

جامعة جيلالي اليابس - سيدي بلعباس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير



رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية
تخصص: علوم مالية

نظام الجودة المتكامل بين واقع المؤسسة الجزائرية
و تحسين الأداء - دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر -

تحت إشراف:
أ.د- داني الكبير أمعاشو

من إعداد الطالبة:
سيد فاطمة زهرة

لجنة المناقشة:

أ. د بورحلة علال	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس	رئيسا
أ. د داني الكبير أمعاشو	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس	مشرفا
د. حاكمي بوحفص	أستاذ محاضر (أ)	جامعة وهران	مناقشا
د. بن حمادي عبد القادر	أستاذ محاضر (أ)	جامعة وهران	مناقشا
د. مزيان تـاج	أستاذ محاضر (أ)	جامعة عين تموشنت	مناقشا
د. وراذ زواوي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سيدي بلعباس	مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016

الإهداء

إلى والديا الكريمين ببرا وإحسانا

إلى كل إخوتي وأخواتي

أهدي هذا الجهد المتواضع

شكر و تقدير

أتقدم بجزيل الشكر و خالص الاحترام و التقدير إلى أستاذي

الفاضل الأستاذ الدكتور داني الكبير أمعاشو على توجيهاته

و نصائحه القيمة طيلة مراحل إنجاز هذا البحث.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى السادة

الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتحملهم عناء قراءة

ومناقشة هذه الرسالة.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة لإتمام هذا البحث .

الفهرس

01مقدمة عامة:
12الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظام الجودة المتكامل
13مقدمة الفصل:
14المبحث الأول: ماهية نظام الجودة المتكامل
14المطلب الأول: مفهوم نظام الجودة المتكامل
21المطلب الثاني: ماهية أنظمة نظام الجودة المتكامل
30المطلب الثالث: الأطراف المستفيدة من نظام الجودة المتكامل
36المبحث الثاني: مقومات نجاح نظام الجودة المتكامل
37المطلب الأول: مميزات نظام الجودة المتكامل
39المطلب الثاني: مكاسب نظام الجودة المتكامل
41المطلب الثالث: عراقيل نظام الجودة المتكامل
43المبحث الثالث: إستراتيجية تكامل أنظمة الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية
44المطلب الأول: أهداف نظام الجودة المتكامل
47المطلب الثاني: أدوات تحقيق نظام الجودة المتكامل
52المطلب الثالث: إستراتيجيات تكامل أنظمة الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية...
64خلاصة الفصل:

65	الفصل الثاني: المواصفات العالمية ISO 9000 ، ISO 14000 و OHSAS 18000 ..
66	مقدمة الفصل:.....
67	المبحث الأول: المواصفة العالمية للجودة إيزو 9000.....
67	المطلب الأول: ماهية المواصفة إيزو 9000
72	المطلب الثاني: فوائد الحصول على المواصفة إيزو 9000.....
77	المطلب الثالث: إجراءات الحصول على المواصفة إيزو 9000
79	المبحث الثاني: المواصفة العالمية للبيئة إيزو 14000.....
80	المطلب الأول: ماهية المواصفة إيزو 14000.....
85	المطلب الثاني: فوائد الحصول على المواصفة إيزو 14000
86	المطلب الثالث: إجراءات الحصول على المواصفة إيزو 14000
94	المبحث الثالث: المواصفة العالمية للصحة و السلامة المهنية OHSAS 18000.....
94	المطلب الأول: ماهية المواصفة OHSAS 18000.....
100	المطلب الثاني: فوائد الحصول على المواصفة OHSAS 18000
103	المطلب الثالث: إجراءات الحصول على المواصفة OHSAS 18000.....
111	خلاصة الفصل:
112	الفصل الثالث: دور نظام الجودة المتكامل في تحسين الأداء.....
113	مقدمة الفصل:
114	المبحث الأول: الإطار العام للأداء.....
114	المطلب الأول: مفهوم الأداء و تقييمه.....

118	المطلب الثاني: أهداف و أهمية عملية تقييم الأداء.....
125	المطلب الثالث: العراقيل التي تواجه تقييم الأداء.....
130	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
130	المطلب الأول: طرق تقييم الأداء.....
153	المطلب الثاني: الإعلان عن نتائج تقييم الأداء.....
154	المطلب الثالث: الإجراءات المترتبة على عملية تقييم الأداء.....
155	المبحث الثالث: نظام الجودة المتكامل و تحسين الأداء.....
156	المطلب الأول: مداخل تحسين الأداء.....
163	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء.....
167	المطلب الثالث: دور نظام الجودة المتكامل في رفع الأداء.....
174	خلاصة الفصل:
175	الفصل الرابع: واقع تطبيق نظام الجودة ISO 9000، ISO 14000 و OHSAS 18000 في الجزائر.....
176	مقدمة الفصل:.....
177	المبحث الأول: واقع تطبيق نظام الجودة وفق لـ ISO 9000 في الجزائر.....
177	المطلب الأول: جهود الدولة المتبعة لضمان جودة المنتوجات في الجزائر.....
186	المطلب الثاني: واقع نظام إدارة جودة ISO 9000 في الجزائر.....
190	المطلب الثالث: حالات عن مؤسسات جزائرية تبنت نظام الجودة ISO9000.....

194	المبحث الثاني: واقع تطبيق نظام الإدارة البيئية وفق لـ ISO 14000 في الجزائر.....
194	المطلب الأول: جهود الدولة المتبعة لضمان حماية البيئة في الجزائر.....
201	المطلب الثاني: واقع نظام الإدارة البيئية ISO14000 في الجزائر.....
205	المطلب الثالث: حالات عن مؤسسات جزائرية تبنت نظام الجودة ISO14000.....
208	المبحث الثالث: واقع تطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18000 في الجزائر....
209	المطلب الأول: جهود الدولة المتبعة لضمان حماية الصحة و السلامة المهنية في الجزائر
213	المطلب الثاني: واقع نظام الصحة و السلامة المهنية OHSAS 18000 في الجزائر..
216	المطلب الثالث: حالات عن مؤسسات جزائرية تبنت نظام OHSAS 18000.....
219:خلاصة الفصل
220	الفصل الخامس: واقع نظام الجودة المتكامل في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة شركة إتصالات الجزائر.....
221:مقدمة الفصل
222:المبحث الأول: مجتمع و عينة الدراسة.....
222:المطلب الأول: تعريف المؤسسة قيد الدراسة.....
227:المطلب الثاني: تعريف شركة إتصالات الجزائر - تيارت
228:المطلب الثالث: واقع تقييم الأداء في شركة إتصالات الجزائر.....
232:المبحث الثاني: نتائج الدراسة بمختلف المستويات في شركة اتصالات الجزائر.....
232:المطلب الأول: بناء و صدق أداة الدراسة
234:المطلب الثاني: مصادر جمع المعلومات:.....
237:المبحث الثالث: نتائج الدراسة الاستطلاعية:.....

237	المطلب الأول: نتائج الدراسة الاستطلاعية لواقع نظام الجودة المتكامل و تقييم الأداء لشركة إتصالات الجزائر.....
262	المطلب الثاني: نتائج الدراسة الاستطلاعية لآراء عملاء شركة اتصالات الجزائر.....
271	خاتمة عامة:.....
282	المراجع:.....
294	قائمة الجداول:.....
296	قائمة الأشكال:.....
298	الملاحق:.....

المقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا من قبل المؤسسات الإقتصادية بموضوع الجودة لأنها مطالبة بتوفير منتجات من سلع أو خدمات أكثر، تتوفر على خصائص ومميزات أكبر كجودة الإنتاج، خصائص معينة في المنتج، سعر أقل، توفيرها في التوقيت الملائم، خدمة العميل، خدمات ما بعد البيع، طرق متطورة في التسويق، الإهتمام بالشكل الخارجي للمنتج مما يكسبها ميزة تنافسية أحسن، جلب عدد أكبر للزبائن و ذلك بالإعتماد على المعايير الدولية الخاصة بالجودة كالمواصفة العالمية إيزو 9001، كما يجب أن تتوفر على طرق إنتاج بمجموعة من الخصائص كالاهتمام بالجانب البيئي و التحكم في الآثار البيئية للحفاظ على المحيط فما حاجة الزبون لمنتجات متطورة تخدمه و تسعده لفترة معينة و في نفس الوقت تؤديه و بيئته فليتم ذلك يجب إتباع نظام حماية البيئة المتمثل في إيزو 14000، بالإضافة ضرورة إتباع نظام لتسيير المخاطر التي يتعرض لها العمال و كيفية تفاديها و ذلك من خلال القوانين التي يقوم عليها النظام ككل فكيف يفرح الزبون ويشجع شركة عملاقة أو مصنعا ضخما لا تراعى ولا تحترم فيه صحة و سلامة مستخدميه (موظفين، عمال) وهذا ما تتادي به المواصفة العالمية OHSAS 18000.

كما يجب إهتمام المؤسسات بالعنصر البشري الذي يعتبر حجر الأساس يصاحب كل عمليات التنمية باعتباره العامل المحرك لكل العوامل الأخرى، فالمؤسسات الإقتصادية المعاصرة تبحث عن الأساليب المتطورة للاعتناء بالمورد البشري حتى يبذل كل جهده و فكره لرفع و تحسين أدائه و بيد الإدارة عدة أدوات تستطيع التحكم من خلالها في هذا العنصر مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، الإدارة المفتوحة و الثقافة التنظيمية، من بين أهم المداخل نجد نظام الجودة المتكامل الذي يعتبر الأساس الذي ينجح من خلاله تحسين الأداء و رفعه، فنجاح المنظمات أضحي مرهونا بقدرة الأفراد على توفير منتجات بالمواصفات المطلوبة من الزبائن.

لنظام الجودة المتكامل دورا مهما في تحسين الأداء العام للمؤسسات و أداء الأفراد لأن المؤسسة تقوم بتبني ثلاث مواصفات تعمل كلها على تحسين الأداء فالمواصفة الجودة ISO 9000 تمكن الأفراد من تمكنه من إنتاج منتجات بمواصفات عالية الجودة بجملة من الخصائص كتقليل التكاليف و الإنتاج في الوقت و غيرها و المواصفة ISO 14000 تمكنه من الحفاظ على البيئة و تقليل التلوث و غيرها من الخصائص أما المواصفة OHSAS 18000 فهي خصيصا للأفراد فتسعى لضمان حماية و أمن صحة مهني بأعلى نسبة مع هذا يجب وضع نظام لتقييم كفاءة أداء الأفراد في المؤسسات قائم على أسس

المقدمة العامة

علمية صحيحة وسليمة، بيد أن هذا تقييم الأداء يمثل مشكلة بالنسبة للمقومين و المقومين في آن واحد، ذلك لأنه العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات المرتدة حول فعالية العاملين بها، هذه العملية تؤدي على وجه العموم مهمة المراجعة، المراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوءها الكثير من القرارات الإدارية، هذه الأخيرة تحدد من يجب ترقيته أو فصله، من يجب نقله أو تثبيته، كذلك فإنها تحدد الراتب (الأجر) أو العلاوات (المكافآت) التي يجب أن يحصل عليها العامل بناءً على هذا التقييم وكلها عوامل تعدّ من مصادر الضغوط لدى العاملين في بيئة العمل.

اعتباراً لما سبق ذكره تجدر الإشارة إلى أن تقييم الأداء ليس بالأمر اليسير، إذ يعدّ مهمة صعبة وذلك بسبب وجود العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء، بما في ذلك العوامل البيئية، التنظيمية والفردية، فضلاً عن ذلك فإنّ هناك العديد من المشكلات والمعوقات الأخلاقية، النظامية والعاطفية التي تنشأ عن تقييم الأداء والتي من الممكن أن يكون لها تأثيراتها العميقة على وظائف العاملين ومستقبلهم الوظيفي، هذه الصعوبات أو المشكلات لا تبرر في الواقع عدم قيام المشرفين بالتقييم السليم والعاقل لعمالهم بما يساعد على تحسين أدائهم و تطويرهم وإنما هناك مجموعة من القواعد والأساسيات التي يجب على الجميع من مشرفين وخاضعين لعملية التقييم أن يأخذوا بها حتى يواكبوا ركب الإدارة المكشوفة والتطور لتحقيق التفوق.

لقد برهنة الأزمات العالمية عبر التاريخ أن الإقتصاد العالمي يتسم بالحركية و كثرة التغيرات والأزمات كما أكدت الأزمة الإقتصادية المحلية الحالية أن المؤسسات الجزائرية تعمل وسط إقتصاد هش وبيئة تتسم بالتعقيدات وكثرة التحولات العالمية فعليها (المؤسسات الإقتصادية) أن تتسلح بأنظمة مرنة كنظام الجودة المتكامل لكي يساهم هذه الأخيرة في مواجهة، الرقي و بقائها وسط العالم الخارجي و هذا من خلال الاهتمام بجودة المنتجات، حماية البيئة، حماية الصحة و السلامة المهنية هذا من جهة و من جهة أخرى الإهتمام بأداء الفرد وإعطائه العناية اللائقة به.

1. أهمية البحث:

يعتبر بحثنا هذا محاولة للتعريف بنظام الجودة المتكامل من نظام تحقيق الجودة كالمواصفة العالمية ISO 9000، نظام الإدارة البيئية ISO 14000 و نظام الصحة و السلامة المهنية OHSAS 18000 في تحقيق النمو والتطور ثلاثي الأبعاد توفير النوعية الجيدة للمنتجات مع الحفاظ على بيئتنا

المقدمة العامة

و الطبيعية بالإضافة إلى ضمان سلامة مستخدمينا من المخاطر و رعايتهم صحيا مما يؤدي بالضرورة إلى توجيه سلوكيات أفراد المؤسسات الجزائرية و بالتالي رفع و تحسين أدائهم؛

كما أننا نريد من خلال هذه الدراسة الوقوف على فوائد تطبيق أنظمة الجودة ISO 9000 ، و ISO 14000 و OHSAS 18000 بصفة منفردة و فوائد إدماج المواصفات الثلاث في نظام واحد متكامل و متناسق الذي يؤدي إلى نتائج أكبر و أحسن و يوفر أكثر للوقت و الجهد مع التنظيم الجيد للعمل، تقسيم المهام، منع التبذير و التكرار و سوء التسيير و فوائد أخرى؛

بالإضافة إلى أنه يعالج مشكلة هامة و حساسة لفئة كبيرة من المجتمع وهي العاملين بالمؤسسات، حيث يرتبط هذا الموضوع بالعامل منذ بداية تعيينه حتى إحالته إلى التقاعد، ذلك من خلال تقديم البيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة لتطوير أداء العامل و تقديم التغذية المرتدة له في الوقت المناسب؛

تقييم كفاءة أداء العاملين في المؤسسة يعدّ إحدى السياسات الهامة و الأساسية التي تساعد في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة حيث يساعد على تحديد الثغرات و أوجه القصور في العمل من أجل علاجها و تطوير العمل لتحقيق الأهداف الموضوعية.

كما تتضح أهمية هذا البحث في أنه محاولة لسدّ النقص في أبحاث نظام الجودة المتكامل جودة-بيئة- صحة و سلامة مهنية و كذلك تقييم أداء العاملين بصفة خاصة و إثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث على وجه العموم.

2. أسباب إختيار الموضوع:

إنّ من دواعي اختيار هذا الموضوع و المتمثل في دور نظام الجودة المتكامل في تحسين أداء الأفراد و بالتالي تدعيم أداء المؤسسة الاقتصادية و ضرورة الاهتمام بهذا الموضوع في الوقت الراهن، الذي يشهد تحولات و تغييرات سريعة في هذا الوقت و في المستقبل على السواء بالإضافة إلى:

معرفة العلاقة بين خصائص أنظمة الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية و تحسين الأداء و ما إذا كانت هذه العلاقة ايجابية يجب التأكيد عليها أم سلبية تستوجب تعديلها أو تغييرها، معرفة اتجاهات و أولويات أعمال المنظمات كما تمكن صانعي القرار من المعرفة الجيدة

المقدمة العامة

لمرؤوسيهم لأنها تمنح المسؤولين و القيادات طرق جيدة لإصدار القرارات الرشيدة استنادا إلى واقع الأفراد داخل القطاع؛

إدراكنا بأنّ المورد البشري مصدر للأداء الأحسن للمؤسسة لهذا وجب على الجميع أن يوليه اهتماماً، تفصيلاً و محاولة مواكبته للتغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا والتي تؤثر على المؤسسة، إذ أنّ هناك علاقة طردية مفادها أن تحسين أداء الأفراد يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث عملية تحسين الأداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية، مهاراتها، ملكاتها، إبداعاتها واستعداداتها؛ بالإضافة إلى سبب آخر و هو ارتفاع عدة دول إلى مصاف الدول المتقدمة رغم افتقارها للثروات الطبيعية، تأخرنا عن الركب المتقدم و نملك كل الشروط المادية و الخصائص الجغرافية التي لا تملكها هذه الدول نعتقد أن السبب الجوهري وراء هذا هو ضعف تسيير و إدارة المورد البشري.

3. أهداف البحث:

يتمثل الهدف الأساسي لهذا البحث في الوقوف على حقيقة نظام الجودة المتكامل من جودة الخدمات المقدمة للعملاء، اهتمامها بالجانب البيئي و مدى رعايتها للصحة و السلامة المهنية و كذا دورهم في تحسين الأداء بالإضافة إلى تحديد مدى كفاءة نظام تقييم أداء الأفراد الحالي المتبع في شركة اتصالات الجزائر في تحقيق تقدير حقيقي لأداء الأفراد يمكن الاعتماد عليه في بناء قرارات سليمة تتعلق بسياسات الموارد البشرية؛

تحديد طبيعة الأخطاء أو المشاكل سواء تلك المتعلقة بالأفراد الخاضعين للتقييم أو القائمين بعملية التقييم أو النماذج المستخدمة في عملية التقييم، أثرها على كفاءة نظام التقييم وبالتالي على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد بالشركة موضوع الدراسة.

تقييم مدى الاستفادة من نتائج تقييم الكفاءة في مراجعة أو تقييم سياسات الأفراد المطبقة على أساس المحصلة النهائية لمجموع التقارير التي تعد عن الأفراد، استنباط المؤشرات التي يمكن اتخاذها كأساس لرسم سياسات الأفراد في المستقبل.

المقدمة العامة

على ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها يتضمّن البحث أيضا الخروج بالعديد من التوصيات التي يمكن للشركة موضع الدراسة أن تسترشد بها عند تطوير أسلوب إنتاجها وطريقة تقييم أداء العاملين به أو تبنيها لنظام الجودة المتكامل.

4. إشكالية الدراسة:

- مما تقدم نرى بأن الإشكالية الرئيسية للبحث تتمثل في:
- " للنظام المتكامل للجودة دور فعال لرفع مستوى الأداء و تحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية خاصة في ظل التغيرات السريعة للعوامل المكونة لمحيط المؤسسة".
- فحتى يمكننا معالجة هذا التساؤل قسمناه إلى الأسئلة الفرعية التالية:
- ✓ ما هي المتطلبات الأساسية لنظام الجودة المتكامل ؟
 - ✓ هل لنظام الجودة المتكامل دور في تحسين أداء العاملين و الأداء العام للمؤسسات؟
 - ✓ هل لعب نظام الجودة التكاملي دوره الكامل في و تحسين أداء شركة إتصالات الجزائر؟

5. فرضيات البحث:

- على أساس الإشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية حددنا الفرضيات التالية:
- ✓ يعتبر نظام الجودة المتكامل نظام معقد يعمل على تحقيق الأهداف المؤسسة؛
 - ✓ لنظام الجودة المتكامل دور كبير في تحسين أداء للمؤسسات وكذا تحسين أداء الأفراد؛
 - ✓ لم يلعب نظام الجودة التكاملي دوره الكامل في تحسين أداء شركة إتصالات الجزائر.

6. المنهج المستخدم:

إنّ الأسلوب الذي اتبعناه في دراستنا لهذا الموضوع هو الأسلوب الوصفي التحليلي، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية.

ففي الدراسة النظرية تم الاعتماد على الأفكار و المعلومات المستقاة من عدة مراجع باللغة العربية و الأجنبية، بالإضافة إلى التقارير الصادرة من المجالات المختصة، أما الدراسة الميدانية الهدف الأساسي

المقدمة العامة

منها هو اختبار مدى صحة الفروض من خلال إجراء دراسة لواقع نظام الجودة المتكامل و تقييم أداء الأفراد في شركة اتصالات الجزائر إلى جانب تنظيم عملية الاستبيان لآراء واتجاهات أفراد العينة الممثلة لكافة الإطارات والعاملين بالمؤسسة من رؤساء ومرؤوسين كما تم تقسيم استبيان على عدد من عملاء الشركة للوقوف على رأيهم في خدمات الشركة و مدى إحترامها للشروط البيئية و اهتمامها بأفرادها.

7. مجال وحدود الدراسة :

أ. المجال الزمني:

نظراً للتغيرات المتسارعة و التطورات التي شهدتها الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة والتي أدت إلى جعل المؤسسات تفكر في تقنيات وتجديدات تسمح بالتكيف والتأقلم ومواكبة هذه التحولات (كنظام الجودة المتكامل)، تعتمد في مجملها على المورد البشري باعتباره الأصل في إحداث التغير ومخزن للمعرفة، الكفاءة ونتيجة للأداء المتميز حتى تضمن بقاءها واستمرارها وهذا ما يوافق سياق التحليل في بحثنا هذا مجاله الزمني.

ب. المجال المكاني:

إنّ الإجابة على الإشكالية المقدّمة تتطلب دراسة معمقة للنظام الجودة المتكامل وتفعيل المداخل الحديثة لتقييم أداء العاملين بغية تدعيم الأداء التنافسي تحقيقاً لتميز شركة الاتصالات الجزائرية وهذا لاعتبارات البحث التطبيقي، فيتمثل هذا الأخير في دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر - تيارت، حيث حصرنا مجال الدراسة ليشمل مسؤولي رؤساء أقسام عمال و موظفي الشركة، أما عن جمع البيانات فقد تم بالإعتماد على المقابلة الشخصية، الملاحظة و الإستبانة.

هذا الطرح التطبيقي يرجع إلى مستوى التطور والتقدم الذي آلت إليه شركة اتصالات الجزائر بالنسبة لباقي المؤسسات الجزائرية وهذا بهدف التعمق، الشمولية وإثراء هذا البحث بإعطائه قيمة مضافة.

8. حدود الدراسة:

واجهتنا عدّة صعوبات اعترضت سبيلها أثناء إعداد البحث الذي تطلب منا فترة زمنية معتبرة لإنجازه وإخراجه على ما هو عليه وأهمها:

- صعوبة الموضوع كونه متشعب نوعا ما فمن السهل دراسة موضوع الجودة الشاملة و طرق الحصول على المواصفة إيزو 9000 و فروعها، دراسة موضوع المواصفة إيزو 14000 لكن موضوع و OHSAS 18000 يتميز بقلّة المراجع و إنعدام الدراسات السابقة حوله، كما تكمن الصعوبة الكبرى في دراسة إندماج النظم الثلاث و طرق تكاملها.

- كما توجد صعوبات أخرى لأن الموضوع يتناول جانب إنساني يتميز بالحساسية التي يصعب التعامل معها في ضبط المتغيرات التي تحكم سلوك الفرد في العمل وهنا ينشب الاختلاف بين الباحثين من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة تقييم الأداء الإنساني وعدد عناصر التقييم المناسبة لتقدير الأداء، إلى جانب تشابك المتغيرات البيئية ذات العلاقة بمستوى الأداء وقوة اتجاه تأثيرها عليه.

- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة في الدراسة العملية (الميدانية) نظراً للثقافة السائدة في المؤسسات الجزائرية كافة و لدى الأفراد العاملين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، الذين لا يتعاونون مع الباحث إلاّ في حدود ضيقة لا تفي بأغراض البحث بشكل تام بحجة الحفاظ على سرية المعلومات التي تخص المؤسسة.

- صعوبة قبول الدراسة في المؤسسات الجزائرية حيث يواجه طلب الباحث بالرفض مباشرة قبل معرفة حتى موضوع البحث و نحن نرى أن هذا العنصر هو الجانب الأول في تخلف الإدارة الجزائرية لأنها مازالت بعيدة عن البحث العلمي و الدراسات الحديثة، لا تسمح بكشف نقاط ضعفها لأسباب مازالت غامضة و هذا عكس الدول المتقدمة التي تستفيد بقدر كبير من الطاقات و الدراسات العلمية.

- قلة المراجع والبحوث التي تناولت مثل هذا الموضوع في المكتبات الجامعية لاسيما في المرحلة الراهنة التي تعرف فيها المؤسسة تحديات اقتصادية وقانونية صعبة تمليها عليها السياسة الاقتصادية و المنافسة الدولية.

9. خطة البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة المحددة أساسا من الإشكالية المطروحة إرتئينا تقسيم الموضوع المعنون بنظام الجودة المتكامل بين واقع المؤسسة الجزائرية وتحسين الأداء- دراسة حالة شركة إتصالات الجزائر إلى خمسة فصول منها ثلاثة نظرية و إثنين تطبيين حيث تناولنا تقسيمهم كما يلي:

الفصل الأول: نتناول فيه الإطار المفاهيمي لنظام الجودة المتكامل من ماهية نظام الجودة المتكامل مع توضيح لمفهومه، ماهيته، الأطراف المستفيدة من التكامل، مميزات تكامل نظم الجودة، مكاسب التكامل، عراقيل تكامل نظام الجودة، إستراتيجية التكامل أنظمة الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية، أهداف نظام الجودة المتكامل، أدوات تحقيق نظام الجودة المتكامل، إستراتيجيات تكامل نظم الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية؛

الفصل الثاني: خصص لدراسة المواصفات العالمية ISO 9000، ISO 14000 و OHSAS 18000 من دراسة لمفهوم المواصفة العالمية للجودة ISO 9000 و ISO 14000 و لمواصفة العالمية للصحة و السلامة الوظيفية OHSAS 18000، من تعريف لسلسلة المواصفات ماهيتهم، مراحل نشوئهم و تطوراتهم، فوائدهم، متطلباتهم، مقومات النجاح في الحصول عليهم، إجراءات الحصول عليها؛

الفصل الثالث: أما في هذا الفصل فقد تناولنا دور نظام الجودة المتكامل في تحسين الأداء من الإطار المتضمن العام للأداء، مفهوم الأداء و تقييمه، أهداف و أهمية، العراقيل التي تواجهه، تقييم أداء العاملين من طرق تقييم، الإعلان عن نتائج التقييم، الإجراءات المترتبة عليه و أخيرا نظام الجودة المتكامل و تحسين الأداء التنظيمي من مداخل تحسين الأداء، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء، دور نظام الجودة المتكامل في رفع الأداء.

الفصل الرابع: خصص هذا الفصل لدراسة واقع تطبيق نظام الجودة و نظامي إيزو 9000، 14000 و OHSAS 18000 في الجزائر من دراسة لواقع تطبيق نظام الجودة وفق لـ ISO 9000 في الجزائر، الجهود المتبعة لضمان جودة المنتوجات في الجزائر، واقع نظم إدارة جودة الإيزو 9000 في الجزائر و حالات عن مؤسسات جزائرية تبنت نظام الجودة إيزو 9000، ثم واقع تطبيق نظام الإدارة البيئية وفق المواصفة ISO 14000 في الجزائر من دراسة لجهود الدولة المتبعة لحماية البيئة في الجزائر، واقع نظم الإدارة البيئية الإيزو 14000 في

المقدمة العامة

الجزائر، فذكر دراسات حالات لمؤسسات جزائرية تبنت نظام الجودة إيزو 14000 و أخيرا قمنا بدراسة لواقع تطبيق نظام الصحة و السلامة المهنية OHSAS 18000 في الجزائر، من دراسة الجهود المتبعة لحماية الصحة و السلامة المهنية في الجزائر، واقع نظم الصحة و السلامة المهنية OHSAS 18000 في الجزائر و أخيرا حالات عن مؤسسات جزائرية تبنت نظام الجودة OHSAS18000 ؛

الفصل الخامس: خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية لواقع نظام الجودة المتكامل في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة شركة إتصالات الجزائر - تيارت حيث تناولنا فيه دراسة التعريف بالشركة الوطنية للاتصالات - شركة إتصالات الجزائر فدراسة عن شركة إتصالات الجزائر وحدة تيارت، واقع تقييم الأداء في شركة إتصالات الجزائر الذي تفرع إلى دراسة نظام تقييم أداء العامل في شركة إتصالات الجزائر، أهداف التقييم الأداء في شركة إتصالات الجزائر، خصائص التقييم، تصنيف العمال، واقع تقييم الأداء في شركة إتصالات الجزائر و أخيرا دراسة و تحليل نظام الجودة المتكامل في شركة اتصالات الجزائر، نبذة عامة عن عينة الدراسة، نتائج الدراسة الاستطلاعية لواقع نظام الجودة المتكامل و تقييم السائد في شركة اتصالات الجزائر من النتائج المستخلصة من المعلومات الشخصية للعامل المستجوب، واقع الجودة في شركة اتصالات الجزائر، نظام حماية البيئة في شركة اتصالات الجزائر، نظام حماية الصحة و السلامة المهنية في شركة اتصالات الجزائر، تقييم الأداء في شركة اتصالات الجزائر، واقع تقييم الأداء في شركة اتصالات الجزائر، علاقة نظام الجودة المتكامل برفع و تحسين الأداء في ظل الظروف الراهنة لشركة اتصالات الجزائر و كذا دراسة لرأي الزبون الخارجي في جانب نظام الجودة المتكامل للشركة و مدى إحترامها لهم.

10. شرح المصطلحات:

- **الجودة:** هي قدرة المنتج (سلعة/خدمة) على تحقيق الإشباع الكامل لحاجات ورغبات المستفيد - الزبون بأقل تكاليف و هي تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح منذ الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت، مع الاعتماد على تقديم المستفيد من معرفة مدى تحسين الأداء.

المقدمة العامة

- نظام الجودة **Systeme Qualité**: هو مجموعة من الإجراءات والعمليات تركز على تحقيق سياسة الجودة و أهداف الجودة لتلبية احتياجات العملاء وفقا للشروط المطلوبة.
- نظام الجودة المتكامل **Systeme Management Intégré**: عبارة عن منهج أو خطوات موجهة للنظر بطريقة شاملة ومتناسقة للمتطلبات المختلفة الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهني.
- **البيئة Environnement**: هي الأشياء التي من حولنا والتي تؤثر على بقاء الكائنات الحيّة على سطح الأرض والتي تشمل الماء، الهواء، التربة، المعادن، المناخ والكائنات أنفسهم.
- **الصحة المهنية**: الحالة الايجابية من السلامة و الكفاية البدنية، العقلية و الاجتماعية و ليس مجرد الخلو من المرض أو العجز و هو الحماية الأفراد الجسدية و النفسية المحتمل الإصابة بها في مكان العمل.
- **السلامة المهنية**: يقصد بها حماية الموارد البشرية من الأذى و الضرر الذي تسببه لهم حوادث محتملة في مكان العمل و هذا الأذى تظهر نتيجة فورا كالكسور بكافة أنواعها و الجروح، الحروق، الإختناق... الخ.
- **الأمراض المهنية**: هي الأمراض المتعلقة مباشرة بالأعمال المهنية المختلفة بالمؤسسة و الناجمة عن تعرض الفرد لظروف عمل سيئة.
- **الحادث مهني**: هو حدوث شيء غير متوقع حدوثه ينتج عنه الإصابات أو الوفاة أو الهدم بشرط أن يكون داخل مكان العمل.
- **الإصابة المهنية**: هي الإصابة الناتجة عن حادث وقع أثناء تأدية أي عمل أو بسببه و يمكن أن تكون الإصابة بسبب الإرهاق أو الإهمال في العمل.
- **المخاطر المهنية**: تنقسم المخاطر المهنية إلى:
 - **المخاطر الطبيعية**: الحرارة، لرطوبة، البرودة، التهوية، الصوت، الضوضاء و الإضاءة.
 - **المخاطر الكيماوية**: من خلال الأتربة، الغازات، الدخان، البخار أو الانفجارات تتم عن طريق الفم، الجلد أو الجهاز التنفسي
 - **المخاطر الميكانيكية**: حركة الآلات و أجزائها كآلات القوى المحركة، ناقلات الحركة، الآلات اليدوية، السلالم و الأدرجة.

المقدمة العامة

- المخاطر الكهربائية: الكهرباء العادية، الكهرباء الناتجة عن احتكاك بعض المواد ك شحنات متراكمة ما تسمى بالكهرباء الأستاتيكية.
- المخاطر البيولوجية: نشر الأوبئة و الأمراض المعدية عن طريق الميكروبات، الفيروسات و الجراثيم.
- المخاط الذرية: إن الإصابة بالمخاطر الذرية تنشأ عند التعرض للإشعاعات الناتجة عن الانفجار الذري أو عند استخدامه للطاقة الذرية. يمكن أيضا إضافة خطر تداول المواد الخطرة كرفع و تحميل المواد، السير بالحمل الثقيل، الإشعاعات .
- المواصفة **ISO9000**: هي سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس تحدد و تصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام الجودة الذي يجب أن تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع أو تفوق حاجات ورغبات العملاء و توقعاتهم.
- المواصفة **ISO 14000**: عبارة عن مجموعة المتطلبات الخاصة بكيفية عمل المؤسسات في القضاء على التلوث عن طريق وضع نظام رسمي وقاعدة بيانات من أجل متابعة الأداء البيئي.
- المواصفة **OHSAS 18000**: نظام يحدد المتطلبات التي يجب توفرها في أي نظام " منظمة" لتمكين الجهات المطبقة لذلك النظام من التحكم في المخاطر المتصلة بالصحة و السلامة المهنية و تحسين أدائها.
- الأداء **Le Performance** : القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب.
- تقييم الأداء **Evaluation De Performance** : عملية منظمة لقياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، كيفية أداء الموظف سابقا وحاليا، كيف يمكن جعل أدائه لواجبات الوظيفة بكفاءة أعلى في المستقبل.
- تحسين الأداء **Amelioration De Performances** : هو إستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات، و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لنظام الجودة المتكامل

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لنظام الجودة المتكامل

المقدمة:

لقد أثبتت الدراسات الحديثة أن ضمان حصص لا بأس بها في السوق التنافسية أصبحت ضرورة حتمية لأنه مرهون بالإستجابة لتحقيق رغبات الزبائن، كما أن تغير طبيعة وسلوك الزبائن ناتجة عن تأثير العولمة، التطورات التنافسية و السلوكية في اقتناء و إستهلاك المنتجات فأمام هذا الوضع الجديد تحاول المؤسسات أن ترسم لنفسها طرق أو نظم معينة تساعد في رفع أداءها، استمراريتها وتألقها في دنيا الأعمال، من بين هذه الطرق نجد نظام الجودة المتكامل الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية الذي يساهم بجزء كبير في ذلك و حتى الوصول إلى التنمية المستدامة.

إن وضع حيز التنفيذ نظام الجودة المتكامل يوفر للمؤسسات الوسائل الضرورية للعمل بأكثر كفاءة وفعالية لكونه يتمحور حول نقاط مهمة في مسار المؤسسة كت تحقيق أعلى مستوى ممكن لرضا الزبائن، الأخذ في الإعتبار كل أصحاب المصالح و كل الظروف و الشروط القانونية المطبقة في ما يتعلق بهذا النشاط، التوقع للأخطار المستقبلية، التحسين المستمر للأداء، مساهمة و مسؤوليات المستخدمين في كل مستويات المؤسسة.

نظام الجودة المتكامل يضم كافة مراحل التشغيل الداخلية و الخارجية للمؤسسة بحيث ينطلق من الزبون و رغباته المستقبلية إلى غاية تحقيقها مع الحفاظ على البيئة و الصحة والسلامة المهنية، حيث أن هذا الفصل يهدف إلى توضيح أبعاد تحقيق و إرساء مبادئ نظام الجودة المتكامل.

المبحث الأول: ماهية نظام الجودة المتكامل

نظام الجودة المتكامل يعتبر في وقتنا الحالي الرهان (قد يكون الوحيد) بيد المؤسسة لمستقبل واعد بنجاحات أكثر، لما يوفره من خصائص تكسب المؤسسة ميزة تنافسية أولا و جملة من الفوائد، المكاسب كتجنيبها الكثير من التكاليف، الأضرار (الداخلية و الخارجية)، المخاطر، ضمان الجودة العالية و السمعة الطيبة.

فيعرف نظام الجودة المتكامل بأنه مجموعة من العناصر (الأنشطة) المترابطة و المتفاعلة فيما بينها لتنظم و ترتب مختلف المفاهيم (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية)، يسمح هذا النظام بتوجيه، قيادة و مراقبة المؤسسة لذا فهو يعتبر مناهجها في مختلف الميادين من أجل تحسين الأداء و بالتالي نمو و تطور المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم نظام الجودة المتكامل

إن أول ظهور لنظام الجودة المتكامل كان في أدبيات بعض المجالات التي ورد فيها ذكره بطريقة غير رسمية حيث تناولت (الأدبيات) مختلف عناصره كتعريفه، تقديم مكوناته و التقاربات المتعلقة به ثم بدأ هذا المفهوم يتطور شيئا فشيئا من خلال التطبيقات و تحليل مناهج و تختم بإقتراحات تصنيفية تسمح بتحديد مختلف أنواع نظم الجودة المتكاملة.

تحديدا منذ أول التسعينيات 1990، تبنت مؤسسات في العالم نظام الجودة المتكامل (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية) كرهان و برهان حقيقي تنافسي تواجهه من خلاله تحديات السوق الدولية، كما اعتبرته كوسيلة إشهار و تعريف عالمي لها، هذا أدى إلى تطور نظام الجودة المتكامل بصورة متسارعة لدى العديد من المؤسسات التي اعتبرته وسيلة هامة و فعالة لتطويرها و تنميتها.¹

تحقيق نظام الجودة المتكامل يتغير من مؤسسة إلى أخرى و هذا حسب واقعها، ظروفها، نشاطها و مختلف العوامل المحيطة بها، فتوجد عوامل داخلية و أخرى خارجية تحدد الشروط الشكلية لنظام الجودة المتكامل، فلضمان التطبيق الفعلي و العملي للنظام يستوجب تبنيه من طرف كل أعضاء المؤسسة بدأ من المسؤولين إلى كل مستويات الإدارة.

¹ - Florence GILLET- GOINARD, **bâtir un système intégré Qualité/Sécurité/ Environnement de la qualité au QSE**, éditions d'organisation, 2006.

عرف Edward DEMING الجودة بأنها التوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل¹ و تعرف الجمعية الأمريكية الجودة بأنها الخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر أو تعكس قدرته على إشباع حاجات صريحة و أخرى ضمنية². في حين أن نظام الجودة المتكامل هو نظام بكامله يسعى إلى تحقيق رضا الزبون أي من يشتري مستهلك نهائي - يستعمل المنتج - المستفيد من الخدمة، بالتالي لا بد من أن يتم تصميم المنتج أو الخدمة وفق طلبات وحاجات العملاء فالعميل هو رأس المال الحقيقي للمنظمة، فلا بد من التعامل معه باحترام وإشباع حاجاته وتوقعاته، فتكلفة إبقاء العميل الراضن أقل بكثير من تكلفة استقطاب عميل جديد الذي أصبح يبحث عن منتجات تتلاءم مع توقعاته و رغباته و الحفاظ على البيئة و صحة و سلامة الأفراد، بمعنى السعي المستمر لكسب وفاء الزبائن مع الأخذ بعين الاعتبار ضمان حماية البيئة و أمان المستخدمين في مراكز أعمالهم. لكن قبل التطرق إلى موضوع نظام الجودة المتكامل بكل جوانبه يجب شرح بعض المصطلحات ذات العلاقة ك:

- **النظام الإداري:** هو نظام يسمح بوضع سياسة و أهداف و بلوغ هذه الأهداف؛
- **نظام الجودة:** نظام إداري يسمح بتوجيه و مراقبة المؤسسة في مجال الجودة؛
- **النظام:** هو مجموعة من وحدات، عناصر أو عمليات مترابطة و متفاعلة مع بعضها من أجل تكوين كل منظم تكون قيم مخرجاته أكبر من القيم المضافة إليه من قبل الوحدات المشاركة فيما لو عملت بشكل مستقل عن بعضها البعض، فالمنظمة هي كل متكامل يكون مجموعة من الأنظمة الفرعية من خلال الوظائف، الأنشطة، الأهداف، الهياكل و العلاقات المختلفة و هي كل لا يتجزأ بل هي متكاملة متفاعلة في بيئة متغيرة،³ هو ذلك المركب المتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة التي يختص كل جزء منها بوظيفة معينة، مع وجود درجة من التعاون والتكامل بين تلك الأجزاء في أدائها لوظائفها و توجد عدة تعاريف للنظام أهمها⁴ " النظام عبارة عن مجموعة عمل تتكون من العنصر البشري، الآلات و المكائن مجتمعة ببعضها البعض و يجب أن تربطها علاقات محددة و قوانين شاملة ويجب أن يكون لكل جزء من مكونات النظام دوره المرسوم و صيغة محددة لتحقيق هدف محدد، " هو مجموعة من المدخلات التي تمثل البيانات المختلفة و يتم معالجتها للحصول على مخرجات تعتبر أساسية لإشباع استجابات مطلوب تحقيقها من النظام " و "هو مجموعة من العناصر التي ترتبط ببعضها

¹ - خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد، الرياض 1997، ص 71.

²-Heizer Jay and Barry Render, **Operations Management**, Prentice, Hall, Inc, New Jersey, 2001, p 141.

³ - محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 36.

⁴ - سلوى أمين السامرني، نظم المعلومات الإدارية، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999، ص 12.

البعض للوصول إلى هدف مشترك" من تعدد تعاريف النظام نخلص إلى أن الأنظمة بصفة عامة تتكون من جملة من العناصر المدخلات- العمليات - المخرجات بالإضافة إلى التغذية العكسية.¹ المقصود هنا بالعناصر وفقا لل فقرات الواردة في سلسلة الايزو 9000 : 2005 تحت عنوان الإدارة بمقاربة النظام كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة." إن تحديد وفهم و إدارة العمليات المرتبطة كنظام يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها بفعالية و كفاءة"²، في هذه الفقرة نجد أن المراد بكلمة عناصر هي العمليات و حسب نفس المواصفة هي مجموعة من النشاطات المرتبطة أو المتفاعلة تقوم بتحويل مدخلات إلى مخرجات، فالمؤسسة باعتبارها شكلا من أشكال المنظمات هي عبارة عن شبكة من العمليات فعلى مستوى كل عملية تستعين مجموعة من النشاطات المتتابعة ببعض الوسائل كالأفراد، المعدات، الآلات أو المعلومات لتقوم بتحويل مدخلات إلى مخرجات المرتبطة أو المتفاعلة حيث عادة ما تكون مخرجات واحدة من هذه العمليات هي مدخلات عملية أخرى. من بين التقسيمات الممكنة لعمليات نظام الإدارة نجد الدليل التوثيقي يصنفها إلى ثلاث أنواع:³

- **عمليات الإنجاز أو العمليات التشغيلية:** عمليات تتعلق بإنجاز المنتج من البحث و التطوير، المصالح التجارية و إدارة العقود، التصميم الشراء و التموين، الإمداد، الإنتاج و ضبط العلاقات مع العملاء...؛
- **عمليات الإسناد أو عمليات الدعم:** تسهر هذه العمليات على ضمان السير الحسن لعمليات الإنجاز وذلك بتوفيرها للموارد التي تحتاجها هذه الأخيرة، تغطي هذه العمليات بوجه خاص الموارد البشرية، الموارد المالية، المنشآت و النشاطات المتعلقة بصياغتها كالمقرات، التجهيزات، الآلات، البرامج الإعلامية....؛
- **عمليات الإدارة:** تحت المسؤولية التامة لفريق الإدارة، تساهم هذه العمليات في وضع سياسة المؤسسة و توطين الأهداف بداخلها، كما تقوم بتوجيه عمليات الإنجاز و عمليات الإسناد و ضمان التوافق بينهما من بين هذه العمليات نذكر وضع الإستراتيجية، إدارة الجودة، الإتصال الداخلي و تعبئة الأفراد. بهذا يمكننا القول أن نظام الجودة هو مختلف عمليات الانجاز، الإسناد و الادارة التي تسمح بوضع سياسة الجودة و أهداف الجودة و بلوغ هذه الأهداف.

¹ - علاء السالمي و آخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، مصر، 2005، ص 45.

² - ISO 9000, 9000 (2005), P09.

³ - FN X 50- 176, **Management de la qualité- Management de processus**, AFNOR, Paris, 2000, P07.

نظام الجودة المتكامل هو عبارة عن إستراتيجية تتبناها المؤسسة قد تكون صناعية، تجارية، مالية، ... إلخ و هو ناتج عن التطور المنطقي للأهداف الإستراتيجية للمنظمة، كذا يمكن إعتبره اختيار إستراتيجي مشروط بعدة عوامل كالتأثير البيئية الداخلية و الخارجية، أهداف المنظمة و كل ما يحتويه من نظم تكنولوجية، إقتصادية، مالية، تنظيمية، إجتماعية و بشرية، هذا التكامل يرتكز على إثبات حالة التماثل (التشابه الكبير) للمفاهيمي للأنظمة الثلاث.¹

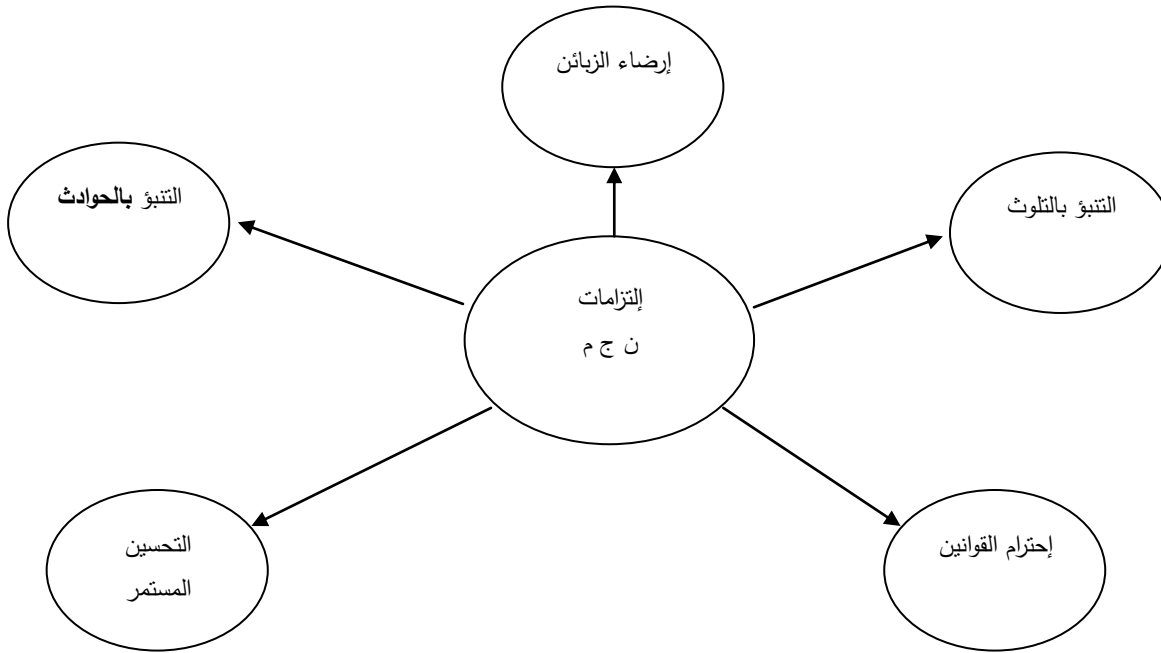
أما AFNOR 200- X50- AC فتعرف نظام الجودة المتكامل بأنه " عبارة عن نهج أو مجموعة من الخطوات موجهة للنظر بطريقة شاملة و متناسقة للمتطلبات المختلفة من الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية"،² فمهما كان نوع نظام الجودة المتكامل المتبنى من قبل المؤسسة فيجب أن يسند إلى سياسة محددة، تنظيم محكم، طرق العمل، توفير الأدوات، توفير الموارد المختلفة، المشتريات، الإنتاج.

لقد تم ظهور نظام الجودة المتكامل أول الأمر للمؤسسات الصناعية بعدها إنتشر ليشمل المؤسسات الخدمية و التجارية، فالمؤسسات العالمية تنتظر و تطالب بإصدار مواصفة عالمية محددة، شاملة و دقيقة لضبط نظام موحد للجودة - البيئة- الصحة و السلامة المهنية بطريقة متكاملة و متناسقة، فلا تزال المؤسسات تتبناه بصفة طوعية أي إرادية، إن وجود مواصفة خاصة بنظام الجودة المتكامل فلم يثبت لحد الساعة، بل توجد مواصفات الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية بصفة منفصلة ISO 9000، ISO 14000، OHSAS18000 بمعنى النظام لا يزال يخضع لجهود فردية من طرف المنظمة الدولية للتقييس ISO، المنظمة الإنجليزية OHSAS و الآن فرع التوحيد للمجموعة AFNOR . من خلال الشكل رقم 01-01 الموالي يتضح لنا أن نظام الجودة المتكامل يتمثل في مجموعة من الإلتزامات إتجاه إرضاء الزبون، إحترام القوانين، التنبؤ بالتلوث، التنبؤ بالحوادث و التحسين المستمر و هذا بغية تحقيق فوائد و أهداف المؤسسة.

¹- DAKAK B, CHATER Y, TALBI A, Méthodologie d'intégration des concepts Qualité, sécurité et environnement en maintenance", 7^{eme} conférence international: conception et production intégrées. Oujda, Maroc, Octobre 2011, P 21.

²- www.Actu-environnement.com/ae. Consulté le 01/03/2015.

الشكل رقم 01-01: أساسيات نظام الجودة المتكامل



Source : Olivier Rousseaux, **systeme de management intégré qualité, sécurité et environnement, un tout pour l'entreprise**, avril 2013, CCI Moselle, France, P 32.

كالتخطيط بمختلف أنواعه و مستوياته، تسيير الموارد المادية، المالية و البشرية، تنظيم المهام، أخلاقيات الأعمال من أجل ضمان تحقيق الجودة العالية، حماية البيئة و توفير الصحة و السلامة المهنية وبتعبير آخر يمكن أن نعتبر نظام الجودة المتكامل كنظام متناسق يسمح بإنشاء سياسة، تحديد الأهداف و وضع الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، فقد يكون ذلك إما من خلال التخطيط و التنظيم داخليا أو من خلال منظمات مختصة في ذلك كالمنظمة العالمية للتقييس، أما عن الأسباب التي تفرض على المؤسسة تبني نظام الجودة المتكامل فتكمن أساسا في:¹

- رغبة المؤسسة لتلبية حاجات الزبائن المتنوعة و المتطورة باستمرار؛
- تحقيق ميزة تنافسية؛
- تأثير عولمة الأسواق؛
- التعريف بالمنتجات في الأسواق العالمية؛
- تنسيق خطوات الإنتاج و تسريعها؛

¹ - Mettre en place un système de management intégré, MINES paris Tech, / www.actu-environnement.com. Consulté le 15/04/2016.

- تخفيض التكاليف و ترشيدها؛

- البحث عن الكفاءات بأكثر فعالية.

فكلما قامت المؤسسة بدمج أنظمتها الثلاث في نظام واحد كلما ضمنة أن كل مهامها تكون متناسقة، فهو يوفر نظام واحد للاتصال الداخلي، مراجعة داخلية واحدة، فقد ثبت انه تكفي عشرة 10 أيام للقيام بمهام النظام المتكامل بينما تكلف ثلاث أسابيع لكل واحدة منفردة، كما أن التنفيذ الفعلي لنظام الجودة المتكامل يقلل من التكاليف ويضمن أعلى للعوائد، كما يعتبر محفز كبير و قوي للمنظمة.¹ إن نظام الجودة المتكامل برز على أرض الواقع كجواب طبيعي أو المنطقي للمؤسسات التي تبحث عن إدارة ثلاثية الأبعاد تحقيق رضا الزبون - حماية البيئة - الصحة و السلامة المهنية - إذا نظام الجودة المتكامل هو نظام يسمح بوضع و عرض أهداف الجودة- الأمن - البيئة.

$$SMI \ll Q/ S/ E \gg = \text{Qualité} + \text{Sécurité} + \text{Environnement}$$

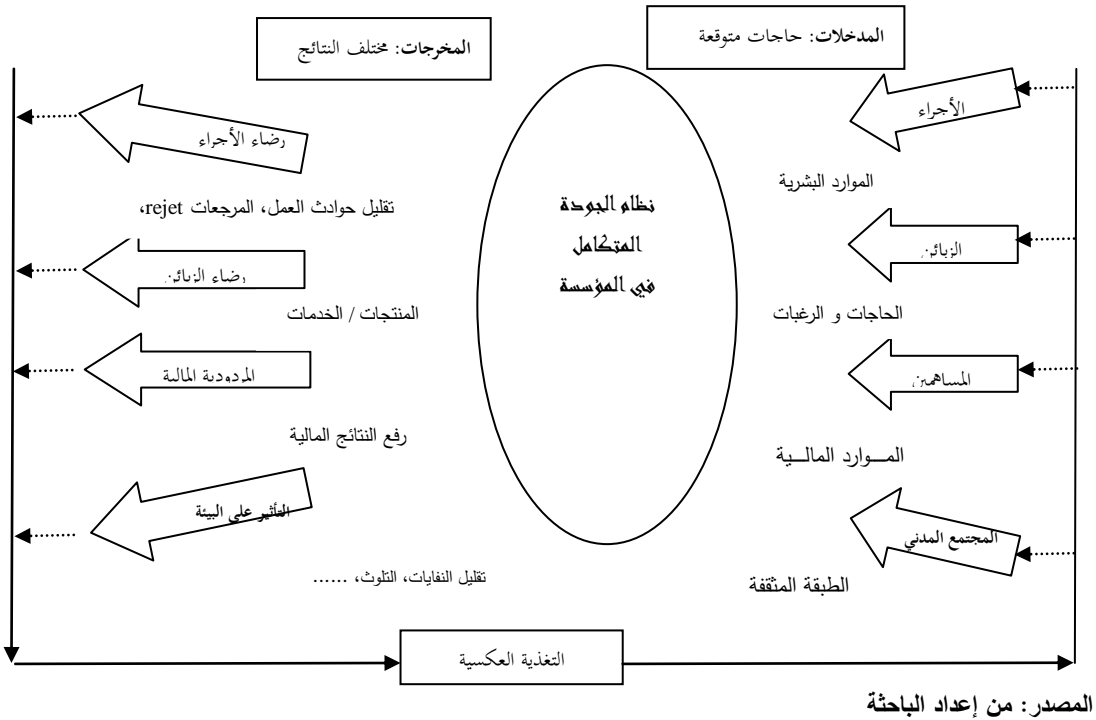
إن نظام الجودة المتكامل يعمل على تحطيم كافة العراقيل التقنية، التنظيمية و البشرية من أجل التحسين و التعاون في المؤسسة بطريقة تجعل كل النشاطات تتحقق بأكثر إنتاجية و فعالية، في هذا السياق فإن التكامل يُنَبِّت و يُقوي العلاقات بين الوحدات القاعدية بضم و دمج كل الوحدات إلى وحدة واحدة في سلوك متناسق داخليا.²

الأطراف المستفيدة أو المعنية بنظام الجودة المتكامل تنتظر أكبر إشباع لرغباتها و كذا رغبات المستهلك و كذا تحسين نتائج نشاطات المؤسسة المنتجات، الخدمات و النتائج المالية و في نفس الوقت تخفيض حوادث العمل، النفايات، المرجعات rejeet، الأضرار... غيرها، هذا كله ينتج لنا البقاء الدائم للمؤسسة، من خلال دمج النظام القديم في نظام الجودة المتكامل. فمن خلال الشكل رقم 01-02 نستخلص أن نظام الجودة المتكامل يحتوي على عناصر مدخلات كالأجراء، الزبائن، مختلف المعدات و الموارد... و عناصر المخرجات كالتأثيرات المتعددة على مختلف المصالح كما يلي:

¹ - Op - Cit.

² - TALBI A, intégration des fonctions de l'entreprise application aux fonctions production et maintenance, édition universitaire européenne, 2011, p12.

الشكل رقم 01-02: نظام الجودة المتكامل في المؤسسات



يمكن اعتبار تبني نظام الجودة المتكامل تحدي كبير في حياة المؤسسة التي تتصف بأنها مؤسسة قابلة للاستمرار **viable**، مؤسسة قابلة للعيش معها **vivable**، مؤسسة عادلة و منصفة **équitable**. بهذا تعتبر المؤسسة ذات نظام الجودة المتكامل مثالية " **Idéal** " و في نفس الوقت ذات المردودية العالية، تخلق قيمة مضافة في المخطط الاقتصادي وتستطيع تحمل المسؤولية المزدوجة على الصعيد المحلي و كذا العالمي بالوقاية الايكولوجية للأرض و الفضاء و إحترام الكرامة البشرية.¹

مما سبق نستخلص أن نظام الجودة المتكامل هو ضمان إنتاج منتجات سلع أو/ و خدمات بمواصفات عالية الجودة بحماية البيئة و أمن و صحة المستخدمين. إذا فنحن نتكلم عن الجودة، حماية البيئة، الصحة و السلامة المهنية أو بتعبير أدق المواصفات العالمية **ISO 9000** ، **ISO 14000** ، **OHSAS18000** .

¹ - **système de management intégré 2015**, Manuel M – 111 Indice 15, date d'application 1^{er} février 2015, P17.

المطلب الثاني: ماهية أنظمة نظام الجودة المتكامل

في السنوات الأخيرة، تزايد عدد المواصفات القياسية التي بواسطتها تستطيع المؤسسات الإقتصادية المساهمة في تحقيق النمو و التطور، فبعض المواصفات القياسية صدر من المنظمة العالمية للنقيس الإيزو و البعض منها صدر من هيئات دولية أخرى و من هذه المواصفات ما هو خاص بالجودة، البيئة، التغذية و غيرها كإيزو 9000، 14000 ، 22000 ، 27000 و منها ما هي خاصة بالصحة و السلامة المهنية OHSAS18001 .

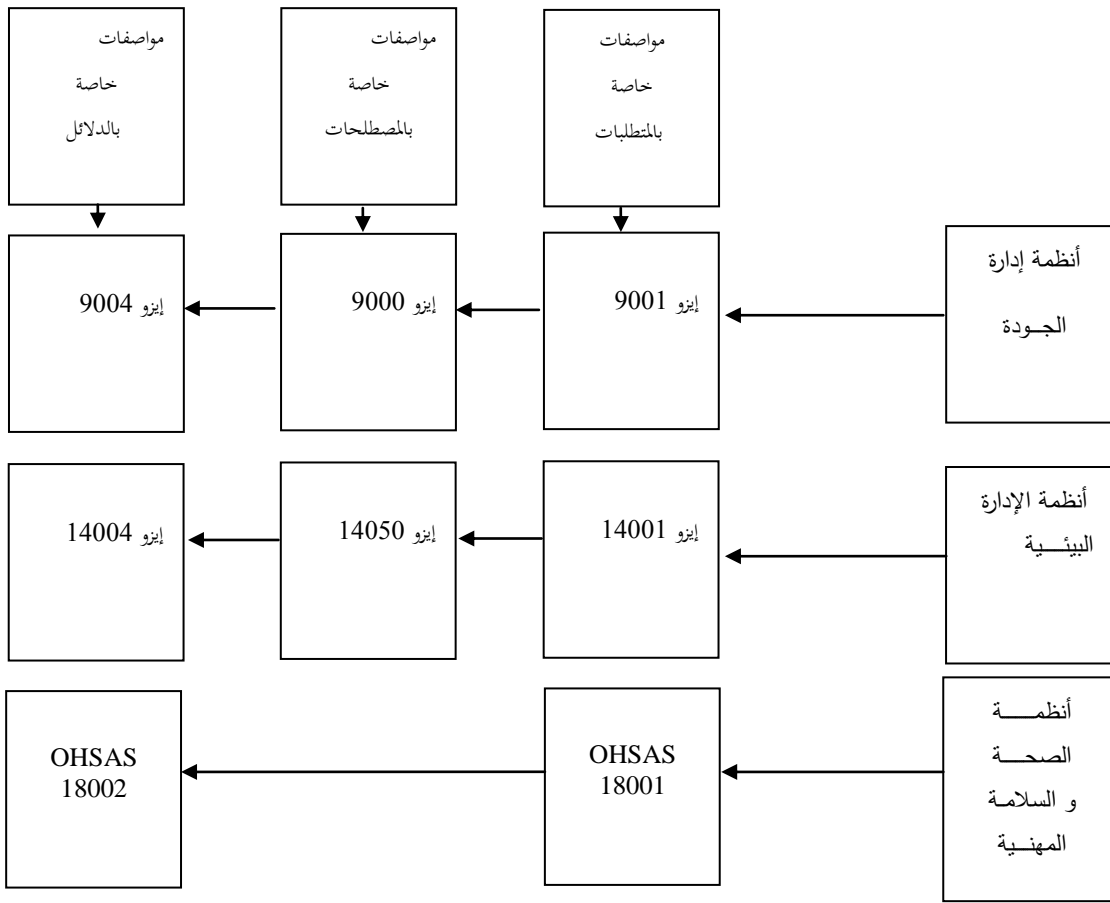
تحديدا توجد ثلاثة أنظمة متعلقة بنظام الجودة المتكامل هي نظام الجودة، نظام البيئة، نظام الصحة والسلامة المهنية فبالتالي توجد لدينا معايير ISO9000 ، ISO14000 ، OHSAS18000. إذ أن المواصفات الدولية ذات العلاقة بنظام الجودة المتكامل هي مواصفة الإيزو 9000 و تتعلق بأنظمة إدارة الجودة و التي تسعى إلى تحقيق أعلى مستويات الإشباع للزبائن والثانية تتعلق بأنظمة إدارة البيئة التي تحدد مبادئ و طرق إحترام المؤسسة للبيئة، الطبيعية و المجتمع المحلي، أما المواصفة الثالثة OHSAS 18000 تتعلق بإدارة الأخطار و الأمراض في مواقع العمل أي نظام الصحة و السلامة المهنية وكلها مواصفات تُكون لنا نظام متكامل أو متجانس للحماية ثلاثية الأبعاد (المستهلك - الطبيعة - الموظف).¹

يتضح لنا من الشكل رقم 01-03 أن نظام الجودة المتكامل يتكون من المعيار الرئيسي للجودة إيزو 9000 المواصفة التي تمثل برنامج لأي إجراء تصنيعي دولي، فقد حدثت العديد من التغيرات لمفهوم الجودة، فمثلا تزايدت المعايير و التوقعات لدى العملاء تغيرت مفاهيم المواصفة من مجرد شهادة للإيزو أو مصطلح للجودة إلى التركيز على تحقيق تميز حقيقي و متواصل من خلال تغيير شامل للجوهر، فالجودة لا يمكن أن تدار فقط من خلال قسم الجودة، بل يجب أن تصبح طريقا للحياة، فهدف إحرار و تحقيق التميز يجب أن يكون قائدا للمؤسسة لتكون الأفضل على الدوام و من جهة أخرى يجب أن تسهر المواصفة إيزو 14000 على حماية البيئة من كل التهديدات و الأضرار التي تمس بالأفراد، الحيوانات، المياه و غيرهم و في نفس الوقت تعمل المواصفة OHSAS 18000 على حماية العمال و الموظفين في مراكز عملهم لكسب ميزة تنافسية، تخفيض التكاليف و الحماية المتعددة الأطراف.²

¹ - Florence GILLET- GOINARD, **bâtir un système intégré Qualité/Sécurité/ Environnement de la qualité au QSE**, éditions d'organisation, 2006.

² - صالح الراشد، التميز في الأداء: **ماهية و كيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال**، مجلة آفاق اقتصادية، مجلة فصلية متخصصة و محكمة يصدرها اتحاد غرف التجارة و الصناعة في دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلد 29، العدد 116، 2009، ص 127.

الشكل رقم 01-03: المواصفات القياسية المعنية بتطبيق نظام الجودة المتكامل



مقتبس من :

Source : Michel JONQUIERES, **Le Manuel de Management Environnemental**, Tome 2- Améliorer un système de management Environnemental, édition société Alpine de Publications, Paris, France, 2001, P160.

لقد تم طرح المواصفة القياسية إيزو 9000 بغرض إعطاء ميزة تنافسية للمؤسسات التي تضع الجودة ضمن اهتماماتها الإدارية و تجعل من إشباع رغبات الزبون أحد مقومات النجاح، البقاء والتميز فمنذ إصدار منظّمة الإيزو وطرح مواصفات جديدة إيزو 9000 تتعامل مع نظام الجودة هدفه المعلن حماية المستهلك، ضمان جودة المنتجات، الارتقاء بالمشاريع الإنتاجية و الخدمية، أسلوب للحماية من الغش الصناعي، الخدمي و التجاري، اعتباره جواز سفر لكل منتج أو خدمة لكل أنحاء العالم.¹

نظام الجودة المطابق للمواصفة القياسية الإيزو 9000 هو " نظام يتكون من سياسات المؤسسة، إجراءاتها، خططها، مصادرها، عملياتها و تدرج السلطة فيها، ذلك لتحقيق جودة المنتجات

¹ -- Guy LAUDOYER, **la certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité**, éditions d'organisation, Paris, France, 2000, P 40.

أو الخدمات التي تلبي احتياجات الزبائن و أهداف المؤسسة و يشمل هذا النظام كلا من عمليات الشراء، البيع، اختيار المواد و الأفراد، التصاميم و تخطيط، الإنتاج، الفحص و الاختبار، التعبئة والتغليف، حفظ المواد، التوزيع، التركيب، التشغيل، الصيانة، الرقابة على الجودة و خدمات ما بعد البيع و المحافظة على البيئة". فتكمن أهمية بناء إدارة الجودة وفق المعيار إيزو 9000 في ¹ التحسين المستمر لجودة الأداء؛ تلبية احتياجات الزبائن الداخليين و الخارجيين؛ اتخاذ القرارات تركز على الحقائق و ليس طبقا للافتراضات و التكهانات الشخصية؛ تعزيز العمل الجماعي و ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق و المشاركة الفعالة؛ رفع مهارات العاملين و قدراتهم؛ تعزيز العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين؛ تقوية الولاء للعمل والمؤسسة؛ تطوير مقاييس جودة الأداء و مؤشرات التطوير و التحسين المستمر؛ تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصار من حيث الوقت والتكلفة؛ تحسين وتطوير مستمر في كافة العمليات الفنية والإدارية؛ التعلم من الأخطاء و الحد من تكرارها بطريقة علمية؛ كما يمكن تلخيص أبرز فوائد نظام الجودة تبعا لإيزو 9000 في تحسين صورة المؤسسة في بيئة الأعمال؛ تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة والمساهمة في زيادة نصيبها السوقي؛ زيادة المبيعات و من ثم الأرباح الاحتمالية وبالتالي تخفيض التكاليف؛ التصميم الجيد للمنتجات و ضمان جودة التنفيذ؛ التحسين المستمر في العمليات؛ الاستخدام الأمثل لمختلف موارد المؤسسة؛ رفع الروح المعنوية للعاملين؛ تشجيع التعاون والتنسيق بين إدارات المؤسسة ككل؛ مقابلة احتياجات السوق الأجنبية؛ كسب رضا الزبائن و إستمرار في التعامل مع المؤسسة.²

أما المواصفة القياسية للإدارة البيئية إيزو 14000 فتعتبر أداة تعمل من خلالها المؤسسة على تحسين أدائها البيئي بحيث تم تعريفها بأنها مجموعة من المواصفات الاختيارية التي تحافظ على البيئة من ثم فهي تتيح للمنظمات و الهيئات على مستوى العالمي إتباع إدارة بيئية واحدة متفق عليها و بالتالي فهي تضمن وتكفل حماية البيئة من التلوث وذلك بالتوازي مع المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، " فهذه المواصفة توفر الآلية التي يتم من خلالها متابعة و تطوير الأداء البيئي للمؤسسات"³ كما تعتبر أكثر النظم للإدارة البيئية انتشارا حيث تتوافق بنود المواصفة مع العناصر اللازمة للإدارة الفعالة.

¹ - Guy LAUDOYER, Op Cit , P34.

² - Bernard FROMAN, **du manuel qualité au manuel du management : l'outil stratégique**, Editions AFNOR, Paris, France, 2001, P 13.

³ - صلاح محمود الحجار و داليا عبد الحميد صقر، **نظام الإدارة البيئية و التكنولوجية**، دار الفكر العربي، مصر، 2005، ص 25.

فتعتبر اتفاقية الجات و اتفاقية ريو دي جانيرو المحرك الرئيسي لصدور المواصفة الدولية إيزو 14000 و التي بنيت على أساس المواصفات البيئية البريطانية BS 7750 و المواصفة NSF110 في الولايات المتحدة الأمريكية و المواصفة EMAS في الاتحاد الأوروبي و التي تلتها المواصفات القياسية العالمية الجديدة إيزو 14000 و التي تشكل توحيداً لكل المواصفات السابقة هذا من أجل تطبيق نظام البيئة بشكل جيد و مقبول لدى الجميع الأمر الذي جعل المنظمة العالمية للتقييس تحدد العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها ضمن هذا المجال.¹

تحدد هذه المواصفة متطلبات الإدارة البيئية لتمكين المؤسسة من صياغة سياسة و أهداف تأخذ في الاعتبار المتطلبات التشريعية و النواحي البيئية الهامة و ذلك بهدف تحقيق مزيد من التطوير و التحسين في نظام حماية البيئة مع إيجاد توازن في احتياجات البيئة. أما عن أهداف تطبيق هذه المواصفة فهي تخص أي مؤسسة ترغب في:²

- تطبيق، المحافظة و تحسين نظام إدارتها البيئية؛
- التأكد من مطابقة نظامها للسياسة البيئية التي وضعتها؛
- إظهار هذا التطابق للآخرين؛
- التسجيل للحصول على شهادة المطابقة للمواصفة العالمية للبيئة من مؤسسة خارجية.

يعطي نظام إيزو 14000 " وضعاً تنافسياً للشركات فالهدف الأساسي من هذه السلسلة هو تشجيع تبني إدارة بيئية أكثر فعالية، كفاءة، مرونة و جدوى في هذه المؤسسات بحيث تصبح جزءاً من نظامها".³ فيرتبط مفهوم الإدارة البيئية بنشوء المواصفة ISO 14000 حيث شكلت المنظمة العالمية للتقييس في 1991 مجموعة استشارية قادرة على وضع إطار عام للإدارة البيئية مماثل لمقاييس إدارة الجودة ISO 9000، حيث أثمرت نتائج أعمال اللجنة الفنية (207) المتخصصة بتطوير المواصفة إيزو 14000 و التي عرفت بدورها نظام الإدارة البيئية على أنه " جزء من نظام الإدارة الكلي الذي

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة، دار ووائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص213.

² - ADEME France, L'impact économique et l'efficacité environnementale de la certification ISO 14001/EMAS des entreprises industrielles, Service économie de l'ADEME, France, Juillet, 1999, P32.

³ - أسامة الخولي، البيئة و قضايا التنمية و التصنيع: دراسات حول الواقع البيئي في الوطن العربي و الدول النامية، سلسلة عالم المعرفة، مطابع السياسة، الكويت، 2002، ص13.

يتضمن الهيكل التنظيمي، نشاطات التخطيط و المسؤوليات، الإجراءات، العمليات، الموارد لتطوير و تنفيذ المراجعة و المحافظة على البيانات البيئية".¹

أما تقرير منظمة الأمم المتحدة حول البرامج البيئية، يرى أن مفهوم الإدارة البيئية على مستوى المؤسسة " يقوم أساسا على وضع الخطط و السياسات البيئية من أجل رصد و تقييم الآثار البيئية للمؤسسة الصناعية، على أن تشمل المراحل الإنتاجية كافة، انطلاقا من الحصول على المواد الأولية وصولا إلى المنتج النهائي والجوانب البيئية المتعلقة به و تقوم أيضا على تنفيذ أكفأ الإجراءات الرقابية، مع الأخذ بالحسبان جانب التكاليف و الأثر البيئي لهذه الإجراءات، إضافة إلى كيفية استخدام الموارد و لابد من توضيح الأدوات و الطرق المتبعة لمنع التلوث و الاستخدام الرشيد للموارد".²

كما تعرف بأنها "عبارة عن هيكل المؤسسة، مسؤولياتها، سياساتها، ممارستها، إجراءاتها، عملياتها و مواردها المستخدمة في حماية البيئة و وضع أهداف البرامج البيئية و تطوير برنامج الأداء البيئي و هناك العديد من الأسباب تؤدي بالمؤسسة إلى الاهتمام بالإدارة البيئية كالتشريعات، القوانين الصادرة حول حماية البيئة؛ الضغط الاجتماعي؛ البحث عن سمعة جيدة في سوق يزداد فيه الوعي بأهمية حماية البيئة؛ الضرورات التي تفرضها المنافسة في الأسواق الإقليمية و العالمية؛ الاعتبارات التمويلية من طرف المؤسسات المالية؛ متطلبات سوق التصدير.

الإيزو 14001 هي المواصفة الوحيدة في عائلة الإيزو 14000 لغرض منح الشهادة أو التسجيل أما باقي مواصفات الإيزو فهي لأغراض إرشادية فقط، يتم التركيز في نظم الإدارة البيئية المطابقة للإيزو 14001 بشكل كبير بغرض خفض وقت الأعطال الناتجة عن الإصابات، الحوادث و بالتالي زيادة في مستوى الإنتاجية؛ خفض استهلاك الطاقة أثناء العمليات الإنتاجية و غيرها؛ خفض تكاليف تخزين المواد و تداولها و نقلها؛ منع أو تقليل تكلفة الأنشطة المتعلقة بتفريغ، تداول، التخلص من النفايات؛ تطبيق متطلبات إدارة الصحة و السلامة المهنية في المؤسسة على طبيعة النشاطات ودرجة تعقيد المخاطر في نشاطات المنظمة.³

¹ - محمد عبد الوهاب العزوي، نفس المرجع السابق، ص 190.

² - United Nations, Technical Report, **The Environmental managements in the pulp and paper industry**, UNDP, n°34, Paris, P177.

³ - يوسف حجيم الطائي و آخرون، **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية**، دار البازوري، 2009، ص 388.

أما نظام الصحة و السلامة المهنية أو المواصفة **OHSAS18000** فأول ظهور له كان من خلال إعلان تقرر لجنة بريطانية بشأن الصحة و السلامة في العمل حول إمكانية وضع نظام للصحة و السلامة المهنية في سنة 1972، المعروف بإسم تقرير روبنز عن الانتقال من الأنظمة المتعلقة بصناعة محددة إلى إطار التشريعات التي تغطي جميع الصناعات و العمال، كانت هذه بداية اتجاه نحو نهج الصحة و السلامة المهنية الأكثر شمولاً و قد تجسدت هذه النقلة النوعية في قانون الصحة و السلامة المهنية لسنة 1974 في المملكة المتحدة، أما على الصعيد الدولي فقد شددت اتفاقية منظمة العمل الدولية لسنة 1981 على ضرورة الإهتمام بالصحة و السلامة المهنية، سواء على الصعيد الوطني أو على صعيد المشاريع و بعد مرور بضع سنوات ساد شعور بزيادة تعقيد عالم العمل و تغير طبيعته بسرعة مما دعا إلى إتباع نهج جديد للحفاظ على ظروف العمل و بيئة صحية آمنة و قد تم تحديد نماذج إدارة الأعمال المصممة من أجل ضمان الاستجابة السريعة لتقلبات الأعمال التجارية من خلال تقييم الأداء المستمر كنماذج ممكنة لوضع نهج لأنظمة إدارة الصحة و السلامة المهنية و قد جرى اعتماد هذا النهج بسرعة باعتباره وسيلة فعالة لضمان التنفيذ الفعال لتدابير الصحة و السلامة المهنية مع التركيز على التقييم المستمر و تحسين الأداء و التنظيم الذاتي.¹

استجابة للحاجة إلى مواصلة خفض الإصابات، الأمراض، الوفيات المهنية و التكاليف الناتجة عنها تم وضع استراتيجيات لزيادة أنظمة المراقبة و التحكم و المقاربات الإدارية لزيادة تحسين الأداء و منها تقنيات السلامة القائمة على السلوك، تحسين أساليب التقييم، التدقيق في خطر الصحة و السلامة المهنية المتمثلة في المواصفة OHSAS 18000. كما نجد منظمة العمل الدولية هي الأخرى ساهمت من جهتها في إرساء و نشر مبادئ النظام من خلال نشرها للمبادئ التوجيهية بشأن الصحة و السلامة المهنية سنة 2001، في شكل تقديم المساعدة التقنية إلى الدول المهتمة بتطوير المبادئ التوجيهية الخاصة بنظام الصحة و السلامة المهنية الوطنية، بدوره قدم المركز الدولي للتدريب في تورينو الإيطالية، التابع لمنظمة العمل الدولية دورات دراسية حول هذا الموضوع و قد اعترفت دول مثل الأرجنتين، البرازيل و إيرلندا رسمياً بمبادئ منظمة العمل الدولية التوجيهية كنموذج لتعزيز الوطني أو لتطوير مبادئ نظام الصحة و السلامة المهنية التوجيهية المكيفة مع احتياجاتها الوطنية كما اعترفت

¹ - تقرير العام 2011 لليوم العالمي لنظام إدارة السلامة و الصحة المهنيين: أداة للتحسين المستمر، ص 03.

فرنسا بالمبادئ التوجيهية لمنظمة العمل الدولية باعتبارها السبيل الوحيد الذي يمكن استخدامه للحصول على الشهادات.¹

على الرغم من استخدام المنظمات لإصدارات مختلفة من المعايير نظام الصحة و السلامة المهنية وفقا للاحتياجات الوطنية و القطاع المعني فإن كل هذه المعايير تطبق مبدأ ديمينج P, D, C, A و قد قامت هيئات خاصة كمعهد المعايير القومي الأمريكي (ANSI Z10)، مؤسسة المعايير البريطانية (BS OHSAS 18000 series) بتطوير عدد من المعايير التقنية و المبادئ التوجيهية المتعلقة بنظام الصحة و السلامة المهنية كما قامت بعض الدول في السنوات العشرين الأخيرة بإدخال حيز التنفيذ نظام الصحة و السلامة المهنية من خلال عدد من الآليات الطوعية أو التنظيمية التي قد تكون إلزامية من خلال التدابير التنظيمية بالنسبة لتعهدات معينة على الأقل وذلك في إندونيسيا، النرويج، الصين و تايلاندا أو طوعية من خلال تعزيز المبادئ التوجيهية الوطنية لنظام الصحة و السلامة المهنية الصادرة عن هيئة وطنية في اليابان و كوريا، طوعية من خلال اعتماد نظام الصحة و السلامة المهنية المعترف به دوليا مثل مبادئ منظمة العمل الدولية التوجيهية بشأن الصحة و السلامة المهنية 2001 كالهند و ماليزيا.

إدارة الصحة و السلامة المهنية تعتبر نظام يقع على عاتقه مسؤوليات وواجبات الإدارة كالتخطيط، التوجيه، التنفيذ والمتابعة لكل ما يتعلق بالصحة و السلامة المهنية في المؤسسة هذا من خلال وضع القواعد و التعليمات الفنية لضمان سلامة العاملين و الممتلكات و البيئة و وضع إستراتيجية سواء في برامج التدريب أو التثقيف والوعي التي يمكن من خلالها الارتقاء بمستوى أداء العاملين و وضع السلامة المهنية للوصول إلى أعلى جودة.²

فكرة تحقيق و إدامة ظروف عمل وبيئة لائقة، أمنة و صحية في إستراتيجية المنظمات بهدف التحسين المستمر لقيت رواجاً في سنة 2003 وتجسد مفهوم تطبيق نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية على الأنظمة الوطنية للمرة الأولى في معيار دولي في العام 2006، عندما اعتمد مؤتمر العمل الدولي لمنظمة العمل الدولية الإتفاقية بشأن " الإطار الترويجي للصحة و السلامة المهنية"

¹ - نفس المرجع، ص 04.

² - www.arabytex.com/forum/threads. Consulté le 01/04/2016.

رقم 187 والتوصية المرفقة بها رقم 197 ويتجلى الغرض الرئيسي من الاتفاقية في ضمان منح أولوية كبرى للصحة والسلامة المهنية في البرامج الوطنية وتعزيز الالتزامات من أجل تحسين الصحة والسلامة المهنية، بدء المحتوى ترويجيا بدلا من أن يكون توجيهيا قام على مفهومين أساسيين هما التنمية والحفاظ على السلامة الوقائية، الثقافة الصحية وتطبيقهما على المستوى الوطني لنهج نظم إدارة الصحة والسلامة المهنية.¹

من المهم جدا أن نذكر أن نظام الصحة و السلامة المهنية هو أسلوب إداري و ليس برنامجا للصحة و السلامة المهنية في حد ذاته لذلك فانه يأتي بمستوى أسلوب لضمان السلامة و توفير الظروف الصحية الملائمة داخل المنظمة، يجب أن يعمل ضمن إطار تشريعات الصحة والسلامة المهنية الوطنية، فيما يتوجب على المؤسسة ضمان أن يشمل النظام مراجعة للمتطلبات التنظيمية على أن يتم تحديث هذا النظام بغية دمج المتطلبات الجديدة.

في الأخير نستطيع تلخيص كل ما سبق ذكره في الجدول رقم 01-01 بحيث يبين لنا الجدول أن المواصفات تم إصدارهن في تواريخ مختلفة 1987، 1996 و 1999 على التوالي و هذا ما يعكس لنا أن المؤسسات تقوم في أغلب الحالات بتبني مواصفة الجودة أولا ثم البيئة و أخيرا مواصفة الصحة و السلامة المهنية، نفس الملاحظة حول انتشارهن فالأولى أكثر إنتشارا مقارنة بالأخرتين، كما نلاحظ أن إيزو 9000 تعمل على تحليل المنتجات، إيزو 14000 تحلل البيئة و الأخرى تقوم بتحليل مخاطر الصحة و السلامة المهنية، كما نلاحظ أن الإلتزام بقواعد الجودة هو إلتزام اختياري فللمؤسسة الحرية في تبنيه أما حماية البيئة و الصحة و السلامة المهنية فهما ضروريتان إجباريتان على المؤسسات الإلتزام بهما (المؤسسة غير مجبرة بتبني مواصفة عالمية لكنها مجبرة على إحترام قوانين البيئة و حماية الصحة و السلامة المهنية).

¹ - التقرير العام 2011 اليوم العالم لنظام إدارة السلامة و الصحة المهنيين: أداة للتحسين المستمر، 2011، ص 06.

الجدول رقم 01-01: عرض شامل للنظم الثلاثة للنظام الجودة المتكامل

الصحة و السلامة المهنية	البيئة	الجودة	
OHSAS 18001 : 2007	ISO 14001: 2004	ISO 9000 : 2008	المعيار والمقياس
1999	1996	1987	أول تاريخ للنشر
2007	2004	2015/2008	آخر إصدار
أكثر من 100 000 في فرنسا	أقل 100 000 في العالم 35 000 في فرنسا	أقل 500 000 في العالم 46 000 في فرنسا	عدد المواقع ذات المعايير (2008)
الصحة و السلامة المهنية	البيئة	الجودة	النظام
تسيير كلاسيكي	تسيير كلاسيكي	الإجراءات	نوع التقارب
حماية المستخدمين	حماية البيئة	إرضاء الزبائن	الأطراف المعنية
تحليل المخاطر للصحة و السلامة المهنية	تحليل البيئة	تحليل المنتوجات	تحليل قاعدي
مستلزمات قانونية	مستلزمات قانونية	عقد (AFAQ/AFNOR, 2004)	الإطار
نتائج غير عالمية	نتائج غير عالمية	نتائج عالمية	نوع التأثير المسير

Source : Béatrice BELLINI et Marianne PARRY, **systeme de management intégré : vers un référentiel d'évaluation des pratiques**, université de Versailles France / institut Arts et métiers Paris, P 03.

عليه نستنتج أن نظام الجودة المتكامل جودة - بيئة - صحة و سلامة مهنية يوفر للمؤسسات الإقتصادية كل الوسائل الضرورية للعمل بأكثر كفاءة و فعالية لسعيه الدائم لتحقيق رضا الزبائن مع الأخذ في الإعتبار كل أصحاب المصالح، الاحتياط لكل الظروف مع مراعاة الشروط القانونية المطبقة في البلد (ما يتعلق بهذا النشاط)، التوقع للأخطار المستقبلية، تحسين ظروف العمل، تحسين الظروف الصحية للأفراد، التحسين المستمر للأداء، ضمان حقوق ومسؤوليات المستخدمين في كل مستويات المؤسسة مما يجبر الجميع داخل الدولة (الحكومة، المؤسسات و مستخدميها) على وضع و تطبيق شروط و قوانين لتسيير و التجهيز المسبق للمؤسسات بكل الضروريات لضمان الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية.

المطلب الثالث: الأطراف المستفيدة من نظام الجودة المتكامل

إن الأطراف المستفيدة من نظام الجودة المتكامل هم كل فرد له علاقة مباشرة أو غير مباشرة به و هو ما يصطلح عليه بأصحاب المصالح، التي بدورها عرفت من طرف الباحث فريمان 1984 بأنهم كل شخص أو المجموعة التي تتوفر فيها القدرة على التأثير على المؤسسة في تحقيق أهدافها و كذلك هم الذين تؤثر فيهم المؤسسة في نفس المجال، قدم نفس الباحث قائمة بهؤلاء الشركاء و هم الزبائن، الموردون، العمال، المساهمون و كذلك الدولة و الجماعات المحلية و المواطنين.

لقد اختلف الباحثون في تصنيف أصحاب المصالح أو الأطراف المستفيدة من نظام الجودة المتكامل فنجد التصنيف المشهور لأصحاب المصالح ذلك الذي قدمه كلاركسون (1995) حيث اعتبر أن أصحاب المصالح فئتين و هما الأساسيين و الثانويين، فالأساسيين هم الذين يستثمرون أموالهم في المؤسسة فهم بذلك ضروريين من أجل ضمان السير العادي للمؤسسة، يدخل ضمن هذه الفئة كل من أصحاب رؤوس الأموال، المستثمرون، العمال، الموردون و الزبائن، أما الفئة الثانية فتضم كل أفراد أو المجموعات التي تؤثر أو تتأثر بالنشاط الذي تمارسه المؤسسة و لكنهم ليسوا ضروريين لضمان بقائها و ديمومتها و شاطره في هذا التصنيف كل من Nasi & Caroll في دراسة صدرت لهما بمجلة Business Ethics : a european review سنة 1997 و التي تم فيها تقسيمهم إلى أصحاب المصالح الأوليين و أصحاب المصالح الثانويين، فحسب صاحبي الدراسة " من الممكن التفرقة بين أصحاب المصالح الأوليين و هم الذين تربطهم علاقة تعاقدية و رسمية بالمؤسسة و هم المساهمون، العمال، الموردون و الزبائن، في حين أن أصحاب المصالح الثانويين هم وسائل الإعلام، المستهلكين، جماعات الضغط، الحكومات، المنافسين، كافة الجمهور و المجتمع بصفة عامة."¹

إلا أن هناك من يرفض أي تصنيف يُعطى لأصحاب المصالح، منتقدين بذلك كل ما جاء به كلاركسون و كارول و من تبعمهم في تصنيفهم لأصحاب المصالح و يأتي على رأس المنتقدين و الراضين للتصنيف الباحث الأمريكي Mitchell الذي يرى أن تصنيف أصحاب المصالح يعبر عن رؤية ضيقة لأصحاب المصالح على اعتبار أن كل صاحب مصلحة يؤثر و يتأثر بشكل جوهري بالنشاط الممارس من طرف المؤسسة و بالتالي فإن أي تصنيف لأصحاب المصالح فهو غير مؤسس.

¹ - Samuel MERCIER, L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature, 10eme conférence de l'association internationale de management stratégique (AIMS), du 13 au 15 juin 2001, faculté des sciences de l'administration, université LAVAL, Québec, P 07.

إن العرض المقدم سابقا حول أصحاب المصالح و مختلف التصنيفات المقدمة لهم يبين أنه ينظر لأصحاب المصالح من زاويتين فالزاوية الأولى وهي التي تعطي الأولوية في إشباع الرغبات و هم من يقدم الأموال للمؤسسة و يأتي في مرتبة أقل الأطراف الأخرى مهما كانت مستويات علاقتهم بالمؤسسة. أما الزاوية الثانية، فهي التي ترفض أي ترتيب لأصحاب المصالح و تنفي إستعمال أي مؤشر للتصنيف و أنه لا توجد مصلحة عليا لطرف أو مجموعة أطراف على حساب طرف أو مجموعة أطراف أخرى. و من الدراسات التي قامت بتقديم قائمة مفصلة دون تقديم أي تصنيف لأصحاب المصالح ما يلي:

1- أصحاب المصالح وفق دراسة فيرنانديس¹:

- **المساهمون:** إن الهدف الأعلى لأي كيان اقتصادي هو تحقيق الأرباح و كل مساهم في المؤسسة لا بد له و أن يحصل على عائد مقابل المخاطرة في شراء أسهم المؤسسة من جهة و الثقة التي وضعها في مسيرتها من جهة أخرى؛
- **الزبائن:** يعتبر إشباع رغبات الزبائن أحد العناصر المهمة التي بواسطتها يتم تحقيق بقاء المؤسسة و ضمان نموها، فبواسطة هذا العنصر يمكن للمؤسسة أن تحسن من مركزها التنافسي باستقطابها لحصص سوقية جديدة و بالتالي أن تضمن صحتها المالية بشكل دائم، إن السهر و العمل على إشباع رغبات الزبائن يعتبر عمل يخطط له على المدى الطويل لأنه يتطلب تضافر الكثير من الجهود و توفير الكثير من الموارد سواء كانت مادية، مالية أو بشرية؛
- إن ما يميز السوق الحالية هو أنه لا يوجد زبائن في انتظار العروض التي تقدمها لهم المؤسسة، فنتيجة الثورة التكنولوجية التي عرفتها وسائل الإعلام و الإتصال الحديثة، أصبح الزبائن على دراية بكل ما يحدث في السوق و بالتالي أصبحت لديه القدرة على مقارنة الكثير من العروض، نتيجة لذلك أصبحت سلطة اتخاذ قرار الشراء و اختيار المورد المناسب بيد الزبون و عليه فالمؤسسة أصبحت مطالبة بإحداث نوع من التعديل في طريقة سيرها و أساليب إدارتها بالشكل الذي يجعل كل عملياتها الداخلية و الموارد التي تمتلكها تحت تصرف الزبون؛
- **العمال:** يعتبر العمال المورد الأساسي للمؤسسة فلكي يكون هؤلاء العمال طرفا فاعلا في نجاح المؤسسة لا بد و أن تولي لهم المؤسسة الاهتمام الكافي من خلال التشجيع و التحفيز، فالحوافز هي حجر

¹ - Alain FERNANDEZ, les tableaux de bord des managers : le projet décisionnel dans sa totalité, éditions d'organisation, 2005, P 43-53.

