة اعتماداً على ما جاء في هذه الدراسة انه تم استخدام أدوات البيئة المتعلقة بالعمليات فالأفضل ادراج أدوات البيئة الخاصة بالمنتج معها ومن ثم تكامل جميع الأدوات تمهيدا للاستجابة للمبادرات التي تطرحها ISO للتميز من خلال تكامل أنظمة أخرى مع البيئة حيث أنه وطبقاً لما تؤيده ISO أن من أفضل الأنظمة الإدارية توافقاً مع نظام البيئة أنظمة الجودة و الصحة والسلامة المهنية والمسئولية الاجتماعية للشركات. الأمر الذي يحقق التميز بل والريادة مع الحفاظ علي مبادئ التنمية المستدامة وقد تم تأييد هذاالبديل بشدة من جانب موظفي الشركة مع ترحيب من الإدارة العليا.

### (٣) التصعيد والريادة في الأعمال:

أخيراً وبما يتناسب مع دور المراجعة الداخلية من تطوير وتحسين مستمر فعلى

المراجع الداخلي توضيح الصورة كاملة للإدارة العليا في ضوء المنافسات العالمية وما يمكن أن يتحقق للشركة (أ) إذا ما اتخذت قراراً بالاستمرارية بحثاً عن الريادة والتفرد والابداع مع إرشاداته بإمكانية تطبيق مبادئ ريادة الأعمال علي أقسام جديدة أو عمليات جديدة تنوي الشركة الدخول فيها ، منح الشركة مستوى أكثر دقة ورسمية في مجال قياس الأداء والأدوات المعيارية التي يكون معها هناك إمكانية لإجراء مقارنات عالمية على مستوى الشركات العاملة في ذات المجال في أنحاء العالم.

### ٣- الملخص والنتائج والتوصيات

#### ١/٣ الملخص:

في هذا البحث قامت الباحثة بإعداد دراسة محاسبية تطبيقية حول مشكلة القيام بمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي والتنمية المستدامة مع التطبيق على إحدى الشركات العاملة في مجال البترول كدراسة حالة، ولتحقيق ذلك الهدف فقد تم تقسيم البحث إلى جزئين الأول خاص بالدراسة النظرية والأخر بالدراسة التطبيقية بالإضافة إلى المقدمة والمراجع وقد توصلت الباحثة للنتائج التالية:

#### ٢/٣ النتائج:

لقد أسفرت الدراسة النظرية عن العديد من النتائج والتي تمثلت فيما يلي:

- أن هناك اهتماماً عالمياً بقضية التميز المؤسسي في مجال البيئة وتطوير مراجعة البيئة، وذلك يتضح من توجهات المنظمات الدولية ومنها (ISO)، ومن الاهتمام الذي توليه المنظمات للتسجيل والحصول علي شهادات دولية تؤكد وتدعم دورها ومركزها التنافسي.
- لا بد أن تكون مراجعة أدوات البيئة ذات وجهة إستراتيجية شاملة، وأن تكون عملية التحسين والتطوير بها عملية مستمرة نظراً لأن منظومة التعلم دائمة التغيير.
- أن الدخول في عملية التميز البيئي والمؤسسي تتوقف بشكل كبير علي موافقة الإدارة العليا.

- أن هناك ضرورة لوجود برنامج مراجعة داخلي يقوم فيه المراجع الداخلي بالاستعانة بالأدوات البيئية خاصة عند مراجعة نظام إدارة البيئة مع امكانية التوسع مستقبلياً لاهداف الريادة البيئية في الأعمال من خلال استخدام باقى الأدوات البيئية، يتضح ذلك من خلال جملة الفوائد التي تتحقق من تطبيق هذا البرنامج وعلي رأسها خفض التكاليف خاصة عند الحصول علي شهادة دولية في هذا المجال، والجهد والوقت إلي جانب إبراز كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة خاصة في ظل تطبيق التنمية المستدامة والتحسين المستمر.
- أن هناك أهمية لإشراك المراجع الداخلي في تنفيذ عملية التميز منذ بدايتها حيث إن ذلك من شأنه الارتقاء بمستوي خبرته في هذا المجال وتميزه عن غيره من المراجعين الخارجيين وحتى الوكالات الدولية في مراجعة التميز البيئي والمؤسسي.
- أهمية استخدام التقنيات الحديثة وتضمينها أساليب المراجعة الداخلية حتي تستطيع القيام بالأدوار الجديدة المطلوبة منها مثل دورة (PDCA) وغيرها مما يستجد من تقنيات.

#### أما نتائج الدراسة التطبيقية فكانت كالتالي:

- إعداد مراجع داخلي على درجة عالية من الكفاءة تجعله قادراً علي تلبية احتياجات سوق العمل في مجال مراجعة أعمال الإدارات التي تعتمد علي المعايير لدي أدائها للأعمال.
- قد يتحقق خفضاً لتكاليف التشغيل والتي يقصد بها تكاليف تقديم المراجعة الداخلية من مراجعي الشركة الداخليين بدلا من المراجعة عن طريق مكاتب خارجية أو دولية.
- هناك احتمالية لخفض وقت المراجعة متمثلة في الخفض في عدد وتكاليف الزيارة من قبل الجهة المانحة للشهادة وخفض الجهد المبذول.

- تحقيق رضا وتوقعات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الشركة، والمتمثلين في القطاعات المختلفة المتعاملة مع تقارير المراجعة الداخلية وتلك التي تعتمد عليها بشكل رئيسي عند اتخاذ القرار.
  - زيادة درجة الثقة في الاعتماد علي تقارير المراجعة الداخلية وما يستتبع ذلك من إمكانية قيام المانحين بالتصديق علي أعمال المراجع الداخلي عند التسجيل والمنح بدلا من القيام بجميع الأعمال منذ التقدم للحصول علي الشهادة وحتى التسجيل فعلياً في الأيزو.
  - وضع نموذج يحتذي من جانب المنظمات الأخرى في الجودة والتميز في مراجعة إدارة كيفية تقديم الخدمة الخضراء وفي إمكانية الاعتماد علي المراجع الداخلي لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات بهدف التميز المؤسسي البيئي والتنمية المستدامة للمؤسسات.
  - تخفيض الأخطاء والعيوب في الأداء البيئي لكلا الطرفين، المراجع الداخلي والإدارة.
  - تفعيل دور المراجعة الداخلية كأحد الأبعاد التي لم تحظ بالاهتمام الكافي وذلك عند تناول المراجعة الداخلية لأدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات.
- ٣/٣ التوصيات:** بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:
- إعادة تهيئة شاملة للإدارات العليا بالشركات العاملة في قطاع البترول بتوفير دورات تدريبية وورش عمل وحلقات نقاشية للتوعية بأهمية استخدام وتوظيف أدوات البيئة للنظم الحديثة في الإدارة وذلك بهدف إدراك أهمية التميز البيئي والمؤسسي والحصول علي دعم الإدارة العليا.
  - البدء في تحديث وتطوير دور المراجعة الداخلية داخل شركات البترول حتى تتمكن من القيام بدورها في دعم تلك الشركات بما يحقق لها الكفاءة والفاعلية في ظل متطلبات التميز البيئي والتنمية المستدامة.



- توفير قاعدة بالبيانات والمعلومات التي تساعد المراجع الداخلي على استخدام الأساليب المتعددة لتجميع أدلة الإثبات علي أساس منهج العمليات الخضراء في تقييمه لعملية التميز البيئي.
- الاهتمام بعمل دراسات دورية وإجراء مسوح لاستطلاع آراء أصحاب المصلحة في ما تقدمه الشركة من منتجات/خدمات خضراء للوصول لأفضل مستوى من جودة الأداء المقدم.
- العمل على إيجاد وإجراء برامج تدريبية للمراجعين الداخليين في نطاق مراجعة أدوات البيئة التميز البيئي ونطاقه وتسلسله وآليات تنفيذه.
- ضرورة اعتماد المراجع الداخلي علي إصدارات المنظمات الدولية الصادرة بشأن التميز البيئي والمؤسسي عند قيامه بمراجعة التوافق مع متطلبات المعايير الصادرة عنها.
- العمل المشترك بين المراجع الداخلي وبين العاملين في الشركات وأصحاب المصلحة والإدارة العليا والتعاون معاً في حل المشكلات العملية التي تواجه البيئة المحيطة.
- قيام الأجهزة المعنية في الدولة بتشجيع وتحفيز شركات البترول الملتزمة في مجالات البيئة والتنمية المستدامة والتي تفصح عن هذا الالتزام في تقاريرها السنوية بأى شكل من أشكال التشجيع والتحفيز.
- إعادة صياغة وتعديل مسؤوليات المراجع الداخلي بما يتلاءم مع المهام المستحدثة للمراجعة الداخلية في بيئة التميز المؤسسي وتعزيز دوره في دعم الإدارة العليا ومساندتها عند تنفيذ مراجعة أدوات البيئة كوسيلة للتميز البيئي والمؤسسي بشركات البترول.
- ضرورة زيادة النطاق وتوسعته ليشمل إما نظم إدارية جديدة أو حتى ظهور أصحاب مصلحة جدد، تطبيق مبادئ قيادة الأعمال علي أقسام جديدة أو عمليات جديدة تنوي الشركة الدخول فيها