الزاوية في نجاح المؤسسة التي تعطي الأهمية الكافية لكل من الإبداع و إشباع رغبات الزبائن و التأقلم مع المحيط المتقلب الذي تنشط فيه. في مثل هذه المؤسسات لا يمكن إعتبار العنصر البشري كمورد أساسي إذا تم تقييم فاعلية الأفراد من خلال المردود الإنتاجي للعمال بنسبة إلى التكاليف، في هذه الحالة لا يمكن ضمان وفاء العمال وانتمائهم للمؤسسة لأنه في حقيقة الأمر العامل ليس ملك للمؤسسة و لكن ملك لنفسه فهو يسير مساره المهني بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات حياته الخاصة و اهتماماته الشخصية.

بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة التي تولي الاهتمام الكافي لكل عناصرها البشرية مطالبة بأن تضمن لهم الحق الذي يجعل منهم مسؤولين في تأدية مهامهم، على هذا الأساس لابد من ضمان ما يسمى بالتوافق بين متطلبات المنصب الذي يشغله كل عامل مع كفاءته و رغباته، لتحقيق ذلك من الأجدر التركيز على تدريب و تكوين الأفراد، هذه العملية تعود بالفائدة عليهم حيث ترمي مهاراتهم و تثمن مجهوداتهم المبذولة؛

- **الشركاء:** إن نجاح المؤسسة مرتبط أيضا بمستوى الولاء و الوفاء الذي يربطهما مع شركاءهما، فكل المؤسسات الرائدة تولي درجة عالية من الاهتمام إلى مبدأ خلق القيمة؛

- **المجتمع بصفة عامة:** يتفق الجميع على أنه لا يمكن ضمان نجاح المؤسسة في العصر الحالي إذا تم التركيز فقط على البعد المالي و الإقتصادي في إدارة المؤسسة من خلال تعظيم الأرباح، لذا فقد فرضت أبعاد أخرى نفسها على المؤسسة و أصبح من الضروري مراعاتها و مراعاة آثارها السلبية إذ تم تجاهلها و كذلك منافعها إذ تم إحترامها، هذه الأبعاد هي ما يطلق عليها بالمعايير الأخلاقية في الإدارة، إن الذي جعل من هذه المعايير بعدا لابد من إدماجه هو قوة الضغط التي يعرضها الرأي العام حيث أن هذا الأخير جد متأثر بالمسائل البيئية و الصحة و السلامة العمومية و بالمسائل المتعلقة بظروف العمل نتيجة لذلك تبادر المؤسسات المهمة بتحسين سمعتها أمام الرأي العام إلى الإسراع في القيام بعمليات التدقيق الاجتماعي وفق معيار المساءلة الاجتماعية SA8000 من أجل أن تبرهن للرأي العام أن ظروف العمل في مصانعها و منشآتها سليمة و تحمي حقوق العمال،¹ كما تبادر مؤسسات أخرى إلى وضع نظم للإدارة البيئية وفق المواصفات القياسية ISO14000 و أنظمة للصحة و السلامة المهنية الموافقة للمواصفات القياسية OHSAS 18000.

¹ - Op – Cit.

2- أصحاب المصالح وفق الغالبي و العامري:¹

- فئة عملاء المؤسسة: تشمل جميع الجهات، الأفراد، المستهلكين أو المستفيدين من السلع أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
- فئة الملاك: تتمثل في أصحاب رؤوس الأموال أفرادا أو مجموعة من الأفراد الطبيعيين أو المعنويين إذا كانت مملوكة ملكية خاصة أو للدولة إذا كانت مملوكة ملكية عامة؛
- فئة العاملين بالمؤسسة: تشمل جميع العاملين بالمؤسسة بغض النظر عن طبيعة أعمالهم و مواقعهم في الهيكل التنظيمي؛
- فئة أفراد المجتمع: تشمل جميع أفراد المجتمع الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه و خاصة الأفراد المحيطين بالمنشأة جغرافيا و ربما كل الجمهور.

من خلال المطابقة بين التصنيفين السابقين يمكن أن نحدد أصحاب المصالح على النحو التالي:

- **المساهمون:** يمثل المساهمون فئة مهمة جدا من أصحاب المصالح و المستفيدين المباشرين من نشاط المؤسسة الاقتصادية، إن هؤلاء المالكون يتحملون مخاطر الإستثمار من خلال المغامرة بأموالهم الخاصة متوقعين عائدا مجزيا و مناسبا من هذه الإستثمارات و يمكن أن يكون المالك شخصا واحدا، مجموعة أشخاص، شركة المساهمة، شركة التضامن أو أي شكل قانوني آخر، إن كل من يحوز على جزء من رأسمال المؤسسة مهما كان وزنه سواء تعلق الأمر بالمستثمرين المؤسسين أو صغار المساهمين لديه الحق في توجيه سياسة المؤسسة فبالإضافة إلى الربحية التي تمثل المعيار الأهم في توجيه استراتيجيات و سياسات المؤسسة و اتخاذ قرارات الإستثمارية، فمن حق المساهمين أيضا أن يفرضوا الجوانب الإجتماعية في وضع و رسم تلك السياسات، فالمستثمرون لا يسعون فقط إلى ربحية على المدى القصير فقط بل على المدى الطويل كذلك وهذا كما يدعوهم إلى تبني سياسة إجتماعية و بيئية في المؤسسة؛

- **الزبائن:** إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية بدون إستثناء، فوجود هذه الأخيرة مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات وهذه يستهلكها زبائن و طبيعة التعامل معهم و إقناعهم باستهلاك هذه المنتجات عمل مهم من أعمال إدارة التسويق في أي مؤسسة، إن ما يروجوه الزبائن من المؤسسة يمر عبر إجراءات تهدف إلى تحسين الخدمات للمستهلك عن

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية للشركات و أخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص106.

طريق تحسين نوعية المنتج و خدمات أخرى ذات أهمية مثل الإعلام الصادق حول جودة و نوعية المنتجات بالإضافة إلى رصد آراء المستهلكين و قياس درجة رضاهم و الاهتمام بالخصائص الاجتماعية و البيئية لها، على هذا النحو، يصبح المستهلك عنصرا فاعلا و له القدرة على اختيار منتجات ذات علامة تجارية مميزة؛

- **العمال:** تشمل هذه الفئة جميع العاملين من إداريين، فنيين و فئات أخرى و يعتبرون مصدر ثروة للمؤسسة، حيث أن لهم مصلحة مهمة لا تقتصر على الأجور فحسب بل تتعداها إلى توفير ظروف عمل ملائمة كمحيط العمل، التكوين، التدريب و كذلك نظام للحوافز، فالعمال يساهمون و بشكل إيجابي في تحسين نوعية الإنتاج و الخدمات و كذا ابتكار طرق جديدة للعمل؛

- **الموردون:** يمكن أن ينظر للعلاقة بين الموردون و المؤسسات الاقتصادية على أنها علاقة مبنية على الثقة المتبادلة و الوثيقة جدا، لذلك يتوقع كل طرف من الطرف الآخر أن يصون هذه العلاقة و يحترمها و يبادر إلى تعزيزها و يتعلق الأمر بخلق نوع جديد من العقود مع موردي المؤسسة تتمثل في عقود على المدى الطويل، فالهدف هنا ليس الحصول على أفضل الأسعار فقط بقدر ما هو الحصول على خدمات و منتجات ذات نوعية جيدة و خلال فترات دائمة و مستمرة و بذلك نعم الفائدة على كلا الطرفين أي المؤسسة و الموردين؛

- **المجتمع المحلي:** يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين، يقصد بهم كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الإنتاج و يتأثرون سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة من هذا النشاط الذي تمارسه المؤسسة، إن حياة و تطور المجتمعات و التجمعات المحلية تعتمد و بشكل مباشر على التأثيرات الاقتصادية للمؤسسات خاصة فيما يخص توفير مناصب الشغل، بالإضافة إلى مساهمة الضرائب و الجمعيات في المحافظة على الخدمات العامة و كذا التجارة، فالمؤسسات الاقتصادية مجبرة على توطيد العلاقة مع المجتمع المحلي باعتباره يدعم النظرة الإيجابية لتلك المؤسسات التي تبادر العلاقة مع هذا المجتمع و المؤسسة الاقتصادية التي ترى نفسها متحلية بالمسؤولية الاجتماعية عليها أن تجد أساليب و طرقا تسعى من خلالها إلى تلبية متطلبات المجتمع المحلي؛

- **البيئة الطبيعية:** يقصد بها كل من التربة، الماء، الهواء و قد أصبح المجتمع معنيا بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها الممارسات المختلفة للمؤسسات الاقتصادية على الصحة الإنسان أولا و على النباتات، الحيوانات، المياه، التربة و الهواء من آثار؛

- **جماعات الضغط:** منذ ثلاثة عقود تقريبا تجمعت بعض الهيئات التي لها أثر دولي تحت لواء منظمات غير حكومية يكمن دورها في إثارة الرأي العام و كذا الإعلام حول الممارسات السيئة للمؤسسات الإقتصادية التي تطالب مسيرتها بأن يكونوا أكثر شفافية و ذلك بتقديم إيضاحات في حالة ما إذا لاحظوا الاستغلال السيئ للنفوذ الذي تحوز عليه بعض المؤسسات مثل المنافسة غير الشفافة، مخالفة قوانين العمل و تلويث البيئة، تعاني كثيرا كبريات المؤسسات الإقتصادية عبر العالم من هذه الجماعات حيث أن تصرفات البعض منها أدى إلى تدهور سمعتها و صورتها كأن تطالب مثلا من الرأي العام مقاطعة منتجاتها و قد يترتب عليه أيضا آثار سلبية من الجانب المالي بسبب انخفاض قيمة أسهمها في البورصة و انسحاب المستثمرين، من الأمثلة على جماعات الضغط يمكن ذكر كل من منظمة العفو الدولية، منظمة السلام الأخضر، أطباء بدون حدود و الصندوق العالمي للطبيعة، كذا رابطة فرض الضرائب على المعاملات المالية لمساعدة المواطنين و لتفادي الضرر الذي يلحق بالمؤسسات نتيجة تصرفات جماعات الضغط تقوم بعض المؤسسات بإبرام علاقات مع بعض المنظمات غير الحكومية تسعى من خلالها إلى تنمية و رفع الوعي البيئي و الإجتماعي لدى الرأي العام و تبرهن أن تصرفاتها كلها تنصب تحت ما تقتضيه المبادئ التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية للشركات، أفضل مثال عن هذه العلاقات ما أقدمت على القيام به شركة لافارج الفرنسية المختصة في صناعة الاسمنت التي أبرمت علاقة شراكة مع الصندوق العالمي للطبيعة حتى تثبت للرأي العام مدى اهتمامها بالتنمية المستدامة؛

- **الحكومة:** تمثل الحكومة فئة من المستفيدين تعير لها المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة باعتبارها الممثل القانوني للدولة؛

- **المنافسون:** تنتظر المؤسسات الاقتصادية المتنافسة من بعضها البعض عدالة المنافسة و وضوح آلياتها و الاتفاق على إجراءاتها و أن تكون منافسة عادلة و شريفة.

أما فيما يتعلق بنظام الجودة المتكامل فإنه يسهر على إرضاء ثلاث أطراف أساسية مرتبطة به وهي:

- **الزبائن:** نقصد بالزبائن من يشتري، يستفيد، يستعمل منتجات المؤسسة لتحقيق رغباتهم وحاجاتهم؛

- **البيئة:** وفقا للمواصفة ISO 14000 فالبيئة يقصد بها المكان الذي تنشط فيه المنظمة و يحتوي على الهواء، الأرض، الماء، الموارد الطبيعية، النباتات، الحيوانات، البشر و تفاعلاتهم المختلفة في الحياة؛

- **المستخدمين (العمال):** هم كل الأفراد الناشطين في المؤسسة كالأجراء الدائمين و المؤقتين، الزبائن، الموردين، مؤسسات أخرى كشركات الصيانة مثلا.

كما يجب الأخذ بعين الاعتبار الأطراف الأخرى كالدولة، المساهمين، المؤمنين فكل طرف ينتمي إلى نظام الجودة المتكامل ينتظر منفعة ما من المؤسسة فالزبائن يبحثون عن منتج مطابق لرغباتهم مع إعلامهم المسبق بالخصائص الإيجابية و الأخطار المحتملة و المترتبة عن إستعمالهم له؛ الموظفين ينتظرون من منظماتهم التأمين و الحماية؛ المجتمع المدني يبحث عن الوقاية و التأثير الإيجابي على البيئة، الشفافية و الثقة؛ الإدارة تبحث عن احترام القوانين و مبادئ الحيطة و الحذر؛ المساهمين يبحثون عن مردودية أكثر و البقاء.

إذاً نظام الجودة المتكامل يقوم و يسهر على تلبية كل هذه الالتزامات و المتطلبات في آن واحد، فمن خلال إستعمال المؤسسة لنظام الجودة المتكامل فهي تمتلك نظام فعال لتسيير المخاطر و وسيلة للقيادة الناجحة لتقوية مكانها في السوق الذي أضحى يتسم بالتنافسية الحادة، بالإضافة إلى أنه يسمح للمؤسسة بتحسين صورتها عند تمكنها من المعرفة المسبقة للأخطار و تخفيضها إلى أدنى المستويات، دون أن ننسى أنه يحد من التناقضات بين الأنظمة الثلاث و تأكيد الوفاء بالتزاماتها بكل شفافية.

المبحث الثاني: مقومات نجاح نظام الجودة المتكامل

حتى تمتلك المؤسسة نظام متكامل للجودة يعمل على تحقيق أهدافها بأحسن الطرق يجب أن تتوفر على خمسة مستويات للتكامل¹ و هي برنامج مشترك كنظام للمعايير؛ سياسة مشتركة كأهداف عامة للمؤسسة؛ هياكل قاعدية مشتركة كتمركز و ضبط الأعمال لجمع، تقييم و نشر المعطيات؛ إجراءات مشتركة كالشكل، نموذج، هيكل و تحويل المعلومات الجودة و البيئة بطريقة متجانسة و أخيرا خصائص مشتركة كضبط المعلومات حول المؤسسة بطريقة يسهل الرجوع إليها.

لذلك فإن نظام الجودة المتكامل يعتبر وسيلة القيادة التي تضمن الجودة، البيئة، الصحة، السلامة، الوقاية الإشعاعية، نظام للحفاظ الجيد للمعلومات كما أنه أداة تسمح للمنظمة بتحقيق التناسق

¹ - STRACZEK, J L (s. d), systeme de management intégré et développement durable, Bagnaux, France, groupe AFAQ, P11, www.afaq.fr/web/ressources.ns, P 11.

العام للأنظمة بتجنب التكرار، إمتلاك نظرة عامة لتحديد النقاط الواجب تحسينها، تحسين النتائج، تسهيل الاتصال الداخلي، تعظيم و مركزية المراجعة و إرضاء قادة التنمية المستدامة للفريق.¹

المطلب الأول: مميزات نظام الجودة المتكامل

يعتبر نظام الجودة المتكامل إمتداد لتطور السريع لمبادئ التسيير وهو اعتماد فلسفة التجانس وإندماج المواصفة ISO 9000 مع مواصفات أخرى كمواصفة حماية البيئة ISO 14000 مع مواصفة الصحة و السلامة المهنية OHSAS 18000،² فالعديد من مستويات التكامل في نظام الجودة قابلة للتعديل في أي وقت هذا حسب حاجات المنظمة، فضلا عن ذلك، تكامل نظام الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية قد يكون متصاعدا، كما قد يقتصر على بعض الجوانب ثم يتطور شيئا فشيئا ليشمل مجالات أخرى و كما توجد عناصر مشتركة بين الأنظمة الثلاث و تتمثل أساسا في:³

- **السياسة:** تحتوي على قابلية التحقيق، الاختصار، تحديد وتكييف الأنشطة، القضاء على المخاطر، تحميل المسؤولية للجميع و ذلك من خلال التعهد بالإلتزام تطبيق القانون و الوفاء للزبائن، التنبؤ بالأضرار البدنية، التلوث، التحسين المستمر، التزام الادارة العليا؛
- **التخطيط:** تشمل كل من تحديد الأهداف ووضع الخطة العامة؛
- **التكوين:** وثائق النظام، تسيير التوثيق، الإتصال و التسجيل؛
- **المراجعة:** إدارة التدقيق.

يبين لنا الجدول رقم 01-02 وجود العديد من المميزات المشتركة سواء لنظام الجودة، تسيير البيئة أو ضمان الصحة و السلامة المهنية كتحسين صورة العلامة التجارية للمنتجات، سمعة المؤسسة و إنتعاش المبيعات، إكسابها ميزة تنافسية، تطوير و تحقيق رغبات المستثمرين، الإتصال الفعال و تعظيم الإنتاجية و غيرها.

¹ - Manuel de système de management intégré 2015 de groupe CLEMESSEY, Manuel M indice 15, date d'application 2015.

² - FROMAN, B, GEY, J-M et BONNIFET, F , Qualité, Sécurité, Environnement construire un système de management intégré, saint –denis la plaine, AFNOR,2002, P312.

³ -Olivier Rousseaux, système de management intégré qualité, sécurité et environnement, un tout pour l'entreprise, avril 2013, CCI Moselle, France, P 19.

الجدول رقم 01-02: مميزات نظام الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية

الجودة	البيئة
لتحسين صورة العلامة التجارية للمنتجات، سمعة المؤسسة و إنتعاش المبيعات	لتحسين صورة المؤسسة و إنتعاش المبيعات
ميزة تنافسية للمؤسسة	إرضاء المتطلبات البيئية لزيائن المنظمة
لتسهيل تصدير السلع و الخدمات	لتطوير و تحقيق رغبات المستثمرين
لإضافة قيمة لمنتجات المؤسسة في نظر الزبائن	الحد من الأخطار المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية و تأمينات بأقل تكاليف
لتحسين العلاقة مع الموردين	تخفيض التكاليف الطاقة و المواد الأولية
التحكم الجيد المتغيرات و الطرق الداخلية	لصيانة العلاقات مع التجمعات والمجتمع بصفة عامة
الاتصال الفعال الأفقي و العمودي	لتحسين العلاقات مع السلطات الحكومية و تسهيل الحصول على الإنجازات
لتخفيض التكاليف عدم التطابق	إرضاء متطلبات المواصفة المستقبلية
تعظيم الإنتاجية	-

Source : ERIC Brunelle, **l'élaboration d'un système de management intégré : qualité et environnement**, centre universitaire de formation en environnement université de sherbooke, Québec, Canada, 2005, P13.

نظام الجودة المتكامل يعمل على تطبيق عوامل الجودة، الصحة والسلامة للمستخدمين و الأخذ بعين الاعتبار حماية البيئة بالإضافة إلى انه يضمن تجنب مشاكل عدم تجانس تطبيق المواصفات كل على حدى؛ الاستغلال الجيد للموارد؛ الاستغلال الجيد للأنظمة (نظام الجودة، نظام البيئة و نظام الصحة والسلامة)؛ تجنب التكرار كالاستعمال المختلف للوثائق، إنشاء إرشادات الأمن العمل المراقبة.... الخ، تجنب إعداد ثلاث دلائل كدليل الجودة، دليل البيئة..... الخ؛ ضمان التوازن الدائم في إتخاذ القرارات قد يكون هناك قرار ايجابي في مجال معين لكن له تأثير سلبي في مجال آخر، تسهيل إمتلاك نظام معلومات كفو.

نستطيع القول أن نظام الجودة المتكامل يستعمل كل الطرق لتحقيق الأهداف بطريقة متناسقة.

المطلب الثاني: مكاسب نظام الجودة المتكامل

إن لنظام الجودة المتكامل العديد من الأدوار الأساسية في تسيير المؤسسات كتحديد، تنفيذ، تقييم وتحسين كل من قيادة التكامل، يحدد الأهداف المشتركة، يحدد الموارد الضرورية، السماع و المساهمة في إرضاء الزبون، يحدد المنتجات التي تحقق طلبات الزبائن، تقييم المخاطر، توحيد الوثائق، التحكم في العوامل البيئية، له العديد من المراجع، فعال، يمكن المؤسسة من التكيف مع متطلبات السوق. هذه الالتزامات تعتبر شروط أساسية لبناء نظام معترف به جيد و مهم بالنسبة للمؤسسات المانحة للشهادة التقييس و كذا للزبائن،¹ بصفة عامة إن المكاسب المرغوبة من خلال تبني و تطبيق نظام الجودة المتكامل تكمن في:²

- التحكم في الأخطار كضمان الجودة، البيئة، الصحة، السلامة، الأمن؛
- تخفيض و تقليل أخطار التناقض لقيادة المؤسسة؛
- إحترام الإلتزامات الإجتماعية كحفظ الصحة؛
- أداء اقتصادي فعال كإدارة الجودة، التسيير المالي؛
- تعظيم الموارد من خلال التعاون؛
- تناسق القرارات و الأنشطة من خلال النظرة العامة و الثقافية؛
- تعظيم الربحية من إتحاد أنظمة الجودة الموحدة.

كما أن قرار تكامل و إندماج نظام الجودة مع باقي الأنظمة الأخرى يتطلب تحليلا مفصلا حول الإستراتيجية المتبعة، الفوائد التنظيمية، العوائد المالية و البشرية المختلفة من خلال تحقيق تكامل النظم الثلاثة، لذلك يمكن تقسيم المكاسب التي تعود على المؤسسة من خلال تبنيها لنظام الجودة المتكامل إلى مكاسب داخلية و أخرى خارجية بحيث يتم توضيح المكاسب الداخلية من خلال الجدول رقم 01-03 الموالي:

¹ - **Manuel de système de management intégré 2015 de groupe CLEMESSY**, Manuel M indice 15, date d'application 2015, P 04.

الجدول رقم 01-03 : المكاسب الداخلية لنظام الجودة المتكامل

تنظيمية	مالية	بشرية
تحسين جودة التسيير بإنشاء نظام واحد و إذابة نظامين الآخرين فيه بتخفيض عراقيل تسيير الأنظمة فرديا؛	إقتصاد في الأموال بتقليل المراجعة؛	تعظيم التحفيز، المشاركة، التحسيس، ملائمة التكوين، الإتصال، تأهيل الموظفين؛
تعظيم فعالية العملياتية بتطابق و تلاؤم الهياكل التنظيمية من خلال عناصر متجانسة و تقاسم المعلومات، تعظيم الطاقات؛	تخفيض التكاليف التقييس الخارجي بتجنب مراجعة كل مواصفة على حدى، تعظيم التكاليف/ فوائد؛	إنشاء أحسن صورة للمؤسسة لدى الموظفين؛
حذف إزدواج الإطناب و عدم تكافئ إجراءات النظام، تخفيف الوثائق.	تعظيم الأرباح؛	-
تسهيل الوثائق المستندات والاتصال	تخفيض التكاليف باستخدام أقل عدد من المنسقين لتسيير الأنظمة.	-

Source : ERIC Brunelle, l'élaboration d'un système de management intégré : qualité et environnement, centre universitaire de formation en environnement université de sherbooke, Québec, Canada, 2005 P 15.

إذا تنقسم المكاسب الداخلية لنظام الجودة المتكامل إلى مكاسب تنظيمية تتمثل في التحسين المستمر، جودة التسيير بإنشاء نظام واحد، تعظيم فعالية العملياتية بتطابق و تلاؤم الهياكل التنظيمية، حذف الإزدواج و عدم تكافئ إجراءات النظام، تخفيف الوثائق، تسهيل الوثائق، المستندات والاتصال وتتمثل المكاسب المالية في إقتصاد الأموال كتقليل المراجعة، تخفيض تكاليف التقييس الخارجي بتجنب مراجعة كل مواصفة على حدى، تعظيم الأرباح، إستخدام أقل عدد من المنسقين لتسيير الأنظمة و أخيرا تتمحور المكاسب البشرية في تعظيم التحفيز، المشاركة، التحسيس، ملائمة التكوين، الإتصال، تأهيل الموظفين و إنشاء أحسن صورة للمؤسسة لدى الموظفين. بالإضافة إلى مكاسب خارجية يتم توضيحها في الجدول رقم 01-04 الموالي:

الجدول رقم 01-04: المكاسب الخارجية لنظام الجودة المتكامل

التجارية	الاتصال	الجودة و البيئة
ميزة تنافسية؛	تحسين صورة المنظمة؛	تطوير الجودة و البيئة؛
تحسين مكانة في السوق؛	تحسين العلاقة مع الأطراف المعنية؛	تخفيض الفضلات و المهملات؛
البحث عن زبائن جدد و إرضاء رغباتهم؛	توضيح المطابقة القانونية؛	تخفيض أضرار التجهيز و خسائر الإنتاج؛

Source: ERIC Brunelle, Op – Cit, P15.

كما أن نظام الجودة المتكامل يمكن المؤسسة من كسب ميزة تنافسية، تحسين مكانتها في السوق، البحث عن زبائن جدد و إرضاء رغباتهم، تحسين الإتصال الذي يتمثل في تحسين صورة المنظمة، تحسين العلاقة مع الأطراف المعنية، توضيح المطابقة القانونية أما مكاسب الجودة و البيئة فتتمحور في تطوير الجودة و البيئة، تخفيض الفضلات و المهملات و تخفيض أضرار التجهيز و خسائر الإنتاج.

المطلب الثالث: عراقيل نظام الجودة المتكامل

بالرغم من المميزات المتعددة لنظام الجودة المتكامل و الفوائد الكبيرة التي يعود بها على المؤسسة كتعزيز الإنتاجية، تخفيض التكاليف، ضمان توفر الإتصال، تعظيم التحفيز، المشاركة الجماعية، ملائمة التكوين، تأهيل الموظفين، إقتصاد في الأموال، تحسين جودة التسيير من خلال إنشاء نظام موحد و إذابة ثلاثة أنظمة فيه، إلا أنه توجد بعض العقبات أو العراقيل التي تواجه أو تعرقل عملية تطبيقه بنجاح وتم تقسيمها إلى عراقيل داخلية و أخرى خارجية، كالتعقيد، بطء الإجراءات، أعباء الأعمال ما يتطلب خبرة كبيرة، القدرة الهائلة على العمل في فريق، قيادة العمليات و الإجراءات، تحديد من هو القائد، بالإضافة على عوامل أخرى يمكن تلخيصها في الجدول رقم 01-05 الموالى:

الجدول رقم 01-05: العراقيل الداخلية لنظام الجودة المتكامل

المصادر	الحالات/المدركات	الإ إنشاء
نقص في الموارد المالية؛	مقاومة التغيير التنظيمي؛	إختلاف الثقافات؛
نقص في المعارف، المهارات، التكوين (الإدارة أو الموظفين)؛	قلة الفوائد؛	تعقد و تنوع الأنظمة؛
نقص التحفيز من الادارة ؛	أولويات أخرى (أهمية الإندماج غير ظاهرة)؛	يتطلب مجهودات كبيرة؛
غياب الوقت و التحفيز (الإدارة أو الموظفين)؛	البيروقراطية؛	الإندماج قد يضاعف احتمالات الخطأ؛
-	توجيهات قصيرة المدى؛	قد يوجد نظام لا يعمل جيدا إما الجودة أو البيئة؛
-	التناقض في مصالح الإنتاج بين قسم الجودة و البيئة؛	-
-	ثقافة تنظيمية لا تتوافق بين الجودة والبيئة؛	-

Source: ERIC Brunelle, Op – Cit, P16.

يواجه نظام الجودة المتكامل العديد من العقبات أو العراقيل الداخلية التي تحول دون تحقيقه، فعند تأسيس النظام تواجهه مشاكل عدة كاختلاف الثقافات داخل المؤسسة، تعقد و تنوع الأنظمة مما يتطلب مجهودات كبيرة، الإندماج قد يضاعف احتمالات الخطأ، قد يوجد نظام لا يعمل جيدا مقارنة بالأخرين إما الجودة، البيئة أو الصحة و السلامة المهنية ، مشاكل تنظيمية كالبيروقراطية، التناقض في مصالح الإنتاج بين قسم الجودة و البيئة، ثقافة تنظيمية لا تتوافق بين ثقافة الجودة أو ثقافة البيئة أو ثقافة الصحة والسلامة المهنية، قلة الفوائد بالإضافة إلى نقص في الموارد المالية، نقص في المعارف، المهارات، نقص التحفيز من الادارة، التكوين (الإدارة أو الموظفين)، غياب الوقت (الإدارة أو الموظفين). كما يوضح الجدول رقم 01-06 عقبات أخرى أو ما يعرف بالعقبات الخارجية كما يلي:

الجدول رقم 01-06: العراقل الخارجية لنظام الجودة المتكامل

التقييم و المراجعة	الإقتصاد	دعم و توجيه
تكاليف باهظة للتقييم و المراجعة تحبط التكامل	موارد غير كافية	نقص الهياكل الداعمة
ازدواجية الجهود بين المسجلين و المراجعين الداخليين؛	عدم التأكد من قيمة النظام في السوق؛	نقص وسائل و نماذج الإنشاء (نفس القطاع)؛
عدم قدرة طرق المراجعة مما يعيق تطوير و فعالية النظام؛	إختلاف الطلبات للأطراف المعنية؛	نقص معاينة الخبراء لتوجيه النصائح، نقص معلومات عن الجودة؛
-	-	نقص ترقية النظام (ن ج م)

Source: ERIC Brunelle, Op – Cit, P17.

يواجه نظام الجودة المتكامل مشاكل خارجية متنوعة كمشاكل الدعم و التوجيه من نقص الهياكل الداعمة، نقص وسائل و نماذج الإنشاء في نفس القطاع، نقص معاينة الخبراء لتوجيه النصائح، نقص معلومات عن الجودة؛ مشاكل إقتصادية كموارد غير كافية، عدم التأكد من قيمة النظام في السوق، إختلاف الطلبات للأطراف المعنية؛ مشاكل التقييم و المراجعة كأن تكون تكاليف التقييم باهظة و قد تحبط التكامل، ازدواجية الجهود بين المسجلين و المراجعين الداخليين، عدم قدرة طرق المراجعة مما يعيق تطوير و فعالية النظام. في الأخير نخلص إلى أن نظام الجودة المتكامل يضمن رضا كل طرف يستفيد من منتجات أو خدمات المؤسسة، يضمن ولاء الزبائن، يمنح الثقة في المؤسسة، يخلق ميزة تنافسية له مكاسب و محفزات كما له عراقيل و عقبات لكن الثابت عنه أنه يحسن من أداء الأفراد و بالتالي الأداء العام للمؤسسة ككل.

المبحث الثالث: إستراتيجيات تكامل أنظمة الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية

أصبح نظام الجودة المتكامل يحظى بأهمية بالغة في الاقتصاديات المعاصرة لما يوفره من مزايا لمحافظة على سمعة المؤسسة كما أنه يوفر النقاط المفتاحية لمنح المؤسسة بعدا جديدا لنظام الجودة و توجيه أداءها الإقتصادي، إحترام البيئة وسلامة الأفراد، كما يعتبر كدليل لنظام غني بالمفاهيم، النماذج و التطبيقات، تتوع الأمثلة، خريطة الإجراءات، تحليل الأخطار، لوحة قيادة، هيكل دليل نظام الجودة - البيئة - الصحة و السلامة المهنية، نقاط إنطلاق من جهة التنظيم وتقديم شبكة التدقيق النظام.

المطلب الأول: أهداف نظام الجودة المتكامل

إن نظام الجودة المتكامل يتشكل من مجموعة الأنظمة الفرعية كنظام الجودة، نظام حماية البيئة و نظام ضمان الصحة و السلامة المهنية و تحتوي كل منها على أجزاء مشتركة و أخرى خاصة و لذلك فهي تتكون من عناصر مركبة، بحيث كل الأجزاء مترابطة مع بعضها البعض و بالتالي مكونة للكل، فقبل تحديد أهم أهداف نظام الجودة لا بأس بتحديد سياسة نظام الجودة المتكامل.

سياسة نظام الجودة المتكامل:

يجب أن تحتوي سياسة نظام الجودة المتكامل على مجموعة من العناصر الضرورية و الأساسية لإنجاحه و تتمثل في:¹

- **ضمان محيط و تنمية المؤسسة:** هو الآخر يحتوي على مجموعة من العناصر كإرضاء الزبائن توفير منتجات ذات جودة ووفق رغباتهم، تحسين النتائج الإقتصادية من خلال التحكم الجيد في المناهج العملية، الحفاظ على مستوى جيد للخزينة، إرضاء الأفراد و المساهمين بإنشاء بيئة عمل مفعمة بالحياة، منح امتيازات للأفراد و الحد من اليد العاملة الخارجية، ترقية الابتكار في مجال الكفاءات، متابعة التحسينات للعروض عن طريق الأبحاث و التطور.
- **إحترام البيئة:** ذلك من خلال تسجيل خطوات بيئية لزيائننا، تخفيض التأثيرات البيئية السلبية، ضمان تطبيق القوانين و التشريعات من أجل إيجاد الحلول، تعظيم تسيير الفضلات و المهملات بتخفيض كمياتها و تعظيم الفضلات المسترجعة، توقع و تحليل حوادث البيئية؛
- **التحكم في الأعمال:** تحتوي على نقاط جد مهمة كقيادة مشاريع المؤسسة مع إحترام القواعد و التحكم في الأخطار أي 5R، تحديد قواعد التحكم في المناهج الوظيفية، أن تكون المؤسسة كفؤة في ميادين السلامة و اكتشاف التطفل و التدخلات المضرة عن طريق كاميرات المراقبة و تشديد الحراسة عن مدخل المؤسسة و الحماية الجيدة، إختيار موردين بنفس مستوى متطلبات زبائننا؛
- **سرية المعلومات:** هذا العنصر لا يقل أهمية عن ما سبقه و هو يحتوي على الإجابة عن تساؤلات الزبائن في إطار المشروع و التزامات مع سرية المعلومات، تعظيم مستوى سرية معلومات الذمة المالية للمؤسسة؛

¹ - **SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE 2015**, Manuel M – 111 Indice 15, date d'application 1^{er} février 2015, P08.

- **تنظيم و تنشيط المؤسسة:** يشتمل على تحقيق مقابلات تقييم الأفراد، العمل بنظام معلومات مشترك، معرفة و تطبيق الإجراءات، تصنيف مهام الأفراد، التحكم و تطوير المهارات التقنية، جعل الأفراد أكثر لباقة و حسن الإستقبال، التسيير الجيد للكفاءات؛
 - **تجنب حوادث العمل و مرض الأفراد:** تتكون من تحريك الحالات الاحتياطية و الوقائية، إيصال التلقائي للمعلومات و تعميم الاتصال، ترقية الصحة و السلامة بخطوات مشتركة مع الأفراد، الشركاء، المؤسسين، إدماج نظام السلامة في محتوى تقنيات الإنتاج ومناهج العمل، حماية المتعاونين عند تعرضهم للمخاطر، تأمينهم ومتابعتهم طبيا إذا استلزم الأمر، تطبيق القوانين باستعمال وثائق موحدة للحماية من الأخطار الوظيفية كقاعدة للتحليل، تحاور حول قانون الإنذار، تسيير المخاطر المتعلقة بالمهام؛
 - **الحراسة و التحسين:** تشمل تنظيم المراجعة و المراقبة باستمرار، ترقية و رفع الأعمال الخطيرة، الإستعمال الحسن للمساعد و غيرهم؛
 - **تعظيم أداء إستعمال الطاقة للمؤسسة:** يتمثل في التحكم في استهلاك الطاقة، تخفيض انبعاث غازات الكربون، استعمال اليقظة القانونية لضمان إيجاد الحلول المسبقة.
- في الأخير يجب أن نشير إلى أن هذا التكامل لا ينشأ هكذا بل يتشكل من أجل تحقيق عدة أهداف تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيقها و في الواقع هناك عدة أنواع **لأهداف** البحث عن نظام للجودة بطريقة متكاملة و تتمثل في: ¹
- **الهدف الوظيفي:** نظام الجودة المتكامل يؤسس من أجل هدف رئيسي ألا و هو التحسين المستمر للأداء الشامل للمؤسسة، زين و آخرون يعتبرانه كأولوية لنجاح المؤسسة و كشرط أساسي من أجل البقاء، أما جورجسن فيرى بأن هذا الهدف يتحقق من خلال دمج مبدأ التحسين المستمر مع عناصر الثقافة التنظيمية. ²
 - **هدف تسيير المخاطر:** إن لابوفودا **Labovoda** وضع منهجية لتسيير المخاطر في شكل مصفوفة فتحدد الأخطار يعتبر العامل الرئيسي في تشكيل المصفوفة كخطر على الزبون، خطر على البيئة، خطر على الصحة وخطر السلامة على العامل، خطر الخسائر الاقتصادية، يتم ترتيب الأخطار

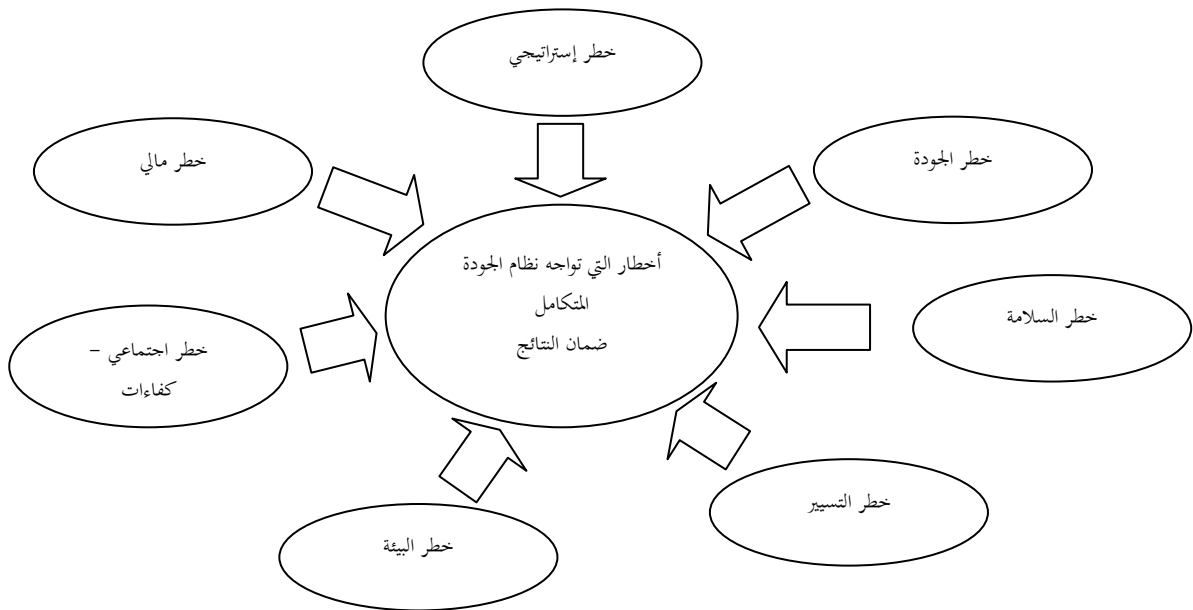
¹ - Béatrice BELLINI et Marianne PARRY, **systeme de management intégré : vers un référentiel d'évaluation des pratiques**, Op- Cit, P 04.

² - op-Cit.

حسب درجة الخطورة بصفة تنازلية، بحيث نجد ذلك أكثر وضوحاً في المواصفة الأسترالية AS/NZS (1999) 4581 التي وضعت منهجاً لتسيير الأخطار، تعرف من خلاله مكونات نظام الإدارة، درجة الأخطار و بالتالي تساعدنا في تكامل عناصرها مما يؤدي إلى التسيير الفعال للأخطار، تقليل التعقيد والتكرار، كمثال على ذلك نجد بعض المستثمرين يرون أن نظام الجودة المتكامل هو وسيلة لتسيير وتجنب الأخطار الوظيفية و المتمثلة في:

- **الجودة:** خطر تقديم المنتجات التي لا تلبى رغبات الزبون؛
- **السلامة:** خطر توفير منتجات غير آمنة و خطر مهني على العمال؛
- **البيئة:** خطر إنتاج منتجات مضرّة بالبيئة و المحيط و لها تأثيرات سلبية أثناء عملية الإنتاج؛
- **الأمن:** خطر الإعتداءات الجسدية على العمال (حوادث). كما أن الشكل رقم 01-04 يضيف لنا أنواع أخرى من الأخطار التي يتم توضيحها كالتالي:

الشكل 01-04: الأخطار التي تواجه نظام الجودة المتكامل



Source: Stéphane TATU, Pierre Henri HAMBURGER, Raphael GAIFFE, Christophe DUCOU, Aymon WESTPHAL, **SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE**, séminaire des auditeurs – Giens, septembre 2014, p 14.

من خلال ما سبق نستخلص أن نظام الجودة المتكامل يعتبر أداة لوضع سياسة أكثر فعالية لتنظيم و تسيير المخاطر و كذا تحقيق الأهداف المسطرة أكثر من تطبيقها بصفة منفردة.

- الهدف التنظيمي: ¹

يعرف الباحث **Garvin** نظام الجودة المتكامل بأنه درجة من التوافق و الانسجام في المؤسسة هذه الرؤية التنظيمية تتوضح أيضا من خلال دراسة **Mac Gregor** و آخرون، الذين يعتبروه ذلك النظام الذي يسمح بتسيير بصفة عامة كل الأجزاء المشتركة من معايير الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية بالتوافق مع خصائص المؤسسة في مجال النشاط، سياسة، موارد بشرية و مالية، هذا يعني أنه ليس على المؤسسة التكيف مع معايير التسيير و لكن على المعايير أن تتكيف مع متطلبات المؤسسة ما يضمن أن الأداء مقبول و بصفة مستدامة، غالبا ما تعتبر أنظمة الإدارة كمصدر مهم لتسيير الوقت، مقاومة العمال و تكاليف المطابقة للقوانين.

المطلب الثاني: أدوات تحقيق نظام الجودة المتكامل

نجاح نظام الجودة داخل المؤسسة يعتمد على مدى دقة و مناسبة الإستراتيجية التي ترسمها في هذا المجال، بحيث توجه سياساتها الإنتاجية، المالية، التسويقية، سياسات الموارد البشرية و غيرها بالاتجاه الذي يخدم هذه الإستراتيجية و بالتالي يمكنها من الوصول إلى مستوى الجودة الواجب توفره في منتجاتها، ويؤهلها لمنافسة المؤسسات الأخرى في السوق مما يوجب تحديد مراحل لوضع خطة إستراتيجية للجودة ابتداء من تهيئة بيئة العمل الداخلية فتقوم إدارة المؤسسة بتهيئة بيئتها الداخلية من خلال نشر ثقافة نظام الجودة المتكامل والتأكيد على أهميته الإستراتيجية، فبموجبها يستطيع العاملون تقبل آليات جديدة في العمل، حتى تتمكن المؤسسة من توفير هذه الظروف لابد من إشراك العاملين و العمل على تغيير ثقافتهم و وضع برامج تدريب جديدة تتناسب مع مقتضيات هذه البيئة الجديدة ثم تطوير رسالة المؤسسة و تحديد أهدافها الإستراتيجية فإن إنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي يستوجب توضيح الرسالة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من أجل الحصول على الدعم المعنوي و المادي الذي تحتاجه، فالهدف الاستراتيجي هو قدرة المؤسسة في المحافظة على التزام طويل الأجل اتجاه امتلاك الميزة التنافسية والعمل على تحسينها و هذا يتطلب تحديد عناصر النجاح التي لها تأثير مباشر على إرضاء العملاء وكسب ولائهم، تأتي في مقدمة تلك العناصر المبادئ التي نادى بها فلسفة إدارة الجودة الشاملة باعتبارها تقنية إدارية متطورة أثبتت فعاليتها في العديد من المؤسسات لا سيما في البلدان المتقدمة ثم تحليل البيئة

¹ Op- Cit.

الخارجية العامة منها و الخاصة للمؤسسة كتحديد مختلف عناصر البيئة و التنبؤ باتجاهاتها المستقبلية و تحديد الفرص المتاحة لاستثمارها و كذا مجالات التهديد لمواجهتها ثم تحليل بيئة العمل الداخلية بهدف تقليل الصعوبات التي قد تواجه التطبيق الصحيح و الناجح للخطة و ذلك من خلال تحديد نقاط القوة من أجل استثمارها و تحديد نقاط الضعف لمعالجتها، وضع خطة التحسين التي تركز أساسا حول الخدمات التي سيتم تحسينها في المستقبل استنادا على بحوث التسويق و مسوحات آراء العملاء لمعرفة احتياجاتهم و توقعاتهم المستقبلية اتجاه خدمات المؤسسة و وضع هذه المقترحات المتعلقة بعمليات تحسين الجودة ضمن تقارير مفصلة ترفع للإدارة العليا للمصادقة عليها قصد التنفيذ في المستقبل، ف ضمان نجاح إدماج نظام الجودة مع باقي الأنظمة الأخرى يتحقق من خلال مجموعة من الأدوات كأن يتم وضع تشخيص أولي الذي يترجم من خلال التحليل البيئي، الاستماع للزبون، تحليل المخاطر، تحديد السياسات و بالتالي السياسة العامة، محاور الالتزامات مع الأخذ بعين الاعتبار مقارنة النتائج المحققة بالمتوقعة فعلى سبيل المثال كيف يمكن الحد من التلوث البيئي؟ منع المخاطر البيئية؟ الإمتثال للقوانين؟ تحقيق أفضل رغبات زبائن؟ الحد من المنتجات رديئة الجودة؟ تحسين خدمة العميل؟ كيفية الوقاية من المخاطر المهنية؟ الحد من حوادث العمل؟ ضمان رفاهية الموظفين في مكان العمل؟ لتحقيق كل هذه الإلتزامات المتعارضة نوعا ما يجب أولا تحليل البيئة الذي يتطلب التأكد من رغبات الزبون و معرفتها جيدا ويعتمد ذلك على البحث المنتظم للبيئة الداخلية والخارجية من خلال إستخدام طريقة تحليل¹ SWOT القوة و الضعف، الفرص والتهديدات، فبالنسبة للقضايا الإستراتيجية العامة، فإنها تتمثل على المستوى الكلي و تشمل تغيرات على الأمد الطويل، أما خطط العمليات فتحتاج على إجراء عملية تحليل القضايا ذات البعد الزمني القصير حيث تتطلب إجراء البحث في تطوير أداء العمليات و أثاره على قضايا ذات الأمد القصير؛ ثم تحديد مهمة الجودة التي تعتبر من الأمور غير السهلة لإدارة المنظمة لأن هذه المهمة تعطي للمؤسسة خصوصا وللجهات المستفيدة عموما، فالإتجاه الذي يتوجب على المؤسسة السير به وينبغي أن تكتب مهمة الجودة بعبارة قصيرة و واضحة و مفهومة، إن مهمة الجودة تساند المهمة العامة للمؤسسة حيث تؤمن الإطار العام الذي يتوجب أن تعمل بموجبه كافة العمليات بصورة متكاملة و على ضوء ما سبق يتم وضع سياسة الجودة التي تعتبر إحدى مسؤوليات الإدارة بالمنظمة إذ تتعلق بالإلتزام التام و الإعتقاد الإيجابي بفلسفة الجودة و مبدئها و تطبيقاتها، على المؤسسة أن تقوم دائما بدراسة من هم الزبائن و ما هي متطلباتهم؟ لماذا يجب التركيز على مهمة الجودة؟ من الذي يشارك في تطوير سياسة الجودة؟

¹ - SWOT, Forces (S), Faiblesses (W), Opportunités, (O), Menaces (T).

و هل يتوجب مساهمة الموردين في سياسة الجودة؟ و عليه يتم رسم خارطة الإجراءات التي يقصد بها كل إجراءات مؤسسة ما كتحديد الإجراءات الضرورية لنظام الجودة المتكامل للمؤسسة و متفاعلها، الإجراءات الثانوية التي توضع لتتكيف المؤسسة مع الظروف الداخلية و أخيرا توجد إجراءات التنفيذ الخاصة التي توجد ضمن قائمة الوثائق التطبيقية للمؤسسة، إن قيادة الإجراءات تتم من أجل تسيير تلك الإجراءات في حد ذاتها، بصفة مستمرة سنويا لتقييم الفعالية وتنظيم التحسين و التطوير الدائم للتنفيذ و تتم تحت مسؤولية الإدارة، كما أن النتائج المحققة تعتبر كمعطيات الإدخال لدى الإدارة، إن قيادة الإجراءات متكاملة الأهداف والثابتة من طرف الإدارة يهدف إلى إرضاء الزبائن، المساهمين، أصحاب المصالح و يجب أن تحتوي و توضح نقاط غاية في الأهمية¹ كالاتصال الداخلي و الخارجي، مخطط متوسط المدى، التسيير الاقتصادي للأعمال، تقييم و تكيف الكفاءات، السماع للزبون، التنمية المستدامة، الإدارة بالأهداف، تشكيل نموذج خاص، نظام المعلومات، تغذية نظام الجودة، المعرفة التقنية، التأهيل و الكفاءة للموظفين، التحكم في التوثيق، التحكم في الأعمال إنطلاقا من معرفة رغبات الزبون إلى غاية إشباعها، تحديد الإلتزامات، التحكم في المشتريات، المفاهيم، الإنشاء، الصيانة و إصلاح الجو، البيئة، الصحة، الأمن و غيرها، ضمان حماية التنوع البيئي، تحليل و تحديد التأثيرات البيئية، تطبيق القوانين البيئية، التحكم في العمليات، تحديد الحالات الإستعجالية، تسيير النفايات، تحديد خطوات التنبؤية للصحة و السلامة المهنية، تطبيق نظام MASE² دليل تحسين السلامة المهنية للمؤسسة، التعهد بالموصفات الدولية للجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية، الوقاية الإشعاعية، النووية و غيرها، التحسين و اليقظة، التحكم في المنتجات غير المطابقة، الخبرات، المراجعة الداخلية، فحص الإجراءات، فحص الإدارة بهدف معرفة فعالية نظام الجودة المتكامل و تقرير الإلتزامات من أجل التحسينات.

إن تطبيق إستراتيجية نظام الجودة المتكامل يتم عادة من خلال دمج المواصفة ISO 9000 في المواصفة ISO14000 و كذا في مواصفة الصحة و السلامة المهنية OHSAS18000، هذا يعني أن عناصر النظامين الثانيتين الأخرين يدمجان في النظام الموجود مسبقا داخل المؤسسة ISO 9000 .

¹ - systeme de management intégré 2015, Manuel M – 111 Indice 15, date d'application 1^{er} février 2015, P13/P29.

²- MASE, M (Manuel), A(Amélioration), S(Sécurité), E (Entreprise).

والسؤال الذي يطرح في هذه المرحلة كيف يتم البدء؟ ما هي نقطة الإنطلاق؟ فلإجابة على تلك الأسئلة يجب تتبع المراحل التالية: ¹

- **المبادئ الأولية:** للتطبيق الجيد لنظام الجودة المتكامل يجب إحترام مبادئه الأساسية و ذلك لكون المواصفات تخضع لمرجعيات مختلفة، فإن نظام الجودة المتكامل يجب أن يطابق المستلزمات الضرورية للأنظمة الثلاثة ISO 9000, ISO 1400 et OHSAS18000 (بصرامة)، يجب أن تتميز كتابة الإجراءات بالوضوح، الاختصار، دائمة التحقق، قابلة للمراقبة و الحذر من تطبيق دليل لنظام آخر؛
- **إجتماع الأولي التحسيسي:** إن هذا الإجتماع يعقد بهدف شرح المشروع لكل موظفين في المؤسسة فالتكتم، الخوف أو القلق يجب أن يشرح و يزال و يوضح جيدا، كما يعتبر هذا الإجتماع كمرحلة للسؤال يلخص فيه و يتم عرض المشروع و هذا ما يسمح بإشراك و تحفيز الموظفين و المدراء؛
- **إنشاء جمعية التنسيق و القيادة:** جمعية التنسيق تعمل على التوفيق بين متطلبات المعايير و واقع المؤسسة و هي عموما تحتوي على منسق الجودة، منسق البيئة منسق الصحة و السلامة (ليس نفس الشخص)، ممثل الإدارة و مسؤولين المجموعات، أما جمعية القيادة تعمل على تحديد الأهداف و تعقد اجتماعات منتظمة (مثلا مرة في الأسبوع) بهدف متابعة تطبيق النظام و تقوم بإعادة توجيهه إذا نتج عن المعاينة تغيرات؛
- **التقييم الأولي للنظام و تحليل الفروقات:** في هذه المرحلة يتم معرفة نظام التسيير المطبق في المؤسسة أي التشخيص الضروري بهدف إجراء تحليل حالة النظام للوقوف على نقاط القوة و الضعف لضمان وضع مقارنة جيدة وذلك بالإعتماد على مجموعة من المعايير² كتحديد التزامات المشروع المطبقة في الأنظمة، شروط الانجاز كمنع تخزين بعض المواد الكيميائية، كفاءة و فاعلية موارد نظام التسيير، مستلزمات الطرق العملية للمواصفات، تعريف و تحليل النشاطات، منتجات وخدمات المؤسسة، علاقة الجودة، البيئة و الصحة و السلامة المهنية، المعلومات حول أداء نظام التسيير و متطلبات الأطراف المستفيدة، الملفات البيئية، سياسة و إجراءات النقابات، الهيكل التنظيمي، مخطط التدخل في الحالات الاضطرارية، التدقيق، ميكانيزم المراقبة، الأهداف البيئية و أخيرا سجل المعلومات؛

¹ - ERIC Brunelle, **L'élaboration d'un système de management intégré : qualité et environnement**, essai présenté au centre universitaire de formation en environnement en vue de l'obtention du grade de maitre en environnement (M. Env), centre universitaire de formation en environnement université de SHERBROOKE, Québec, canada, 2005.

² - système de management intégré 2015, Op – Cit.

- **الزيارة و المقابلة:** يجب القيام بزيارة الموقع و أخذ نقاط مساعدة لقيام عملية التقييم و نجد أهداف المقابلة تكمن في تحديد مستوى المعارف لفهم و تطبيق الإجراءات، تقييم مستويات إستيعاب الموظفين لنظام و معرفة أدوارهم، المسؤوليات و إعداد التقارير، تقييم مستوى فعالية برامج التكوين و مراجعة المعلومات من مختلف المصادر؛

- **معرفة ضروريات (التزامات) النظام:** شروط التوثيق، التسجيل، تدقيق الداخلي، معرفة المنتج غير مطابق، تحديد الإجراءات تصحيحية، تحديد الإجراءات الوقائية، العمليات، مراقبة تأثيرات المحيط تقييم المطابقة؛

- **تحديد سيورة العمل:** إن المعلومات السابقة تسمح بإنجاز خريطة أولية لسيورة العمل هذه الأخيرة تقسم إلى ثلاث أصناف رئيسية تسمى السيورة الكلية و تندرج ضمنها سيورات أخرى تسمى سيورات جزئية كلها تحقق هدف مشترك و هو تحليل الأخطار التي تحتوي على إجراءات التحقيق المقصود بها دورة حياة المنتج وتحتوي هي الأخرى على دراسة السوق، مجلة العروض و العقود، المفاهيم، طرق التحضيرات، التوقعات، الوصفات، التخطيط، الآجال، تصنيف الإجراءات والتجهيزات، مخطط جودة المنتج/ الخدمة، الإنتاج، التثبيت، الاستغلال، دخول الأسواق، أداء المساهمين، خدمة ما بعد البيع، رضا الزبون، دراسة التأثيرات، تسيير الفضلات، تحليل دورة الحياة، جمع و تحويل الفضلات و إجراءات الدعم فيمكن إضافة عناصر مهمة كالتكوين، التصنيف، تسيير الكفاءات، البيئة التحتية كالمشتريات، الطاقة، نظام المعلومات، صيانة، أمن، موارد المالية، تحكم في المعلومات و المعطيات، التحكم في الوثائق، تسيير المخازن، القياس، التفريغ، النقل، الكشف، الإنذار، التأمين، الإستعدادات، التدخلات. الإدارة و القيادة وهي إدارة نظام الجودة المتكامل كتنظيم المخاطر، قيادة المهام، التخطيط الإستراتيجي، تخطيط العملياتي، برنامج البيئة، الإندماج، الإقتناء، الإمتداد، الإتصال الداخلي والخارجي، رضا المتعاملين، تسيير المعارف والخبرات، المراجعة، لوحة القيادة المهنية والإستراتيجية؛

- **تحرير الوثائق:** يتم تحرير و كتابة الوثائق في نظام الجودة المتكامل عبر ثلاث مراحل أولا تكامل الوثائق بمعنى إنشاء دليل يتضمن كل الإجراءات بطريقة متكاملة ثم التصنيف التدريجي للإجراءات، الموارد و الأهداف الرئيسية وأخيرا إنشاء نظام متكامل داخليا. توجد عدة وثائق يتم إدراجها عند تحرير وثائق نظام الجودة المتكامل و بالتالي يتم تحرير و كتابة دليل نظام الجودة المتكامل الذي يتميز بأنه كبير نوعا ما و يحتوي على كل العناصر ومختلف المستويات كالسياسة؛ دليل نظام الإدارة؛ إجراءات التسيير؛ مخطط عملي و تعليمات العمل؛ الأدوات كالتسجيلات، الاستثمارات، ... الخ.

- دليل نظام الجودة: لا يوجد شكل معياري لنظام الجودة المهم هو إدراج العناصر التالية ودمجها مع كجدول المهام، سياسة الجودة، البيئة الصحة و السلامة المهنية، الهيكل التنظيمي، أنظمة المواصفات الثلاث، المسؤوليات حسب المناصب، عناصر النظام، المراجع.

في مستوى سياسة الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية، توجد ثلاث وظائف التالية التنظيم، النمو و التكامل هذه الوظائف إنها سياسات ملائمة و متطابقة يتم وضعها في و وثيقة واحدة مع مقدمة مختصرة، تتبعها معلومات حول الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية.

المطلب الثالث: إستراتيجيات تكامل نظام الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية

Stratégies de Mise En Place de SMI

إن الكتابات حول تحديد إستراتيجيات تكامل نظام الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية قليلة جدا و غير مضبطة لحد الساعة ما يفسر عدم وجود مواصفة عالمية تحدد نظام الجودة المتكامل و ما هو أكيد أنه لا يوجد نموذج واحد بل توجد عدة أنواع، المهم هنا هو العمل على تنسيق أنظمة التوثيق في مرحلة إعداد برنامج للتكامل، فمهما كان نوع التكامل المطلوب يصعب إيجاد منهجية موحدة مما يُصعب عملية حصر جميع الأدوات التي تساعد على دمج مختلف الأنظمة في نظام موجود مسبقاً (نظام الجودة عادة هو الأول في التأسيس) كما أن هناك عدة عوامل تحكم في تحديد نوع التكامل يمكن حصرها في:¹

- العوامل المتحكمة في نوع التكامل:

توجد عدة أنواع لنظام الجودة المتكامل كنظام المتكامل جزئياً، النظام التجمعي additif والدمج fusion و النظام المدمج التدريجي أو كلياً SMI Total ou Partiel، هذا التنوع و الاختلاف في تكامل نظام الجودة راجع لعدة عوامل تم تصنيفها إلى عوامل داخلية و أخرى خارجية يمكن توضيحها كما يلي:

¹ - Béatrice BELLINI et Marianne PARRY, systeme de management intégré : vers un référentiel d'évaluation des pratiques, université de Versailles France / institut Arts et métiers Paris, P 06,

- العوامل الداخلية:

يمكن تحديد العوامل الداخلية المؤثرة على نوع نظام الجودة المتكامل كما يلي: ¹

- **مجال النشاط المؤسسة:** له تأثير كبير في إختيار المؤسسة لنوع المتكامل لتحقيق نظام الجودة المتكامل فنجد مثلا المؤسسات الناشطة في مجال الصناعة الكيمائية فتواجه صعوبات مع النقابات العمالية أكثر من غيرها من الصناعات الذي يحتم ضرورة وجود نظام مختص كشهادة MASE- UIC فهي لا تستطيع حماية البيئة و الضمان الصحة و السلامة المهنية مئة بالمائة؛
- **تاريخ التكامل:** إن تاريخ تأسيس نظام الجودة المتكامل مهم جدا فواقعيا أول نظام ينشأ في المؤسسة هو من يحدد شروط و ضروريات النظام ككل و بالتالي الإشكالية تكمن في أن نظام الجودة المتكامل سيبنى على قواعد نظام موجود سابقا، فالباحثان Karapetrovic et Willobon يريان انه من الضروري البدء بتأسيس نظام الجودة أولا ثم وضع الأنظمة الأخرى. ومن خلال دراسة Karapetrovic et Casadesus على مؤسسات اسبانية وجدا أنه 96 بالمائة من المؤسسات المدروسة تحصلت على شهادة الإيزو 14001 بعدما تحصلت على شهادة الإيزو 9000؛
- **المسؤولين عن نظام الجودة المتكامل:** نجاح نظام الجودة المتكامل يرتبط بدرجة كبيرة بنوع المسؤولية و خاصة عندما يتعلق الأمر بالجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية فيجب الأخذ في الاعتبار المخاطر ذات الصلة بالإنتاج كالأضرار المزمنة، العدوى ... و غيرها. هذا من جهة ومن جهة أخرى فالمسئول عن نظام الجودة يجد صعوبة في حماية البيئة و الصحة و السلامة المهنية لأنه يتقيد بالعقود المبرمة مع الزبائن (هنا تكمن إشكالية التوفيق بين تحقيق رغبة الزبون الذي يريد منتج عالي الجودة و بسعر منخفض و تثبيت نظام الجودة المتكامل المكلف نوعا ما)؛
- **إلتزام الإدارة:** عندما تلتزم إدارة المؤسسة بنظام الجودة المتكامل فإنه ينعكس إيجابا عليه، فمن خلال هذا الإلتزام تقوم بتوفير الوسائل المخصصة لتنفيذه وتجسيده على أرض الواقع، فيجب الإهتمام بخلق الثقافة الملائمة و توفير التحفيز و كذا فان أحسن تطبيق لنظام الجودة المتكامل هو التطبيق الذي يتوافق و شروط النجاح المرتبطة بالسياسة العامة للمؤسسة، في هذا السياق لا يجب إغفال جانب مهم ألا و هو إلتزام الإدارة بنظام الجودة المتكامل يسمح لها بوضع منهج تشاوري (مبدأ الشورى و الحوار) من أجل تعزيز الحس المشترك و بالتالي التفاني في العمل من طرف الأفراد.

¹ - Op- Cit, P 06.

- العوامل الخارجية:

- يمكن تحديد العوامل الخارجية المؤثرة على نظام الجودة المتكامل كالتالي:
- **النظام الداخلي للبلد:** إن بعض الدول اهتمت بنظام الجودة المتكامل و عملة على تطويره و تحسينه و من أمثلة ذلك نجد أستراليا، الدنمرك وإسبانيا؛
- **أنواع الدعم (التوجيه):** إن نظام الجودة المتكامل يعتمد على نوع الدعم المقدم له، فقد يكون هذا الدعم داخلي (مجموعة تنشأ النظام داخليا)، كما قد يكون الدعم خارجيا من خلال مكاتب الدراسات، إستشاريين خارجيين الذين يساعدون المؤسسة في تصميم النظام إستنادا إلى خبراتهم السابقة و تخصصهم و بذلك يصبحون هم المحددون، المصممون و الموجهون لنظام الجودة المتكامل.

أنواع إستراتيجيات التكامل:

توجد عدة أبحاث أقيمت من أجل تحديد إستراتيجيات تكامل نظام الجودة و عليه يمكن تقسيمها إلى نوعان هما:¹

- **إستراتيجية التكامل عبر مراحل:** كما سبق الإشارة توجد عدة طرق لتنفيذ و تطبيق نظام الجودة المتكامل، كإستراتيجية التكامل عبر مراحل بحيث تبدأ بصفة فردية ثم يتم تتابع الخطوات تدريجيا حتى يتم التكامل النهائي، يجب تطوير هذا النظام بصفة متكاملة و متناسقة، كما أنه كلما كان النموذج بسيط كلما ساعد ذلك في عملية التنفيذ.
- **إستراتيجيات التكامل من حيث الشكل:** نجد الباحث seghezzi حدد ثلاث أنواع لنظام الجودة المتكامل من حيث الشكل و هن:
- إستراتيجية النوع الجمعي mode additif: النظم متفرقة و المضمنون متشابهة؛
- إستراتيجية النوع المدمج mode fusion: التعليمات متكاملة كليا و لكن التكامل لا يشمل الإجراءات النظام هنا ينظر له بصفة فردية؛
- إستراتيجية النوع المتكامل: دمج التام لكل العناصر.

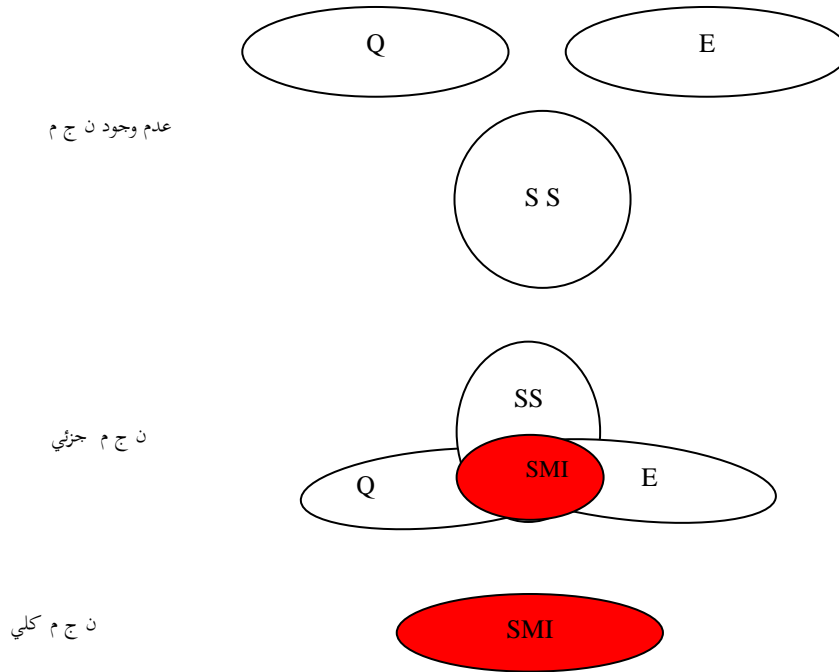
¹ - Béatrice BELLINI et Marianne PARRY, **systeme de management intégré : vers un référentiel d'évaluation des pratiques**, université de Versailles France / institut Arts et métiers Paris, P 08.

- إقتراحات نماذج لتحليل نظام الجودة المتكامل:

توجد ثلاث أنواع لتحليل نظام الجودة المتكامل و هي نظام الجودة المتكامل التجميعي **additif** بحيث يفترض في هذا النموذج وجود نظامين أو أكثر في نفس الموقع مع عدم وجود نقاط التقارب والتشابه، كما أنه نظام غير تطوعي و غير مرغوب فيه و نتائجه غير واضحة، حسب دراسة قام بها كل من karapetrovtz & casadesus سنة 2008 عن مجموعة من المؤسسات في إسبانيا فوجدا أن 15 بالمائة من المؤسسات محل الدراسة ترى بأن هذا النظام غير نافع؛ نظام الجودة المتكامل المتناسق **harmonisé** هذا النموذج هو الآخر يفترض وجود نوعين أو أكثر من الأنظمة المتكاملة بصفة مشتركة و متناسقة خاصة في مجال التوثيق ، أما في مجال النقاط الأكثر ترابطا في هذا النموذج نجد المراجعة الداخلية، فحص الإدارة، مراقبة الوثائق، مراقبة السجلات، الإتصال الداخلي يتم تجميع هذه الوثائق و تنسيقها مع الإستراتيجية العامة للمنظمة. ما يلاحظ في هذا النموذج أن التنسيق كلي في الشكل و جزئي في الأنشطة العملية و هي أقل تغييرا، المستخدمين أقل تعاونا، الإتصالات بين الأنظمة واضحة و محددة، ذات مرجعية، تناسق داخلي و إن أغلب أنظمة الجودة المتكاملة تنتمي إلى هذا النوع إضافة، إلى نظام الجودة المتكامل جزئيا أو كليا فتنفيذ هذا النوع من الأنظمة يخضع لإزالة الحواجز والعمليات المؤسسية، فالتحسين المستمر يعتبر الديناميكية و الهدف الأسمى و الوحيد للمؤسسة و يمكن أن نميز بين نوعين من التكامل، نظام الجودة المتكامل جزئيا، المسمى النظام النوعي **générique**؛ نظام الجودة المتكامل كليا **Intégration Total**.¹ حتى يكون النموذج أكثر وضوحا يمكن رسم الشكل رقم 01-05 التالي:

¹ - Op- Cit, 10.

الشكل رقم 01 - 05: مستوى التكامل نظام الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية في نظام واحد



Source : STAMOU T, **Integrated Management System de management in Small Medium – Sized Entreprises : theory and Practice**, thèse (M, Sc), Norwich, Angleterre, 2003, p 79. www.uea.ac.uk/env/all/teaching/eiaams/PDF

- مقارنة بين التكامل الكلي و التكامل الجزئي:

من خلال الجدول رقم 01-07 الموالي يتضح لنا أن قرار أن تكون أنظمة الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية متكاملة جزئياً أو كلياً يرجع إلى إدارة المؤسسة و مسؤوليها، بحيث أن نظام الجودة المتكامل كلياً ليس بالضرورة أعلى/ أكفى أو أقل/ أدنى من نظام الجودة المتكامل جزئياً، بحيث هذا الاختيار يكون حسب عوامل مختلفة كالعوامل الثقافية، الهيكل التنظيمي، طبيعة تسيير المؤسسة.

الجدول رقم 01-07: مقارنة نظام متكامل كلياً و جزئياً

الثقافة التنظيمية	التكامل الكلي	التكامل الجزئي
الهيكل التنظيمي	مركزي	لا مركزي
طبيعة التسيير	بالمشاركة	استبدادي autocratique
مسؤول التنظيم	نفس التنظيم أو نفس المنتج	عدة أنظمة أو مختلف المنتجات

Source: Op - Cit p 26

يختلف نظام الجودة المتكامل كلياً أو جزئياً من حيث ثلاث أوجه بحيث نجد في نظام المتكامل كلياً الهيكل التنظيمي مركزي و غير مركزي في النظام المتكامل جزئياً، أما عن طبيعة التسيير فهو بالمشاركة في الأول واستبدادي في الثاني، مسؤول التنظيم فنجد نفس المسؤول في كل الأنظمة ومتعدد في النظام الثاني، فمن خلال الجدول رقم 01-08 يتضح لنا أن لنظام الجودة المتكامل جزئياً عدة مزايا كمرونة تعديل الوثائق، التوثيق بسرعة و له مجموعة من العيوب كما هو موضح أدناه:

الجدول رقم 01-08: مزايا و عيوب التكامل الجزئي

مزايا	عيوب
مرونة تعديل الوثائق لأنظمة	رداءة في توثيق من خلال عدة دلائل
التوثيق بسهولة و سرعة / بطريقة مقروءة	تفكك محتمل للأنظمة

Source: Block M, et Marsh I, **intégration ISO 14001 into a quality management system**, 2^{ème} édition, Milwaukee, American society for Quality, 2002, P 25.

كما لنظام الجودة المتكامل كلياً عدة مزايا كأن الأنظمة الثلاث تعمل معا و تعرف أعمال باقي أقسام، تقليل التكاليف، تجنب الغموض و مجموعة من العيوب كالخوف من وضع مخاطر نظام بسبب سوء تسيير نظام آخر، صعوبة الإجماع لان الجودة، البيئة، الصحة و السلامة تحت مسؤولية شخص واحد، الترقيم لا يعكس إلا نظام واحد لكن توجد ثلاث مواصفات، بالإضافة إلى عدة مجموعات مختلفة أو مزايا و عيوب أخرى يمكن توضيحها في الجدول 01-09 الموالي:

الجدول رقم 01-09: مزايا و عيوب التكامل الكلي

المزايا	العيوب
قسم الجودة، البيئة، الصحة و السلامة يعملون معا و يعرفون أعمال الأقسام الأخرى.	الخوف من وضع مخاطر نظام بسبب سوء تسيير نظام آخر
أقل تكلفة للوقت و المال	صعوبة الإجماع لان الجودة، البيئة، الصحة و السلامة تحت مسؤولية عدة مجموعات مختلفة.
تجنب الغموض	التزقيم لا يعكس إلا نظام واحد لكن توجد ثلاث مواصفات
حذف الإسهاب و كثرة الأوراق، نظام بسيط	-
يضمن قوة النظام و تماسك إستراتيجية المؤسسة	-

Source: Op- Cit p 26

إن الفرق الجوهرى بين النموذجين يكمن فى موقع تواجد نظام الجودة المتكامل و درجة إدماج النظام فى الثقافة الداخلية للمؤسسة (الثقافة التنظيمية) لما لهذه الأخيرة من دور كبير فى إنجاح عمليات الإدماج، بالإضافة إلى إعتباره أداة من أدوات رفع و تحسين الأداء العام للمؤسسة، وسيلة لإرضاء أصحاب المصالح من خلال تحفيز أكبر و بفاعلية أقوى مما يستدعي توفر ثقافة التدريب و التكوين، التحسين المستمر للأداء بمشاركة أصحاب المصالح.

عليه فإن إنعدام أو التقليل من الإقناع (عدم إقتناع) كل الأطراف ينعكس سلبا على عملية إدماج النظام و كذا النتائج المترتبة عنه و حتى فى ظل توفر كل الأدوات، الإستراتيجيات و العملياتية، بتعبير آخر نظام الجودة المتكامل يبقى تعاوني و ليس الإدماج البحث، بل يجب الإدماج من أجل تقليل و تخفيض الأعباء و التكاليف ورفع العوائد و الأرباح. الجدول 01-10 أدناه يوضح المنهجية المقترحة لتحليل و تموقع الأنواع الثلاث لنظام الجودة المتكامل.

الجدول رقم 01-10: الأنواع الثلاث لنظام الجودة المتكامل

التكامل		متناسق	تجميعي	نموذج النظام
كلي	جزئي			
الهيكل الاستراتيجي والأدوات التنفيذية مشترك		منفردة	أدوات عملياتية و هيكل مشترك (في التوثيق)	مستوى تشارك المحتوى
التدقيق مشترك مع الفريق	التدقيق مشترك	مراجعة بالتفاوض الجماعي ولكن لا تجرى في نفس الوقت	كل نظام بصفة مستقلة	نوع المراجعة
قوية مع مسئول التجهيز	متغير	متغير	ضعيف	مستوى مشاركة العمال
شاملة	متغير	ضعيف	منعدم	مستوى التسيير المشترك للموارد البشرية و المالية
قوية مشاركة الإدارة	متوسطة	ضعيف	منعدم	تكامل النظام و الثقافة التنظيمية
إندماج عناصر النظام في نفس الوقت		مصنوفة متسلسلة و متناسقة مع النظام الموجود سابقا (نظام الجودة الأول عادة)		تكامل النظم الثلاث بدون هدف
مشتركة		مشتركة	بعض العناصر (المراجعة، التكوين، دليل)	التوثيق منفصل
منعدمة		مجود محددات الروابط في مستوى الوثائق الإستراتيجية، نوع البرنامج		وضوح تعدد الأنظمة شامل
نحج العمليات		تكامل متدرج للبيئية، الصحة و السلامة داخل نحج العمليات		تقاربات العملية للحدوة و ليس بالضرورة للبقية

Source : Béatrice BELLINI et Marianne PARRY, **systeme de management intégré : vers un référentiel d'évaluation des pratiques**, Op-Cit, P 10.

ليتم إيضاح أكثر لنماذج الأنظمة الثلاث نأخذ ثلاث مؤسسات تبنت نظام الجودة المتكامل بطرق و مناهج مختلفة و عبر مراحل و فترات زمنية متفرقة.¹

¹ Béatrice BELLINI et Marianne PARRY, Op – Cit.

مثال 01: مؤسسة في نظام من نوع التجميعي Additif

مؤسسة فرنسية كبيرة الحجم للطيران و الأسلحة لها عدة فروع عبر العالم، في سنة 2001 قامت بتبني نظام الجودة إيزو 9000 حيث تم إكتساب ثقافة الجودة بسرعة، في 2008 و استجابة لرغبات زبائننا قررت المؤسسة وضع نظام الإدارة البيئية إيزو 14000 و نظام الصحة و السلامة المهنية OHSAS 18000، وضعت مراجعة (التدقيق) لمواصفة ISO 14000 و OHSAS 18000 ابتداء من 2009 مع التنفيذ الفعلي، إلا أن عمل الأنظمة الثلاث كان بطريقة مستقلة بحيث نظام الجودة هو الوحيد الذي يركز على نهج العمليات، السياسة مشتركة لأنظمة البيئية و الصحة و السلامة المهنية ولكن مبهمة مقارنة مع سياسة الجودة، الوثائق منفصلة كليا و كذا الإجراءات خاصة بالجودة، البيئة و الصحة و السلامة المهنية، تدقيق الجودة منفصل كليا عن تدقيق الآخرين، الإدارة البيئية، نظام الصحة و السلامة المهنية يفتقران للوضوح و النضج، مستويات العمل ليست واضحة، من خلال هذه المعطيات نستخلص أن نظام الجودة الذي تبنته المؤسسة من نوع التجميعي، إلا أنه تطور عبر السنوات حتى أصبح نظام الجودة مستقل عن نظام الإدارة البيئية و الصحة و السلامة المهنية إذا الأنظمة الثلاث متكاملة و تعمل بطريقة متناسقة.

مثال 02: مؤسسة في نظام من نوع متناسق

مؤسسة تنشط في مجال التسلية تحصلت على شهادة الجودة إيزو 9000 في سنة 2002، إدارة المؤسسة أرادت أن تنتهج نظام التسيير البيئي وأعلنت ذلك، تبنته في 2004 بحيث تم تخصيص موظف جديد لذلك، بطريقة عادية كلاسيكية، لكن هذا التغيير نتج عنه تباطؤ في تنفيذ المواصفة إيزو 14000 و قام نفس الموظف بمتابعة و الإنطلاق الفعلي للمشروع في 2006، لكن هذه المرة بقيادة مضمونة على مستوى المجموعة وفي عدة مواقع، إذا الشخص المسؤول عن نظام الجودة يتابع نظام البيئة و تطبيقه و يستدرج ازدواج المواصفتين جودة و البيئة حتى سنة 2009. الملاحظ هنا أن إدماج النظامين بطريقة متناسقة و قليل الانقطاع مع نظام الجودة.

مثال 03: مؤسسة بنظام متكامل

في النوع الأخير لنظام الجودة المتكامل، نأخذ حالة معهد الفنون والحرف باريس Paris Tech، في أبريل 2006 تبنت المؤسسة المواصفة إيزو 14000 بني النظام بمنهجية كلاسيكية للتعريف بالمفاهيم البيئية و صنف حسب أنشطة المؤسسة، في مارس 2008 أعلنت المؤسسة من خلال نشرها للكتاب الأبيض رغبتها في التنمية المستدامة و ذلك من خلال تبنيها لنظام الجودة، في ديسمبر 2008 تبنت منهجية متطورة بوضع حيز التنفيذ المنهجية العملية، في نوفمبر 2009 قررت إدارة المؤسسة تجديد عقد المواصفة الإيزو 14000 و وضع حيز التنفيذ نظام الصحة و السلامة المهنية من خلال المواصفة 18000OHSAS لتحقيق الأهداف ثلاثية الأبعاد بعد تسهيل خطوات المقاربة الجودة، مقاربات الصحة و السلامة و البيئية مترابطة بدقة، الاستمرارية، نظام الصحة و السلامة المهنية متكامل مع المقاربات البيئية كسياسة، دليل، الإجراءات مشتركة و متكاملة، مسئول واحد، تحليل الآثار، الأخطار على الصحة و السلامة المهنية تعتمد على منهج العملية، تدقيق الحسابات مشترك، تحقيق نظام الجودة المتكامل كليا في 2009. وفي الشكل 01-11 الموالى أكثر توضيحا لتموقع الحالات الثلاث للنظام الجودة المتكامل في المؤسسات من حيث مستوى النقاط المشتركة للمحتوى، نوع المراجعة، مستوى مساهمة الأفراد، مستوى المساهمات للموارد البشرية و مالية، تكامل النظم وثقافة التنظيمية، نوع تكامل النظام، التوثيق، وضوح الأنظمة، منهج العمليات و أخيرا تشخيص نظام الجودة المتكامل.

الشكل رقم 01-11: تموقع حالات الثلاث في المؤسسات الاقتصادية

حالة 03	حالة 02	حالة 01	نوع نظام الجودة
البيئة و الأمن	الجودة و البيئة	جودة، الأمن، البيئة	نوع نظام الجودة
هيكل الإستراتيجي و أدوات عملياتية	أدوات عملياتية خاصة لكل نظام لكن هيكل مشترك	موقع ثلاثي الأنظمة بطريقة مستقلة	مستوى النقاط المشتركة للمحتوى
تشارك بدون مسؤولية المجموعة	تدقيق: تفاوض جماعي	تدقيق الجودة مستقل، مرافق لنظام البيئة وصحة	نوع المراجعة
متغير	متغير	X	مستوى مساهمة الأفراد
مشترك	ضعيف	متوسط	مستوى المساهمات للموارد البشرية و مالية
متوسط	ضعيف	منعدم	تكامل النظم وثقافة التنظيمية
تكامل متزامن مع نظام الجودة المتكامل	تسلسل مع نظام الجودة المتكامل منذ البداية	بدون هدف	نوع تكامل النظام
مشتركة	تدقيق، تكوين مشترك	سياسة مجموعة الجودة و الصحة و البيئة	التوثيق
منعدمة	بعض الروابط بين الجودة و البيئة	شامل	وضوح الأنظمة
لنظام الصحة و البيئة	للجودة فقط	للجودة فقط	منهج العمليات
التكامل الجزئي	متناسق	تجميعي additif	تشخيص ن ج م

Source : Béatrice BELLINI et Marianne PARRY, Op- Cit P13.

في الأخير نستطيع القول أن المؤسسات تستطيع أن تدمج أنظمتها الثلاث إما جزئيا أو كليا وذلك راجع إلى الأهداف المتوقعة و المرغوبة منه و سياستها الإستراتيجية و أن نظام الجودة المتكامل يسمح بتحقيق عدة فوائد حسب المستويات كما يلي:¹

- **مستوى الجودة:**

- من خلال نجاح نظامها في مجال الجودة تركز المؤسسات في عروضها أن تكون مرجع لزيائنها؛
- تحسين نوعية منتجاتها من خلال أداء وسائل الإنتاج، المراقبة، منهجياتها للتطور؛
- تنمية وتطوير قابلية لردود الفعل لطلبات الزبائن بفضل تخفيض مدة دوران عملياتها الداخلية؛
- تخفيض التكاليف من خلال البحوث الدائمة.

- **مستوى البيئة:**

- الوقاية من التلوث البيئي الأرض، الجو و الماء؛
 - تحسين تقويم و تثمين النفايات؛
 - تخفيض إستعمال للموارد الطبيعية؛
 - ضمان تسيير الجواهر الممنوعة.
- **مستوى الصحة و السلامة المهنية:**
- التأهب لتحقيق مبدأ صفر خطر؛
 - الوقاية من الأمراض المهنية؛
 - تقليل من الأخطار في مراكز العمل؛
 - الوقاية من الحوادث الخطيرة.

¹ - **Source** : Béatrice BELLINI et Marianne PARRY, Op- Cit P15.

الخلاصة

في نهاية هذا الفصل نستنتج أن لضمان نجاح نظام الجودة المتكامل يجب توفر مسؤولين عنه يسهرون على ذلك مع إلتزام الإدارة العليا و توفير الوسائل بالتناسق مع الأهداف المسطرة، ثقافة تنظيمية جيدة و قوية و خلق ثقافة النظام المتكامل لخدمة الكل.

نظام الجودة المتكامل يسمح بتنسيق و تسيير التنفيذ الفعال لنظام الادارة في كل المستويات العملية و المحلية و يضمن مستوى أعلى لأداء المؤسسة ككل. يجب أن تتبع المؤسسة منهجية تنفيذ نظام الجودة المتكامل التالية تبدأ بتشخيص أولي لنظام الجودة المتكامل يشمل الميزانية الحالية، نقاط قوة والضعف تقييم مخاطر ثم تحديد سياسة النظام كالتزام بالنظام، جرد الموارد، تخصيص جمعية لقيادة ثم التخطيط للتعريف ببرنامج الأنشطة و تحديد الاستحقاقات، تقسيم الموارد الضرورية و تحقيقها ثم البدء والتوظيف من التكوين و تحسيس الأفراد، الاتصال الداخلي والخارجي، تحديد المسؤوليات والسلطات، تحديد القوانين الداخلية، تسيير الوثائق، التنفيذ الفعلي، التحكم في العمليات، تسيير وضعيات الأزمات ثم المراقبات والإجراءات التصحيحية تحديد المراجعة الداخلية و الخارجية، إجراءات القياس والمراقبة ثم تسيير الإدارة للإجراءات تسيير والاستفادة من الخبرة، التحسين، الإجراءات التصحيحية و التنبؤية.

الخطوات السابقة تشكل حلقات متحركة تتم في صميم عملية التحسين المستمر ماعدا التشخيص الأولي وهي تتجدد و تتحسن في كل حلقة و تتوقف أساسا على أهداف المؤسسة، لان المؤسسة تعمل ضمن مجموعة، لها مواردها الداخلية، مجال نشاط، إمكانية توفر المساعدة الخارجية كالهيات الاستشارية، مدقق الجودة... الخ وفق مجموعة من الخطوات تتحقق من خلال العمل الجماعي بين مجموعة العوامل المعنية بالمؤسسة و خاصة أعضاء الادارة، توفر مسؤولين عن نظام الجودة المتكامل، المسؤولين عن نظام الإنتاج وكذلك تتحقق من خلال عدد من الإدارات، هياكل المراقبة و الهيات الاستشارية.

الفصل الثاني

المواصفات العالمية

18000 OHSAS و 14000 ISO ، 9000 ISO

الفصل الثاني

المواصفات العالمية 9000 ISO، 14000 ISO و 18000 OHSAS

المقدمة:

الجودة مصطلح لقي الحظ الأوفر و النصيب الأكبر من الدراسات و الأبحاث في شتى المجالات فنجدها في أدبيات وكتابات الإنتاج، التسويق، المالية، التصنيع، البيولوجية، التكنولوجية، التسيير و غيرها من المجالات، لهذا أصبح من الضروري جدا إنشاء نظام يشمل مختلف المصالح كالإنتاج، البيئة و الأفراد مما نتج عنه نظام الجودة المتكامل الذي يشمل:

- **المواصفة العالمية إيزو 9000** التي لقيت قبولا و إنتشارا واسعا، حيث تم إعتماها من طرف دول كثيرة في العالم و الإعتراف بها و تبنيها كمواصفة وطنية و قد تطورت هذه المواصفة عبر الزمن و وفق متطلبات و إحتياجات و رغبات الأطراف المختلفة فأصبحت شهادة الإيزو 9000 مطلبا تجاريا ضروريا و شرطا تنافسيا أساسيا و تأشيرة المرور و العبور إلى الأسواق المحلية و العالمية؛

- **المواصفة العالمية إيزو 14000** تهدف المواصفة إلى خلق مقدار من التوازن بين مطالب الأعمال التجارية و الإقتصادية من جهة، تحقيق مطالب البيئة و استمرارية الحياة من جهة أخرى، عن طريق إنتاج منتوجات صديقة للبيئة، تحقيق رضا الزبائن من خلال إقتناعهم بأن منتوجات المؤسسة لا تضر بالمحيط فتتغير نظرتهم للمنتج وللمؤسسة مما يخلق ثقافة الحفاظ على البيئة، كما تعتبر وسيلة للمحافظة على البيئة باعتبارها المجال الوحيد لبقاء الإنسان و الحفاظ على حق الأجيال القادمة؛

- **المواصفة العالمية OHSAS 18000** نظام الصحة و السلامة المهنية له أثر إيجابي في الحد من الأخطار المهنية و الإهتمام بصحة الأفراد، رفع و تحسين الإنتاجية، كما يوفر هذا النهج القوة، المرونة و الأساس السليم لتنمية ثقافة السلامة المستدامة داخل المؤسسة، فعلى غرار سائر الأساليب فإن له نقاط قوة و نقاط ضعف لا بد من تحديدها و تحليلها، كما يجب معرفة العناصر التي يجب تحديدها

لضمان حسن الأداء و الإستفادة من المزايا الهامة لنظام إدارة السلامة و الصحة المهنية، ويجب إعتبره من بين الوسائل المهمة في تحقيق التحسين المستمر و الشامل للمنظمة.

المبحث الأول: المواصفة العالمية للجودة إيزو 9000

إدارة الجودة هي التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة و بشكل مستمر، الإيفاء بمتطلبات المستفيد و تجاوزها، البحث عن الجودة و تطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على إحتياجات المستفيد و إنتهاء بمعرفة مدى رضاه عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.¹ تعرف الإيزو 9000 بأنها عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للتقييس، بحيث تحدد هذه السلسلة و تصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في إدارة الجودة الذي تعينه، تصممه و تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد أن منتجاتها (سلع/ خدمات) تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات أو توقعات العملاء.²

المطلب الأول: ماهية المواصفة إيزو 9000

يرمز مصطلح ISO لاسم المنظمة العالمية لتقييس أو المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وهي اتحاد عالمي يضم هيئات لتقييس الوطنية في دول العالم تأسست عام 1947 ومقرها جنيف (سويسرا) وبلغ عدد أعضائها أكثر من 162 عضو و هي المنظمة العالمية التي تقوم بوضع معايير عالمية لنظام إدارة الجودة في أية مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية.³ بحيث كل عضو يمثل دولة و الجزائر هي أحد أعضاء هذه المنظمة ممثلة بالمعهد الجزائري للتقييس IANOR صدر عن المنظمة العالمية سنة 2008، تضم المنظمة في عضويتها مختلف أجهزة المواصفات و المقاييس، لكل جهاز مقعد دائم في الجمعية العمومية يتمتع بحق التصويت ويتم إنجاز الأعمال التقنية في المؤسسة من خلال لجان فنية، لها الحق بإنشاء لجان فرعية و مجموعات عمل لتغطية مختلف برامج العمل الفنية الرئيسية، هناك 201 لجنة

¹ - موسى اللوزي، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي حول دور المدير في الإبداع و التميز، شرم الشيخ، مصر، 2004، ص 370.

² - احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 دليل علمي، جامعة الزقازيق، مصر، 1998، ص 11.

³ - أحمد سيد مصطفى، دليل المدير العربي إلى سلسلة الإيزو 9000، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997، ص 11.

فنية كل واحدة مختصة في تطوير مجموعة معينة من المواصفات و اللجنة الفنية ISO /TC 176 هي اللجنة المسؤولة عن تطوير سلسلة المواصفات الدولية الخاصة بأنظمة إدارة الجودة ISO 9000.¹

تعرف المواصفة بأنها " وثيقة مدونة تحتوي على وصف دقيق لمادة أو السلعة سواء كانت أولية، وسيطية أو منتج نهائي لتكون صالحة للاستعمال أو الاستخدام للأغراض التي وضعت من أجلها"² وهي وثيقة تم إعدادها و المصادقة عليها بإجماع هيئة معترف بها تعطي هذه الوثيقة قواعد، إرشادات أو خصائص تخص ممارسات متكررة و مشتركة، نشاطات أو نتائج هذه النشاطات، تضمن لهم من خلالها و في سياق معين الوصول إلى مستوى أمثل من النظام.³ أما المقصود بالتقييس هو: إجراء خاص يرمي إلى إعطاء حلول لتطبيقات متكررة في مختلف الحقول و الميادين العملية، التكنولوجية و الإقتصادية، ذلك من أجل بلوغها، في سياق معين إلى مستوى أمثل يتجسد هذا النشاط في صياغة مواصفات و نشرها و تطبيقها.⁴

كما تعرف سلسلة المواصفات ISO بأنها نظام من المعايير العالمية، التي يتم وضعها من طرف المنظمة الدولية للتقييس لتقوم بدورها منح شهادة لهذه المؤسسة في ضوء مدى توفر تلك المعايير لديها، و ترتبط الإيزو مع لجنة الدولية الكهربية الفنية و هما تعلمان معا كنظام مشترك لتسيير تطوير إجتماع عالمي يفرز اتفاقيات حول معايير عالمية للجودة.⁵ تعرف المواصفات القياسية الإيزو 9000 " هي سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس سنة 1987 تحدد و تصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام الجودة الذي يجب أن تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع أو تفوق حاجات و رغبات العملاء و توقعاتهم."⁶ فحصول المؤسسة على شهادة ISO يكسبها جملة من الفوائد نذكر منها:⁷

¹ - Jean prilman, **les meilleures pratiques de management**, Editions d'organisation, Paris, 2000, p125.

² - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM و الإيزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص، 114-116.

³ - Directive ISO/CEI, partie 2, **Règles de structure et de rédaction des Normes internationales**, 5 eme édition, ISO, Genève, P09.

⁴ - **Guide de la qualité, du contrôle qualité et normalisation**, GAL,2004, Alger, P08.

⁵ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000، مرجع سابق، ص 11.

⁶ - سمير محمد عبد العزيز، إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 و 10111، فنية إدارية، أسس، تطبيقات، حالات، مطبعة الإشعاع الفنية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص 119.

⁷ - نسيم مزاي، مكانة الموارد البشرية ضمن ISO و إدارة الجودة الشاملة، رسالة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 31.

- السماح للمنظمات بتسيير و إدارة جودة منتجاتها وخدماتها بواسطة نموذج متعارف عليه عالمياً مما يزيد من ثقة الزبائن في مخرجات المنظمة؛
 - تحقيق أرباح مرتفعة وإطالة العمر الاقتصادي للمؤسسة في الأسواق نتيجة لتزايد الثقة بسلع وخدمات المنظمة؛
 - توفير لغة ومصطلحات مشتركة وواضحة على الصعيد الدولي؛
 - إتاحة الفرص أمام الأنشطة التجارية والتسويقية لتوسيع نطاق الأسواق وكذا دخول الأسواق العالمية بقدرة وكفاءة عاليتين.
- إن المواصفة ايزو 9000 مرت بعدة مراحل حتى صارت بالشكل التي هي عليه الآن فهي كانت في بداية الأمر مواصفة للصناعات العسكرية ثم أخذت تتطور شيئاً فشيئاً و هذه المراحل هي:¹

المرحلة الأولى: مواصفات الصناعة العسكرية

في أعقاب الحرب العالمية الثانية تطورت الصناعات العسكرية، الإلكترونية و الذرية بشكل كبير، حيث أصبح عدد المصانع المختصة في تصنيع أدوات و عتاد الحرب في تزايد و من أجل التأكد من جودة الأسلحة و المعدات المنتجة بدأت مواصفات الجودة العسكرية في الظهور، ففي عام 1959 انبثقت للوجود المواصفة العسكرية الأمريكية Mil-Q9859 حول برنامج إدارة الجودة، تلتها صدور المواصفات القياسية لحلف الناتو AQAP ، بعدها قامت وزارة الدفاع البريطانية بإصدار المواصفة العسكرية DEF08-STAN-05 ، خلال هذه الفترة و رغبة من المؤسسات في تحسين كفاءتها الإنتاجية و الإختيار الأفضل للمجهزين بدأت بتبني المواصفات العسكرية، بعد ذلك قامت بإصدار مواصفات تأكيد الجودة خاصة بها لكل من عملياتها يتم تصميم تلك المواصفات حسب المتطلبات الفردية لتلك المؤسسات و التي اعتمدت عليها أساساً لتقويم المجهزين و اختيارهم.

قد أدى هذا إلى تواجد مجموعة كبيرة و متباينة و أحيانا متعارضة من متطلبات تأكيد الجودة في وجه المؤسسات هذا الكم الهائل من المتطلبات قاد إلى تقييمات عديدة لأن المشتريين من المؤسسات قد يقدمون تقارير مختلفة عن المنتج و نظام الإنتاج و هذا سببه اختلاف المتطلبات الخاصة بكل مواصفة.

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 60.

المرحلة الثانية: المواصفات الوطنية

إن انتشار أنظمة الجودة و قيام المؤسسات في أوروبا و أمريكا بوضع مواصفات قياسية لأنظمة الجودة لديها و إضافة إلى المواصفات الخاصة بالصناعة العسكرية، أدت إلى ضرورة توحيد هذه المواصفات على الأقل في البلد الواحد، فخلال السبعينات قامت الحكومات الأوروبية بإصدار مواصفات لأنظمة الجودة من أجل تقوية و تدعيم الوضع التنافسي لمؤسساتها، خاصة مع ظهور منافس قوي معروف بجودة منتجاته ألا و هو العملاق الياباني.

كان لهيئة المواصفات البريطانية BSI السابق في ذلك، ففي عام 1979 أصدر المعهد البريطاني للتقييس المواصفة BS5750 و تضمنت شروط تسجيل المؤسسات طبقاً للمواصفة و تطوير نظام لاعتماد الجهات المانحة لشهادات التسجيل،¹ بذلك تكون الحكومة البريطانية قد وضعت الأساس لما يطلق عليه جهات الاعتماد. إدراكاً من منظمة الإيزو للحاجة إلى إيجاد مواصفات خاصة لتأكيد و إدارة الجودة قامت في عام 1984 و بدعم من المعهد البريطاني للتقييس بتشكيل اللجنة الفنية ISO/TC 176 ، بحيث تم نشر الإصدار الأول لهذه السلسلة بعضوية 26 دولة، تتمثل مهمتها الأساسية في إصدار مواصفة خاصة بالجودة و في عام 1985 قامت اللجنة بنشر إصدارها الأول و هذا على شكل مسودة للمناقشة، أما في عام 1987 تم إصدار سلسلة المواصفات ايزو 9000 نظم إدارة و تأكيد الجودة كمواصفة دولية بعد المصادقة على المسودة، حملت هذه المواصفة بصمات المواصفة العسكرية الأمريكية و المواصفة البريطانية BS5750 و في نفس الوقت عكست المتطلبات العالمية.

المرحلة الثالثة: المواصفات العالمية

منذ صدور ايزو 9000 عام 1987 وهو يلقي انتشاراً وقبولاً واسعاً، فقد سارعت العديد من الدول إلى اعتماده كمواصفة وطنية، فخلال عام 1994 تم تعديل اسم المواصفة إلى BS/EN/ISO 9000 لإرجاعها إلى أصلها البريطاني BS و إضافة إلى البعد الأوروبي لها EN، على أن يتم مراجعتها عام 2000 و بواقع مرة كل سبع سنوات. لم تكتسب مواصفات إدارة الجودة ايزو 9000 أهميتها من خلال اعتمادها كمواصفات وطنية في أكثر من 99 دولة و حسب بل اكتسبت أهمية إقليمية من خلال اعتمادها من قبل هيئات التقييس التابعة للتحالفات الاقتصادية الإقليمية.

¹ - ليث علي الحكيم و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار البازوري العلمية، عمان، 2009، ص 313.

فلسفة هذه السلسلة تركز على المطابقة فالمؤسسة صاحبة الأداء الجيد هي المؤسسة التي تقوم بتحديد الأعمال الصحيحة الخاصة بالنشاطات المؤثرة على جودة المنتج و تصيغها في إجراءات و تعليمات موثقة و تحرص على تطبيقها و احترامها داخل المؤسسة، لذلك نجد المواصفة ايزو 9000 التي تعد الأشمل من بين التدابير تهدف إلى التحكم فيها و السيطرة عليها، فلأداء الأعمال بشكل صحيح ومن الوهلة الأولى يتعين على المؤسسة التعرف على الأعمال الصحيحة من خلال تحديد من يقوم، بماذا، متى، أين، كيف و لماذا ثم كتابتها في شكل إجراءات موثقة بهدف توطئتها بشكل دائم داخل المؤسسة مع وضع تدابير تصحيحية لمنع معاودة حدوث حالات عدم التطابق عن طريق التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهورها و إتخاذ الحلول الكفيلة بعدم معاودتها، إن سلسلة ايزو 9000 إصدار 1994 تتكون من خمسة أجزاء هي ايزو 9000 ، ايزو 9001، ايزو 9002، ايزو 9003، ايزو 9004 و قد جمعت الأجزاء الخمس في جزئين أساسيين هما ايزو 9001 و ايزو 9004¹ فايزو 9001 تعتبر نظام يوضح الخطوط العريضة لكيفية اختيار المواصفة التي تناسب المؤسسة، الأساليب اللازمة للتنفيذ و شرح العقود بين الأطراف المختلفة، هو المرشد الذي يوضح و يحدد مجالات تطبيق نماذج ايزو الأخرى، و ايزو 9004 لتأكيد جودة الإدارة و عناصر نظم الجودة، فهي عبارة عن خطوط إرشادية تعطي المورد الخطوط الإرشادية للمنهج، لاستخدامها في تطوير و تنفيذ نظم الجودة و تحديد إلى أي مدى ينطبق كل عنصر من عناصر نظام الجودة، ايزو 9004 لا يمنح عنه الشهادة. عموماً يمكن تقسيم متطلبات سلسلة المواصفة ايزو 9000 إلى مجالين رئيسيين:

1- متطلبات ذات علاقة بالتنظيم الإداري:

تضم مسؤولية الإدارة، نظام الجودة، ضبط الوثائق و المعلومات، الإجراءات التصحيحية والوقائية، ضبط سجلات الجودة، التدقيق الداخلي، التدريب، استخدام الأساليب الإحصائية.

2- متطلبات ذات علاقة بالعمليات التشغيلية:

تضم مراجعة العقد، ضبط التصميم، المشتريات، ضبط المنتج المورد من الزبون، تمييز المنتج و تتبعه، ضبط العمليات، التفتيش و الاختبار، ضبط و معايرة أجهزة القياس، حالة التفتيش والاختبارات، ضبط المنتجات غير المطابقة، المناولة، التخزين، التغليف، التسليم والخدمة.

¹ - مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان ، 2007، ص 381.

منذ صدورها سنة 1987 عرفت سلسلة المواصفات ISO 9000 خمسة محطات خضعت فيها للمراجعة و التعديل إصدار 1994، 1997، 2000، 2004 و 2015 وسوف نوضح أهم الأسباب أو الدوافع إلى تغيير سلسلة المواصفات الدولية إيزو 9000 كالتالي:

إن بروتوكول الإيزو يؤكد على ضرورة مراجعة المواصفات كل خمس سنوات على الأقل، بعدها يتم تحديد ما إذا سيتم الإبقاء عليها أو إجراء تعديلات عليها أو سحبها، عليه فان اللجنة الفنية قامت بإجراء مراجعة شاملة لسلسلة المواصفات الدولية إيزو 9000 إصدار 1994 و أحدثت تعديلات عليها و أعيد إصدارها مرات أخرى.

خلال الاستقصاء الذي قامت به اللجان الفنية التابعة لمنظمة إيزو و الذي شمل عدة مؤسسات و من مختلف الدول، توصلت لعدد من الأسباب و الدوافع لإجراء تغييرات جوهرية في بنية السلسلة¹ كضرورة توفير البساطة في الإستخدام، الوضوح في اللغة و القابلية السريعة للترجمة و السهولة في الفهم مع الاختصار قدر الإمكان؛ مراعاة الانتقادات الموجهة من مستخدمي المواصفة حول تكرار فقراتها و طولها، تعقيد بعض مفرداتها، تعدد استخداماتها؛ تسهيل التكامل و المواءمة مع المواصفات الأخرى المتعلقة بالإدارة، مثل سلسلة المواصفات الدولية إيزو 14000 المتعلقة بأنظمة الادارة البيئية؛ ضرورة التركيز بصورة اكبر على التحسين المستمر و رضا الزبون؛ ضرورة التفكير فيما هو وراء التوافق مع متطلبات المواصفة و حتمية الاتجاه نحو مزيد من التطبيق لمبادئ إدارة الجودة بهدف زيادة كفاءة المؤسسات؛ ضرورة إستخدام نموذج العملية؛ ضمان إمكانية استخدام المواصفة بسهولة لمختلف المؤسسات ومن جميع الأحجام، الأنشطة و القطاعات؛ الحاجة لتوفير أساس متسق و مخاطبة واعية للاحتياجات الرئيسية للمؤسسات العاملة في قطاعات محددة الفضاء، صناعة السيارات، المعدات الطبية ... إلخ؛ ضرورة ربط المواصفات بشكل واضح و ايجابي بالأعمال و مقتضيات الأداء الفعلية و قياسها.

المطلب الثاني: فوائد الحصول على المواصفة إيزو 9000

لكي يتم التحديد الجيد لفوائد المواصفة إيزو 9000 لا بد من تحديد المتطلبات الرئيسية للجودة ثم مقومات نجاحها، بحيث مواصفة الإيزو 9001 تجمع كافة متطلبات إدارة الجودة و تقسمها إلى خمس متطلبات رئيسية يضم كل منها مجموعة من العناصر، كما تفرض هذه المواصفة ضرورة أن تقوم

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة ، ط01، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 117.

الدورة و تبدأ من جديد إعتقادا على التعديلات و التحسينات الجديدة من طرف الإدارة العليا و هو ما يعبر عن منهجية التحسين المستمر؛

- **الثانية:** يكون فيها العميل هو العنصر الرئيسي وذلك بتحديد متطلباته التي تمثل مدخلات العمليات التي تجسد و تبلور إحتياجاته و توقعاته في تحقيق المنتج، ليمثل المخرجات التي تحقق رضا العميل، يتم بعد ذلك غلق الدورة إعتقادا على المعلومات المرتدة لتحسين المدخلات، بالتالي فان الدوريتين تحقق النموذج المتناسق و المترابط لنموذج العملية المبني على متطلبات المواصفة إيزو 9000 و الذي يحقق التحسين المستمر.

تتمثل متطلبات الجودة الشاملة في مجموعة المبادئ التي يجب على إدارة الجودة في المؤسسة الالتزام بها و هي¹ الزبون، الإدارة العليا للشركة، نظرية المشاركة الكاملة للعاملين، أسلوب الشركة المتكاملة، التطوير المستمر، إتخاذ القرارات بناء على قاعدة معلومات و حقائق واقعية و العلاقة مع الموردين، من خلال هذه المبادئ يتم صياغة و تحديد متطلبات المواصفة إيزو 9000 التي يمكن تناولها على النحو التالي:²

- **إدارة الجودة:** يبين هذا المحور بأنه يجب أن تنشأ، توثق، تحافظ و تحسن باستمرار إدارة الجودة طبقا لمتطلبات المواصفة، يتضمن هذا المحور عدة عناصر فرعية كمتطلبات عامة، متطلبات متعلقة بالوثائق حيث تؤكد هذه العناصر على توثيق إدارة الجودة، مراقبة الوثائق، مراقبة تسجيلات الجودة؛

- **مسؤولية الإدارة:** يعد هذا المطلب الأكثر أهمية كون الإدارة العليا الركن الأهم في المؤسسة، تبرز مسؤولية الإدارة في تحديد سلسلة من الأنشطة اللازمة للجودة و إعلان إلتزاماتها بمفاهيم الجودة و يتضمن هذا المحور ستة عناصر هي إلتزام الإدارة، التركيز على العميل، سياسة الجودة، التخطيط، المسؤولية، الصلاحيات، الإتصالات و مراجعة الإدارة؛

- **إدارة الموارد:** على المؤسسة تحديد وتوفير جميع الموارد الكافية لضمان الجودة و التي تشمل الموارد البشرية، المعدات، الأدوات، المباني، الأموال، أماكن العمل، بيئة العمل، التسهيلات، المرافق، الخدمات المساندة مثل النقل والاتصالات و غيرها؛

¹ - PHILIPPE Détrie, **Conduire une démarche qualité**, 2^{eme} édition d'organisation, Paris 2001, p23-24.

² - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 2000-9001، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 221-226.

- **تحقيق المنتج:** يقصد به وضع إجراءات موثقة لتشخيص المنتج عند الاستلام، الإنتاج، التجهيز، التركيب و يتضمن التخطيط لتحقيق المنتج، العمليات المرتبطة بالزبون، التصميم و التطوير، المشتريات، عمليات الإنتاج و الخدمات و أخيراً ضبط أجهزة القياس و المراقبة؛
- **القياس، التحليل و التحسين:** تلتزم إدارة المؤسسة بالتحسين المستمر لإدارة الجودة بالإعتماد على تحليل المعطيات و المعلومات المستخرجة من نتائج قياس و مراقبة عمليات الإنتاج، نتائج قياس و متابعة رضا العميل، بالإضافة إلى نتائج التدقيق الداخلي للجودة و يتضمن هذا المحور عموميات، الضبط، القياس، ضبط المنتج غير المطابق، تحليل البيانات و التحسين.
- كما توجد هناك عدة مقومات أساسية لا بد من توفرها حتى يتم الحصول على شهادة الإيزو و منها:¹

- يجب توفر الالتزام و القناعة لدى الإدارة العليا في المؤسسة بأهمية العمل من أجل التسجيل للشهادة، نشر هذا الالتزام بين جميع أفراد المؤسسة و لا بد أن يصدر هذا الالتزام عن إيمان بأهمية الوصول إلى رضا العميل و التعامل مع متطلبات السوق.
- أن تشيع في المؤسسة روح العمل كفريق و العمل من أجل إرضاء العميل؛
- ضرورة وجود فرد من الإدارة مسؤول عن نظام الجودة و العمل من أجل الحصول على شهادة المطابقة و المحافظة على استمرار التسجيل و يشار إليه بممثل الإدارة؛
- ضرورة الالتزام في تقنين نظام الجودة في المؤسسة بالهيكل الذي تشترطه المواصفات الدولية، و يشمل دليل الجودة، دليل الإجراءات، دليل العمل، سجلات و تقارير الجودة.

إذا توجد ثلاثة فوائد رئيسية تدفع المؤسسات لتطبيق مواصفات ايزو 9000 و هي:²

- **طلب الزبون:** تسعى المؤسسة إلى كسب المزيد من الزبائن و العمل على تحقيق رغباتهم و إرضائهم و بما أن الزبون في الوقت الحالي أصبح يشترط على المؤسسة و قبل قيامه بعملية الشراء إثبات مطابقة نظام جودتها لمتطلبات ايزو 9000 فأصبح من الضروري على المؤسسة أن تطبق مواصفات ايزو 9000 حتى تتمكن من الاستمرار و كسب المزيد من الزبائن و المحافظة عليهم؛

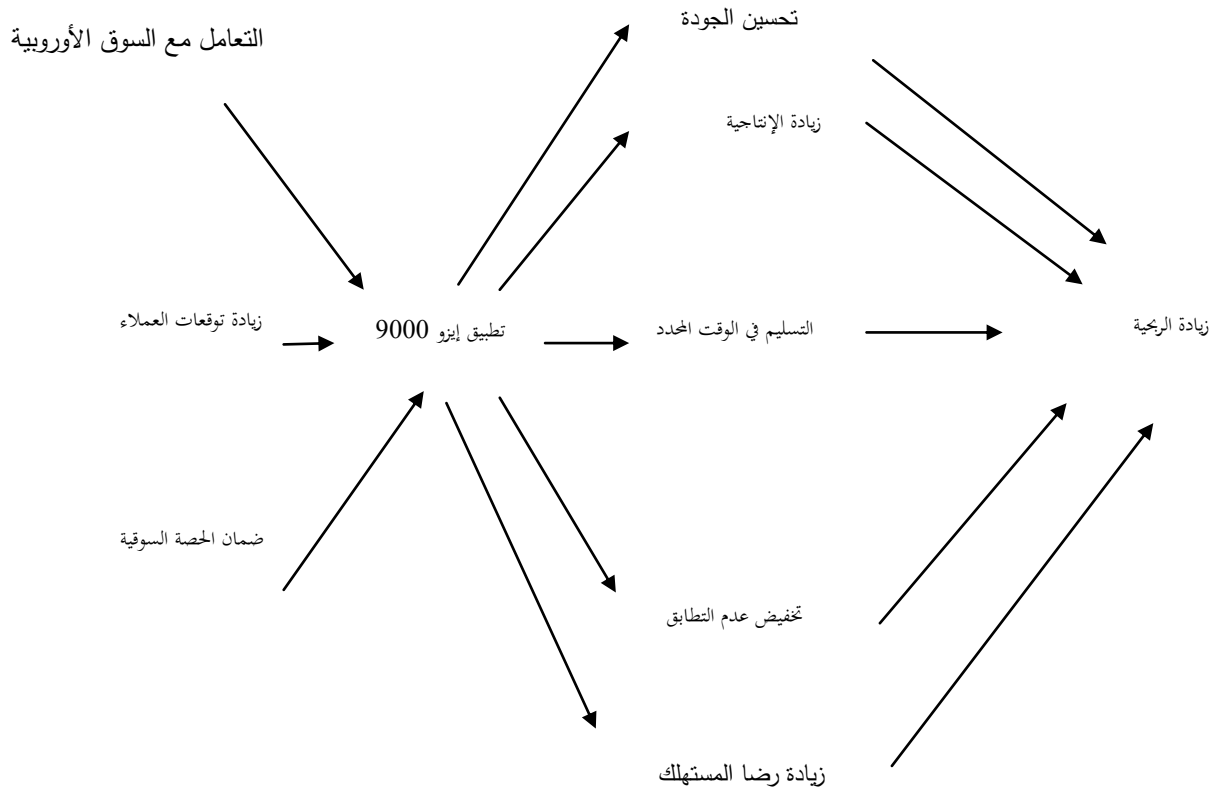
¹ - زوقي إبراهيم، لحول عبد القادر، الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات؟، ملتقى وطني حول: إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسات، جامعة سعيادة، ص12.

² - يوسف حجي الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الطبعة الأولى دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 338.

- **الميزة التنافسية:** إن تطبيق المؤسسات لإيزو 9000 لدليل على رغبتها الكبيرة في تحسين أوضاعها و كسب ميزة تنافسية أمام المؤسسات غير الحاصلة على شهادة المطابقة، فلو أن الزبون أتاحت له فرصة التعامل مع مؤسستين متساويتين في جميع العوامل إلا أن إحداها حاصلة على شهادة المطابقة أما الأخرى فلا، فإن الزبون سوف يختار التعامل مع المؤسسة الحاصلة على شهادة المطابقة و بدون أدنى تردد؛

- **التحسين المستمر:** تطبق العديد من المؤسسات مواصفات ايزو 9000 للحصول على منافع داخلية منها تخفيض التكاليف، زيادة الإنتاجية، تقليل الأخطاء، تقليل شكاوي الزبون، التسليم في الوقت و هي أقوى القوى الداخلية التي تدعو للتحسين، فالشكل رقم 02-02 يوضح أكثر الفوائد التي يقدمها تطبيق شهادة الإيزو في المؤسسة.

الشكل رقم 02-02: فوائد تطبيق معايير الإيزو 9000



Source: B. Rolhery "ISO 9000 " 2nd édition, cowerpress, england, P72.

- إضافة إلى الفوائد الرئيسية السابقة فهناك فوائد أخرى تمثل السبب في تبني هذه المواصفة ك:¹
- حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الجودة لابد أن تكون المواد المشتراة من المقاولين الثانويين تتطابق مع متطلبات محددة، عليه فإن هذه المؤسسات تطلب من مقاوليها أن يسجلوا في ايزو 9000 .
 - **متطلبات قانونية:** إن حصول المؤسسات التي تخضع منتجاتها إلى تعليمات المجموعة الأوروبية على شهادة المطابقة هو مطلب قانوني للدخول إلى السوق الأوروبية المشتركة.
 - **اعتبارات المسؤولية:** هذا الدافع استخدم في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبية، حيث يعتبر أن المؤسسة هي المسؤولة قانونيا عن المنتج و بالتالي فهي تتعرض للمسائلة إذا لحق ضرر بالزبون جراء هذا المنتج.

المطلب الثالث: إجراءات الحصول على المواصفة ISO 9000:

يطلق على عملية حصول المؤسسة على الشهادة الجودة ISO 9000 بمصطلح الإشهاد الذي يعرف بأنه الإجراء الكتابي الذي يضمن بمقتضاه طرف ثالث أن منتجا أو خدمة أو مؤسسة تتطابق مع المتطلبات،² فلكي تتحصل المؤسسة على هذه الشهادة هناك مراحل أساسية تمر بها و تتمثل فيما يلي:³

- المرحلة التحضيرية للتسجيل:

هي المرحلة التي يتم فيها إعداد الأوضاع لكي تتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة، كإهتمام الإدارة العليا بالحصول على الشهادة و تحفيز العاملين بهدف تأهيل المؤسسة إزاء ذلك و تعيين مدير للجودة مسؤولا عن كل الأنشطة المتعلقة بها مع تشكيل فريق عمل مهمته الإشراف، التنسيق، الإعداد، البدء بوضع خطة عمل و جدول زمني للتنفيذ يجب التقيد به، صياغة سياسة الجودة و أهدافها في المؤسسة، كتابة و توثيق إجراءات المؤسسة، كتابة تعليمات العمل، كتابة الإجراءات التصحيحية و الوقائية، إعداد دليل الجودة الذي يعتبر مرجعا رئيسيا.

1 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة، مرجع سابق، ص 60.

2- Guide de la qualité, du contrôle qualité et de normalisation, 2004, P44.

3 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دائل وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2009، ص 315-317.

- مرحلة الحصول على الشهادة:

في هذه المرحلة يجب التعاقد مع المسجل (الشركة المرخص لها إعطاء الشهادة) بدراسة و مراجعة المستندات التي تقدمها المؤسسة و التعاون مع المسجل و إجراء كافة التعديلات التي يطلبها قيام المسجل بتحليل الثغرات أي إجراء تقييم تجريبي لإدارة الجودة و هذه الخطوة إختيارية، قيام فريق التدقيق التابع للمسجل بإجراء التقييم الرسمي لإدارة الجودة، الذي يتم فيه إكتشاف وجود أية مخالفات لمتطلبات إدارة الجودة، ففي حالة المخالفات جوهرية فيؤجل منح الشهادة أما في حالة المخالفات الصغيرة فيتم تصحيحها، يتم منح الشهادة بناء على توصيات الفريق التابع للمسجل الذي قام بإجراء التقييم الرسمي.

- مرحلة ما بعد الشهادة:

بعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة فعليها الحفاظ على نفس المستوى الذي حققته و أن تعمل جاهدة من أجل التحسين المستمر لأدائها تجاه إدارة الجودة، من أجل ذلك يقوم المسجل (الهيئة المانحة) بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات، الأولى دورية مجدولة التي تتم عادة كل ستة أشهر، أما الثانية تكون مفاجئة عادة عند استلام شكاوي عن عيوب في منتجات المؤسسة، ذلك للتحقق من أن نظام الجودة لدى المؤسسة يفي بمتطلبات ومعايير نظام إدارة الجودة المطلوب وفق المواصفات.

من خلال ما سبق ذكره، نستنتج أن سلسلة مواصفات الإيزو 9000 تختلف من حيث محتواها، أهدافها والجوانب التي تشملها، إلا أنها تكمل بعضها البعض فمنها ما يوضح الأسس و المتطلبات ومنها ما يوضح أساليب المراجعة لنظام إدارة الجودة ISO 9000، كلها تصب في هدف واحد هو تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة من أجل تلبية متطلبات و أهداف هذا النظام الذي يطمح لتحقيق الإشباع للزبائن و المستهلكين.

كما تعتبر عملية توثيق إدارة الجودة من أهم مراحل تأسيس النظام و تطبيقه في المؤسسة، كون أن هذا النظام يركز على توثيق إجراءات و طرق أداء العمل بالتوافق مع عناصر مواصفة الإيزو 9001 و وثائق نظام الجودة تنقسم إلى وثائق داخلية و أخرى خارجية و هي كالآتي:¹

¹ - مأمون السلطي، سهيل إلياس، دليل علمي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، دار الفكر المعاصرة، دمشق، 1999، ص 146.

- **الوثائق الخارجية:** هي عبارة عن وثائق لا يتم تطويرها داخل المؤسسة و إنما تحصل عليها من جهات خارجية لتشغيلها كمراجع معتمدة، يتم الإشارة إليها ضمن وثائق نظام إدارة الجودة، و تتعلق بمختلف الوثائق المرجعية كالمواصفات و المعايير الوطنية و الدولية، كتيبات التشغيل، الرسوم المزودة من قبل العميل.
- **الوثائق الداخلية:** تتعلق الوثائق الداخلية بوثائق إدارة الجودة المؤسسة بناء على متطلبات المواصفة المطبقة و هي:
- **الوثائق الأساسية:** تتكون هذه الوثائق من دليل الجودة، إجراءات، تعليمات العمل وكذلك الإستثمارات التي يتم تحديدها ضمن الإجراءات و التعليمات، تتحول الإستثمارات بعد ملئها بالمعلومات المطلوبة إلى سجلات للجودة؛
- **الوثائق المشتقة:** تتضمن وثائق إرشادية و أخرى وصفية، فالوثائق الإرشادية هي الوثائق التي يتم تطبيقها أثناء القيام بالعمل و تحتوي على متطلبات، تعليمات و إرشادات كما تكون عرضة للتغيير، يتم مراجعتها و المصادقة عليها من قبل الأفراد الذين يملكون صلاحية لذلك أما الوثائق الوصفية تتمثل في سجلات الجودة التي تنتج عن تنفيذ الأعمال و يتم تغطيتها بالمتطلبات المتعلقة بضبط سجلات الجودة، و هي كالاتي¹ دليل الجودة، إجراءات إدارة الجودة، تعليمات العمل و سجلات الجودة.

المبحث الثاني: المواصفة العالمية للبيئة إيزو 14000

إن المشاكل البيئية كالضباب الكيميائي، الاحتباس الحراري، تكوين المطر الحمضي، مشكلة الأوزون ... وغيرها، ترتب عليها نتائج سيئة و سلبية أثارت ردود فعل قوية ضد ما يفعله الإنسان بالبيئة، مما أدى إلى صحوة عالمية لمقاومة هذا السلوك و محاولة إعادة التوازن البيئي. لهذا كان لابد من إيجاد مواصفات عالمية قياسية لإدارة البيئة تقترض الالتزام بالأحكام والقوانين المحلية والإقليمية، مما أدى إلى بروز نظام إدارة البيئة في شكل المواصفة العالمية ISO 14000 لذا تعتبر هذه الأخيرة القاعدة الأساسية لنظام البيئة.

¹ - DANIEL Duret et MAURICE Pillet, **Qualité en production de iso 9000 à six sigma**, 2^{eme} édition, d'organisation, paris, 2002, p 80.

المطلب الأول: ماهية المواصفة إيزو 14000

إن الاهتمام بالبيئة و اعتبارها المجال الوحيد لبقاء الإنسان و كل متطلبات عيشه من غذاء و ماء أصبحت ضرورة حتمية على الجميع حمايتها، مما استدعى خلق التوازن بين مطالب الأعمال الاقتصادية من جهة و مطالب البيئة و الاستمرار في الحياة من جهة أخرى و يتجلى ذلك في إنشاء مؤسسات (إنتاجية، خدمية) فاعلة تجارياً و التحكم في الآثار البيئية من خلال المواصفة العالمية للبيئة إيزو 14000.

يعود تاريخ سلسلة الإيزو 14000 إلى مؤتمر " البيئة الإنسانية " الذي عقدته الأمم المتحدة عام 1972 في استوكهولم والذي بدأ حواراً دولياً حول تطوير إدارة بيئية سليمة الأمر الذي أدى إلى ظهور تقرير " مستقبلنا المشترك " الذي نشر في عام 1987 ومن أهم أفكاره تقديم مفهوم التنمية المستدامة وهي ذلك التطور الذي يلبي احتياجات العالم بدون تشويه للطبيعة وبما يُمكن الأجيال القادمة من تلبية احتياجاتها.¹

كما أن للنجاح الباهر الذي حققته منظمة المواصفات الدولية إيزو في مجال نظام إدارة الجودة إيزو 9000 إضافة إلى تصاعد الدعوات الموجهة للمؤسسة من قبل منظمة الأمم المتحدة لإصدار مواصفة متخصصة في البيئة تم التحضير لعقد مؤتمر، قامت فيه المنظمة بإنشاء لجنة تحت اسم " المجموعة الاستشارية الإستراتيجية للبيئة " وذلك سنة 1991 من أجل وضع توصيات عن مقاييس ومعايير الإدارة البيئية الدولية و التي استطاعت من خلاله وضع مدخل عام لإدارة البيئة مماثل للمواصفة إدارة الجودة؛ تعزيز قدرة المؤسسة على ترسيخ التحسين في الأداء البيئي و تسهيل التجارة الدولية عن طريق تخفيض و إزالة الحواجز التجارية.²

فقد نشرت المنظمة الدولية للتقييس أول معايير تتعلق بنظام إدارة البيئة إيزو 14000 بعد أن طورتها اللجنة الفنية ISO/IC 207 عبر عدة مقابلات قامت بها في مدينة " تورنتو " سنة 1993 ثم أستراليا سنة 1994 و أوصلو سنة 1995 والذي عرض فيه خمسة مسودات عمل كمواصفة دولية، تمت الموافقة النهائية سنة 1996 وفي الأعوام التالية قامت بنشر باقي المعايير.³

¹ - عبد الرحيم علام، مقدمة في نظم الإدارة البيئية، ملتنقى للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 08.

² - نجم العزاوي، عبد الله حكمت النجار، إدارة البيئة نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO14000، دار المسيرة لنشر، الأردن، 2007، ص 124.

³ - نفس المرجع، ص 125 .

تطبق هذه المواصفة على الجوانب البيئية التي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها و ذلك باستخدام وسائل تحكم تكون ذات تأثير عليها، هذه المواصفة لا تحدد خواص معينة للأداء البيئي، بل تطبق على كل مؤسسة ترغب في تكوين نظام الإدارة البيئية، تطبيقه، تحسينه و المحافظة عليه؛ التأكد من توافق المؤسسة مع سياستها البيئية المعلنة؛ إظهار توافقها مع هذه المواصفة من خلال القيام بتقييم ذاتي وتقرير ذاتي، البحث عن تأكيد توافقها من الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة مثل الزبائن، البحث عن تأكيد تقريرها من طرف خارجي عن المنظمة و البحث عن تسجيل نظام إدارتها البيئية من طرف مؤسسة خارجية.

تعرف سلسلة المواصفات إيزو 14000 بأنها مواصفات موثقة تستدعي من المؤسسة المساهمة في الحفاظ على استخدام المواد الأولية، إنتاج، معالجة و تصريف الفضلات الخطيرة.¹

- مجموعة المواصفات الخاصة بكيفية عمل المنظمات في القضاء على التلوث عن طريق وضع نظام رسمي و قاعدة بيانات من أجل متابعة الأداء.²

- هي مجموعة من المعايير القياسية التي وضعت من قبل المنظمة الدولية للتقييس بجنيف و هي مجموعة من نظم الإدارة البيئية التي ظهرت بهدف تحقيق مزيد من التطوير و التحسين في نظام حماية البيئة مع عمل توازن مع احتياجات البيئة، هي عنصر موحد للمساعي البيئة للمؤسسات و ذلك بتوفير منهجية عمل كاملة تصف الشروط المطلوبة لإنشاء نظام الإدارة البيئية بهدف إدارة الآثار البيئية للمؤسسات و تخفيضها عبر الوقت.

لشرح مفهوم نظام الإدارة البيئية فإنه من الضروري بدايةً تحديد بعض المفاهيم ذات العلاقة والتي تساعدنا على فهم وتحديد معنى هذا المفهوم، وتتمثل أهم هذه المفاهيم في كل من البيئة، التلوث، النظام البيئي والإدارة البيئية.

- **مفهوم البيئة:** يعود الأصل اللغوي لكلمة البيئة في اللغة العربية إلى كلمة "بوا" والتي تعني المنزل أو المكان أو المحيط الذي يعيش فيه الإنسان³، أما اصطلاحاً فقد عرفت البيئة وفقاً للمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس الإيزو " البيئة هي الأوساط المحيطة بالمؤسسة والتي تشمل الهواء، الماء، التربة، الموارد الطبيعية، النبات، الحيوان، الإنسان وتداخلات جميع هذه العناصر وتمتد إلى الأوساط

¹ - Krajewski, Lee J, & Ritzman, Larry P, **Operations Management : Process And Value Chain**, 7th Ed, Person Education Inc, Upper Saddle River, New, Jersey, 2005, P 25.

² - Krajewski, Lee J, & Ritzman, Larry P, Op Cit, p 09.

³ - الجليلي عبد السلام رحومة، حماية البيئة بالقانون، الدار الجمهورية للنشر، ليبيا، 2000، ص 19.

المحيطة من ضمن المؤسسة إلى النظام العالمي.¹ كما أعطى مؤتمر ستوكهولم عام 1972 فهما متسعا للبيئة، بحيث أصبحت تدل على أكثر من مجرد عناصر طبيعية، بل هي رصيد الموارد المادية والاجتماعية المتاحة في وقت ما، في مكان ما لإشباع حاجات الإنسان وتطلعاته.² وفقا للتشريع الجزائري تتكون البيئة من الموارد الطبيعية الحيوية و اللاحيوية، كالهواء، الماء، الأرض، باطن الأرض، النبات والحيوان بما في ذلك التراث الوراثي وأشكال التفاعل ضمن الموارد وكذلك الأماكن والمناظر والمعالم الطبيعية.³

- **مفهوم التلوث:** التلوث مشكلة بيئية برزة بوضوح بعد مجيء الثورة الصناعية، قد حظيت بدراسة والاهتمام لأن أثارها الضارة شملت الإنسان نفسه وممتلكاته، كما أخلت بالكثير من الأنظمة البيئية السائدة حيث يوصف التلوث على أنه الوريث الذي حل محل المجاعات والأوبئة، هذا يعكس خطورته ومدى أذاه فهو قد امتد إلى كل مجالات الحياة البشرية المادية، الصحية، النفسية والاجتماعية، حتى رسخ في أذهان الكثيرين أن التلوث هو المشكلة الوحيدة للبيئة.⁴ قد عرف المشرع الجزائري التلوث بأنه كل تغيير مباشر أو غير مباشر للبيئة، يتسبب فيه كل فعل يحدث أو قد يحدث وضعية مضرّة بصحة و سلامة الإنسان، النبات، الحيوان، الهواء، الجو، الماء، الأرض، الممتلكات الجماعية و الفردية.

- **النظام البيئي:** النظام البيئي هو عبارة عن أحد المكونات الحية وأخرى غير الحية تتفاعل مع بعضها البعض وتتبادل فيه الأحياء وغير الأحياء العلاقات تأثرا وتأثيرا وفق نظام متوازن مرن، لتستمر في أداء دورها في الحياة⁵ لقد رأى بعض الباحثون إمكانية استعارة مفهوم النظام البيئي المستخدم في العلوم الطبيعية وتطبيقه في العلوم الاجتماعية للمنظمات.⁶

- **الإدارة البيئية:** هي مجموعة من الأدوات الديناميكية الموجهة نحو العمل واتخاذ إجراءات المساعدة في صياغة إستراتيجيات لحماية البيئة وتعزيزها وصيانتها ومن ثم تنفيذ الإستراتيجيات ومراقبتها.

¹ - رعد حسن الصرن، "نظم الإدارة البيئية و الإيزو 14000"، دار الهدى، دمشق، 2000، ص 27.

² - رشيد الحمد محمد سعيد الصباريني، " البيئة ومشكلاتها"، عالم للمعرفة، الكويت، 1990، ص 04.

³ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، قانون رقم 03 - 10 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، 2003.

⁴ - رشيد الحمد، محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 11.

⁵ - يونس إبراهيم أحمد يونس، "البيئة والتشريعات البيئية"، دار الجامعة للنشر، الأردن، 2008، ص 29.

⁶ - رشيد الحمد، محمد سعيد، نفس المرجع، ص 12.

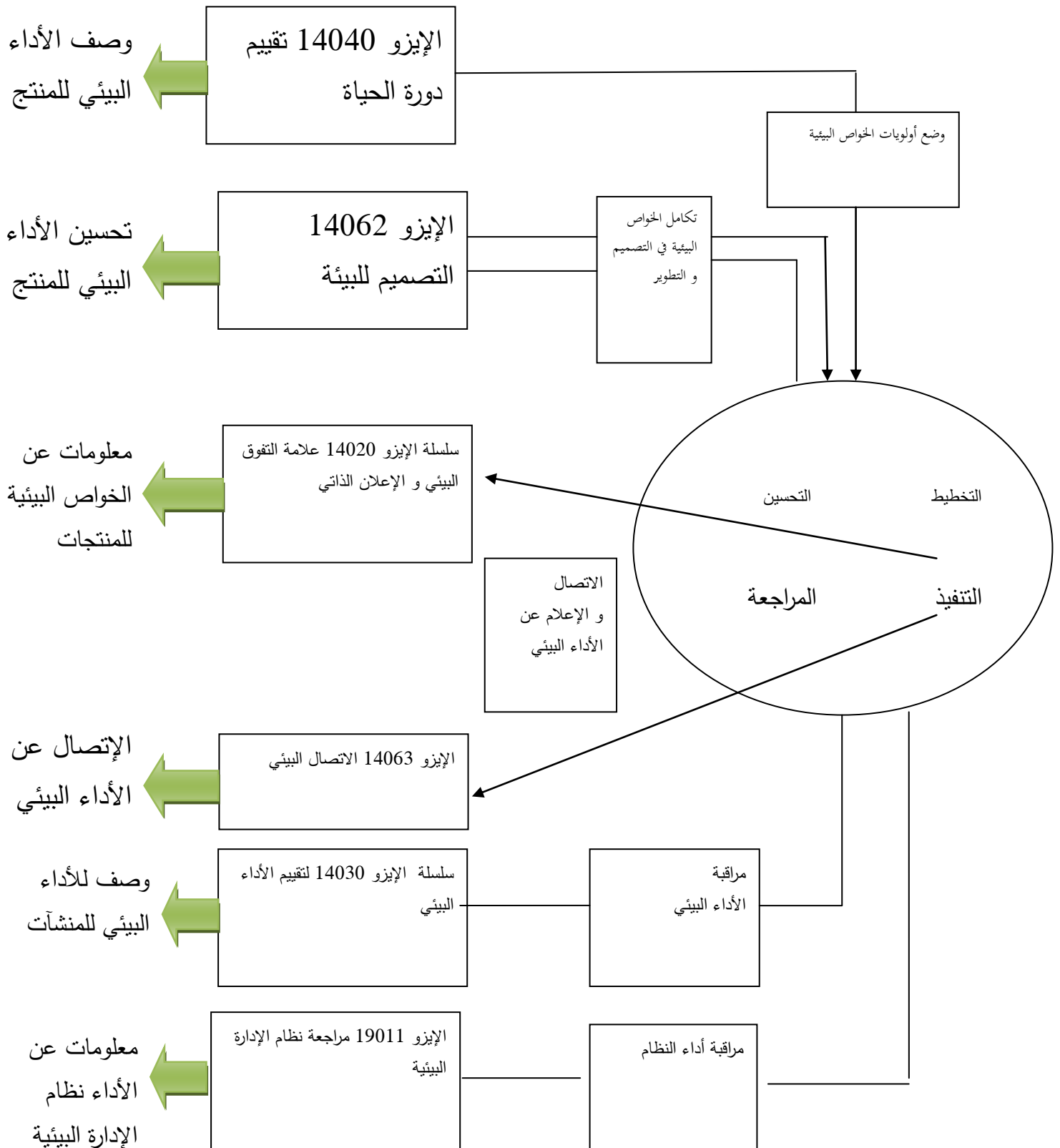
- **مفهوم نظام إدارة البيئة:** بعد تطرقنا للمفاهيم ذات العلاقة يمكن تعريف نظام الإدارة البيئية حسب ما جاء عن منظمة الإيزو بأنه " جزء من النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي، النشاطات، التخطيط، المسؤوليات، الممارسات، الإجراءات، العمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية، تضمينها، مراجعتها والحفاظ عليها " هو " هيكل لإدارة المنظمات من أجل تقييم تأثيراتها البيئية"، هو " جزءاً من نظام الإدارة في المؤسسة يستخدم في تطوير و تنفيذ السياسة البيئية و إدارة الجوانب البيئية" و في تعريف أكثر وضوحاً يوصف بأنه " جزء من نظام الإدارة في المؤسسة يسعى إلى تطوير وتنفيذ سياستها البيئية و إدارة تفاعلها مع البيئية التي تتواجد فيه و يشير هذا التعريف كما هو الحال في سابقه إلى نظام الإدارة البيئية بوصفه نظام إداري ضمن نظام المؤسسة الكلي تكمن أهمية في تحديد وبناء السياسة و الأهداف البيئية للمؤسسة و انجاز تحقيقها، في الإطار نفسه يوصف بأنه: جزء من نظام الإدارة الكلي الذي يتضمن الهيكل التنظيمي و أنشطة التخطيط، المسؤوليات، الإجراءات، العمليات، الموارد لتطوير و تنفيذ و تحقيق المراجعة و المحافظة على السياسة البيئية"، يحدد هذا التعريف مكونات نظام الإدارة البيئية مع تأمينه إطار عمل لتحديد، إدارة، تقييم و تحسين الأداء البيئي إلا انه يغفل الإشارة إلى تحقيق التوافق مع القوانين البيئية و بمعنى آخر يوصف بأنه " العملية التي تقوم المؤسسة عن طريقها بإدارة الموارد وبكفاءة مع الأخذ بعين الاعتبار الاهتمام كافة جوانب الصحة والأمان و ربطها مع طريقة إدراك أصحاب المصالح و الزبائن لكيفية عمل المنظمة، يشير هذا التعريف إلى أهمية المؤسسة في إدارة الموارد وبكفاءة و التي تربط منفعة الفرد بمنفعة المؤسسة و المجتمع كذلك، فهي بذلك منظومة متكاملة وواسعة تهدف إلى تقليل التلوث والوقاية منه إلى أقصى حد ممكن.¹

يوضح لنا الشكل رقم 02-03 أن المواصفة البيئية ISO14000 تتكون من مجموعة المتطلبات الخاصة بكيفية عمل المؤسسات في القضاء على التلوث عن طريق وضع نظام رسمي وقاعدة بيانات من أجل متابعة الأداء البيئي، فيمكن تطبيق هذه المواصفة على جميع أنواع وأحجام المؤسسة ذلك بتكييفها مع مختلف الظروف المتنوعة سواء كانت ثقافية، اجتماعية، جغرافية وتهدف هذه المواصفة إلى تزويد المؤسسات بعناصر نظام إدارة بيئية² فاعلة يمكن أن تتعامل مع المتطلبات الإدارية الأخرى للمؤسسة، كما تسعى إلى مساعدة المؤسسات في تحقيق التوازن بين أهدافها البيئية والاقتصادية كما يلي:

¹ - يونس إبراهيم أحمد يونس، نفس المرجع، 30.

² - صلاح محمود الحجار و داليا عبد الحميد صقر، نظام الإدارة البيئية و التكنولوجيا، دار الفكر العربي، مصر، 2005، ص 29.

الشكل رقم 02-03: نموذج يوضح نظام الإيزو 14000



المرجع: صلاح محمود الحجار و داليا عبد الحميد صقر، نظام الإدارة البيئية و التكنولوجيا، دار الفكر العربي، مصر، 2005، ص 30.

أخيراً يمكن القول أن نظام الإدارة البيئية يهدف إلى زيادة الاهتمامات البيئية في كافة جوانب العملية الإدارية في منظمات الأعمال، مشدداً على أهمية تحمل كل فرد في المؤسسة المسؤولية صوب البيئة و المجتمع عن طريق توفير إطار عمل تكون فيه الأهداف البيئية إحدى المدخلات الرئيسية لعملية اتخاذ القرارات، كما يرمي هذا النظام إلى مساعدة المؤسسة في إنجاز عملياتها في ضوء الأهداف المحددة، بما في ذلك التوافق مع القوانين و إدارة المخاطر البيئية، فعلى الرغم من أن تطبيق متطلبات نظام الإدارة البيئية ليس إلزامياً عند التعامل مع القضايا البيئية نظراً للطوعية تنبنيها و تنفيذه إلا أن القوانين البيئية و الضغوط التنافسية مارست دوراً كبيراً و مؤثراً في توجه منظمات الأعمال صوبه.¹

المطلب الثاني: فوائد الحصول على المواصفة إيزو 14000

لقد أصبح التسجيل في الإيزو من المتطلبات الضرورية لتعامل المؤسسات مع مورديها، فالمؤسسة التي تحصلت على شهادة الإيزو ينظر إليها بصورة تتسم بالثقة من قبل العملاء والموردين، لذلك فنجد الإدارة البيئية تتميز بجملة من الخصائص² كالمرونة، محددة المعارف، التعليم، ذات بنى وهياكل حيوية، متعاونة و مشاركة (شبكة لتشغيل المعلومات)، تبحث عن فرص سوقية من خلال عرض سلع وخدمات مصممة لتحسين جودة الحياة، تبحث عن تحسين النتائج الاقتصادية عن طريق القيام بالتحسينات الهيكلية و التكنولوجية لاستعمالها بشكل أقل مقابل القيام بكافة الأعمال بشكل أفضل، تضع قواعد تنظيمية جديدة تجعل من الأرض ملكاً لتنظيمياً شرعياً لكل المؤسسات، فهم هذا المنظور في المؤسسات يجعل حماية البيئة مصدراً لتنافسيتها وعاملاً لتحقيق أهدافها المتنوعة³ كوضع مجموعة إجراءات يجري بموجبها التحديد، الالتزام بالأنظمة والتعليمات و الضغوط الاجتماعية؛ مساعدة المنظمات في إدارة و تقويم الفعالية البيئية الخاصة بأنشطتها و منتجاتها و خدماتها؛ تحسين الأداء البيئي في مجال التصنيع؛ تحقيق الانسجام بين المقاييس الوطنية والإقليمية بهدف تسهيل التبادل التجاري بين مختلف دول العالم؛ مضاعفة المصادقية؛ تحسين الميزة التنافسية؛ دخول سريع للأسواق؛ إيجاد لغة مشتركة للإدارة البيئية على المستوى العالمي. كما أظهر التنفيذ الفعلي للمواصفة ISO14001 مزايا عديدة منها⁴

¹ -BAIGAMAA, Puntsay, Contest For Young Standardizers In Developing Countries And Economics In Transition, Journal Of ISO Bulletin, Vol33, No 12 Décembre, 2002, P09/12.

² -رعد حسن الصرن، نظم الإدارة البيئية و الإيزو 14000، دار الرضا، دمشق، 2001، ص 69/68.

³ - يوسف حليم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص 384-386.

⁴ - محمد أبو القاسم محمد، نظم الإدارة البيئية، مجلة أسبوط للدراسات البيئية- العدد التاسع و العشرون، مصر، 2005، ص 23.

التنافس على المزايا؛ تقليل التكاليف؛ تطوير الأداء البيئي؛ تطوير الالتزامات؛ قلة الحوادث؛ الإهتمام بالعمالة و زيادة أداء العاملين؛ السمعة بالنسبة للمجتمع و عامة الناس؛ زيادة الرؤية الايجابية العامة و تنفيذ القانون؛ تحذير العاملين من القضايا البيئية و الإحساس بالمسؤولية؛ التوافق المتزايد مع التشريعات البيئية والطاقة للأهداف السياسية الإستراتيجية؛ تحسين قنوات الاتصال بين المؤسسة والجهات الحكومية المتخصصة؛ منع التلوث والحفاظ على الموارد الأولية بما يساهم بتقليل التكاليف؛ إيجاد أسواق ومستهلكين جدد؛ تعزيز صورة المؤسسة لدى المنظمين، الموردين، المستثمرين والأفراد؛ رفع معنويات العاملين تجاه مسؤولياتهم البيئية؛ إيجاد لغة عالمية بسيطة ومفهومة لإدارة البيئة. على العموم، يرى محمد صلاح الدين عباس حامد أن نظام الإدارة البيئية يحقق جملة من الفوائد كإكتساب تقدير و اعتراف الجهات العالمية مما يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق متطلبات التصدير إلى الخارج و خاصة دول السوق الأوروبية المشتركة؛ ترشيد استهلاك الطاقة و الموارد الطبيعية؛ تقليل الفاقد و الحد من التلوث؛ التوافق مع القوانين والتشريعات البيئية؛ التحسين المستمر؛ تحسين قنوات الاتصال بين الشركة و الجهات الحكومية المتخصصة؛ تحسين صورة المؤسسة و أدائها البيئي.¹

كما أن سلسلة إيزو 14000 تحقق جملة من الأهداف أهمها² مساعدة المنظمات على إقامة نظام داخلي للإدارة البيئية يضمن حسن التعامل مع القضايا البيئية؛ مساعدة المنظمات على وضع الأهداف و السياسات الخاصة بها في مجال البيئة؛ إلتزام المنظمات بالإعلان عن سياستها البيئية و بشروط السلامة البيئية أمام السلطات الرسمية، الزبائن و الرأي العام؛ تشجيع المنظمات في سعيها للحصول على شهادات المطابقة من الجهات المختصة بشأن السلامة البيئية.

المطلب الثالث: إجراءات الحصول على المواصفة إيزو 14000

قبل التطرق إلى إجراءات الحصول على المواصفة العالمية إيزو 14000 يجب أن نذكر أولاً العوامل المؤثر في ظهور سلسلة الإيزو 14000 بحيث تتمثل العوامل التي أدت إلى ظهور سلسلة المواصفة إيزو 14000 فيما يلي:³

¹ - رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 69.

² - إشار عبد الهادي آل فيحان، سوزان عبد الغني البياتي، تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية: ISO 14001: 2004، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطريات، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد السابعون، 2008، ص 115.

³ - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2002، ص 219-220.

- **التنمية المستدامة:**

ظهر هذا المصطلح لأول مرة في مؤتمر البيئة و التنمية الذي انعقد سنة 1992، في ري يو دي جاني رو لدعم الجهود الرامية لحماية البيئة وهو ما دفع إلى اتخاذ خطوات لتخفيف الخطر البيئي فكانت من بينها سلسلة الايزو 14000؛

- **سلسلة الإيزو 9000:**

إن نجاح هذه السلسلة و تقبلها من طرف المؤسسات على الصعيدين المحلي و العالمي و تحولها إلى احد المستلزمات الرئيسية لممارسة العمل التجاري كان احد العوامل المؤثرة في تبني منظمة الايزو لمواصفات تعالج الشأن البيئي و تعتمد في بنائها على إطار عمل الايزو 9000 ؛

- **انتشار المواصفات الوطنية و الإقليمية:**

إن صدور المواصفة البريطانية BS7750 لأنظمة إدارة البيئة سنة 1992، التي بنيت عليها سلسلة الايزو 14000 إلى حد كبير ثم انتشار مواصفات عديدة مماثلة في كل من فرنسا، ايرلندا، اسبانيا، ... الخ و كذلك ظهور التشريع الأوروبي EMAS أدى إلى عدم تماثل متطلبات هذه المواصفات و الذي نجم عنه حواجز تجارية عجلت بضرورة إيجاد مواصفة دولية تتغلب على الحواجز التجارية و تحمي البيئية في نفس الوقت؛

- **تطور الوعي البيئي:**

ساهم تطور الوعي البيئي في تشكيل جماعات بيئية ضاغطة كالزبائن، المجهزين، المجتمعات المحلية وغيرها على المنظمات، مما دفعها لاتخاذ التدابير اللازمة لمنع التلوث و حماية البيئة فأدركت تلك المنظمات أن تبني مواصفات دولية لأنظمة إدارة البيئة سيمكنها من التوافق مع التشريعات والتعليمات البيئية وإظهار مسؤوليتها اتجاه البيئة ما ساهم في توفير رأي عام دولي ضاغط لإيجاد مواصفات دولية تساهم في تحسين الأداء البيئي؛

- **تطور التشريعات البيئية:**

شهدت التشريعات البيئية تطورا ملحوظا منذ السبعينات نتيجة لقرارات مؤتمر استوكهولم للبيئة عام 1972 ذلك بزيادة القوانين و إنشاء مجالس حماية البيئة و التطبيق الحازم للغرامات بحق المخالفين وهو ما دفع إلى ظهور مواصفات دولية لإدارة البيئة لتسهل على المنظمات التوافق مع تلك التشريعات؛

- مشاكل البيئة العالمية:

في ظل الاهتمام العالمي بقضايا البيئة و التنمية المستدامة، أصبحت المشاكل البيئية العالمية أشد صعوبة في حلها من الوطنية، خاصة إذ أخذنا بعين الإعتبار عدم وجود سلطة دولية واحدة تشرع القوانين و ترسم السياسات و تتابع تنفيذها، من ثم فإن التحديات عالمية النطاق مثل تلوث البيئة، تآكل طبقة الأوزون، الاحتباس الحراري و غيرها تتطلب حلول عالمية تساهم المواصفات الدولية في توفير المناخ المناسب لها.

إن تبني الإدارة البيئية في المؤسسات رغم عدم وجوبه قانونيا إلا أنه صار من المرتكزات الأساسية في عصرنا هذا، فقد أصبح المنتج البيئي مطلوبا عالميا بل من المتطلبات الأساسية في شروط الانضمام لمنظمة التجارة العالمية، لهذا نجد المؤسسات تدمج هذه الإدارة لأسباب طوعية و أسباب أخرى و يمكن توضيح ذلك كالآتي:¹

- أسباب التبني الطوعي لإدارة البيئة:

إن طوعية تبني المؤسسة لنظام الإدارة البيئة يتعلق بالدرجة الأولى بتحديد مقدار الأرباح التي يمكن أن تتحصل عليها المؤسسة في ظل دمجها لمبادئه ضمن هيكلها التنظيمي، من تخفيض في التكاليف، تحسين الإنتاجية، تحقيق وفرة مالية ومزايا تسويقية مما يزيد من قدرتها التنافسية، بالإضافة إلى منافع أخرى منها حماية الأنظمة البيئية واستخدام أكفأ للموارد الطبيعية كالأراضي، المياه والطاقة...؛ تقليل كمية النفايات وبالتالي نقل المخاطر الناتجة عن الإنبعاثات والإصدارات الإشعاعية فيؤدي ذلك إلى تحسين صحة الإنسان في العمل و المجتمع؛ الإسهام و لو بجزء بسيط في معالجة مشكلة الاحتباس الحراري و حماية طبقة الأوزون التي أصبحت تهدد مستقبل الأجيال القادمة؛ التضامن و التعاون مع السلطات العمومية في حل المشاكل البيئية؛ زيادة الوعي بالمشاكل البيئية في المنطقة التي تتمركز فيها المؤسسة و فروعها؛ تحسين الأداء في النواحي البيئية و دفع العاملين للتعرف على المتطلبات البيئية وتحسين قدراتهم على الأداء البيئي، تدريبهم و إثبات دورهم الكبير في حماية البيئة؛ للإدارة البيئية اثر عميق في تحسين صورة الشركات بيئيا، تحسين الصورة العامة للمؤسسة أمام مجتمعها و قواه الفاعلة في مجال حماية المستهلك و البيئة وتمكين المؤسسات من كسب ودهم و دعمهم؛ خلق الشعور لدى المؤسسات بضرورة إشراك المجتمع و السلطات المحلية الحكومية في النشاطات البيئية التي

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة، مرجع سابق، ص 225.

تتبنها المؤسسات مما يزيد من وعي المجتمع بالبيئة و الحفاظ عليها؛ تحفيز المؤسسات الأخرى على تبني هذه الإدارة؛ بدء الاهتمام الجدي من المؤسسات لدراسة دورة حياة منتجاتهم و تقييم تأثيراتها البيئية والسعي لجعلها أكثر صداقة للبيئة؛ تقليل التكلفة من خلال إعادة التدوير والبرامج الأخرى المشابهة والإدارة الأفضل للجوانب البيئية لعمليات المؤسسة؛ السيطرة الجيدة على سلوك الأفراد و طرق العمل ذات التأثير البيئي المحتمل؛ زيادة الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل حالات عدم التطابق مما يؤدي إلى التقليل من الهدر و الوقاية من التلوث و إحلال مواد كيميائية أخرى.

- الضغوط الخارجية لتبني الإدارة البيئية:¹

لقد أصبح تبني الإدارة البيئية مطلباً أساسياً للعديد من الجهات الخارجية ذات المصلحة كالجماعات الضاغطة، المستهلكين، الموردين، المساهمين، المقرضين، الهيئات الحكومية و جماعات الضغط البيئي و في ما يلي شرح موجز لهذه المتطلبات:

- **المتطلبات الحكومية:** تضع الحكومة تشريعات بيئية لجعل المؤسسة أكثر التزاماً ورعاية للاعتبارات البيئية، إذا لم تلتزم بها فإنها ستتعرض للمساءلة القانونية، لان التشريع لا يمثل السبيل الأنجع فقد اهتمت الدول المتقدمة بالإيزو 14000 بسبب الدور الذي تلعبه كبديل عن الأنظمة والتشريعات المتشددة و المكلفة؛

- **المستهلكون:** يشار إلى أن الوعي البيئي يتنامى في الأوساط الاجتماعية بمرور الزمن و ينسب ذلك المنطق إلى شريحة المستهلكين، إذ أضحت البيئة احد العوامل الرئيسة المؤثرة على دوافعهم الاستهلاكية و احد الاعتبارات الأساسية في تحديد رغباتهم و جاذبيتهم و تفضيلاتهم لنمط معين من السلع دون غيرها، شهدت المنتجات التي لا تسبب أضراراً بيئية من السلع إقبال المستهلكين على شرائها و المنتجين لإنتاجها تلبية لرغبات المستهلكين، حيث تعددت المسميات التي تطلق على هذا النمط من المنتجات نحو المنتجات الخضراء، المنتجات الأخلاقية، المنتجات الصديقة للبيئة، كما تصاغ عبارات في بعض المنتجات تفيد مواءمة الاعتبارات البيئية في بعض المؤلفات المطبوعة حديثاً توجد عبارة *This book Is printed on acid-free papers* و التي تفيد في انسجام عملية الطبع مع متطلبات الحفاظ على البيئة.²

¹ - نفس المرجع السابق، ص 226.

² - نفس المرجع، 230.

يوجد في الكثير من دول العالم جمعيات تحث المستهلكين على استخدام المنتجات التي لا تسبب أضرار بيئية و أصبح لها تأثير قوي في أسواق الاستهلاك، من ثم فإنها تمثل تحديا حقيقيا لشتى الوحدات الاقتصادية مما اضطرها إلى تطوير عملياتها الإنتاجية و منتجاتها بغية حماية البيئة من الأضرار التي قد تتعرض لها و فضلا عن ذلك فان تلك الجمعيات تحاول تشجيع المستهلكين على ترجمة اهتماماتهم البيئية إلى قائمة المشتريات الأسبوعية و استخدام قوتهم الشرائية كتصويت اقتصادي لتشجيع المنتجين على إنتاج منتجات لا تسبب أضرارا للبيئة.

- المساهمون، المستثمرون و المقرضون:

تواجه المؤسسات ضغوطا متزايدة من طرف كل من المساهمين، المستثمرين والمقرضين للحصول على معلومات عن الأداء البيئي والأداء المالي لها، تأتي حاجة هذه الفئات إلى مثل هذه المعلومات نتيجة لقناعتهم بان الممارسة البيئية السيئة قد تؤدي إلى زيادة الالتزامات و بالتالي المخاطر مما يؤدي إلى تساؤل الأرباح كما أن تطبيق هذا النظام يبيث الطمأنينة في نفوس المساهمين بشأن مقدرة المؤسسة على المنافسة محليا و دوليا، فضلا عن أن تطبيقه يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و يبعد المؤسسة عن مسؤولية عدم تطبيق التشريعات البيئية، فالمستثمرون يعتبرون هذا الالتزام البيئي كإشارة لإدارة سليمة؛

- المتطلبات التعاقدية:

إن القلق الخاص بشؤون البيئة و زيادة الضغوط من القوانين و التشريعات المتلاحقة و كذلك من المجتمع بمختلف فئاته قد غيرت من أسلوب الأعمال و عقد الصفقات على المستوى العالمي فالعملاء، المستهلكون وحملة الأسهم صاروا يطالبون بكثرة أن تكون المنتجات أو الخدمات المقدمة و المطروحة في الأسواق صديقة للبيئة و قد أصبح في غاية الأهمية أن تظهر المؤسسات أن هذا التوجه هو منهجها الاستراتيجي في مختلف استثماراتها و كذلك عملياتها اليومية، فغالبا ما تقوم المؤسسات بتشجيع المورد على تحقيق أداء بيئي محسن أو تقوم بإشراكه في عملية التصميم و قد تلزمه في بعض الأحيان بتبني المواصفة الخاصة بنظام الإدارة البيئية الإيزو 14000 رغم كونها في الأصل طوعية وبذلك أصبحت ضرورة الضغط على الموردون وسيلة لتحسين أدائهم البيئي وإثبات مسؤوليتهم.

كسابقتها الإيزو 9000 فلكي تتحصل المؤسسة على شهادة الإيزو 14000 هناك مراحل أساسية تمر بها و تتمثل في المرحلة الأولى عادة ما تكون مرحلة تحضيرية للتسجيل ثم مرحلة الحصول على الشهادة و أخيرا مرحلة ما بعد الشهادة.

تتألف سلسلة إدارة البيئة ISO14000 من العديد من الإصدارات، فهي تعتبر إطارا إداريا لتخطيط وتطوير وتنفيذ الإستراتيجيات والبرامج البيئية المرتبطة بالمؤسسة، حيث قدمت المنظمة العالمية للتقييس العديد من الأدوات الممكن استخدامها ضمن هذا المجال.¹ بحيث يتطلب الحصول على شهادة المطابقة 14001 تنفيذ نظام تدقيق بيئي للوقوف على الوضع الحالي وهو من المتطلبات الخاصة بنظام الادارة البيئية و تقدم المقاييس 14010، 14011، 14012 الإرشادات و الإجراءات الخاصة بنظام التدقيق؛ كما يستلزم تطبيق 14001 عمليات رقابة و قياس للأداء البيئي الخاص بأنشطة الشركة، منتجاتها وخدماتها من اجل تحسين الأداء البيئي باستمرار و يوفر المقياس 14031 التوجيهات المتعلقة بهذا المجال و تتطلب عملية التخطيط وفقا للمواصفة 14001 تحديد الجوانب البيئية الخاصة بمنتجات أو خدمات أو أنشطة الشركة فلتحديد هذه الجوانب يمكن استخدام أسلوب تقدير دورة الحياة عن طريق الإرشادات المقدمة في المقاييس 14040، 14041، 14042، 14043، 14048، 14049؛ بالإضافة إلى أسلوب الملصقات، الإعلان البيئي و الإفصاح البيئي التي تقدم توجيه لتوفير المعلومات عن الجوانب البيئية للمنتجات و الخدمات من خلال الملصقات و البيانات المفصّل عنها و التي يمكن إيجادها في سلسلة المقاييس 14020، 14021، 14022، 14023، 14024 و 14024.

حددت اللجنة الفنية 207 التابعة للمنظمة العالمية للتقييس المتطلبات الخاصة بنظام الإدارة البيئية وفقا للبنود الواردة في المواصفة ISO14000 التي تتضمن متطلبات الإدارة البيئية كما يلي:²

الفرع الأول: السياسة البيئية

هي تصريح كتابي يعبر عن نوايا ومبادئ عمل المؤسسة فيما يتعلق بالبيئة فالالتزام بالقوانين، منع التلوث والتحسين المستمر هي المحاور الثلاثة لنظام الإدارة البيئية، كما يعتبر الإيزو 14001 مكمل للقوانين والأحكام القانونية يجب أن تكون هذه السياسة ملائمة لطبيعة نشاطات المؤسسة و أثارها على البيئة، منتجاتها و خدماتها تحتوي على إلتزام بالتحسين المستمر و منع التلوث، تحتوي إلتزام بالتوافق مع المتطلبات القانونية المطبقة و المتطلبات الأخرى التي تخضع لها المنظمة و الخاصة بجوانبها البيئية،

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 210-218.

² - شتوح وليد، مكانة نظام الإدارة البيئية الإيزو 14000 في تسيير المؤسسات الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات المجلد 7 العدد 2 (2014): 01-21، جامعة عنابة ص 10/08.

توفر إطارا لوضع الأهداف و الغايات البيئية مع فحصها فتكون موثقة، مطبقة و محافظ عليها، معلنة لكل العاملين لحساب المؤسسة بمعنى متاحة للعامه؛

الفرع الثاني: التخطيط

تعد مرحلة التخطيط من المتطلبات الأساسية للمواصفة حيث تتخذ هذه المرحلة أربع خطوات يمكن تحديدها فيما يلي:¹

- الجوانب البيئية:

تضع المؤسسة وتصوغ نظام للتعريف بالجوانب البيئية لأنشطتها، منتجاتها أو خدماتها التي تستطيع التحكم فيها ويتوقع أن تتمكن من السيطرة عليها لكي تحدد تلك التي لها آثار ملموسة على البيئة، لقد أشارت اللجنة الفنية إلى ضرورة إعطاء الاهتمام عند تحديد المؤثرات البيئية للمؤسسة لظروف العمل الاعتيادية وغير الاعتيادية، حالات الطوارئ، تأثيرات الابتداء والتوقف؛

- المتطلبات التشريعية:

تضع المؤسسة نظاما يلم ويحيط بالمتطلبات القانونية التي تتعهد المؤسسة بتطبيقه على الجوانب البيئية لأنشطتها، منتجاتها أو خدماتها، من خلال تحديد المتطلبات القانونية و الأخرى التي تخضع لها المؤسسة و الخاصة بجوانبها البيئية فتوضح طريقة تطبيق هذه المتطلبات على جوانبها البيئية؛

- الأغراض والأهداف:

عرف الغرض البيئي بأنه الهدف البيئي الشامل الذي ينبع من سياسة البيئة التي يضعها التنظيم، ويلزم نفسه بتحقيقها، أما الهدف البيئي فهي متطلبات أداء منفصل يشق من الغاية البيئية، فبدون الأهداف والغايات البيئية تظل السياسة البيئية مجرد شعارات عامة غير مؤثرة، فلتحقيقهم تقوم المؤسسة بوضع، تنفيذ و الحفاظ على برنامج يشمل تعيين المسؤوليات لتحقيق هذه الأهداف و الغايات لكل مستوى و نشاط معني للمؤسسة مع تحديد الوسائل و البرنامج الزمني لتحقيقها؛

- برامج الإدارة البيئية:

يعد البرنامج بمثابة الخطوة الأخيرة من خطوات التخطيط تضعه المؤسسة لبلوغ الأغراض والأهداف المرغوب تحقيقها؛

¹ - خالد مصطفى قاسم ، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة "، الدار الجامعية، إسكندرية، 2007، ص 291.

الفرع الثالث: التنفيذ والتشغيل

- يحتاج تنفيذ الخطة البيئية إلى وجود موظفين مؤهلين ومدربين وإلى إجراءات موثقة وخطوط اتصالات واضحة، بالإضافة إلى ضرورة ضبط الوثائق و العمليات، الاستعداد للطوارئ و التركيز على:
- **البيئة والمسؤولية:** توثيق الأدوار، المسؤوليات والواجبات؛
 - **التدريب، التوعية والجدارة:** تحديد احتياجاتها التدريبية مع وضع برامج خاصة للأعمال ذات التأثيرات البيئية الخطيرة ضمن برنامجها التدريبي، وضع الإجراءات لزيادة الوعي لدى العاملين؛
 - **توثيق نظام الإدارة البيئية:** وصف العناصر الأساسية للنظام وتفاعلاته ويختلف من مؤسسة إلى أخرى اعتمادا على حجمها، نوعها وأنشطتها؛
 - **ضبط الوثائق:** ضبط جميع الوثائق الخاصة بنظام الإدارة البيئية؛
 - **ضبط العمليات:** التأكد من أن الأداء البيئي يتوافق مع الأغراض والأهداف؛
 - **الاستعداد والاستجابة للطوارئ:** تضع المؤسسة عدة أساليب لتحديد البواعث المحتملة الحدوث واستعدادات الطوارئ وظروف المواجهة من أجل الحد والتخفيف من وطأة التأثيرات المصاحبة لها.

الفرع الرابع: الفحص والإجراءات التصحيحية

- إن الجوهر الحقيقي لتصحيح المشكلات في تحليل الجذور الحقيقية لها وتقييم المرض لغرض اتخاذ التدابير اللازمة و منع تكرارها مما يتطلب وضع إجراءات عديدة منها:
- المتابعة والقياس عن طريق وضع أساليب موثقة؛
 - عدم التوقف عن الإجراءات التصحيحية والوقائية؛
 - تضع المؤسسة وتصوغ أساليب لتحديد وصيانة التصرف في السجلات الخاصة بالبيئة؛
 - تدقيق منظومة الإدارة البيئية من أجل التأكد من توافق النظام مع الخطط الموضوعة ومتطلبات الإيزو 14001.

الفرع الخامس: مراجعة الإدارة

- تعد مراجعة الإدارة المتطلب الأخير من المتطلبات الخاصة بنظام الإدارة البيئية، فهي قائمة على مراجعة النتائج وتقييم الأداء لتحديد فعالية وكفاءة نظام الإدارة البيئية، كما يقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية تحديد مدى ملائمة سياستها البيئية لنشاط المؤسسة، فالغرض من مراجعة الخطة هو زيادة كفاءة نظام الإدارة البيئية، حيث تتيح هذه المرحلة الفرصة للقيام بالتغذية العكسية لبيانات بهدف التحسين.

المبحث الثالث: المواصفة العالمية للصحة و السلامة المهنية OHSAS 18000

تعتبر الصحة والسلامة المهنية بمثابة نظاما يتعامل مع الوقاية من الإصابات والأمراض المتعلقة بالعمل فضلا على أنه يسعى إلى حماية و تعزيز صحة العمال، فهو يهدف إلى تحسين ظروف العمل و البيئة الداخلية للمؤسسة، تنطوي الصحة المهنية على تعزيز و الحفاظ على أعلى درجة من الصحة البدنية و الرفاه الإجتماعي للعمال في جميع المهن، بحيث تقوم المبادئ الأساسية لعملية تقييم و إدارة المخاطر المهنية على الإعتراف، التوقع، تقييم و مراقبة الأخطار التي تنشأ في أو من مكان العمل والتي تضر بصحة و رفاه العمال.

المطلب الأول: ماهية المواصفة OHSAS 18000

نظام الصحة و السلامة المهنية هو نظام يسعى إلى توفير وسيلة لتقييم و تحسين الأداء في مجال الوقاية من الحوادث في مكان العمل عن طريق الإدارة الرشيدة للأخطار في مكان العمل، فهو عبارة عن أسلوب منطقي للإدارة الفعالة للوقاية من الحوادث المهنية، فتعتبر منظمة التقييس البريطانية British Standards Institute (BSI) أول من قام بإصدار مجموعة المواصفات البريطانية والمسماة **BS OHSAS 18000** 2007 التي تعني **British Standard Occupational Health and Safety Advisory Service** باللغة العربية نظام الصحة والسلامة المهنية يرمز لها بـ OHSAS18000 هي " نظام يحدد المتطلبات التي يجب توفرها في أي نظام " مؤسسة" لتمكين الجهات المطبقة لذلك النظام من التحكم في المخاطر المتصلة بالصحة والسلامة المهنية وتحسين أدائها"¹، " هو جزء من النظام العام للإدارة بهدف تسهيل تسيير الصحة و السلامة المهنية في هذا النظام"، هو تقرير رسمي مدعم بالقوانين و يتعلق بالحوادث الخطيرة في العمل"² من خلال التعاريف هذه يتضح أن نظام الصحة و السلامة المهنية عبارة عن نظام لتسيير الأمور المتعلقة بالمخاطر التي يتعرض لها العمال وكيفية تفاديها من خلال القوانين التي يقوم عليها. كما أنه ليس بمستوى تنظيم المواصفة إيزو 9000 لكنها تشبهها في بعض النقاط كاستعمالها لمبدأ حلقة ديمينغ و حلقات التطور

¹ - **Observatoire sur la responsabilité sociale de l'entreprise « ORSE », développement durable et entreprise**, editions AFNOR, Paris, France, 2004, P 94.

² - مليكة علاي، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAR، مذكرة ماجستير جامعة بسكرة، 2004، ص 72.

المتواصل في النموذج PDCA، فهي تركز على تحسين الأداء و التحكم في الأخطار على الصحة و السلامة في العمل لكن دون التشدد الكبير فيما يخص مستوى الأداء.¹

المواصفة OHSAS18000 هي مواصفة تتمتع باعتراف دولي تهدف إلى تطوير نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بحيث تساهم في خلق بيئة عمل مثالية في جميع المستويات داخل المؤسسة، تعمل على تحديد المخاطر مسبقاً و تضع الضوابط المناسبة لإدارتها أو التخلص منها، كما تعمل على خفض نسبة الحوادث والأمراض داخل موقع العمل، كذا ترشيد النفقات المرتبطة بذلك وتقليل أوقات التعتل، إشراك طاقم العمل وتحفيزهم من خلال توفير بيئة عمل أفضل و أكثر أماناً، إظهار التزام بالمعايير للعملاء و الموردين.

عقب اعتماد نظامي الجودة ايزو 9000 و ايزو 14000 لمعايير الإدارة البيئية التقنية في أوائل التسعينات، نوقشت إمكانية وضع معيار ايزو بشأن نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية في حلقة عمل دولية في العام 1996، سرعان ما بات واضحاً أن نظام الصحة و السلامة يتعلق بحماية صحة و حياة البشر، كواجب على صاحب العمل تحقيقه في التشريعات الوطنية، كما برزت قضايا تتعلق بالأخلاقيات، الحقوق والواجبات بمشاركة الشركاء الاجتماعيين الذين دعوا إلى النظر في هذا الموضوع، بالتالي كان لابد من ترسيخ معيار الإدارة في هذا المجال في مبادئ معايير الصحة و السلامة المهنية لمنظمة العمل الدولية مثل اتفاقية الصحة و السلامة المهنية لعام 1981 (رقم 155)، على ألا يتم التعامل معه بنفس الطريقة كسائر المواضيع المتعلقة بالجودة و البيئة، قد أصبحت هذه المسألة موضع نقاش و سرعان ما تم الإتفاق في نهاية المطاف على كون منظمة العمل الدولية الهيئة الأكثر ملائمة لوضع المبادئ التوجيهية المتعلقة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وذلك بفضل هيكلها ودورها في تحديد المعايير. من جهة أخرى، فإن محاولة المعهد البريطاني للمعايير في العام 1999 تطوير معيار إدارة الصحة والسلامة المهنية تحت نظام الإيزو قابلتها معارضة دولية قوية مما أدى إلى تجميد الإقتراح، لهذا قام المعهد البريطاني للمعايير في وقت لاحق بتطوير المبادئ التوجيهية الخاصة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية على شكل معايير تقنية خاصة (OHSAS) مشابه لنظام الإيزو.

¹ - Alain Joumot, **100 question pour comprendre et agir RSE et développement durable**, gnon éditions France, 2010, P29.

لقد تم إدخال عدد من التغييرات على المواصفة منذ الإصدار الأول لها، تعكس تلك التغييرات الاستخدام واسع النطاق للمواصفة وتطبيقها في أكثر من 80 دولة، من خلال ما يقارب من 16 ألف جهة حاصلة على الاعتماد من خلال حصولها على شهادة نظام الصحة و السلامة المهنية. من بين أهم التغييرات التي أدخلت على المواصفة هو التأكيد بشكل أكبر على الصحة أكثر من مجرد السلامة والتحسين الواضح في الدمج بينها وبين¹ نظام إدارة البيئة ISO 14000 و توفيقهما مع نظام إدارة الجودة ISO 9001، الهدف من ذلك هو تمكين المنظمات من التطور من خلال ما يطلق عليه نظام الإدارة المتكامل. فيما يلي موجز بأهم التغييرات الرئيسية للمواصفة BS OHSAS 18001:2007:²

- إن BS OHSAS 18001:2007 هي مواصفة عالمية معتمدة رسمياً من قبل اللجنة التابعة للمعهد البريطاني للمواصفات القياسية BSI وهو ما يعكس ازدياد الاعتماد عليها كقاعدة أساسية للمعايير الوطنية لنظام الصحة و السلامة المهنية؛
- مزيد من التكامل مع نظام إدارة البيئة ISO 14000 : 2004 من خلال التكامل مع تحسين توافقها مع مواصفة ISO 9001 : 2000 ؛
- إعطاء المزيد من الاهتمام بالصحة أكثر من ذي قبل؛
- توفير المزيد من المتطلبات التي تمت زيادتها في المشاركة و الاستشارة؛
- أصبح تناول إدارة الصحة و السلامة بشكل أكثر وضوحاً و انفتاحاً؛
- تمت إضافة بند عن " تقييم الالتزام " بها وفق نظام إدارة البيئة ISO 14000 : 2004.

أما عن وقوع الحوادث المهنية فلها عدة أسباب يمكن أن نقسمها إلى أسباب مباشرة و أخرى غير مباشرة، فبالنسبة إلى الأسباب أو الإصابات غير المباشرة نجدتها تتمثل في التصرفات غير السليمة وغير الصحيحة للعاملين والأفراد أثناء القيام بأي نشاطات مهنية لها أثر كبير على وقوع الحوادث والإصابات فتعادل نسبة الحوادث والإصابات الناتجة عن التصرفات غير السليمة تقريبا ال 90 بالمائة من نسبة الحوادث والإصابات الإجمالية في أي موقع عمل و النسبة الباقية فهي لظروف العمل غير الآمنة ويمكن إجمال هذه التصرفات فيما يلي³ الاستهتار؛ الإهمال؛ عدم التدريب الكافي؛ شرود الذهن؛ المشاكل الشخصية؛ الانتقام؛ عدم الالتزام بالتعليمات و الإرشادات؛ عدم النظافة و الترتيب؛ التصرفات

¹ - مليكة علالي، مرجع سابق، ص 74.

² -ALAIN Joumot, **100 question pour comprendre et agir RSE et développement durable**, P 42.

³ - يوسف الطيب، إدارة السلامة و الصحة المهنية، وكالة البحيرات الثلاث للدعاية و الإعلان، 2009، ص 07/05. www.safety4arab.com

العمدية و هي التي تحدث بين بعض الأفراد بالقيام بالأعمال الصببانية مع زملائهم في العمل مما يستدعي الإصابة و حدوث الحوادث مثل المزاح، السخرية، التلطف بالألفاظ غير لائقة ما يسبب الشجار .

أما عن الأسباب المباشرة للحوادث و الإصابات المهنية فهي كثيرة و متنوعة أساسها ظروف عمل غير آمنة التي يقصد بها الظروف التي تحيط العامل أو أفراد في أماكن العمل كمناخ تأدية العمل، الآلات و المعدات، التدريب، تجهيزات المعدات، الوسائل الإرشادية و هي تنقسم إلى:¹

- **أماكن العمل:** هو المكان الذي يقوم فيه العامل أو الفرد بتأدية العمل المكلف به و المعين له و تعتبر أماكن العمل من الظروف و الأسباب التي تؤدي للحوادث و الإصابات التي لا تتوفر فيها الظروف السليمة المأمونة من حيث مساحة المكان المخصص للعمل فلا بد أن يكون اتساع المكان كافي لتأدية العمل براحة و أن يكون غير مزدحم؛ الأرضيات فلا بد أن تكون من النوع غير زلق و أن تكون استوائية مناسبة؛ النوافذ فيجب توفر التهوية و الإضاءة الطبيعية و لا بد أن تمثل من مساحة الأرضية؛

- **المناخ في مكان العمل:** الذي يشمل عدة عناصر كالحرارة فلا بد أن تكون مناسبة لتأدية المهام؛ التهوية فلا بد أن تكون هناك تجديد للهواء و العمل على وجود وسائل مختلفة للتهوية؛ الإضاءة التي لا بد أن تكون بالقدر الكافي سواء إضاءة طبيعية أو إصطناعية تتناسب مع نوع العمل المزاول داخل مكان العمل؛ الضوضاء فيجب العمل على تقليل من الضوضاء الناتجة عن الآلات أو المعدات التي قد تؤثر على الجهاز السمعي للعاملين و الأفراد؛

- **المعدات و الآلات:** لا بد أن تكون المعدات و الآلات من حيث المواصفات و التركيب سليمة و آمنة أثناء تشغيلها حيث لا ينتج عنها أي خطر يمكن أن يؤثر على العاملين و الأفراد و يجب العمل على صيانتها في أوقات تحدد دوريا بحيث يمكن الوقوف على جميع أعطالها المتوقعة؛

- **التجهيزات الخاصة بالآلات و المعدات:** يجب الاهتمام بوضع حواجز و موانع للآلات القاطعة و الحادة أثناء العمل كلا حسب النوع الخاص به؛

- **التدريب:** على جميع أصحاب الأعمال و المسؤولين عنه وضع و تنفيذ برامج تدريب كافي لجميع العاملين كلا حسب نوع عمله و بالقدر الكافي حتى يمكن التصرف و التدريب على الأساليب المثالية السليمة لاستخدام الآلات و العمل عليها؛

¹ - يوسف الطيب، نفس المرجع، ص 08.

- **الوسائل الإرشادية و التعليمات:** إن من حق العمال في أي مكان عمل أن تتوفر لديهم اللوحات الإرشادية، التعليمات العامة، كذلك اللوحات التحذيرية لتنبيه الأفراد من الأخطار الموجودة داخل مكان العمل أو الآلات؛

- **مهمات الوقاية الشخصية:** لا بد من توفير مهمات الوقاية الشخصية المناسبة لجميع الأعمال حتى يمكن للأفراد إتباعها مع العمل على حث العمال على أهمية الوقاية من مخاطر العمل.

استجابة للحاجة إلى مواصلة خفض الإصابات، الأمراض، الوفيات المهنية و التكاليف المرتبطة بهم تم وضع استراتيجيات لزيادة أنظمة المراقبة و التحكم في التقنيات لزيادة تحسين الأداء كتقنيات السلامة القائمة على السلوك، تحسين أساليب التقييم و التدقيق في خطر الصحة و السلامة المهنية، فضلا عن مخططات نظام الإدارة و لقد أثار موضوع الصحة و السلامة المهنية اهتمام المؤسسات، الحكومات والمنظمات الدولية باعتبارها إستراتيجية واعدة للموائمة بين متطلبات العمل والصحة والسلامة المهنية، ضمان مشاركة أكثر فعالية للعمال في تنفيذ التدابير الوقائية لذا تم تصميم هذه المواصفة في إصدار 2007 لتكون متوافقة مع المواصفتين (المواصفة العالمية للجودة إيزو 9000 و الأخرى للإدارة البيئة إيزو 14000).

نستطيع إضافة معيار غاية في الأهمية الذي من شأنه أن يساهم شيء ما في تحقيق الأمن و الصحة المهنية ألا و هو معيار المساءلة الاجتماعية SA 8000¹:

المعيار SA 8000 الذي يدعى بنظام المساءلة الاجتماعية فهو مواصفة دولية تعمل على تطور و تطبيق الممارسات الاجتماعية السليمة داخل بيئة العمل لتقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تقدم هذه المواصفة " متطلبات و منهجية تدقيق لتقييم ظروف مكان العمل، بما في ذلك عمالة الأطفال، العمل الإجباري، الصحة و السلامة المهنية، حرية التجمع، عدم التمييز، الممارسات التأديبية، ضمان ساعات العمل و الأجور و غيرها فمن أجل الحفاظ على ظروف عمل جيدة و تحسين الظروف القائمة بواسطة هذا المعيار يمكن ضمان الحد الأدنى لحقوق العمال"².

¹ - ANNACEUR Mohamed, **les nouvelles voies de l'audit social**, université d'été de l'institut de l'audit social, Toulouse, France, 29-30 aout 2001, P 02.

² - IGALENS Jacques et PERTTI Jean Marie, **Contribution de l'audit social au respect des droits sociaux fondamentaux**, université de printemps de l'audit social, compétitivité et normes sociales internationales Tunis, Tunisie, 21-22 mai 2004, P240-241.

كما يضمن هذا المعيار الحد الأدنى لحقوق العمال و هي قابلة للتدقيق من طرف مدقق خارجي مستقل، لقد تم إصدار المعايير العالمي للمساءلة الاجتماعية SA 8000 لوضع ضوابط دقيقة يمكن أن تسترشد بها الشركات لدمج القضايا الاجتماعية، البيئية و الاقتصادية في قراراتها و استراتيجياتها. إن البنود الرئيسية التي تتضمنها وثيقة SA 8000 الخاصة بالشروط والمتطلبات المعيارية القياسية للمساءلة الاجتماعية تشمل:¹

- تهيئة مناخ أو بيئة عمل تتوفر فيها شروط الصحة الإنسانية وكل مستلزمات السلامة والأمان حيث تلتزم المؤسسات بوضوح بتوفير أدوات السلامة، الملابس الواقية، الأحذية، النظارات، القفازات و غيرها مما يساعد العامل على أداء عمله بشكل آمن دون مخاطر، كذلك من واجب المؤسسات وضع العاملين في دورات تدريبية خاصة بالأمن و السلامة المهنية مع الاهتمام بالنظافة كتوفير المياه الصالحة للشرب و غيرها من مستلزمات العمل الصحية؛
- كفالة حقوق العاملين بالانتساب للنقابات العمالية، الاتحادية المهنية و ممارسة المساواة الجماعية للحصول على حقوقهم وتحسين ظروفهم المعيشية وتجنب الإساءة أو ممارسة التمييز أو التفرقة بينهم؛
- ضمان العدالة في التعامل بين جميع العاملين وفق كفاءتهم و عدم التمييز أو ممارسة العنصرية سواء في التعيين، الترقيّة، إتاحة فرص التدريب، الأجور و المكافآت، الفصل من العمل أو الإحالة على التقاعد لأسباب غير موضوعية مثل الانتماء العرقي، الطائفي، الديني، الجنسي، الحزبي أو الفكري، كذلك يجب أن يكون واضحاً في سياسات الشركة عدم التهاون مع أي شكل من أشكال التهديد أو استغلال سواء كان مادياً أو معنوياً يشير إلى ممارسة التمييز بين العاملين؛
- مراجعة و تدقيق الضوابط التأديبية وعدم السماح بتوجيه عقوبة جسدية، نفسية أو لفظية للعمال حيث يجب أن تتبع القواعد و الإجراءات القانونية بدون تطرف؛
- الالتزام بالفترات الزمنية للعمل حيث لا تتجاوز 48 ساعة عمل أسبوعياً و بحد أقصى 60 ساعة عمل أسبوعياً و أن العمل الإضافي يجب أن تدفع مقابله أجور مجزية كما من حق أي عامل الحصول على يوم راحة أسبوعياً؛
- الأجور و المكافآت أو التعويضات المدفوعة للعاملين يجب أن تكون وفق القوانين و اللوائح المؤسسة لهذا الأمر فيجب أن تلتزم والشركات بها مع مراعاة أن تكون الأجور المدفوعة كافية لسد

¹ - GROUPE One , Guide de l'entreprise responsable, Editions Labor, Bruxelles, Belgique, 2003, P 18-19.