- التقييم الدوري للعمل على التوافق مع معايير الجودة الشاملة والريادة مما ينعكس علي تحسين رضا أصحاب المصلحة وتحسين فاعلية الأداء الأخضر للشركات وتحسين قدرتها التنافسية بتخفيض التكاليف إلي الحد الأدنى وخفض الوقت والجهد المبذول في عملية المراجعة.

### ٤/٣ مقترحات الأبحاث المستقبلية

- تقترح الباحثة مجموعة من الأبحاث التي يمكن إعدادها مستقبلاً وهي:
  - مراجعة تنفيذ باقى أدوات البيئة داخلياً في شركات البترول ومنظمات وقطاعات مختلفة وبمعايير مختلفة للحصول على قاعدة بيانات تجريبية ومقارنة هذه البيانات مع المعلومات التاريخية للأداء السابق للمنظمات هذه المقارنة تساعد في التحقق من صحة برنامج المراجعة المطبق وفوائده ومناطق التحسين الممكنة.
  - تنمية وتطوير المنهجيات والأدوات المصممة بشكل خاص لاستخدامها في نموذج التميز البيئي للأنظمة الإدارية والتي تحفز المراجع الداخلي على الإبداع والريادة من خلال تطبيق مبادئ ريادة الأعمال و استحداث أدوات مساعدة للقيام بالمراجعة في ظل التوازن مع متطلبات أصحاب المصلحة ومتطلبات المعايير الدولية وموارد المنظمة.

## قائمة المراجع

### أولاً - المراجع العربية:

#### الكتب:

- ١- د. أمين السيد أحمد لطفي: "المراجعة البيئية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥.
- ٢- د. محمد عبد الوهاب العزاوي: "أنظمة إدارة الجودة والبيئة" (ISO900, ISO 14000)، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، ٢٠٠٥.

#### الدوريات

- ١- سكاك مراد، قريشي كنز: " دور المؤسسات في تحسين الأداء البيئي والتغيرات المناخية التدقيق البيئي كألية لتحسين نظم الإدارة البيئية"، رماح للبحوث والدراسات، العدد ٣٤ أغسطس ٢٠١٩، ص ١٧١-٢٠١
- ٢- شبلي اسماعيل مرشد سويطي أحمد سيف الدين عبد الحفيظ جلا، "العلاقة بين مميزات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM ونتائجه في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني"، المجلة الدولية لضمان الجودة، العدد الثاني، المجلد الثاني، ٢٠١٩-١٩٠ ص ٢٠٧
- ٣- عيسى معزوزي، بن تريح بن تريح، " دور أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالعمليات في بلورة التميز البيئي لمنظمات الأعمال، دراسة حالة بشركة عجيبة للبتروك"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد ٩، العدد ٣ مكرر، الجزء الثاني، ٢٠١٩، ص: ٤٠٢-٤٢٥
- ٤- فاطمة الزهراء العكازي، عاشور مزريق، "مساهمة تطبيق نظم الإدارة البيئية أيزو ١٤٠٠٠ في تحسين الأداء التنافسي للمنظمات الصناعية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد الثاني، ٢٠١٩، ص ٦٥٧-٦٧٠
- ٥- د. ناصر خليفة عبد المولي: "مسئولية مراجع الحسابات عن خدمات التأكيد طبقا لمعايير الرابطة الدولية"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة - جامعة بني سويف - العدد الثالث، ٢٠٠٧: ٣١١-٣٤٦.