الاحتياجات الأساسية للعامل مع عدم السماح باقتطاع جزء من الأجور كعقوبة. كذلك يجب السماح للعامل بالاطلاع على كافة التفاصيل الخاصة بالأجور التي يتقاضاها والحسومات التي جرى اقتطاعاتها. كما تحتوي على بعض النقاط ذات الصلة من بعيد ك:

- منع عمالة الأطفال: يجب على الشركات أن تتعهد بعدم استخدام أو توظيف الأطفال الذين يقل سنهم عن 15 سنة و أن تكون هذه الحالة سياسة متبعة من سياسات الشركة لان من حقهم في هذه السن مزاوله دراستهم في المدارس، كذلك الالتزام بعدم توظيف الفئة العمرية الأقل من 18 سنة خلال دوام المدارس وبساعات عمل محدودة كعدم تشغيلهم في بيئة عمل غير صحية أو لا تتوفر فيها شروط الأمان؛
- عدم ممارسة عمالة القصر بأي صورة من الصور و كذلك الالتزام بعدم حجز الأوراق الثبوتية للعاملين كجوازات السفر، وثائق الشخصية أو غيرها، عدم حجز المرتبات، الأجور أو جزء منها للضغط على العاملين للبقاء في العمل.

المطلب الثاني: فوائد الحصول على المواصفة OHSAS 18000

تبرز أهمية إدارة الصحة و السلامة المهنية في كونها¹ تجنب حالات تعطيل العمل و تقلل من تكاليف العمل هذا لأن الإدارة السليمة لبيئة العمل تجنب الكثير من المشاكل المتمثلة بحوادث والأمراض الصحية و مما يكلف المؤسسة الكثير من التكاليف المادية و المعنوية المتضمنة التعويضات المدفوعة للعاملين أو عائلاتهم من بعدهم؛ توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر فتعتبر الإدارة المسؤول الأول عن توفير المكان المناسب والخالي من المخاطر المؤدية إلى الأضرار بالعاملين أثناء عملهم و هذه المسؤولية متزايدة في ظل التطور التكنولوجي و بصورة خاصة في المؤسسات الصناعية؛ توفير نظام عمل مناسب من خلال توفير الأجهزة و المعدات الوقائية و استخدام السجلات النظامية حول أية إصابات، حوادث أو أمراض؛ التقليل من الآثار النفسية الناجمة عن الحوادث و الأمراض الصناعية إذ أن تأثير الحوادث لا يقتصر على الجوانب المادية في العمل و إنما يمتد أثارها إلى مشاعر العاملين داخل المؤسسة و كذلك الزبائن المتعاملين معها؛ تدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة و العاملين فتوفير الحماية للعاملين و الاهتمام بهم من قبل الإدارة يشعرهم بأهميتهم و يبني جسور التعاون بينهم و بين إدارتهم؛

¹ - <http://www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-ar/ohsas-18001>.

تخلق الإدارة الجيدة السلامة المهنية و الصحة السمة الجيدة للمنظمة اتجاه المنافسين مما ينتج عنها استقطاب الأفراد الأكفاء و الاحتفاظ بأفضل الكفاءات.¹

تسعى المنظمات لاعتماد نظام الصحة و السلامة المهنية للاستفادة من الفوائد التي قد تحققها باعتمادها لمعايير نظام الصحة و السلامة المهنية بكفاءة و فعالية و من بينها² تحديد الأخطار المهنية و تقديرها؛ مساعدة المؤسسة على توفير إطار قانوني بفضل المتطلبات الضرورية و يساعد على تحديد الأخطار العملية و مسبباتها مع العمل على تفاديها؛ حماية أفراد المؤسسة من حوادث العمل، الأخطار المهنية مع تخفيض من نسبة حدوثها و ضمان حقوقهم بتوفير إطار قانوني يقوم على معالجة هذه الحوادث و الأخطار المهنية؛ تحسين أداء المؤسسة في مجال الصحة و سلامة العمل بتوفير تعليمات و توجيهات لإدماج مبادئ إدارة الصحة و سلامة المهنية في إدارة العمل لتسيير الجوانب الأخرى للأداء؛ مساعدة المؤسسة على تخفيض التكاليف التي قد تنشأ عن الخسائر المادية و البشرية الناجمة عن الأخطار و الحوادث العملية؛ تعزيز ثقة العمال بالمؤسسة مما يساعد في تحفيزهم على العمل بطريقة أفضل، تحقيق أحسن أداء و بالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة و تحقيقها التميز التنافسي.

إن أنظمة الإدارة يجب أن تنطوي على عدد من المزايا الهامة لتنفيذ و ضبط منهج الصحة و السلامة المهنية، بحيث يجب أن تتخذ قرارات هامة و صريحة بشأن مكافحة المخاطر والحد منها تدريجياً حتى التخلص النهائي منها وتتلخص سائر المزايا الرئيسية للنظام في³ إمكانية دمج متطلبات الصحة و السلامة المهنية في الأنظمة التجارية و التوفيق بين أهداف الصحة و السلامة المهنية وأهداف الأعمال، مما يؤدي إلى أخذ تكاليف التنفيذ المتعلقة بمراقبة المعدات، العمليات، المهارات، التدريب والمعلومات في الاعتبار؛ تنسيق متطلبات الصحة و السلامة المهنية مع سائر المتطلبات ذات الصلة لا سيما تلك المتعلقة بالجودة و البيئة؛ توفير إطار منطقي لإنشاء و تشغيل برنامج الصحة و السلامة المهنية الذي يتعقب كافة العناصر التي تتطلب اتخاذ الإجراءات اللازمة للمراقبة؛ تبسيط و تحسين آليات، سياسات، إجراءات، برامج و أهداف الاتصال وفقاً لمجموعة من القواعد المطبقة عالمياً؛ انطباق الاختلافات في الأنظمة التنظيمية الوطنية و الثقافية؛ تهيئة بيئة مواتية لبناء السلامة الوقائية

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص 306.

² - مليكة علالي، مرجع سابق، ص 72.

³ - سهيلة محمد عباس، المرجع السابق.

والثقافة الصحية؛ تعزيز الحوار الاجتماعي؛ توزيع مسؤوليات الصحة والسلامة المهنية على مستوى الإدارة بمشاركة كافة المدراء، الموظفين و العمال من أجل تنفيذ فعال للنظام؛ التكيف مع حجم و نشاط المؤسسة و أنواع المخاطر التي تواجهها؛ إنشاء إطار التحسين المستمر؛ توفير خط أساسي للمراجعة والتدقيق من أجل تقييم الأداء.

إن لنظام الصحة و السلامة المهنية دور كبير في تحسين سلامة و صحة الأفراد لكن تبقى الانزلاقات كثيرة و سرعان ما تؤدي إلى فشل في الممارسة ما لم يتم تفاديها و يمكن إلقاء الضوء على العديد من المشاكل الخطيرة العراقية التي تعيق حركة و نجاح النظام ك:¹

✚ وجوب مراقبة الوثائق والسجلات بعناية لتجنب هزيمة الغرض من النظام من خلال الغرق في الأوراق المفرطة، يمكن فقدان التركيز على العامل البشري بسهولة إذا جرى التركيز بشكل أكبر على متطلبات المعاملات الورقية في نظام الصحة و السلامة المهنية عوضاً عن التركيز على الناس؛

✚ وجوب تجنب اختلال التوازن بين العمليات الإدارية للجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية لتخفيف وطأة إختلاف المتطلبات وعدم المساواة في التركيز ويمكن لغياب التخطيط الدقيق والاتصال الكامل قبل تقديم برنامج نظام الصحة و السلامة المهنية أن يثير الشكوك حول التغيير و مقاومته؛

✚ غالباً ما يركز نظام الصحة والسلامة المهنية على السلامة بدلاً من الصحة مع خطر التغاضي عن ظهور الأمراض المهنية، فيجب إدراج مراقبة الصحة المهنية للعاملين في النظام كأداة مهمة و فعالة لرصد صحة العمال على المدى الطويل.

أخيراً يجب أن يشتمل نظام الصحة و السلامة المهنية على مجموعة من العناصر الرئيسية كإجراءات التقييم الدقيق لاحتياجات المؤسسة من حيث العلاقات والوسائل؛ تكييف نظام الصحة والسلامة المهنية تبعاً لذلك؛ التأكد من استمرار تركيز النظام على أداء تدابير الوقاية و الحماية؛ الأخذ في الاعتبار موضوع تصميمه للتحسين وليس للتبرير؛ التأكد من مساهمة عمليات المراجعة والتدقيق في عملية التحسين المستمر بدلاً من أن تصبح آلية لتحسين نتائج المراجعة و التدقيق فحسب؛ التذكير أن نهج نظام الإدارة يأتي بمستوى أو في إطار برنامج الصحة و السلامة المهنية المتبع في المنظمة؛ وجوب عمل

¹ - التقرير العام 2011 لليوم العالمي لنظام إدارة السلامة و الصحة المهنيين: أداة للتحسين المستمر، ص 03.

برامج نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية ضمن إطار تشريعات السلامة و الصحة المهنية الوطنية؛ وجوب أن تضمن مراجعة النظام المتطلبات التنظيمية وتحديثها بشكل منظم لإدماجها؛ وجوب التدريب على تنفيذ برنامج نظام الصحة و السلامة المهنية على أساس مستمر للتغيرات في المنظمة؛ حاجة قنوات الإتصال بين المستويات المختلفة في المؤسسة إلى تركيز النظام على الإنسان؛ ينبغي أن تنتقل المعلومات المتعلقة بالصحة و السلامة المهنية بين مختلف المستويات على أن تؤخذ تلك في الاعتبار و تصل إلى الإدارة العليا؛ إستحالة عمل نظام الصحة و السلامة المهنية بشكل صحيح في ظل غياب حوار اجتماعي فعال (المشاركة المباشرة و التشاور) فينبغي منح العمال وممثليهم الفرصة للمشاركة الكاملة في إدارة الصحة و السلامة المهنية في المؤسسة سواء كان ذلك في سياق اللجان المشتركة للسلامة و الصحة أو آليات أخرى مثل ترتيبات المفاوضة الجماعية؛ اعتبار النظام ناجحاً فقط عند تحديد مسؤوليات جميع أصحاب المصلحة؛ لا تزال أنظمة تفتيش العمل همزة الوصل الرئيسية بين نظام الصحة و السلامة المهنية الوطنية المنظمة لجهة علاقات العمل و الصحة و السلامة المهنية، بما في ذلك آليات المراجعة والتدقيق للقوانين و اللوائح الوطنية؛ يكمن مستقبل نظام الصحة و السلامة المهنية في تحقيق التوازن الصحيح بين النهج الطوعي والإلزامي؛ تقليل احتمالات الحوادث في المنظمة؛ تقليل زمن التوقف في المؤسسة وبالتالي تقليل التكلفة؛ إظهار التوافق القانوني والتشريعي؛ إظهار الإلتزام بالصحة و السلامة لكافة المهتمين بعمل المنظمة؛ إظهار التفكير المستقبلي والمنهجيات المتقدمة؛ الحصول على عملاء وشركاء أعمال جدد؛ الإدارة الأفضل لمخاطر الصحة و السلامة في الحاضر والمستقبل؛ تقليل المسؤولية العامة وتكلفة التأمين.¹

المطلب الثالث: إجراءات الحصول على مواصفة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18000

إن نظام الصحة و السلامة المهنية يعمل على ضمان تنفيذ تدابير الوقاية و الحماية بطريقة فعالة و متماسكة، يضع سياسات ذات الصلة، يقدم التعهدات، الأخذ في الإعتبار كافة عناصر مكان العمل لتقييم الأخطار، مشاركة الإدارة و العاملين في العملية على مستوى مسؤولياتهم. فبالنالي إن وضع نظام الصحة و السلامة المهنية يهدف إلى التقليل إلى أقصى حد ممكن المخاطر على العمال وعلى الأطراف

¹ - تقرير العام 2011 لليوم العالمي لنظام إدارة السلامة و الصحة المهنيين، ص 29.

الأخرى المعنية التي تكون عرضة إلى أخطار قد تؤثر على صحتهم وسلامتهم في العمل بفعل النشاط الذي تمارسه المؤسسة؛ التحسين المستمر لهذا النظام؛ إثبات أن هذا النظام قابل للحصول على شهادة مطابقته للمعيار الذي وضع على أساسه.¹

إضافة إلى ذلك نجد أن نظام الصحة و السلامة المهنية في العمل يسعى إلى تحقيق أهداف متعددة كالقضاء و الحد إلى أقصى قدر ممكن من الأخطار على العمال و الأطراف الأخرى التي يمكن أن تتعرض إلى أخطار متعلقة بالصحة و السلامة من جراء نشاطات المؤسسة و أهداف أخرى² كتطبيق و تحديث نظام تسيير الصحة و السلامة؛ ضمان تطابق النظام مع سياسة المؤسسة في مجال الصحة والسلامة في العمل؛ البرهنة على هذا التطابق لأطراف الأخرى؛ البحث عن شهادة المطابقة وتسجيل النظام لدى هيئة خارجية؛ إجراءات تقييم ذاتي وإعداد تصريح ذاتي بالمطابقة مع محتويات المواصفة.

كما أن لتصميم برنامج الخدمات الصحية، تحقيقه و نجاحه يجب بل لا بد من الاعتماد على الأسس الصحيحة كتحديد السياسات الوقائية والعلاجية؛ القيام بالفحوصات الدورية للأفراد العاملين بصورة خاصة الأفراد الذين يتعرضون إلى المخاطر الصحية من جراء العمل؛ تهيئة و توفير الاستشارات والإرشادات الصحية العلاجية؛ متابعة شروط الصحة، النظافة و الشروط الأمنية في العمل؛ تحديد موظف رئيس المسؤول عن الشؤون الصحية يكون مرتبطا بشكل مباشر بالإدارة؛ تهيئة المعدات واللوازم الضرورية لاستخدامها في الحالات الطارئة؛ تهيئة الأطباء الأكفاء وهيئة تريض تتمتع بالكفاءة والإخلاص.³

على العموم، فإن المؤسسات الراغبة في تطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية عليها إتباع مجموعة من الخطوات⁴ ابتداء من عمل دراسة عن القوانين في الدولة التي تنطبق على المؤسسة، العاملين بها، منتجاتها، أنشطتها، خدماتها وتحديد المعايير اللازم التقيد بها ثم عمل تحليل متكامل عن التأثيرات الناشئة عن المنتجات، العمليات والخدمات في المؤسسة فيما يسمى تحليل مخاطر الصحة

¹ - GELINIER Octave ET Autres, **développement durable: pour une entreprise compétitive Et responsable**, ESF Editions, France, 2005, P105.

² - الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة حالة سونطراك، مذكرة جامعة ورقلة، 2007، ص 106.

³ - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط03، 2007، ص 348.

⁴ - www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-or/ohsas-18001 Consulté le: 05/05/2016

والسلامة المهنية؛ فتحدد المعايير اللازم التقيد بها بغرض وضع الأهداف والسياسة اللازمة للصحة والسلامة المهنية للمؤسسة؛ فتجرى دراسة الفجوة بين الوضع القائم للمؤسسة وبين متطلبات نظام الصحة والسلامة المهنية المرغوب تتم هذه الدراسة بمعرفة مختصين بالمشاركة مع العاملين بالمؤسسة ويستخدم فيها أدوات مختلفة منها التدقيق، المقابلات الشخصية، الاستبيانات وفي نهاية الأمر تتكون صورة محددة عن مدى بعد أو قرب المؤسسة عن نظام الصحة والسلامة المهنية المرجو، بحيث تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بالمشاركة مع المختصين بوضع خطة تنفيذية للخطوات والأعمال اللازم اتخاذها لتغطية الفجوة التي تم تحديدها في الأول، يتم على التوازي في المؤسسة تبني وتنفيذ برنامج تدريبي وتوعوي لكل العاملين في المؤسسة بمتطلبات الصحة والسلامة المهنية المستهدف لإعداد المؤسسة للتغيير المطلوب.

يتم من خلال المسؤولين والخبراء متابعة الخطة التنفيذية وعلى الإدارة العليا للمؤسسة أن تقوم بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ، بعد تنفيذ النظام الجديد والمفترض مطابقته لنظام الصحة والسلامة المهنية ولمدة معقولة و تأكيد استقرار النظام الجديد تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بتكليف مختصين ذوي خبرة مناسبة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها بإجراء تدقيق شامل على تنفيذه في المنظمة وعادة يتم هذا التدقيق بصورة منهجية وطبقا لخطة موضوعة سلفا.

تكون نتائج التدقيق عادة "عدم مطابقت" لمتطلبات نظام الصحة والسلامة المهنية المستهدف، ويتم بمعاونة الإدارة العليا للمؤسسة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لإغلاق "عدم التوافق" تقوم المؤسسة بتنفيذ العمليات سابقا بصورة منتظمة للحفاظ على مستوى أداء مرضي للمؤسسة وطبقا لمتطلبات نظام الصحة والسلامة المهنية.

- مراحل الحصول على شهادات OHSAS 18000

تمثل المواصفات OHSAS 18000 متطلبات عامة لنظام الصحة والسلامة المهنية يصلح للتطبيق على أية مؤسسة أيا كان نوعها أو حجمها أو تبعيتها وهذه المواصفات تمثل نظاما لإدارة الصحة والسلامة المهنية الأكثر تطبيقا على مستوى العالم، عند تطبيقها فإن المؤسسة تستطيع الحصول على شهادة تؤكد على التزام المؤسسة بمعايير الصحة والسلامة المهنية لهذه المواصف¹، تمثل الخطوات الواردة في بنود المواصفة الخطوات الأساسية للتأهيل فيما عدا بعض التفاصيل والآتي هو ملخص لها:

¹ - Op- Cit.

- تعيين ممثل للإدارة له السلطة في إنشاء النظام، متابعته والاتصال بالجهات الخارجية فيما يختص بالنظام و يلي هذا دراسة الفجوة طبقا للمواصفة OHSAS 18000 وإصدار تقرير فجوة ووضع خطة تنفيذية لعلاج الفجوة؛
- إجراء مسح مبدئي؛
- وضع وتنفيذ برنامج تدريبي توعوي للعاملين عن نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية المطابق للمواصفة OHSAS 18000 ؛
- تطبيق الخطة التنفيذية ووضع الوثائق وتجهيز كافة أنظمة المؤسسة ليتطابق مع المواصفة OHSAS 18000؛
- إجراء تدقيق داخلي واكتشاف عدم التطابق وعلاجه عن طريق الأفعال التصحيحية المدروسة؛
- قيام الإدارة العليا بعمل متابعات ومراجعات دورية مخططة للمؤسسة وتنفيذها للنظام الموضوع وحل مشاكل التنفيذ إلى أن تطمئن الإدارة العليا على مطابقة المؤسسة لنظام الإدارة ومتطلباته الواردة في المواصفة OHSAS 18000؛
- تقوم المؤسسة التعاقد مع جهة إصدار شهادات معترف بها والتي تقوم بالتنسيق مع ممثل الإدارة للمؤسسة بترتيب توقيت التدقيق عليها؛
- تقوم جهة إصدار الشهادة بالتدقيق على المؤسسة وفي حالة ما إذا كان التدقيق إيجابي يتم منح المؤسسة شهادة OHSAS 18000 كما يتم التدقيق من طرف الجهة المانحة بصفة دورية للتأكد من استمرارية مطابقة المؤسسة مع متطلبات المواصفة الدولية.
- كما يقع على عاتق المؤسسات مسؤوليات و واجبات توفير الصحة و السلامة المهنية من خلال التقيد بالشروط، القوانين و اللوائح لحفظ الصحة و السلامة المهنية و عليها أن تظهر قيادة حازمة و التزاما واضحا بأنشطة الصحة و السلامة المهنية داخل المنظمة وأن تتخذ كل التدابير المناسبة لإنشاء هذا النظام و ينبغي أن يتضمن العناصر الأساسية كالأمن، السياسة، التنظيم، التخطيط، التنفيذ، التقييم و إجراءات التحسين:¹
- السياسة العامة: يجب أن تتلاءم وحجم و طبيعة المؤسسة، تكون مختصرة، واضحة ومؤرخة، معممة على الجميع، أن تتضمن جملة من المبادئ والأهداف كحماية سلامة وصحة كافة أفراد المؤسسة

¹ - مبادئ توجيهية بشأن نظم إدارة السلامة و الصحة المهنتين، منظمة العمل الدولية- السلامة و الصحة المهنية 2001، ILO- OSH2001، مكتب العمل الدولي، جنيف، ص. 154.

- عن طريق منع الإصابات، الأمراض والحوادث المرتبطة بالعمل؛ التقيد بالقوانين واللوائح الوطنية الخاصة بالصحة والسلامة المهنية؛ ضمان استشارة العمال وممثليهم و تشجيع مشاركتهم في كافة عناصر النظام؛ الاستمرار في أداء نظام الصحة و السلامة المهنية.
 - **مشاركة العمال:** تعتبر مشاركة العمال عنصراً أساسياً من عناصر نظام الصحة والسلامة المهنية فيجب إعلامهم وتدريبهم على كافة الجوانب و الطوارئ بالإضافة إلى ضرورة تشكيل لجنة للصحة والسلامة المهنية؛
 - **التنظيم:** يشتمل هذا العنصر على المسؤولية و المسائلة لضمان التنفيذ الجيد للنظام، تحقيق الأهداف، تحديد المسؤوليات والإشراف، تشجيع التعاون والإتصال، إزالة الأخطار، توفير المواد واللوازم اللازمة للحماية، تقديم تقارير دورية للإدارة العليا عن أداء النظام؛
 - **الكفاءات والتدريب:** يجب على الجميع من المسؤولين و كافة الأفراد التمتع بالكفاءات الكافية و الكفيلة لتنفيذ المهام، توفير التدريب الجيد للقائمين عليها؛
 - **توثيق نظام الصحة والسلامة المهنية:** ينبغي إنشاء وتطبيق آلية لتوثيق نظام الصحة والسلامة المهنية، بحيث يشمل كل من السياسة، الأهداف، الأدوار، المسؤوليات، الأخطار، الإجراءات، التعليمات و أن تكون مكتوبة بوضوح و دقة، كما ينبغي وضع، إدارة و حفظ السجلات و ينبغي أن يكون للعمال الحق في الإطلاع على السجلات المتعلقة ببيئة عملهم وصحتهم.¹
- يمكن لسجلات الصحة و السلامة المهنية أن تحتوي على سجلات القوانين أو اللوائح المتعلقة بنظام الصحة و السلامة المهنية؛ سجلات تنفيذ نظام الصحة والسلامة المهنية؛ سجلات الإصابات، الإعتلالات و الحوادث المرتبطة بالعمل؛ سجلات عن حالات تعرض العمال للحوادث، سجلات مراقبة بيئة العمل و صحة العمال؛ نتائج الرصد النشط؛²
- **الإتصالات:** ينبغي وضع الإجراءات اللازمة بغرض الاستلام، التوثيق والاستجابة للاتصالات الداخلية والخارجية المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية؛ ضمان الإبلاغ الداخلي لمعلومات الصحة والسلامة المهنية بين مختلف مستويات و مهام المؤسسة؛ ضمان إيصال اهتمامات، أفكار و مداخلات العمال و ممثليهم في أمور الصحة و السلامة المهنية؛

¹ - مبادئ توجيهية بشأن نظم إدارة السلامة و الصحة المهنتين، نفس المرجع، ص 20.

² - رصد النشط: يقصد به الأنشطة الجارية التي تتحقق من أن تدابير الوقاية و الحماية من المخاطر و ترتيبات تنفيذ نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية تتماشى مع المعايير المحددة.

- **التخطيط و التنفيذ:** ينبغي أن يشمل على الاستعراض الأولي ثم التخطيط، وضع و تنفيذ النظام من إعداد خطة لتحقيق الأهداف، إختيار معايير القياس، توفير الموارد الكافية، تحديد أهداف الصحة والسلامة؛ ينبغي وضع أهداف يمكن قياسها بحيث تكون خاصة بالمؤسسة متماشية مع القوانين الداخلية للمؤسسة و للدولة، عمليات مركزة على التحسين المستمر ويمكن تحقيقها؛
- **الوقاية من المخاطر:**¹ تشمل هي الأخرى تدابير الوقاية والتحكم بحيث ينبغي تحديد الأخطار المحيطة بصحة وسلامة الأفراد و يجب إزالة المخاطر و التحكم بها و تقليلها، كما ينبغي إتخاذ إجراءات أو ترتيبات الوقاية من المخاطر، ينبغي أن تكون مكيفة مع المخاطر، استعراضها وتحسينها، التقييد بالقوانين، مراعاة الحالة الراهنة للمعارف؛ يجب الإدارة الجيدة للتغيير فينبغي تقييم عمليات التغيير الداخلية المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية كتعيين الموظفين أو الناشئة عن عمليات جديدة، أساليب عمل جديدة، هياكل تنظيمية جديدة وعمليات التغيير الخارجية مثل تلك الناتجة عن تعديل القوانين اللوائح الوطنية وعمليات الدمج التنظيمية والتطورات في التكنولوجيا المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية؛ ينبغي تقييم التغيير قبل الشروع في أي تغييرات أو قبل إدخال أساليب عمل، مواد، عمليات أو آلات جديدة، ينبغي عند تنفيذ قرار التغيير التأكد من أن جميع الأفراد المتأثرين بالمؤسسة قد تلقوا المعلومات والتدريب على النحو الصحيح.

- **الوقاية من حالات الطوارئ و التأهب و الإستجابة لها:**

- ينبغي اتخاذ و تطبيق ترتيبات الوقاية في حالات الطوارئ و التأهب و الإستجابة لها كما ينبغي لهذه الترتيبات أن تحدد احتمالات وقوع الحوادث و حالات الطوارئ، أن تتصدى للوقاية من الأخطار المرتبطة بها في مجال الصحة و السلامة المهنية، و ينبغي لها أن تكون متماشية مع حجم و طبيعة نشاط المؤسسة و أن تضمن توفير المعلومات الضرورية و إيصالها إلى الجهات العليا، وجود خدمات الإسعافات الأولية و المساعدات الطبية و مكافحة الحرائق و إجراءات إخلاء كل الناس من مكان العمل كما ينبغي اتخاذ ترتيبات الوقاية في حالات الطوارئ و التأهب لها بالتعاون مع خدمات الطوارئ الخارجية و الهيئات الأخرى.

¹ - مبادئ توجيهية بشأن نظم إدارة السلامة و الصحة المهنتين، ص16.

- **المشتريات:**

ينبغي وضع وتطبيق إجراءات تضمن أن تكون شروط الصحة و السلامة المهنية مقيدة في مواصفات الشراء، محددة قبل القيام بشراء، متطابقة مع الشروط قبل استخدامها.

- **التعاقد:**

ينبغي وضع إجراءات تضمن أن تكون شروط الصحة و السلامة المهنية موجودة فعلا في دفاتر، و سياسات المؤسسة.

- **التقييم:**

يشمل التقييم رصد الأداء و قياسه فينبغي وضع إجراءات، تطبيقها و استعراضها دوريا لرصد، قياس و تسجيل أداء الصحة و السلامة المهنية على فترات منتظمة و ينبغي تحديد المسؤولية والمساءلة عن القيام بعمليات الرصد على مختلف المستويات في الهيكل التنظيمي، إختيار مؤشرات الأداء، مراعاة التدابير الكمية و النوعية، ينبغي أن يوفر الرصد التغذية المرتدة و التأكد من أن يتم بصفة يومية و أنه قيد التنفيذ و أنه يعمل بفعالية.

- **تقصي الإصابات، الأمراض و الحوادث المرتبطة بالعمل وآثارها على أداء الصحة و السلامة المهنية:** ينبغي تقصي أصل و أسباب الإصابات الصحية و الأمراض و الحوادث المرتبطة بالعمل و الإبلاغ عنها، على أن يقوم بعملية التنفيذ أشخاص ذوي إختصاص، تنفيذ الإجراءات التصحيحية عن التقصي و إعداد التقارير بهذا الشأن؛

- **المراجعة:** إجراء المراجعة الدورية بهدف التحقق من أن النظام مناسب و ذا فعالية في حماية صحة وسلامة العمال و منع الحوادث، تشتمل على تقييم لعناصر نظام الصحة والسلامة المهنية و هل هو فعال في تحقيق السياسة و مشاركة العمال.

- **إستعراض الإدارة:** ينبغي لعمليات الإدارة أن تشمل تقييم الإستراتيجية الشاملة لنظام الصحة والسلامة المهنية و تحديد ما إذا كانت تحقق أهداف الأداء المخطط لها؛ تقييم قدرة النظام على تحقيق الاحتياجات الشاملة للمؤسسة و أصحاب المصالح؛ تقييم الحاجة إلى تغييرات في النظام بما فيها السياسة و الأهداف؛ تحديد الإجراءات اللازمة لتصحيح النواقص في الوقت المناسب، بما يشمل التكييف مع جوانب أخرى من قياس أداء و هيكل إدارة المؤسسة؛ توفر التغذية العكسية؛ تقييم التقدم نحو تحقيق

الأهداف الخاصة بالصحة و السلامة المهنية؛ تقييم فعالية إجراءات لمتابعة المقررة من عمليات الاستعراض السابقة للإدارة؛

- **إجراءات التحسين:**¹ تتمثل أساسا في إجراءات الوقاية والتصحيح بحيث ينبغي وضع وتطبيق ترتيبات من أجل اتخاذ إجراءات الوقاية والتصحيح الناتجة عن قياس أداء نظام الصحة والسلامة المهنية، على أن تشمل هذه الترتيبات تحديد و تحليل للأسباب الأصلية لأي مظهر من مظاهر مخالفة القوانين ذات الصلة، الحث، التخطيط، التنفيذ، التأكد من فعالية و توثيق إجراءات الوقاية، عندما يبين التقييم أن تدابير الوقاية والحماية غير كافية ينبغي معالجتها وفقا للتسلسل الهرمي بقصد تكملته ومعالجته في الوقت المناسب؛

- **التحسين المستمر:** ينبغي وضع و تطبيق ترتيبات التحسين المستمر للعناصر ذات الصلة بنظام الصحة و السلامة المهنية وفق النظام ككل و ينبغي لهذه الترتيبات أن تراعي أهداف الصحة و السلامة المهنية للمؤسسة؛ تحديد نتائج الأخطار و تقييمها؛ نتائج الأداء؛ تقصي الإصابات، الأمراض، الحوادث المرتبطة بالعمل، نتائج و توصيات عمليات المراجعة؛ حصيلة إستعراض الإدارة؛ توصيات التحسين الموصى بها من كافة أفراد المنظمة بمن فيهم أعضاء لجنة الصحة والسلامة المهنية؛ التغييرات في القوانين و البرامج الطوعية والاتفاقات الجماعية؛ المعلومات المستحدثة ذات الصلة؛ نتائج برامج حماية الصحة و النهوض بها، أخيرا ينبغي مقارنة عمليات أداء الصحة و السلامة للمؤسسة بالعمليات في المنظمات الأخرى بهدف تحسين أداء الصحة و السلامة.

¹ - نفس المرجع السابق.

الخلاصة

كخلاصة لما سبق ذكره في هذا الفصل، نجد أن الجودة أصبحت جزء ضروري لا يمكن الاستهانة به لكل مؤسسة تصبوا إلى النجاح و التطور، قد تحتاج المؤسسات في تلبية حاجات الزبون المستمرة و المتغيرة إلى جهة أجنبية لتساعدها في تحقيق ذلك كالمؤسسة العالمية للتقييس (الإيزو) التي تزودها بجملة من التوجيهات، الشروط، الالتزامات الصارمة و المفيدة.

إن مواصفة إيزو 9000 شهدت عدة تطورات و إصدارات منذ نشأتها لحد الساعة و هذا ما يدل على أهميتها الكبيرة في الحياة الاقتصادية، كما أنها عنصر أو مرحلة أساسية لتسيير، تنظيم و مراقبة لعمليات إنشاء، تأسيس، تحسين، استمرارية و خلق عمليات أكثر كفاءة وفعالية، زيادة رضا العملاء و الاحتفاظ بهم، الحد من عمليات مراجعة الحسابات، تعزيز التسويق، تحسين أداء و تحفيز الموظفين، نشر الوعي، رفع من الروح المعنوية، زيادة الأرباح، تقليل الهدر و زيادة الإنتاجية.

وجدنا أن الإستعمال الغير عقلاني لأجزاء من الطبيعة يؤدي إلى إلحاق الضرر بها، ظهور مشاكل بيئية كالتلوث، التصحر و مشاكل بيئية عالمية كثقب الأوزون و ظاهرة التغير المناخي و غيرها من المشاكل الخطرة على البيئة، مما أدى إلى قيام الدول من جهة بإصدار مجموعة من القوانين و التشريعات لحماية البيئة من الأخطار و من جهتها قامت منظمة التقييس العالمية بإصدار المواصفة إيزو 14000 لوضع الأسس الكفيلة لتحديد تلك المشاكل و وضع مناهج معينة في معالجتها.

إن المواصفة OHSAS 18000 نظام الصحة و السلامة المهنية يجب أن يكون دائم التساؤل عن أوجه القصور التي كانت موجودة سواء في وسيلة العمل، طريقة أداء العمل أو في محيط العمل و كذا طريقة الوقاية المناسبة التي يجب أن تستعمل لمنع الإصابات و الإجراءات الواجب اتخاذها لمنع تكرار الحادث مستقبلاً، الإسعافات الأولية للإصابة بالحروق و الجروح و الإختناق و إلخ، التدابير الواجب توفرها للوقاية من انتشار الحريق، طرق تخزين المواد الضارة، وضع دليل للسلامة و الأمن، تدريب الأفراد على إستعماله، في جملة واحدة الإحاطة بكل ما يتعلق بسلامة الفرد داخل المؤسسة.

أخيراً إن إستخدام المؤسسة للمواصفات الثلاث و المعنية بتجسيد و تكامل أبعاد التنمية، التطور

و التحسين فيها يساهم في بناء نظام متكامل يعمل على إدماج الاعتبارات، الرهانات البيئية و الإجتماعية علاوة عن الاقتصادية للتطور ضمن الأولويات الإستراتيجية التسييرية للمؤسسة، بالإضافة إلى أن هذا النظام الناتج يعمل وفق منهجية التحسين، حيث يعمل على ديمومة تحقيقه في المؤسسة.

الفصل الثالث

دور نظام الجودة المتكامل في تحسين الأداء

الفصل الثالث

دور نظام الجودة المتكامل

في تحسين الأداء

المقدمة:

إن لنظام الجودة المتكامل أهمية كبيرة في إنجاح المؤسسات كما له مميزات خاصة و مكاسب تعود عليها، له محفزات و عراقيل، أهداف و إستراتيجيات كما أصبح الاهتمام بالأداء و السعي إلى رفعه و تحسينه من الضروريات التي تشغل بآل المسيرين و الإدارات العليا في المؤسسات المعاصرة، لان التحكم فيه و السيطرة عليه يمنحها القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد، تخفيض التكاليف، تحسين جودة المنتج من سلع أو خدمات، التحكم في تقنيات الحديثة للإنتاج و الاتصال، التحكم في السعر، مواجهة المنافسة و غيرها ومن أجل الوصول إلى هذا لابد لإدارة أن تقوم بعملية تقييم الأداء بعد كل مرحلة من مراحل الإنتاج.

عملية تقييم الأداء تعتبر أداة بيد الإدارة تستخدمها لمساعدة باقي الإدارات على القيام بأدوارهم، هذا من جهة ومن جهة أخرى تعمل على تحسين أداء الأفراد على اختلاف مستوياتهم ، صحيح إن تقييم الأداء من الوظائف المسندة إلى إدارة الأفراد، فهذا لا يعني أنها المسئول الوحيد على إنجازه، بل على العكس من ذلك لابد أن تتوسع لتشمل مختلف عناصر المؤسسة بدءا بالمدير وانتهاء بالعامل البسيط، ولكنها تقوم و تسهر على وضع الإطار العام للتقييم و متابعته عن كثب نظرا لكونها تتميز بالمعرفة المتخصصة التي تمكنها من تأدية هذه الوظيفة على الوجه الأكمل والأحسن.

كما أن عملية تقييم الأداء مهمة جدا تشمل كل جوانب المؤسسات كالتسيير، المحاسبة، التسويق.... و غيرها لأنها تقوم بتقييم أداء أفراد المؤسسة الذين يشتغلون في كل الوظائف و بالتالي يساهمون مباشرة في تحسين الأداء العام للمؤسسة، إن لتحسين الأداء عدة مداخل كالثقافة التنظيمية،

إعادة الهندسة، الإدارة المفتوحة، الجودة الشاملة، يمكننا إضافة نظام الجودة المتكامل الذي يقوم على تحسين الأداء من خلال تحسين جودة الأداء الإنتاجي أو الوظيفي، الأداء البيئي مع الحفاظ على صحة و سلامة الأفراد داخل المؤسسة.

المبحث الأول: الإطار العام للأداء

الجودة بمختلف مراحلها و أنواعها أمر أصبح مطلوب في المؤسسات المعاصرة شاعت أم أبت ذلك و تسييرها ضروري لضمان نجاح المؤسسة في التطور و الازدهار، بالإضافة إلى ثقافة العمل التي تعد عاملا رئيسيا يحدد ما إذا كان نشاط المؤسسة دائم التطور على أسس ثابتة أم أنها تتدهور و في طريق الفشل و الانتهاء، ثقافة العمل تمثل ركن غير مادي و لكن ينتج عنه نتائج ذات قيمة عالية¹، التي لها تأثير كبير على الأداء الذي له عدة تعاريف، عدة طرق لتقييمه و عدة مداخل لتحسينه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء و تقييمه

تطلق كلمة الأداء على عدة معاني و عبارات فهي قد تعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها من الالتزام بمواعيد الدوام، الالتزام بالآداب و الأخلاق الحميدة داخل المؤسسة و تحمل المسؤولية كما قد تستخدم بمعنى بلوغ الأهداف أو مدى استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة استخداما أمثلا أو مدى تأدية المهام و غيرها، لهذا فإنه توجد عدة تعاريف للأداء من بينها ما يلي:

"انه الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف المحددة"،² يعرف على انه "قدرة الإدارة في تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة"³ و انه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها⁴ يعرف P. Lorino الأداء بأنه القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي

¹ - كوكب كامل نور، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، ندوة الإبداعية للبرامج والأنشطة "المؤسسات الحكومية والخاصة"، مصر، فبراير 2008، ص4.

² - عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الانسانية العدد1، بسكرة، 2001، ص87.

³ - حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية ، القاهرة، 1987، ص 14 .

⁴ - عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998، ص 03.

تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي،¹ و عرف محمد سعيد أنور سلطان الأداء ب "المكون رئيسي لنظرية التوقع، يجب الاهتمام بتحديد العلاقة أو الصلة بين الجهد المبذول و الأداء من ناحية والعلاقة بين الأداء و العوائد من ناحية أخرى، بمعنى أن جهودهم تقودهم إلى الأداء المطلوب، أن هذا الأداء يسمح لهم بالحصول على العوائد المرغوبة"²، ويعرف أيضا ب " الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة، لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العمليات الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة"³ ، أما الأستاذ لمين علوطي فقد عرف الأداء "بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف و يشتمل مفهومي الفعالية و هي الوصول إلى الأهداف المرجوة ، النجاعة وهي تخفيض الموارد المستخدمة"⁴، كما أن الأداء قد يشير إلى "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"،⁵ غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فهو المخرجات التي تنتج عن جهد مبذول نتاجها المدخلات، لكن هذا يتم بطريقة مدروسة من أجل تفجير و تجنيد الطاقات الموجودة داخل المؤسسة سعيا لتحقيق أهدافها، وعلى هذا الأساس فإن هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه استظهار يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة. و حسب كريستيان باتل " فإن الأداء البشري هو نتيجة لتفاعل ثلاثة عناصر أساسية و هي⁶ المهارات و التي تعد مصدرا للأداء البشري و التي يمتلكها الفرد العامل و يستعملها في عمله؛ التحفيز؛ مستوى تنظيم العمل و الوسائل المتاحة لذلك.، عليه فإن الأداء البشري يمكن توضيحه في المعادلة التالية:⁷

$$\text{الأداء البشري} = \text{المهارات} + \text{التحفيز} + \text{تنظيم العمل} + \text{الموارد المستعملة.}$$

4-P.lorino, L'économiste et le manager, édition ENAER, Alger, 1991, P5

2 - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص 292.

3 - عبد المليك مزهودة، دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، علوم اقتصادية، جامعة باتنة 1997. 1998، ص36.

4 - لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي المؤسسي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 143.

5 - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، 2001، ص 209.

6 - Christian Batal, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, 2eme édition, édition d'organisation, Paris, 2000, P95.

7 - Philippe Eray, Précis de développement des compétences, édition liaisons, Paris, 1999, P39.

أما تقييم أداء فيعرف على النحو التالي " هو وظيفة مؤسّسة، مستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية، تحقق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المؤسسة"،¹ كما يعني بتقييم الأداء " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى، بمعنى آخر فإن تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل كذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية".² و ترى الباحثة ماري تريزاني (Marie Tresanini) تقييم الأداء على أنه " محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية"³، إلا أن توفيق عبد المحسن فإنه ينظر إلى تقييم الأداء على أنه " قياس للأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"⁴.

أما تعريف يوحنا عبد آل آدم و سليمان اللوزي على أنه " مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة لكونها تحتوي على مقارنة الأداء بما هو مخطط للتأكد من مدى تحقيق الأهداف المرسومة، لأجل تحديد الانحرافات و معالجتها سواء قبل تحقق الانحراف أو بعده باستخدام أفضل السبل العلمية لعناصر الإنتاج، لتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة و كذلك تعتبر عملية قياس كفاءة الأداء برنامج عمل لترشيد ورفع كفاءة العاملين و نظام المعلومات للتخطيط و الإدارة و تحديد المكافآت"⁵.

يُنظر لتقييم الأداء على أنه قياس الأداء الفعلي أي مقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها و المستمدة من الأهداف المتوقعة، تحديد الانحرافات و وضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء،⁶ كما انه يعتبر " عملية تقييم و تقدير بصفة منتظمة و مستمرة للفرد بالنسبة لإنجازاته في العمل و توقعات

¹ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004 ص123 .

² - عبد الله علي، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002، ص 15.

³ - Marie Tresanini, **Evaluer les compétences**, édition EMS Management & société colombelles, 2002, P 18.

⁴ - عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سبق ذكره ، ص 05.

⁵ - يوحنا عبد آل آدم، سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم كفاءة أداء المنظمات، دار ميسرة، 2005، ص 199.

⁶ - زهير ثابت، كيف تقم أداء الشركات و العاملين، دار القباء، القاهرة، 2001، ص 15.

تتميته و تطويره في المستقبل"،¹ هو "معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الصناعية وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وأثار ذلك على الوحدة نفسها"² فتقييم الأداء يعتبر كفحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة، اقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام و أعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها.

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية روتينية ثابتة و ترتبط بنهاية السنة المالية، كما قد تعتبر جزء من الرقابة و كلاهما صحيح لكونهما يسعيان معا إلى تصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا إلى الإنجازات المرغوبة و إن عملية تقييم الأداء تفيد في تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها و معرفة أسباب الانحرافات عن مقاييس الأداء المحددة، اقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة، تساعد في تحسين الأداء من خلال وضع نظام الحوافز الذي يتماشى و الأداء المحقق، وضع الأسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في المؤسسة.

تقييم الأداء يجب أن يشمل جميع أفراد المؤسسة سواء كانوا في المستويات المباشرة، الوسطى أو في مستوى الإدارة العليا كما يجب أن يتصف هذا التقييم بالاستمرار وأن يتزامن تقييم أداء الأفراد مع تقييم أداء المؤسسة للحصول على نتائج دقيقة و فعالة من أجل تحقيق أهدافها.

بناء على ما جاء في التعاريف السابقة نستخلص أن تقييم الأداء يعني به قياس ما يقوم به الموظف من مهام الموكلة إليه "مسؤوليات و واجبات" في نهاية فترة معينة أي مقارنة ما كان ينبغي تحقيقه بما تم انجازه فعلا من أهداف، على ضوء هذا التقييم يتم الكشف عن الانحرافات و هذا لتسهيل عملية التشخيص و بالتالي إظهار نقاط القوة و الضعف في مجالات العمل مما يساعد في وضع الحلول اللازمة لعلاج الضعف أما نقاط القوة فيجب الاستفادة منها.

¹ - كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، لبنان، 2005، ص 125.

² - عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999، ص 189-190.

المطلب الثاني: أهداف و أهمية عملية تقييم الأداء

الغاية من تقييم الأداء هي تحليل أداء الأفراد بكل ما يتعلق بهم من صفات نفسية، بدنية، مهارات فنية، سلوكية أو فكرية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، العمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمان أساسي لتحقيق فعالية المؤسسة وعليه فإن عملية تقييم الأداء تتسم بالخصائص¹ كمن تقويم الأداء تعتبر عملية إدارية مخطط لها مسبقاً؛ إنها عملية ايجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط و إنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الأهداف؛ أنها لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه و النتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم وهي عملية يومية ليست موسمية و ما النتائج النهائية إلا تعبير عن تحاليل لكافة الجزئيات و التحركات المتعلقة بالعمل اليومي فقط.

أ- أهداف تقييم أداء الأفراد:

يعتبر قياس الأداء من أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إدارة المؤسسة أما عن الأهداف التي تحققها عملية التقييم فهي تقسم إلى ثلاث مستويات رئيسية كالمؤسسة، المديرين والمرؤوسين.

أ - 1 - أهداف تقييم الأداء على مستوى المؤسسة:

إن جل المنظمات اليوم تهتم بتقييم الأداء لأن من خلال المقارنة بين الأهداف المسطرة بالنتائج المحققة يخلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المؤسسة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية و ليست علمية أو موضوعية هذا ما يساعد المؤسسة للنهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، و تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر² لكن هذا يتطلب وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته، تقييم الأداء مهمة جدا لأنها تساعد على "تحديد تكاليف العمل

¹ - عادل حروحش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، دار جدار للكتاب العالمي، الاردن، 2006، ص 103.

² - كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص 192.

الإنساني و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة و العائد¹ فمن خلاله قد تكسب المؤسسة ميزة تنافسية إضافة إلى جلب العملاء والتحكم في السعر و زيادة الجودة و تقييم أداء العاملين هي في حد ذاتها تقييم لبرامج التقييم و أساليب إدارة ككل لأنه يتم مناقشة المعايير التي تقيس الأداء فقد يضاف لها معايير أخرى كما قد يحذف منها أما الإدارة فمن خلال تقييم الأداء يتم بطريقة غير مباشرة تقييم أسلوب العمل الذي يتبعه الأفراد فقد تغير المؤسسة من أساليبها أو سياستها، تساعد الإدارة في "إعداد سياسة جيدة للرقابة من خلال احتفاظ المؤسسة بالبيانات حول أداء العاملين واستخدامهم كمصادر للرقابة"²، كما يساعد نظام التقييم على احترام نظام العمل و قواعده، لأن شعور الشخص بان هناك من يقيّم سلوكه و تصرفاته سوف يجعله أكثر التزاما بنظام و قواعد العمل الموضوعية، إنها تقييم لنظام التوظيف بالمؤسسة لأنه عندما تكون الوظيفة مطابقة للشهادة الدراسية، ميول و خبرة الموظف تساعده على إتقانها و بالتالي الإستمتاع بعمله هذا ما يستوجب تعيين الموظفين حسب مؤهلهم العلمي ترشيد سياسة الاختيار و التعيين فهي تؤدي إلى توفر الشخص المناسب و الذي يؤدي عمله بنجاح³ و كلما توفرت المؤسسة على هذه النقطة معناه أن نظام إدارة في أحسن حالاته، فإذا ثبت أن بعض أو معظم العاملين الذين عينوا في وظائف معينة منخفضي الكفاءة، كان معنى ذلك أن طرق التعيين غير سليمة، لأنها لم تكن قادرة على فرز الشخص المناسب، كما يمكن تلخيص أهداف تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة في النقاط التالية⁴ اختيار الأفراد الأكفاء و المؤهلين للترقية و تقادي المحسوبية؛ توحيد الأسس التي تتم على أساسها الترقية، الزيادات في الأجور، الفصل و العقاب؛ خلق جو للمنافسة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل مجهودات أكبر؛ المحافظة على مستوى عالي ومستمر من الكفاءة الإنتاجية؛ تزويد الإدارة بالمعلومات المفصلة و المساهمة في جعل قيمة الأجور أحد الانعكاسات الحقيقية لتقييم العاملين.

في الأخير إن عملية التقييم تساعد على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين و تمتيهم، حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين و تبرز الكفاءات من خلال الكشف على المعارف و المهارات و القدرات المتوفرة في المؤسسة.

¹ - حمداوي وسيلة، نفس المرجع السابق، ص 124-125.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، 2001، ص 217.

³ - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 368.

⁴ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 320-321.

أ- 2 - أهداف تقييم الأداء على المستوى المديرين:

إن قيام المديرين و المشرفين على عملية تقييم أداء المرؤوسين و الحكم عليهم أمر ليس بالسهل لا سيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك، هذا في حقيقة الأمر يساعد على تنمية مهاراتهم و قدراتهم في عدة مجالات كالتعرف على كيفية أداء الموظف لعمله بشكل علمي و موضوعي ما يكسبه الخبرة في هذا المجال و يحسن من نوعية إنتاجه، كما أن عملية مناقشة مشاكل العمل مع الموظفين تؤدي إلى رفع مستوى العلاقات مع الموظفين، هذا الأمر يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقويم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين وتساعد المدير في تنمية قدراته في مجالات الإشراف، التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين، تسهيل اتخاذ القرارات خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي كالترقية أو النقل.

أ- 3 - أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

إن الأهداف التي تتحقق من خلال تقييم الأداء كثيرة و متنوعة منها أنها تعزز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزون بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات حتى العمل الذي يخضع للتقييم في حد ذاته ذا أهمية لأنه سوف يراقب، يقيم و يؤخذ بعين الاعتبار لدى جهات عليا. كما تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين و تطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة، لأنها تساعد على "تعريف الموظفين بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل"¹، إن تشجيع العمال المتحصيلين على نتائج جيدة في العمل يعتبر تحفيز لكل الأفراد العاملين بالمؤسسة ، أما العمال منخفضي الأداء سيتم تحديد احتياجاتهم للتكوين لأن التقييم يهتم أساسا بأسباب لأداء المنخفض للعمال والتكوين، تساعد عملية التقييم في "إعادة تشكيل البناء التنظيمي"² إذ يمكن أن يعد تقييم الأداء مرشدا أو دليلا لإعادة توزيع العمالة في الأوقات و المجالات المناسبة مما يساعد على

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، 217.

² - محمد جمال الكافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، 2007، ص 230.

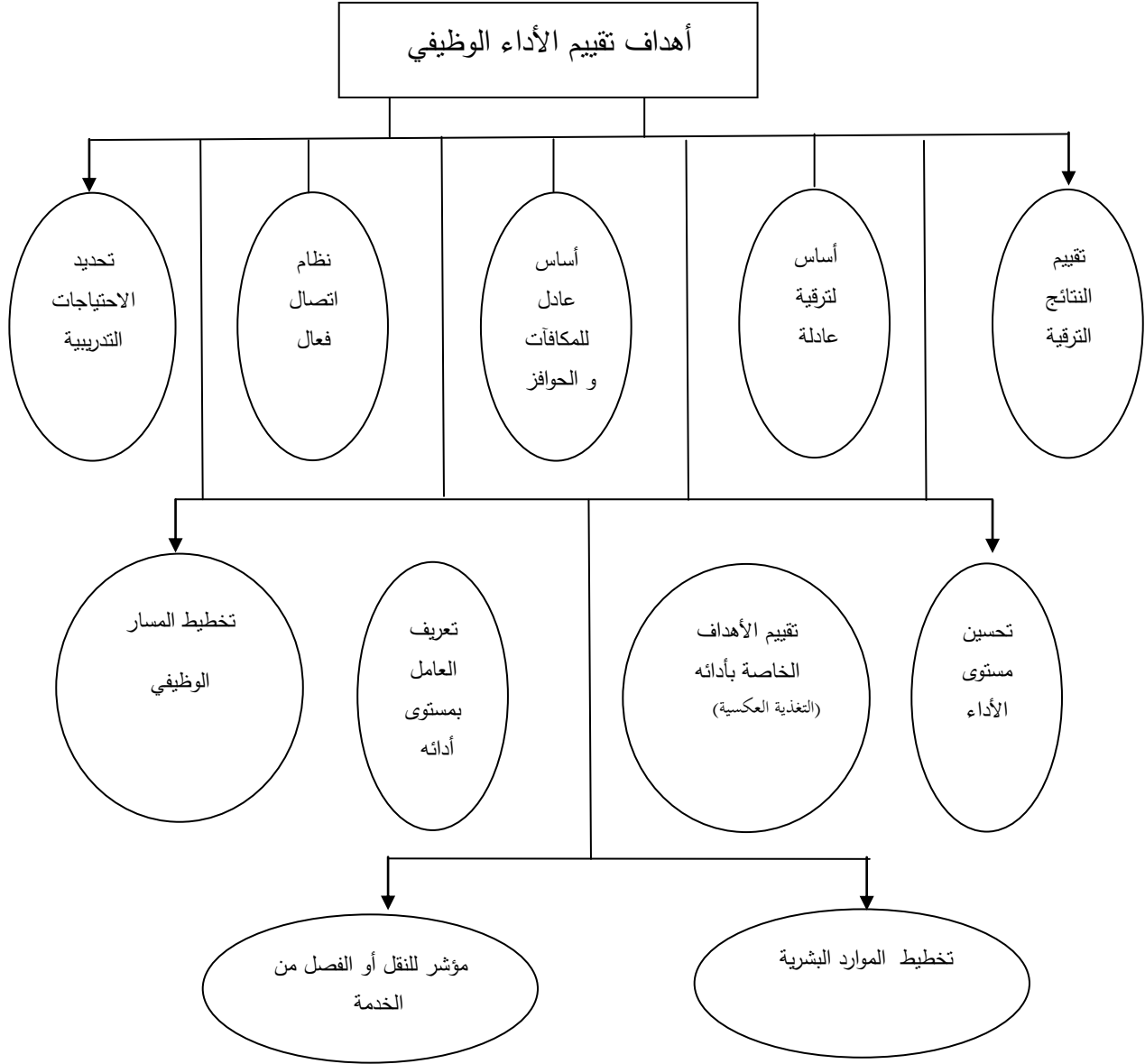
التجديد المستمر لهيكل التنظيم في ضوء الإمكانيات المتاحة من القوى العاملة، إن العادلة في التقييم تجنب المحاباة و الأهواء الشخصية مما يؤدي إلى تقوية علاقات العمل ودعم الثقة بين العاملين وإدارة المنشأة و إن منظومة تقييم الأداء تساعد على اكتشاف المشكلات الإدارية، فمثلا قد يتضح انخفاض معدل الإنتاج لأغلب العاملين بأحد الأقسام، من خلال الدراسة قد يتضح أن ذلك يرجع لعدم اخذ الإدارة بمعايير عادلة لتحديد معدل الانجاز المطلوب، نتيجة الافتقار إلى توافر دراسة تحليلية للأعمال ومتطلباتها، الأمر الذي يقتضي تدخل الإدارة لمعالجة هذا القصور.

إضافة إلى ذلك إن تقييم الأداء يساعد في معرفة أداء الفرد العامل بكفاءته من جهة وبحماسه أثناء أداء عمله من جهة أخرى وذلك من خلال¹ معرفته لمخزون الكفاءات الموجودة في المؤسسة؛ تحليل الفجوة بين الأهداف المسطرة و النتائج المحققة؛ تحديد الأهداف والمشاريع المستقبلية للمؤسسة؛ شرح متطلبات العمل والمهام المختلفة المكونة لكل وظيفة؛ تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الرئيسية كالربحية، ورفع مستوى الأداء وتحقيق المركز التنافسي وغيرها وذلك عن طريق تحقيق مجموعة من العناصر كمراقبة التناسب بين العمال ومتطلبات العمل، يساعد المسؤولين على الرؤية الواضحة للمؤسسة وبالتالي تسهيل عملية توزيع المسؤوليات، اكتشاف العوامل التي تعيق المؤسسة وتمنعها من تحقيق أهدافها وهناك أهداف أخرى لتقييم الأداء² كأهداف إدارية وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل و الترقية و الاستغناء... الخ وأهداف تطويرية عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم. يوصف تقييم الأداء بأنه عملية تقدير انجازات الفرد في عمله و توقعات تنميته و تطويره فان برامج تقييم الأداء تهدف إلى تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها، المساعدة في تحديد مكافآت الفرد، تحسين مستوى الانجاز عند كل فرد، تسهيل تنمية و تطوير الفرد و الشكل رقم 03-01 يلخص نوعا ما أهم أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 219.

² - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2000، ص 125.

الشكل رقم 03-01: أهداف تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 322.

يوضح الشكل أن هناك عدة أهداف من عملية تقييم الأداء الوظيفي، من بينها تحسين أداء العامل، كما أنها تسمح بتحديد المكافأة و الحوافز التي ستمنح لكل عامل، إضافة إلى أن معرفة نتائج التقييم تسمح للمؤسسة بالقيام بالإجراءات المناسبة كترقية العامل، نقله أو فصله.

ب - أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

إن لأنظمة تقييم الأداء دورا بالغ الأهمية، فهي تساعد على أداء العمل بصورة أفضل و الاستفادة من الأخطاء والتقليل منها، وخلق جو من التفاهم بين الرئيس والمروؤوس، فإذا أخطأ العامل على المشرف معرفة أسباب ذلك الانحراف، بما يجعله راضيا بأهمية التقييم لعمله في كافة المراحل، فلا شك أن أهم ما يشغل ذهن العامل هو رأي مروؤوسه فيه، إذن تقييم الأداء هو الأساس للرضا الوظيفي، فالفرد حينما يشعر أن أداءه مقام على أساس موضوعي بصفة مستمرة يرتفع رضاه الوظيفي مما يحفزه على تحسين مستوى أداءه.

لقد أصبحت كل المنظمات تبدي أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، لأنها تمكنها من أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة و أن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقفها حول قرارات التوظيف من النقل، الترقية، التدريب، التطوير الوظيفي أو عند تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تتعلق بإنهاء خدماته، على هذا الأساس تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين و تضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزلاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم و رفعهم إلى مراكز وظيفية أعلى، كما انه عند معرفة الموظف بمستوى أدائه تمهد له الطريق و بالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه و تحسين إنتاجيته و نفس الشيء للإدارة بحيث إن الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم قد تظهر جوانب النقص في سياسات المؤسسة و أنظمتها إذ قد يترتب عليه إعادة النظر في هذه الأمور و اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف إضافة إلى ذلك يجب أن يخضع كل من المديرين و المشرفين للتقييم لكي يزيد من مصداقية العملية و مصاحبتها بإجراءات وتعديلات في الرواتب، الحوافز والمكافآت الاهتمام أكثر بحقوق الموظفين وظروفهم الاجتماعية، المعنوية و بيئة العمل، كذلك يساعد تقييم الأداء على¹ توجيه الأفراد في أداء أعمالهم، توجيه إشراف الإدارة العليا، توضيح سير العملية الإنتاجية، تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة سواء ما تعلق بالإنتاج، التسويق، التمويل أو الأفراد تحديد معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للمنتج.

¹ - شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر، عمان، 2000، ص86.

إضافة إلى ذلك فإن تحديد مؤشرات تقييم الأداء يتوقف إلى حد كبير على نوعية ومقدار البيانات والمعلومات المتوفرة وعلى ضوء هذه الاعتبارات يجب أن تقام عملية التقييم فعلا حتى يمكن أن تتحقق نتائج موضوعية وواقعية.

حتى تتم الاستفادة أكثر من عملية تقييم أداء الأفراد يجب " تعاون الرؤساء و استعدادهم لإظهار نقاط القوة و الضعف في أداء مرؤوسيه¹ و امتلاكهم قوة الملاحظة و الشجاعة الكافية لكشف نقاط الضعف و مناقشتها مع الأفراد و إبراز نقاط القوة و تشجيعها، يقتنعون بأن ملاحظاتهم و تقييمهم للأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم هو الأساس لوضع برامج للتدريب لرفع كفاءتهم و في الأخير يجب إحاطة المرؤوسين بمتطلبات الأعمال التي يؤدنها حتى يمكن أن يكون التقييم موضوعيا، كما يجب التيقن من أن هناك اختلاف في أداء الأفراد في مختلف الفروع و في كافة الجوانب المتعددة بالمؤسسة، مع محاولة الربط بين هذه الاختلافات و العوامل المتعددة التي تؤثر على الأداء مثل القدرات، الحوافز، الدوافع، منظومة الإدارة و غيرها، فإذا كانت الاختلافات راجعة إلى احد هذه العوامل فيجب اتخاذ خطوات علاجية لتصحيح الأوضاع فقد يتطلب الأمر تنمية القدرات أو زيادة الحوافز أو تحسين منظومة العمل دون أن ننسى ضرورة مساندة الإدارة العليا لبرامج تقييم الأداء و مشاركة كافة المستويات الإدارية في تخطيط البرامج و الإشراف على تنفيذها.

ج- تقييم الأداء و ضغوط العمل:

على الرغم من الأهمية و المكانة البالغة التي يحتلها تقييم الأداء إلا أنه قد يعتبر في الكثير من الأحيان مصدر لضغوط العمل لدى المديرين و الموظفين فبالنسبة للمديرين فيتمثل ذلك في أن " الرؤساء يجدون أنفسهم أمام ضغوط لكونهم تحت تأثير مزدوج فمن جهة وجود علاقة مباشرة مع من يقومون بتقييمهم و الإدارة العليا التي تطالبهم بمنحها تقارير مفصلة، واضحة و واقعية تعكس حقيقة كل موظف و إن كثير من المديرين يعتبرون عملية تقييم الأداء تستغرق جزءا كبيرا من وقتهم، بالإضافة إلى وجود أعمال أخرى أهم و تحتاج إلى الإنجاز ومنحها كل الوقت، وجود بعض المعايير التي يصعب تقييم الأداء فيها، إفتقار بعض المديرين للطريقة الملائمة لإخبار بالنتائج السيئة للشخص الذي تخرج عيوبه.²

¹ - محمد جمال الكافي ، مرجع سابق، ص 231.

² - عبد الرحمن بن احمد بن محمد الهيجان، ضغوط العمل - من شامل لدراسة مصادرها و نتائجها و كيفية ادارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 191.

كما هو الحال بالنسبة للموظفين الذين يعتبرون تقييم الأداء يسبب لهم الضغوط في أعمالهم وهذا لان معظمهم يعتقد أن كل شيء مقرر سلفا المكافآت، العلاوات... وغيرها و أن عملية التقييم مجرد إجراء روتينيا فقط، هناك من يعتبرها غير منصفة و هذا بسبب غياب المعايير الواضحة التي يقوم عليها هذا التقييم، إن الكثير من الموظفين ليسوا على دراية بالأمر التي سوف يتم تقويمهم على أساسها، حتى يمكنهم الاحتياط لها و التجاوب معها بما يخدم مصلحة الفرد و مصلحة العمل، الأكيد أن تقييم الأداء يخلق لديهم نوعا من التوتر و الضغط لأنهم يشعرون بأنهم مراقبون و تحت الجهر، كما أن عدم مشاركة العاملين في عملية تقييم الأداء و لا في تحديد المعايير يشعروهم بعدم أهميتهم و يشكك في هذه المعايير، كما أن عدم قبول المدير لأي اعتراض أو توضيح من قبل الموظف بخصوص نتيجة تقويمه يولد له إحساس بعدم مرونة المعايير بمعنى أنها صلبة و غير قابلة للنقاش و التفاوض، إننا نجد أن أغلب الأفراد لديهم خوف و تردد في إبداء آرائهم التي قد لا تتفق مع وجهة نظر المدير وذلك خوفا من أن يتخذ المدير موقفا ما ضدهم، خوفهم من أن التقييم يركز على السلبيات أكثر من الإيجابيات وبحكم أن عملية التقييم تتم بصفة مستمرة من سنويا إلى غاية شهريا و المعايير تتسم بالثبات أي تغييرها يتم مرة في أربع أو خمس سنوات فإن المديرين لا يهتمون بعملية التقييم و لا يعدون لها كما ينبغي لأنهم يعتبرونها إجراء روتيني يستوجب ملء الاستمارات فقط، و في بعض الأحيان عدم أهلية و كفاءة بعض المديرين في القيام بعملية التقييم نهائيا.

المطلب الثالث: العراقيل التي تواجه تقييم الأداء

بالرغم من الأهمية و الإهتمام الذي توليه المنظمات للأداء و تقييمه إلا أنه توجد عوامل قد تعيق الأداء ولا يجب تجاهلها لكونها حقيقية وموجودة بالفعل و أكثرها شيوعا، كالنقص في أو تضارب المتطلبات على وقت الفرد، عدم الكفاءة في تسهيلات العمل، التركيبات، التجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعاون من الآخرين، نمط الإشراف، الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، وترتيب الآلات، أيضا السياسات الغير واضحة¹، يمكن أن يسبب التوجه الخاطئ للجهود بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد.

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 211.

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم من خلال الإنسان فهو معرض لبعض الأخطاء أو أوجه الضعف، وبعض هذه المشاكل هي على الوجه التالي:¹

- خطأ الانطباع الأول: يقع الكثيرون تحت مظلة خطأ الانطباع الأول خاصة إذا اشتمل تفسيرها على تخمينات وتوقعات من المديرين عن أداء المرؤوسين؛
- التشابه والتقارب مع القيم: يشير ذلك إلى ميل المديرين إلى من هم على شاكلته ويسيروا على دربه أو يؤدون العمل بنفس الطريقة التي كان يتبعها وقت أن كان مكانهم؛
- خطأ الاختلاف والتباعد: تبنى بعض التقييمات الخاطئة على اتجاهات المقيم السلبية نحو بعض مرؤوسيه وتحيزه وتحامله عليهم لأنهم يختلفون معه في الفهم، المعتقدات، الاتجاهات، العادات والتقاليد؛
- التمييز أو التفضيل الشخصي: قد يفضل المشرف عاملا عن بقية العاملين وقد يكون للعلاقات الشخصية في حكم الرئيس على كفاءة مرؤوسيه أو قد يتأثر المدير بعامل معين وهذا ما يجعله يبني تقييمه الكلي بناء على ذلك العامل؛
- من الصعوبة بما كان التأكد من صحة نتائج تقييم الأداء ويرجع ذلك إلى أن العناصر التي تتم على أساسها عملية التقييم غير ملموسة ويعتمد تقديرها على الحكم والتقدير الشخصي للرئيس؛
- عدم فهم القائمين بالتقييم لمعايير التقييم وكيفية قياسها: يضيق فهم بعض المديرين عن استيعاب مفهوم بعض معايير التقييم مثل القدرة الإبداعية، القدرة التحليلية، التعاون و المبادرة؛
- مقاومة العاملين لنظام تقييم الأداء لاعتقادهم أن مثل هذا النظام سيضعهم موضع مراقبة مستمرة من جانب الإدارة على أدائهم وتصرفاتهم؛
- التساهل، التشدد أو الصرامة: عند تقييم أداء العاملين قد يميل بعض المديرين إلى التساهل مع الجميع وذلك بوضع درجات عالية حتى يكسب رضا العاملين، على عكس ذلك قد نجد بعض المديرين يتسمون بالتشدد والصرامة المبالغ فيها، مما يؤدي إلى تقييم العامل على أسس غير موضوعية؛
- النزعة المركزية يشير ذلك إلى ميل المديرين لا عطاء درجة متوسطة عند تقييم أداء مرؤوسهم،² ذلك بأن يختاروا غالبا المعدلات المتوسطة اعتقادا منهم أن ذلك أفضل أو لجهلهم للفروق الفردية بين

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007، ص 170 - 171.

2 - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص 314.

- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر، 2001، ص 260.

المرووسين أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها خوفا من ضررهم يميل المشرف إلى إعطاء درجات متوسطة كنقطة بداية؛

- يتأثر القائم بعملية التقييم بمركز الشخص محل التقييم فيميل إلى إعطاء تقديرات عالية للوظائف الإشرافية أكثر من اللازم وإعطاء تقديرات منخفضة لشاغل الوظائف البسيطة أو التي في بداية السلم الإداري؛

- التعميم والأخطاء: يحدث ذلك حين يعمم المشرف تقييمه العام لمرووسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم أو بصفة واحدة من صفات المرؤوس، فإذا كان المرؤوس ممتازا أو ضعيفا في خاصية معينة يعتبره ممتازا أو ضعيفا في بقية الخصائص و يمنحه تقدير عالي أو منخفض على أساس فكرة معينة أو بصفة واحدة يلمسها فيه كالأمانة دون الكفاءة؛

- التأثير باتجاهات الإدارة فإذا كانت الإدارة تنوي استعمال التقييم للترقية إلى مستوى أعلى قد ينجح المشرفون لإعطاء تقديرات حسنة لهؤلاء العاملين حتى يستفيدوا من فرص الترقية وإذا كانت الإدارة تريد استعمال ذلك لوضع برنامج تدريبي فقد يتجه القائم بعملية التقييم إلى إعطاء تقديرات ضعيفة نسبيا للموظفين حتى يظهر للإدارة حاجة هؤلاء الأفراد إلى التدريب؛

- تردد الرئيس المباشر من إعطاء تقديرات منخفضة حتى لا يسبب في خلق مشاكل بينه وبين المرؤوسين و بالتالي تؤثر على مستوى أدائهم وعدم تعاونهم معه أو بمعنى آخر يترتب على ذلك آثار سلبية قد تؤثر على مستوى الأداء الكلي للمؤسسة ؛

- تأثير الرؤساء بسلوك و إنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم ؛

- قد يخلق نوع من التوتر بين العاملين في المؤسسة مما ينشئ بينهم صراع ضمني خفي كان أم ظاهر وهذا ما ينعكس على مستوى كفاءتهم وأسلوب أدائهم و هنا نجد اختلافا كبيرا في مستوى التقديرات الخاصة بكل قسم أو إدارة؛

- تواجد نوعين من العمال، النوع الأول يعرفهم صاحب العمل وتتمثل مشكلتهم بضعف أدائهم في صورة غير مرضية، أما النوع الثاني لا يستطيع صاحب العمل أن يحدد بصورة دقيقة وتعتبر مشكلتهم أكثر صعوبة وتعقيدا، نجد أن الأفراد الذين تكون مشكلتهم هي ضعف في الأداء قد يعود ذلك بسبب سوء الاختيار للأفراد العاملين، عدم الاستقرار العاطفي لهؤلاء الأفراد أو بعض المؤثرات الخارجية مثل قوانين العمل، كذلك عدم قيام المديرين بتقييمهم على أساس سليم مما يصيبهم بالإحباط.

بالإضافة إلى ما سبق هناك بعض العراقيل منها ما هو متعلق بالمشرفين المكلفين بالتقييم كتأثير العوامل الموقفية والشخصية للمشرفين حيث كثيرا ما يحدث أن يجد المشرف نفسه أمام موقف معين كالإرهاق، الحالة الصحية أو تقلب المزاج التي تظهر حينما يتولى عملية التقييم وبالتالي تنعكس تلك الحالة على نتيجة التقييم التي تعبر عن الأداء الفعلي للعامل أو نقص تجربة المشرفين فنجاح عملية التقييم مرهون بمدى كفاءة المشرف لذلك يجب تدريبه على المهارات السليمة كالملاحظة، التسجيل الدقيق، الموضوعية والحوار قبل أن توكل إليه هذه المهمة الحاسمة التي تتوقف عليها قرارات مصيرية بالنسبة للعامل وللمؤسسة كما أن التقصير في محاسبة المشرفين بمعنى عدم وجود أي نوع من المساءلة أو المحاسبة إداريا بالنسبة للمشرفين القائمين بوضع تقارير تقييم أداء العمال تحت رئاستهم قد يؤثر على نتائج التقييم في بعض الأحيان يلجأ العمال إلى التملق لرؤسائهم والمشرفين قد يتأثر هؤلاء بالعلاقات الشخصية مع العامل الخاضع للتقييم إذا زادت عن حدها أو تجاوزت مستوى معين وبالتالي فإن نتائج التقييم تكون غير موضوعية وغير دقيقة.

في حين نجد عراقيل تتعلق بالعامل الخاضع للتقييم وتكمن في تأثير إهمال العامل النفسي والاجتماعي للعامل فإذا كانت المعايير لا تستجيب للعوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالعامل عند تقييم مستوى أدائه قد يؤثر سلبا على تقدير كفاءته فالقدرة على الاستماع للعامل والأخذ بعين الاعتبار جوانبه النفسية والاجتماعية عند التقييم يضمن لهذا الأخير الموضوعية و بالتالي تحقيق أهدافه، إن صعوبة إطلاع العامل على المعلومات المسجلة عنه و التي يعتمد عليها المشرف في عملية التقييم يؤثر على إمكانية تطوره في المستقبل مما قد يؤثر على نزاهة وموضوعية التقييم كما أن عدم إقبال العامل على طلب التظلم و الطعن خوفا من المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها من رؤسائه المشرفين تعد من الأسباب¹ التي تحد من عدالة وموضوعية نظام التقييم وهذا ما يؤكد ضرورة تشجيع العمال على إبداء رأيهم عن نتائج التقييم المتعلقة بهم وكذلك المتعلقة بزملائهم في نفس القسم الخاضعين لتقييم مشرف واحد ومساءلته إداريا إذا تطلب الأمر ذلك، إن من أبرز العراقيل هو عدم إشراك العامل في وضع معايير التقييم فقد يؤدي ذلك إلى عدم التحديد الدقيق لجوانب الأداء بما يتفق و أعباء مسؤوليات كل وظيفة في المؤسسة مما قد يؤثر سلبا على كفاءة نظام التقييم.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 172.

كما وقد تجدر الإشارة إلى وجود عراقيل تتعلق بالإدارة ونظام التقييم كصعوبة تحديد الوقت المستغرق في التقييم والذي تتطلبه هذه العملية إذ يعد عنصرا هاما بالنسبة للمشرفين الذين يتصفون دائما بالاشتغال وبحبهم الشديد لاستغلال الوقت لصالحهم فإذا كانت عملية التقييم تأخذ الكثير من وقتهم فإنهم ينصرفون عنها، يفضلون عدم المشاركة في أدائها أما إذا شاركوا فيقومون بتأديتها بطريقة تتصف بعدم الاهتمام، السرعة وعدم التركيز، لذلك على الإدارة أن تتأكد من أن عملية التقييم لا تتطلب وقتا طويلا وبالتالي تعمل على إجرائها مرة أو مرتين في السنة أو أكثر حسب الغرض من عملية التقييم لعل ذلك يدفع المشرفين بأدائها على أحسن وجه لتحقيق نتائج تقييم مرضية، قد يكون "نقص التغذية العكسية للعامل دور في ذلك"¹ بحيث إن تصميم نظام تقييم الأداء الذي يسمح بتقييم أداء العامل ومناقشة نتائج تقييمه بصفة مستمرة يتطلب وضع نظام تقييم فعال يسمح بتزويد العامل بمعلومات مرتدة عن أدائه، كما يجب توفير تغذية عكسية مفيدة من خلال تطوير المهارات التعليمية والإرشادية للمشرفين وتخصيص الوقت والجهد اللازم لهذه المهمة وهذا ما يضمن أكثر تجاوز لصعوبات الوصول لفعالية تقييم أداء.

نظرا للمشاكل و العراقيل التي تسببها عملية تقييم الأداء فهناك بعض النقاط التي تؤدي إلى التقليل من حدوث مشاكل و أخطاء تقييم الأداء² كتدريب المقيمين تدريبا شاملا، مستمرا والتأكد من معرفتهم بمعدلات الأداء واستمارات التقييم؛ الحرص على علانية التقييم و هذا من أجل كشف النتائج والإعلان عنها يؤكد مصداقية التقييم؛ استخدام المقابلات الشخصية و هذا من أجل معرفة الشخصية الحقيقية للموظف و واقع تفكيره و سلوكه؛ تطوير أنظمة تقييم الأداء لتحقيق الشروط الموضوعية المطلوبة و هذا حسب المكان والزمان الذي تتواجد فيه المؤسسة؛ استخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء لأن التنوع يبرز أكثر العيوب و المزايا أحسن من التقييم المعياري الموحد؛ اعتماد طريقة المناقشة الجماعية للمشرفين على التقييم كوسيلة لاكتشاف الأخطاء ونواحي التحيز والعمل على تلافيتها؛ الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية في أداء الأفراد لان المؤسسة تحتوي على عدد معتبر من الأفراد و بطبيعة الفرد الإنسانية التي تتغير من شخص إلى آخر سواء في السلوك، التفكير أو العمل فيجب عدم إغفال هذه النقطة المهمة؛

¹ - محمد عبد المحسن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص68.

- شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005، ص 19-36.

- Aubin Nadia, évaluation j'ai la cote, édition: d'organisation, Paris, France, 2002, p206, p208.

- Pell arther, encadrer et motiver une équipe, édition: les échos, village mondiale, paris, france2001, P 204.

- Katzenbach jon, douglas Smith, les équipes hautes performance, édition Dunod, Paris, France, 1994, P 136.

² - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 1993، ص 30-305.

يجب أن تكون "الأوصاف الوظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن شاغل الوظيفة"¹ لكي تحدد له الأهداف و يتم الكشف و تقييم بسهولة؛ وجود معايير أداء معروفة، واضحة ومنطقية لجميع الوظائف لتوضيح المهام أكثر للموظفين؛ تحديد أهداف واضحة لعملية التقييم؛ كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي فيجب أن تحتوي على جميع العناصر الضرورية للتقييم؛ الاعتماد على مصادر موثقة للمعلومات كدفتر الدوام وسجل الانجاز اليومي لأن توثيق المعلومات يعتبر مرجع و أداة بيد الإدارة تلجأ إليه عند الحاجة مثله مثل المحاسبة و الدفاتر المحاسبية ؛ يجب توفير القدر اللازم من المعلومات و هذا عامة لان تدفق المعلومات يسهل كل المهام؛ المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن نظام للبحث عن المشاكل ومعالجتها؛ استخدام طرق التقييم تتناسب مع نوعية الوظائف هذا لان الوظائف تختلف من قسم لآخر ومن درجة لأخرى؛ تحفيز أصحاب الأداء المتميز و معاقبة أو محاسبة أصحاب الأداء الضعيف؛ اقتناع المسؤولين في الإدارة العليا بأهمية النظام وجدواه؛ وجود رؤساء مباشرين قادرين على العملية الإشرافية و تقييم الأداء بكفاءة؛ مناقشة المرؤوس بنتيجة التقييم؛ التزام معدي التقارير بالمواعيد المحددة لتعبئة النماذج حتى لا تتراكم لديهم و تفقد أهميتها لان الملاحظة تفقد قيمتها إذا لم تطرح في وقتها.

المبحث الثاني: تقييم الأداء التنظيمي

من بين أهم الوظائف في المؤسسة تحديد احتياجاتها من المورد البشري، و قياس مدى كفاءة أداء الموظفين لتحديد من يستفيد من برامج التكوين والتدريب لهدف تحسين مستوى أدائهم، فبعض العاملين لا يستفيدون من التكوين والتدريب لان أدائهم جيد و يحتاجون إلى الترقية وتنمية مساهمهم الوظيفي فقط.

المطلب الأول: طرق تقييم الأداء

إن تقييم الأداء يمثل تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته وأحيانا عمل خطة لتحسين و تطوير أدائه، عندما يتم تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط ولكنه قد يؤثر في مستوى جهده و اتجاهات المهام المستقبلية.²

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق، ص 287.

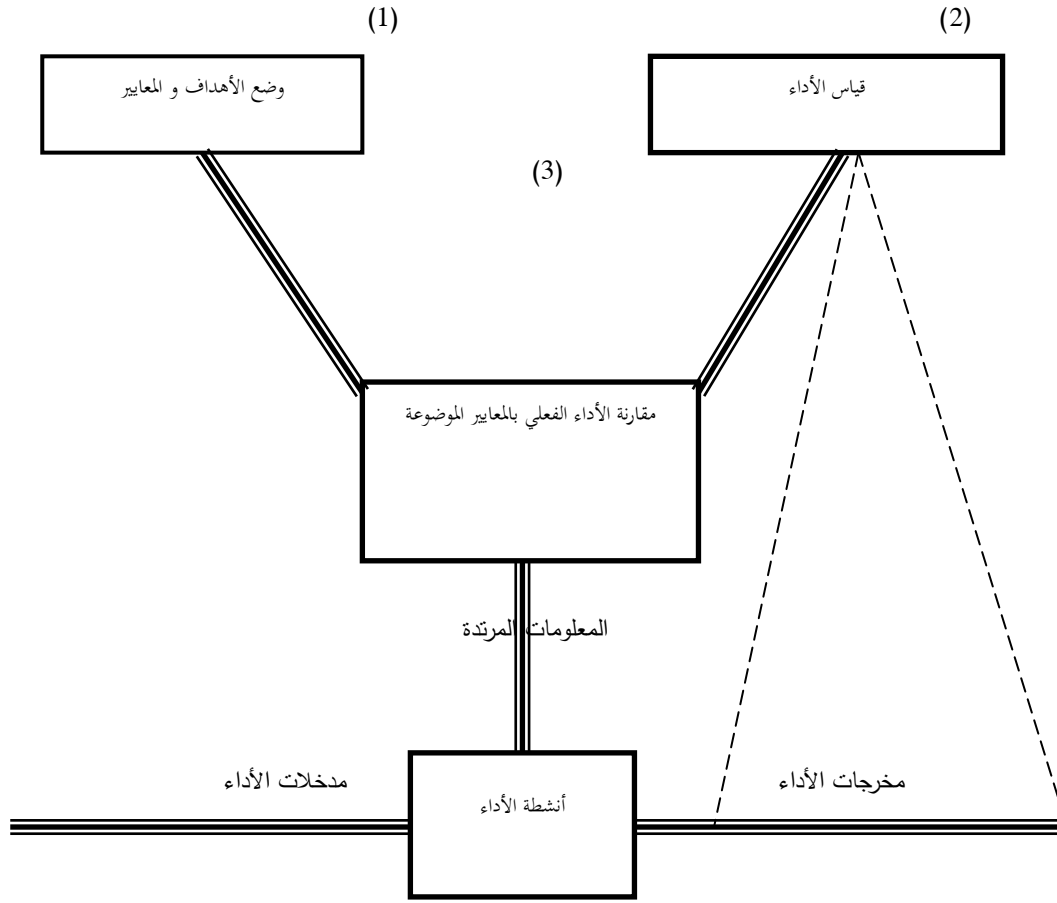
² - راوية حسن، مرجع سابق، ص 207.

فقبل التطرق إلى العناصر المتعلقة بتقييم الأداء يجب أولاً توضيح أهم مراحل العملية التي¹ تبدأ بوضع توقعات الأداء، مرحلة مراقبة التقدم في الأداء، تقييم الأداء، التغذية العكسية، اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة و وضع خطط تطوير الأداء.

كما توجد أسس و مبادئ يقوم عليها التقييم الفعال لأداء فهي تقوم أولاً بتحديد أهداف و مجالات التقييم على نحو دقيق ثم رسم عملية التقييم الكلي و جعلها موضوعية بقدر الإمكان مع وضوح المعايير، هنا يجب أن يكون نظام التقييم وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان و التعريف الواضح و الدقيق لواجبات كل وظيفة و معايير الأداء فيها كما يجب أن يكون للقائمين بالتقييم اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم و يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل عن الآخر لأن الفروق في التقييم تساعد في الكشف عن الأخطاء المتنوعة كما يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم و مستوى هذا الأداء و أن يتضمن استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء أما أسلوب تقييم السلوك فيجب أن يركز على الصفات و السمات السلوكية و أن يكون صادقاً هذا معناه أن يستطيع قياس السلوك أو النشاط الذي له علاقة بانجاز عمل الفرد بشكل جيد وفعال و بشفافية تامة و أن يكون ثابتاً ويمكن الاعتماد عليه وهذا يشير إلى قدرة نظام التقييم على التطبيق مع توفير نتائج متماثلة ما يعني ثبات نتيجة تقييم أداء احد الأفراد خلال فترة معينة، بالإضافة إلى ضرورة قبوله من المقيمين وابدل ذلك على ضرورة تقبل العاملين لهذا النظام وللنتائج المترتبة على تطبيقه، أما الموضوعية فلا بد من وجودها لأن كل ما كان النظام عملياً نضمن قبوله والاقتران بفائدته من قبل الإدارة العليا وأطراف التقييم و عند الانتهاء من التقييم يجب أن تكون نتائجه علنية وليست سرية وهذا لضمان إمكانية مناقشتها من خلال المقابلات التي تعقب إجراء التقييم. كما يجب أن تتوفر في المديرين المرونة الكافية للاستجابة للأحداث غير المتوقعة و تزويدهم بالمعلومات الصحيحة عن الأداء التنظيمي و يجب أن تتوفر هذه المعلومات في الوقت المناسب حيث يعتمد نجاح عملية منح القرار على مدى حداثة المعلومة والشكل الموالي 03-02 يوضح لنا أكثر لمكونات عملية تقييم الأداء في المؤسسات.

¹ - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 02، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 197/198.

الشكل رقم 03-02: مكونات عملية تقييم الأداء



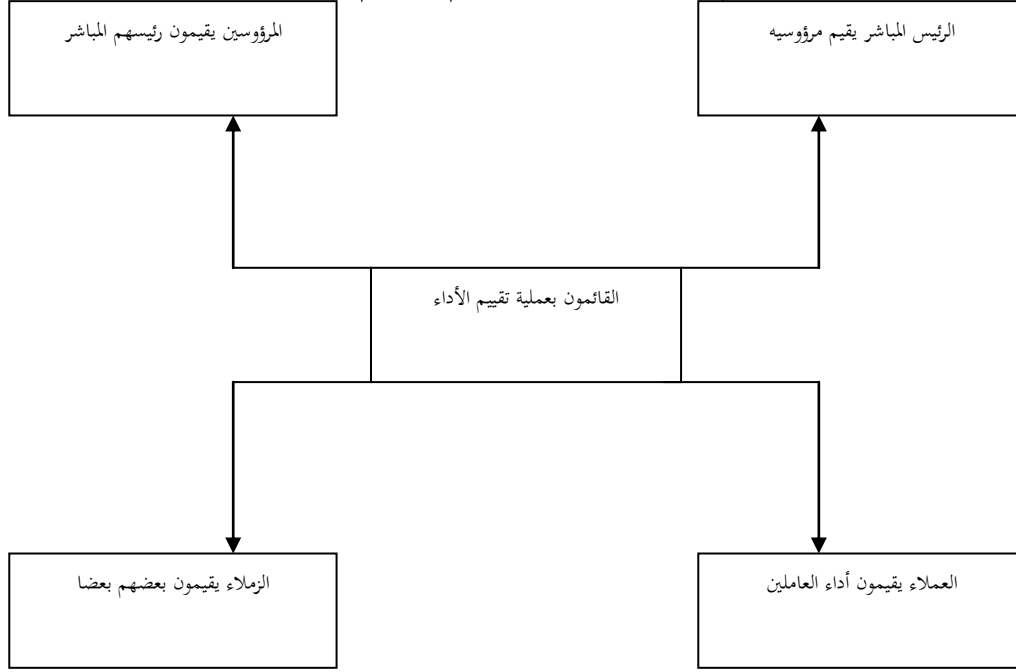
المصدر: نادية العارف، الإدارة و الإستراتيجية لإدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 347.

عادة يقوم الرئيس أو المدير بتقييم أداء العاملين تحت رئاسته باعتباره من يتعامل معهم مباشرة وبصورة مستمرة، كما أنه ملم بقدراتهم و مهاراتهم، هذا بالإضافة لمعرفته بالأهداف المطلوب منهم، فان المدة الزمنية الطويلة نوعا ما التي يقضيها معهم تمنحه الخبرة الكافية لمعرفة كل كبيرة و صغيرة عنهم، لكن قد يحدث و أن تطلب بعض المؤسسات التي تعمل في مجال الخدمات من عملائها تقييم أداء العاملين وهذا من خلال استمارات لان حكم العميل على الموظف يبرز مدى رضاه عن جودة المنتج أو الخدمة المقدمة،¹ أحيانا أخرى يقوم الزملاء بتقييم بعضهم البعض، بجانب تقييم الرئيس المباشر لهم حتى تكتمل الصورة وقد يقوم المرؤوسين بتقييم رؤسائهم بجانب قيام الرؤساء المباشرين بتقييم مرؤوسيهم لمعرفة رأي كل طرف في الآخر، كما يتضح لنا من خلال الشكل رقم 03-03 أنه قد تتم الإستعانة

¹ - نادية العارف، الإدارة و الإستراتيجية لإدارة الألفية الثالثة، مرجع سابق، ص 348.

بالمديرين أو المشرفين المباشرين في إعداد نماذج التقييم، تصميم و تنفيذ مقابلات تقييم الأداء كما هو موضح في الشكل التالي.¹

الشكل رقم 03-03: من يقوم بتقييم أداء العاملين؟



المصدر: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء، القاهرة، 2001، ص 92.

أما زمنياً فإن تقييم الأداء عبارة عن عملية مستمرة²، إلا أن الرؤساء يقومون به في نهاية الفترة وإذا كان ذلك متعباً لأنه يجبر الرؤساء بضرورة قيامهم بالتقييم في فترة ضيقة، مما يهدد العملية بالفشل، ونادراً ما يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها حيث يقوم بوضع ملاحظات مستمرة، وهنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم وإن كانت هذه الطريقة الثانية أفضل، إلا أنها تستغرق وقتاً أكثر، أما عن عدد المرات فهذا يختلف من مؤسسة إلى أخرى فغالبية المنظمات تقيم أداء عاملها مرة واحدة في السنة وعدد قليلها من تقوم به مرتين كما قد يتجاوز ذلك إلى أكثر من مرتين سنوياً (شهرياً، كل شهرين، كل ثلاثي) ويتبع ذلك عدد نادر جداً من المؤسسات.

¹ - زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء، القاهرة، 2001، ص 92.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الإسكندرية، 2007، ص 415.

1- **مؤشرات تقييم الأداء التنظيمي:** يتم الاعتماد على مؤشرات تحسب وفق علاقات رياضية موضوعة مسبقا من طرق إدارة المؤسسة، ذات دلالات و معنى يجب تحليلها جيدا للوقوف على تحليل واقعي لتقييم الأداء الوظيفي، فمن خلال الجدول رقم 03-01 أدناه يتضح لنا أن هناك معلومات كمية تقيس كفاءة أو فاعلية جزء من عملية أو نظام الموارد البشرية بالنسبة لمعيار، خطة، هدف محدد ومقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة بالإضافة إلى معايير الجودة، الوقت و التكلفة.

الجدول رقم 03-01: مؤشرات تقييم الأداء

معنى المؤشر	العلاقة الرياضية	نوع المؤشر	معايير الأداء
-معدل العمال إلى إجمالي عمال المؤسسة	-عدد عمال قسم الأفراد/ إجمالي كميات الإنتاج/ عدد العمال	-نسبة العمال في قسم الأفراد -إنتاجية العامل بالكمية	الكمية
-عدد الوحدات التي ينتجها كل عامل	-عدد الغيابات غير المبررة/ مجموع الغيابات	-نسبة الغيابات غير المبررة	
-عدم اهتمام العمال بالعمل في المؤسسة	-الرضا او عدمه عن العمل بين العمال في نفس المستوى التنظيمي	-عدد الصراعات بين عمال نفس المستوى	
-الرضا او عدمه عن العمل بين العمال و رؤسائهم	-عدد الصراعات/ عدد أيام العمل	-عدد الصراعات بين العمال و مشرفيهم	
-عدم الرضا عن العمل خلال فترة ما	-عدد الموظفين خلال فترة ما/ احتياجات المؤسسة	-متوسط الصراعات في اليوم -نسبة التوظيف	
-مدى تلبية وظيفية الأفراد لاحتياجات المؤسسة من المورد البشري	-عدد العمال المسرحين خلال الترتيب/ عدد العمال الموظفين	-نسبة نجاح التوظيف	
-نجاح او فشل سياسة التوظيف في المؤسسة	-عدد العمال المنقولين/ عدد العمال	-معدل دوران العمل	
-مدى استقرار العمال في مناصبهم الداخلية	-عدد العمال المنزولين بعد الترقية/ عدد العمال المستفيدين من الترقية	-نسبة نجاح الترقية	
-فشل او نجاح سياسة الترقية في المؤسسة	-عدد تاركي الخدمة/ مجموع العمال	-نسبة تاركي الخدمة.	
-نسبة مغادرة المناصب في المؤسسة			

<p>- الوقت</p>	<p>- إنتاجية ساعة عمل فعلية - إنتاجية ساعة عمل مباشرة - القيمة المضافة لساعة عمل - نسبة التغيب - متوسط التغيب</p>	<p>- كمية الإنتاج او قيمته/ عدد العمال - كمية الإنتاج او قيمته/ إجمالي ساعات العمل المباشرة - القيمة المضافة/ مجموعة ساعات العمل - عدد ساعات التغيب/ إجمالي ساعات العمل - ساعات الغياب/ عدد العمال</p>	<p>- كمية أو قيمة الإنتاج في الساعة الواحدة للمؤسسة - كمية أو قيمة إنتاج ساعة في ورشات الإنتاج فقط - قيمة إنتاج ساعة مع استبعاد آثار الاستخدامات الوسيطة - مدى رضا العمال و نجاح الإدارة في القيادة - متوسط ساعات التغيب لكل عامل بالمؤسسة .</p>
<p>- التكلفة</p>	<p>- إنتاجية العامل بالقيمة - نسبة مصاريف العمال في المؤسسة - نسبة مصاريف العمال إلى الإنتاج - وزن الأجرور في التكاليف - الأجر المتوسط للعمال - نسبة علاوات المردود إلى الإنتاج - نسبة المنح من الأجرور - أهمية تكاليف قسم الأفراد - نسبة الأصول الثابتة في</p>	<p>- قيمة الإنتاج/ عدد العمال - مصاريف العمال/ إجمالي التكاليف - مصاريف العمال/ قيمة الإنتاج - مجموع الأجرور/ عدد العمال - مجموع الأجرور/ عدد العمال - علاوات المردود/ الإنتاج بالكمية أو بالقيمة - مجموع المنح/ مجموع الأجرور - مصاريف قسم الأفراد/ مجموع مصاريف المؤسسة - قيمة الأصول الثابتة لقسم الأفراد/ مجموع الأصول الثابتة بالمؤسسة</p>	<p>- مساهمة كل عامل في الإنتاج بالقيمة - نسبة المصاريف التي تتحملها المؤسسة عن عمالها مقارنة مع مجموع مصاريفها - مدى تحكم المؤسسة في تكاليف عمالها - نصيب الأجرور من تكاليف المؤسسة - تطور مستوى الأجرور في المؤسسة - مدى نجاح سياسة التحفيز بالمؤسسة بناء على علاوات المردود - مدى نجاح سياسة التحفيز بالمؤسسة بناء على المنح بالمؤسسة - نسبة تكاليف قسم الأفراد إلى إجمالي مصاريف المؤسسة - مدى استغلال المؤسسة لمواردها في قسم الأفراد</p>

<p>-وزن التدريب بالنسبة لتكاليف المؤسسة</p> <p>-وزن الحوافز بالنسبة للأجور</p>	<p>- تكاليف التدريب/ إجمالي التكاليف (كتلة أجرية)</p> <p>-تكاليف الحوافز/ إجمالي الأجور</p>	<p>قسم الأفراد</p> <p>-نسبة تكاليف التدريب</p> <p>-نسبة تكاليف الحوافز إلى الأجور</p>	
<p>-إنتاجية كل عامل من المعيب</p> <p>-عدد أخطاء العمل لكل عامل</p> <p>-جودة العمل بالساعات.</p>	<p>-الإنتاج المعيب/ عدد العمال</p> <p>-عدد الأخطاء/عدد العمال</p> <p>-تكاليف اللاجودة/ مجموع ساعات العمل المباشرة .</p>	<p>-نسبة الإنتاج المعيب لكل عامل</p> <p>-نسبة أخطاء العمال</p> <p>-نسبة تكلفة اللاجودة لساعة عمل</p>	<p>- الجودة</p>

المصدر: إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء البشري للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة آفاق، العدد 107، الإمارات العربية المتحدة، 2006، ص 127.

يتضح من الجدول أعلاه وجود أربع مؤشرات لتقييم الأداء حيث تم تقسيمها حسب معايير الأداء إلى مؤشرات كمية تنفرع إلى نسبة العمال في قسم الأفراد، إنتاجية العامل بالكمية، نسبة الغيابات غير المبررة، عدد الصراعات بين عمال نفس المستوى، عدد الصراعات بين العمال و مشرفيهم، ثانيا مؤشرات التكلفة تنفرع بدورها إلى إنتاجية العامل بالقيمة، نسبة مصاريف العمال في المؤسسة، نسبة مصاريف العمال إلى الإنتاج، وزن الأجور في التكاليف، الأجر المتوسط للعمال، مؤشرات الوقت تتكون من إنتاجية ساعة عمل فعلية، إنتاجية ساعة عمل مباشرة، القيمة المضافة لساعة عمل، نسبة التغيب و أخيرا الجودة وتتكون من نسبة الإنتاج المعيب لكل عامل، نسبة أخطاء ، نسبة تكلفة اللاجودة لساعة عمل.

2- معايير تقييم الأداء: يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم و هي على ثلاثة أصناف معايير نواتج الأداء، معايير سلوك الأداء و معايير الصفات الشخصية و كل منها تتكون من عدة صفات ك: ¹

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 417.

- **معايير نواتج الأداء:** تتكون من كمية الأداء، جودة الأداء؛
- **معايير سلوك الأداء:** كمعالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة؛
- **معايير صفات شخصية:** كالمبادأة، دافعية العمل، الانتباه والالتزان الانفعالي الذي يعرف بأنه يتمثل في قدرة الفرد على تناول الأمور بأناة و صبر لا يُستفز أو يُستثار من الأحداث التافهة، و يتسم بالهدوء و الرزانة، بحيث يكون عقلائي في مواجهة الأمور، يتحكم في انفعالاته خصوصا الغضب، الخوف و الغيرة¹ و هذا ما يساعده في تحديد نوع الاستجابة للمواقف و بذلك فهو يسمح بالتوافق مع البيئة و المساهمة الايجابية في نشاطها و هو بذلك يمنح للفرد نوع من الرضا و السعادة،² هناك عدة مبادئ في استخدام معايير الأداء، وهي كالآتي:³
- يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء وهذا راجع إلى الاختلاف في الوظائف و ظروف العمل؛
- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان و تتوفر هذا بدرجة كبيرة في معايير نواتج الأداء لأنها تقيم نواتج أداء المرؤوسين بمعنى أنها تهتم أكثر بالأشياء المادية الملموسة كعدد الوحدات المنتجة و جودة المنتج و غيرها ثم أقلها موضوعية معايير سلوك الأداء لأنها تهتم بالأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج ثم تحتل معايير الصفات الشخصية المرتبة الثالثة لكونها غير دقيقة و لا تصف الأداء وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء، وأنه إذا توفرت به صفات معينة فإن أداءه من المحتمل أن يكون ممتازاً؛
- صدق المعيار والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار يجب أن تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل؛
- ثبات المقياس أو المعيار كغيرها من المبادئ و المقاييس التي تتطلب وجوب أن تكون نتيجة تقييم الأداء نابعة من مقاييس ثابتة نسبياً بحيث لا يتم تغييرها إلا كل أربع أو خمس سنوات حسب التطورات التي تلحظها المؤسسة و البيئة المحيطة و ظروف العمل بصفة عامة؛
- التمييز ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد؛

1 - داوود عزيز حنا، العبيدي ناظم هاشم، علم النفس الشخصية، مجلة كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد، 1990.

2 - كاميليا عبد الفتاح، مستوى الطموح و الشخصية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984، ص 39.

3- www.islammemo.cc.html le 19-08-2016.

- السهولة في استخدام المعيار وهذا يجب أن تتسم كل معايير تقييم الأداء بالوضوح، البساطة، أن تكون سهلة الفهم و الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم و المرؤوسين كي تكسبها مصداقية أكثر ؛
- القابلية للقياس وهذا يعني إمكانية قياس المعايير .

تتعدد عناصر تقييم الأداء لتشكّل إطاراً متكاملًا يفيد في التقييم بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يبدأ المسؤولون بتحديد أهدافه، التي تمثل المرشد الأساسي للمشرفين على العملية يجب الأخذ في الاعتبار أن تكون هناك حلقة ربط بين تحديد أهداف التقييم والمهام الأخرى للإدارة وذلك باستخدام النتائج كأساس لهذه المهام كميّار للترقية، التدريب، التكوين مثلاً ، ثم التعرف على البرامج أو ما يسمى خطة التنفيذ التي تحتوي على معايير الأداء و تحديد المسؤولين عنه،¹ ثم اختيار أنسب طريقة للتقييم بالمفاضلة بين مختلف الطرق من حيث مدى ملائمتها مع الوظائف محل التقييم، مدى موضوعية نتائجها...و غيرها، دون أن إغفال ضرورة شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين ليدرك الجميع أهداف التقييم وأبعادها،² بمعنى التعرف على المعايير و لكي تتم العملية بنجاح يجب تدريب الرؤساء على كيفية تطبيق نظام التقييم بشكله الصحيح والمطلوب للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة، ثم يتم تحديد الفترة الزمنية لمتابعة أو قياس أداء العاملين بشكل مستمر لجمع المعلومات عن الأداء بدقة و للحكم على مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء وظائفهم ثم يتم " التقييم الفعلي من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم المحددة"³ أي مستوى الأداء المطلوب و تتحدد وحدات العمل اللازم إنجازها بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف وجوانب القوة في الأداء، ليتم بذلك تحديد الانحرافات و الفروقات مع تحديد مراكز المسؤولية و يتم إعداد التقارير الدورية و هي أكثر وسائل تقييم الأداء شيوعاً في مجال التطبيق العملي دون أن تنسى اتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على الهدف المخطط، هذه الإجراءات كلها تصبح دون جدوى دون أن تتم " التغذية العكسية لنتائج التقييم، حيث يقوم الرؤساء بوضع التقرير النهائي للأداء على شكل نتائج تسمى بالتغذية الراجعة،⁴ ما يساعد الطرفان على معرفة نواحي القصور ووضع خطط مستقبلية لتطوير الأداء وتحسينه في ضوء نتائج التقييم ويوضح الشكل 03-04 الموالى أهم خطوات تقييم أداء في المؤسسات.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2001، مرجع سابق، ص 261.

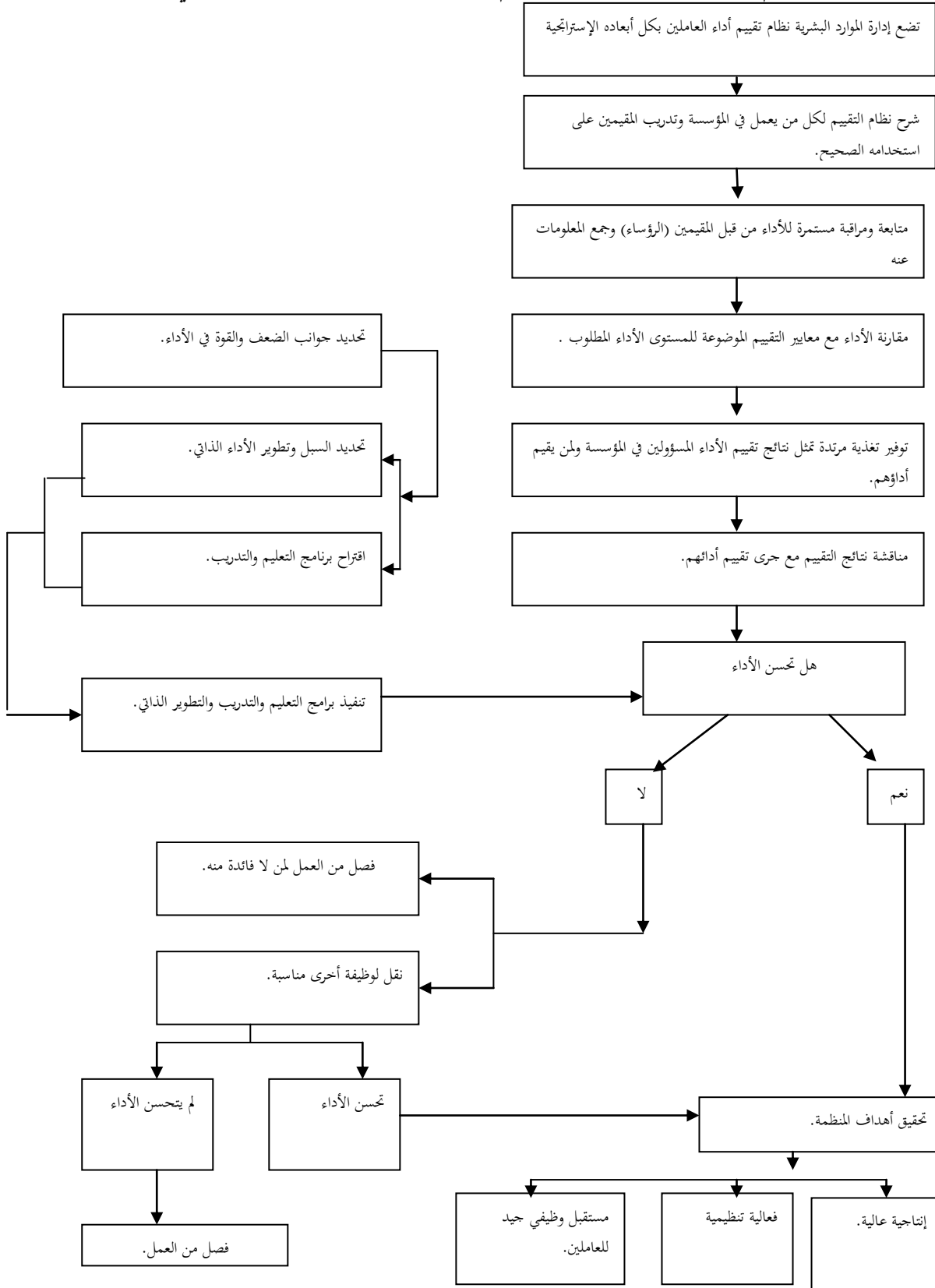
² - احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة ، 2000، ص 335 - 340 .

³ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الاسكندرية،

2003، ص443 .

⁴ - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد احمد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية. 2003، ص323 .

الشكل رقم 03-04: خطوات تقييم أداء العاملين وبعده الاستراتيجي



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل النشر، عمان، 2005، ص 36.

3- طرق تقييم أداء التنظيمي:

رغم تعدد وتباين طرق تقييم الأداء إلا أن مختلف الدراسات تتفق على صنفان لهذه الطرق وهما الطرق التقليدية و الطرق الحديثة و سوف نتناول كل منها على حدى:

1-3 الطرق التقليدية: من بين أهم الطرائق التقليدية ما يلي:3-1-1- طريقة الترتيب البسيط: يتم ترتيب الأفراد بالتسلسل، يبدأ هذا الترتيب من أحسن أداء

إلى أسوء أداء للعاملين، حيث يتم هنا الترتيب وفق درجة وجودة الصفة المقاسة¹.

3-1-2 طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:²

تتم هذه الطريقة بمقارنة كل فرد بباقي أعضاء المجموعة (القسم) و تكون هذه المقارنة ثنائية (زوجية) بحيث يتم جمع هذه المقارنات ثم وضع ترتيب تنازلي للعاملين، بعد الانتهاء من المقارنة الثنائية يتم ترتيب العمال ترتيباً تنازلياً، حيث العامل الذي يحصل على أكبر عدد من تفضيلات يرتب على أنه الأفضل و العكس صحيح. مثال³ فإذا كان هناك أربع أفراد في القسم هم (أ)، (ب)، (ج)، (د)، فإن المقارنات تكون كالتالي (أ. ب)، (أ. ج)، (أ. د)، (ب. ج)، (ب. د)، (ج. د). عند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في كل مقارنة من المقارنات السابقة ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل وذلك بوضع خط تحت الفرد الأفضل، وبناء على ما سبق يمكن الوصول إلى الجدول رقم 03-02 الأتي:

الجدول رقم 03-02: نتيجة المقارنات الثنائية

الفرد	عدد مرات التفضيل	الترتيب
أ	2	2
ب	1	3
ج	3	1
د	-	4

المصدر: احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007، ص.422.

¹ - علي غربي، اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 143.

² - علي غربي، اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، مرجع سابق، ص143.

³ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 421- 422.

3-1-3- طريقة التدرج البياني: تتلخص في هذه الطريقة في الشكل رقم 03-05 بحيث يقوم

المقيّم بتحديد عدد من الخصائص المساهمة في الأداء ككمية الإنتاج، نوعيته... الخ ثم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الخصائص¹ و في الأخير تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع الكلي ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل أداء الشخص كمثال على ذلك الشكل التالي:

الشكل رقم 03-05: استمارة تقييم أداء الموظفين

الشركة...../...../..... التاريخ...../...../.....					
استمارة تقييم أداء الموظفين					
اسم و اللقب..... العنوان.....					
الوظيفة..... التاريخ...../...../.....					
القسم..... القائم بالتقييم.....					
درجات التقييم					العناصر
ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف	
					نوعية الأداء (الدقة/ الموضوعية)
					كمية الأداء
					الحاجة للإشراف و التوجيه
					الانتظام في الدوام
					القدرة على الإبداع
					التعاون مع الزملاء و الرؤساء
					إتباع التعليمات و الأنظمة
رئيس القسم..... التوقيع:					
مسؤول إدارة الموارد البشرية..... التوقيع:					

المصدر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سيد سالم، **إم ب مدخل استراتيجي**، جدار للكتاب العربي، الأردن، 2006، ص 113.

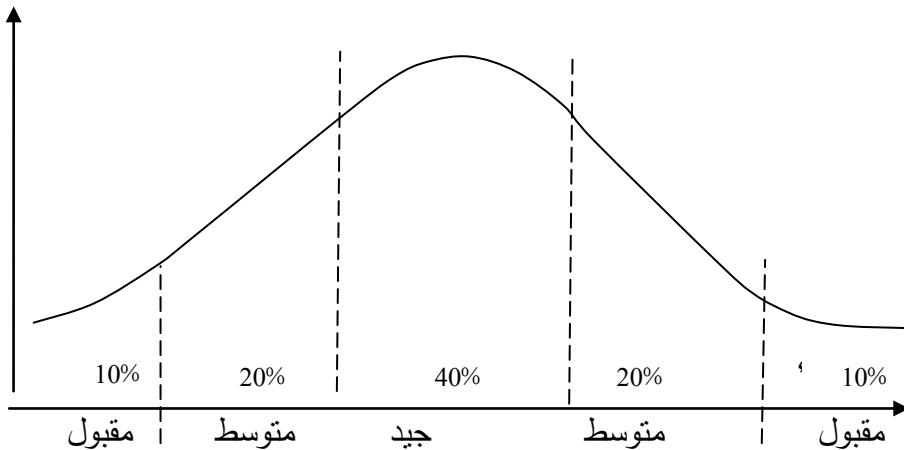
¹ - علي غربي، اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، مرجع سابق، ص 145 .

غالبا ما يعطى لكل صفة من الصفات السابقة خمسة درجات بحيث يعبر رقم خمسة على أعلى مستوى و الصفر على أدنى مستوى، على هذا الأساس فيتحصل كل العمال على التقديرات السابقة وعليه العامل الجيد هو الذي يتحصل على أعلى نقط، ترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء.

3-1-4- طريقة التوزيع الإحصائي:¹

تتمثل هذه الطريقة بتوزيع ترتيب العاملين الذين سيتم تقييمهم بالشكل الذي يستند على فكرة التوزيع الطبيعي (normal distribution)، وحيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط وتندرج ارتفاعا وانخفاضا في الاتجاهين طبقا لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي. يقوم المقيم في هذه الطريقة بكتابة أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم على بطاقات (des cartes) بحيث يدون اسم كل فرد على بطاقة ثم يتم توزيع البطاقات على خمس مجموعات كالأتي: ممتاز، جيد، متوسط، مقبول، رديء، وبعد ذلك يقوم المقيم بتقسيم تلك المجموعات الخمس بحيث يتم توزيع الأفراد عليها. وعلى سبيل المثال إذا افترضنا عدد الأفراد المطلوبة تقييم أدائهم مئة فرد فيكون التوزيع كما يلي 10 أفراد / ممتاز، 20 فردا/جيد، 40 فردا/متوسط؛ 20 فردا / مقبول، 10 أفراد رديء. أخير نصل إلى الشكل 03-06 الموالي:

الشكل رقم 03-06: منحنى التوزيع الإحصائي للعاملين



المصدر: سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، 2008، ص 175.

¹ - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مرجع سابق، ص 175. 176.

من مزايا هذه الطريقة بأنها تمنع المقوم من التساهل والتشديد والتعميم في تقدير أداء العاملين وتتميز أيضا بالبساطة ، تقوم بدراسة وتحليل أداء المرؤوسين بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل واضح و تتجنب عيوب التساهل و التعميم.¹

3-1-5- طريقة التقارير الكتابية:

هي طريقة بسيطة حيث يقوم المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا و مدى إمكانية التقدم الوظيفي و الترقية لهذا الموظف.

3-2- الطرق الحديثة:

نظرا لعيوب الطرق التقليدية لتقييم الأداء الوظيفي فقد تم البحث عن طرق مبتكرة و جديدة تواكب التطور العلمي و التكنولوجي و تتجنب تلك العيوب و عليه يتم تقييم أداء العامل دون مقارنته مع زملائه الآخرين و تمكين المقيم من التعرف على الكفاءات، الاستعدادات الحالية والمستقبلية للعاملين أو الذين هم موضع التقييم، ومن أهم هذه الطرق نجد:

3-2-1- طريقة الاختيار الإلزامي (الإجباري): بموجب هذه الطريقة يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل، منها اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة والاثنتان الأخيرتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل ويطلب من المشرف اختيار جملتين من الأربع، بما يراه معبرًا عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي، مثال على ذلك:

- الصفات المرغوب بها: يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل/ متطلع جيد في كل مجالات.

- الصفات غير المرغوب بها: مهمل وغير دقيق في نقاته لواجباته/ كثير الكلام وقليل التنفيذ.

بعدها يطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص والعبارة الأقل انطباقا عليه، إنَّ هذه العبارات سرية يحتفظ بها لدى الإدارة العليا.

¹ -سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مرجع سابق، ص 176.177.

3-2-2- طريقة الأحداث الجوهرية أو المهمة:

من خلال الشكل رقم 03-07 أن هذه الطريقة تعتمد على تدوين الأحداث المهمة¹ التي يقوم بها العاملين ويعتبر الفرد منجزاً لحدث مهم إذا قام بعمل ذو أهمية بالغة كنجاحه في عمله نجاحاً باهراً أو فشله فشلاً غير متوقع، كل هذه المعلومات تدون من قبل المقيم² وهي عبارة عن حقائق ثابتة وليس مجرد آراء غير مستندة إلى الحقيقة وأعمال فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبي أو ايجابي فيقوم المقيم بتسجيل هذه الأحداث في سجل أداء العامل كما هو موضح في الشكل الموالي:³

الشكل رقم 03-07: سجل أداء العامل

الاسم:

المدة من :...../...../..... إلى :...../...../.....

العناصر	التاريخ	أعمال وتصرفات غير مقبولة	التاريخ	أعمال وتصرفات مقبولة
المواظبة				
قدرته على التطوير				
المقدرة العلمية				
الدقة في العمل				

المصدر: يوسف الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص247.

تتميز هذه الطريقة بأنها تقلل من تحيز الرئيس في التقييم و تحدد نقاط القوة و الضعف بشكل دقيق حيث أنها تقوم على أساس الملاحظة الفعلية لأداء العامل و ذات الجدية أكثر في عمل المشرف حتى يتم تقييم أداء العامل على أساس موضوعي كما أن هذه الطريقة تتطلب من المقوم أن يكون سريع الملاحظة لكل ما يحدث في موقع العمل وعليه يدون الأحداث عند حدوثها، أن يقوم بتصنيفها وتوصيفها وترميزها إن أمكن ذلك و إنها تعطي للرئيس (المقيم) حقائق موضوعية⁴ لأداء الفرد، فيقوم المقيم بالتركيز على حقائق ثابتة ولا يعتمد على التعميم ولا على الذاكرة في الحكم عن الفرد، تساعد هذه الطريقة أيضاً على إبراز نواحي القصور في أداء العمل من أجل تحسين الأداء في المستقبل.

¹ - تعرف في بعض الكتب بطريقة الوقائع (الأحداث) الحرجة.

² - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص181 .

³ - يوسف الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2006 ، ص247.

⁴ - سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق ، ص 181 . 182 .

3-2-3- طريقة قوائم المراجعة:

تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، كما يدل عليها اسمها تعتمد بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك بتحديد قائمة¹ من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعمل، مثلا يقوم بأعمال خارج أوقات الدوام إذا طلب منه ذلك؛ لدى الموظف الرغبة في الابتكار و التجديد؛ يحرص الموظف على إنجاز عمله في الوقت المحدد؛ حريص على نظام و نظافة المكان. يطلب من الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه في الموظف كما تقوم الإدارة بوضع قيم لكل سؤال على أن تكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة تقليلا لتحيز المشرفين في عملية التقييم.

3-2-4- طريقة مراكز التقييم:

قد انتشر استخدام هذه الطريقة بشكل كبير جدا حاليا وتزايد عدد المنظمات والشركات التي تستخدم مراكز التقييم يوما بعد يوم، ذلك بسبب مصداقيتها العالية ودقتها وفعاليتها بحيث يتم حصر المرشحين لتولي وظائف أعلى أو الموظفين الجدد ثم يقوم المشرفين بمقابلات شخصية لكل مرشح ثم يبدأ المقيمين بتصنيف السلوكيات التي ظهرت خلال أداء المرشحين للتمارين العمل ثم يتم كتابة تقارير طويلة عن أداء المرشحين في كل بعد وظيفي و في النهاية يقدم تقرير عن أداء المشاركين.² أما عن التقييم الفعلي للمشاركين³ في مراكز التقييم فتتم بعدة خطوات بدءا بالملاحظة يليها تصنيف السلوك المقيمين ايجابي أم سلبي، ثم يتم تصحيح الاختبارات التحريرية كإعداد ملخص لملاحظاته، تحديد علامات السلوك وكمرة أخيرة يقام اجتماع القائمين بالتقييم و إعداد التقرير النهائي، ويتكون هذا الأخير من أربعة أجزاء رئيسية وهي وصف عام لجوانب شخصية المشارك ووصف نقاط القوة التي يتمتع بها المشارك، وكذلك وصف للجوانب التي تحتاج إلى تطوير، ثم تقديم اقتراحات وتوصيات خاصة بالمسار الوظيفي المحتمل للمشارك.

¹ -Aubert Nicole, Hoffmann Hervé Michael, **diriger et motiver**, édition d'organisation, Paris, 2000, P 225.

-Vern Christine, **l'évaluation des compétences**, édition liaisons, paris, 2002, P 33.

- Denis Molho, **la performance globale de l'entreprise**, édition d'organisation, Paris 2003, p188.

² - أحمد ابو السعود محمد، **الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم اداء الموظفين**، منشأة المعارف بالاسكندرية جلال حزي وشركاه، 2004، ص 94-100.

³ -أحمد ابو السعود محمد، نفس مرجع سابق، ص108.

3-2-5- طريقة الإدارة بالأهداف (وضع الأهداف):

يستخدم مدخل وضع الأهداف في مجال تقييم الأداء أو ما يطلق عليه الإدارة بالأهداف¹ بدرجة كبيرة بواسطة الأفراد المتخصصين والإداريين، وهناك مسميات متعددة تطلق على هذه الطريقة ومن أهمها الإدارة بالنتائج، إدارة الأداء، إدارة النتائج، أو تخطيط العمل وبرنامج المراجعة. تتم عملية الإدارة بالأهداف وفق عدة خطوات² بحيث يبدأ المشرفون بتكوين وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من أهداف العمل التي يجب أن يؤديها الفرد (العامل) ثم وضع خطة فعلية أو تنفيذية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعية لكن يجب إعطاء فرصة أو السماح للعامل بتحقيق هذه الخطة التنفيذية، يجب قياس مدى انجاز الأهداف و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك ثم تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل بعد كل هذا يجب تغذية العكسية بمعنى إعلام الموظفين بالنتائج، ولكي نضمن نجاح نظام الإدارة بالأهداف فهناك مجموعة من المتطلبات لا بد أن تتوفر ومنها أن تكون الأهداف في صورة كمية ويمكن قياسها، فالأهداف التي لا يمكن تحقيقها، بلوغها، قياسها أو تقييمها يجب استبعادها؛ يجب أن تكون الأهداف تتماشى و قدرات الفرد بحيث لا تتعارض مع إمكانية تحقيقها كما يجب أن تكون الأهداف في صورة مكتوبة وواضحة وليس بها غموض، فالجدول رقم 03-03 الموالي يتم تحديد مقارنة بين الطريقتين كالتالي:

¹ - اول من نادى بها هو بيتر دراكر سنة 1954 في كتابه الممارسة الادارية practice of management و يتم فيها تحديد الاهداف بصورة مشتركة بين الرئيس و المرؤسين ، و تحديد المسؤوليات في شكل نتائج متوقعة، و استخدام هذا المقياس كمرشد لعمل الوحدة و كذا في تقييم مدى مساهمة كل عضو. وهي تشمل اساسا على اجماعات التي تتم بين الرئيس و المرؤوس بهدف تحديد الاهداف التي تكون في اطار الاهداف العامة للمنظمة.

² - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 214.

جدول 03-03: مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف و الطرق الأخرى المستخدمة**في تقييم أداء العاملين**

طرق تقييم أداء العاملين		<u>عناصر المقارنة</u>
الطرق الأخرى	طريقة الإدارة بالأهداف	
الأداء السابق فقط محاسبة الفرد عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف منخفضة إصدار الحكم و التقييم تبرير السلوك و الدفاع عن النفس نادرا ما يعرفها فهي سرية منخفضة ضعيف.	الأداء السابق و المستقبلي تحسين الأداء و تنمية قدرات الفرد خاصة بحقل أو وظيفة معينة عالية المساعدة و النصح و الإرشاد المشاركة في التقييم بهدف التعلم يعرفها مسبقا عالية قوي بسبب المناقشات المستمرة و تبادل وجهات النظر	التركيز الهدف المعايير المستخدمة درجة رضا الفرد عنها دور الرئيس دور المرؤوس معرفة المرؤوس بنتيجة التقييم مساهمتها في تطوير الرئيس و المرؤوس التماسك بين الرئيس و المرؤوس

المصدر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العربي، الأردن، 2006، ص 118.

كمثيلاتها من الطرق لها جملة من المزايا و العيوب فالمزايا فتظهر في¹ أنها تولي أهمية كبيرة للأداء المستقبلي للأفراد و تهدف إلى تنمية قابليتهم على تحديد أهدافهم وسبل تحقيقها وتحليل قدراتهم والحكم على أدائهم، هذه الطريقة تقييم الرئيس في نفس الوقت الذي يقوم فيه المرؤوسين كما أنها تعتبر تدريباً للرئيس وتنمية لمهاراته وبالإضافة إلى ذلك فإن هذه الطريقة تحسن الاتصال بين الرئيس والمرؤوس وتقوي علاقتهما عن طريق اللقاءات والمناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر، الأفكار والمقترحات. أما عيوبها فتتمثل في أنها تعبر عن أداء الفرد في عمله الحالي وبالتالي فهي عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاح الفرد في الأعمال الأخرى يمكن له أن يقوم بمزاولة مستقبلها، عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع الأعمال وبالتالي فإنها تتطلب قدراً كبيراً من التفكير وحرية التصرف و إبداء الرأي بالإضافة إلى أنها تركز على النتائج أكثر مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج.

¹ - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 185.

3-2-6 - تقييم الأداء المتزن:

تقييم الأداء المتزن جاء به كل من "كابلان ونورتن" في جانفي 1992 حين قاما بنشر مقال في مجلة (Haward Business Review) و قالوا أن الحاجة إلى زيادة المعرفة اللازمة لمعالجة مشكلة عجز الأدوات المالية في توفير المعلومات اللازمة لإدارة المنظمات الحديثة هي التي دعتهم إلى التقدم بهذه الفكرة و الذي حثهم أكثر على العمل في هذا الاتجاه أنّ أعمالاً كثيرة أصبحت تتم في المنظمات هذه الأيام مثل أعمال التجديد، الابتكار المستمرة و أنشطة التدريب التي لا تنقطع ولا يمكن الحكم على جودة أداء هذه الأنشطة باستخدام أساليب تقييم الأداء التقليدية، من هذا بدأت الحاجة إلى إيجاد نماذج تقييم أداء شاملة و متوازنة تعكس حقيقة الإنجاز الفعلي بالمؤسسة، إنّ تعريف تقييم الأداء المتزن هو مقياس استراتيجي يعمل على تسيير الأداء في المؤسسة ليتم على ضوء الأهداف والإستراتيجيات الموضوعية وذلك بالتركيز على نوعية جهود العاملين في المؤسسة وسير العمليات الداخلية و اتجاهات العملاء ويستوجب القيام بهذه المهام توفير نظام فعال للمعلومات، وتتبع هذه الطريقة في تحليل الإستراتيجية أربع محاور هي:¹

1- محور العملاء ويهتم بتقييم نتائج الأداء التنظيمي من منظور العملاء ومدى رضاهم عن معاملة المؤسسة معهم ويثير أسئلة نحو كيف يرانا العملاء؟ هل نجحنا في تقديم خدمات أفضل من المنافسين؟ هل نتوقع استمرارهم في التعامل مع المؤسسة؟

2- المحور المالي و يهتم بقضايا الإيرادات و النفقات، الربح، الخسارة وكفاءة استثمار الأموال والتقييم المالي والاقتصادي لأداء المؤسسة؛

3- محور كفاءة العمليات الداخلية و يبحث عن كفاءة التخطيط والتنفيذ لعمليات المؤسسة المختلفة، و يبحث في أسباب انحرافات الأداء عن المعدلات المستهدفة، مجالات تحسين وتطوير الإنتاجية؛

4- محور التعلم والتطوير ويهتم هذا المحور بتحليل قدرة المؤسسة على التعلم والتطور وتحسين القوة التنافسية، البحث والتطوير مقارنة بما يحققه المنافسون، مدى قدرة المؤسسة على توظيف المعرفة و الخبرات المتراكمة وهل تتعلم من أخطائها؟

تقوم الفكرة الأساسية في قائمة التقييم المتزن على المقارنة بين أمرين أساسيين أولهما مجموعة من مقاييس الأداء المتفق عليها مسبقاً في كل مجال من مجالات الأربع التي يشملها التقييم و الثاني

1 - بحيري سعد صادق، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 207.

مجموعة الأهداف التي كانت مخططة في المجالات الأربعة من الأداء المالي، الأداء التسويقي، كفاءة العمليات، التطوير و التحديث.

تكمن مزايا هذه الطريقة في أنها تقوم على زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة من خلال مساعدتها على التكيف مع البيئة المحيطة؛ التعرف باستمرار على نقاط القوة و الضعف في أداء العاملين؛ الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة في المحيط البيئي إلى جانب تجنب التهديدات قدر الإمكان؛ يعتبر مرشدا إداريا لواقعية الأحداث التي يتم وضعها خلال فترة التقييم؛ يعتبر وسيلة فعالة للرقابة على العمال و أيضا للرقابة الذاتية حيث يدرك كل عامل أن هناك مسؤوليات و أهداف محددة يجب الوصول إليها خلال مدة معينة، بهذا يخفف العبء عن الإدارة في الرقابة على العمال؛ يساعد كثيرا في اتخاذ قرارات تتصف بالسرعة، الدقة، الواقعية وذلك من خلال المعلومات التي يوفرها النظام؛ يحقق مستوى من الرضا الوظيفي للعمال لاقتناعهم بعدالة عملية تقييمهم، لشعورهم بالتوازن بين مستوى أدائهم ومقدار العائد عن ناتج أدائهم، إلى جانب إحساسهم بإمكانية حصولهم على المزيد من الامتيازات كلما بذلوا المزيد من الجهد لتحسين أدائهم؛¹ تقييم ما تقوم به المؤسسة من أنشطة البحوث والتطوير ومدى الاستفادة من نتائجها، ودرجة انفتاح المؤسسة للتعلم من خبرات و تجارب الآخرين، وقدرتها على تهيئة ثقافة تنظيمية محابية للتعلم واستثمار مصادر المعرفة الداخلية و الخارجية؛ قدرته على إنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأداء و تطوراته المستقبلية، حيث يمكن مقارنتها بأهداف الأداء المخططة ومستوياته المحققة لمتطلبات المناخ الخارجي من السوق، العملاء، المنافسين...، بالتالي تستطيع الإدارة إعادة توجيه الأداء حال وضوح انحراف عن المسار الصحيح، بذلك يكون نظام التقييم أقرب إلى عملية المتابعة والتصحيح المستمر لمسار الأداء منه إلى فكرة الرقابة بعد والفحص بعد انتهاء الأداء.

أما عيوب هذه الطريقة² فتتمثل في أن العلاقة بين السبب والنتيجة هي علاقة منطقية، لكن في بعض الأحيان قد لا تدلنا على شيء وبالتالي يصعب الاعتماد عليها في التقييم فرضاء العملاء مثلا لا يعطي نتائج مالية جيدة في كل الأحوال وتحسين الجودة قد لا يؤدي إلى ربح أحيانا، هذه المناقشة لا تعتمد على علاقة سببية، لكن علاقة منطقية لأنها مرتبطة و متصلة بالمفاهيم، بالتالي فإن نظام التقييم المتزن قد يضع افتراضات غير سليمة والتي قد تؤدي إلى توقع مؤشرات أداء خاطئة؛ نظام تقييم الأداء المتزن قد لا يعتبر أداة للإدارة الإستراتيجية السليمة لأنه لا يتضمن جذور تنظيمية عميقة، على ذلك فإن

¹ - شونوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص244.

² - السلمي علي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2002، ص110.

الفجوة كبيرة بين الإستراتيجية المعبر عنها بأعمال، مهام و الإستراتيجية المخططة، وبالتالي فإن نظام التقييم المتزن يحتاج إلى تعديل و تطوير باستمرار؛ عادتاً ما تحتوي استمارة التقييم وفق نظام تقييم الأداء المتزن عدة بيانات كالاسم و اللقب، تاريخ الميلاد، تاريخ التنصيب، المنصب الحالي، الأقدمية في المنصب، الدرجة، الرتبة، المديرية، الوحدة والقسم كما هو مبين في الجداول رقم 04-03-05-06-07-08 التالية.

جدول رقم 04-03: طريقة قياس الأداء تقييم ناتج الأداء(المردودية)

(الثلاثي الأول)

الدرجة	ملاحظة النتائج المحققة	الأهداف المطلوبة
		-
		-
		-
		-
20/1ث		المجموع
إسهامات أخرى غير محددة/ مطلوبة مسبقاً:.....		

بعد إعداد بقية الاستمارات الخاصة بالثلاثي الثاني، الثالث و الرابع نحسب المعدل السنوي لعلامة تقييم ناتج الأداء(س1) لكل عامل بالعلاقة التالية:

$$\frac{1\text{ث} + 2\text{ث} + 3\text{ث} + 4\text{ث}}{4} = 1\text{س}$$

جدول رقم 03-05: تقييم السلوك الوظيفي

العلامات مجموع المرجحة	الأوزان و"	العلامة المستحقة					معايير قياس المهارات عن السلوكيات الوظيفية المطلوب أدائها في العمل
		5	4	3	2	1	
							<p>مهارات التأطير:</p> <p>1- التخطيط و البرمجة و التنظيم</p> <p>2- المهارة في اتخاذ القرارات</p> <p>3- التسيير نحو تطوير الأفراد والمجموعات</p> <p>4- إدراك التفويض</p> <p>5- المتابعة و المراقبة</p>
							<p>المهارات الفكرية:</p> <p>1- استيعاب القواعد و الإجراءات</p> <p>2- الصرامة والتنسيق والترتيب والمنهجية</p> <p>3- المهارة في التحليل وتحصيل النتائج</p> <p>4- الملاحظة والتمييز</p> <p>5- روح الإبداع والابتكار</p>
							<p>مهارة العلاقة بين الأفراد:</p> <p>1- قيادة و تنشيط فرق العمل</p> <p>2- التعاون و العمل بروح الفريق</p> <p>3- مهارة الاتصال</p> <p>4- العلاقات مع المحيط و القدرة على تقدير الموقف</p> <p>5- الإحساس بالعلاقات البشرية</p>
م ع م	و 100						المجموع

ويحسب المعدل السنوي لعلامة تقييم السلوك الوظيفي (س2) لكل عامل بالعلاقة الآتية:

$$\frac{\text{مجموع العلامات المرجحة}}{\text{مجموع الأوزان}} = \text{س2}$$

جدول رقم 03-06: تقييم الصفات الشخصية

العلامات مجموع المرجحة	الأوزان و"	العلامة المستحقة					معايير قياس المهارات عن السلوكيات الوظيفية المطلوب أدائها في العمل
		5	4	3	2	1	
							. المهارات الشخصية: 1- المرونة و التأقلم و الإستعاب 2- الاستقلالية و روح المبادرة 3- المواظبة و الآداب و التحكم في الذات 4- احترام التوجيهات و التعليمات 5- الحيوية و النشاط و لياقة المظهر
Σ ع م	Σ و 100						المجموع:

كما يحسب المعدل السنوي لعلامة تقييم الصفات الشخصية (س3) لكل عامل وفق العلاقة التالية:

$$\text{س } 3 = \text{مجموع العلامات المرجحة} / \text{مجموع الأوزان}$$

جدول رقم 03-07 : التقييم الإجمالي لأداء العامل(ص)

العلامات المحصلة	س1	س2	س3	التقييم الإجمالي
الترجيح	0.60	0.30	0.10	%100
العلامات المرجحة	س1×0.60	س2×0.30	س3×0.10	ص/20

ويحسب التقييم الإجمالي (ص) بجمع العلامات المرجحة وفق العلاقة الآتية:

$$\text{ص} = (\text{س } 1 \times 0.60) + (\text{س } 2 \times 0.30) + (\text{س } 3 \times 0.10)$$

جدول رقم 03-08: حوصلة عملية التقييم

الفترة الحالية	الفترة السابقة	
-	-	نقاط القوة
-	-	
-	-	
-	-	نقاط الضعف
-	-	
-	-	
ملاحظة المشرف المقيم حول تطور الناتج:.....		

في الأخير يجب على المشرفين على عملية التقييم أن يمتلكون الجرأة في إصدار القرارات هذا أنه كلما تم مواجهه المشاكل و السعي لحلها بأسرع وقت كان هذا لصالح المؤسسة و العكس كلما كان الخوف من الموظفين أدى سلبا على النتائج المحققة، كما لاحظنا وجود عيوب لكل طريقة فانه يجب على المسؤولين اختيار الطريقة التي تناسب الموقف، الهدف، الوظيفة موضوع التقييم و الموظف محل التقييم.

المطلب الثاني: الإعلان عن نتائج التقييم

لقد لاحظنا فيما سبق أن مؤشرات الأداء تطورت عبر الزمن حيث كانت في الماضي لا تتعدى النتائج المالية وبالتحديد نتائج آخر السنة المالية إلى تحليل الواقع اليومي، الفرق بين الأسلوبين القديم والحديث هو أن الأول يقيم النتائج والثاني يتناول التقدم والتطور، بعبارة أخرى يساعد الأسلوب القديم في إعطاء النتيجة النهائية التي تم التوصل إليها بعد فترة من أداء معين، أما الأسلوب الحديث فيحولنا استباق النتيجة التي من المتوقع أن يعطينا إياها هذا الأداء.

تفضل بعض المنظمات سرية تقارير الأداء وعدم إخبار العاملين بنتيجة التقييم وذلك لتجنب خلق مشاكل في علاقة المشرفين بالمرؤوسين وفي علاقة الزملاء فيما بينهم، في الواقع علانية نتائج التقييم أفضل من سريتها وتتم من خلال إخبار العاملين إما بواسطة إدارة المؤسسة، ذلك من خلال "خطاب رسمي يوضح نتيجة التقييم أو بواسطة الرئيس المباشر عن طريق مقابلة مباشرة بين الرئيس ومرؤوسه"¹، لان هذه المقابلة ذات تأثير كبير على الأداء المقبل للمرؤوسين وعلى تحفيزهم في العمل، لكن ما يشغل بال الرئيس هو الكيفية التي يتم بها إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم، يكون ذلك من خلال إتباع الرئيس لجملة من القواعد كالصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس و عدم إخفاء المعلومات عنه و الحرص دائما على تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات إلى المرؤوس كوسيلة لكي يعلم مدى تقدمه في الانجاز ومحاولة إقناع المرؤوس بالنتيجة من خلال الأدلة والبراهين الخاصة بالعمل و يكون ذلك بأكثر ديمقراطية يعني هنا إعطاء الفرصة للمرؤوس ليعبر عن رأيه بكل حرية و يجب اعتبار المقابلة هي الوسيلة الأمثل لحل المشاكل وتطوير وتحسين الأداء وهي أيضا وسيلة لتنمية المرؤوس في عمله.

للحد من الأخطاء أو التخفيف من حدتها يوصى باعتماد المناقشة الجماعية للمشرفين لاكتشاف الأخطاء و نواحي التحيز و العمل على تفاديها، ليتم التقليل من الأخطاء يجب إحالة المقيمين على برامج

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 429 - 430 .

تدريبية لتتوسع معارفهم و خبراتهم دون أن ننسى ضرورة تأييد الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء¹، كما على الإدارة أن تعمل على إيجاد معايير تقييم الأداء تشمل جميع عناصر التقييم، أن تأخذ في الاعتبار عند تحديد هدف معين لبعض الأشخاص أن يمنحوا من السلطات ما يكفي لإنجاز مهامهم، لا يحاسب الفرد إلا بقدر التزامه بمسؤوليته في التنفيذ، كما يجب أن يعطي الحرية الكاملة في التصرف² و يجب ترجمة النتائج المتوقعة إلى معدلات أداء يمكن قياسها، فالأهداف المحددة في شكل غامض يصعب تحقيقها بسهولة، أن تكون مسؤولية تحقيق الأهداف مشتركة أما المساءلة أو المحاسبة فيجب أن تكون شخصية حتى يكون الفرد مسئولاً أمام رئيسه المباشر و أقرانه في تحقيق نصيبه من العمل المشترك، هذا يعني أن الفرد لا يعاقب أو يكافأ إلا بالقدر الذي حققه من الأهداف الكلية أو ما فشل في تحقيقه و هو نوع من العدالة يجب أن تسود في منظمات الأعمال الناجحة³.

أما فيما يخص المقابلة فمن الواجب أن تبدأ بتحية قصيرة وغير رسمية وذلك لامتناع المشاعر السيئة و التوتر، بحيث يتم عرض الجوانب الحسنة أولاً ثم عرض جوانب الأداء الضعيفة الواجبة التحسين وتطوير و نقادي النقد و إعطاء الفرصة للمرؤوس أن يشرح وجهة نظره، وبعدها التركيز على تصحيح الأخطاء و في نهاية المقابلة يتم تلخيص كل تم في المقابلة في شكل خطة مستقبلية أو اتفاق على خطوات تحسين الأداء.

المطلب الثالث: الإجراءات المترتبة على عملية تقييم الأداء

بعد القيام بعملية تقييم أداء العاملين و إعلان النتائج المتحصل عليها يجب أن تقوم الإدارة بخطوة مهمة للاستفادة من ذلك، حيث على ضوء النتائج المتحصل عليها يتم تعديل الأجور، النقل داخل التنظيم أخيراً تعيين المسار الوظيفي للفرد و غيرها وهي⁴:

1- إصلاح و تعديل الأجور أو المرتبات: قد يتم تعديل الأجر كنتيجة لتقييم الأداء سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية ولكي تتجح الزيادة في الأجر كحافز لبذل الجهد، يجب أن تبنى زيادة الأجر على نتائج تقييم الأداء؛

¹ - عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² - نفس المرجع، ص 102.

³ - Patrice Roussel, **Rémunération, Motivation et satisfaction au travail**, édition : economica, Paris 1996, p39.

⁴ - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت، مرجع سابق، 2007، 216.

2- النقل داخل التنظيم: قد يترتب على تقييم الأداء التحريك داخل التنظيم، فالتقدم و النمو يتم من خلال الترقية لأعلى، النقل أو التحويل؛

3- شغل وظيفة أعلى من خلال التدريب والتنمية: يترتب عن زيادة متطلبات العمل خلق أوضاع أو ظروف لا يستمر معها شاغلي هذه الوظائف، مما يعني أن الأمر يتطلب المزيد من المعرفة و المهارة بجانب المهارات الحالية، إذا اتضح من تقييم الأداء انه يمكنهم اكتساب ذلك من خلال برامج التدريب و التنمية، هذا يعني انه يمكن رفع هؤلاء الأفراد إلى مناصب أعلى، بهذا تتم عملية رفع الموظف إلى منصب أعلى عن طريق تدريبه حسب الحاجة وفي حالة انجاز هذا فانه سوف يتم تحسين أداء الفرد لا محالة؛

4- التحويل إلى وظيفة أخرى: يمكن للفرد أن يحقق النمو و التقدم داخل المؤسسة وذلك من خلال تحويله إلى مناصب أخرى، يتم هذا عند توفر لدى الفرد قدرات إضافية تفوق المنصب الحالي، كما انه قد يستخدم هذا الإجراء كعقاب؛

5- الترقية: الترقية تعني نقل الموظف إلى مراكز أعلى و هذا بطبيعة الحال مصحوبا بزيادة في الأجر و تعتبر الترقية حافزا للفرد و خاصة إذا تمت بعد عملية تقييم الأداء، كما أنها تعتبر أداة يسمح من خلالها للفرد بالاستفادة من الفرص، إضافة إلى ذلك أنه تتم الترقية وفقا للاقدمية، الكفاءة أو كلاهما؛

6- تعيين المسار الوظيفي للفرد: إن الغرض الأساسي لتقييم الأداء هو تحسين أداء الفرد في المسار الوظيفي و بهذا الشكل فان تقرير المسار الوظيفي هو مساعدة الفرد على متابعة التقدم في المسار الذي يرغبه في التنظيم.

المبحث الثالث: نظام الجودة المتكامل و تحسين الأداء

تعرف عملية تحسين الأداء بأنها " طريقة مؤسسة و شاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما وهي عملية تبدأ بمقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب فيه و محاولة تحديد الفجوة في الأداء" لها العديد من الخطوات بحيث تبدأ بتحليل الأداء الحالي و هذا من خلال تحديد الأداء الحالي و الأداء المرغوب و تحديد الفجوة بينهما ثم البحث عن جذور و مسببات هذه الفجوة و ليس الأسباب الظاهرية فقط، ثم إختيار وسيلة التدخل أو المعالجة و تطبيقها (وضعها حيز التنفيذ) ثم مراقبة الأداء بحيث يجب أن تكون هذه العملية دائمة و مستمرة، كما يجب أن يكون هناك وسائل لقياس التغيير الحاصل كما يجب

توفر تغذية مرتدة مبكرة لتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء و يجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي و المرغوب و بهذا يتم الحصول على المعلومات من التقييم التي يمكن استخدامها و الاستفادة منها في عمليات تقييم جديدة أخرى و أخيرا يمكن تحديد تصنيفات مقاييس الأداء في الكفاءة، الفعالية، الجودة، التوقيت، الإنتاجية.¹

المطلب الأول: مداخل تحسين الأداء

يجب أن تتوفر لدى المنظمات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق استغلال مواردها البشرية القدرة على إدارة تصرفات و أداء العاملين لديها ليتم الرقي بأدائهم، هناك عدة مسالك منها إعادة الهندسة، الإدارة المفتوحة، الثقافة التنظيمية إدارة الجودة الشاملة، نظام الإيزو و نظام الجودة المتكامل التي تعد كلها كمداخل لتحسين الأداء.

1- إعادة الهندسة كمدخل لتحسين الأداء

تجعل هذه الطريقة الأفراد قادرين على استخدام أفكارهم² واقتراحاتهم في تغيير بيئتهم وطرق العمل الخاصة بهم كما تسمح لهم بالفخر فيما يحققونه، مع تشجيع عمل الفريق يجب أن يعطى وزن زائد لحاجة الفرد إلى التميز، الإنجاز والتحسين في الأداء، فقد عرّفها بعض الباحثين على أنها "إعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية بالمؤسسة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء"³، هي " تغيير ثوري في طريقة تفكير المؤسسة بالتالي في أداء الأشياء و بصورة أكثر تحديدا فإنه يشمل تغيير عمليات و هياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة، سلوكها، نظم التعويضات والمكافآت، بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم، العملاء، الموردين و الشركاء الخارجيين الآخرين.⁴ كما يعرفها كل من Hamer و Tchambi على أنها " إعادة التفكير بصورة جادة و أساسية في عمليات المؤسسة و إعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات جذرية في معايير الأداء الهامة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، سرعة انجاز العمل (الوقت) فتتكون عملية إعادة الهندسة من أربعة عناصر أساسية هي:

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صهي أدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، 2009، ص 491.

² - يسمى كذلك بإعادة البناء أو يعرف كذلك بالهندرة .

³ - محمد المرسي، جمال الدين، مرجع سابق، ص 68.

⁴ - جوزيف كيلادا، ترجمة سرور علي سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 131.

- إعادة التفكير في الأساسيات: بحيث يجب على المؤسسة أن تسأل نفسها لماذا نفعل ما نقوم به الآن؟ لماذا نؤديه بالطريقة الحالية؟ ما الذي يجب القيام به؟ كيف يمكن القيام به؟ إعادة الهندسة تبحث عن أساليب جديدة و مبتكرة لأدائها؛
- إعادة التصميم الجذري: تعني التجديد و الابتكار و ليس مجرد تطوير و تحسين الأساليب الحالية؛
- العمليات: يركز مدخل إعادة الهندسة على عمليات المؤسسة الجوهرية ذات القيمة المضافة، من خلال وضع تصميم جديد و مبتكر يمكن من خلاله تحقيق التحسينات الجذرية المطلوبة؛
- تحقيق تحسينات باهرة: يسعى مدخل إعادة الهندسة إلى خلق و إحداث تحسينات ضخمة في معدلات الأداء الهامة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، سرعة إنجاز الأعمال. تتسم عملية إعادة الهندسة بسمات رئيسية كالتوجه نحو دراسة العمليات و ليس الجزئيات الفرعية، الطموح و الثورة على التقدم، كسر القواعد و تحطيم التقاليد الموروثة و الاستخدامات الإبتكارية لتكنولوجيا المعلومات.
- إن تطبيق مدخل إعادة الهندسة يعود بالفائدة على المؤسسة من نواحي عديدة و مهمة كتحسين الأداء، تخفيض التكاليف، زيادة رضا العملاء، زيادة مهارات العمال، زيادة ولاء العمال، تحسين جودة السلع و الخدمات، زيادة المبيعات، زيادة الأرباح، زيادة القدرة على المنافسة المحلية و الدولية، عليه فإن تطبيق مدخل إعادة الهندسة يساهم في تحسين الأداء من خلال تنظيم العمال و فرق العمل حول النتائج و ليس حول المهام، دمج عملية جمع المعلومات مع عملية معالجة المعلومات، تفويض الصلاحيات للعمال لاتخاذ القرارات و حل المشاكل، الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي و لمرة واحدة، تخفيض أعمال المراجعة والرقابة، التخلص من التتميط و إتباع أنماط مختلفة للعملية الواحدة.

2- الإدارة المفتوحة كمدخل لتحسين الأداء

الإدارة المفتوحة أو المكشوفة كما يسميها البعض هي فلسفة إدارية حديثة ارتكزت فكرتها الأساسية على طرح تساؤل حول إمكانية أن يتحول العاملون بالمؤسسة إلى شركاء حقيقيين في إدارة تلك المؤسسة ومن ثم العمل بروح جديدة تركز على الملكية بدلا من الوظيفة.¹

فهذا المنهج يدعو إلى طريقة جديدة في التفكير تدعو لتحقيق المشاركة الفعلية للعاملين مطلبها الأساسي أنه يجب على جميع العاملين أن يتحملوا مسؤولياتهم الكاملة في تحقيق الأهداف وتنفيذ مهام المؤسسة وذلك من خلال التأكيد على أن المؤسسة تستطيع أن تحصل على نتائج أفضل عندما يعمل

¹ - علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1998، ص 107.

الموظفون بها ليس لتحقيق أهداف متفرقة للإدارة كمعايير الجودة - الفعالية، الإنتاجية ولكن لتحقيق الأهداف التي تدعمها وتسعى لتحقيقها الإدارة العليا كالعالمية، التميز، الربحية، تخفيض التكلفة ومن ثم فليس هناك شيء سرّي أو غامض في المؤسسة وإن المعلومات والأرقام الهامة المعبرة عن إنجازات ونتائج أعمال المؤسسة يجب نشرها وجعلها في متناول جميع العاملين وتعليمهم كيفية قراءتها واستنباط دلالات مؤشراتها.

3- مدخل القياس إلى النمط الأحسن (القياس المقارن):

يعتبر القياس إلى النمط الأحسن أسلوباً للتطوير و التحسين يتم من خلاله البحث عن أفضل و أحسن مستويات خارج المؤسسة، الاعتماد عليه لمقارنة و تعديل و تصحيح أساليب الأداء الداخلي، من أهم أهداف هذه العملية هو التحسين المستمر و تطوير الأداء بغية تحقيق المزيد من النجاح و ذلك لإرضاء و كسب المزيد من العملاء فيتم القياس إلى النمط الأحسن على أن يتم القياس إلى الأحسن خارجياً، تحليل مستوى الأداء داخلياً، تحديد فجوة الأداء و إعداد خطة العمل لسدها أي الارتفاع إلى مستوى المؤسسات محل المقارنة، أما العناصر الأساسية في أسلوب القياس إلى النمط الأحسن فتتمثل فيما يلي:¹

- الفلسفة الرئيسية: تحقيق التحسين المستمر؛
- الإطار الموضوعي: الاهتمام بأصحاب المصلحة؛
- الأهداف: تحديد أحسن مستوى للأداء و ذلك من أجل تدعيم التوجه نحو التحسين المستمر في أداء المؤسسة، اختيار أولويات التحسين ورفع مستوى الأداء لمقابلة توقعات العملاء؛
- النقاط محل المراجعة: التوجهات الإستراتيجية، العمليات والأنشطة، الأدوار، الإختصاصات، الهياكل و التنظيمات.
- الملامح المميزة: تتجه إلى أهداف واضحة و تركز على النماذج الخارجية.

بما أن هذه الطريقة تعد كأسلوب تقوم المؤسسة من خلاله باقتباس النجاح من المؤسسات التي أثبتت نجاحها في ميدان معين فيتم عن طريق مقارنة المؤشرات في المؤسسة بمثيلاتها في المؤسسات

¹ - علي السليمي، نفس المرجع السابق، ص 124.

الأخرى،¹ فهي تستخدم للبحث عن أفضل التطبيقات من داخل أو خارج القطاع للتعلم من أحسن السياسات، كما توفر فائدة متبادلة من الإتصال والمقارنة للتعلم بين الشركاء.² فعليه، بالاعتماد على مقارنة أداء المؤسسة بأداء مؤسسات أحسن منها وتحليل أسباب الاختلافات الموجودة بينها والعمل على الارتقاء بأدائها إلى مستوى أداء المؤسسات المتفوقة، يؤدي ذلك بطبيعة الحال إلى تحسين أداء عناصرها البشرية و الارتقاء به أيضا، من خلال توفير الإمكانيات والظروف المساعدة على تحقيق أداء أفضل و التي لم تكن تتوفر عليها المؤسسة قبل إجرائها لأسلوب القياس المقارن.

4- دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء

الثقافة التنظيمية تمثل الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أعضاء المؤسسة وتؤثر على أدائها و خلق الإبداع بها، لكونها تنظر للعاملين كأعضاء في أسرة واحدة يتوجب إيجاد القيم و الأهداف المشتركة بينهم وترسيخ معايير أداء متميزة، كما أنها تساهم في رفع الأداء بمعدلات متباينة حيث نجاح المؤسسة هو رهن التهيئة الشاملة لهذه الثقافة من جميع جوانبها، لقد أجمع أغلب الباحثين³ على أنه حتى تقوم الثقافة بوظائفها فلا بد أن تكون قوية بحيث أن هذه الأخيرة ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين. إن إطلاق طاقات، الحرية في اتخاذ القرارات وإفساح المجال أمام الموظف للتطوير يضمن استمرارية و سلامة الأداء، فعندما يكون للموظف علاقة طيبة مع زملائه و المسؤولين ومشبع بثقافة الولاء للمؤسسة⁴ و لديه روح معنوية عالية كما أن إشباع حاجاته، وجود ثقافة الحوار، سهولة توفر المعلومة، الاتصال، وجود لغة مشتركة، الاحترام، الثقة، وحدة الهدف، الاستفادة من التجارب السابقة و الإثابة على المبادرة، المخاطرة، الابتكار و تحويل التدريب من عقوبة إلى مكافأة، دون أن ننسى أهمية التوافق في القيم بين الموظفين و العملاء لتصبح المؤسسة مكانا مناسباً للعمل والتعامل، كلها عوامل تحقق تحسين الأداء بدرجة عالية. كما أن هذا الأخير يتحقق من خلال الدورات التدريبية التي

¹ - عبد الحليم نادية راضي، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، عدد 21، ص 10.

² - Lintala Jenni K & Takal Josu A, integration of the environmental of electronic Business anagement, 2008, P 40.

³ - جارت بوب و اخرون، كيف تفكر استراتيجيا، ترجمة عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1998، ص 423.

⁴ - عزاوي عمر، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة و ثقافة المؤسسات الاقتصادية- رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، عدد 2006/04، ص 58.

تنظمها المؤسسة للعاملين والتي تبين لهم من خلالها حقوقهم وواجباتهم والسلوكيات التي يتم مكفنتها أو استنكارها و معاقبتها و مزايا عملهم حتى يكونون أقدر على العمل وفق الثقافة التنظيمية المطلوبة. إن للثقافة التنظيمية خاصية قابلية الاكتشاف و التطوير مما يساعد المؤسسة للوصول إلى الإبداع و يكسبها ميزة تنافسية و خلق ثقافة الابتكار،¹ خاصة التلاؤم مع مشكلات العالم الداخلي والخارجي مما يخولها المرونة لمساعدة المؤسسة في رفع الأداء من خلال احتوائها على الطرق الصحيحة لإدراك المشكلات و التفكير فيها و الإحساس بها.²

من الضروري أن تدعم الثقافة التنظيمية السائدة مشروع تحسين الأداء الذي توصي به المؤسسة، وإلا سوف يتعرض لصعوبات بالغة إذا لم يكن مستحیلاً تطبيقه، كما قد يكون هناك تشابه بسيط بين المعتقدات، السلوكيات والافتراضات القائمة في المؤسسة وبين ما هو مطلوب لمشروع تحسين الأداء بها.³ أما عندما توجد فجوة كبيرة بين الثقافة التنظيمية الحالية وتحسين الأداء الذي نريد إحداثه فإن الاحتمال الأكبر يكون في أن التغيرات التي نسعى إلى إحداثها لن تقع، فكلما كانت هناك أرضية مشتركة بين ثقافة المؤسسة وبين مبادرة الأداء الجديدة فإن التوقع سيكون كبيراً في نجاح المشروع فعلى المؤسسة تضيق هذه الفجوة لضمان تحسين الأداء، كما أن تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء يظهر في الجوانب التالية:⁴

- الحرية: هي أن يشعر العاملين في المؤسسة بالحرية و الاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي أي نوع من المقاومة في الانضمام إلى فريق العمل؛
- المساواة: تستلزم أن يكون العاملين في المؤسسة متساوين الحقوق و الامتيازات، مع مراعاة الفروق الفردية في الجوانب العقلية، الانفعالية و الاجتماعية عليه فان المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف وراء أداء العاملين في المؤسسة؛
- الأمن: يعد الأمن مهم جداً لان الإحالة على التقاعد أو التسريح يشكلان مركز خوف كل موظف ويجب ضمان مستقبل الموظف حتى يعمل بإخلاص و دون خوف؛

¹ - ثقافة الابتكار للمنظمة تحتوي على : القابلية للوصول، اعطاء الوقت الكافي لدراسة المشاريع، تجاوز الفشل، جوائز النجاح، وضوح الرسائل عن أهمية الابتكار، مقاومة التغيرات المعاكسة.

- رعد الحسن الصرن، إدارة الابتكار و الإبداع الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق ، دار الرضا للنشر، 2000، ص 251.

² - الكبيسي عامر، التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة ، دار الشرق للطباعة و النشر، الدوحة، 1998، ص 54.

³ - جيم فيولر، إدارة مشروعات تحسين الأداء ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 100.

⁴ - فضل الله علي، السلوك التنظيمي: دراسة في التدريب و التطوير التنظيمي، المطبعة العصرية، دبي ، 1982، ص 69.

- **العدالة:** يجب أن تكون معاملة المؤسسة لعمالها بعدالة تامة لأنهم يتوقعون منها أن تتيح لهم فرصة متكافئة في عملهم للترقية وفقاً لقواعد العدالة و المعايير الثابتة.

إن المؤسسات التي لها ثقافة الإهتمام بالعنصر البشري كالزبائن، المساهمين و العمال تحقق أفضل النتائج مقارنة بالمؤسسات التي أهملت هذا العنصر، بحيث تؤكد مجمل الدراسات أن المؤسسة التي تمتاز بثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات لا تتميز فقط بأداء أفضل من تلك التي تفتقر إلى هذه الثقافة ولكن أداءها أيضا يتطور وينمو مع مضي الوقت، مما يظهر علاقة سببية بين (الأداء - الثقافة) هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن تفهم الثقافة التنظيمية ضروري جدا إذا كانت المؤسسة ستسير استراتيجيا، فلا يمكن أن ينجح أي تغيير في المهمة، الأهداف، الاستراتيجيات أو السياسات إذا كان هذا التغيير موافقا للثقافة السائدة في المؤسسة ومقبولا من طرف أعضائها، علما أن الثقافة التنظيمية قد تكون عاملا مدعما أو عائقا للتغيير، هذا ما تؤكدته دراسة Octave Gélinier و Brilman Jean اللذان يريان أن " الثقافة القوية السائدة في المؤسسة ليست دائما دافعا لتحقيق أفضل النتائج، فقد تدفع بالمؤسسة أحيانا إلى الهاوية لأنها ترفض دوماً التغيير، على عكس الأنظمة الثقافية القابلة للتغيير التي يكون فيها المسيرون بصدد التردد الدائم بالسوق"¹ هذا الصنف من المؤسسات يفضل اقتناء الأفراد الذين يخلقون التغيير، لديهم القدرة على وضع التعديلات، أما الثقافة القوية فغالبا تتسم بأنها عائقا أمام جمل محاولات التجديد و في هذا الصدد يقول Vlasselaer أنه حتى تخدم ثقافة المؤسسة الأداء عليها أن تقبل كل الأفكار المتعارضة للأفراد التي من شأنها أن تخلق التجديد، كما عليها أن تفتح على ثقافات المؤسسات المنافسة وتتبادل معها الآراء لأن مقارنة المؤسسة لثقافتها مع ثقافات مؤسسات أخرى هو المصدر الأكثر غنى بالمعلومات من مقارنة الإستراتيجيات مع بعضها إذن فثقافة المؤسسة هي "مهد الأداء"¹.

5- دور القائد في تحسين أداء الفريق

يتوقف أداء فريق العمل ومدى نجاحه على قائد الفريق، فالقائد الفعال هو الذي يحقق الحاجات الاجتماعية لأعضاء الفريق وحاجات المهام أو الأداء، كذلك يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة وواضحة للفريق، بحيث يحظ بثقة أعضاء الفريق كما أنه يمارس تأثيره عليهم من أجل تحقيق أداء جماعي مرتفع

¹ - Brilman.Jean, **Les meilleures pratiques du Management au cœur des entreprises**, 3^{ème} édition, Editions d'Organisations, Paris, 2000, p58-59.

¹ - Vasselaer Michel, **Le pilotage d'entreprise : Des outils pour gérer la performance future**, édition PubliUnion, Paris, 1997, p27.

مع تقديم المساعدة اللازمة لإنجاز ذلك ولا شك أن الأهداف الطموحة تستنهض الهمة وروح التحدي لدى الفريق كذلك يساعد وضوح الهدف على وضع قواعد صحيحة لفريق العمل، معنى ذلك أن القائد الفعال للفريق هو الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الأداء ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل بغرض تحسين أداء الفريق وذلك بإتباع الخطوات التالية:¹

- توفير حوافز جماعية للفريق كالعوائد المادية، الثناء والتقدير إضافة إلى الحوافز الفردية للأعضاء؛
- منحهم الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية وذلك من خلال تفويض القرارات؛
- وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيراً على أداء الفريق، تشمل قواعد السلوك طرح الأفكار والآراء بحرية، النقد الموضوعي للأداء بدل الهجوم الشخصي، الاعتراف بالأداء المرتفع، مكافأته وغيرها من القواعد السلوكية التي إذا كانت محفزة للعمل فإن الفريق يتجه إلى تحسين الأداء، إلا أنه لكي يتبع الفريق هذه القواعد فعلى القائد أن يخصص الوقت الكافي لمناقشتها مع الفريق وتقدير ما سيتم إتباعه منها.

يتبين لنا من الأدوار التي يجب أن يلعبها القائد الإداري في بناء فريق العمل، أن القائد الناجح هو كما تقول ماري فوليت الذي يستطيع أن يشكل فريق متعاون من مرؤوسيه رغم أوجه الاختلاف التي بينهم بحيث يشكل مرؤوسيه أسرة واحدة وهو بمثابة الأب لها.²

6- السعفة ستة و تحسين الأداء:

تعتبر شركة موتورولا السباقة إلى وضع أسس six sigma و هذا نهاية الثمانينات، فيعتبر من أهم إبتكارات إدارة الجودة الشاملة و يكمن الهدف منه في تحسين أداء العمليات إلى درجة يصل فيه المعيب (التالف) إلى 3.4 قطعة في المليون أو أقل، فتعتبر six sigma أنها تصور للتحسين المستمر عن طريق الحد من الأخطاء six sigma³ ، فتعتبر كمنهجية لمتابعة التحسين المستمر في رضا العملاء و الأرباح و ذلك بالحد من العيوب و تأيد عملية التحسين بشكل عام⁴ و تستخدم جنباً إلى جنب مع

¹ - السيد إسماعيل محمد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، القاهرة المؤسسة العربية للعلوم، 1997، ص 137-139.

² - كنعان نواف، القيادة الإدارية، عمان، دار زهران، 1992، ص 103.

³ - Zivojinovic Stevan, integrated quality management as a Subject in higher education curicum, international journal of quality research, 2007, P.88

⁴ - Moussa KAMRAN & sajid Ali, critical analysis of Six Sigma implementation, total quality management, 2010, P 745.

أدوات إدارة الجودة الشاملة لرفع مستوى الجودة و تحسين عمليات الإنتاج و بالتالي تحسين الأداء.¹ فهي تستند إلى مجموعة من المبادئ و التي تعتبر المحاور الرئيسية لهذا المفهوم كالتركيز على إحتياجات العملاء، جهد متواصل لخفض التباين في العمليات باستخدام التحليل الإحصائي، تحسين و مراقبة العمليات، العمل الجماعي ومشاركة جميع مستويات التنظيم وخاصة من جانب الإدارة العليا،² إن جوهر six sigma يتألف من بروتوكول في 6 خطوات لتحسين عمليات الإنتاج هي التعرف على مواصفات البضائع التي يريدها الزبائن، تصنيف هذه المواصفات بناء على أهميتها، تحديد ما إذا كانت هذه المواصفات مصنعة حسب القطعة أو العملية، تحديد الأعلى و الأدنى من الرقابة على الأخطاء لكل واحدة من المواصفات المصنفة، تحديد مدى إنحراف العمليات لكل واحدة من المواصفات، تغيير تصميم المنتج أو العملية الإنتاجية أو كليهما من أجل تحقيق six sigma.³

كما توجد مجموعة من العوامل التي تساهم في إنجاحه كالتركيز على محتوى التدريب، موائمة الخبرات مع إحتياجات المؤسسة، تخصيص مجموعة من الأفراد المناسبين للقضايا الحرجة، الاختيار الدقيق للأفراد الذين سوف تدريبهم، المشاريع المستقبلية، موائمة أهداف المشروع مع أهداف المؤسسة، خبرة و تجربة الخبراء الاستشاريين و الإرادة الجازمة لإدارة المؤسسة.⁴

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء

تمثل الجودة حالياً الميزة التنافسية في السوق المحلية و العالمية لذلك تركز معظم المؤسسات عليها في إنتاجها حيث أنها تسعى لتقديم منتجات ذات جودة لتلبية رغبات الزبائن المتميزة بالتطور المستمر، لا يزال ينظر الكثيرون إلى الجودة بمفهومها التقليدي على أنها تخص المنتج فقط و هي تمثل النتيجة المجردة لعمليات معينة خلال مراحل الإنتاج، إلا أن المفاهيم الحديثة للجودة توضح بأنها مجموعة الخصائص الداخلية للمنتج المطابقة لمتطلبات الزبائن المتطورة والناجمة عن تطبيق المواصفات القياسية

¹ - حمود خضير كاظم و الشيخ روان منير، إدارة الجودة في المنظمات، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2010 ص 41-42.

² - DUMITRESCU Corina & DUMITRACHE Marilena, the impact of lean six sigma on the Overall Results of Companies, economia, Seria Managemen, 2011, P 536.

³ - حمود خضير كاظم و الشيخ روان منير، مرجع سابق، ص 42.

⁴ - SANDERS Doug & HILD cheryl, Common Myths about six sigma, sigma science inc, published quality engineering, 2000, P 16.

العالمية ومشاركة كل الأفراد في جميع وظائف المؤسسة من خلال تخفيض الضائع والتكاليف، أي تحسين أدائها الإنتاجي بغية مواجهة المنافسين في السوق و بالتالي القدرة على البقاء و الاستمرار.¹

فمفهوم الجودة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، قد عرف Bahart Wakhlu إدارة الجودة الشاملة على أنها " التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين و العمال مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح و من المرة الأولى و في كل وقت".² كما يعرفها Robert Benhard على أنها " خلق ثقافة متميزة في الأداء تتضافر فيها جهود المديرين و العمال بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، ذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحلها الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة و أقصر وقت".³

من خلال هذه التعاريف نلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تحقيق هدف رئيسي هو تحسين الأداء كما أثبتت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المؤسسة التي تطبقها من خلال تخفيض التكاليف، تحسين الأداء الحالي و تحسين علاقات العمال بالإضافة إلى إرتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم.

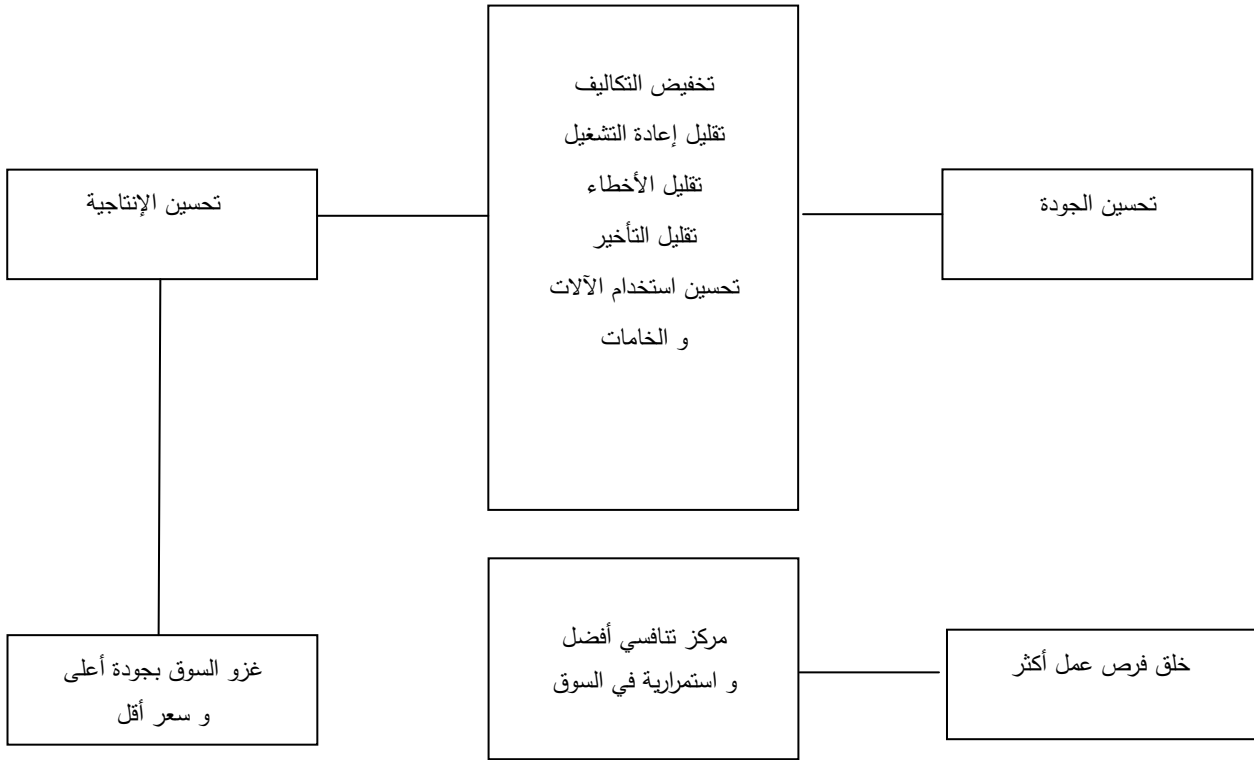
أصبحت إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة والإستراتيجية في نفس الوقت التي تؤثر بقوة في تقرير حاضر ومستقبل المؤسسات المحلية والعالمية، لما لها من دور فعال وهام في تحسين الإنتاجية و تخفيض التكاليف، إضافة إلى دورها الفعال في تحقيق مركز تنافسي متميز لدخول الأسواق العالمية حيث أيقنت المؤسسات في الوقت الحاضر و كنتيجة مباشرة للمتغيرات المتسارعة التي تعمل في ظلها، عدم إمكانية الاستمرار في المنافسة دون تبني إستراتيجية فعالة تجاه إدارة الجودة الشاملة قصد تحسين أدائها و الإرتقاء به إلى التميز. فمن خلال الشكل رقم 03-08 يتبين لنا أن الجودة تشكل منهج إداري فلسفي متكامل أمام منظمات الأعمال، حيث إهتمت فلسفات الرواد بالاتجاهات القيادية في المؤسسة نحو الجودة كهدف إستراتيجي إضافة إلى التركيز على رضا العاملين رضا العملاء، رفع ثروة المساهمين ورفاهية المجتمع التي تتمثل في مجموعها الأبعاد الأساسية لعملية تحسين الأداء و الشكل أدناه يوضح أهم مزايا استخدام الجودة الشاملة.

¹ - إلهام بجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين توتة، مجلة الباحث، 2007، ص 45.

² - مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 18.

³ - يوسف حبيب الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 179.

الشكل رقم 03-08: مزايا استخدام إدارة الجودة الشاملة



المصدر : علي السمي، مرجع سابق، ص 159

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن استخدام الجودة الشاملة يسمح بتحسينها و بالتالي تخفيض التكاليف المختلفة من تقليل إعادة التشغيل، تقليل الأخطاء و هذا بدون شك يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، مما يؤدي بالمؤسسة إلى غزو الأسواق و الحصول على مركز تنافسي أفضل و استمرارية في السوق وبالتالي خلق فرص عمل أكثر، كما تتضح مساهمة إدارة الجودة الشاملة بالقدر الكبير في رفع وتحسين الأداء التنظيمي من خلال¹ رفع مستوى الأداء العام للمنظمات، لأن إدارة الجودة الشاملة تتفادى السلبيات تماما بحيث لا يكون هناك أية احتمال لوقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال لأنها تسعى للقيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة، تحسين نوعية الخدمات المقدمة و السلع المنتجة، مما يساهم في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، تساهم في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلا عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في العملية خاصة وأن الجودة هي مسؤولية الجميع وتبدأ من المنتج حتى

¹ - بن عياش عمار، **تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية، دراسة مدانية على مستشفى بشسر بن ناصر - بسكرة،** مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، 2012، ص 286-287.

المستهلك، زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المؤسسة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز، المنظمات التي تطبقها تزداد قدرتها في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها وتزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعد على البقاء، الاستمرار و النمو المتواصل، تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال، تحقيق متطلبات الزبون و التركيز على إرضاءه بأعلى درجة ممكنة، إمداد العاملين بالنظم، الإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سر العمل وترشيد الإنفاق العام للمؤسسة بشكل يجعل عنصر التكاليف محورا لكل عمل المؤسسة.

عموما فإن تطبيق نظام الجودة الشاملة له دور كبير في تحسين الأداء من خلال توفير الأمن والضمان الوظيفي، تقليل حالات المخاطر في جو العمل، تطوير مهارات و قدرات العاملين من خلال التدريب، تقديم الحوافز والمكافآت الأجرية بحق المجدين والتميزين، توفير أدوات تقييم عادلة وموضوعية لتقييم أداء العاملين، فسح المجال للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف وإتخاذ القرارات هذا حتما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم الشديد للمؤسسة بالتالي كل هذه العناصر ستؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء العنصر البشري للمؤسسة.¹

فمن خلال دراسة تمت في سنة 2003 من طرف وزارة الصناعة و بمساهمة مكتب الدراسات الجزائري شملت العينة² على مؤسسات جزائرية متحصلة على الشهادة الايزو و التي سمحت بدراسة آثار تطبيق مسيرة الجودة على أداء المؤسسات، فلقد تبين بأنها إيجابية حيث شملت الجوانب هامة كالتنظيم، التجارة، التموين، التقني و التسييري، بالنسبة للجانب الإنتاجي لقد اتضح الأثر الإيجابي للجودة على أداء المؤسسات في هذا المجال، إذ تمثل في تحسين جودة المنتوجات و تخفيض عدم المطبقات.

من ضمن المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز نجد إدارة الجودة الشاملة المغلفة ببعض المبادئ الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج جيدة بالنسبة للأداء في العمل من خلال وضع برامج إدارة الجودة الشاملة في نشاط المؤسسة للاستفادة من كل ما تقدمه هذه البرامج من جودة و قيمة كانت تهدف للارتقاء بأنشطة المؤسسة و تنمية المهارات التسويقية و التنافسية،³ فالمؤسسات التي حققت الأداء المتميز لم تكن

¹ - Ministère de L'industrie, **le programme qualité du ministère de l'industrie**, projet, Algérie – France – ONUDI, journée d'information, 2005, P 31.

² - أرسلت الاستمارة إلى 70 مؤسسة و كانت الإجابة من طرف 47 مؤسسة.

³ - بومدين يوسف، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الحالي للمؤسسة – دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية**، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الوطني، 2010، ص 12.

تتظر لبرامج إدارة الجودة الشاملة على أنها برامج قائمة بذاتها أو مجموعة من الأدوات اليدوية، في تقرير أعده الكتاب من وحدة الخبراء الاقتصاديين صرحوا بأنه قد أوضحت الدراسات أن معظم الشركات تتفق على أن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير والتحسين المستمر للأداء وهدفها هو إرضاء العملاء و لذلك فإدارة الجودة الشاملة أكبر من أن تكون مجرد أداة لتطوير أو لحل المشكلات أو أساليب أخرى مرتبطة بها، لكي تحقق الشركات التحسين والتطوير المستمر تحتاج إلى منهج شامل للتغيير من أجل التركيز على العملاء، إدارة تعتمد على الحقائق و توفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس، بطاقة، جهد، قدرة والتزام داخل الشركة وفي كل نواحي حياتهم خاصة في العمل. من هنا يصبح تصميم و تشغيل نظام إدارة الجودة الشاملة ركيزة أساسية في التحول نحو الأداء المتميز استكمال متطلباته.¹

فقد بات من الواضح أنه لا تستطيع المؤسسة الوصول إلى الأداء المتميز إلا بوجود إدارة تتميز بالتفوق و الريادة، فالأداء المتميز هو قدرة الفرد أو المؤسسة على أداء الأعمال المطلوبة بدرجة عالية من الإتقان، الإنضباط و الجودة بدون ترك مجال للخطأ و الانحراف.

يمكن صياغة معادلة التميز في الأداء كما يلي: **التميز = الفعالية * الكفاءة**. لتحقيق هذه المعادلة من الضروري التركيز على المفاتيح مهمة² كتنمية و تحفيز الابتكار في المؤسسة؛ الإلتزام بمفاهيم و متطلبات الإدارة المالية السليمة؛ الإلتزام بأخلاقيات و قيم العمل الإيجابية؛ تنمية و تفعيل التوجه لإرضاء العملاء؛ تنمية وتوظيف الرصيد العلمي و المعرفي للعاملين؛ تنمية و تفعيل فرص التعليم التنظيمي؛ تنمية آليات التفكير و إلتزام منهجية علمية في بحث المشكلات و إتخاذ القرارات؛ التوجه بالنتائج؛ الإهتمام المتوازن بأصحاب المصالح؛ إدماج المؤسسة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الإجتماعية لدى العاملين.

المطلب الثالث: دور نظام الجودة المتكامل في تحسين الأداء

المنافسة و متطلبات النجاح غيرت اعتبارات التواجد في السوق المحلي و العالمي مما أبرز حتمية الإهتمام بإعتبارات الجودة، الاعتبارات البيئية، اعتبارات حماية صحة و سلامة الأفراد، ففي ظل

¹ - علي السلمي، السياسات الادارية المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، ص 299.

² - أبو النصر مدحت، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012، ص 67-79.

التوجه نحو السلوك الشرائي البيئي للمستهلك مع تزايد الضغوط من طرف جماعات حماية المستهلك، حماية البيئة و حماية المستخدمين فرض على المؤسسات الاقتصادية الإهتمام والسعي إلى توفير منتجات ذات أبعاد مختلفة¹. لذا فإن نظام الجودة المتكامل يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات بصورة مباشرة و قدر كبير لأنه يحتوي على ثلاث مواصفات كل منها له دوره في رفع و تحسين الأداء منفردا و رفع أداء الوظيفي و الأداء العام للمؤسسة مدمجا، فيعود تطبيق نظام الجودة المتكامل بمنافع عديدة على أداء العاملين أهمها:²

- يزود نظام إدارة الجودة العاملين بوسائل تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل الصحيح من خلال توفير الموارد المناسبة، التدريب، تعليمات العمل الصحيحة؛
- يوفر الوسائل اللازمة للتعريف بالمهام الصحيحة و تحديدها بطريقة تؤدي إلى إعطاء نتائج صحيحة من خلال تخطيط الجودة و وضع الإجراءات، الموصفات و الإرشادات التي تساعد العاملين على اختيار الشيء الصحيح لكي يقوموا بأدائه؛
- يوفر وسيلة لتوثيق خبرة المؤسسة بطريقة مهيكلة مما يؤسس قاعدة لتدريب و تثقيف العاملين، بالتالي تحسين أدائهم من خلال توفير الممارسات الرسمية الموثقة كدليل الجودة، الإجراءات وتعليمات العمل التي ينبغي إعادة النظر فيها بصورة مستمرة و إبقاؤها قيد التنفيذ؛
- إن مدخل الإدارة البيئية الذي انبثق عن الجهود الرامية إلى إيجاد طريقة يتم من خلالها دمج الاعتبارات البيئية ضمن الإدارة و عمليات صنع القرار يقدم للمؤسسات نهجا إداريا فعالا في اكتساب مستوى من التميز يمكن أن تتفوق به على غيرها من المؤسسات المنافسة و يأتي ذلك من خلال انعكاساته الإيجابية على أداء وظائف المؤسسة كافة من الإنتاجية، التجارية، المحاسبة و المالية، تسيير الموارد البشرية، البحث و التطوير، التسويق هذا من جهة و على أداء الأفراد من جهة أخرى مما يؤدي إلى تحسين أدائها الكلي،³ ذلك على أن تعمل المؤسسة على إدراج داخلها إدارة توجه الأداء البيئي و تعمل على تحسينه و أن تعمل على تغيير طريقة الإنتاج ليس أثناء العملية فحسب بل قبلها و بعدها أيضا، هذا يتم بالمتابعة الجادة لدورة حياة المنتج لتقدير قيم الآثار البيئية الناشئة عن عملية الإنتاج بدء

¹ - عبد الكريم شوكل، طارق راشي، إدارة الجودة الشاملة البيئية وفقا لمعايير الايزو 14000 كمحل لتحسين و تنمية أداء المؤسسة الاقتصادية من الناحية البيئية، ص 02.

² - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 18.

³ - موسى عبد الناصر، رحمان أمال، الإدارة البيئية و آليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة بسكرة، العدد 04، 2008، ص 94.

من استخراج المواد الأولية حتى استهلاك المنتج النهائي و ما يصاحب ذلك من مخلفات، محاولة القيام بمعالجة النفايات التي لم يمكن التحكم فيها أثناء دورة حياة المنتج عن طريق تطبيق مجموعة من الإجراءات العلمية فيما اصطلح عليه بإدارة المخلفات، العمل على إثبات تبني الجوانب البيئية في مختلف أنشطة المؤسسة عن طريق إعلام كافة المتعاملين الاقتصاديين من مستهلكين، منتجين، موردين و غيرهم بمدى ملائمة منتجها للبيئة و ذلك عن طريق العنونة البيئية.