#### أبحاث غير منشورة:

- ١- عبير علي عامر: "المراجعة الاجتماعية من خلال مفهوم الجودة الشاملة في بنك التنمية والائتمان الزراعي في مصر (دراسة تطبيقية)"، رسالة ماجستير - كلية التجارة - جامعة عين شمس - ٢٠١٠.
- ٢- غادة أحمد عطوة المرسي سليمان: "اثر المراجعة الداخلية لنظم الإدارة البيئية علي فعالية اتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية)"، رسالة ماجستير، كلية التجارة - جامعة عين شمس - ٢٠١١.

## ثانياً – المراجع الأجنبية:

### **(A) Periodicals:**

- 1- Andressa Ferreira Ramalho Leite, Natal-RN, Sullen Alice Lamas, Niterói, Rio de Janeiro;"Environmental Management Systems and Competitiveness: An Analysis of Multiple Cases in Accommodation Establishments of Natal-RN" **REVISTA TURISMO**, VOL. 21 - N. 1 - JAN./ABR. 2019.
- 2- Gilberto Santos, Manuel Rebelo, Nuno Lopes, M. Rui Alves and Rui Silva;" Implementing and certifying ISO 14001 in Portugal: motives, difficulties and benefits after ISO 9001 certification", **Total Quality Management**, 2016, Vol. 27, No. 11, 1211–1223,  
<http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2015.1065176>
- 3- Shda Ibrahim Faraj,;" Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model at Taif University" *International Journal of Education & Literacy Studies*", **IJELS** 6(4)2018:175-186, ISSN: 2202-9478  
[www.ijels.aiac.org.au](http://www.ijels.aiac.org.au)
- 4- Sonja Treven, Duško Uršič, Walled Rashad; " How Management Tools Holistically Support Enterprise' Operation in supply chains?" *Journal of Contemporary Management Issues, Management*, Vol. 24, 2019, No.1, pp. 1-20.
- 5- Nancy Blake, Essence Wilson, Katherine Meyer; 'Disaster Preparedness: Mitigation, Response, and Recovery to Ensure Staffing Excellence in Los Angeles County" *Nursing Economic\$, September/October 2019 | Volume 37 Number 5.*  
[WWW.UNIVALI.BR/PERIODICOS](http://WWW.UNIVALI.BR/PERIODICOS), DOI:10.14210/RTVA.V21N1.P65-80
- 6- Nina Tomazčevič, Metka Tekavčič and Darja Peljhan;" Towards excellence in public administration: organization theory-based performance management model" *Total Quality Management*, 2017, Vol. 28, No. 6, 578–599, <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2015.1102048>
- 7- Zairi, M.: "Social responsibility and impact on society", **The TQM**

Magazine, Vol. 12, No.3, 2002, pp.172-180.

**(B) Other:**

- 1- ISO. : "ISO 9001. Quality management systems - Requirements", International Organization for Standardization, 2000.
- 2- —: "ISO 9004. Quality management systems ", International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland, 2000.
- 3- —: "ISO 19011. Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing", International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland, 2002.
- 4- —: "ISO 14001. Environmental management systems - Requirements with guidance for use", International Organization for Standardization., 2004.

**(C) Internet:**

- 1- ISO.: "The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14001 Certificates", International Organization for Standardization, Geneva,2004, [www.iso.com](http://www.iso.com)
- 2- —: "The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14001 Certificates", International Organization for Standardization, Geneva2005, [www.iso.com](http://www.iso.com)
- 3- —: "The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14001 Certificates", International Organization for Standardization, Geneva, 2006, [www.iso.com](http://www.iso.com)
- 4- —: "Introduction and Support Package: Guidance on ISO 9001:2008, [www.iso.com](http://www.iso.com)
- 5- —: ISO9004:2000, Quality management systems--Guidelines for performance improvements,[www.iso.com](http://www.iso.com)
- 6- —: ISO9000:2005, Quality management systems Fundamentals and vocabulary, [www.iso.com](http://www.iso.com)