تساهم الادارة البيئية في رفع الإنتاجية و تخفيض التكاليف بسبب تطبيق مدخل الإنتاج الأنظف وتتبع دورة حياة المنتج و إدارة المخلفات، يؤدي تفعيل آليات الادارة البيئية إلى تحسين الأداء وذلك بتحسين الإجراءات المتبعة و التوثيق و تقليل الهدر إشراك العاملين في تنفيذ متطلبات الادارة البيئية مما يزيد من وعيهم بأهمية الشأن البيئي و يرفع من معنوياتهم ينعكس على رضاهم الوظيفي و تفاعلهم مع محيط المؤسسة؛

كما أن مبدأ التحسين المستمر هو قاعدة، آلية و أسلوب يسعى إلى تحسين النواحي المتعلقة بحماية البيئة و التقليل من التلوث و بالتالي تحسين الأداء الوظيفي بالإضافة إلى تحليل المشاكل البيئية و توثيقها منعا لوقوعها أو تكرارها؛¹

إضافة إلى أن بيئة العمل تنقسم إلى بيئة مادية، نفسية و إجتماعية كالمناخ الاجتماعي العام و طبيعته و الروابط الاجتماعية و العلاقات السائدة في مكان العمل، الصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المؤسسة مما يؤثر في العلاقات بين المرؤوسين، علاقات الرؤساء بمرؤوسيهم، علاقات أعضاء هيئة الإدارة ومنه كلما كانت البيئة آمنة أدى ذلك إلى زيادة أداء العاملين و العكس صحيح؛

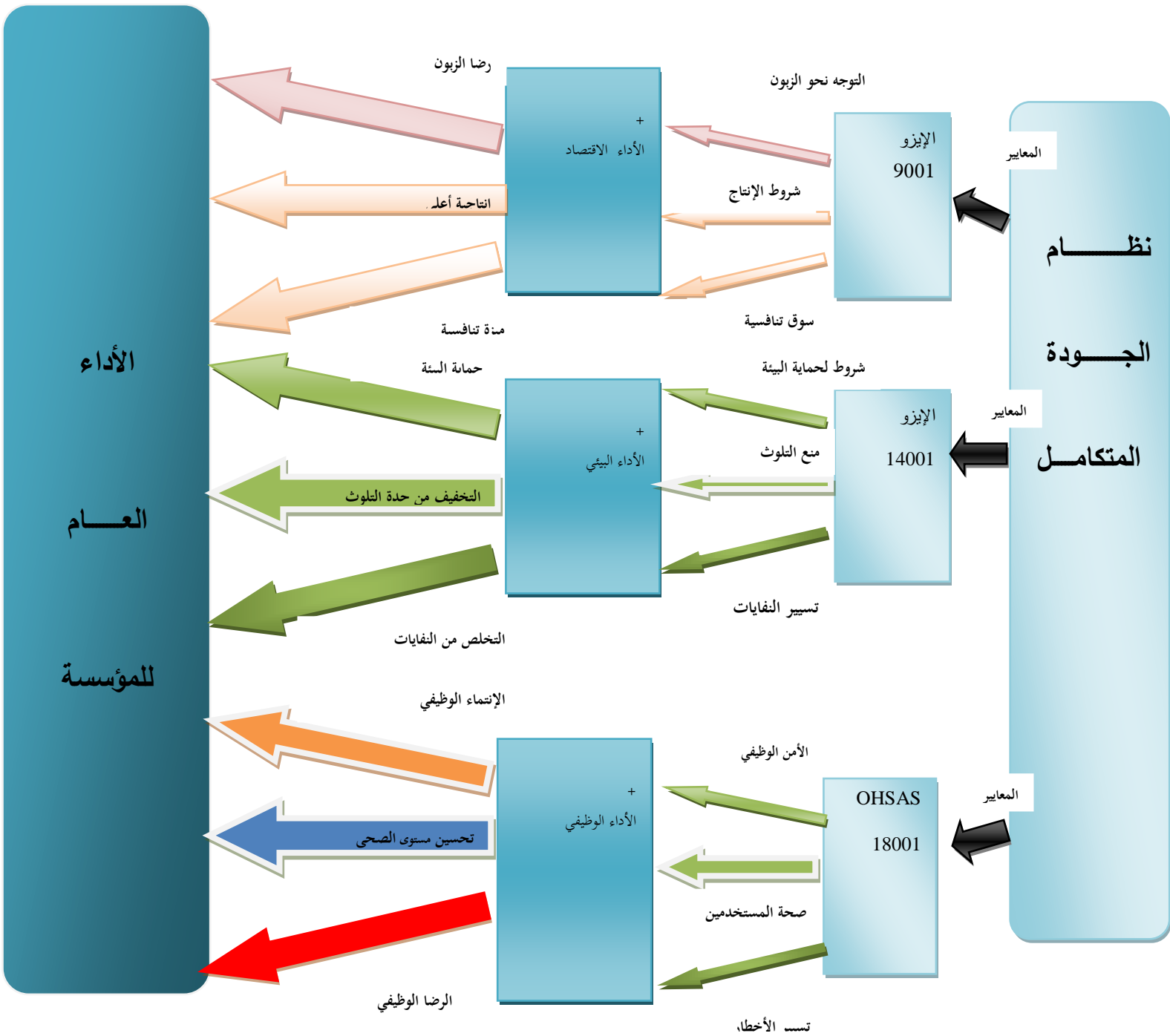
تلعب ثقافة الفرد دورا كبيرا في نجاح أو فشل نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية و بالتالي على أدائه و رغبته في العمل، فالفرد الواعي يسعى إلى تطبيق مختلف شروط الصحة و السلامة المهنية التي تفرضها المؤسسة، كما يسعى لاستمرارها من خلال التطوير في هذا المجال ومن مظاهر نقصها لدى العامل نجد تجاهل مختلف التعليمات و الإرشادات الخاصة بالأماكن الخطيرة، التهرب من إرتداء مختلف وسائل الحماية الشخصية التي توافق طبيعة وبيئة العمل الذي ينشط فيه، عدم تنمية رصيده المعرفي في مجال الصحة و السلامة المهنية من خلال الندوات التي تقوم بها المؤسسة، عدم الاستفادة من الدورات

¹ - PASCAL Robert, MATHIEU Weil, **les fondements de la qualité, séminaire international ; qualité en recherche et en enseignement supérieur**, IAV Hassan II- Rabat, Maroc, 2007, P 2.

التدريبية التي من المفترض أن تزيد من خبرته في كيفية أداء عمله بطريقة أكثر أمنا. فرغم سعي المؤسسات إلى توفير كافة الوسائل لحماية العمال أثناء العمل إلا أن نقص الوعي لدى العامل حول الصحة والسلامة المهنية تجعله المتسبب في حوادث والأمراض المهنية مما يؤدي إلى نقص في الأداء؛ كما لا ننسى طبيب العمل الذي يعتبر من الإجراءات التي تكون ضمن نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية والذي يهتم بتهيئة الظروف الصحية في موقع العمل و الكشف عن العمال المرضى وتقديم العلاج لهم، فإذا كان العامل بصحة جيدة ينعكس ذلك إيجابا على أدائه و يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية بشكل فعال، فنجد مهمة طبيب العمل وقائية أولا ثم علاجية، تتمثل أهداف طب العمل في الترقية و الحفاظ الأمثل على الصحة الجسمية و العقلية للعمال في جميع المهن قصد رفع مستوى قدرات العمل و الابتكار؛ الوقاية و حماية العاملين من الأخطار الناجمة عن حوادث و الأمراض المهنية أو أي ضرر يمس بصحتهم؛ إبقاء العمال في مناصب تتناسب أو تلائم قدراتهم الجسمية و النفسية؛ تقليص من حالات العطب و ضمان تمديد الحياة المهنية الناشطة للعمال؛ تنظيم العلاج الإستعجالي للعمال والتكفل بالعلاج المتنقل و علاج الأمراض المهنية ذات طابع مهني و المساهمة في الحفاظ على البيئة بعلاقتها بالإنسان و الطبيعة. مما سبق يمكن القول أنه إذا تم تنفيذ و إحترام القوانين المتعلقة بالصحة و السلامة المهنية زاد ذلك في تقليل من المخاطر و المشاكل الصحية و الأمراض و هذا ما يشعر الأفراد باهتمام مؤسستهم و كل ما توفر ذلك كلما زاد أداء الأفراد.

يمكن تلخيص في الشكل رقم 03-09 بأن نظام الجودة المتكامل يمكن المنظمات من تحقيق رضا زبائنها، إنتاجية أعلى، ميزة تنافسية، حماية البيئة، التخلص من النفايات، التخفيف من حدة التلوث و تحسن المستوى الصحي، بيئة عمل آمنة كذا الإنتماء و الرضا الوظيفي و بالتالي رفع ثلاثي الأبعاد لأداء التنظيمي جودة- بيئة- صحة و سلامة مهنية، هذا ما يمكننا تلخيصه في الشكل التالي:

الشكل رقم 03- 09: الأداء الوظيفي و نظام الجودة المتكامل



المصدر: من إعداد الباحثة

من الشكل أعلاه نستخلص أن تحسين و رفع أداء المؤسسة يتحقق بأكثر فعالية و أكثر وضوحا من خلال نظام الجودة المتكامل لما يلعبه هذا الأخير من دور فعال في المحافظة على جودة ثابتة للسلع و الخدمات عن طريق منع عدم التطابق أو الإنحراف و إتخاذ الإجراءات التصحيحية و الوقائية المناسبة؛ تحديد الوصف الوظيفي و الصلاحية و المسؤولية لكل عامل في المؤسسة بوضوح و شفافية للواجبات و المسؤوليات، كما أن تطبيق الأنظمة الثلاث يتطلب التكوين المستمر الذي يؤدي إلى تزويد الأفراد في مختلف مستوياتهم بمفاهيم النظام، أن التدريب يهدف إلى تمكينهم من التطبيق الجيد للعناصر النظام وهذا بمختلف فئاتهم كما أن توفير الجو المناسب يساهم حتما في تحسين أداء العنصر البشري للمؤسسة.

فقد ركزت المواصفة ايزو 9000 على إدارة الموارد و خاصة الموارد البشرية فهي تركز على مشاركة الأفراد، تدريبهم، تحرير قدراتهم...، عليه فإن أية مؤسسة تسعى للحصول على شهادة ايزو ولا بد لها من تحسين أداء عنصرها البشري و ذلك من خلال مشاركة الأفراد،¹ التدريب المستمر، تحديد المسؤوليات و الصلاحيات، تحديد أهداف الفرد و الفريق، إدارة عملية الأداء و تقويم النتائج؛ تيسير إشراك الأفراد في إعداد الهدف و صنع القرار، التحفيز، تيسير الاتصال المفتوح و المتبادل للمعلومات، المراجعة المستمرة لحاجات الأفراد، إيجاد الظروف المناسبة للابتكار، التأكيد على فرق العمل الفاعلة، إيصال المقترحات و الأفكار، استخدام المقاييس الخاصة برضا الأفراد، البحث و الاستفسار عن أسباب مغادرة الأفراد و ترك المؤسسة و كذا تحديد قدراتهم؛

كما أنه مهما كانت الأساليب المتاحة لتحسين الأداء البيئي في المؤسسة² فيجب أن تختار الأسلوب الذي يتسم بالديناميكية و القابلية للتطوير، لأن تحسين الأداء البيئي للمؤسسة يجب أن يتوافق و مبدأ التحسين المستمر للبيئية لذلك فإن التحسين المستمر هو أفضل وسيلة تسمح للمؤسسة بالتطوير المتواصل لتحقيق التنمية، تحسين أدائها البيئي و بالتالي تحسين الأداء العام ككل.³

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 136.

² - زين الدين بروش، جابر دهيمي، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات- دراسة حالة شركة الاسمنت، مدخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، ورقلة، 2011، ص 659.

³ - الشريف بقة، عبد الرحمان العايب، التنمية المستدامة و التحديا الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر، مداخلة مقدمة لمؤتمر الدولي حول التنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2008، ص 163.

أخيرا التحسين المستمر يعرف بأنه التغيير للأفضل و التحسين المتواصل¹ حيث ينصب عمله في جعل كل مظاهر العمليات محسنا و محاولة الوقوف على كافة التغييرات التي تحدث أثناء العمل، وتجديد العمليات أو المشاريع التي تحتاج إلى تحسين لذلك يسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات و الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس متواصل²، فهو عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المؤسسة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات و حتى انتقال المخرجات إلى العميل، حيث قد ينتج عن عملية التحسين المتواصل تخفيض في المدخلات او زيادة في المخرجات او تحسين جودتها او ارتفاع في مستوى رضا العاملين او رضا العملاء، بالإضافة إلى ذلك فإن الهدف الرئيسي من التحسين المستمر هو زيادة مستوى رضا الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة سواء الداخليين أو الخارجيين؛ كما تقوم فلسفة التحسين المستمر على مواصلة التطوير مرة تلو الأخرى، فهو يأخذ شكل سلسلة ذات حلقات مترابطة مع بعضها البعض، فالكثير من الأفكار البسيطة في العمل تؤدي في نهاية المطاف إلى تطوير مكاسب المؤسسة و هناك عناصر عديدة تتفاعل فيما بينها لتعمل ضمن طريقة التحسين المستمر في المؤسسة أهمها التركيز على العملاء و روح التعاون و عمل الفريق، إلتزام الإدارة، علاقات الإدارة مع العاملين و إستخدام التكنولوجيا.

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر الاردن، 2006، ص 191.

² - سونيا محمد بكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية - الإسكندرية، 1999، ص 233.

الخلاصة

في ختام هذا الفصل نخلص إلى أن الأداء يتمحور حول مقارنة الأهداف المخططة و النتائج المحققة لفترة زمنية محددة يجب أن يدعم و يعزز من قبل إدارة المؤسسة، أما تحسين الأداء له عدة مسببات كوضوح الأهداف ومعايير الأداء، استخدام تكنولوجيا المتطورة، توفر المعلومات والاتصال تحسين نوعية حياة العمل للعاملين بما يكفل فعالية أدائهم ورضاهم، كما يبرز لنا الدور الكبير الذي يلعبه القادة لكونهم يملكون حق وسلطة اتخاذ القرار، إلى جانب تقديم الدعم والمساعدة للمرؤوسين وحل المشكلات وإزالة الصعوبات التي تواجههم في العمل لجعله ميسورا ودوره المهم في بناء التلاحم والتعاون داخل الجماعة بما يسمح من تحويلها إلى فريق عمل موحد، التأثير المهم في المرؤوسين لخلق وتدعيم الولاء للمؤسسة من خلال الإيمان بأهدافها وتجاوز أهدافهم الشخصية في سبيل تحقيق أهدافها.

لقد وجدنا لتقييم الأداء عدة طرق تنقسم إلى طرق تقليدية تمتاز ببساطتها و سهولة تطبيقها لكن لها الكثير من العيوب مما أدى بالمنظمات للبحث عن طرق حديثة تتماشى مع عصرنا و تطوراتها، كما وجدنا أن لها أسس و مكونات و أوقات مناسبة للقيام بعملية التقييم وهناك رد فعل يعقب هذه العملية و كذلك هناك عدة مداخل لتحسين الأداء.

أخيرا نظام الجودة المتكامل يعتبر أداة كبيرة لتحسين و رفع الأداء كما يعتبر وسيلة فعالة في تحقيق الأداء بأبعاده الثلاث الجودة- حماية البيئة- حماية الموظفين، لهذا يجب على الإدارة العليا للمؤسسة و مسيرها إعطائه قدر الإمكان الاهتمام و الرعاية و أخذه بعين الاعتبار في قراراتهم الإستراتيجية.

الفصل الرابع

واقع تطبيق نظام الجودة ISO 9000، ISO 14000

و OHSAS 18000 في الجزائر

الفصل الرابع

واقع تطبيق أنظمة نظام الجودة المتكامل

ISO 9000، ISO 14000 و OHSAS 18000

في الجزائر

مقدمة:

عرف الإقتصاد الجزائري منذ الاستقلال إلى الساعة تغيرات عديدة ساهمت في تغيير مختلف السياسات، الرؤى، إتجاهات أصحاب القرار مما أثر بطريقة مباشرة على المؤسسات الإقتصادية، فهي الأخرى عرفة عدة تطورات حتى أصبحت على ما هي عليه الآن فنجدها متطورة تارة و ساعية إلى العالمية تارة أخرى، ساعية إلى كسب رضا عملائها، حصة أكبر في سوقها، منافسة باحترافية ومؤسسات أخرى تتخبط في مشاكلها، قلة خبرتها، قلة التمويل و غيرها هذا التفاوت بين المؤسسات الجزائرية المتواجدة في ظروف واحدة، إقتصاد واحد، عوامل إجتماعية و سياسية واحدة يثبت أن هناك شيء أدركته الأولى و جهلته الثانية ألا و هو الجودة، الإهتمام بالبيئة و المحيط، الإهتمام بصحة و سلامة الأفراد داخل المؤسسات.

كما أدركت الحكومة الجزائرية أهمية الجودة، ضمان حماية البيئة و ضمان الصحة و السلامة المهنية فسعت إلى إرساء مبادئهم من خلال مجموعة من الجهود التي تمثلت في مختلف القوانين، التشريعات، المراسيم، إنشاء مخابر و هيئات الوصاية، إضافة إلى إستفادتها من خبرة هيئات دولية ومشاركتها في منظمات عالمية كالهيئة الدولية للتقييس إيزو، أفنور..... و غيرها. كما أن التكامل بين أنظمة الثلاثة الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية يضمن للمؤسسات الإقتصادية عامة و الجزائرية

خاصة عدة مميزات تمكنها من تحقيق الأرباح، الإمتثال الجيد للقوانين، رضا و ولاء العميل، رضا أصحاب المصالح بمعنى ولاء الداخلي و الخارجي.

مما سبق أصبح تبني نظام ثلاثي الأبعاد جودة، بيئة، صحة و سلامة مهنية ضرورة حتمية على الحكومات الجزائرية و مؤسساتها الإقتصادية ذات أهداف التطور و النجاح، فيجب بل من الضروري اللجوء إلى منظمات تقييس محلية أو دولية كمنظمة التقييس العالمية إيزو للحصول على شهادات عالمية كإيزو 9000، 14000 و منظمة التقييس البريطانية (BSI) للحصول على المواصفة OHSAS 18000، تكثف من القوانين الداخلية و مساندة مؤسساتها الساعية إلى حماية ثلاثية الأبعاد لما لها من فوائد على المؤسسات و الإقتصاد الوطني.

المبحث الأول: واقع تطبيق نظام الجودة وفق للإيزو 9000 في الجزائر

في الآونة الأخيرة أدركت المؤسسات المحلية الإقتصادية أنه من الضروري تأهيل نظامها الداخلي لتجعله بمستوى أنظمة المؤسسات المنافسة مما يسمح لها بمواجهة تحديات العولمة، التكنولوجيا المتطورة المتجددة، السوق المحلية المفتوحة للمنافسة و السعي للحصول على حصة في السوق المحلي و العالمي، شروط الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة و الدخول إلى السوق الأوروبية، فمن أهم الطرق التي لجأت إليها الإعتماد على مبادئ الجودة والحصول على مواصفة محلية أو عالمية كإيزو 9000 كما سعت الحكومة الجزائرية إلى تأسيس قوانين داخلية لضبط أسس الجودة.

المطلب الأول: جهود الدولة المتبعة لضمان جودة المنتوجات في الجزائر

إهتم المشرع الجزائري على غرار باقي المشرعين بموضوع جودة المنتجات من سلع و خدمات داخل الوطن وكرس هذا الاهتمام في شكل مبدأ دستوري عمل على تطبيقه من خلال مختلف النصوص التشريعية و التنظيمية، هذا تطبيقا للاتفاقيات العربية و الدولية المصادق عليها في هذا المجال. كما تهتم المنظمات الدولية مثل المنظمة العالمية للتقييس، منظمات الجودة المحلية كمعهد الوطني للتقييس، التاج، الهيئة الوطنية للاعتماد Algerac و غيرها بتوفير إطار للتعاون الدولي لإنضاج هذه التشريعات وحتى الوسائل لتطبيقها.

تختلف القوانين، الإجراءات و الأنظمة باختلاف نضج الاقتصاد و نضج القوانين للدولة، فكلما كان الاقتصاد ناشجا ازدادت القطاعات تطورا و ازداد عدد و تنوع الشركات به و كلما كانت قوانين تنظيم مسؤوليات هذه الشركات أكثر لأن العمل بها ينطوي على توفير مميزات أكثر للمنتجات و حماية أكبر للمستهلك. كما ازداد وعي المؤسسات بأهمية و ضرورة تطبيق نظام الجودة في إنتاجها، إذ تسعى اليوم العديد من المؤسسات الكبيرة منها و الصغيرة، الخاصة و العمومية لتطبيق بشكل صحيح لترسيخ مبادئ و مفاهيم الجودة في عملياتها التنظيمية و التشغيلية، تصنيعية أو خدمية قصد مجابهة التحديات المرتبطة بشدة التنافس و التكيف مع التغيرات التي تحدث سواء على المستوى المحلي أو العالمي، فنجد في الجزائر عدة جهود للدولة تبرز من خلال تنوع القوانين و الهيئات المكلفة بالتقييس و يمكن توضيحها كما يلي:

1- القوانين الداخلية لتسيير الجودة بالجزائر:

- قانون التقييس بالجزائر:

بالنسبة لأنواع القوانين السارية التي تنظم التقييس بالجزائر نجد القانون الأساسي للتقييس المعمول به حتى الساعة هو القانون رقم 04-04 المؤرخ 23 يونيو سنة 2004 و قد شهد مؤخرا بعض التعديلات و إن صح التعبير إضافات أو ما يصطلح عليه بلغة القانون يعدل و يتم من خلال القانون رقم 04-16 مؤرخ في 14 رمضان 1437 الموافق لـ 19 يونيو 2016 و القانون رقم 89-23 المتعلقين بالتقييس؛ القانون رقم 90-18 المتعلق بالنظام الوطني للقياس، أما المراسيم التنفيذية فنجد المرسوم التنفيذي رقم 02-68 الذي يحدد شروط فتح مخابر تحليل الجودة و اعتمادها؛ المرسوم التنفيذي رقم 89-147 المتضمن إنشاء المراكز الجزائرية لمراقبة النوعية (الجودة) و إلزامه و تنظيمه و عمله؛ المرسوم التنفيذي رقم 90-39 المتعلق برقابة الجودة و قمع الغش كما قد تصدر الدولة أنظمة و تعليمات خاصة بمجال أو آخر كأن تصدر تعليمات خاصة تكون في شكل إجراءات عمل.

إذا فقد برز إهتمام المشرع الجزائري بوضوح حول موضوع الجودة و تمثل ذلك في سلسلة القوانين تماشيا و الاتفاقية العالمية المصادق عليها في مجال الجودة ايزو 9000 ، مما يثبت أن الدولة الجزائرية تسعى جاهدة لضبط مقاييس و قوانين الإنتاج، البيع، الاستهلاك، حماية المستهلك و ذلك عن طريق تخصيص لجان لذلك، هيئات رسمية، وزارات خاصة وغيرها.

كما سبق الذكر فإن الجودة تم ضبطها بعدة قوانين و أبرزها هو قانون¹ رقم 04-04 المؤرخ في 05 جمادي الأولى عام 1425 الموافق ل 23 يونيو سنة 2004 الذي يتعلق بالتقييس، بحيث يهدف هذا القانون إلى تحديد الإطار العام للتقييس بالجزائر فنجد المشرع يعرف التقييس بأنه " النشاط الخاص المتعلق بوضع أحكام ذات إستعمال موحد (مشترك) و متكرر في مواجهة مشاكل حقيقية أو محتملة يكون الغرض منها تحقيق الدرجة المثلى من التنظيم في إطار معين و يقدم وثائق مرجعية تحتوي على حلول لمشاكل تقنية و تجارية تخص المنتجات، السلع و الخدمات التي تطرح بصفة متكررة في العلاقات بين الشركاء الاقتصاديين، العمليين، التقنيين و الاجتماعيين"²، كما اعتبر إجراءات تقييم المطابقة بأنها تلك " الإجراءات المستخدمة بشكل مباشر أو غير مباشر لتحديد مدى إحترام الشروط ذات الصلة باللوائح الفنية أو المواصفات و من ما تتضمنه الإجراءات الأخرى لأخذ العينات وإجراء التجارب، التفتيش، إجراءات التقييم، التحقيق، ضمان المطابقة، إجراءات التسجيل، الإعتماد، المصادقة والمزج بينهما".

كما نص على تحديد مفهوم المواصفة بأنها وثيقة غير إلزامية توافق عليها هيئة تقييس معترف بها، تقدم من اجل الإستخدام العام المتكرر للقواعد و الإشارات أو الخصائص المتضمنة الشروط في مجال التغليف و السمات المميزة أو اللصقات لمنتج أو عملية أو طريقة إنتاج معينة، أما القانون الجديد فهو يعرفها بأنها هي وثيقة تصادق عليها هيئة التقييس المعترف بها، تقدم من أجل استعمال مشترك ومتكرر القواعد والإشارات أو الخصائص لمنتج أو عملية أو طريقة إنتاج معينة و يكون احترامها غير إلزامي كما يمكن أن تتناول جزئيا أو كليا المصطلحات، الرموز أو الشروط في مجال التغليف والسمات المميزة أو اللصقات لمنتج أو عملية أو طريقة إنتاج معينة.³ يهدف المشرع من خلال هذا التعديل إلى الشرح المفصل للمواصفة و إصدارها، فإنها تعني بالدرجة الأولى تطبيق الشروط على المنتج، العمليات وطريقة الإنتاج وأنها تتناول بصفة أخرى جزئيا أو كليا المصطلحات، الرموز، الشروط في مجال التغليف و السمات المميزة أو اللصقات.⁴

و السمات المميزة أو اللصقات.⁴

إعتبر اللائحة الفنية بأنها وثيقة تتخذ عن طريق التنظيم و تنص على خصائص منتج ما أو العمليات و طرق الإنتاج المرتبطة به، بما في ذلك النظام المطبق عليها و يكون إحترامها إجباريا، كما

¹ - الجريدة الرسمية رقم 41 الصادرة ب 09 جمادي الأولى 1425 الموافق ل 27 يونيو 2004.

² - نفس المرجع.

³ - القانون رقم 04-16 الصادر بالجريدة الرسمية رقم 37 الصادرة ب 19 يونيو 2016

⁴ - نفس المرجع.

يمكن أن تتناول جزئيا أو كليا المصطلح و الرموز و الشروط الواجبة في مجال التغليف، السمات المميزة أو الملصقات لمنتج، أو عملية أو طريقة إنتاج معينة ، كما حدد تعاريف التالية:¹

- **المنتج** هو كل مادة، مكون، مركب، جهاز، نظام، إجراء، وظيفة، طريقة أو خدمة؛
- **المرجع**: هو ملف تقني يحدد المتطلبات الخاصة المرتكزة على مواصفات أو وثائق تقييسية التي تحدد الخصائص الواجب أن يتضمنها المنتج أو الخدمة أو الشخص أو نظام تسيير و كذا كفاءات مراقبة مطابقتهم لهذه الخصائص.

- **الموصفة الوطنية**: موصفة تصادق عليها الهيئة الوطنية للتقييس و التي تم نشرها.
كما حدد تعريف **للهيئة الوطنية للتقييس** بأنها هيئة مؤهلة بأن تصبح عضوا وطنيا لدى المنظمات الدولية و الجهوية المماثلة و أطلق على الهيئة تسمية المعهد الوطني للتقييس. كما أضاف نوع جديد لهيئة التقييس في القانون الجديد وهي هيئات أخرى مكلفة بالتقييس، عرفها بأنها كل هيئة لديها المؤهلات التقنية الكافية للقيام بأنشطة في ميدان التقييس على المستوى القطاعي أو المؤسسة و أن المواصفات القطاعية أو الخاصة بالمؤسسات ليست مواصفات وطنية يمكن أن تصبح كذلك في حالة تلبيتها لإجراءات إعداد المواصفات الوطنية.

- **وسم المطابقة للوائح الفنية**: هو إشارة تؤكد أن المنتج مطابق لمستويات الحماية المحددة باللوائح الفنية و أن كل إجراءات تقييم المطابقة المتعلقة بالمنتج تم احترامها.

- **الإشهاد بالمطابقة** بأنه النشاط الذي يهدف إلى منح شهادة من طرف ثالث مؤهل، تثبت مطابقة منتج، خدمة، شخص، نظام تسيير للوائح الفنية أو للمواصفات أو للوثائق التقييسية أو للمرجع الساري المفعول كما أكد على أنه يتم الإشهاد على مطابقة منتج ما للوائح الفنية بتسليم شهادة المطابقة و/ أو تجسيده بوضع الوسم على المنتج أو على تعبئته، يتم تحديد شروط وضع وسم المطابقة للوائح الفنية وخصائصه وكذا إجراءات الإشهاد بالمطابقة عن طريق التنظيم، يتم الإشهاد بالمطابقة للمواصفات الوطنية ولوثائق التقييسية ولمراجع الإشهاد المعترف بها، بمنح شهادة المطابقة و/أو تجسيده بوضع علامة المطابقة على منتج أو على تعبئته من قبل هيئة الإشهاد بالمطابقة، وسم المطابقة للوائح الفنية هو وسم إجباري لجميع المنتجات الخاضعة للائحة أو عدة لوائح فنية جزائرية، بينما علامة المطابقة الوطنية هو إشهاد غير إجباري على الجودة. تحدد إجراءات الإشهاد بالمطابقة وخصائص علامة المطابقة لمواصفات أو لمراجع الإشهاد من طرف هيئة الإشهاد المكلفة بمنح علامة المطابقة.

¹ - نفس الرجوع .

أما عن أهداف التقييم فحسب القانون الأساسي للتقييم قانون رقم 04-04¹ الذي وصفها بأنها تسعى إلى تحسين جودة السلع و الخدمات، نقل التكنولوجيا؛ التخفيف من العوائق التقنية للتجارة و عدم التمييز؛ إشراك الأطراف المعنية في التقييم و إحترام مبدأ الشفافية؛ تجنب التداخل و الازدواجية في أعمال التقييم؛ التشجيع على الإعتراض المتبادل باللوائح الفنية، المواصفات، إجراءات التقييم ذات الأثر المطابق؛ إقتصاد الموارد و حماية البيئة؛ تحقيق الأهداف المشروعة.

لقد أضيف هدف آخر إلى الأهداف السابقة و هو ضرورة الإستجابة إلى الأهداف المشروعة لاسيما في مجال الأمن الوطن، حماية المستهلكين، حماية الاقتصاد الوطني، النزاهة في المعاملات التجارية، حماية صحة الأشخاص أو أمنهم، حياة الحيوانات أو صحتها و الحفاظ على النباتات، حماية البيئة و كل هدف آخر من الطبيعة ذاتها. و يكون إعداد اللوائح الفنية و اعتمادها ضروريا للاستجابة لهدف مشروع، مع الأخذ بعين الإعتبار المخاطر التي تنجر عن عدم إعتادها و لتقدير هذه المخاطر فإن العناصر ذات الصلة الواجب أخذها بعين الإعتبار هي على وجه الخصوص، المعطيات العلمية، التقنية المتوفرة و تقنيات التحويل المرتبطة بها أو الاستعمالات النهائية المتوقعة للمنتجات.

كما أكد على أن التقييم عبارة عن نشاط ذو منفعة عامة تتكفل الدولة بترقيته و دعمه، أن الهدف الأساسي من اللوائح الفنية و المواصفات الوطنية هو المصلحة و المنفعة العامة فهو بذلك ينفي وجود لوائح تعتمد أو تطبق بهدف إحداث عوائق غير ضرورية للتجارة، أنه عند توفر مواصفة دولية ذات صلة فإنها تستخدم كأساس للوائح الفنية و المواصفات الوطنية، إلا في حالة وجود المواصفات الدولية غير مجدية أو غير مناسبة لتحقيق الأهداف المشروعة و المنشودة، لاسيما بسبب مستوى حماية غير كافية أو بسبب عوامل مناخية أو جغرافية أو مشاكل تكنولوجية، فحتى في جميع الحالات التي يكون فيها ذلك مناسبا فإن اللوائح الفنية و المواصفات الوطنية تستند إلى المتطلبات المتعلقة بالمنتج من حيث خصائص إستعماله بدلا من إستنادها إلى تصميمه أو إلى خصائصه الوصفية.

تصدر الهيئة الوطنية للتقييم كل ستة أشهر برنامج عملها الذي يبين المواصفات الوطنية الجاري إعدادها و المواصفات المصادق عليها في الفترة السابقة، كما تطبق اللوائح الفنية و المواصفات الوطنية بكيفية غير تمييزية على المنتوجات المستوردة من أي دولة أخرى عضو و على المنتوجات المماثلة ذات منشأ وطني.

¹ - قانون 04-04، الجريدة الرسمية، 2004.

أما عن تقييم مطابقة المنتج للمواصفات فيجب أن يكون بحجة المخاطر التي قد تتجر عن عدم المطابقة و تكون الإجراءات على موردي منتوجات يكون منشؤها إقليم دولة عضو بحسب القواعد نفسها و ضمن الشروط ذاتها المطبقة بالقوانين و اعتبر المعلومات التي يحصل عليها الأشخاص أو الهيئات المكلفة بتقييم مطابقة المنتج أو الخدمة كسر مهني و يتم الإشهاد على مطابقة المنتج ما للوائح الفنية و المواصفات و يتجسد ذلك بواسطة وضع علامة المطابقة على المنتج، فيجب أن تخضع لإشهاد إجباري للمطابقة كل المنتوجات التي تمس بأمن وبصحة الأشخاص، الحيوانات، النباتات، البيئة و تتكفل الهيئة الوطنية للتقييس بتطبيق و متابعة تسليم الإشهاد الإجباري للمطابقة و بإنشاء علامات المطابقة الإجبارية و تطبيقها و تسييرها.

كما قد قام وزير الصناعة والمناجم مارس¹ 2016 بعرض مشروع قانون متعلق بالتقييس أمام المجلس الشعبي الوطني بهدف حماية الاقتصاد والمنتج الوطني وتحسين تنافسيته في الأسواق الخارجية، الذي صودق عليه و أصبح قانون رقم 04-16 كما أكد خلال عرضه لمشروع القانون الذي يعدل ويتم القانون 04-04 المتعلق بالتقييس، أن حماية المنتجات الوطنية عن طريق فرض الرسوم الجمركية لم تعد كافية في ظل الاتفاقيات التجارية التي وقعتها الجزائر مع الإتحاد الأوروبي والمنطقة العربية للتبادل التجاري الحر و أن أفضل وسيلة لحماية الإنتاج الوطني هي الحواجز غير جمركية على غرار نظام المعايير الوطنية التي تضمن الديمومة للمنتجات الوطنية على أسس متينة وهو ما يضيف حماية إضافية للاقتصاد الوطني، كما أن النص الجديد سيعزز حماية المستهلك والبيئة وسيسهل ولوج المنتجات الوطنية إلى الأسواق الخارجية ويضمن اندماج الجزائر في الاقتصادية الجهوية والدولية من خلال تحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية، مضيفا أن الحكومة تنتظر من التعديلات المدرجة في القانون الجديد حماية أكبر للاقتصاد الوطني بالاعتماد على القواعد المنتهجة دوليا من خلال تقييم المطابقة أي الإشهاد بالمطابقة، التقييس والاعتماد، وهو ما من شأنه فرض النظام في ضوابط الإنتاج، الاستيراد، تعزيز القدرات التجارية و التنافسية الاقتصادية بحيث يهدف هذا التعديل إلى:²

- وضع إطارا قانونيا لصياغة واعتماد القواعد التقنية للمواصفات وإجراءات تقييم مدى مطابقة المنتجات لهذه المواصفات؛

¹ - <http://www.radioalgerie.dz> consulté le 21/08/2016.

² - <http://www.aps.dz/ar/economie> consulté le 21/08/2016

- إعادة تعريف بالدور الذي تلعبه مختلف الأطراف في صياغة واعتماد القواعد التقنية والمواصفات وإجراءات تقييم المطابقة؛

- إن النص الجديد يتضمن إجراءات تعزز بعض المجالات التي يتناولها التنظيم الساري بصفة غير مفصلة كما يصحح بعض الجوانب؛

- إدراج المبادئ الدولية للحیطة في صياغة المواصفات المتضمنة شروط وخصائص السلع والخدمات المنتجة في الجزائر وهو ما سيسمح برفع مستوى حماية صحة المستهلكين والبيئة.

إن هذا القانون سيسجل لأول مرة مفهوم "مرجعية الإشهاد" وهي وثيقة تقنية تحدد الشروط الواجب توفرها في السلعة، الخدمة، الشخص، نظام التسيير وكذا كيفية مراقبة التطابق مع هذه الخصائص.

- إدراج وسم المطابقة:

كما يدرج النص الجديد مفهوما جديدا يتعلق بـ "وسم المطابقة للقواعد التقنية" والذي يمثل علامة توضع على المنتج لتؤكد مدى مطابقتها لمستويات الحماية المحددة من خلال القواعد التقنية مع احترام كل إجراءات التقييم.

- فتح نشاط التقييس:

إن القانون الجديد يتضمن إمكانية فتح نشاط التقييس على متدخلين مؤهلين يتم اعتمادهم من طرف السلطات المخولة بذلك من أجل تغطية الطلب العالي على الإشهاد، بموجب هذا القانون فإن الإشهاد يخضع إلى إجراءات وكيفيات يحددها مرسوم يتعلق بتقييم المطابقة، يعرف هذا النص الهيئات ذات النشاط التقييسي بأنها كل هيئة تتمتع بالكفاءة التقنية اللازمة لتولي نشاطات معترف بها في ميدان القياس على المستوى القطاعي أو المؤسسة.

أخيرا فيهدف التقييس الذي يعد أداة مثالية لحماية وترقية المنتجات الوطنية وتسهيل عمليات التصدير إلى تحسين مستوى نوعية السلع والخدمات وتذليل العقبات التقنية في التجارة، كما أن هذه المراجعة حافظت على كل المكتسبات لاسيما تلك التي سمحت بإدراج تغييرات هامة للنصوص التشريعية التي تطبق في مجال التقييس لاسيما ما يتعلق بالمصطلحات المستخدمة.

كما أن دخول المخبر الوطني لمراقبة المنتجات قيد الخدمة سيعزز مراقبة المنتجات المحلية بالإضافة إلى الهياكل التي سيتم إنشاؤها بعد فتح مجال الإشهاد بالمطابقة لهيئات أخرى معتمدة من طرف الجيريك ومؤهلة من طرف السلطات العمومية والتي ستشكل "شبكة وطنية من المخابر" ستوسع حسب الطلب، سيتم تفعيل الآليات وتوسيع مجالاتها ليشمل الإشهاد بالمطابقة نظم البيئة، الأمن، السلامة الغذائية وإضفاء مرونة في إجراءات دراسة الملفات، كما شدد على أهمية الإسراع في فتح المعاهد المكلفة بمنح الشهادات وتحديد المعايير اللازمة لمنحها مؤكدين أن "التقييس يعد تأشيرة ضرورية للتصدير وتسويق المنتجات"¹.

كما أشار وزير الصناعة على أن حذف المادة 22 من قانون 2004 التي كانت تخول حصريا للمعهد الجزائري للتقييس تسيير الإشهاد الإجباري المرتبط بالوسم، جاء لتخفيف العبء على هذا المعهد ليركز جهوده على مهمته الأساسية المتعلقة بتحديد المواصفات واللوائح الفنية الوطنية، مضيفا أن حذف هذه المادة سيسمح بخلق شبكة من المخابر والهيئات المعتمدة من طرف الهيئة الجزائرية للاعتماد "الجيريك" ستتكفل بهذه المهمة من أجل تغطية الطلب العالي على إشهاد السلع والخدمات.

نجد كذلك المرسوم التنفيذي رقم 14-153 المؤرخ في 14 جمادي الثاني لسنة 1435 الموافق لـ 30 أبريل 2014 الذي يحدد شروط فتح مخابر تجارب و تحليل الجودة و استغلالها التي تنص على أن كل هيئة أو مؤسسة تحلل أو تقس أو تدرس أو تجرب أو تعير و بصفة عامة تحدد خصائص أو فعاليات المادة أو المنتج و مكوناتها في إطار تقديم الخدمات.²

كما حددت مفهوم المعايرة على أنها مجموع العمليات المثبتة في ظروف معينة للعلاقة بين القيم المبينة بواسطة جهاز قياس او القيم الممثلة بواسطة قياس مادي و القيم المعروفة المطابقة لقيمة مقاسة. كما يحتوي هذا المرسوم على كل الإجراءات و التدابير و الوثائق اللازمة لفتح المخبر و حدد الشروط التي يجب أن تتوفر فيه كالتأهيل العلمي (تكويننا عاليا أقله ثلاث 03 سنوات، شهادة إجازة أو شهادة جامعية أو يسند التسيير التقني إلى شخص آخر مؤهل) بالاستحقاق للطلب، هذا مع إشراف و من طرف الوزير المكلف بحماية المستهلك و قمع الغش؛ وشروط أخرى تتمثل في مخرج النجدة، المياه الجارية، تجهيزات حماية المستخدمين لاسيما أقنعة التقييس، نظارات الأمن، قفازات، مآزر وعلب الصيدلية؛ بالإضافة إلى شروط أخرى شكلية تتمثل في وصف المحل، مساحته، شروط نظافته، التنظيم الداخلي

¹ - <http://www.aps.dz/ar/economie>

² - الجريدة الرسمية رقم 28 المؤرخة في الأربعاء 14 رجب عام 1435 الموافق لـ 14 مايو 2014.

للمخبر، أنواع و مواصفات وفعاليات التجهيزات، آلات و تجهيزات القياس، و غيرها. و أخيرا توجد شروط روتينية كالسجل التجاري، إيداع الملف، دراسته و غيرها.

كما قام بتحديد تعريف للتقنية بأنها كل عملية تقوم على تحديد ميزة أو عدة ميزات أو فعالية منتج أو مادة أو جهاز أو ظاهرة أو عملية أو خدمة معطاة حسب أسلوب علمي معين. كما عرف الإعتماد على أنه إعتراف رسمي بكفاءة مخبر للقيام بتحليل و تجارب في ميادين محددة في إطار قمع الغش و ذلك لتحديد مدى مطابقة المنتجات للمقاييس و أو للمواصفات القانونية و التنظيمية التي يجب أن تميزها أو لتبيان عدم إلحاق المنتج أو المادة بالضرر و بأمن المستهلك و مصلحته.

2- الهيئات الوطنية لتسيير الجودة بالجزائر:

- الهيئة الوطنية للاعتماد **Algerac** :

لقد تم إنشاء الهيئة الوطنية للاعتماد ألجيرك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-466 في 04 ذو القعدة 1426، الموافق ل 06 ديسمبر 2005، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية، كما أنها تعمل تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ترقية الاستثمار، أنشأت بهدف التكامل مع بقية الهياكل الموجودة مثل المعهد الوطني للمعادلة أو المعهد الوطني للقياسة القانونية النظام الوطني للنوعية الذي هو أمر أساسي لكل إستراتيجية صناعية، يدخل إنشاء الهيئة الوطنية للاعتماد في إطار تعزيز مسار النوعية التي بادرت إليه السلطات العمومية والتي تهدف¹ إلى تحسين المنافسة بين المؤسسات الجزائرية وتسهيل إدماجها في الاقتصاد العالمي، فهو يهدف إلى حماية الاقتصاد الوطني خصوصا القطاعات الإستراتيجية؛ ضمان نوعية الخدمات و المنتجات الجزائرية؛ التعريف بالمنتجات الوطنية في الأسواق العالمية؛ تسهيل إدماج الجزائر في المعايير والهيئات العالمية.

- المهام الأساسية لالجيرك:

الهيئة الوطنية للاعتماد ألجيرك تقوم باعتماد كل هيئات تقييم المطابقة وعليه فإنها مكلفة بوضع القواعد والإجراءات التي لها علاقة باعتماد هيئات التقييم والمراقبة؛ دراسة طلبات وإصدار قرارات الاعتماد لهيئات التقييم والمراقبة طبقا للمعايير الوطنية والدولية؛ انجاز برامج دورية متعلقة بتقييم المطابقة؛ انجاز

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 466/05 الصادر في 6 ديسمبر 2005 القاضي بإنشاء الهيئة الجزائرية للاعتماد (الجيرك).

كل الاتفاقات والمعاهدات التي لها صلة ببرامج نشاطها مع الهيئات الدولية المماثلة والمساهمة في الجهود الرامية إلى اتفاقات اعتراف مشتركة؛ تمثل الجزائر لدى الهيئات الدولية و الجهوية المثلثة؛ نشر وطبع مجلات ونشرات متخصصة في الأهداف المسطرة.

- مكتب فيريetas الجزائر¹:

فيريتاس الجزائر (Veritas Algérie) هي مؤسسة الجزائرية للقانون لها فروع كثيرة فهي منتشرة في 60 بلدا مع 900 مكتبا و 400 مختبر منتشرة في جميع أنحاء العالم، تقوم بتفعيل العديد من المجالات كصناعة، البنية التحتية، التجارة الدولية، البحرية، خدمة للحكومة و غيرها وهي موجودة منذ ما يقرب قرنين من الزمن. مكتب فيريetas الجزائر ينشط في مجال التصديق بحيث حصل على إعماده من طرف مؤسسة Algerac متوافق ل ISO 17001 و ISO 17021 و مصادقة أيضا من قبل هيئات الدولية الأخرى كـ ISO 9001 ، يهتم بمساعدة الشركات في الحصول على معايير أي اعتماد المعايير للشركات، نظم إدارات، المنتجات، الضوابط الفنية ... الخ في مجال ISO 9001 للجودة، ISO 14000 للبيئة، ISO 22000 لجميع أنواع المواد الغذائية والحيوية حتى لـ ISO 50 000 فيما يتعلق بأداء الطاقة.

المطلب الثاني: واقع نظام إدارة جودة ISO 9000 في الجزائر

تعتبر الجزائر من الدول المهتمة و مؤسساتها بمجال جودة منتجاتها وكذا من أجل الحصول على شهادة الايزو 9001، لأنه لم يبقى مدى تطابق المنتج الوطني للمعايير الجودة الوطنية و الدولية خيارا أو خدمة إضافية تقدمها المؤسسات للمستهلك بل أصبح حتمية فرضتها الشروط التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية. فالإحصائيات أثبتت أنه قد تم تبني نظام الجودة أو إيزو 9000 منذ القدم بمعنى منذ السنوات الأولى بحيث، أول مؤسسة جزائرية تحصلت على الشهادة إيزو 9000 إصدار 1994 كان سنة 1998 و إذ أنه حتى سنة 2006 تحصلت 172 مؤسسة جزائرية على مواصفة إيزو 9000، كما أثبتت أن 2350 مؤسسة جزائرية تحصلت على المواصفة في سنة 2012، هذا الارتفاع إن دل على شيء فهو

¹ - <http://www.leconews.com/fr>

² - <http://www.algerie1.com/actualite>

يدل على مدى وعي وإهتمام المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادة المطابقة و أنها ضرورة حتمية في سوق أصبح لا يعترف إلا بجودة المنتجات من سلع أو خدمة.

فحتى ديسمبر 2015 فقد تحصلت ألف 1000¹ مؤسسة جزائرية على المواصفة القياسية العالمية الايزو 9000 فهو عدد معتبر من المؤسسات الصناعية الأخرى في طريقها للحصول على الإشهاد للمواصفة ايزو 9000 و فمن خلال الجدول رقم 04-01 يتضح لنا أهم هذه المؤسسات ك:

الجدول رقم 04 01: قائمة تحتوي على أوائل الشركات المتحصلة على شهادة الإيزو 9000 في الجزائر

N°	NOM DE L'ENTREPRISE	ANNEE	LOCALISATION	ACTIVITES	CERTIFICATEUR
01	QMI - CANADA	2001	ORAN	Récupération Ferrailles	ERO
02	SGS - FRANCE	2002	ALGER	Fabrication de charpente métallique	ALRIM
03	SGS - FRANCE	2002	ARZEW	Production de GNL - SONATRACH	SONATRACH - GLZZ
04	VINCOTTE - BELGIQUE	2002	ALGER	Engineering pétrolier	BRC
05	VINCOTTE - BELGIQUE	2002	ALGER	Grands travaux électriques	KAHRAKIB
06	SGS - FRANCE	2002	BLIDA	Fabrication de menuiserie plastique	BKL
07	IRRAGRIS	2003	B.B.A	Production d'équipements d'irrigation	SGS - FRANCE
08	BAG	2003	BATNA	Production de bouteilles à gaz	SGS - FRANCE
09	HYDRO.AMENAGEMENT	2003	ALGER	Grands travaux hydrauliques	QMI - CANADA
10	SGS - FRANCE	2003	ALGER	Fabrication d'équipements électriques	E.I.S
11	SGS - FRANCE	2003	ALGER	Fabrication de produits en caoutchouc	SAEL
12	VINCOTTE - BELGIQUE	2003	ALGER	Transport exceptionnel	TRANSMEX
13	SGS - FRANCE	2003	ALGER	Fabrication de lait	COLAITAL
14	SGS - FRANCE	2003	BLIDA	Conserve de fruits et légumes	CONSERVERIE AMMOUR
15	VINCOTTE - BELGIQUE	2004	ALGER	Maintenance engins TP	COSIDER - ALREM
16	VINCOTTE - BELGIQUE	2004	ALGER	Grands travaux pétroliers	GTP

¹ - <http://www.radioalgerie.dz/news> consulté le 21/08/2016

17	VINCOTTE - BELGIQUE	2004	ARZEW	Formation de soudeurs	CSZ - GTP
18	VINCOTTE - BELGIQUE	2004	CHLEF	Fabrication de bouteilles en verre	NOVER
19	VINCOTTE - BELGIQUE	2004	ORAN	Engineering hydrauliques	HYDRO PROJET OUEST
20	SGS - FRANCE	2004	BOUMERDES	Fabrication de miroir et de verre.techn	SOMIVER
21	VINCOTTE - BELGIQUE	2004	ORAN	Fabrication de bouteilles en verre	ALVER
22	VINCOTTE - BELGIQUE	2005	ALGER	Forages hydrauliques	FOREMHYD
23	TUV - ALLEMAGNE	2005	ALGER	Fabrication de pesticides et insecticides	MOUBYDAL
24	VINCOTTE - BELGIQUE	2005	ARZEW	Fabrication d'hélium liquide	HELIOS - SONATRACH
25	VINCOTTE - BELGIQUE	2005	ARZEW	Production de GNL - SONATRACH	SONATRACH - GL1Z
26	SGS - FRANCE	2005	ARZEW	Réparation canalisation	SONATRACH -TRC - DRC
27	VINCOTTE - BELGIQUE	2005	ANNABA	Études hydrauliques	SETA
28	VINCOTTE - BELGIQUE	2006	JIJEL	Fabrication de verre technique	AFRICAVER
29	SGS	2006	ARZEW	Production de GNL - SONATRACH	GL4Z
30	VINCOTTE - BELGIQUE	2006	ALGER	Travaux publics	COSIDER TP
31	SGS	2007	ANNABA	Travaux hydrauliques	SONATRACH -GTH
32	VINCOTTE - BELGIQUE	2007	ALGER	Bureau d'études d'architecture	BEREG
33	VINCOTTE - BELGIQUE	2007	RELIZANE	CATERING	SPH
34	VINCOTTE - BELGIQUE	2007	ALGER	Médicaux chirurgicales	CLINIQUE AL AZHAR
35	VINCOTTE - BELGIQUE	2008	ALGER	Formations	CFIC
36	VINCOTTE - BELGIQUE	2008	ALGER	Distribution matériaux de construction	SODISMAC
37	VINCOTTE - BELGIQUE	2008	ALGER	Réalisation d'installations industrielles	CIMET
38	VINCOTTE - BELGIQUE	2008	ALGER	Travaux électriques	BINAMA
39	VINCOTTE - BELGIQUE	2008	ALGER	Travaux hydraulique	HYDRO - TRAITEMENT
40	VINCOTTE - BELGIQUE	2008	Hassi Messaoud	Contrôle technique	CCTE
41	VINCOTTE - BELGIQUE	2008	TIARET	Etudes dans les secteurs du BTPH	URBATIA

42	MOODY	2009	BLIDA	Fabrication de fromage	GOUMIDI
43	VINCOTTE- BELGIQUE	2009	ALGER	Commercialisation de produits sidérurgiques	Trouvay & Cauvin
44	VINCOTTE- BELGIQUE	2009	ARZEW	Production de GPL	GP2Z - SONATRACH
45	VINCOTTE- BELGIQUE	2009	BLIDA	IMPRIMERIE	MAUGUIN
46	MOODY	2009	ALGER	Infrastructures ferroviaires	INFRARAIL
47	MOODY	2009	TLEMCEN	Fab. d'appareils téléphonique	INATEL
48	TUV	2009	EL OUED	Montage électrique	INTERSUD
49	VINCOTTE- BELGIQUE	2009	SKIKDA	Production de GNL	GL1K
50	VINCOTTE	2010	ALGER	Eclairage publics	EPIC - ERMA
51	AFAQ-AFNOR	2011	ALGER	Engineering pétrolier	PETROGAZ
52	SGS	2011	ALGER	CANALISATION	ENAC
53	VINCOTTE	2011	ARZEW	Dessalement d'eau de mer	KAHRAMA
54	MOODY	2012	ALGER	Equipements pour le transportt fluides	SOSAPAL
55	TUV	2012	ALGER	SECURITE	VIGIL GRUP
56	SGS	2012	ALGER	Production de lubrifiant	PETROSER
57	VERITAS	2014	SKIKDA	Production d'HELIUM	HELISON
58	SGS	2015	ALGER	Entreprise du port d'Alger	EPAL
59	INTERTEK	2015	ALGER	Etudes GC	Cosider Engineering

Source : http://www.qcm-algerie.com/liste_references.html, consulté le 21/08/2016.

- مدى إهتمام المؤسسات الجزائرية بنظم إدارة الجودة:

تعطي المؤسسات الجزائرية اهتماما كبيرا بأنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 من أجل تطوير أداءها في مجال الجودة، أو في مجال الجودة الشاملة بحيث تشمل فروع اقتصادية متعددة كالتعليم العالي، البناء، الصناعات الغذائية، المناجم، الصناعات الثقيلة، الصناعات الكيماوية، الطاقة، الصناعات الالكترونية و الميكانيكية، الفنادق، السياحة ... إلخ.

فجل الدراسة التي أقيمت من طرف الطلبة، الباحثين، المسيرين و المهتمين بمجال الجودة و الإشهاد وجدوا أن المؤسسات الجزائرية من المؤسسات في دول المغرب العربي و العالم التي تحتل فيها الجودة مكانه معتبرة و مهمة في التسيير لأن وجود إدارة الجودة يساعد المؤسسات الكبرى في تحقيق

نجاحات أكثر بل قد تصل إلى الهيمنة على الأسواق المحلية و الوصول إلى التصدير، إلا أن هناك من يرى أن عدد المؤسسات المستفيدة من شهادة ايزو 9001 في الجزائر قليل جدا مقارنة مع عدد المؤسسات الناشطة في الجزائر و مكانة الجودة فيها، كما يرون أنها لا تهتم بالإشهاد بالرغم من أنه يمنحها خصائص جمة للمنتج كخصائص معينة، الترويج للمنتج، يمنحها صلاحية أكثر، جودة تقنية للشركة، إنها رهان حقيقي للمؤسسات.

كما هناك من يرون¹ أن لإنجاح المؤسسات الجزائرية و إنعاش الإقتصاد الجزائري يجب على السلطات التشريعية الجزائرية أن تأخذ على عاتقها تسيير الجودة عن طريق قوانين التصنيع و يؤكدون أنه لإنجاح الشركات الجزائرية التي ترغب في الشهرة العالمية يجب أن يكون لديها الرغبة المطلقة لذلك و تسعى إليه بجدية و أن لا تبقى الجودة سوى مسألة إرادة فقط و لتحقيق ذلك يجب على الدولة حماية المستثمرين و رجال الأعمال عن طريق إنشاء قطب للشركات الناشطة في مجال مشترك و دعمها للعمل بصفة متكاملة و دعم هذا النشاط لتطوير صناعاتها و من هنا يبرز دور المؤسسات الداعمة للتقييس لوضع و تجديد القوانين حسب حالة الإقتصاد و الإنتاج.

أخيرا إن تطبيق نظام الجودة في المؤسسات الجزائرية خاصة التي تتميز بمستويات عالية من المنافسة سيحقق لها عدة مكاسب اقتصادية و تجارية، سواء تعلق الأمر بالتكاليف، التنافسية أو انخفاض الهدر، رغم ذلك لا تزال المؤسسات الجزائرية من أقل المؤسسات في العالم و الوطن العربي التي تطبق مؤسساتها أنظمة الجودة للحصول على المواصفة القياسية الايزو 9000.

المطلب الثالث حالات عن مؤسسات جزائرية تبنت نظام الجودة ISO9000

إن الإقتصاد العالمي و المحلي يتميزا بعدة شروط و متغيرات تصب كلها في حقيقة واحدة مفادها أن المؤسسات أصبحت تواجه المنافسة الحادة، هذه الأخيرة تتطلب جهد إداري متميز و أسلوب تسيير متطور و تنظيم فعال قائم على أسس علمية، لأن أوضاع البيئة التنظيمية الحالية أفرزت بعض الحقائق منها أن البقاء في السوق لا يكون إلا للمنظمات ذات الفعالية في الأداء، عدم وجود الاستقرار التام، عدم إمكانية التنبؤ، ديمومة التغيير، إن المنتجات قد تتقادم بين عشية و ضحاها، تعاضم متطلبات المستهلك على ما يعرض عليه من سلع و خدمات، إمكانية تخفيض تكلفة السلع و الخدمات و بالتالي تراجع المبدأ المعمول بهو أن لإنتاج سلع عالية الجودة لا بد من تكاليف باهظة، كل هذه العوامل أنشأت واقعا فرض

¹ - <http://www.leconews.com/fr>, consulté le 21/08/2016.

على أصحاب المصانع أن ينتجوا سلعا و يؤدون خدمات عالية الجودة و بأسعار تنافسية لنيل رضا المستهلك أو الزبون و لإيفاء بمتطلباته المعلنة و الغير معلنة و كذا المحافظة على سلامته و سلامة البيئة، لذلك لقي مفهوم الجودة و الإشهاد إيزو 9000 قبولا واسعا كما ازداد وعي المؤسسات بأهمية و ضرورة تطبيق هذا النظام.

مما تقدم يتضح لنا أن المؤسسات عامة و الجزائرية خاصة أصبحت تواجه تحديات صعبة ما يملى عليها مسؤولية البحث عن الأساليب الناجحة للإرتقاء بأدائها العام و لذلك يرى العلماء و الباحثين و المسيرين بان منهج الجودة يعد من الأساليب الحديثة الأكثر فعالية في الإدارة، التسيير و التنظيم. عالميا و في السنوات الماضية طبقت الكثير من منشآت الخدمات مقاييس الجودة، لتحسين جودة إيصال الخدمة، لتصبح أمثلة حية على أن شهادة الايزو قد أصبحت مطلبا يسعى إليه الجميع في محاولة مواكبة العصر بل و للتوسع كشركات الرحلات في ألمانيا و جمعيات الفنادق وخدمات الطعام في فرنسا إلى الفنادق و خطوط الطيران في سنغافورة وماليزيا. كما تسعى المؤسسات إلى أن تكون السبابة في تطبيق أحدث معايير الجودة العالمية للحصول على شهادة الايزو، لتحقيق الارتقاء بالخدمات إلى المستوى الذي يحقق رضا العملاء، مما يؤدي بشكل مباشر إلى زيادة قدراتها التنافسية وتعزيز حصتها السوقية والتوسع في تقديم خدمات جديدة وفق أفضل المعايير العالمية.

إن المميزات التي تعود على الشركات من حصولها على الايزو لا يمكن إحصائها أو تحديدها، و أفاقها لا تنتهي فشركات الطيران إستطاعة أن تخفض معدلات حوادث الطائرات إلى النصف، رفع مستوى الأمان وسلامة التشغيل يتيح لها الاحتفاظ بعضويتها في منظمة "الاياتا"¹، تخفيض المراجعات الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف على المؤسسة والعميل معا، أما على مستوى شركات النقل السياحي، الفنادق والقرى السياحية فهناك عدة تجارب ناجحة لشركات حصلت على اعتماد شهادات الايزو ونجحت في وقت قياسي في زيادة ومضاعفة استثماراتها وهو ما لم يكن واردا في أكثر خططهم طموحا.

تكمن أهمية الحصول على شهادة الايزو 9000 في أنها وسيلة لتحقيق الجودة التي تعتبر لغة العصر ومفتاح النجاح والوصول إلى عقل المستهلك ويذكر الباحثون عدة فوائد يمكن تحقيقها من خلال الحصول على شهادة الايزو 9000 لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين صورة المؤسسة لدى المستهلك؛ توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات

¹ - الاياتا : الاتحاد الدولي للنقل الجوي،: (IATA) International Air Transport Association تأسس في 19 أبريل 1945 لمواجهة المشاكل التي قد

تنجم عن التوسع السريع لخدمات الطيران المدني

الإدارية والفنية؛ المساعدة في رفع مستوى أداء الشركة؛ تحقيق الكفاءة والكفاية المطلوبة لتحقيق الفائدة من العمليات الإنتاجية من خلال تقليل العيوب أو المسترجعات؛ تحسين مستوى العلاقة مع العملاء؛ تحفيز موظفي المؤسسة على العمل ورفع الروح المعنوية؛ ثبات الجودة وتطويرها بسبب اهتمام نظام الجودة بالتحسين المستمر؛ مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها الربحية بسبب الحد من تكلفة الإنتاج وتقليل نسبة التالف والعيب وزيادة المبيعات.

من ما سبق أكد لنا حتمية تبني المؤسسات الجزائرية لنظام إيزو 9000 للاستفادة من كل فوائدها هذا ما توصلت إليه الدراسة التي قام بها كل من مرزاقه صالح و بوهرين فتيحة حول إدارة الجودة الشاملة والأداء في المؤسسات الجزائرية، بحيث نتائج الدراسة تبين لنا بأن للإشهاد على الجودة عدة فوائد حقيقية للمؤسسات الجزائرية ك:

- المؤسسة الوطنية لإنتاج الملح ENASEL أوناسيل:

بحيث تعد هذه المؤسسة الرائدة في مجال إنتاج الملح وطنيا فتشمل إنتاج الملح بكل أنواعه كالتغذية، الزراعة، الصيدلة، مستحضرات التجميل، الصناعة، معالجة المياه، نزع الثلج. وضعت المؤسسة نظام لتسيير الجودة و إيزو 9000، فاستفادتها هذه المؤسسة من عدة جوانب إيجابية من خلال تطبيقها للجودة بحيث ركزت على ترقية إرضاء الزبائن، تسخير سائر معرفتها لتأمين استمراريتها، رفع مستوى مؤهلاتها، لقد حققت نتائج جيدة ماليا و تجاريا حيث أصبح متوسط رقم أعمالها يقدر بمليار دينار جزائري أي ما يعادل 15 مليون دولار أمريكي وبالتالي ترقية منتجاتها و الهيمنة على السوق المحلية.

- المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب، البراغي و الصنابير¹ BRC :

اعتبرت المؤسسة الجودة كرهان حقيقي الذي تواجه به المنافسة، فسعت إلى أن تكون علامة الجودة في كل منتجاتها و عملت بمبدأ التحسين المستمر، تحصلت على علامة التاج سنة 1997 و شهادة الإيزو 9000 سنة 1999 ، أنشأت موقع خاص بها على الانترنت ومن خلال هذه الجودة استطاعت المؤسسة الوصول إلى التصدير واجتياح أسواق دولية، زيادة كمية المبيعات من جهة و زيادة الربحية من جهة أخرى.

¹ - مرزاقه صالح، بوهرين فتيحة، أهمية تطبيق الجودة (إيزو 9000) دراسة حالة مؤسسات جزائرية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة، 2010، ص 10.

أما عن الدراسة التي قام بها **منصف ملوك**¹ حول أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة، أظهرت الدراسة أن هناك فرق بين الدراسة النظرية و التطبيقية لأثر الإشهاد على الجودة في تحسين الأداء بحيث نظريا يصعب ضبط بعض المتغيرات كالإلتزام أفراد المؤسسة بمبادئ الجودة و إيزو 9000 التحفيز و غيرها، أما الجانب الإيجابي لمشروع الجودة فيمكن في التحسين النسبي لأداء الأفراد و كذا المؤسسة، تحسن الإتصال الداخلي، بيئة العمل، الأفعال التصحيحية، الوقائية و التحسينية.

لكن بالرغم من ذلك فواقع المؤسسات الجزائرية يعكس غير ذلك فنجد مثلا دراسة قام بها أحد الطلبة² تستخلص أن هناك عدم ملائمة تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة محل الدراسة و ذلك من خلال نقصها الكبير في مجالات مهمة و مختلفة كالافتقار إلى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الذي يعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة؛ عدم إستخدام تقنيات المراقبة و اقتصار مفهوم الرقابة على المنتج النهائي فقط؛ غياب محيط محفز بالتطوير و الابتكار؛ كثرة المشاكل و الأعطال التي تصيب الآلات؛ تستخدم الوحدة إستراتيجية المنافسة على أساس السعر و ليس الجودة؛ تقتصر المؤسسة على توظيف العمال المؤقتين؛ انتشار الفهم الخاطئ وسط العمال باعتبار الحصول على شهادة الايزو وسيلة للشهرة فقط بدل إعتبارها كوسيلة لتجسيد مبادئ الجودة على كامل نشاطات و وظائف المؤسسة؛ ضعف الجانب التسويقي للمؤسسة رغم أنه يعتبر أهم جانب يجب أن تركز عليه في ظل ظروف المنافسة خاصة و أنها تعاني من عدم وجود أشخاص متخصصين في مجال التسويق خاصة فيما يتعلق بالإشهار، الترويج و أبحاث السوق.

بعد دراسة الأبعاد الخاصة بأثر إدارة الجودة إيزو 9000 على مستويات المختلفة للمؤسسات فإننا نخلص بان المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9000 لابد لها أن تدرك بأن الحصول على شهادة الجودة ليس هدفا في ذاته و لكنه وسيلة تستخدمها الإدارة الناجحة للوصول إلى المزايا التقنية والإدارية من خلال تطبيق شروط المواصفة و الإستفادة من إرشاداتها كما يجب أن تسعى إلى التحسين الكبير والملحوظ في جودة المنتجات المصنوعة؛ التحسين المستمر في كافة المرافق،

¹ - ملوك منصف، أثر إشهاد على أداء المؤسسات الجزائرية - حالة المواصفة 2000 : ISO 9000 - دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة، مذكرة الماجستير، جامعة سطيف، 2010، ص 179-182.

² - لعشعاشي مصطفى، إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: أفاق و تحديات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة و الزجاج بسعيدة، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011، ص 196-197.

عمليات و مستويات المؤسسة؛ تحسين في طرق الاتصال الداخلي؛ الشفافية التامة في التسيير؛ تحسين محيط العمل الداخلي و تخفيض في نسب عدم المطابقة.

المبحث الثاني: واقع تطبيق نظام الإدارة البيئية وفق إيزو 14000 في الجزائر

ازداد وعي الدول و الحكومات بخطورة التلوث البيئي و ضرورة حماية المحيط بل يجب الأخذ بعين الإعتبار الجوانب البيئية في العمليات التسييرية والإنتاجية للمؤسسات بل حتى في الخطط الإستراتيجية و كذا عند رسم السياسات و القيام بأي نشاط اقتصادي فأدخل البعد البيئي في السياسات العامة التنموية للدولة و تعدها ليصبح التلوث و حماية البيئة مسألة عالمية.

المطلب الأول: جهود الدولة المتبعة لضمان حماية البيئة في الجزائر

حماية البيئة والمحافظة عليها تعد أحد أهم سمات النظام الدولي الجديد حيث تحتل المعايير البيئية موقعا متميزا في اتفاقيات الجات ومواثيق الاتحاد الأوربي، كما أصبح اجتياز هذه المعايير من أهم الشروط التصديرية للعديد من الأسواق العالمية، مع ذلك فإن الكثير من المؤسسات وخاصة في الدول النامية لا زالت غير مهتمة بنظام الإدارة البيئية، التي تعد ركيزة أساسية لزيادة كفاءة المؤسسات، زيادة قدراتها التنافسية وتعظيم ربحيتها، من خلال ما تساهم به في القضاء على التلوث، تطوير الأداء البيئي، إضافة إلى تقليل التكلفة، تخفيض معدلات الحوادث، فضلا عن زيادة كفاءة العاملين ورفع مستوى أدائهم، كما أن إتباع النظم البيئية يؤدي إلى تحسين سمعة المؤسسة وزيادة قدرتها على اكتساب أسواق جديدة ومستهلكين جدد مما جعل الهيئات المحلية و الحكومية تهتم بها و ذلك يتضح جليا في:

أولا: الإطار القانوني لحماية البيئة في الجزائر

لقد قام المشرع الجزائري بإصدار القوانين المنظمة لمختلف الأنشطة الصناعية، الزراعية، العمرانية، الخدمية و غيرها من الأنشطة التي يمكن أن يترتب عليها التلوث للبيئة و سن اللوائح التنظيمية المنفذة لها، معتمدا في ذلك على جملة من الوسائل القانونية التي من خلالها يمكن تفعيل هذه القوانين على أرض الواقع و بالتالي ضمان رقابة فعلية لحماية البيئة و من جملة القوانين نذكر منها القانون رقم 10-03 المؤرخ في 19 يوليو 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة؛ القانون رقم 25-90 المؤرخ في 18 نوفمبر 1990 المتضمن التوجيه العقاري و المعدل و المتمم؛

القانون رقم 90-29 المؤرخ في 01 ديسمبر 1990 المتعلق بالتهيئة و التعمير المعدل و المتمم؛
القانون رقم 84-12 المؤرخ في 23 يونيو 1984 المتضمن النظام العام للغابات المعدل و المتمم؛
القانون رقم 85-05 المؤرخ في 16 فبراير 1985 المتعلق بحماية الصحة و ترقيتها.

كما قد تضمنت المواثيق الجزائرية على حماية البيئة كما نص ذلك ميثاقى 1976 و 1986 و يعتبر المرسوم التنفيذي رقم 83-03 المؤرخ في 05 فبراير 1983 بداية ظهور الإهتمام البيئي عقب ظهور بؤادر للتدهور البيئي و كان هدف هذا المرسوم تنفيذ سياسة وطنية لحماية البيئة ترمي إلى حماية الموارد الطبيعية، استخلاف هيكله و إضفاء القيمة عليها؛ تحسين إطار المعيشي و نوعيته؛ انقاء كل أشكال التلوث و كافة أضراره.¹ بعد هذه المرحلة دخلت البيئة في السياسات العامة للبلد و اهتمامات السلطات الحكومية فتوالت القوانين الهادفة إلى حماية البيئة من مختلف الجوانب، فنجد في الجزائر عدة جهود للدولة بالجانب البيئي تبرز من خلال تنوع القوانين و الهيئات المكلفة بالتقييس ويمكن توضيحها كما يلي:

1- القوانين الداخلية للتسيير البيئي بالجزائر: فتتمثل أهم القوانين المتعلقة بحماية البيئة في:

- القوانين المتعلقة بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة:²

لقد تعددت القوانين الجزائرية المتعلقة بحماية البيئة فنجد القانون رقم 03-10، المؤرخ في 20 جوان 2003، المتعلقة بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة في مادته الثانية (02) جاء تماشياً مع التوجيهات العامة لمبادئ التنمية لإعلان ريو سنة 1992، قد نص أن حماية البيئة في إطار التنمية المستدامة على الخصوص يهدف إلى تحديد المبادئ الأساسية و قواعد تسيير البيئة؛ ترقية التنمية الوطنية مستدامة بتحسين شروط المعيشة والعمل على ضمان إطار معيشي سليم؛ الوقاية من كل أشكال التلوث و الأضرار الملحقة بالبيئة و ضمان المحافظة على مكوناتها؛ تدعيم الإعلام و تحسين و تفعيل مشاركة الجمهور و مختلف المتدخلين في تدابير البيئة.

¹ - قانون رقم 83-03، المتعلق بحماية البيئة، الجريدة الرسمية، العدد 06، 1983، ص 180.

² - جريدة رسمية، رقم 43 المؤرخة في 20-07-2003

- **القانون المتعلق بتسيير، الرقابة و التخلص من النفايات:**

فيظهر إهتمام الحكومة بتسيير النفايات جليا في قانون رقم 01-19 المؤرخ في 2001/12/12 المتعلق بتسيير والتخلص من النفايات¹ جاء كضرورة ملحة للحد من الآثار السلبية للنفايات خاصة الصناعية منها على الصحة العمومية و البيئة محدد الإطار العام للرقابة و التخلص منها تجسيدا لمبادئ التسيير العقلاني للنفايات من خلال جميع مراحلها وذلك بخفض درجة خطورة النفايات من المصدر.

- **القانون المتعلق بجودة الهواء و حماية الجو:**

كما نجد الحكومة قد اهتمت بالهواء و الجو ذلك من خلال المرسوم التنفيذي رقم 02-06 المؤرخ في 17 جانفي 2006، الذي يضبط القيم القصوى و نوعية الهواء، يركز أساس على الوقاية، الإشراف و الإعلام؛ إعداد أدوات التخطيط؛ ترتيب الإجراءات التقنية، الرقابية، العقابية، الجبائية و المالية، كما ينص على إجبارية القيام على مستوى التجمعات التي تزيد عن 500 ألف نسمة بالرقابة على جودة الهواء.²

- **المرسوم التنفيذي الخاص بالمنشآت معالجة النفايات:**

المرسوم التنفيذي رقم 04-410 المؤرخ في 14 ديسمبر 2004 يحدد هذا المرسوم القواعد العامة لتهيئة استغلال منشآت معالجي النفايات و شروط قبول النفايات على مستوى هذه المؤسسات و قد أوضح أن كل مؤسسة موجهة إلى تجميع النفايات، تخزينها وإزالتها تعتبر مؤسسة معالجة للنفايات.³

- **المرسوم التنفيذي المتعلق بدراسات مدى التأثير على البيئة:**

يحدد قائمة الأنشطة التي لا بد أن تخضع لدراسة التأثير على البيئة فيبين مراحل إنجاز دراسة التأثير على البيئة، كما يبين المؤسسات الخاضعة للترخيص و المؤسسات الخاضعة للتصريح، كما نجد العديد من المراسيم التنفيذية كالمرسوم التنفيذي رقم 98-339 المؤرخ في 1998/11/03 المتعلق بالمنشآت المصنفة؛

¹ - جريدة رسمية، رقم 77 المؤرخة في 10-12-2003

² - الجريدة الرسمية رقم 01 المؤرخة في 08-01-2006

³ - الجريدة الرسمية رقم 81 المؤرخة في 19/12/2004 المادة 03.

- المرسوم التنفيذي رقم 07-144 المؤرخ في 19/05/2007 يحدد قائمة المنشآت المصنفة حسب درجة ضررها لحماية البيئة؛
- المرسوم التنفيذي رقم 07-145 المؤرخ في 19/05/2007 يحدد مجال تطبيق محتوى وطرق تطبيق دراسات موجز التأثير على البيئة.

2. الاتفاقيات و المعاهدات الدولية للتسيير البيئي في الجزائر:

موازاة مع الإهتمام المحلي بالبيئة فإن الجزائر وقعت عدة اتفاقيات دولية نذكر منها:

- المعاهدة الدولية الخاصة بالأضرار الناتجة عن التلوث بالنفط التي تمت المصادقة عليها في بروكسل 1969 و اعتمدها الجزائر بالأمر رقم 75-17 المؤرخ في 17 جوان 1975؛
 - المعاهدة الخاصة بحماية البحر المتوسط من التلوث، ببرشلونة في 16 فبراير 1976 صادقت عليه الجزائر في 05 ديسمبر 1978 و اعتمدها الجزائر في مرسوم رقم 82-440 الصادر في 11 ديسمبر 1982؛
 - الاتفاقية الدولية الخاصة بحماية البحر الأبيض المتوسط ضد التلوث البري التي أعتمدت بتاريخ 17 ماي 1980 ووافقت عليها الجزائر بمقتضى المرسوم 02-441 الصادر بتاريخ 11 ديسمبر 1982؛ إتفاقية دولية للوقاية من تلوث ناقلات النفط تعرف باتفاقية ماريول ؛ الإتفاقية الدولية لحماية طبقة الأوزون؛ إتفاقية ريو دي جانيرو المتعلقة بتغيير الطقس في 10 جوان 1992؛ إتفاقية ريو دي جانيرو حول التنوع البيولوجي المؤرخ 16 ماي 2003.
- إضافة إلى هذا فقد سعت الجزائر إلى إبراز اهتمامها بالبيئة على المستوى الإقليمي و العالمي حيث صادقت على أكثر من 20 إتفاقية أو بروتوكول مرتبط بالبيئة.

3- الهيئات المكلفة بحماية البيئة:

إن الدولة الجزائرية سعت جاهدة إلى حماية البيئة و تجسد ذلك في تعدد القوانين و كذا تنوع و التغييرات المستمرة في الهيئات المعتمدة لحماية البيئة، فمن خلال الجدول رقم 04-02 الذي يحدد و يوضح لنا جليا المؤسسات البيئية الجزائرية و كيفية تطورها أو ما يعرف بالمجموعات المحلية الرسمية لتطبيق تدابير البيئة.

الجدول رقم 04-02: كرونولوجية المؤسسات البيئية بالجزائر

المراحل	المؤسسة البيئية	السنوات
01	المجلس الوطني للبيئة	1974
02	حل المجلس و تحويل مهامه إلى مديري الري	1977
03	إنشاء كتابة الدولة للغابات و التشجير للحفاظ على البيئة	1979
04	كتابة الدولة للغابات واستصلاح الأراضي	1981
05	تأسيس الوكالة الوطنية للبيئة	1983
06	وزارة البيئة و الغابات	1984
07	وزارة الداخلية و البيئة	1988
08	تحويل مهام البيئة إلى وزارة البحث و التكنولوجيا	1990
09	تحويل مهام البيئة إلى وزارة التربية الوطنية	1992
10	تحويل مهام البيئة إلى وزارة المكلفة بالجامعات	1993
11	دمج قطاع البيئة في وزارة الداخلية و الجمعات المحلية و البيئة	1994
12	إنشاء وزارة تهيئة الإقليم و المفتشيات البيئية لكل ولاية	2001

المصدر: إلهام يحيوي، آثار تطبيق الإيزو 14000 على التلوث البيئي بشركة الإسمنت الجزائري، الملتقى الدولي الثالث، خميس مليانة، 2010، ص 07.

إضافة إلى تدعيم عمل الوزارة الخاصة بالبيئة و المؤسسات ذات الطابع التحسيني، التربوي و الرقابي ك:

- الرصد الوطني للبيئة و التنمية المستدامة: أسس في أفريل 2002 يعمل على جمع و معالجة و نشر المعلومات حول البيئة في المجال العلمي و التقني و من مهامه الرصد و تزويد المجتمع المدني بالمعلومات حول حالة البيئة قصد التحسيس، غرس التربية و تنمية الوعي البيئي عند الأفراد؛
- المركز الوطني للطاقة النظيفة: أنشأ عام 2002 و يعمل على مساعدة المشاريع الاستثمارية فيما يخص تكنولوجيا الإنتاج الأنظف؛ البحث، التحليل و نشر الخاص بالاختبارات المتعلقة بالتكنولوجيا النظيفة؛ تصميم قياسات تكوينية ملائمة مخصصة لمديري الأعمال و العمل.

4- الإجراءات الإقتصادية:

إن الإستراتيجية التي تتبناها الجزائر في إطار حماية البيئة و التنمية المستدامة تركز على الأدوات الإقتصادية المتمثلة في الجباية البيئية و تحويل الدعم أو رفعه تدريجيا على الموارد الطبيعية الرئيسية كالطاقة ، المياه و الوقود و فيما يلي أهم الإجراءات:

1- الجباية البيئية:

سعت الجزائر إلى إقرار مجموعة من الضرائب البيئية من أجل مكافحة التلوث و خاصة تلوث الهواء و الماء و تبعا للإصلاح الجبائي الأخر تم إدخال ضريبة بيئية من خلال قانون المالية 1992، بحيث تم فرض الرسم المتعلق بالنشاطات الملوثة أو الخطيرة إلا أن تجسيد الجباية البيئية كأداة اقتصادية لم يتم إلا من خلال السنوات القليلة الماضية، حيث تم استحداث عدة ترتيبات جبائية من خلال قوانين المالية للسنوات 2000، 2002، 2003 و فيما يلي أهم أنواع هذه الرسوم:¹

أ- الرسوم الخاصة بالنفايات الصلبة: تتمثل في:

- رسم إخلاء النفايات العائلية: تتراوح قيمة الرسم هذا 640 و 1000 د ج سنويا للعائلة؛
 - رسم تحفيزي على عدم تخزين النفايات الطبية المتعلقة بالنشاطات الطبية: يقدر هذا حسب قانون المالية لسنة 2000 ب 24000 د ج /طن؛
 - رسم تحفيزي على عدم تخزين النفايات الصناعية الخاصة: يقدر حسب قانون المالية 2002 ب 10500 دج/طن و يمنح المستغل مهلة تقدر بثلاث سنوات إبتداء من تاريخ إقرار الرسم لإنجاز التجهيزات للتخلص منها؛
 - الرسم على الأكياس البلاستيكية: تم إدخال هذا الرسم بموجب قانون المالية 2004 و يشمل وعاءه جميع الأكياس البلاستيكية سواء المنتجة محليا أو المستوردة و يقدر مبلغ الرسم ب 10.5 دج/كغ.
- ب- الرسم المتعلق بالنشاطات الملوثة و الخطيرة على البيئة:

يخضع لهذا الرسم المؤسسات المصنعة التي ينجم عن نشاطها أخطار و مساوئ قد تكون لها آثار سلبية على الصحة العمومية، النظافة، الأمن، الفلاحة، الطبيعة و البيئة، المحافظة على الآثار و المعالم كذلك المناطق السياحية فقد تم تقدير قمة مبلغ الرسم ضمن قانون المالية لسنة 2000 بحيث

¹ محمد حمزة بن قرينة، حدة فروحات، تقييم دور المؤسسات المالية في تمويل المشاريع البيئية في الجزائر، الملتقى الدولي سلوك المؤسسات الإقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الإجتماعية ، 2012، ص 21-22.

قدر ب 9.000 دج بالنسبة للمنشآت المصنفة ضمن الأنشطة الخاضعة للتصريح و 20.000 دج بالنسبة للمنشآت المصنفة ضمن الأنشطة الخاضعة لرخصة رئيس المجلس الشعبي البلدي 120.000 دج بالنسبة للمنشآت المصنفة ضمن الأنشطة الخاضعة لرخصة وزارة تهيئة الإقليم و البيئة.¹

ج- الرسم الخاص بالإنبعاثات السائلة الصناعية:

تم إدخال هذا بموجب قانون المالية لسنة 2003 حيث تم إنشاء الرسم على المياه المستعملة الصناعية و يحسب بنفس طريقة حساب الرسم التكميلي على التلوث الجوي و تخصيص نسبة 30 بالمائة من هذا الرسم لصالح البلديات؛²

د- إتاة المحافظة على جودة المياه:

أدرجت هذه الإتاة ضمن قانون المالية لسنة 1993 وهي إتاة تجتبي لحساب الصندوق الوطني للتسيير المتكامل للموارد المائية و تحصل لدى مؤسسات الإنتاج المياه و توزعها البلدية، و تم تحديد المعدلات التالية:

- 4 % من مبلغ فاتورة المياه الصالحة للشرب أو الصناعية الفلاحية بالنسبة لولايات الجنوب؛
- 2 % من مبلغ فاتورة المياه الصالحة للشرب أو الصناعية أو الفلاحية بالنسبة لولايات الجنوب التالية: ورقلة، الأغواط، غرداية، الوادي، تندوف، بشار، إليزي، أدرار و تمنراست.

5- إجراءات إضافية: قامت الجزائر بإنشاء صندوق المحيط حماية البيئة و صندوق تهيئة المحيط:
أ- صندوق المحيط حماية البيئة: أنشأ هذا الصندوق بموجب قانون المالية 1992 و قانون المالية 2000 حددت مهامه بالمرسوم التنفيذي رقم 01-804 المؤرخ في 13 ديسمبر 2001، تتمحور مهامه حول تدعيم المؤسسات سواء الخاصة أو العامة التي لها علاقة بحماية البيئة والمحيط و هذا في إطار حماية المحيط من التلوث و ما ينجم عنه من مشاكل صحية و إجتماعية كما يندرج في إطار ما يسمى بالتنمية المستدامة، أما موارده أو مصادره فهي من الرسوم المفروضة على تلويث المحيط و لقد أنفق الصندوق ما بين سنوات 1996 و 2003 ما يقارب من 217 مليون دينار جزائري؛

¹ - نفس المرجع السابق، ص 25.
² - نفس المرجع السابق، ص 30.

ب- صندوق تهيئة المحيط:

هذا الصندوق يهتم بتدعيم العلاوات و التعويضات للمؤسسات صغيرة و متوسطة التي يتراوح حجمها بين 10 و 100 عامل في المناطق الخاصة التي تنشط في مجالات الزراعة، الصناعة، الصناعات التقليدية و التكنولوجية الجديدة للمعلومات أو المؤسسات صغيرة و المتوسطة التي تنوي نقل نشاطها نحو هذه المناطق، كما يقدم مساعدات مالية للدراسات و الأبحاث الخاصة بالتهيئة العمرانية، الاقتصاد المحلي و الاقتصاد الريفي و لقد أمضى هذا الصندوق عدة اتفاقيات في هذا المجال مع مكاتب دراسات، مخابر و بعض الجمعيات المهمة بالبيئة و المحيط بميزانية قدرها 6.8 مليون دج.

المطلب الثاني: واقع نظام الإدارة البيئية ISO14000 في الجزائر.

تعتبر الجزائر من الدول المقلدة عالميا و في منطقة شمال إفريقيا في إهتمام مؤسساتها بتوظيف الإدارة البيئية من أجل الحصول على شهادة الايزو 14000، إذ انه حتى سنة 2000 لم تكن أي مؤسسة جزائرية حاصلة على الإشهاد الايزو 14000 لإصدار سنة 1996، في 2003 حصلت ثلاث مؤسسات جزائرية فقط على هذه الشهادة مقابل 294 لمصر، 48 لسوريا، 39 للأردن، 30 لتونس، 21 للمغرب، 5 لفلسطين و الجدول 03-04 الموالي يوضح لنا مقارنة لواقع المؤسسات الجزائرية لحصولها على المواصفة القياسية العالمية الايزو 14000 لإصداري سنة 1996 و 2004 مقارنة بدول المغرب العربي.¹

الجدول 03-04: المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 14001 لإصدار سنة 2004 في منطقة المغرب العربي

الدولة / السنة	2005	2006	2007	2008
الجزائر	6	6	7	24
مصر	354	379	306	410
تونس	26	37	30	/
المغرب	30	50	67	102

Source : DANIEL Labornne et GANA OUSLATI Emma, analyse comparative du cadre institutionnel de la RSE au Maroc et Tunisie, revue management et Avenir, paris, numéro 43, 2011, P111.

¹ - شتوح وليد، مكانة نظام الإدارة البيئية الايزو 14001 في تسيير المؤسسات الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، 2014، ص 12

من الجدول السابق نلاحظ التقصير الواضح للمؤسسات الجزائرية اتجاه البيئة التي تعمل فيها خاصة المؤسسات التي تعمل في القطاعات و الفروع الاقتصادية المعروفة بالحجم الكبير لمخلفاتها و انبعاثاتها و نفاياتها كمصانع الاسمنت، الزنك، النحاس، البتروكيميا، الحديد و الصلب، الأسمدة و المخصبات الزراعية، الصناعات الغذائية، الجير و الجبس، بالرغم من أنه يعتبر نظام الإدارة البيئية الايزو 14000 من أنجع الطرق لتحسين الأداء البيئي للمؤسسة و تطويرها في المدى المتوسط و البعيد و ذلك نتيجة خضوعها للمراقبة و المراجعة الدورية كل ثلاث (03) سنوات من طرف الهيئات الخارجية المكلفة بعملية تقديم الإشهاد.

تشير إحصائيات سنة 2006 الصادرة عن وزارة الصناعة الجزائرية عن اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالمواصفة القياسية الخاصة بالجودة الايزو 9000 و إهمال المواصفة القياسية الخاصة بالبيئة الايزو 14000، إذ أنه حتى سنة 2006 تحصلت 172 مؤسسة جزائرية على المواصفة القياسية الايزو 9000 مقابل 7 فقط تحصلت على المواصفة القياسية الايزو 14000، ثلاث منها من النوع الايزو 14001 لإصدار سنة 1996 و أربعة منها من نوع الايزو 14001 لإصدار سنة 2004.¹

أما في جانفي 2008 فكانت 26 مؤسسة جزائرية حاصلة على المواصفة القياسية العالمية الايزو 14000 و 6 مؤسسات صناعية أخرى في طريقها للحصول على الإشهاد و في نهاية سنة 2011 تحصلت مؤسستين جديدتين على الإشهاد الايزو و هما مؤسسة PERTIAL لصناعة المخصبات و الأسمدة الزراعية و مؤسسة DJEZZY للاتصالات ، أي أن مجموع المؤسسات الجزائرية الحاصلة على المواصفة القياسية الايزو 14000 هو 34 مؤسسة حتى سنة 2008 ، ذلك رغم الإعانات المالية الممنوحة للمؤسسات الجزائرية التي تراعي أنظمة إدارة مطابقة للمواصفات الدولية (الإيزو 9001، 14000، 22000) التي تمنحها وزارة الصناعة من خلال المخصصات المالية لصندوق تحسين التنافسية الصناعية في الجزائر التي تمثل 80 بالمائة من تكلفة نظام إدارة البيئة و أيضا تكلفة الحصول على الشهادة على أن لا يتعدى مبلغ الإعانة 2 مليون دينار جزائري. فحتى ديسمبر 2015 فكانت 119 مؤسسة جزائرية حاصلة على المواصفة القياسية العالمية الايزو 9001 و 36 مؤسسة جزائرية حاصلة

¹ - Belgacem Hanchi, la situation environnemental de l'industrie en Tunisie, P10. www.citet.nat.tn

على المواصفة القياسية العالمية الايزو 14000، و 6 مؤسسات صناعية أخرى في طريق للحصول على الإشهاد للمواصفة ايزو 14001 و أهم هذه المؤسسات نجدها موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم 04-04: قائمة تحتوي على الشركات المتحصلة على شهادة الإيزو 14000 في الجزائر

N°	NOM DE L'ENTREPRISE	Année de la Certification	LOCALISATION	ACTIVITES	CERTIFICATEUR
01	SGS – France	2002	ARZEW	Production de GNL	GL2Z – SONATRACH
02	VINCOTTE – BELGIQUE	2004	ORAN	Engineering hydrauliques	HYDRO PROJET OUEST
03	VINCOTTE - BELGIQUE	2005	ARZEW	Production de GNL	GL1Z - SONATRACH
04	VINCOTTE - BELGIQUE	2006	ANNABA	Engineering travaux publics	SETA
05	SGS - FRANCE	2007	ALGER	Transport exceptionnel	TRANSMEX
06	SGS - FRANCE	Novembre 2007	ALGER	Maintenance des engins	COSIDER ALREM
07	AFAQ - FRANCE	2008	ALGER	Travaux électrique	REELEC
08	VINCOTTE – BELGIQUE	2009	ARZEW	Production de GPL	GP2Z - SONATRACH
09	MOODY	2009	ALGER	Réalisation des infrastructures ferroviaires	INFRARAIL
10	AFAQ-AFNOR	2011	ALGER	Engineering pétrolier	PETROGAZ
11	VINCOTTE	2011	ALGER	Grands travaux publics	ASTALDI
12	SGS	2011	ALGER	Travaux de canalisation	ENAC
13	VINCOTTE	2011	ARZEW	Production d'hélium	HELIOS
14	VINCOTTE	2012	ALGER	Travaux publics	COSIDER TP
15	SGS	2013	9 sites	Gaz industriel, médical	LINDE GAS ALGERIE
16	VINCOTTE	2014	ALGER	Production de granulats	COSIDER CARRIERES
17	SGS	2014	ALGER	Travaux Publics	COSIDER OUVRAGES D'ART

Source : http://www.qcm-algerie.com/liste_references.html, consulté le 12/08/2016.

- مدى إهتمام المؤسسات الجزائرية بنظام إدارة البيئة:

إهتمام المؤسسات الجزائرية بنظم الإدارة البيئية لتطوير أداءها البيئي يبقى متحفظ نوعا ما بحيث توصل سير أراء¹ أقيم عن طريق الانترنت قامت به شبكة المؤسسات المغاربية للبيئة REME سنة 2012 شمل مديري 150 مؤسسة (30 لكل فرع اقتصادي) في كل من الجزائر، المغرب و تونس والناشطة في فروع اقتصادية مختلفة كالبناء؛ الصناعات الغذائية؛ المناجم، الصناعات الكيماوية، الطاقة؛ الصناعات الالكترونية و الميكانيكية؛ السياحة.² قد توصلت إلى مجموعة من النتائج مفادها أن المؤسسات الجزائرية من أقل المؤسسات في دول المغرب العربي التي تحتل فيها البيئة مكانه معتبرة في التسيير، إذ أن خمس المؤسسات المستجوبة في الجزائر يرون أن وجود الادارة البيئية في المؤسسة ذو أهمية كبرى و وجدت الدراسة أن 54 بالمائة منها ترى أن للبيئة مكانة مهمة في التسيير.

أما فيما يخص العلاقة بين الإدارة البيئية و القدرة التنافسية فمن الواضح أن مديري المؤسسات الجزائرية قلبي الإدراك و المعرفة لذلك، حيث نجد نسبة 04 بالمائة منهن ترى أن تطبيق الإدارة البيئية سيزيد من قدرتها التنافسية في الأسواق مقابل 96 بالمائة و هذا ما يدل على غياب الوعي في مؤسساتها بأهمية نظم الإدارة البيئية كأداة لزيادة تنافسيتها في الأسواق الدولية، لكن مؤخرا وبعد إمضاءها على اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي التي تفرض على الدول الأعضاء فيه شروط بيئية قاسية للدخول إلى أسواقها أصبحت تدرك هذا الجانب و تسعى إلى أخذه بعين الإعتبار .

النقطة الوحيدة الايجابية للمؤسسات الجزائرية مقارنة بمؤسسات دول المغرب العربي التي كشفت عليها هذه الدراسة تتعلق بتحسيس الموظفين بأهمية الحفاظ على البيئة، إذ أن 36 بالمائة من المؤسسات الجزائرية التي شملها الاستبيان حضر موظفوها إلى ندوات، ورشات، ملتقيات و أيام تكوينية موضوعها المؤسسة و البيئة. أما عن مكانة نظم الإدارة البيئية في تسيير المؤسسات الجزائرية فتوصلت الدراسة السابقة إلى أنه رغم الأهمية الإقتصادية و التجارية للحصول على المواصفة القياسية العالمية الخاصة بنظم إدارة البيئة ايزو 14001، إلا أن 70³ بالمائة من المؤسسات الجزائرية التي شملتهم عينة الدراسة أكدوا عدم معرفتهم و متابعتهم لنظم الإدارة البيئية المعروفة على المستوى العالمي، لذلك تعتبر المؤسسات

¹ - REME, la situation des entreprises maghrébines concernant la gestion environnemental.

Http: conference.reme.info consulté le 18/08/2016.

² - Ministère de l'industrie (direction générale de la régulation et de la normalisation), annuaire des entreprises certifiées ISO9000/14000, P20., www.mipi.dz. Consulté le 12/08/2016.

³ - نفس المرجع.

الجزائرية من أقل المؤسسات حصولا على شهادة الايزو 14001 في منطقة شمال إفريقيا و الشرق الأوسط. نفس الشيء ينطبق على المواصفات القياسية البيئية و الاجتماعية (مواصفات خاصة بالبيئة و المسؤولية الإجتماعية) المعروفة على المستوى الدولي، فنسبة 78 بالمائة من المؤسسات الجزائرية المشاركة في هذه الدراسة أكدوا عدم حصولهم على أية مواصفة قياسية دولية خاصة بالبيئة أو المسؤولية الاجتماعية، هذا ما يفسر عدم توفر معظم المؤسسات الجزائرية التي شملتهم الدراسة على إدارة بيئية نظامية، أما فيما يخص توثيق الآثار البيئية السلبية لنشاط المؤسسات الجزائرية فنجد نسبة 65 بالمائة من المؤسسات التي شاركت في سبر الآراء أكدوا عدم توثيقهم لهذه الآثار.

أخيرا إن تطبيق نظام الإدارة البيئية في المؤسسات الجزائرية خاصة التي تتميز بمستويات عالية من التلوث سيحقق لها عدة مكاسب اقتصادية و تجارية بيئية سواء تعلق الأمر بالتكاليف، التنافسية أو انخفاض الهدر، رغم ذلك تعتبر الجزائر من أقل الدول في العالم و الوطن العربي التي تطبق مؤسساتها أنظمة الإدارة البيئية للحصول على المواصفة القياسية الايزو 14001 لإصدار سنة 2004.

المطلب الثالث: حالات عن مؤسسات جزائرية تبنت نظام الجودة ISO14000

تتحمل مسؤولية التلوث الحاصل في البيئة المؤسسة المتسببة فيه و ليس من مسؤولية الدولة وحدها معالجة آثار حوادث التلوث، بل يجب أن تتحمل المؤسسة المسؤولية التكلفة إن أمكن تحديدها، أي تطبيق مبدأ " الملوث يدفع الثمن" المطبق في جميع أنحاء العالم، كما أنه من الضروري تكامل عملية إدارة العوامل البيئية مع صحة و أمان العاملين و الخطر الذي تتعرض له سمعة المؤسسة بسبب التلوث الخارجي و علاقتها بالبيئة المحيطة و الجيران.¹

على الرغم من أن القوانين و التشريعات تنص بشكل أو بآخر على التزام المؤسسات تجاه البيئة التي تعمل فيها، فقد تأخرت هذه المؤسسات بالاهتمام بهذا الجانب، كون أن إدارتها لم يكن لديها الوعي الكافي للاطلاع بمسؤوليتها البيئية.² يمكن تصنيف المؤسسات بحسب اهتمامها بتحمل المسؤولية البيئية في أنشطتها إلى ثلاث أنواع و هي على النحو التالي:

¹ - صلاح الحجار، دليل الأثر البيئي في المشروعات الصناعية و التنمية، دار تحفة مصر للنشر و التوزيع، مصر، 2000، ص 70 - 73 .

² - السيد أحمد السقا، مراجعة الأثر البيئي في المشروعات الصناعية و التنمية، إطار مقترح، مجلة الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص 301 - 305 .

أ- **المؤسسات ذات اللون الأحمر:** إشارة إلى ضعف و قصور النظرة البيئية لها و تعاملها مع المشاكل البيئية بطريقة علاجية متأخرة؛

ب- **المؤسسات ذات اللون الأصفر:**

إشارة إلى قيام الإدارة العليا للمؤسسة بعمل ما عن طريق بعض المبادرات و الخطوات التمهيدية مثل إقرار قانون أو تنظيم داخلي يقضي بالرقابة على التلوث وما إلى ذلك؛

ت- **المؤسسات ذات اللون الأخضر:**

إشارة إلى المرحلة الأخيرة في إلترام بالمسؤولية البيئية وتكتسب المؤسسات هذه الصفة ليس فقط لأنها تريد الإلتزام بالقوانين البيئية و أن تحسن صورتها أو تقلل التكاليف، لكن أيضا لأنها تؤمن بأن ذلك هو السلوك الصحيح الذي يجب أن تفعله، حيث تضع المؤسسة تفضيلا كاملا لسياستها و الإلتزامها و دعمها للبرامج البيئية.

رغم أن الأنواع الثلاث للمؤسسات تعكس اهتماما متقاربا بمدى الإلتزامها اتجاه البيئية، إلا أنها توضح تزايد إحساس المؤسسات بمسؤوليتها البيئية من خلال استخدام الوسائل المناسبة رغم تمايزها وجديتها بضمان و تأكيد الوفاء بالإلتزاماتها البيئية.

يوجد عدد من الشركات الكبرى العالمية و أخرى محلية حققت نجاحات في مجالات مختلفة و يعود الفضل في ذلك إلى إعتماها لإنتاج منتجات تساعد على حماية البيئة و التقليل من التلوث، كما لا يمكن حصر عدد هذه الشركات لكننا سوف نأخذ مجموعة منها كعينة لإثبات النجاح و مجالاته و هي كالتالي:

1- **حالة مؤسسة ENSP للبترول:**

تتبع مؤسسة ENSP من المؤسسة الأم سونطراك وقد أصبحت من أهم المؤسسات الناشطة في المجال البترولي، لها عدة فروع في مختلف المدن كحاسي رمل، حاسي مسعود، الرغاية وغيرها، قد استعانت بقدر هام من الخبرة و المعرفة لتخصص في عمليات التنقيب و إنتاج المحروقات، مما ساعد على تطويرها الدائم في الصناعات البتروكيمياوية بالتالي تحصيلها لنتائج إيجابية و بالتالي تحسين من أدائها البيئي محاولة منها للحصول على شهادة الإيزو 14000 و لقد حققت النتائج معتبرة¹ كالوصول

¹ - عبد الحق بوعافية، أثر تطبيق نظام الإدارة البيئية في المؤسسات الاقتصادية على أدائها المالي - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار 2009-2012، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2013، ص 67-69.

إلى إرضاء الزبائن من خلال تحسين جودة خدماتها في إطار بيئة نظيفة؛ تحسين أداء البيئي للمؤسسة يساعدها على تجنب دفع الضرائب و الرسوم؛ إحترام الأولويات التي تضعها السياسة الوطنية لتوجيه النشاط البيئي للمحافظة على الموارد المائية، تخفيض النفايات و تحسين تسيرها، تحسين جودة الهواء، التربة و الإستعمال الفعال للطاقة.

2- حالة مصنع الإسمنت بعين الكبيرة سطيف:

يعتبر مصنع الإسمنت عين الكبيرة بسطيف من أكبر المصانع الوطنية في إنتاج الإسمنت بطاقة إنتاجية تصل إلى 10 ألف طن في السنة، كما سائر المصنع تطورات العصر بحصوله على شهادة الايزو 14000 سنة 2008 من خلال ما قام به من بناء نظام الإدارة البيئية، حيث قام بتحقيق نتائج معتبرة كتحقيق¹ نمو المبيعات من مادة الإسمنت في تطور مستمر من سنة إلى أخرى، فقد وصلت إلى 18684373 طن سنة 2012 و هذا ما يدل على الطلب المتزايد على المنتج، تخفيض الأسعار بسبب تقليل التكاليف و تحسين الميزة التنافسية.

3- حالة مؤسسة العطور بالوادي:

تأسست مؤسسة " عطور ورود" بولاية الوادي و ازدهرت هذه المؤسسة خلال بضع سنوات حتى أصبحت تمثل أفضل المؤسسات الصناعية في البلاد، كانت أول مؤسسة لتصنيع العطور بالجزائر. من خلال ما تمتلكه المؤسسة من تكنولوجيا متطورة إلى جانب جودة منتجاتها و كفاء موظفيها، تمكنت من الصعود إلى مصاف المؤسسات المنافسة في الأسواق العالمية، شاركت في العديد من المعارض الدولية و حققت نتائج هامة² كتحسين الأداء البيئي بتقليل معدل إنبعاثات الهواء والتخلي عن النفايات المضرة بالبيئة؛ تحسين الأوضاع البيئية للعاملين في البيئة نظيفة، أمانة و خالية من الملوثات؛ حل مشاكل الإدارة في كيفية التصرف في فضلات و مخلفات المصنع؛ التقليل من نسبة الضرائب المفروضة على المؤسسة و الإستفادة من ذلك ماديا؛ تعزيز التوافق مع التشريعات و الإلتزام بالقوانين التي تفرضها السلطات العمومية، مما جنب المؤسسة دفع الغرامات و التعويضات التي تفرض على المخالفات.

¹ - مشان عبد الكريم، دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مصنع الإسمنت عبر الكبيرة- سطيف، مذكره ماجستير ، جامعة سطيف ، 2013، ص 150-160.

² - نور الدين جوادي و آخرون، السلوك التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر- دراسة ميدانية حول " تجربة مؤسسة ورود لإنتاج العطور في إطار مشروعاتها للحصول على شهادة الإيزو 14000، مقال علمي منشور بمجلة علمية لجامعة الوادي، 2010، ص 45-456.

4- حالة شركة SONY:

تبنت مؤسسة صوني إلكترونيك إنتاج منتجات محافظة على البيئة و تعتبر هذه المنتجات الأخف وزنا و الأقل استهلاكاً للطاقة والأقل خطراً على البيئة و الصحة، كما يعتبر أول مصنع أوروبي يتم اعتماده وفقاً للتشريع الأوروبي لإدارة و تدقيق للبيئة، حيث قامت إعادة تدوير الفاقد الإلكتروني؛ قللت من استخدام الطاقة في الإنتاج بنسبة 9 بالمائة و الإقلال من استخدام المواد ب 14 بالمائة مما يعني انخفاض في نسبة الإنبعاثات؛ خفضت ما نسبته 40 بالمائة من استعمال المستلزمات البلاستيكية مما جعل التلفاز من نوع O-SERIES , C-MARK الجيل الثالث أخف وزنا من الأجيال السابقة ب 23 بالمائة، كما يعتبر الأرقى في المجال البيئي لخفة وزنه و سهولة إعادة تدويره؛ تخفيض الطاقة من W 10 إلى W 4.5؛ يستعمل لطلائه المنتجات التي تعتمد في تحضيرها على الماء بدلاً من المذيبات؛ توعية الجمهور بالجوانب البيئية للتلفاز و الأجهزة الإلكترونية.

لقد ظهرت في السنوات الأخيرة فلسفة حماية المحيط من مشكلات التلوث الذي بدوره أضى يهدد كل أوجه الحياة على سطح الأرض، ما أدى إلى الدراسة المستمرة بضرورة إيجاد المعادلة الإيجابية للعلاقة المتبادلة بين الإنسان و المحيط، هذا ما يفسر الجهود المبذولة عالمياً كالمواصفات العالمية، مؤتمرات البيئة، الإهتمام بالتنمية المستدامة، المسؤولية الإجتماعية و غيرها. و أخرى محلية كالقوانين، المراسيم التنفيذية، التشريعات الصارمة، الجباية، الرسوم، الاتفاقيات، إنشاء الهيئات المكلفة بحماية البيئة، صندوق المحيط حماية البيئة و صندوق تهيئة المحيط.

المبحث الثالث: واقع تطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18000 في الجزائر

لقد سعت منظمة العمل الدولية إلى إنشاء و إرساء مبادئ لحماية الصحة و تأمين السلامة المهنية للأفراد العاملين بالمنظمات و تمثل هذا الإهتمام في سلسلة القوانين و الإتفاقيات التي تحدد من خلالها السياسات التي يجب إتباعها لمنع وقوع الخطر، كذا كيفية الإهتمام بصحة و حياة العامل، و على نفس الدرب سار المشرع الجزائري بحيث تمثل إهتمامه بحياة و سلامة الأفراد من خلال سلسلة من التشريعات، القوانين و كذا الهيئات كالضمان الإجتماعي إيماناً منه بالدور الذي تحققه الحماية الإجتماعية على مردودية العامل، المؤسسة و على المجتمع ككل.

المطلب الأول: جهود الدولة المتبعة لضمان حماية الصحة و السلامة المهنية في الجزائر

إهتم المشرع الجزائري على غرار باقي المشرعين بموضوع الوقاية الصحية و الأمن داخل أماكن العمل، وكرس هذا الاهتمام في شكل مبدأ دستوري عمل على تطبيقه من خلال مختلف النصوص التشريعية و التنظيمية، هذا تطبيقا للاتفاقيات العربية و الدولية المصادق عليها في هذا المجال. كما تهتم المنظمات الدولية مثل منظمة العمل الدولية و منظمات العمل الإقليمية منها والعربية بتوفير إطار للتعاون الدولي لإنضاج هذه التشريعات و حتى الوسائل لتطبيقها، فمثلا أصدر كل من إتحاد العمال العرب و مجلس الوزراء العرب العديد من الإحصائيات و الأدلة الخاصة بمراقبة تنفيذ هذه التشريعات، كما يبين أحدثها و هو " الجدول الاسترشادي لإجراءات تفتيش العمل"، المعد بإشراف مجلس وزراء العمل العربي.

تختلف هذه القوانين، الإجراءات و الأنظمة باختلاف نضج الاقتصاد و نضج قوانين الدولة، فكلما كان الاقتصاد ناضجا و ازداد عدد و تنوع الشركات الصناعية، كلما كانت قوانين تنظيم مسؤوليات هذه الشركات أكثر لأن العمل فيها ينطوي على مخاطر متعددة.

أما بالنسبة لأنواع القوانين التي تنظم ذلك نجد " قانون العمل" الذي يتناول كل ما يتعلق بتنظيم شروط العمل، قانون الضمان الاجتماعي الذي يتناول التعويضات التي يستحقها الذين يتعرضون للإصابات وقد تصدر الدولة أنظمة و تعليمات خاصة بمجال أو آخر كأن تصدر تعليمات خاصة بمن يتعاملون مع مواد كيميائية أو غيرها، غالبا ما تحدد هذه القوانين في شكل إجراءات وقائية.

كما يجب على كل دولة بإلزام منظماتها بتحديد الإجراءات الوقائية تمنع حدوث الإصابات التي تحصل لهم، ثم تحديد التعويضات التي تمنح للمصاب الذي يعتبر كالإلزام على المؤسسة بتعويض موظفيها المصابين عن الإصابات التي تحصل لهم، غالبا ما يكون ذلك في شكل قانون العمل و الضمان الاجتماعي.

لقد سجل التشريع الجزائري المرتبط بالسلامة المهنية غيابا في مرحلة التنمية الصناعية، حيث إقتصرت في العشرية الأولى بعد الاستقلال على بعض القوانين التي أشارت إلى الهيئات المكلفة بتقديم التعويضات، ونتيجة لظهور و إرتفاع عدد حوادث العمل صدر في 23 أبريل 1974 المرسوم رقم 74-255 المتعلق بتأسيس لجان للوقاية الصحية و السلامة على مستوى المؤسسات الإنتاجية بهدف تحسين ظروف العمل بالقطاع الخاص، ألزم المشرع من خلالها أرباب عمل هذا القطاع بإتخاذ

الإجراءات اللازمة للحفاظ على صحة وسلامة العمال، لقد كرس القانون الأساسي رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978 حماية العمال من خلال نص المادة 13 منه التي تنص على أنه يتعين على المؤسسة المستخدمة أن تؤمن للعمال شروط الوقاية الصحية و السلامة التي يحددها التشريع المعمول به، حيث ظهرت بعد هذا القانون عدة قوانين أعطت دفعا تشريعيا لوظيفة السلامة في المؤسسة.¹

أما في ما يتعلق بالتأمينات المرتبطة بالحوادث فقد حددها القانون رقم 83-13 المؤرخ في 02 جويلية 1983 الذي حدد حالة الإصابات التي يمكن تعويضها، يعد القانون 88-07 المؤرخ في 26 جانفي 1988 المتعلق بالوقاية الصحية و السلامة و طب العمل أهم تشريع يُبين الشروط الواجب توفرها في أماكن العمل، حيث أشار إلى مواضيع أساسية في السلامة المهنية كالقواعد العامة في مجال الوقاية في وسط العمل؛ القواعد العامة في مجال طب العمل؛ القواعد العامة في مجال التكوين والإعلام؛ الرقابة في مجال السلامة من طرف مفتش العمل؛ العقوبات الواجبة جراء مخالفة القواعد التشريعية.²

إن هذه القوانين تبقى دون فعالية ما لم تكن هناك متابعة جادة من طرف الهيئات المعنية بالسلامة المهنية على المستوى الوطني، حيث توجد حاليا على المستوى الوطني هيئات و مصالح وطنية تهتم بالوقاية من الحوادث المهنية و التي أنشئت خصيصا لهذا الغرض كمفتشية العمل؛ المعهد الوطني لحفظ الصحة و السلامة؛ الهيئة المهنية الجزائرية للوقاية في الأشغال العمومية و البناء؛ الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء.

أما من ناحية الأمراض المهنية، فإن المشرع الجزائري لم يُعرف الأمراض المهنية و اكتفى ببيان الأمراض التي تأخذ هذا الوصف، فالمادة 63 من قانون رقم 83-13 نصت على أنه " تعتبر أمراض مهنية كل أعراض التسمم، التعفن، الاعتلال التي تعزي كل مصدر أو سبب مهني خاص"، لذلك لم يقم المشرع الجزائري بتحديد تعريفا محددًا للأمراض المهنية بل إكتفى بتحديد أعراض المسببة له. و توجد ثلاث طرق لتحديد الأمراض المهنية و لكل طريقة مزايا و عيوب تظهر في مجال توسع أو تصنيف نطاق الحماية و هي طريقة التغطية الشاملة، نظام الجداول و الطريقة المزدوجة.

¹ - سكيل رقية، دور لجان الوقاية الصحية و الأمن في وقاية العمال من الأخطار المهنية داخل المؤسسة، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، العدد 11، جانفي 2014، 80-91.

² - سكيل رقية، نفس المرجع.

أما المشرع الجزائري فاتخذ بطريقة الجداول في تحديد الأمراض المهنية و التي تحتوى 84 جدولاً، يحدد كل جدول بدقة تعيين المرض و يذكر قائمة الأعمال التي قد تسببه، مدة التكفل و هي محددة في بعض الحالات بيوم واحد¹، كما في حالة الحوادث الحادة التي تسببها الأعمال المتصلة بالاستعمال، المعالجة اليدوية للأمراض العظمية و مشتقاتها و تصل إلى ثلاثين 30 سنة في أغلب حالات الإصابة بالسرطان المهني.

يعود الاختصاص في وضع القوائم إلى لجنة مكلفة بالأمراض المهنية تحدد عن طريق التنظيم² كما تعدل هذه الجداول بموجب قرارات وزارية تصدرها الوزارة المختصة في مجال الضمان الإجتماعي، كما يلزم كل طبيب يتعرف على مرض يكتسي طابعاً مهنيًا، حين يجري فحوصاً على العامل أن يصرح به. كما ألزم المشرع كل صاحب عمل يستخدم وسائل عمل من شأنها أن تتسبب في الأمراض المهنية، التصريح بها لدى هيئة الضمان الإجتماعي و مفتش العمل و المدير الولائي³.

كما أن هناك أمراض تلزم بتجديد الجداول المحددة للأمراض المهنية، لأنها بحاجة إلى المراجعة لكونها أصبحت لا تخدم مصلحة العامل، لوجود عدة أمراض خاصة المتصلة بألم الظهر و المفاصل لا يعرض عنها العامل لأن القائمة المعتمدة من الصندوق لم تذكر هذا المرض، وتصنف الأمراض المهنية وفقاً للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 05 ماي 1996 مصنفة في المادة 05 منه إلى ثلاث مجموعات هي:⁴

- ظواهر التسمم الحادة و المزمنة؛

- العدوى الجرثومية؛

- الأمراض الناتجة عن مصدر أو سبب مهني خاص.

كما يعرف الأمن الصناعي بأنه " مجموعة من الإجراءات و التدابير الوقائية و كذا الوسائل التي تتخذها إدارة المؤسسة بمشاركة العاملين فيها و تحفيزهم على تطبيقها و إستخدامها بغية توفير ظروف عمل تضمن الصحة و السلامة و تجنب وقوع حوادث و أمراض مهنية قد تكون عبء ثقيل فيما بعد على

¹ - جدول رقم 15 من الملحق الأول، من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 05.05.1996 يحدد قائمة الأمراض التي يحتمل أن يكون مصدرها مهني و ملحقه 01 و 02 (ج ر 16)؛

- قرار وزاري المؤرخ في 09.06.1997 يحدد قائمة الأشغال التي يكون العمال فيها معرضين لأخطار مهنية (ج ر 75).

² - المادة 66 من القانون رقم 96-19 مرجع سابق

³ - المادة 69 من القانون رقم 83-13 المؤرخ في 02 يوليو 1983، يتعلق بحوادث العمل و الأمراض المهنية.

⁴ -Brahim TARFI, **les rayonnements, série éducation, thèmes sur les risques professionnels dans le secteur minier et leur prévention dans les pays africains, organisation arabe du travail, institut arabe d'éducation ouvrière et de recherches sur le travail d'Alger, 1991, P 115.**

المؤسسة و ما فيها".¹ كما يهدف الأمن الصناعي إلى توفير وسائل الأمن، الصحة و الوقاية في بيئة العمل و تتمثل في:²

- الإضاءة التي يجب أن تتناسب مع العمل فلا تكون أكثر أو أقل من اللازم؛
- الضوضاء التي لها آثار بليغة على صحة العاملين كالأذنين، بروز أعراض القلق، الإحباط، التوتر، الحساسية، اضطرابات في النوم ... و غيرها؛
- التهوية: للتهوية غير الجيدة أضرار بالغة على صحة العاملين بدينا و نفسيا و تجعله عرضة للحوادث و الأمراض المهنية.

كما يجب توعية العاملين و تشجيعهم في المحافظة على أنفسهم وإتباع شروط و تعليمات الأمن الصناعي للوقاية من أخطار العمل عن طريق تنبيه العمال بالمخاطر المرتبطة بالعمل، توفير فكرة الوعي لدى العمال و إعطائهم صورة كاملة عن فكرة الأمن الصناعي، مساعدتهم في غرس روح الحيطة و الحذر. كما يجب السرعة في علاج و تأهيل و رعاية العامل المصاب و ضمان عودته إلى عمله السابق كلما أمكن ذلك، كما يجب ضمان دخل العامل المصاب طيلة مدة علاجه و تأهيله. كما يجب تحديد أسس الأمن الصناعي المؤسسة و ذلك من خلال السيطرة و الضبط الداخلية كوضع بطاقات شخصية كل من بداخل المؤسسة، وضع علامات تحديد الإتجاه السيطرة و الضبط و الحماية الخارجية تتضمن تركيب الموانع الإنشائية و هي بمثابة أسوار أمنة، تركيب كاميرات المراقبة.... و غيرها؛ تسيير دوريات داخل محيط المؤسسة؛ إنشاء غرفة عمليات لتقوم بالإشراف على كافة عمليات الأمن الداخلي.

تحتوي عناصر الأمن الصناعي على الدعم الكامل من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، تحديد مسؤولين عنه، هندسة العمل كتوفير النظافة، الحذر من إستخدام المواد ذات خطورة ... و غيرها، التعليم والتدريب من خلال الندوات، اللوائح و الملصقات، المطبوعات، المحاضرات، المؤتمرات، الأيام التحسيسية، الإرشادات ... و غيرها.³

تعتبر لجان الأمن الصناعي الهيكل الرئيسي المسؤول عن تنظيم الأمن الصناعي على مستوى المؤسسة الصناعية و تتكون من عدة أعضاء كالإداري الفني، المشرف العام، الأخصائي النفسي، مهندس الأمن، طبيب العمل، الأخصائي الإجتماعي و عدد من العمال، تقوم هذه اللجان بالقيام بحملات

¹ - محمد عبد السميع علي، الأمن الصناعي عرض تحليلي لمفهومه و نشاطه، مطبعة القاهرة، مصر 1973، ص15.

² - عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة فلاح للنشر و التوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 1993، ص24.

³ - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، دار للنشر و التوزيع، مصر، 2000، ص29.

توعية لوقاية العمال؛ الإهتمام بالاختبار و التوجيه المهني للعمال؛ الاعتناء بتوزيع أوقات العمل و أوقات الراحة؛ تحليل الحوادث و ظروف وقوعها؛ المساعدة في تقديم النصائح و الإرشادات للعمال حول الأخطار المهنية؛ تشريعات الأمن الصناعي.¹

المطلب الثاني: واقع نظام الصحة و السلامة المهنية OHSAS 18000 في الجزائر

تعتبر المؤسسات الجزائرية من المؤسسات التي تهتم بصحة و سلامة أفرادها عالميا و في منطقة شمال إفريقيا أما فيما يخص سعيها للحصول على شهادات عالمية في هذا المجال OHSAS18000 أو مجال الحماية الإجتماعية إيزو 26000 فهو قليل نوعا ما، لأن الموصفتين هن موصفات دولية جديدة، حيث تم طرحها في 1999 للأولى و 2010 للثانية، فدرجة تبنين من طرف المؤسسات في العالم ككل قليلة، لذلك من الطبيعي أن لا تمتلك أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أدنى فكرة سواء عن الموصافة بحد ذاتها أو عن أهميتها و كيفية تبنينها، كما أنه يرتبط تبنين الموصافة من طرف المؤسسات الجزائرية عموما بواقع ممارستها سواء للحماية الصحة و السلامة المهنية أو الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية، فمعظم المؤسسات الجزائرية تهتم بجودة الأداء الإنتاجي بحيث يأتي في مقدمة أولوياتها، لأنه يعتبر أكبر محدد من المحددات المعتمد عليها في تسويق المنتجات محليا و دوليا، أما جودة الأداء البيئي الاجتماعي لا يحظى بنفس الدرجة من الأهمية، إذا نجد أغلبها لا تهتم بالممارسات ذات الطابع البيئي و الاجتماعي لذلك فهي لا تهتم بمثل هذه الموصافة، إذ انه حتى سنة 2003 لم تكن أي مؤسسة جزائرية حاصلة على الإتهاد OHSAS 18001 لإصدار سنة 1999، بحيث أول مؤسسة تحصلت على الموصافة هي مؤسسة سونطراك.

تشير إحصائيات سنة 2006 الصادرة عن وزارة الصناعة الجزائرية عن اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالموصافة القياسية الخاصة بالجودة الايزو 9000 و نوعا ما الموصافة القياسية الخاصة بالبيئة الايزو 14000 و الإهمال الكلي للموصافة OHSAS18000 إذ أنه قبل سنة 2004 لم تتحصل ولا مؤسسة جزائرية على الموصافة، أما في 2004 و 2005 الوحيدة التي تحصلت عليها فهي مؤسسة سونطراك، أما في سنة 2006 فنجد غياب المؤسسات التي تحصلت على الشهادة و في 2007 نجد شركتين فقط التي تحصلت عليها.

¹ - عبد الرحمان عيساوي، دراسات في علم النفس المهني و الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الأزطية، 1996، ص 50.

في جانفي 2010 كانت 07 مؤسسات جزائرية حاصلة على المواصفة القياسية العالمية OHSAS18000 و مؤسسة واحدة (01) صناعية أخرى في طريقها للحصول على الإشهاد، ففي نهاية سنة 2011 تحصلت ثلاث مؤسسات جديدة على الإشهاد و هما مؤسسة PETROGAZ للطاقة البترولية، مؤسسة HELIOS لإنتاج Production d'HELIUM و مؤسسة ENAC لأشغال Travaux de canalisation أي أن مجموع المؤسسات الجزائرية الحاصلة على المواصفة القياسية OHSAS18000 هو 17 مؤسسة حتى سنة 2014 .

مقارنة بديسمبر 2014 كانت 119 مؤسسة جزائرية حاصلة على المواصفة القياسية العالمية الايزو 9001 و 32 مؤسسة جزائرية حاصلة على المواصفة القياسية العالمية الايزو 14000 و 17 مؤسسة جزائرية حاصلة على المواصفة القياسية العالمية للصحة و السلامة المهنية هذا التباين في الأرقام ليس بالأمر الهين بحيث نجد 119 عدد قليل بالنسبة لعدد المؤسسات الجزائرية الإقتصادية ونفس الشيء بالنسبة للاهتمام بجانب التقييس في مجال حماية البيئة أما نجد شبه غياب للاهتمام بالتقييس في مجال الصحة و السلامة المهنية OHSAS18000، أهم هذه المؤسسات نجدها موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم 04-05: قائمة تحتوي على الشركات المتحصلة على شهادة OHSAS18000 في

الجزائر

N°	NOM DE L'ENTREPRISE	Année de la Certification	LOCALISATION	ACTIVITES	CERTIFICATEUR
01	SGS - FRANCE	2004	ARZEW	Production de GNL	GL2Z – SONATRACH
02	VINCOTTE - BELGIQUE	2005	ARZEW	Production de GNL	GL1Z – SONATRACH
03	SGS - FRANCE	2007	ALGER	Transport exceptionnel	TRANSMEX
04	SGS - FRANCE	2007	ALGER	Maintenance des engins	COSIDER ALREM
05	SGS - FRANCE	2008	ARZEW	Production de GPL	SONATRACH - GP1Z
06	MOODY	2009	ALGER	Réalisation des infrastructures ferroviaires	INFRARAIL
07	SGS	2010	ALGER	Travaux électrique	REELEC
08	AFAQ-AFNOR	2011	ALGER	Engineering pétrolier	PETROGAZ

09	VINCOTTE		ARZEW	Production d'HELIUM	HELIOS
10	VINCOTTE	4e Trim 2010	ALGER	Grands travaux publics	ASTALDI
11	SGS	2E Trim 2011	ALGER	Travaux de canalisation	ENAC
12	VINCOTTE	2011	ARZEW	Production d'helium	HELIOS
13	VINCOTTE	2012	ALGER	Travaux publics	COSIDER TP
14	VINCOTTE	2012	BENI MANSOUR	Fabrication panneaux sandwich	BATICOMPOS
15	SGS	2013	Territoire National	Installations industrielles	GTP
16	VINCOTTE	2014	ALGER	Production de granulats	COSIDER CARRIERES
17	SGS	2014	ALGER	Travaux Publics	COSIDER OUV. D'ART

Source : http://www.qcm-algerie.com/liste_references.html, consulté le 18/08/2016.

تعطي المؤسسات الجزائرية الاهتمام الواسع للصحة و السلامة المهنية للأفراد العاملين بها هذا ما نلمسه في تعدد القوانين و نشاط مؤسسة الضمان الإجتماعي و توفير كل شروط الصحة و الحماية من المخاطر و الوقاية من الأضرار لكن نجد غياب قد يكون مطلق لتبني مواصفة OHSAS18000، هذا ما تؤكد الإحصائيات المدونة في الجدول أعلاه، فوجد المؤسسات التي تهتم بمثل هذا التقييس تنشط و تستعمل في الفروع الاقتصادية كالمناجم، الصناعات الكيماوية، الطاقة؛ الصناعات الالكترونية و الميكانيكية؛ الصناعات؛ الأشغال العمومية.¹

إن المؤسسات الجزائرية تهتم بجانب الصحة و السلامة المهنية لكن نجدها من أقل المؤسسات في دول العالم و المغرب العربي التي تسعى للحصول إلى المواصفة فيمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى أن المواصفة مكلفة، عدم وجود هيئات عالمية تجبر المؤسسة على ذلك، خضوعها للمراجعة و الخبرة، كما قد يرجع السبب في المواصفة في حد ذاتها لكونها حديثة النشأة و نقص الوعي بها أو قلة الوعي بأهمية هذه المواصفة لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية .

لا يمكن للمؤسسات الصناعية تبني هذه المواصفة حتى و إن أبدت رغبتها في ذلك، لأن العملية تحتاج إلى مرافقة و دراية و خبرة من فنيين مختصين و دعم فني من المؤسسات و المعاهد الوطنية

¹ - http://www.qcm-algerie.com/liste_references.html, consulté le 18/08/2016.

المختصة بالتقييس، هذه الأخيرة لا توفر خدماتها لكل المؤسسات الصناعية، إنما تراعي عدة عوامل، منها ما هو مرتبط بالجوانب المادية و الخبرة الفنية، منها ما يرتبط بأداء و سمعة هذه المؤسسات الصناعية ذاتها.

المطلب الثالث: حالات عن مؤسسات جزائرية تبنت نظام OHSAS 18000

المؤسسات الإقتصادية العالمية أثبتت نجاحها في دنيا الأعمال من خلال تبنيها للمبادئ التجارية العالمية كنظام الجودة، الإستماع للزبون، خدمات ما بعد البيع و ساعدها في ذلك التطورات الكبيرة في عالم التكنولوجيا، الابتكارات، طرق نقل المعلومات، تسهيل حركة الأموال، تطوير التقنيات البنكية، وتطوير طرق التسيير والإدارة، الإهتمام بالأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة كالمديرين، المسيرين، الموردین، الزبائن و بطبيعة الحال الأفراد من الموظفين، الإداريين و العمال.

كما أثبتت الدراسات أن المؤسسات المعاصرة دائمة الإهتمام بالعنصر البشري فنجدها تقوم بإعداد أيام دراسية، تدريبية، تكوينية، التحفيزات بنوعها المادية و المعنوية، اختيار أحسن و أنسب الموظفين، الإهتمام بالجانب الصحي و الأمني فهي كما توظف حراس لحماية ممتلكاتها المادية من معدات و أدوات تسهر على حماية ممتلكاتها البشرية.

نظام الحماية و الرعاية الصحية للأفراد في المؤسسات ثبت وجوده في كل المنظمات إما عن طريق الطريقة المعتمدة في كل المؤسسات الجزائرية عمومية كانت أو خاصة كتوفير طبيب العمل، الأدوية الإهتمام بظروف العمل من تهوية، الإضاءة تقليل الأخطار و المهام الصعبة، توفير وسائل الحماية والوقاية بمختلف أنواعها كما توجد مؤسسات قامت بتبني نظام الـ OHSAS18000.

تكن أهمية الحصول على شهادة الـ OHSAS18000 في أنها وسيلة لتحقيق جودة العمال المهنيين في المؤسسات و تعتبر أداة جديدة للعصر الحالي ومفتاح النجاح والتفوق فهي تمكن المؤسسات من دمج متطلبات الصحة و السلامة المهنية في النظم التجارية و التوفيق بين أهداف الصحة و السلامة المهنية وأهداف الأعمال، مما يؤدي إلى أخذ تكاليف التنفيذ المتعلقة بمراقبة المعدات، العمليات، المهارات، التدريب و المعلومات في الاعتبار، تنسيق متطلبات الصحة و السلامة المهنية مع سائر المتطلبات ذات الصلة، لا سيما تلك المتعلقة بالجودة و البيئة، توفير إطار منطقي لإنشاء و تشغيل برنامج الصحة و السلامة المهنية الذي يتعقب كافة العناصر التي تتطلب اتخاذ الإجراءات اللازمة

والمراقبة، تبسيط وتحسين آليات، سياسات، إجراءات، برامج و أهداف الاتصال وفقا لمجموعة من القواعد المطبقة عالميا، انطباق الاختلافات في النظم التنظيمية الوطنية و الثقافية، تهيئة بيئة مواتية لبناء السلامة الوقائية و الثقافة الصحية، تعزيز الحوار الاجتماعي، توزيع مسؤوليات الصحة و السلامة المهنية على مستوى الإدارة بمشاركة كافة المدراء، الموظفين و العمال من أجل تنفيذ فعال للنظام، التكيف مع حجم، نشاط المؤسسة و أنواع المخاطر التي تواجهها.

أثبتت الإحصائيات أن بعض المؤسسات الجزائرية أدركت أهمية مواصفة الـ OHSAS18000 بحيث نجد عدد منها قامت بتبني الشهادة و حققت نجاحات معتبرة نذكر على سبيل المثال لا الحصر المؤسسة العمومية سيمات (SCIMAT) ل مواد البناء بولاية باتنة تحصلت على الشهادة سنة 2013 و هي مؤسسة حائزة على الثلاث مواصفات، مواصفة ايزو 2008- 9001 سنة 2010، مواصفة ايزو 2004- 14001 سنة 2010 و شهادة الـ OHSAS18000 في سنة 2013؛ مجمع جيكي Groupe GICA هو مؤسسة عمومية بالبلدية و هو الآخر متحصل على الشهادات الثلاث مواصفة ايزو 2008- 9001 سنة 2011، مواصفة ايزو 2004- 14001 سنة 2008 و شهادة OHSAS18000 سنة 2011؛ مؤسسة شيعلى تيب لصناعة البلاستيك بولاية سيدي بلعباس و هي مؤسسة كذلك حائزة على الثلاث مواصفات، مواصفة ايزو 2008- 9001 سنة 2010، مواصفة ايزو 2004- 14001 سنة 2011 و شهادة OHSAS18000 سنة 2011؛ مؤسسة بايا إلكترونيك BAYA Electronique بولاية وهران متحصلة على الثلاث مواصفات سنة 2013 و أخيرا مؤسسة أنازل ANASEL للصناعات الغذائية بقسنطينة 2012 سنة و هي كمثيلات متحصلة على الشهادات الثلاث مواصفة ايزو 2008- 9001، مواصفة ايزو 2004- 14001 و شهادة الـ OHSAS18000 وقد تحصلت عليهن كلهن سنة 2012، ما نلاحظه أن هناك تنوع قطاعات المؤسسات فلا يوجد تخصص أو قطاع واحد لتبني المواصفات و تنوع المناطق الجغرافية مؤسسات في الغرب و الشرق و الجنوب، كما نلاحظ أنه في اغلب الحالات تم تبني نظام الجودة أولا ثم نظام البيئة و في الأخير تم تبني نظام الصحة و السلامة المهنية و نلاحظ كذلك أن المؤسسات الجزائرية حديثة الاهتمام بالأنظمة الثلاث فنجد أقدمها في سنة 2010.¹

¹ - داني كبير نصيرة، داني الكبير نصيرة، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة و محيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة سيدي بلعباس، 2015، ص 324.

لقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تبنت نظام ال OHSAS18000 تحقق نتائج إيجابية وجيدة من جانب تحسين نوعية الأفراد في المؤسسة و مادام الفرد بصحة جيدة فتكون مردوديته أعلى وبأحسن النتائج كمردودية الأفراد، المردودية المالية، التسويق، التسيير، قلة التكاليف الصحية قلة الأخطاء، قلة الغيابات، العطل المرضية و غيرها.

أخيرا نخلص إلى حقيقة واحدة مفادها أن المشرع الجزائري سعى على غرار باقي التشريعات الأخرى الإهتمام بالأفراد قبل وقوع الأخطار و الحوادث و كذلك تأمين كل مستلزمات الحماية المهنية محاولة منه لجعل أماكن العمل أكثر أمانا، أما عن تطبيق نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية OHSAS18000 في المؤسسات الجزائرية خاصة التي تتميز بمستويات عالية من الأخطار سيحقق لها عدة مكاسب اقتصادية و تجارية سواء تعلق الأمر بالتكاليف، التنافسية أو انخفاض الهدر، رغم ذلك تعتبر الجزائر أقل الدول في العالم التي تطبق مؤسساتها أنظمة إدارة الصحة و السلامة المهنية للحصول على المواصفة القياسية OHSAS18000 لإصدار سنة 1999.

الخلاصة

تطبيق النظام المتكامل جودة، بيئة، صحة و سلامة مهنية أثبت نجاحه لأنه يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل الجوانب داخل المؤسسة بحيث يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية و بالتالي تضمن البقاء، التفوق و الاستمرارية فإن جل المؤسسات التي تبنت نظام الجودة المتكامل قد ازداد عملاؤها، إرتفعت ربحيتها و استحوذت على أكبر الحصص السوقية، لأن هذا المنهج يركز على تحقيق رضا العميل و اعتباره شريك في المؤسسة، الجميع يسعى لإرضائه و تلبية رغباته، كما أنه ينظر إلى التحسين و التطوير على أنه عملية مستمرة لا تنتهي، إضافة إلى تركيزه على مشاركة جميع العاملين و تمكينهم و بالتالي غرس روح الانتماء فيهم للمؤسسة كي يعملوا بإنقائ، إخلاص و بجهود مضاعفة.

إن النظام المتكامل جودة، بيئة، صحة والسلامة المهنية يضمن حماية البيئة التي تنشط فيها المؤسسات وأنها عنصر مهم يؤخذ بعين الإعتبار في إستراتيجية المؤسسات إضافة إلى جودة العوامل البيئية من هواء، ماء، الطبيعة.....، كما يضمن حماية الأفراد في مواقع العمل المختلفة من الأخطار المهنية المتمثلة بحوادث و إصابات العمل و الأمراض المهنية مع السعي إلى توفير علاقة إيجابية بين الفرد مع عمله والبيئة المحيطة به، فيعتبر التعرف و الإعراف بالحوادث المهنية الخطوة الأولى ونقطة الانطلاق في فهم و إدراك طبيعة تلك الحوادث و أثارها على صحة العامة الأمر الذي ينعكس إيجابيا على وعي وسلوك العاملين في تجنب تلك الحوادث، استخدام الطرق العلمية الفردية والجماعية.

كما وجدنا أن الحكومة الجزائرية قد سعت جاهدت لترسي مبادئ تضمن للإقتصاد الجزائري، المجتمع، المؤسسات و بالتالي للزبون و كذا أصحاب المصالح أقصى حد للفوائد، لكن يبقى ذلك مجرد مجهودات، على المؤسسات أن تتبنى هذا النظام بطريقة مكثفة هذا ما نستنتجه من خلال العدد القليل للمؤسسات التي تبنت النظامين ISO 14000 و OHSAS 18000 بالرغم من أنهما لا يقلان أهمية عن نظام الجودة ISO 9000 إلا أننا نجد المؤسسات الجزائرية تتبناه بنسبة أكبر قد يعود ذلك إلى سببان اثنان هما قلة الوعي بأهميتهما و خوف من تكاليفهما الباهظة، لأنها تتبنى نظام نوعا ما يسعى إلى حماية البيئة بطريقة غير رسمية أما عن نظام الصحة و السلامة المهنية قد تتبناه بصفة إجبارية أي بصفة القانون لكن يبقى عليها أن تتبنى الموصفتان لأنهما يوفران لها الوقت، الجهد، الخبرة و المتابعة.

الفصل الخامس

واقع نظام الجودة المتكامل في المؤسسات الجزائرية

دراسة حالة شركة إتصالات الجزائر

الفصل الخامس

واقع نظام الجودة المتكامل في المؤسسات الجزائرية

دراسة حالة شركة إتصالات الجزائر

المقدمة:

التقدم والتطور على صعيد تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات أجبر الشركات على التحرير، الانفتاح، مواجهة المنافسة والابتكارات المتتالية في السوق العالمية، كذلك ظهور أدوات تكنولوجية عديدة في مختلف الأسواق هي الأخرى ساهمت بدورها في تغيير ثقافة المؤسسات لما لها من علاقة مباشرة بثقافة الفرد داخل الشركات فهي تدخل لغة، رموز، تقنيات جديدة، أجنبية أو دخيلة على الفرد تستوجب تقبلها و التعايش معها.

كما أننا خلصنا إلى أن لنظام الجودة المتكامل دور كبير في رفع و تحسين الأداء متى تم حسن استغلاله و تسييره جيدا، فهو يعمل على إكساب الأفراد مهارات و تقنيات الإنتاج بأعلى جودة، منع التبذير والخطأ، التحسين المستمر، رضا الزبائن، إنتاجية أعلى، ميزة تنافسية، حماية البيئة، التخلص من النفايات، التخفيف من حدة التلوث و تحسين المستوى الصحي، بيئة عمل آمنة كذا الإلتناء والرضا الوظيفي و بالتالي رفع ثلاثي الأبعاد للأداء التنظيمي جودة- بيئة- صحة و سلامة مهنية.

كما أن اتصالات الجزائر تعد من الشركات السبّاقة إلى التطور و التحسين في نوعية خدماتها كما أنها تسهر على تحقيق أكبر لرغبات الزبائن، تعرف بأنها شركة ذات قوة تنافسية في سوق الهاتف و الانترنت، اللذان عرفا قفزة نوعية في الفترة القليلة الماضية، فهل شركة اتصالات الجزائر تمتلك نظام متكامل للجودة - بيئة- صحة و سلامة مهنية يمكنها من رفع و تحسين أداء أفرادها و بالتالي أدائها الشامل مما يمكنها من مواجهة المنافسة؟

المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف عالم تكنولوجيا الإعلام و الإتصال تطورات كبيرة و متسارعة، مما أدى تطوير وتجديد شركات الإتصال العالمية منها و المحلية، فالمتتبع لواقع شركة إتصالات الجزائر يشاهد ويلاحظ اهتمامها بالتطورات العالمية و مواكبتها لأحدث التكنولوجيات، بل إنها تنافس و بقوة للحفاظ على مكانتها المعتادة - الصدارة- في سوق الاتصال الجزائري.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة قيد الدراسة

تم اختيار شركة اتصالات الجزائر للدراسة الميدانية نظرا لأهميتها في الإقتصاد الجزائري وقطاع الاتصالات، بحيث تعتبر من بين الشركات التجارية الجزائرية الكبرى، تأخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيتها للقطاع العمومي، تنشط هذه الشركة في المجال التجاري و بالأخص الخدمي أي الاتصالات السلكية و اللاسلكية و يقدر رأس مالها الافتتاحي ب 100 مليون دينار جزائري إلى غاية 2005 ثم رفع إلى 50 مليار دينار جزائري، المقيدة في السجل التجاري رقم 02B0018083، مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة الطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية 16211 الجزائر، عدد عمالها يقدر بحوالي 23 ألف عامل منهم 45 بالمائة تقنيين، كما بلغ رقم أعمالها خلال سنة 2010 ب 60 مليار دينار حوالي 40 بالمائة منها مداخيل الهاتف الثابت و 15 بالمائة انترنت ADSL.¹

تنفرد عن المديرية العامة بالجزائر مفاوضات جهوية إقليمية وتنقسم هذه الأخيرة إلى مديريات ولائية كما تنقسم المديريات إلى وكالات تجارية و تسعى الشركة إلى تحقيق الأهداف متعددة² كتطوير الشبكة الوطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية، ضمان توصيل هذه الخدمات بالجودة و السرعة الفائقة؛ إنشاء و تشغيل قاعدة الاتصالات و إدارة جميع أوجه الترابط الشبكي بين البنوك، المؤسسات المالية والإدارية عبر الوطن؛ رفع نوعية و نطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل و خدمته بشكل متميز يسمح للشركة من رفع قدرتها و مكانتها التنافسية؛ تقديم المساعدات التقنية؛ رفع قيمة المبيعات.

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال سعت الجزائر منذ الاستقلال إلى تطوير مستمر في قطاع الاتصال، حيث مرت إتصالات الجزائر لتصل إلى شكلها الحالي بعدة مراحل و تميزت كل مرحلة بخصائص معينة فالمرحلة الأولى

¹ - www.A.T.DZ. Consulté le 08/10/2016.

² - قواميد بوبكر، فعالية البيع في خلق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009، ص 153.

الممتدة من 1962 إلى غاية 1999 فكانت في بادئ الأمر تواجه صعوبات نظرا لطبيعة المرحلة خروج الجزائر من الاستعمار و قد تم إدخال بعض التعديلات و التغييرات و الإصلاحات التي تتماشى نوعا و كما مع التغييرات الداخلية و الخارجية فشهدت إعادة الهيكلة.

أما بعد سنة 2000 أهم ما ميز هذه المرحلة هو بروز إصلاحات إقتصادية في ظل التعامل مع الإقتصاد الحر و المنافسة و استعداد للدخول في المنظمة العالمية للتجارة و مواكبة التطورات العالمية المتجهة نحو تحرير الأسواق و فتح المجال أمام الإستثمار الأجنبي المباشر في الميادين ومن بينها الخدمات بما في ذلك قطاع الاتصالات. و بناء على ما تقدم يمكن القول أن قانون 03-2000 المؤرخ في 06-08-2002 إعادة تحديد القواعد العامة للبريد و المواصلات حيث جاء في المادة الأولى لهذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و لا سلكية يهدف هذا القانون إلى تطوير وتقديم خدمات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية، شفافية و بدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة؛ تحديد إطار و كفاءات ضبط النشاطات ذات صلة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية؛ تحديد الإطار المؤسسي لسطة ضبط مستقلة و حرة. قد سعت اتصالات الجزائر ابتداء منذ 2010 إلى إعادة هيكلة التنظيم بحيث تم توزيع المراكز الدنيا و أعطيت الوحدة العلمي مسؤوليات و مهام المديرية الجمهورية للاتصالات الجزائر سعيا منها إلى لا مركزية القرار هذا من جانب الإداري، أما الجانب التقني فلقد قامت بخطوات كبيرة في تطوير التكنولوجيا المستعملة حيث انتقلت من نظام الصوتي إلى نظام البصري.

تنشط شركة اتصالات الجزائر في مجال تكنولوجيا الاتصالات ذات أربع أهداف زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، تسهيل الولوج لخدمات الاتصالات و ذلك للوصول لعدد أكبر من المستعملين و بالخصوص المناطق الريفية؛ زيادة و تنمية في جودة الخدمات المعروضة، سلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة و جعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصال؛ تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات مرنة و موصولة بطرق الإعلام؛ المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لشركة الإعلام و الاتصال في الجزائر. كما تقدم خدمات جديدة بأسعار تنافسية استجابة لتطلعات السوق، منها الانترنت العالية السرعة ADSL و الهاتف اللاسلكي WLI، تبرز أهمها¹ في استقبال المكالمات والاستشارات و طلب المعلومات، خدمة الزبائن، إيصال الطلبات إليهم؛ إجراء المكالمات و التحسين

¹ - من خلال الوثائق الداخلية للشركة اتصالات الجزائر.

بالدفع لتغطية الفواتير التجارية؛ التسويق من خلال الهاتف **télémarketing**؛ سبر الآراء؛ ضمان المقابلة اليومية بين الزبون و المتعامل؛ تسهيل إدخال و إستعمال الخدمات ذات القيمة المضافة؛ تسيير الروابط المشتركة مع جميع متعاملي الشبكات؛ العمل كسفير للعلامة التجارية و إنشاء علاقة ودية و توطيد العلاقة مع الزبون؛ تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل و تبادل الأصوات.

تتوجه خدمات مركز اتصالات الجزائر إلى جميع القطاعات الاقتصادية من البنوك، التأمينات، قطاع السياحة، الخدمات والصناعة كما يطرح مركز اتصالات الجزائر عروض مختلفة ككراء المواقع، المركز المنقل و الموقع الكامل. كما سطرت شركة اتصالات الجزائر في برامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة و هي المردودية، الجودة، الفعالية و نوعية الخدمات، قد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها فالريادة و جعلها المتعامل الأول في سوق الاتصالات بالجزائر، حيث تتمحور نشاطات الشركة حول تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة، الصوت، الرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛ تطوير و استمرار و تسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛ إنشاء و استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات. تتمثل منتجات هذه الشركة في تقديم خدمات الهاتف، الانترنت، الهاتف النقال بالاشتراك، بدون الاشتراك وذلك كما يلي:

- **الهاتف الثابت:** تعني الشبكة الهاتفية المقدمة عبر الخطوط او الراديو تقدم الشركة هذه الخدمة بعد اشتراك الزبون وتوفر الشركة بهذا الشكل ما يلي:
- **الاشتراك بالشبكة وخدمة الهاتف:** تضع شركة اتصالات الجزائر ممثلة بالوكالة التجارية كل الوسائل الضرورية لتموين الزبون بخدمات الهاتف الثابت، و تتمثل هذه الوسائل في إعداد الأعمدة و الكابل انطلاقا من مركز الإنتاج إلى موقع الزبون؛
- **رقم الهاتف:** يستفيد الزبون من الاشتراك الشبكي للهاتف برقم خاص للهاتف بصفة دائمة، و يمكن للشركة تغيير الرقم لضرورة تقنية، يتم إعلام الزبون مسبقا بذلك؛
- **الهاتف بدون كابل WLL:** في إطار تجديد منتجات الشركة، قامت اتصالات الجزائر بإنتاج أجهزة هاتفية و التي تسمح للمشارك الاتصال من هاتفه الثابت بدون كابل، هذه الأجهزة سهلة التركيب ولا تحتاج إلى أعمدة لوضع الكابل بين المشترك ومركز الإنتاج الهاتفي و المسماة باللغة الانجليزية Wireless Local Loop هذا الهاتف يحتوي على مجموعة من المميزات كإمكانية نقل بالهاتف إلى أي

مكان داخل شبكة الاتصالات بالوطن، الاتصال بالوطن، الاتصال بحرية باستعمال بطاريات شحن تستهلك الطاقة الكهربائية؛

- **الهاتف النقال حسب نظام GSM:** من بين الخدمات يوجد أيضا الاشتراك الهاتفي حسب نظام GSM، هذا النظام يسمح للزبون بالاشتراك المسبق الدفع أي مستحقات العقد من جهة ودفع فاتورة الاستهلاك الهاتفي كل شهرين من جهة ثانية و يتم عقد الاشتراك بين الزبون و العون الإداري؛
- **الهاتف النقال mobilis:** تقدم شركة موبيليس خدمات الهاتف النقال بطريقة تجعل فيها الزبون يصل بكل حرية و يتمتع مجانا بالعديد من الخدمات حيث تتوفر عملية بيع بطاقات الأم موبيليس على مستوى الوكالة، و تتوفر أيضا في عدة نقاط بيعية لهذا المنتج حيث تشرف هذه على الزبون بملئ استمارة الاشتراك مباشرة دون الاتصال بالوكالة؛

تقدم الشركة على خدمات أخرى إضافية للاتصال بالهاتف النقال في إطار توسيع منتجات الشركة من بينها بطاقة mobiposte ، بطاقة قوسطو، بطاقة موبى كنترول، البطاقات مسبقة الدفع، هاتف الثريا و خدمة الانترنت كما تسهر على إشباع أكبر لرغبات الزبائن من خلال تطوير المنتجات، الإعلان تحسين و إيصال صورة جيدة عن الشركة، نشر و الترويج لمنتجاتها، تنشيط المبيعات، القيام ببعض العلاقات العامة كاستقبال رؤساء المؤسسات التي تريد التعاقد مع الشركة، وضع سجل الاقتراحات و آخر لاستقبال شكاوي العملاء ، التنسيق مع الجهود الإعلامية في عملية إيصال خدمات الشركة.

ينفرد عن شركة اتصالات الجزائر شركات أخرى كشركة " موبيليس " مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعامل الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة و كذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك و فرع اتصالات الجزائر للانترنت " جواب " تختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير و توفير الانترنت ذو السرعة الفائقة؛ للإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد من التعليم، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية الخ مربوطة حاليا بشبكات الانترنت من شركة اتصالات الجزائر؛ فرع اتصالات الجزائر الفضائية وهي مختصة في تكنولوجيات الساتل و الأقمار الصناعية.

يتكون الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر من الرئيس المدير العام وهو رئيس مجلس الإدارة يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المتخصصة ومن مهامه السهر على الحفاظ على الحصص في السوق، تطوير ثقافة الشركة في السوق المنافسة، تطوير التسويق العملي، السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق

بين المصالح، مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في الشركة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة، النظر في الاقتراحات المقدمة، المحافظة على السير الحسن و العادي في الشركة. أما **مديرية التخطيط** تتحصر مهامها في التغذية الإعلامية العامة، تطبيق المهام الموكلة عند طلب رئيس المدير العام، التنسيق بين المديرين عبر المعلوماتية، الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخلص أو تعطلات أو ما شابه ذلك. **المفتشية العامة** تكون تحت رقابة مباشرة للمدير مكلفة بمراقبة قاعدة الأعمال السنوية، تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا، القيام بتحقيقات في حالة ظهور أي مشكلة في الشركة، تنسيق، متابعة و مراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية، تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام، **مديرية الطاقة والمحيط** مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها، مديرية الموارد البشرية تعتبر العمود الفقري للشركة من مهامها إعداد الدراسات، إنشاء الإحصائيات و متابعة مؤشرات التسيير، المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات، إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي، تسيير أنظمة المكافآت و التحفيزات، **مديرية المالية و المحاسبة** مكلفة بتقديم المساعدة للهياكل العملية، تنشيط السير المحاسبي و المالي للشركة، تسيير الميزانية و الجباية، إعداد، وضع القواعد والسهر على تطبيقها، **مديرية الإدارة العامة و الإمدادات** تقوم بمعالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة، المحافظة على هياكل الشركة و معالجة المسائل القضائية، تسيير و حماية الذمم المالية، إعادة تسجيل عقود الملكية، إعادة الملفات العقارية، تهيئة و تسيير المراكز التابعة للشركة، تنشيط التسيير الإداري باستنتاج و معالجة الصفقات.

التنظيم العام لاتصالات الجزائر مقسم حسب المبادئ العامة إلى ثلاث مستويات كالمديرية العامة للشركة، خمسة مديريات مركزية والمكونة من مديرية تخطيط و تنظيم الإعلام، مديرية المالية، مديرية التسيير التقني لشبكات الاتصالات، مديرية الموارد البشرية، مديرية الإدارة العامة التشريعية بالإضافة إلى فرعين مركزيين هما فرع التسويق و تسيير النوعية و فرع تطوير شبكات الاتصالات.

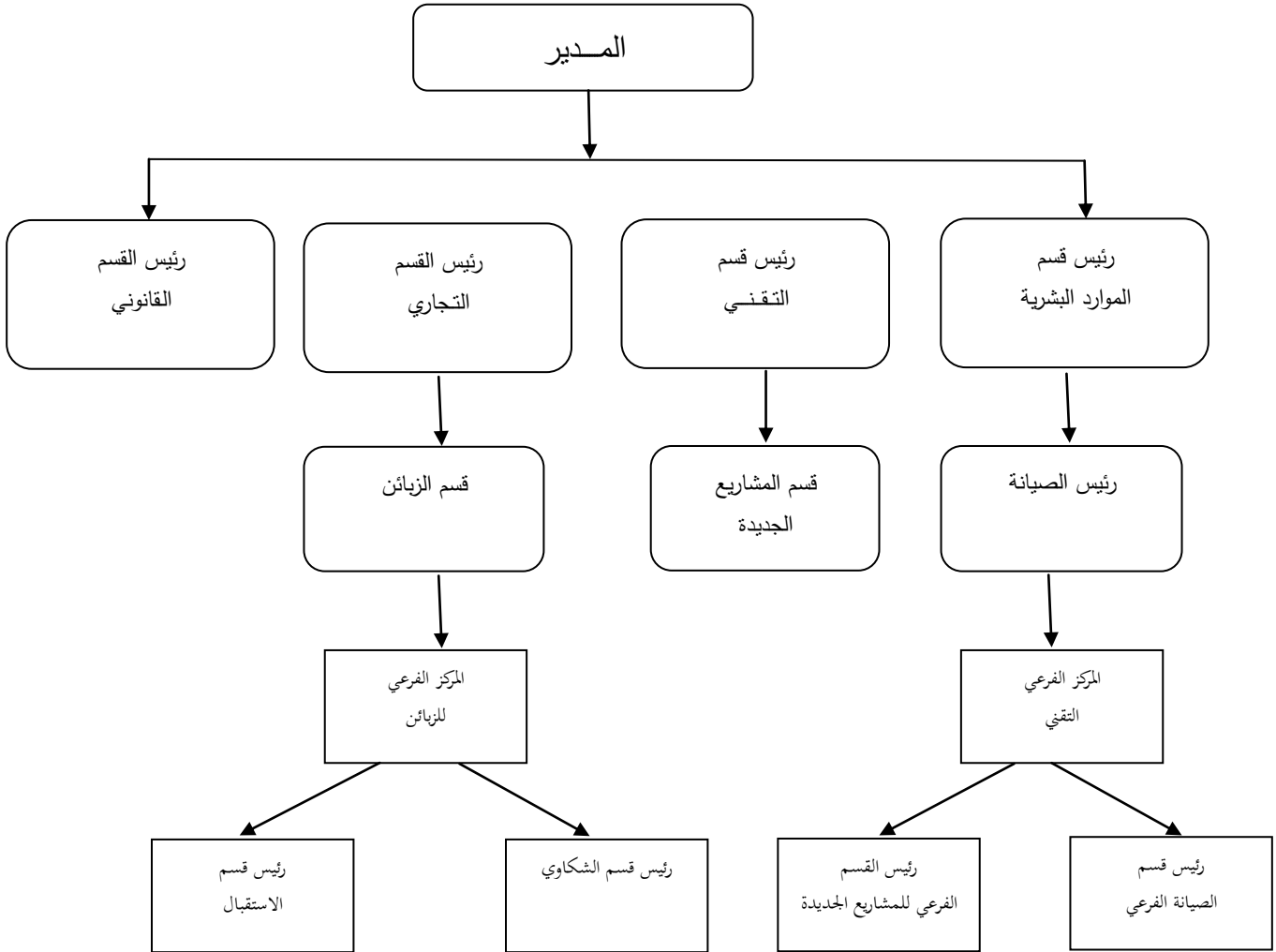
كما توجد المديريات الإقليمية للاتصالات بعدد يبلغ ثمانية و هي مكونة من عدة وحدات عملية للاتصالات، فرق عمل مكون من خمسة مديريات فرعية و مفتشية جهوية، أخيرا توجد الوحدات العملية للاتصالات و عددها ثمانية و أربعون وحدة حسب عدد الولايات و تتكون من مركز عملي كمركز الاتصالات الهاتفية و وكالة تجارية للهاتف، فريق عمل.

المطلب الثاني: تعريف شركة إتصالات الجزائر - تيارت

لقد وجد الإنسان نفسه في عصرنا الحالي يحاط بعدة تطورات تكنولوجية عالية، بل أصبحت البيئة المحيطة به تتميز بالتعدد و كثرة التغيرات المتطورة و المتسارعة مما أنشأت تطورات في مجال الاتصالات كالهاتف، الانترنت....و بهذا أصبح مجال الاتصال يعتبر شيء أساسي للأفراد من جهة و من جهة أخرى مشبع بالتغير، بل نستطيع القول أنها أصبحت مثلها مثل المأكل و الملابس و المسكن لا غنى للأفراد عنها، لذلك أردنا أن نعرف ما هو واقع جودة خدمات اتصالات الجزائر؟ ما هو واقع سعيها للحفاظ على زبائنها، سمعتها و صورتها؟ ما مدى حمايتها للبيئة؟ ما مدى توفيرها لنظام الصحة والسلامة المهنية لأفرادها؟ و للإجابة عن كل هذه التساؤلات تمثلت دراستنا عن عينة أو مديرية اتصالات الجزائر لولاية تيارت.

تمتلك شركة اتصالات الجزائر هيكل تنظيمي يساعدها في ممارسة مهامها فيترأس الهيكل مدير الوكالة الذي يسهر على التنظيم العام للمديرية و ينتبع كل المشاكل الداخلية و الخارجية للشركة، له بطبيعة الحال أمانة السر يليه مباشرة قسم الإحصاء الذي يهتم بكل التطورات للشركة من زيادة أو نقصان و بعده يأتي رؤساء أقسام مصالح الزبائن، التجارية و المالية، ثم وفي الأسفل يأتي المسؤولين عن تسيير غير المسدد، طلبات الزبائن و الاستحقاق و النزاعات ثم التغطية، موقع ADSL و مواقع الثابت و WLL ، ثم مراقبة و التصفية، الحسابات الكبرى Teles, IS, DZ, pack ، مصلحة MLS والهاتف العمومي، ثم محاسب مالي وأخيرا مصلحة الاستقبال و مسؤول عن القابض للتوضيح أكثر تم تصميم الشكل رقم 01-05 الموالي.

الشكل رقم 05-01: الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر لولاية تيارت



Source : www.aglérie.com consulté le 12/11/2016

المطلب الثالث: واقع تقييم الأداء في شركة إتصالات الجزائر

يعتبر تقييم الأداء عنصرا هاما في تسيير المؤسسات المعاصرة بصفة عامة وتسيير الموارد البشرية خاصة، فتبنى من خلال نتائجه قرارات هامة فهو يحدد اتجاهات سير الشركة سلبا وإيجابا، يحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة ذلك يعكس مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها و عليه سوف نتناول تقييم الأداء في شركة إتصالات الجزائر للوقوف على واقع العملية ومدى تأثيرها على التسيير.

- نظام تقييم أداء العمال في شركة إتصالات الجزائر

بناءً على الأهداف الإستراتيجية التي حددتها الشركة لنفسها لضمان مكانتها في السوق ومواجهة منافسيها أولت عناية بالغة لموضوع تنمية الموارد البشرية ضمن برامجها ومخططاتها التنموية نتيجة إدراكها لأهميته و دوره على نشاطها ويتضح اهتمامها الكبير بتفعيل سياسة تسيير الموارد البشرية بتوسيع مهام إدارته لتشمل على إعداد كافة السياسات و البرامج و المخططات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؛ إدارة وتنظيم علاقات العمل بالشركة والسهر على تنفيذ قوانين وعلاقات العمل الاجتماعية؛ إعداد سياسات التشغيل بتحليل، تصنيف مناصب العمل بإعداد وتكييف نظام الأجور؛ إعداد سياسة لتقييم أداء العامل تضمن الاستغلال الأمثل لمؤهلات وقدرات العمال وتوفير المعلومات اللازمة لتطوير وتحسين أداء العامل؛ المساعدة على إعداد الخبراء والمسيرين الأكفاء بترقية نظام تبادل المعلومات والخبرات الاستشارية في ميدان تسيير الموارد البشرية على المستوى المحلي والدولي؛ المساعدة على إدخال برامج الإعلام الآلي والإتصال في تسيير الموارد البشرية بالشركة بالأساليب الحديثة؛ السهر على تسيير مراكز التكوين، والعمل على ترقية برامج التكوين و التأطير وإعادة التأهيل؛ إن نظام تقييم أداء العاملين يتغير و يتجدد حسب التغيرات و التطورات التي تحدث في المحيط الإقتصادي و النظام ككل، بحيث يتم تعديله كل ثلاث أو أربع سنوات.

- خصائص التقييم في شركة إتصالات الجزائر:

حاولت الشركة أن يتميز نظام التقييم فيها بجملة من الخصائص التي تملئها طبيعة نشاطها والأهداف المسطرة من عملية التقييم ذاتها، وقد لخصت في النقاط الآتية:

تمتلك شركة اتصالات الجزائر - تيارت على تشكيلة عمالية لا بأس بها من إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ: كما يوضحه الشكل 05 - 01 الموالي:

الجدول رقم 05-01: التشكيلة العمالية لشركة إتصالات الجزائر

عدد العمال	تصنيف العمال
76	- إطارات
98	- أعوان تحكم
115	- أعوان تنفيذ
289	المجموع

المصدر: من وثائق الداخلة للشركة 2016

. **تصنيف العمال:** يتميز هذا النظام كونه نظام موسع بقدرته على تغطية عملية التقييم لكافة العمال في

الشركة دون تمييز أو استثناء لذا نجده يقسم العمال إلى (3) ثلاث أصناف وكل صنف يقسم إلى فئات:

* **صنف الإطارات:** يحتوي فئة الإطارات المسؤولة عن الهياكل وهي الفئة التي تضم مديري الوحدات ورؤساء الدوائر والأقسام و المصالح وغيرهم، فئة الإطارات غير المسؤولة سلميا وهي الفئة التي تضم المهندسين والتقنيين السامين والمكلفين بالدراسات وغيرهم؛

* **صنف أعوان التحكم:** تضم تقني رئيسي، عون تسيير، رئيس مكتب وغيرهم؛

* **صنف أعوان التنفيذ:** يحتوي على العمال الذين ينتمون لمهنة عامل مهني مختص، كعون رقن، أعوان في الميدان وهم من يسهرون على التنفيذ، ربط الزبائن بالهواتف، إصلاح الأعطاب، حل المشاكل، السائقين وغيرهم.

. **واقع تقييم الأداء في شركة إتصالات الجزائر (تصميم استمارة التقييم):**

يقوم بتقييم أداء العاملين في شركة إتصالات الجزائر رئيس القسم المباشر، حيث يقوم بتقييم الأفراد الخاضعين له لكونه الوحيد القادر على الوقوف على حقيقة أداء الأفراد التابعين له بحكم القرب والعمل اليومي معا ثم تعطى إستمارة التقييم إلى المدير ليقوم بالتقييم النهائي أما عن التقييم فإنه يتم مرة في شهرين بمعدل 06 مرات في السنة.

تعد استمارة التقييم بمثابة ملف صحي يكشف عن صحة العامل في أداء وظيفته، فتحدد جوانب القوة والجوانب القابلة للتحسين في أدائه ويخصص لكل فئة من الفئات السابقة الذكر نموذج خاص لاستمارة التقييم وتتكون هذه النماذج من خمسة (5) أجزاء هي:

الجزء الأول: التعريف بالعامل الخاضع للتقييم

حيث يحدد في هذا الجزء الإسم و اللقب، الجنس، الفئة العمرية للعامل، الخبرة العامة في العمل و المستوى الدراسي بالإضافة إلى الأقدمية في المنصب الحالي (بالسنة) و أخيرا أجرة الموظف.

الجزء الثاني: مواصفات يجب توفرها في الأفراد

يتضمن هذا الجزء ثلاث أقسام، كل قسم يحتوي على مجموعة من المواصفات يعطي أمام كل صفة علامة بحيث تعطى العلامة 2 كأحسن تقييم للعامل ثم العلامة 1.5 ثم 1 ثم 0.5، أخيرا الصفر للأدنى و في الأخير يتم جمع هذه النقاط ليأخذ الموظف العلامة من 20.

القسم الأول خاص بالتأطير كمهارات اتخاذ القرارات، المسؤولية، الانضباط في العمل؛

القسم الثاني خاص بالماهرات الفكرية كدرجة استيعاب القواعد، تحليل النتائج، روح الإبداع و الابتكار؛
القسم الثالث خاص بالمهارات الشخصية كروح المبادرة، التأقلم، الإستعاب، الحيوية، النشاط،
العلاقة مع الزبائن.

الجزء الثالث: ملخص التقييم

يكشف هذا الجزء نقاط القوة والنقاط القابلة للتحسن في أداء العامل، حيث يسجل المشرف هذه
الجوانب التي سبق له ملاحظتها؛

الجزء الرابع: توجيهات تنموية

يعطي هذا الجزء المجال للمشرف لتقديم اقتراحاته وآرائه فيما يخص الأعمال الممكن أن توجه
إلى العامل المعني بالتقييم سواء تعلق الأمر باقتراح تدريبه أو إعادة تعيينه في وظيفة أخرى مناسبة له
أو يريد الانتقال إليها و يرى المشرف أنها أكثر فعالية على مستوى أدائه لها؛

الجزء الخامس: إبداء الآراء والمصادقة عليها

عملية التقييم تُعد بمثابة تبادل مشترك للآراء بين العامل الخاضع للتقييم مع رؤسائه في السلم
الإداري بدءا بالرئيس المباشر، يتجسد هذا من خلال فتح مجال لمناقشة وإبداء الرأي في كل ما أنجزه
المشرف المكلف بعملية التقييم من خلال مقابلة التقييم التي تسمح للعامل المعني بالتقييم من التعليق على
النتائج إلى جانب الرؤساء في المستويات العليا للسلم الإداري، فمن خلال هذا الجزء يتمكن الجميع من
إيجاد الحلول بالحوار، التشاور وتقليص حجم النزاعات التي يمكن أن تنشأ من نتائج التقييم، إعطائها
المصادقية، الواقعية والدقة، كونها لا تخضع كلية إلى أهواء وميول المشرف وحده بل يمكن إعادة النظر
فيها إذ تبين أنها غير موضوعية ولا تعبر فعلا عن أداء العامل، ثم يتم وضع علامة التقييم مباشرة من
خلال المدير بعد الإطلاع على نتائج تقييم الرؤساء المباشرين.

أخيراً يتم إيداع استمارة التقييم بعد الإعلان عن نتائج التقييم، لدى إدارة الموارد البشرية للاحتفاظ
بها كبنك للمعلومات عن أداء العامل وتعود إليها الشركة في رسم سياسة شؤون العمال مستقبلا، مع
الإشارة إلى أن العمل باستمارة التقييم يتم وفق دليل للتقييم قامت به الشركة قصد مساعدة المشرفين على
عملية التقييم لأدائها في أحسن ما يمكن تجنباً للخلاف الذي يمكن أن ينشب بين أطرافه في حالة سوء
فهم القواعد و إجراءات أداء عملية التقييم بالشكل المحدد لها.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة بمختلف المستويات في شركة اتصالات الجزائر

بعد التعرض لنظام الجودة المتكامل، من نظام الجودة، نظام حماية البيئة، نظام الصحة والسلامة المهنية بكل أبعدهم النظرية في الفصول السابقة، دراسة واقع تقييم أداء العمال في شركة اتصالات الجزائر والإطلاع على نموذج التقييم السائدة بها بهدف الكشف عن الأخطاء ومواقع الضعف، إبراز نقاط القوة لتعزيزها من أجل تحقيق أهدافها العامة وتحسين أدائها التنافسي، فقد إرتئينا القيام بالمزيد من الدراسة للتعرف على بعض الجوانب التي يصعب اكتشافها من تحليل نتائج النظام ساري المفعول وللتعرف كذلك على آراء الأطراف المعنية بنظام الجودة المتكامل و كذا اتجاهاتهم في التقييم من رؤساء ومرووسين على هذا التقييم و معرفة واقع نظام الجودة المتكامل وكيف له أن يعمل على تحسين الأداء في شركة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: بناء و صدق أداة الدراسة

تركز هذه الدراسة على موضوع يعتبر من بين أهم مواضيع العصر من إقتصاد، تسيير، تسويق، تجارة والمالية التي تخص كل المؤسسات الإنتاجية و الخدمية عامةً و شركة اتصالات الجزائر خاصةً وبالتحديد فرع تيارت وكيف تستطيع شركة اتصالات الجزائر إنشاء نظام الجودة المتكامل وكذا تفعيل تقييم أداء عاملها والحفاظ عليهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار لكسب ولائهم، تطوير مهاراتهم، تجنيد طاقاتهم، تفجير إبداعاتهم من أجل تحسين أدائهم لتدعيم أدائها التنافسي من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تحقق هذه الغاية.

لقد حصرنا مجال الدراسة ليشمل شركة اتصالات الجزائر - مديرية تيارت، أي أنها تمثل مجتمع الدراسة، من مبررات هذا الاختيار هو المكانة الكبيرة التي تحظى بها الشركة في الإقتصاد الوطني، في مجال الهاتف و الأنترنت، لأنها شركة تهتم كثيرا بعملائها، منافسيها، مكانتها في السوق، البيئة، الصحة والسلامة المهنية، بحيث يجمع هذا البحث بين الجانبين النظري والتطبيقي، لاكتمال الصورة علميا وعمليا، قد ركزت الدراسة التطبيقية على الدراسة الشاملة باستعمال الاستبيان والمقابلة المباشرة للحصول على معلومات أكثر موضوعية، تكمن أهمية الدراسة الشاملة في كونها تعكس الواقع، مقابلة بعض المسؤولين المعنيين بموضوع نظام الجودة المتكامل و تقييم الأداء وهما موضوع بحثنا، مما يسمح بجمع المعلومات الكاملة عن ظروف العمل، واجبات، مسؤوليات كل عامل، كيفية أداء الوظائف، فاستعملت هذه الطريقة كتقنية تكميلية مساعدة للحصول على المعلومات الكاملة والصحيحة عن موضوع البحث، كما استعملنا

الإستبيان الذي وزع على أفراد المؤسسة، كما نشير أن عينة الدراسة تم تحديدها بالجمع بين العينة الاستقرائية و العينة التحكيمية حيث أن:

- **العينة الاستقرائية (الميسرة):** يقصد بها العينة المتاحة للباحث سواء من الناحية المكانية أو الزمانية و التي تتصف بالسهولة و اليسر في الوصول إليها؛

- **العينة التحكيمية (الحكمية):** يعتمد اختيار مفردات هذه العينة على الحكم الشخصي لمسئول المتابعة، على اعتبارات من حيث تمثيلها لمجتمع البحث و موضوع الدراسة، فضلا على اعتبارات أخرى أهمها توفر البيانات المطلوبة لدى المفردات التي يتم اختيارها، استعداد هذه المفردات للإدلاء بالبيانات المطلوبة و ذلك محاولة منا لتحقيق أهداف الدراسة.

تمثلت أداة الدّراسة في استبيان وهو وسيلة لجمع البيانات اللّازمة للتحقق والإجابة عن فرضيات البحث والإشكالية قيد الدّراسة، يحتوي على مجموعة من الأسئلة تتعلق بنظام الجودة المتكامل وكيف له أن يؤثر على رفع و يحسن أداء أفراد شركة اتصالات الجزائر في ظل التطورات الاقتصادية الراهنة. إذا مجتمّع دراستنا هو شركة اتصالات الجزائر فرع تيارت والتي تحتوي على مجموعة من ثلاث وكالات تجارية و تتفرع إلى عدة فروع و من أجل الحصول على النتائج ولإجراء الدراسة تم إخضاع أو حصر جميع عناصر المجتمع التي تخضع لصفات أو متغيرات معينة، إنّ اختيار أحد المديرين التابعة لشركة اتصالات الجزائر للقيام بالدّراسة التطبيقية يرجع لمستوى التطور، التقدم والموقع الهام الذي تحتله بالنسبة للمؤسسات التجارية و الاقتصادية.

- قد تمت الدراسة على مستوى مجموعة شركة اتصالات الجزائر (تيارت) كعينة للمجتمع و يقدر عدد عمالها بـ 289 من موظفين في التجاري و عامل التقنيين بمعنى إطارات، أعوان تحكم و أعوان تنفيذ و تم توزيع 170 إستبيان و قد تمكنا من استرجاع منها 123 استبيان، حيث قد ترجع أسباب عدم مشاركة بعض الأفراد في الدراسة إلى:

- عدم الإجابة خوفا من الإدارة (سرية المعلومات)؛

- عدم الإهتمام بالموضوع؛

- عدم الاكتراث بسبب المستوى العلمي (المصطلحات غير واضحة للبعض العمال)، أما الهدف من هذه الدراسة التطبيقية هو:

- * الوقوف على واقع نظام الجودة المتكامل جودة- بيئة- الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة الجزائرية المتمثلة شركة اتصالات الجزائر تيارت؛
- * الكشف عن الوسائل والأدوات المستخدمة من طرف شركة اتصالات الجزائر (تيارت) من أجل تفعيل أداء العاملين والرقي بها نحو التطور والتحسين؛
- * تقديم قاعدة معلومات وبيانات لإدارة شركة اتصالات الجزائر من أجل مساعدتها على تصويب أوضاعها و الإنتقال بها إلى مرحلة جديدة من العمل بما يتناسب والتوجهات الحديثة القائمة على أساس أن المورد البشري هو الأساس في كل قراراته؛
- * الإسهام في عرض آلية جيدة تجمع بين الجزء النظري في الدور البالغ الأهمية لنظام الجودة المتكامل في تحسين و رفع الأداء من جهة، تفعيل أداء العاملين في ذلك من جهة أخرى، الخروج بصيغ ودلالات تؤكد أهمية تقييم أداء العاملين بشركة اتصالات الجزائر.

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات و وصف بناء الدراسة

يهدف البحث إلى تحديد المتطلبات المساعدة على تحديد نظام الجودة المتكامل و تقييم الأداء فقد ارتأينا تنويع مصادر جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تم اختيارها بالطريقة التي تساعد على تحقيق أهداف الدراسة.

1- مصادر جمع البيانات:

قد استعنا بعدة مصادر حسب ما توفر لنا جمعه من البيانات و المعلومات إضافة إلى الإستبانة وهذه المصادر هي:

أولاً: التقارير و الدوريات الصادرة عن الجهات الرسمية التي تخص القطاع؛
ثانياً: جمعنا بين المقابلة و الإستبانة التي يسميها البعض الاستمارة وهو الذي ركزنا عليه في دراستنا للأسباب التالية:

- لأن المقابلة تتميز بـ:

- المرونة في طرح الأسئلة و شرح الغامض منها أو إعطاء صياغتها في حال صعوبة الفهم؛
- إمكانية التعبير عن المشاعر و الأحاسيس و الأفكار و الآراء؛
- إمكانية التأكد من صدق البيانات من ملاحظة الانفعالات الخاصة بالمتحدث؛
- إمكانية العودة إلى المتحدث مرة ثانية لاستكمال بعض البيانات، التأكد من محتواها أو الاستفسار عنها؛

- **الإستبانة:** زيادة عن كونها أحد أساليب جمع البيانات فهي من الوسائل التي يعتمد عليها الباحث للحصول على أكبر قدر من البيانات التي يسهل تحليلها، استخراج إحصائيات و الحصول على تقارير دقيقة، ذلك لأن الأسئلة بأنواعها و أشكالها (أي المباشر، غير المباشرة، المفتوحة و المغلقة) يتم تحضيرها مسبقا بشكل يتناسب مع أهداف الدراسة و يتم الاستفادة من مميزات المقابلة المذكورة سابقا. فنظرا لطبيعة المنهج المتبع في البحث و الإمكانيات المتاحة، بما في ذلك عدم توفر معلومات مباشرة متعلقة بموضوع البحث خاصة نظام الجودة المتكامل في شركة اتصالات الجزائر و مدى تطبيقها لمتطلباته فإنه تم استخدام الإستبانة التي تعتبر الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث، تحديد النتائج، اختبار الفرضيات و ذلك لما يلي:

➤ خصائص الاستبيان المستخدم في البحث:

فيما يلي نتعرض إلى توضيح ما يتعلق بالاستبيان من حيث كيفية تطبيقه، شكل و طبيعة الأسئلة لإعطاء فكرة عن الطريقة التي تم بها جمع البيانات الخاصة.

أ- من حيث التطبيق:

لقد قمنا بمقابلة مباشرة مع السيد مدير فرع اتصالات الجزائر - تيارت بهدف الوقوف على واقع نظام الجودة المتكامل جودة- بيئة- صحة وسلامة المهنية ومدى إلتزام و تشجيع الإدارة العليا له، من ثم القيام بمقابلة مباشرة مع بعض رؤساء الأقسام المباشرين لمختلف الفروع والمتخصصين في تقييم أداء الموظفين والبعض الآخر تم إرسال إستبيان عبر البريد الإلكتروني و ذلك لتوفير الوقت، ثم تقديم إستبيان إلى مجموعة من الأشخاص العاملين في الوكالة وبدرجة أكثر تركيزاً على الإطارات وكذا باقي العمال في بقية المصالح الأقل درجة و كذا تم توزيع إستبيان على العملاء لدعم الدراسة للوقوف على آراء مختلف الأطراف (المستفيدة من النظام الجودة المتكامل) و كذلك للوقوف على واقع تقييم الأداء التنظيمي و كذا رأي المستخدمين فيها حتى يكون هناك تنوع بين المسير والمستفيد من نظام الجودة المتكامل و بين المقيم والخاضع للتقييم و معرفة مدى تأثير الأول في رفع وتحسين الثاني، ذلك بالإجابة على الأسئلة التي احتواها الاستبيانان.

ب- من حيث شكل الأسئلة: من حيث طبيعة و شكل الأسئلة كانت كما يلي:

- لقد تم استخدام الأسئلة المباشرة من أجل الحصول على حقائق واضحة و دقيقة؛

- استخدام الأسئلة المغلقة، حيث يجيب الأفراد عليها وفق ما يروونه مناسباً أو ما ينطبق عليهم، فقد تم تشكيل الأسئلة من عبارات ثابتة تسمح للأفراد بأن يختاروا الإجابات الممكنة أو ترتيبها وفقاً لما يروونه مناسباً و حسب الأهمية؛
- استخدام الأسئلة المفتوحة التي تترك للأفراد تسجيل إجاباتهم بكل حرية و دون قيود.
- من حيث مضمون الأسئلة:

لقد تم تحديد الأسئلة بالشكل الذي يضمن أن تكون الإجابة عليها حسب المعلومة المراد الحصول عليها، سواء فيما يخص نظام الجودة، نظام حماية البيئة أو نظام الصحة و السلامة المهنية ذلك لتحقيق أهداف البحث بالإضافة إلى الوصول لنتائج تمكننا من اختبار الفرضيات.

2- وصف بناء أداة الدراسة:

بعد القيام بالدراسة النظرية للإلمام بكل جوانب الموضوع تم إعداد الإستبيان الذي وزع على الأفراد وحددت محاوره الأساسية كما يلي:

المحور الأول: تمحور حول معلومات شخصية للأفراد كالجنس، المستوى الدراسي، الخبرة و غيرها؛

المحور الثاني: تمحور حول واقع الجودة في شركة اتصالات الجزائر، تمثل في:

- مدى شيوع، إلتزام الإدارة العليا، تقبل مصطلح الجودة بين أفراد شركة اتصالات الجزائر؛
- التعريف بالمشاكل التي يعاني منها عملاء الشركة و هل اتخذت بعين الإعتبار؛
- هل هناك مساعي لحل المشاكل وتطوير جودة المنتجات في الشركة؟

المحور الثالث: تمحور حول واقع نظام حماية البيئة في شركة اتصالات الجزائر تمثل في:

- مدى تسبب شركة إتصالات الجزائر في الأضرار و المشاكل البيئية؛
- هل تعمل الشركة على تلافي المشاكل البيئية في المنطقة؛

المحور الرابع: نظام حماية الصحة و السلامة المهنية في شركة اتصالات الجزائر

- الوقوف على واقع نظام الصحة و السلامة المهنية في الشركة؛
- معرفة طرق الحماية البيئية المتبعة في شركة اتصالات الجزائر.

المحور الخامس: واقع تقييم الأداء في شركة اتصالات الجزائر تمثل في:

- تقييم أداء العاملين في هذه الشركة من حيث الطرق المعتمدة، الأهداف و العناصر؛
- آثار التقييم، النتائج المحققة و التي يدعم بها الأداء الكلي للشركة؛

- صعوبات التقييم والاقتراحات ذلك من خلال آفاق عملية التقييم.

المحور السادس: يحتوي على جملة من الأسئلة التي تتمحور حول علاقة نظام الجودة المتكامل برفع وتحسين الأداء في ظل الظروف الراهنة.

أما الإستبيان الذي وزع على العملاء فيتمحور حول المعلومات عامة، واقع الجودة في شركة اتصالات الجزائر، نظام حماية البيئة في الشركة، نظام حماية الصحة و السلامة المهنية في الشركة، أخيرا علاقة نظام الجودة المتكامل برفع و تحسين الأداء، بهذا تم بناء أداة الدراسة لجمع المعلومات التي تساعدنا على معرفة واقع نظام الجودة المتكامل و تقييم الأداء بها و كيف لها استغلال نظام الجودة المتكامل لتحقيق و رفع أدائها.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الاستطلاعية

المطلب الأول: نتائج الدراسة الاستطلاعية لواقع نظام الجودة المتكامل وتقييم السائد في

شركة اتصالات الجزائر

للتأكد من صدق أداة الدراسة المتمثلة في استخدام الإستبانة تم الإعتماد على معايير إعداد نظام الجودة المتكامل و معايير إيزو 9000، 14000 و OHSAS 18000، بالإضافة إلى عرض الإستبانة على الأساتذة جامعيين، حيث طلبنا منهم إبداء آرائهم من أجل التأكد من وضوح الصياغة اللغوية لها ومدى وضوح معنى الفقرات، لتكون هذه الإستبانة قادرة على قياس ما وضعت لقياسه و حتى يمكن اختبار فرضيات الدراسة و تحديد النتائج و التوصيات.

- معالجة بيانات أداة الدراسة:

بعد تحديد البيانات اللازم الحصول عليها للبحث في الموضوع ومصادر الحصول عليها وتصميمها في إطار الاستبيان والتأكد من صلاحيتها، يتم الانتقال من الاستبيان إلى تقديم المعطيات وتحليلها فيتم التعامل مع الاستبيان حسب نوع الأسئلة حيث تعرض المعلومات بشكل مرئي مما يساعد على فهم الأرقام والمقارنة بينها، يمكن تمثيلها بعدة طرق مثل الأعمدة البيانية، القطاعات الدائرية، المدرج التكراري وغير ذلك، تم اختيارها بحيث يتناسب المقياس الإحصائي الذي قيست به البيانات مع البيانات المطلوب تمثيلها بيانيا، تتبع عملية التمثيل البياني عمليات التحليل الإحصائي من خلال برنامج خاص (SPSS) أما تحليل المعطيات فيتم باستخدام المنهج الوصفي الذي يهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بأداء عاملين، كما يهتم بوصف الموقف والأبعاد الأساسية التي تعرضنا لها في

الاستبيان بكل صدق ودقة، ثم تقديم ومناقشة النتائج حسب الأبعاد والمحاور المصممة في الاستبيان يتم تقييمها، انطلاقاً من ذلك نستخلص النتائج النهائية للدراسة وعليه يتم اقتراح مجموعة من التوصيات للشركة لتحسين أدائها التنافسي اعتماداً على تفعيل تقييم أداء عمالها و هذا بالتركيز على نظام الجودة المتكامل و محاولة تسييرهما وفق احتياجات الشركة. فيما يلي نعرض أهم التحاليل و النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا الميدانية:

قمنا بإعداد استبيان بعد القيام بدراسة استطلاعية لهذه الشركة في مديرية اتصالات الجزائر لولاية تيارت هذا وقد شملت الدراسة مقابلة شخصية مع أفراد الإدارة العليا و كذا القائمين بمسؤولية إدارة شؤون العمال إلى جانب العمال في مختلف المستويات والوظائف وبعد تلخيص الإجابات تبين ما يلي:

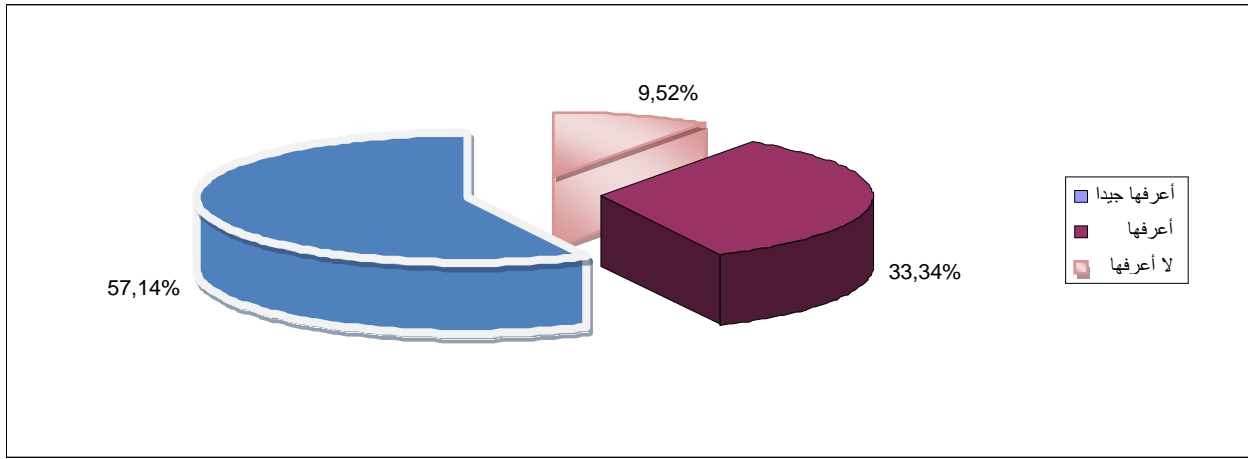
المحور الأول: النتائج المستخلصة من المعلومات الشخصية للعامل المستجوب:

- لقد خلصنا بعد قراءة المعلومات الشخصية لمفردات العينة المستجوبة إلى مجموعة من الملاحظات:
- تتوفر الشركة على مورد بشري معتبر مكوّن من الجنسين، لكنه غير كافي ف 289 عامل كمجموع على مستوى المديرية العملياتية و وكالاتها، أغلبها في سن الكهولة متوسط عمرها ما بين 35 و 45 سنة فما فوق إن لم نقل أغلبهم كبار في السن؛
 - المستوى التعليمي السائد فيتنوع بين الجامعي بنسبة 57 % والأقل فيصل إلى 43% فقط؛
 - نجد أغلب الأفراد في الشركة هم عمال تنفيذ بنسبة 51% أما الإطارات فيتنوع بين الإطارات، مفتشين، مسؤولين و رؤساء أقسام....؛
 - تمتلك الشركة خبرة لا بأس بها في العمل لأغلب العمال تصل إلى نسبة 57 % هذا شيء طبيعي؛
 - الفئة التي يتراوح دخلها بين 40.001 دج و 50.000 دج تصل نسبتها إلى 64% وهي التي تعبّر عن معظم العمال.

المحور الثاني: واقع الجودة في شركة اتصالات الجزائر

الجودة تدخل ضمن أساسيات الإدارة من التسيير، الإنتاج والتسويق فهي تمنح الأولوية والأهمية للمستهلك من النواحي الاجتماعية، الثقافية والسلوكية باعتباره أهم موارد المؤسسة، يعتبر مصطلح الجودة إحدى المصطلحات الجديدة نوعا ما في المؤسسات الجزائرية، فكانت في السابق غير محددة المعالم وغير مستعملة والآن تعتبر أحد المكونات الرئيسية داخل الشركات لتوجيه قيم وسلوكيات الأفراد بما يخدم أهدافها. بالنسبة لواقع الجودة السائدة في شركة اتصالات الجزائر لولاية تيارت فقد سجلنا مجموعة من النتائج والتي سنستعرضها فيما يلي:

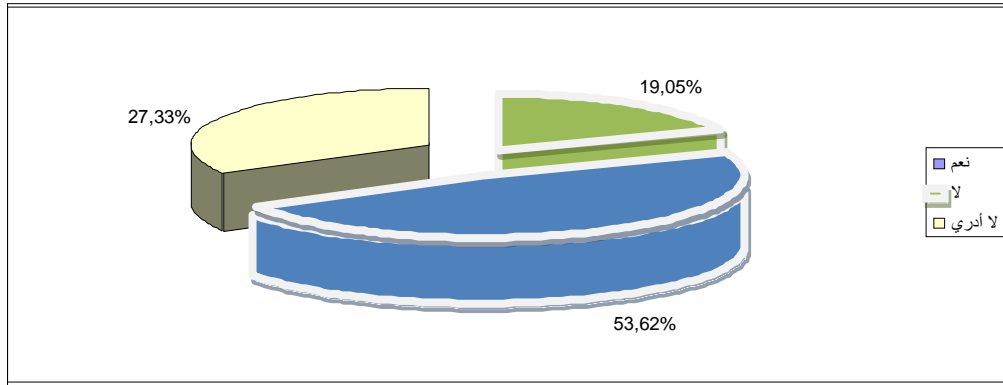
الشكل رقم 05-02: مدى شيوع مصطلح الجودة في شركة اتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على أجوبة الاستبيان.

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها، نلاحظ أن مصطلح الجودة متداول في شركة اتصالات الجزائر، حيث يرى أكثر من 57% من أفراد العينة أنهم يسمعون بهذا المصطلح و هو متداول في الحياة اليومية للأفراد و كذا الحياة العملية، هذا يدل على جانب إيجابي لتداول مفهوم غاية في الأهمية و يلعب أدوار كبيرة في إكتساب المهارات، تنمية الوعي، الولاء، الانتماء الوظيفي، العلاقة الجيدة مع الزبون، تحسين الأداء و حتى في إنجاز عملية التغيير.

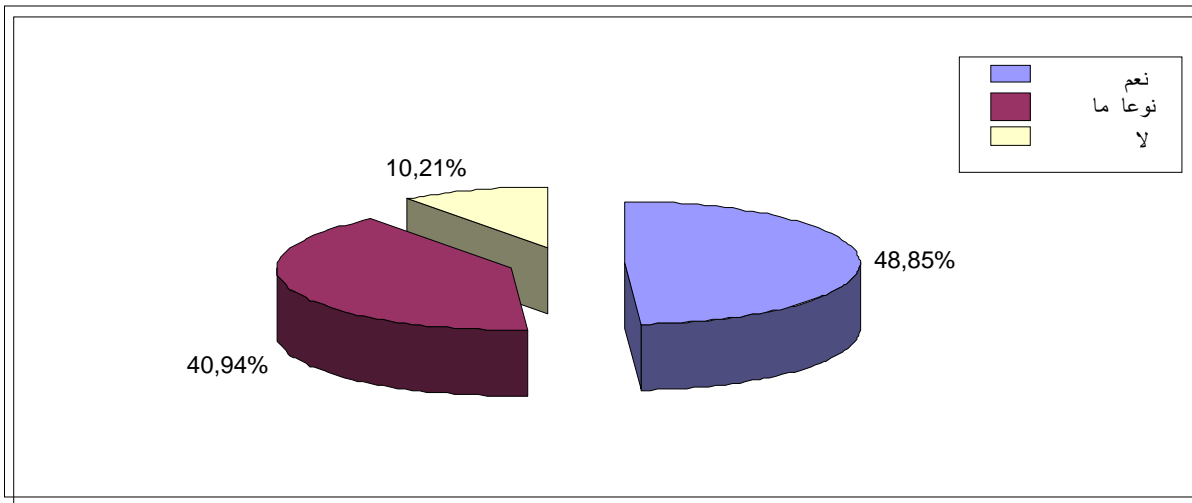
الشكل رقم 05-03: إلتزام القيادة العليا للشركة بتطبيق الجودة و نشر ثقافتها



المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على أجوبة الاستبيان.

بناء على النتائج المتحصل عليها واعتمادا على أفراد العينة المستجوبة، يمكن القول أن إلتزام الإدارة العليا للشركة بمبادئ الجودة قوي نوعا ما و واضح وذلك حسب رأي 53.62 % من أفراد العينة المستجوبة، بمعنى أن درجة وضوح إهتمام الإدارة العليا بالجودة واضح لفئة كبيرة من الأفراد أما 27.33 % من الأفراد فكانت إجاباتهم بلا أدري قد يكون راجع لطبيعة عملهم قد يكونون من العمال التنفيذيين أو الأفراد الذين ليس لهم علاقة بالإدارة العليا و المسؤولين ونسبة 19.05 % من الأفراد فأجابوا بلا وهذا رأي سلبي للشركة لا يستهان به يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار ليتم دراسته و تغيير سلوكياتهم.

الشكل رقم 05-04: مدى رضى عملاء الشركة عن مستوى جودة المنتجات.



المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على أجوبة الاستبيان.

يعتبر الزبون الشريك و العامل الحقيقي لإنجاح الشركات و هو بمثابة المعيار الذي يلجأ إليه القادة و المدراء في تقييم سلوكها و اتجاهاتها فمتى توفر عامل رضا الزبون عن منتجات الشركة كان ذلك دليل عن أنها في الطريق الصحيح و يرى 48.85% من أفراد العينة المستجوبة أن عملاء الشركة راضون عن المنتجات المقدمة لهم و يؤكدون ذلك بالأغلبية. أما ما نسبته 40.94 % يرون أن عملاء

الشركة قد لا يكونوا راضون عن مستوى جودة المنتجات و 10.21% يعبرون عن عدم رضا الزبائن عن الشركة هذا ما سيتم توضيحه في الشكل الموالي (الجدول رقم 05-02).

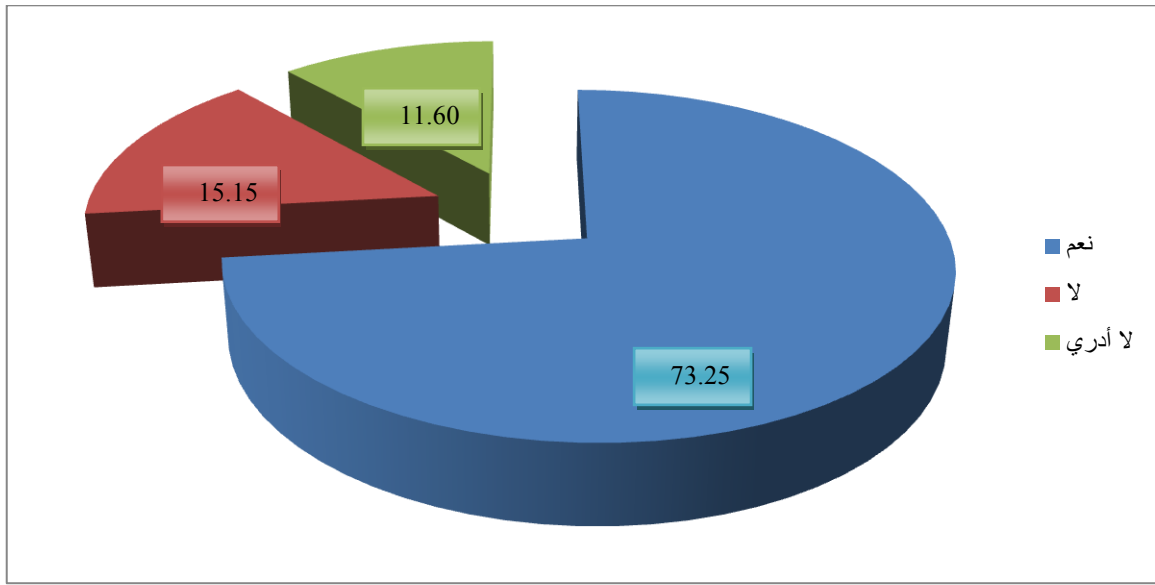
الجدول رقم 05-02 : معالجة شكاوي العملاء في شركة اتصالات الجزائر

نعم	البيان
	- هل ترى أن عدد الشكاوي قليل؟
40.21%	- نعم
38.30%	- لا
21.49%	- لا أدري
	- هل يتم دراسة الشكاوي بسرعة و العمل على حذفها؟
68.33%	- نعم
22.52%	- لا
09.15%	- لا أدري
	- يا ترى هل تلتزم شركتكم بتقديم الخدمات (المنتجات) و في مواعيدها؟
70.50%	- نعم
19.42%	- لا
10.08%	- لا أدري
	- هل تسعى الشركة للتعرف على آراء العملاء؟
68.25%	- نعم
22.52%	- لا
09.23%	- لا أدري
	- هل يوجد في الشركة فرق عمل لتحليل المشاكل و اقتراح الحلول؟
41.73%	- نعم
30.02%	- لا
28.25%	- لا أدري

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على أجوبة الاستبيان.

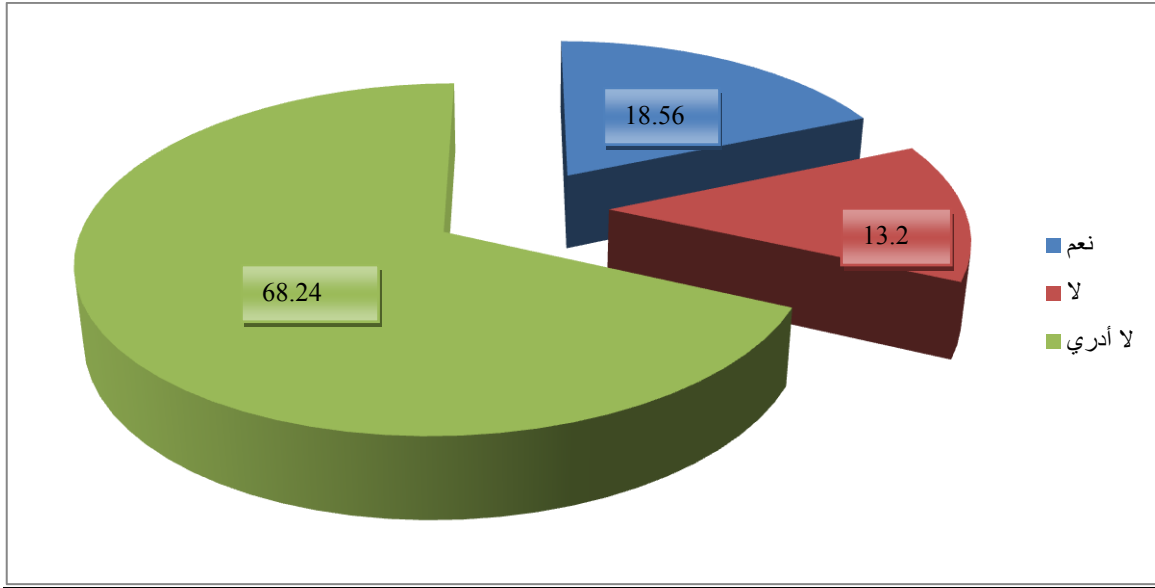
الملاحظ من النتائج المتحصل عليها أن النسب متقاربة مع بعضها حيث نجدها تقارب بين 60 و 70 بالمائة و كأن الشركة تعلم أن الزبون هو الأساس في العمليات التجارية و المنافسة بمبدأ العميل هو الملك، تطالب موظفيها بأن يتحلوا بالالتزام الجيد، المولاة لها و العمل على راحة الزبون من خلال تحليهم بالمسؤولية عن أعمالهم و تصرفاتهم، بحيث أن الأفراد في الشركة يعون و يسعون إلى ذلك من خلال دراسة الشكاوي بسرعة و العمل على حذفها و تجنبها في المستقبل و هذا معبر عنه بنسبة تقارب ال 69 بالمائة وهي نسبة (معتبرة)، كما أنه يتم تقديم الخدمات (المنتجات) و في مواعيدها و هذا ما عبر عنه بنسبة 70.50 بالمائة و نجد الشركة تعمل على بل تسعى جاهدة للتعرف على عملائها و رغباتهم لتحقيقها، هذا من خلال الإجابة عن السؤال الموالي و الذي يتساءل عن إمكانية وجود فرق عمل لتحليل المشاكل و اقتراح الحلول و كانت الإجابة تقارب نسبة 42 بالمائة.

الشكل رقم 05-05: رغبة الشركة في التغيير، التجديد، التحسين و الدفع بالأمور نحو الأمام



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على أجوبة الاستبيان.

يتضح من الشكل أعلاه أنّ أكثر من 73 % من العمال في الشركة يؤمنون أن التغيير و التجديد ضرورة في حياة شركتهم و أن الإدارة العليا تساند ذلك و تسعى إليه من خلال القوانين المتجددة و جلب أحدث الوسائل التكنولوجية، هذا جانب إيجابي للعمال و الموظفين بحيث يدفعهم إلى الإلتقان، الإخلاص، المواظبة، الانضباط و التقاني في العمل والعلاقات العامة، التعاون، الإبداع، التربية، الأخلاق، المحافظة على أسرار العمل، ممتلكات الشركة، و رضا الزبون و غيرها.

الشكل رقم 05-06 : ضرورة تبني الشركة لنظام الجودة كايزو 9000

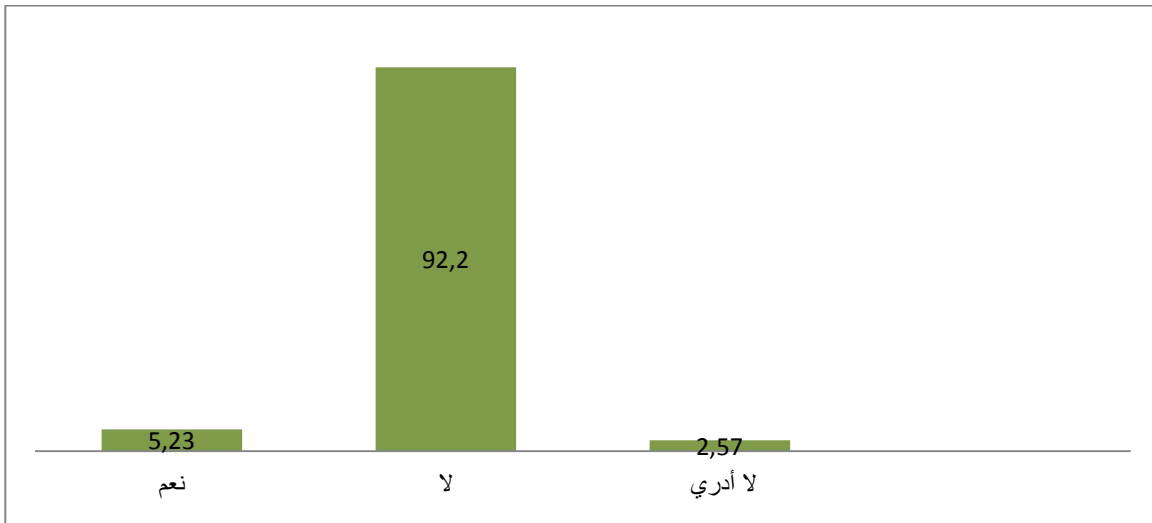
المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على أجوبة الاستبيان.

الملاحظ من خلال النتائج أن أفراد الشركة ليس لديهم دراية بضرورة تبني شركتهم لنظام الجودة ايزو 9000 و يرجعون السبب في عدم ضرورة ذلك إلى أن الشركة تسهر على خدمة زبائنهم و لها القدرة على تحقيق أحسن النتائج بسبب قوتها التنافسية و مكانتها الكبيرة في سوق الهاتف الثابت و الانترنت.

المحور الثالث: نظام حماية البيئة في شركة اتصالات الجزائر

أصبح التلوث البيئي مشكلة تعاني منها أغلب دول العالم لذلك يتعين على جميع البلدان و شركاتها أن تفكر في كيفية تقليل حجم المخلفات سواء كان ذلك في استخدام المواد الخام مثل الطاقة، المياه، مواد التعبئة و التغليف وغيرها يجب أن يصاحب ذلك دراسة جميع فرص تخفيض هذه المواد إعادة استخدامها و تدويرها، يتطلب ذلك التعرف على تلوث الهواء، المياه، التربة نتيجة للنشاط الصناعي و طرق الحد من ذلك و أن تجري عملية السيطرة من المنبع و ليس في نهاية العملية.

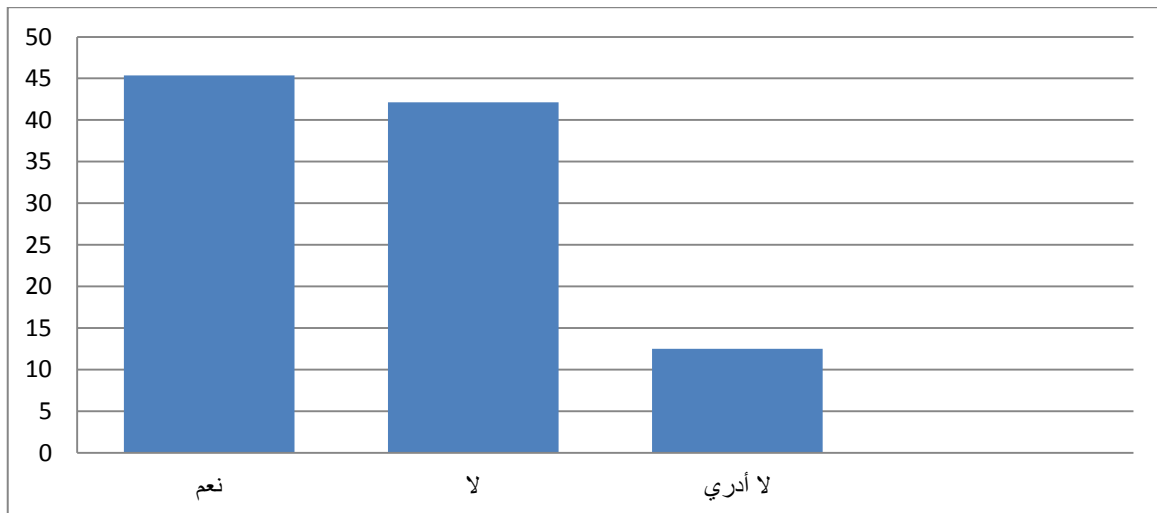
الشكل رقم 05-07: تسبب شركة اتصالات الجزائر في الأضرار البيئية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على أجوبة الاستبيان.

الملاحظ من النتائج المتحصل عليها أن هناك إجماع من طرف كل الأفراد على عدم وجود أضرار بيئية تسببها الشركة على البيئة، المحيط و تعليهم للسبب ذلك أن شركتهم تقدم خدمات الهاتف الثابت، اللاسلكي، الهاتف النقال و انترنت فكلها منتجات غير مضرّة بالبيئة أو لا المحيط و بالتالي لا توجد أي أضرار أو خطورة على صحة و سلامة المواطنين.

الشكل رقم 05-08: تطبيق نظام الإدارة البيئية (حماية البيئة) و أولويات شركة اتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على أجوبة الاستبيان.

تتمناً للسؤال السابق عن مدى اهتمام شركة اتصالات الجزائر بالبيئة و المحافظة على المحيط قمنا بطرح هذا السؤال حول تطبيق نظام الإدارة البيئية (حماية البيئة) و أولويات الشركة فكانت النتائج أن تنقسم بنسبة تكاد تكون متساوية بنعم و لا و هي بين 40 و 45 بالمائة و هذا لأنهم يرون أن الشركة

أو بالأحرى منتجاتها ليست مضرّة بالبيئة و لا تسبب الأضرار و لا يوجد هناك تلوث بيئي بسببها لأنها ليست مصنع ولا شركة إنتاج لهذا من أين يحصل التلوث.

الجدول رقم 03-05: تسيير الفضلات و النفايات في شركة اتصالات الجزائر

النتائج	البيان
	- وجود الفضلات و النفايات في شركة اتصالات الجزائر
64%	- نعم
30%	- لا
06%	- لا أدري
	- كيف تم معالجة و تقليص النفايات و الفضلات الناتجة عن العملية الإنتاجية؟
15%	- رميها
25%	- حرقها
60%	- رسكلتها
	- هل ترى ضرورة لتبني الشركة لنظام لحماية البيئة ك إيزو 14000 ؟
20%	- نعم
70%	- لا
10%	- لا أدري

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على أجوبة الاستبيان.

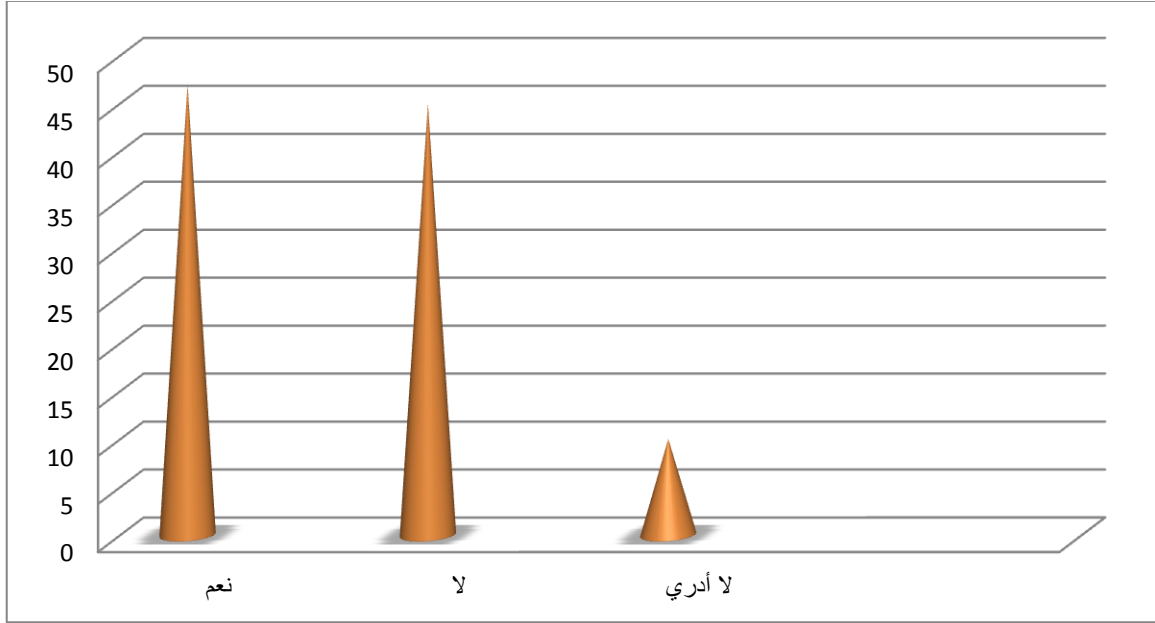
نستنتج من الجدول أعلاه أن النسب متفاوتة و تكاد تتقارب بمعنى أن هناك إجماع بين العمال و الموظفين في الشركة على وجود فضلات و نفايات للشركة كغيرها من الشركات الناشطة في إقتصاد أي دولة و هذا بنسبة تفوق 60 بالمائة، أما عن كيفية معالجة و تقليص النفايات و الفضلات الناتجة عن العملية الإنتاجية للشركة فكانت النسبة كالتالي 15 بالمائة لرميها، 25 بالمائة لحرقها و 60 بالمائة لرسكلتها و أخيراً نجد هناك إجماع على عدم ضرورة لتبني الشركة لنظام لحماية البيئة ك إيزو 14000.

المحور الرابع: نظام حماية الصحة و السلامة المهنية في شركة اتصالات الجزائر

تعتبر الصحة و السلامة المهنية مهمة الجميع داخل المنظمات من الإدارة العليا إلى أبسط عامل فيها، فهي تهدف إلى حماية الأفراد العاملين في مواقع العمل المختلفة من الأخطار المهنية المتمثلة

بحوادث و إصابات العمل و الأمراض ذات الصلة بالمهنة مع السعي لتوفير علاقة ايجابية بين الفرد العامل و عمله و بينه و وبين البيئة المحيطة به.

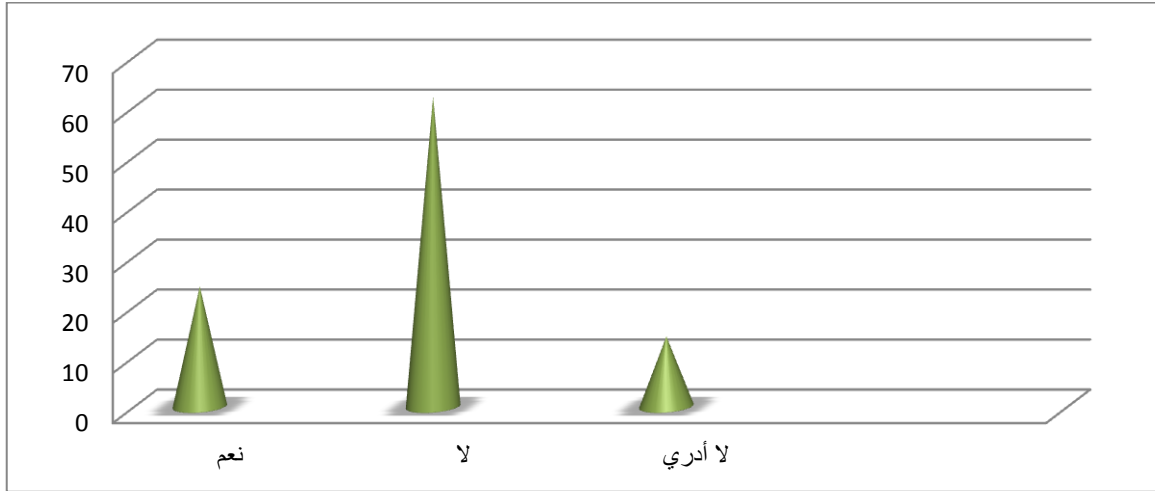
الشكل رقم 05-09: خطورة المهام على سلامة العاملين في شركة اتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على أجوبة الاستبيان.

من خلال النتائج المتحصل عليها من إجابة الأفراد عن مدى خطورة المهام على سلامة العاملين في شركة اتصالات الجزائر فنجدها تتساوى في نسبة 40 و 45 بالمائة عن وجود أو عدم وجود خطورة المهام على صحة وسلامة الموظفين، هذا قد يرجع لطبيعة المهام الموكلة إلى الأفراد فنجد هناك الموظفين في المصلحة التجارية و هم لا يرون وجود صعوبة و خطورة في العمل بحكم أن مهامهم تسند إلى التعامل بالكمبيوتر و الآلات العادية، الجزء المتبقي من العمال هم عمال تنفيذ و يقومون بأعمالهم في الميدان و يواجهون الحرارة و المرتفعات و غيرها كما يكمن الخطر الرئيسي في المهام عندما يكون هناك تشابك أسلاك الهاتف مع أسلاك الكهرباء و السبب في هذا الخلط العمدي أو عن طريق الخطأ المواطنين بالدرجة الأولى و عمال شركة الكهرباء بدرجة مماثلة مع قلة وسائل الحماية، أما عن سؤالنا عن خطر العمل في أيام ممطرة فكانت إجاباتهم أنهم معفيين من العمل في الميدان في ظل تدهور الظروف الجوية، أهم نقطة يكمن فيها الخطر هي عند تواجد بعض الحالات التي تفرض عن العمال حمل صفيحة ثقيلة عن الأرض لفتح المجال لعملهم مما يسبب لهم الأمراض و التذمر من قلة وسائل الأمن، الحماية و السلامة.

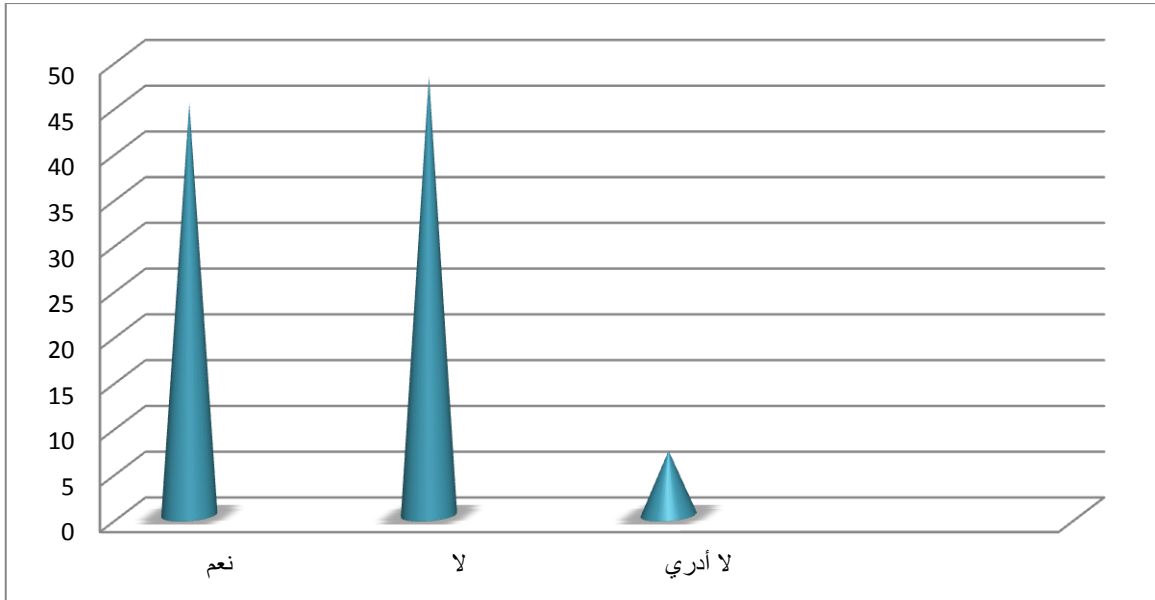
الشكل رقم 05-10: وجود حوادث العمل و تكرارها في شركة اتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على أجوبة الاستبيان.

ما نلاحظه من خلال النتائج المتحصل عليها من الاستبيان المقدم للأفراد عن وجود حوادث العمل و تكرارها في شركة اتصالات الجزائر فوجدنا أن هناك إجماع بعدم وجود أخطار أو حدوث حوادث مهنية (في العمل) و قلة وجود صعوبات في انجاز المهام أو حتى تكرارها.

الشكل رقم 05-11: توفير وسائل السلامة المهنية الكافية في شركة اتصالات الجزائر

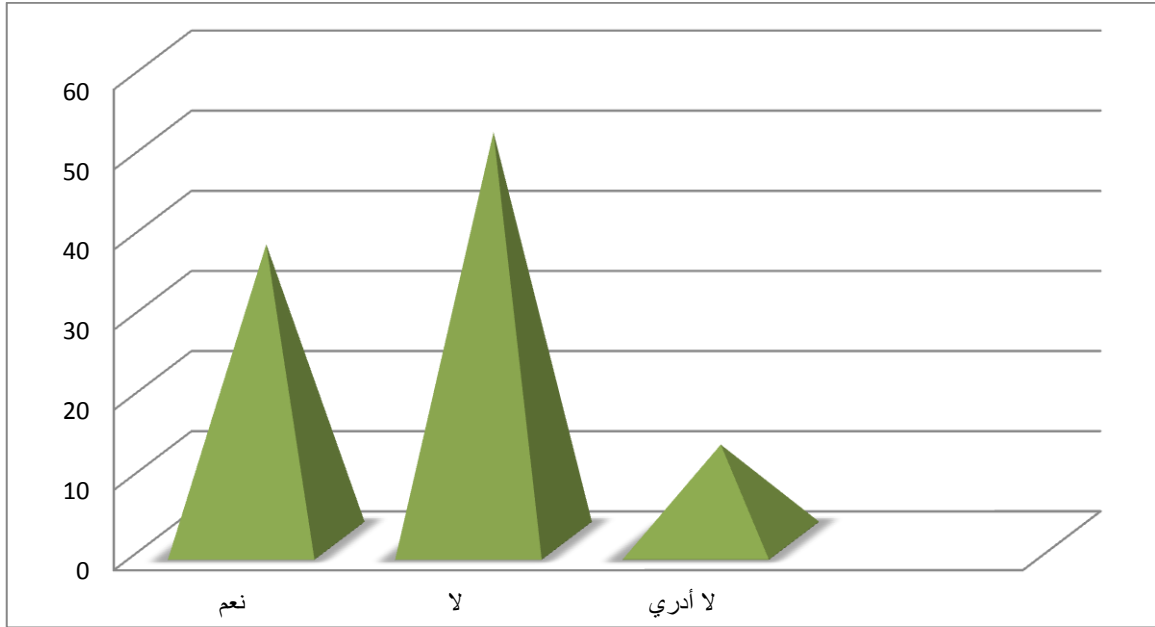


المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على أجوبة الاستبيان.

أما عن توفير الشركة لوسائل الصحة و السلامة فهي متوفرة و بمختلف الحاجات المهنية للعمال هذا حسب تصريحات المسؤولين في الشركة، أما العمال فهم يقرون بأن هذا التوفير مجرد حبر على ورق و أن القانون الداخلي للشركة يجبرها على توفير وسائل الأمن و السلامة كالقبعة، الثوب، القفاز، الحذاء

الخاص، أدوات يدوية بحماية (مصنوعة من الحديد و البلاستيك)، لكن لا توجد بكميات كافية و هناك طلبات متكررة موجهة للمسئولين دون الإستجابة.

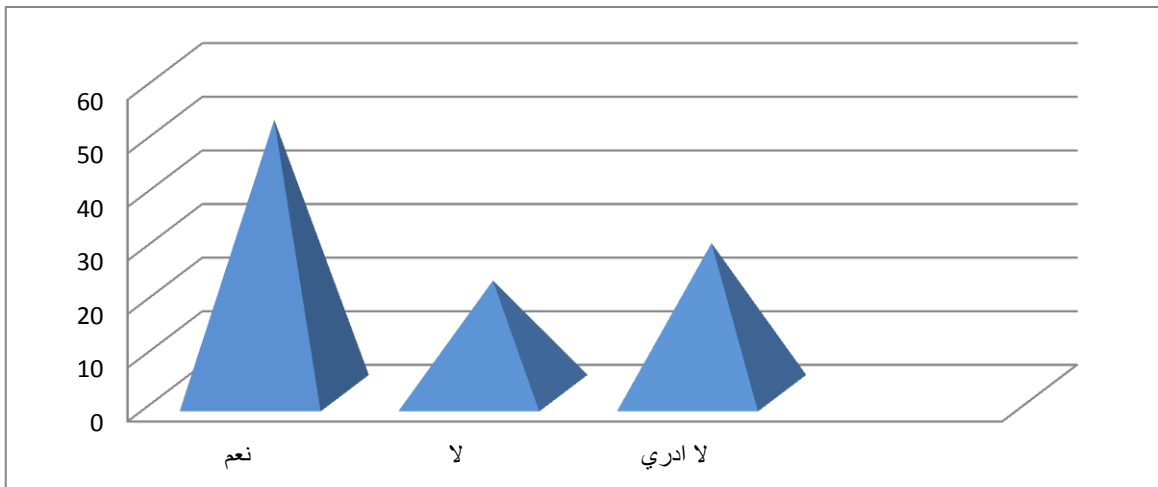
الشكل رقم 05-12: إرشاد و توجيه العاملين من خلال وسائل التوعية الوقائية في شركة اتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على أجوبة الاستبيان.

ما نلاحظه من خلال الإجابات أن هناك تباين في الإجابة عن هذا السؤال بحيث نجد قرابة الـ 50 بالمائة بلا و هذا دليل عن عدم توفر الوسائل، الأيام التحسيسية، الأيام التوعوية عن خطورة المهام و ما يفوق 30 بالمائة بنعم و المقصود بالإجابة هنا هي الأيام الدراسية و الملتقيات التي تقوم بها الشركة للتعليم و توفير المعدات و الأدوات (راجع إلى طبيعة الموظفين).

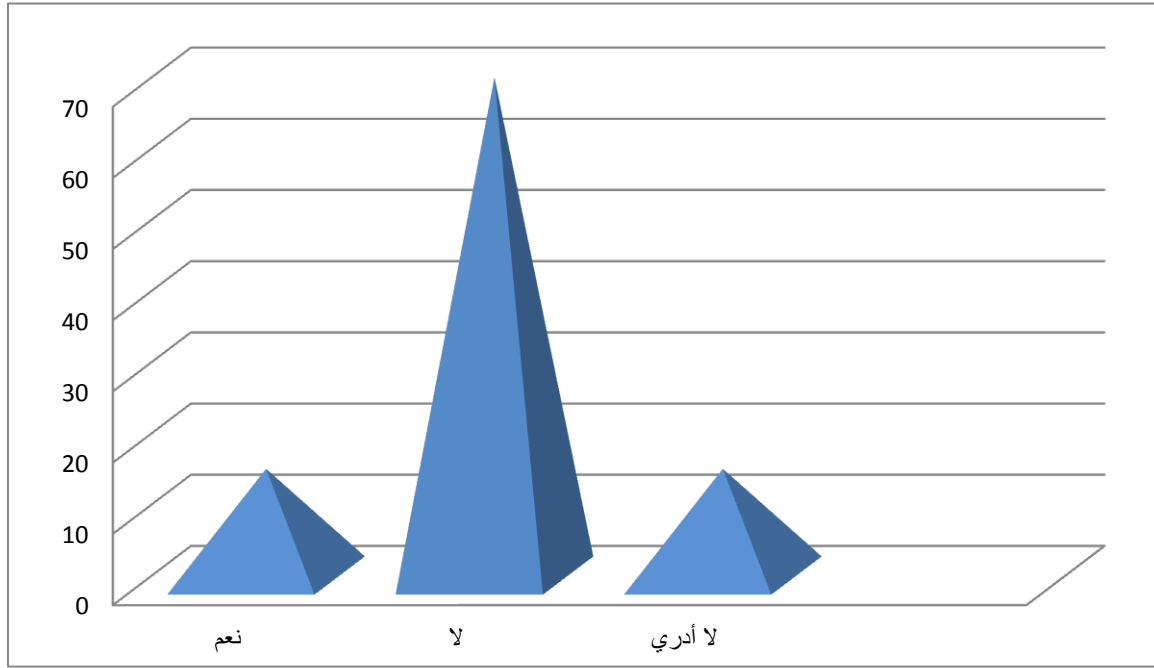
الشكل رقم 05-13: حرص شركة اتصالات الجزائر على صحة أفرادها (عمال - موظفين)



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على أجوبة الاستبيان.

أما عن إهتمام الشركة بصحة أو بالأحرى مدى تتبعها لصحة أفرادها فهو بصفة عادية لا يوجد أي فرق بينها و بين الشركات الأخرى فلا يوجد امتيازات بحجم الشركة و أن عملية المتابعة الصحية عملية روتينية عن طريق العطل المرضية بإقطاع مبلغ (خصم عدد الأيام) من الأجر ثم استرجاع المبلغ من مؤسسة الضمان الإجتماعي بنسب مئوية موجودة في القانون الداخلي للشركة وللضمان الاجتماعي.

الشكل رقم 05-14: متابعة الشركة لظروف العمل و البحث في أسباب الحوادث و الأمراض



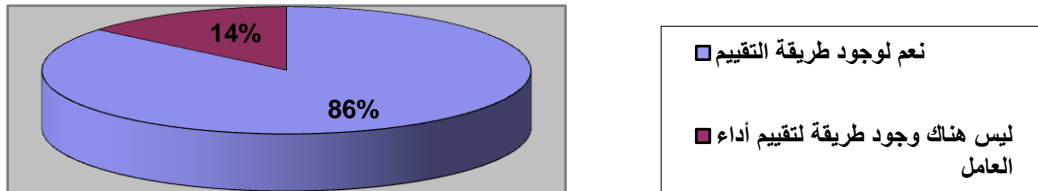
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على أجوبة الاستبيان.

إن الإهتمام المتزايد في الدراسات النظرية في البحث عن رضا موظفين، الولاء للمنظمات بالتالي خلق ثقافة تنظيمية إيجابية جيدة كلها عوامل لها تأثير مباشر على أداء المؤسسة و بالتالي رفع نتائج الدورات، ما نستنتجه من خلال الإجابات عن هذا السؤال أن هناك إجماع بعدم إهتمام الشركة لظروف العمل، عدم متابعتها للحوادث، البحث عن مسبباتها و هذا جانب سبلي لما يؤدي إلى قتل روح المعنوية للموظف و العامل و عدم تشجيعه على العمل في كل الظروف.

المحور الخامس: تقييم الأداء في شركة اتصالات الجزائر

أ- طرق التقييم:

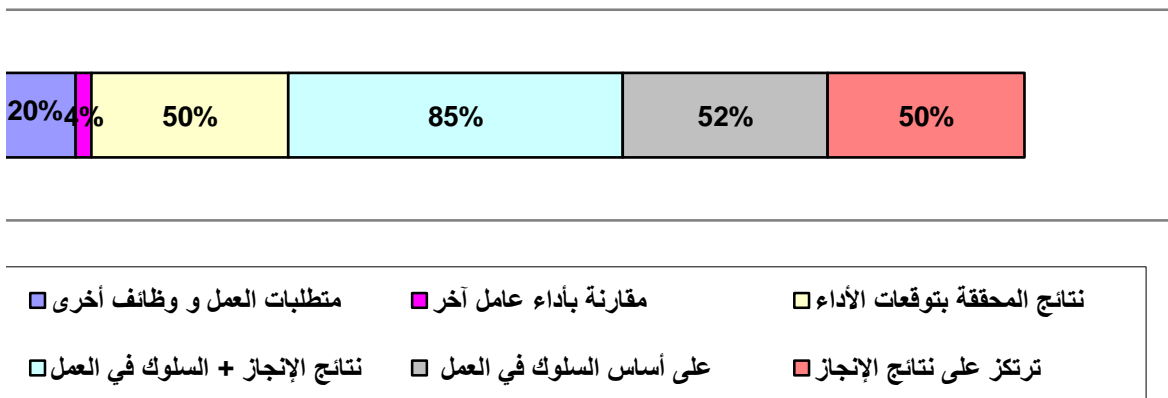
الشكل رقم 05-15: وضوح وجود طريقة لتقييم أداء العاملين في شركة اتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على أجوبة الاستبيان.

من الشكل أعلاه يتضح أنّ 86 % من العمال يعلمون بوجود تقييم أداء العمال في الشركة و 14 % منهم من يعلم بوجوده على الوثائق لكن غير مترجم على أرض الواقع فذلك بالنسبة إليهم غير موجود. أما فيما يخص الطرق التي لها أفضلية في الاستخدام لتقييم أداء العامل فسيتم إيضاحها في الشكل أدناه كل طريقة حسب نسبتها وحسب النتائج المتحصل عليها إلا أننا عند التقرب من العمال لمعرفة ما المقصود بالسلوك أشاروا إلى الإتقان، الإخلاص، المواظبة، الانضباط والتفاني في العمل والعلاقات العامة، التعاون، الإبداع، التربية والأخلاق والمحافظة على أسرار العمل وممتلكات الشركة.

الشكل رقم 05-16: ترتيب طرق التقييم حسب الأفضلية



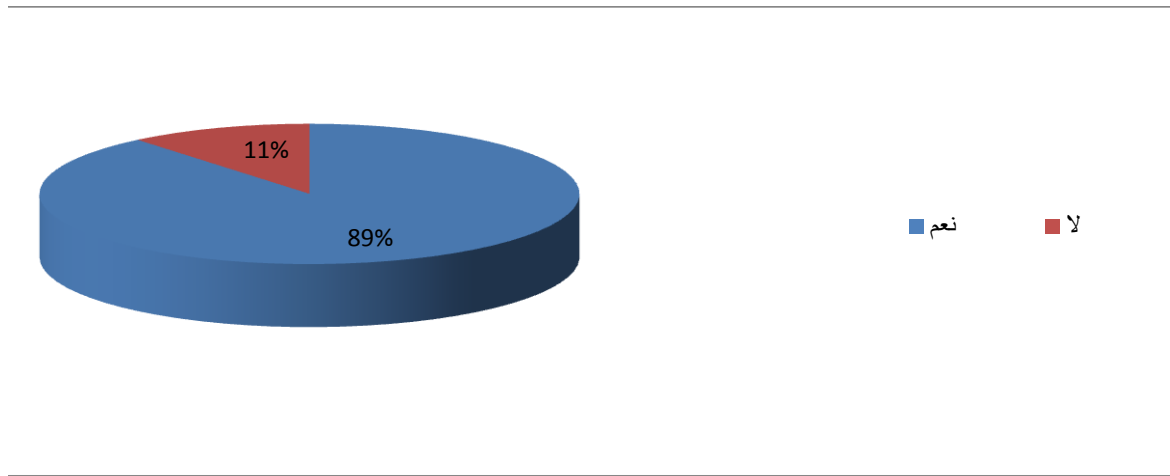
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على أجوبة الاستبيان.

الملاحظ من خلال النتائج أن أفراد الشركة يعون أن أنسب طريقة للتقييم هي الجمع بين حسن الأداء و السلوك الطيب و يركزون على النتائج المحققة فعلا و مقارنتها بالمتوقعة هذا ما يزيد من عملية توجيههم إلى العمل على تحقيق أهداف الشركة.

ب. أهداف ومعايير التقييم:

نريد من هذا السؤال الوقوف على وجود علاقة بين أهداف الوظيفة التي تسند كمهام للعامل التي يقوم بإنجازها في وقت محدد مع المعايير المعتمدة في تقييم أداء العامل، فكانت النتائج كالآتي:

الشكل رقم 05-17 : يوضح تحديد الأهداف ووضوحها



المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على أجوبة الاستبيان.

يلاحظ من الشكل أعلاه أن العمال يعلمون بتقييم الأداء و هذا بنسبة تقارب الـ 90 بالمائة، العمال والإدارة يتقيدان بقواعد ثابتة موضوعية ترتبط بأهداف الوظيفة وأنه لا يتم مشاركة العمال في تحديد الأهداف ومناقشتها معهم ليزداد اهتمامهم أكثر بتحقيق الأهداف إذا ما شعروا بأنها مقياس لمستوى أدائهم. أما فيما يخص السؤال المتعلق بترتيب مواصفات الأهداف التي تكون لها أفضلية في اعتمادها كمعايير قياس فإنّ معظم الإجابات قد أعطت الأولوية للأهداف المرتبطة بالعمل والتي يمكن قياسها كالنتائج المحققة من العمل، الأهداف المرتبطة بالعمل والتي يمكن ملاحظتها في العامل المؤدي للعمل.

ج- مداخل التقييم:

تمثل مداخل التقييم إلى جانب الأهداف النواة الأساسية لنظام التقييم، إذا كانت قادرة على تغطية الأداء الوظيفي، السلوك الوظيفي، الصفات الشخصية للعامل إلى جانب علاقات العامل مع الآخرين وهو

ما تمليه الإدارة بالأهداف والنتائج، مدخل النظم وإرساء التغذية العكسية وكذا إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة والإدارة المكشوفة بأن تكون خاصة بكل مجال وظيفي، وتخضع لمؤشرات قياس تحدد مدى توفر كل عنصر من عناصر التقييم، لذلك فإن عملية تحديدها تخضع لقواعد مدروسة دراسة معمقة نابغة من كشوفات الوظائف وظروف العمل من جهة وأهداف الوظيفة من جهة أخرى.

الجدول رقم 04-05: عناصر تقييم الأداء ومداخل التقييم

نعم	البيان	
79 %	إتقان العمل	أهم عناصر التقييم التي يعتقد العامل أنها كافية للحكم على مستوى أدائه
72 %	السلوك الشخصي	
75 %	المواظبة والانضباط	
61 %	التعاون مع الآخرين في العمل	
46 %	المعاملة	
49 %	المبادرة	
36 %	الإلمام بواجبات العمل	
50 %	المهارة في العمل	
50 %	- توضيح أكثر للعامل ما هو مطلوب منه بدقة.	
29 %	- تزيد أكثر من موضوعية التقييم ودقته.	
36 %	- تساعد أكثر المشرفين على إجراء التقييم.	
39 %	- تجنب أكثر المشرفين في حالة التحيز أو التشدد	
18 %	- لا تتناسب مع طبيعة عمل الشركة	ترتيب الأسباب الداعية لعدم كفاءة عناصر التقييم للحكم على كفاءة العامل
39 %	- اتسامها بالعمومية وعدم الوضوح	
50 %	- لا تعكس سوى بعض جوانب الأداء	
36 %	- صعوبة فهمها وتقديرها.	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على إجابات الاستبيان.

من الملاحظ من خلال النسب مدى تركيز الأفراد على الجانب المعنوي و النفسي أكثر من الجانب الكمي و يدل هذا على غيابه و أن الإدارة تركز على الجانب الكمي بمعنى تحقيق النتائج، من

خلال النسبة التي تجيب عن " ترتيب الأسباب الداعية لوجود عناصر تقييم محددة في المؤسسة" فهي الأخرى تركز على تحديد الأهداف و وضوحها أما عن الإجابة عن " ترتيب الأسباب الداعية لعدم كفاءة عناصر التقييم للحكم على كفاءة العامل فهي تدل على عدم الثقة في كفاءة المقيم وعدم شموليتها لكل الجوانب ومن خلال نسبة 50 بالمائة للاحتمال" لا تعكس سوى بعض جوانب الأداء .

د- مشاركة العاملين وعلاقات العمل:

الجدول رقم 05-05: عرض لبعض النتائج.

نعم	البيان
41 %	هل الإدارة تؤمن بأن العاملين يمثلون جزءاً من نتائج الشركة؟
48 %	هل يمثل العامل تكلفة بالنسبة للشركة؟
65 %	هل أنت مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة؟
48 %	هل أنت شريك في العمل وليس أجير، وهل أنت في قلب كل عملية تطوير وتحسين؟

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن 59 بالمائة من العمال لا يعتبرون أنفسهم جزء من نتيجة الشركة هذا ما يؤثر على مردوديتهم و اكتفائهم بالعمل القانوني فقط، إن 52% من العمال لا يعتبرون أنفسهم تكلفة على الشركة، هذا ما يضعف محاولتهم في تغطية هذه التكلفة و مقابلتها بإنتاج اكبر. و نجد 35 % فقط من العمال لا يعتبرون أنفسهم مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة بل يعتبرون أنفسهم قلب العملية الإدارية وليسوا مجرد أداة لأهمية مكانتهم في تفعيل أداء الشركة، 48 % منهم يرون أنهم شركاء في العمل وليسوا أجراء وهم في قلب كل عملية تطوير وتحسين هذا جيد مما يزرع لديهم روح العمل و ينزع ضغط العمل الروتيني، لكنه غير كاف مقارنة بالنسب المحققة يجب على الشركة العمل على رفع هذه النسبة.

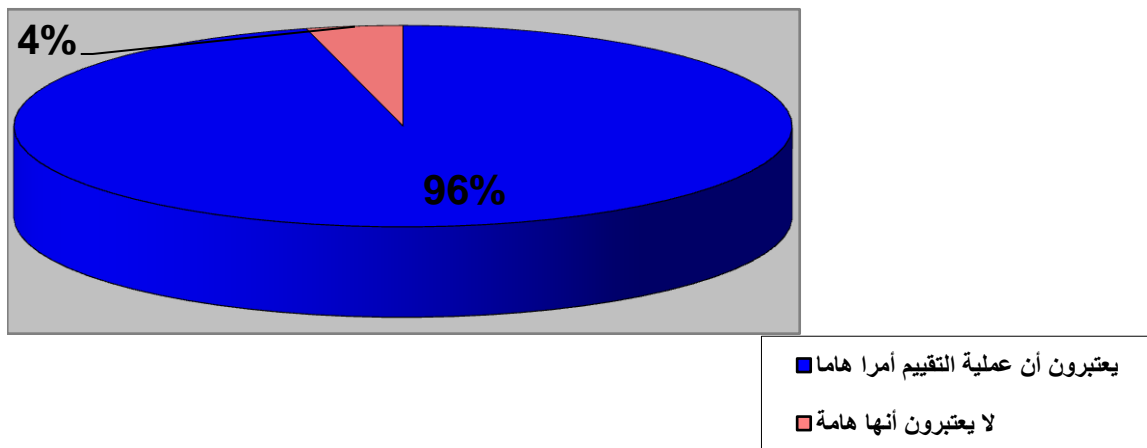
يتضح مما سبق أن إدارة الموارد البشرية لشركة اتصالات الجزائر لا تهتم بالأفراد بصفة جيّدة مما يجعلهم يعانون و يشعرون بعدم الرضا الكامل، هذا ورغم أنّ إدارة الشركة تدرك أهمية المورد البشري في تحسين أدائها لكنّها لا تحرص على إعداد خطط لإدارته، تمكينه وتفعيله للمشاركة، التصريح بإبداعاته، ملكاته، قدراته ومهاراته بل أن كل النسب تعكس واقع غياب روح التحدي، المبادرة و الإبداع، من

الضروري على هذه الشركة و في هذه الآونة بالتحديد العمل و السعي الدعوب إلى تفادي و تجنب هذه الأفكار و الثقافة المكونة لدى أعضائها.

هـ- دورية التقييم:

من المعروف أنّ تقييم أداء العامل يحدث مرة في السنة ملازماً لنهاية السنة المالية في المؤسسة، كما يمكن في بعض الحالات وفي بعض المؤسسات أن يحدث أكثر من مرة في السنة، إلا أنّ الدراسات والأبحاث التي أجريت في السنوات الأخيرة أشارت بأنّ إجراء عملية التقييم لأداء العمال مرة أو مرتين في السنة لا يعتبر تصرفاً مثالياً، لأنّ العامل يتغير مستوى أدائه من يوم لآخر نتيجة تغير تصرفاته وسلوكه في العمل بشكل مستمر ولا يمكن أن نكون صادقين إذا حاولنا تثبيت حالة أداء العامل في صورة واحدة خلال زمن طويل باعتبار أن أداء العامل يتغير بصفة مستمرة، لذلك كانت محاولة منا لمعرفة دورية التقييم التي تشعر العامل بوجود المتابعة والمراقبة المستمرة لأدائه وتصرفاته وسلوكه في العمل لتكون حافزاً له لبذل المزيد من الجهد، كما يمكن من تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب لكي ينظر لها العامل (عملية التقييم) كونها أسلوب إصلاح وتطوير وتحسين بدلاً أن تكون أسلوب ردع وعقاب، كما يمكن أن تتم بأسلوب بسيط لا يشكل عبئاً على المشرف القائم بعملية التقييم. من أجل ذلك طرحنا مجموعة من الأسئلة في هذا الجانب، فكانت أجوبة المستجوبين كما بيّنه الشكل الآتي:

الشكل رقم 05-18 : أهمية عملية التقييم في شركة اتصالات الجزائر



المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على أجوبة الاستبيان.

نستخلص من الشكل أن 96 % من العاملين يتفقون على أهمية عملية التقييم في الشركة، غير أن منهم من تجاهل أهميتها وموعد إجرائها إن كان موجوداً أصلاً والذين يمثلون 04 % لكنهم يرون بأن التقييم يتمثل في نظام الأجور التي تدفع شهرياً وتتأثر بالمكافآت و العلاوات الدورية التي يتكون منها أجرة العامل الشهرية.

الجدول رقم 05-06 : عرض نسب دورية التقييم.

نعم	البيان
09%	- هل يتم رسمياً تقييم جميع العاملين مرة في السنة؟ - في حالة الإجابة لا : التقييم على فترات : - شهريا
90%	- شهريين - فصلية - سداسية
79%	- هل تفضل أن تجري عملية التقييم بصفة مستمرة. - في حالة الإجابة بنعم : ما هو سبب ذلك.
54%	- إرشاد العامل وتوجيهه بشكل مباشر في ضوء أدائه.
36%	- زيادة دافعية العاملين للعمل.
39%	- تعريف العامل بنواحي الضعف لتجنبها.
36%	- تمكين العامل من فرصة استدراك أخطائه قبل اتخاذ قرار بحقه

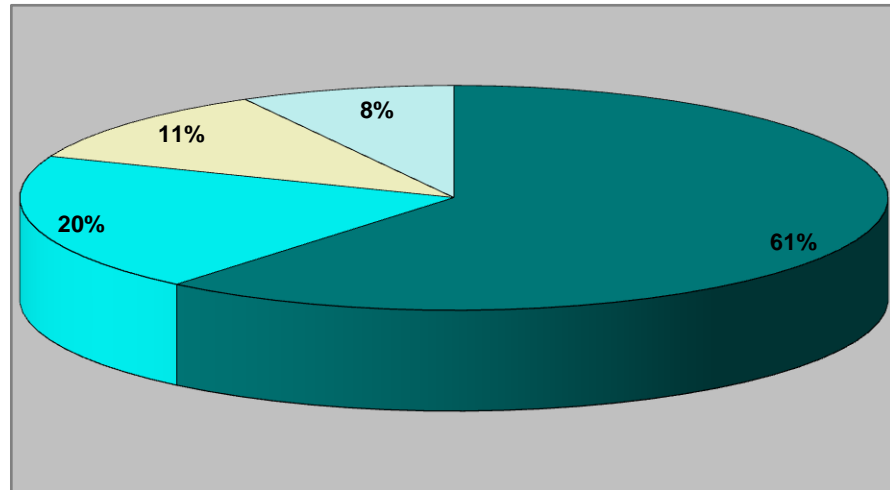
المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيان.

يتضح من الجدول السابق أن 90 % من العمال يدركون أن عملية التقييم تجري ستة مرات في السنة، كما أن 79 % يؤيدون أنها تجري بصفة مستمرة و يرجع السبب في ذلك إلى إرشاد العامل وتوجيهه بشكل مباشر في ضوء أدائه، وتعريفه بنقاط ضعفه من أجل تجنبها أو تصحيحها لتدنيها لأن العامل إذا ما وجد نفسه أمام كم متراكم من الأخطاء فسيدفعه ذلك ليتخذ موقفاً دفاعياً ورفضاً لنتائج التقييم ويتكون لديه إحساس بالإحباط، ورفض لنتائج التقييم ومن ثم فإننا نرى بأن الشركة قد أحسنت صنعا لأن أنسب مدة يتم عندها التقييم الرسمي تكون أكثر من مرة في السنة (ستة مرات) ويتحدد عددها حسب طبيعة المؤسسة والهدف من عملية التقييم ذاتها.

و- الإشراف عن التقييم:

إنّ مهمة الإشراف على تقييم أداء العامل مهمة حساسة تتطلب من المشرف التحكم في طرق تقييم المردودية، السلوك، القدرة على تحضير وقيادة مقابلات التقييم وإقناع العمال وإرشادهم وتوجيههم، إلى جانب الإلمام بطريقة مسك استمارة التقييم على الوجه الصحيح. غالباً ما تمنح هذه المهمة للرئيس المباشر للعمل بتقييم أداء مرؤوسيه باعتباره أكثر الأشخاص في الشركة قدرة على ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم، نظراً لصلته المباشرة بهم ولخبرته في العمل ومعرفته بمتطلباتهم وظروفهم ثم توجه إلى المدير لمنح التقييم و العلامات النهائية والشكل الموالي يبين إجابات أفراد العينة.

الشكل رقم 05-19: عرض المشرف على التقييم في شركة اتصالات الجزائر



المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على إجابة الاستبيان.

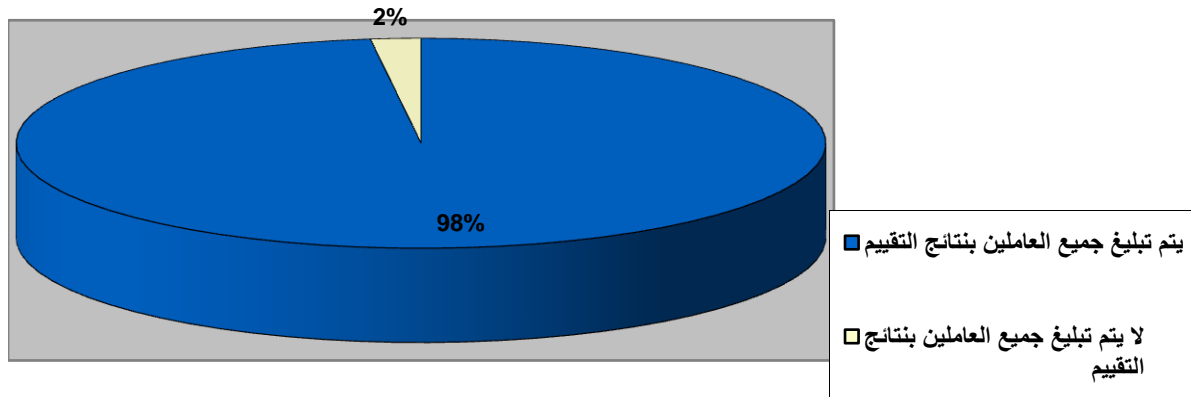
يتضح من الشكل أعلاه أن 61% من العمال في شركة اتصالات الجزائر يفضلون قيام المسؤول المباشر فقط على تقييم الأداء فهم يبدون ارتياحهم لما ينفرد المسؤول المباشر بسلطة التقييم ويبررون موقفهم هذا بعدم تأثر المسؤول بأفكار وشخصية المشارك معه في عملية التقييم، ثم أن المسؤول المباشر لوحده يمكنه تجاوز بعض الأمور لا سيما إذا كانت متعلقة بظروف طارئة في حين نجد أن 20% منهم يفضلون المسؤول المباشر مع رئيس الإدارة أو القسم وذلك يعود إلى تجنّب ظاهرة التحيز

والمحسوبية وغيرها من صور العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين الرئيس ومروؤسه وتؤثر على مصداقية نتائج التقييم.

و- الإبلاغ عن نتائج التقييم

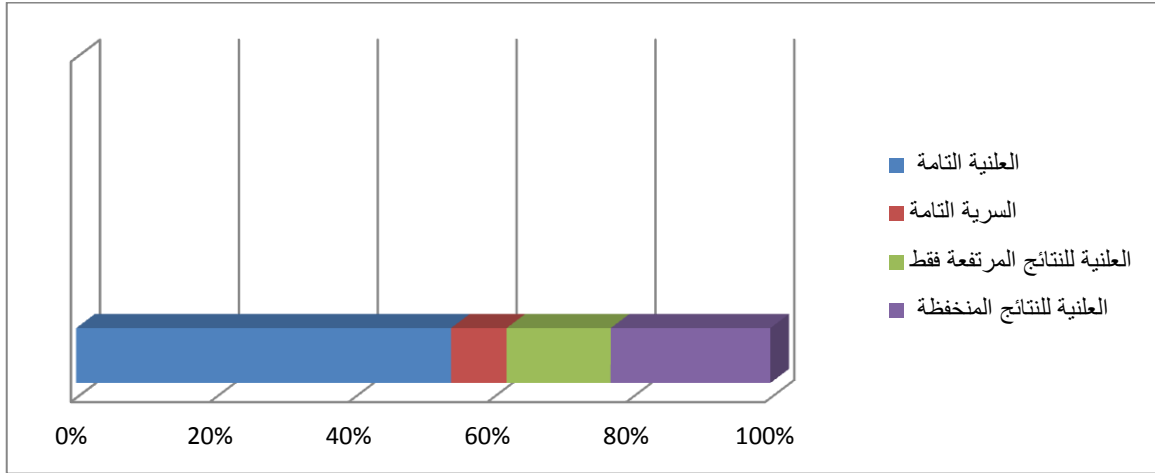
إنّ الإعلان عن نتائج التقييم يمكن نظام تقييم الأداء من الانتقال إلى مرحلة المخرجات، بحيث تلزم هذه المرحلة من الإبلاغ عن النتائج المعيرة عن المستوى المحدد لأداء العامل في مرحلة التقييم المنصرمة، لضمان فعالية النظام يجب أن يتم تبليغ العمال المعنيين بنتائج التقييم في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب ليتمكن العامل من التصرف معها في الاتجاه الصحيح، الأمر الذي جعلنا نستفسر عن ما إذا كان العامل يبلغ بنتائج التقييم أم لا وهو ما أوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم 05-20: الإبلاغ عن نتائج التقييم



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الشكل أن 98% من العمال يتم إبلاغهم والباقي قد يجهلون الإعلان و هذا نتيجة عدم إطلاعهم أو اهتمامهم لأنه يتم إعلامهم بالدرجات التي تحصل عليها الفرد (النقاط فقط)، أما عن أنسب طريقة يفضلها العامل في الإعلان عن نتائج التقييم ما يوضحها الشكل الموالي.

الشكل رقم 05-21 : الأسلوب الملائم في الإعلان عن نتائج تقييم الأداء

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيان.

يتضح من الشكل أعلاه أن أكثر من 50% من أفراد العينة التي تبلغ بنتائج الإعلان تفضل العلنية التامة لنتائج التقييم وهذا ما يدلّ على أن العاملين لديهم الوعي الكافي لنتائج التقييم و على أساسها يعرفون مستوى أدائهم و مدى رضا مسئوليتهم عنهم و كذا إقبالهم ورغبتهم في التحسين والتغيير، وتدارك الأخطاء والمبادأة بالتقبل من أجل التطور والسمو بأداء الشركة فالنتائج الصادقة وإن كانت ضعيفة تعبّر عن الشفافية في التقييم، العدالة والثقة المتبادلة والمضي إلى التحسين لبلوغ الهدف، إلا أن هذا لا ينفي وجود نسبة 08% منهم من يفضل السرية التامة لأسباب شخصية تعود لثقافة المستجوب مما يؤدي إلى عدم خلق الإحساس بالعدل لدى العمال كما يشجّع المشرفين على التحيز وعدم الجديّة في تقييم الأداء.

ك- الآثار المترتبة عن عملية التقييم:

لكي تحقق نتائج التقييم فعاليتها لا بدّ من أن يكون لها تأثيرات ملموسة على العاملين الخاضعين للتقييم بشكل خاص، إذ أن المنطق يقتضي مكافأة العاملين الذين حصلوا على تقديرات مرتفعة لتكون حافزاً لهم للمحافظة على المستوى الذي حققوه، العمل على زيادة تحسين أدائهم مستقبلاً، وفي نفس الوقت معاقبة العمال المقصرين، إذا ثبت أنّ هذا التقصير ناتج عن إهمالهم حتى يعتبروا و كذلك غيرهم. أما عن الإجراءات التي تعقب عملية الإعلان عن نتائج تقييم أداء العامل لمعرفة نطاق الاستفادة من هذه النتائج بالكشف عن الجوانب التي تؤثر على العمال أصحاب التقدير الجيد أو الضعيف تم إعداد مجموعة من الأسئلة في هذا الشأن سيتم عرضها في الجدول الآتي:

الجدول رقم 05-07 : عرض آثار نتائج التقييم

نعم	البيان
57 %	هل يستفيد من نتائج تقييم الأداء كلا من العاملين والإدارة معاً؟
46 % 05 % 33 % 14 %	في حالة الإجابة نعم ما هي جوانب الاستفادة للعاملين: - تمنح لهم الشعور بالمسؤولية عن نتائج أدائهم - تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين عندها - ارتفاع الدافعية الذاتية لهم نحو تحسين الأداء - استعراض الأخطاء فرصة لتقييم أداء العاملين
54 % 14 % 07 % 25 %	جوانب الاستفادة للإدارة: - تسهيل عملية اختيار العاملين الصالحين للترقية - تحديد احتياجات التدريب وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية - تسترشد بها الإدارة في وضع وتطبيق نظام حوافز فعال - تستفيد منها الإدارة في تخطيط العمالة وترقية الأفراد
18 % 36 % 46 %	ما هي الآثار المترتبة على نتائج التقييم لأداء العاملين؟ -آثار لها جانب عقابي وتأديبي -آثار لها جانب تدريبي تنموي -آثار لها جانب إرشادي وتوجيهي
65 % 14 % 14 % 07 %	ما هي الإجراءات التي يحظى بها العاملين ذوي التقدير الممتاز : - الترشيح للترقية. - توجيه الشكر والثناء. - الاستفادة من المكافآت المادية والعلاوات الدورية. - الحظي بصلاحيات التمكين لتحرير طاقاته وإثبات ذاته.
0 % 10 % 51 %	- ما هي الإجراءات التي يحظى بها العاملين ذوي التقدير الضعيف: - إنهاء الخدمة. - التخفيض الوظيفي.

4%	- الحرمان من الترقية والمكافآت المادية.
10%	- النقل الوظيفي.
25%	- الإنذار والتوبيخ.
	- التوجيه والإرشاد والتدريب.
15%	- هل تشعر بأن نتائج التقييم المحققة دقيقة وغير قابلة للتعلق عليها
98%	- هل تفضل أن يتناقش المشرف والعامل حول نتائج التقييم.
	ما أسباب تفضيلك لذلك:
42%	- التعريف بنقاط الضعف والتناقش حول كيفية علاجها.
16%	- التعريف بنقاط القوة والتناقش حول كيفية تميتها.
16%	- تحقيق التقارب في وجهات النظر بين المشرف والعامل.
26%	- تزيد من موضوعية عملية التقييم ومصداقية النتائج

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه أن نتائج التقييم يستفيد منها كلاً من الإدارة والعمال وهذا ما صرح به 57% من عمال الشركة المستجوبة و أنها تمكنهم من الشعور بالمسؤولية عن نتائج أدائهم وكذا ارتفاع الدافعية الذاتية لهم نحو تحسين الأداء وهذا ما تقره الإحصائيات التي أشارت إلى 79% من المستجوبين الذين يقرّون بهذا. أما فيما يخص الإدارة فإن الاستفادة من نتائج التقييم تعتمد على وضع سياسة طموحة لتنمية العنصر البشري من خلال تربيته ومكافأته على أسس موضوعية عادلة تحقق الاستقرار وتشجع على زيادة إنتاجية العامل، ونقرأ ذلك في النتائج التي بلغت ما يقارب 79% والتي تشير إلى أهم المجالات التي تخص الإدارة في الاستفادة من نتائج التقييم.

أما فيما يتعلق بالآثار المترتبة على نتائج التقييم، فلازال العمال يشعرون بأن الإدارة تستعملها بالدرجة الأولى في المجال الإرشادي والتوجيهي أكثر منها في المجال العقابي والتأديبي وهذا ما تؤكد نسبة 46% ممن ينتسبون لهذا الرأي، مع العلم أن هناك فئة معتبرة تؤكد بأن النتائج لها طابع تدريبي تنموي وهي 36% وهناك فئة قليلة نسبياً التي ترى أن النتائج لها طابع عقابي وتأديبي ممثلة بنسبة 18%. كما توضح نتائج الإستقصاء المتعلقة بالإجراءات التي يحظى بها العامل الممتاز مازالت ذات طابع مادي أكثر منها معنوي نتيجة لعدم كفاية الأجر لمتطلبات معيشة العامل والدليل هو التركيز على

الترشح للترقية والذي يتمثل بنسبة 65%. كما قد لاحظنا فيما يخص الإجراءات المتعلقة بالعامل ذو التقدير الضعيف أنها تسير في اتجاه سليم كونها تبدأ بالإجراءات الإصلاحية لمعالجة تدني الأداء وهذا ما تشير إليه نسبة 51% ممن يقرّون على الحرمان من الترقية والمكافآت المادية، ثم تليها التوجيه والإرشاد والتدريب بنسبة 25% ثم تليها الإجراءات العقابية.

كما يتّضح من الجدول أن ما نسبته 15% من أفراد العينة الذين يشعرون بأنّ نتائج التقييم دقيقة وغير قابلة للتعليق عليها، إن كانت هذه النسبة تعود أساساً إلى الرؤساء المستجوبين الذين كثيراً ما يشعرون بالحرج عند مناقشتهم لنتائج التقييم، هذا ما يؤكّد الجواب الموالي والذي يتفق حوله حوالي 98% من أفراد العينة وذلك بمطالبتهم بضرورة مناقشة نتائج التقييم وبيروون ذلك بمبررات موضوعية عادلة تؤكد مدى وعي العمال بأهمية تحسين مستوى أدائهم وتحقيق رضا رؤسائهم عن أدائهم خدمةً لأهداف الشركة التي تتحقق بتحسين نقاط ضعفهم، حيث يأتي هذا السبب في أولوية الترتيب، كما تشير النسب إلى أن الأسباب الأخرى لها أهميتها في إثراء نتائج التقييم من خلال مقابلة التقييم.

المحور السادس: علاقة نظام الجودة المتكامل برفع و تحسين الأداء في ظل الظروف الراهنة لشركة

اتصالات الجزائر

نظام الجودة المتكامل يعتبر نظام شامل و موحد له تأثير كبير و إيجابي لخلق و إكساب المؤسسات قدرة تنافسية، فالقيم الجوهرية لنظام الجودة المتكامل تحتوي في طياتها على مبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أداء الشركات لكونه يلتزم بكل من رضا العملاء و التحسين المستمر أو التطوير المستمر في الجودة و بالتالي الالتزام بالامتياز في جودة العمل على حماية و صيانة البيئة و كذا الالتزام بالسهر على توفير الصحة و السلامة المهنية للأفراد داخل الشركة. هذا من الجانب النظري فما هو واقع نظام الجودة المتكامل في شركة اتصالات الجزائر؟ و ما مدى إمكانية إستعابه داخلها مستقبلاً؟ فلإجابة على هذين السؤالين تم طرح الأسئلة التالية.

الجدول رقم 05-08: قدرة العمال على إتقان المهام و الحفاظ على سلامتهم مع حماية البيئة

البيان	نعم
- القدرة على العمل بإتقان مع الحفاظ على البيئة	92%
- هل تعتبر أن وظيفتك تتناسب مع قدراتك البدنية	78%
- إذا كانت الإجابة بلا، فهل تريد تغييرها إلي وظيفة أخرى؟	25%
- هل تعتقد أنكم قادرين على العمل بجودة مع ضمان حماية البيئة و صحتكم و سلامتكم المهنية؟	85%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيان.

من خلال الإجابات المذكورة أعلاه نستخلص أن هناك شبه إجماع على قدرة الشركة وعمالها على العمل في إطار نظام الجودة المتكامل، بمعنى العمل بأعلى جودة مع حماية البيئة المحيطة للشركة مع حماية صحة و سلامة الموظفين، ما يؤكد هذا هو قرار إنشاء نظام جديد للعمل بما يسمى بالوحدات بمعنى إنشاء غرف صغيرة لكل شارع هذا ما يساهم بدرجة كبيرة في تسهيل المهام للعمال، تقليل الأخطار أو حذفها نهائياً، الحفاظ على صحتهم، تقليل انقطاع الهاتف و الانترنت، تقليل شكاوي العملاء، تقسيم العمل، حماية الشكل العام للمكان، تجنب خلط الأسلاك بالأعمدة الكهربائية، و في النهاية العمل على جودة المنتج بحماية (نوعاً ما) للبيئة و الحفاظ على صحة و سلامة الأفراد.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة الاستطلاعية لعملاء اتصالات الجزائر (نظام الجودة المتكامل)

بعد الوقوف على واقع تقييم أداء الأفراد في شركة اتصالات الجزائر والتطرق إلى نموذج التقييم السائدة بها، تطرقنا إلى واقع نظام الجودة المتكامل جودة- بيئة- صحة وسلامة المهنية داخلها والبحث في رأي الأفراد في نظام الجودة المتكامل، فقد إرتئينا القيام بالمزيد من الدراسة للتعرف على عملاء الشركة، آرائهم، الصعوبات و المشاكل التي تواجههم وكذا مطالبهم لذلك كله قمنا بإعداد استبيان وتوزيعه على عملاء الشركة بطريقة عشوائية بحيث قدر عدد الإستمارات الموزعة بـ 100 إستمارة لكن عدد الإستمارات المسترجعة (المجابوب عنها) بـ 82 إستمارة حيث إشتمل الاستجاب خمساً محاور، يدور المحور الأول حول معلومات عامة للعملاء أما المحاور الأخرى (الأربعة الأخرى) فخصصت كلها

لرأي العميل في نظام الجودة المتكامل للشركة من رأيهم حول نظام الجودة، نظام الحماية البيئية و نظام ضمان الصحة و السلامة المهنية و أخيرا مدى رغبتهم في تحسين الخدمات و تنويع المنتجات.

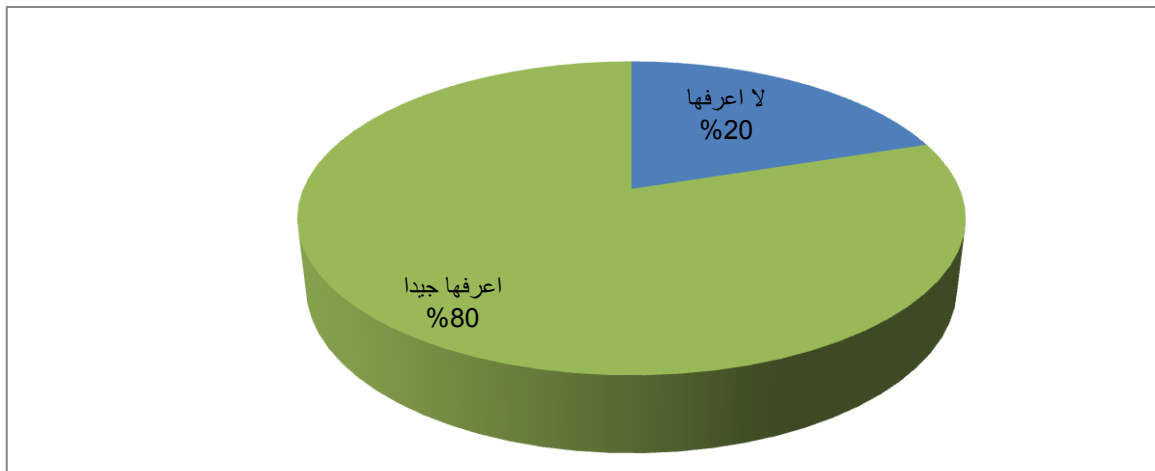
المحور الأول: المعلومات الشخصية عن الزبائن

لقد خالصنا بعد قراءة المعلومات الشخصية لمفردات العينة المستجوبة إلى مجموعة من الملاحظات يمكن إجمالها فيما يلي تتوفر شركة اتصالات الجزائر على عدد لا بأس به من العملاء، يرجع ذلك إلى طبيعة الشركة وبعض الخصوصيات التي تمتلكها دون الشركات المنافسة لكن هذا غير كافي مقارنة بإمكانياتها وموقعها الاستراتيجي. ما نلاحظه من خلال النتائج أن الشركة تحتوي على عدد معتبر من الزبائن من الجنسين و هذا راجع إلى إمتلاك الخطوط الهاتفية لملكية السكنات و كذلك الأنترنت للفئتين، أما عن الفئة العمرية فيختلف الأمر فأغلب زبائن الشركة سنهم أكثر من الثلاثين (30) السنة و من مستواهم العلمي يختلف من الثانوي، الأقل و الأعلى أغلبهم موظفين.

المحور الثاني: واقع الجودة في رأي زبائن شركة اتصالات الجزائر

إن من المبادئ الأساسية للجودة و أنظمتها (إدارة الجودة الشاملة- نظام الجودة المتكامل) الإهتمام بالزبون و إعطائه الأهمية و تأخذ رغباته في أولوياتها، العمل و السهر على راحته بل حتى يكتب في شعاراتها. أما بالنسبة لواقع الجودة الشائعة لدى زبائن شركة اتصالات الجزائر لولاية تيارت فقد سجلنا مجموعة من النتائج والتي سنستعرضها فيما يلي:

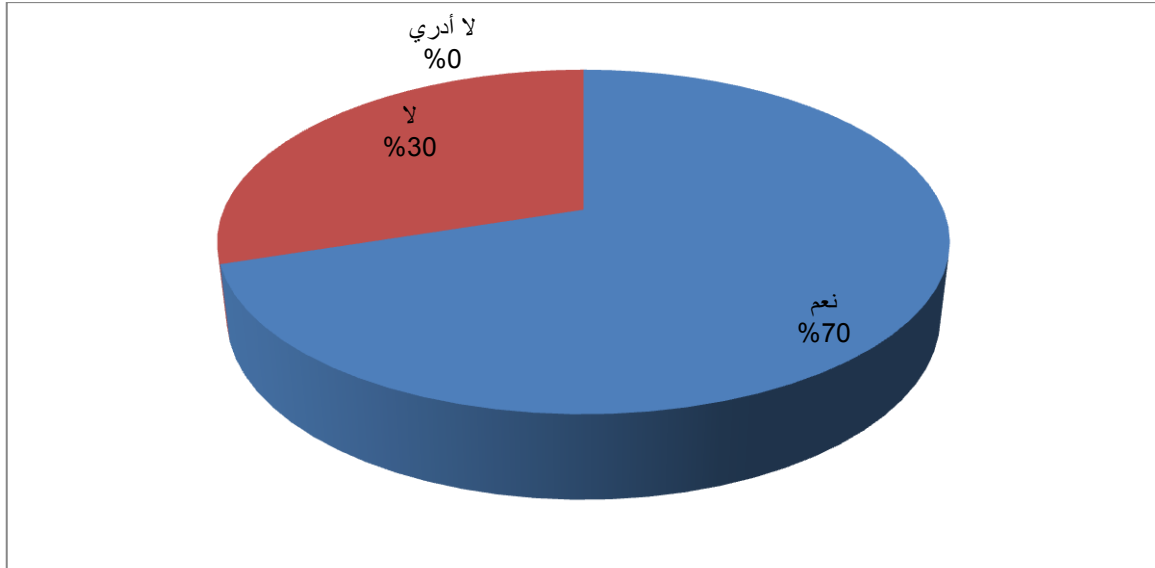
الشكل رقم 05-22: مدى شيوع مصطلح الجودة لدى زبائن الشركة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيان.

من خلال الإجابات المتحصل عليها من الاستبيان نلاحظ أن أغلب زبائن شركة اتصالات الجزائر يعرفون مصطلح الجودة و هم موقنين بتعريفها و ما هي صفاتها التي توجد في المنتجات من سلع و خدمات و هم بحاجة إلى توفرها في منتجات الشركة (ما سنبينه في الأجابة اللاحقة).

الشكل رقم 05-23: مدى تقديم الشركة للمنتجات بالجودة المطلوبة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيان.

أما فيما يتعلق بالجودة التي يرغبها الزبون في منتجات اتصالات الجزائر فنجد المواطن الجزائري يبحث عن منتجات فائقة الجودة أكثر من تلك المتوفرة لديه و هذا ما تمثله نسبة ال 70 بالمائة للإجابة عن جودة منتجات اتصالات الجزائر.

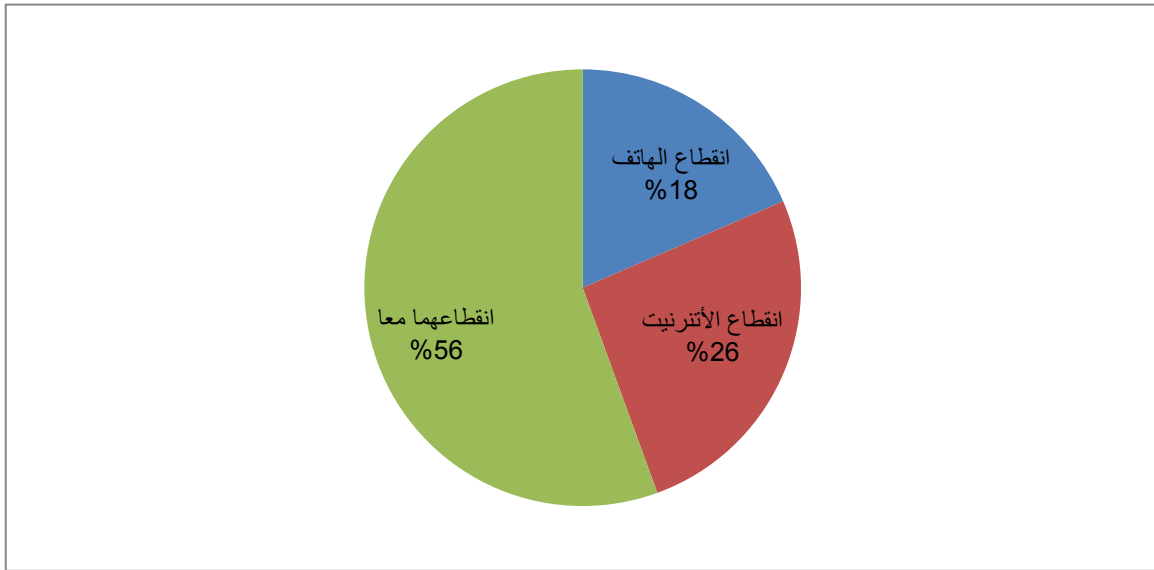
الجدول رقم 05-09: مدى جودة المنتجات المقدمة لزبائن شركة اتصالات الجزائر

الإجابات	البيان
40%	- هل تلتزم الشركة بتقديم الخدمات (المنتجات) و في مواعيدها؟
50%	- هل تقوم الشركة بتقديم خدمات متنوعة؟
40%	- هل أنت راضى عن مستوى الخدمات المقدمة و عدد المشاكل قليل؟
20%	- يتم دراسة الشكاوي بسرعة و العمل على حذفها لاحقا؟
15%	- هل يوجد في الشركة فرق عمل لاستماع للزبون، تحليل المشاكل و اقتراح الحلول؟

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيان.

من خلال الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن 60 بالمائة من عملاء شركة اتصالات الجزائر غير راضين على الخدمات المقدمة و أنهم يقرون بأن الشركة لا تحترم مواعيد إنجاز المهام و أنها لا تتوع في الخدمات المقدمة لهم، أما عن مستوى الخدمات (الجودة المطلوبة) أو طريقة حل وسرعة حل المشاكل (العطل) فهو الآخر يأخذ نسبة قليلة أي ما يمثله ب 60 % بعدم الرضا، أما فيما يتعلق باهتمام الأفراد من موظفين و عمال شركة اتصالات الجزائر بمشاكل الزبائن و مدى دراستها و السعي باستمرار إلى حذفها أو تجنبها مستقبلا فهو الآخر غير متوفر في الشركة فنسبة 80 % من الزبائن غير راضيين و يصرحون بعدم دراسة انشغالاتهم و مشاكلهم بسرعة، هذا ما تؤكد الإجابة عن السؤال الموالي فنجد 85 % من الزبائن يصرحون بعدم توفر الشركة على فرق عمل لاستماع للزبون، تحليل المشاكل و اقتراح الحلول.

الشكل رقم 05-24: بعض المشاكل التي صادفت الزبائن مجال الهاتف أو الانترنت والمدة الزمنية لحله



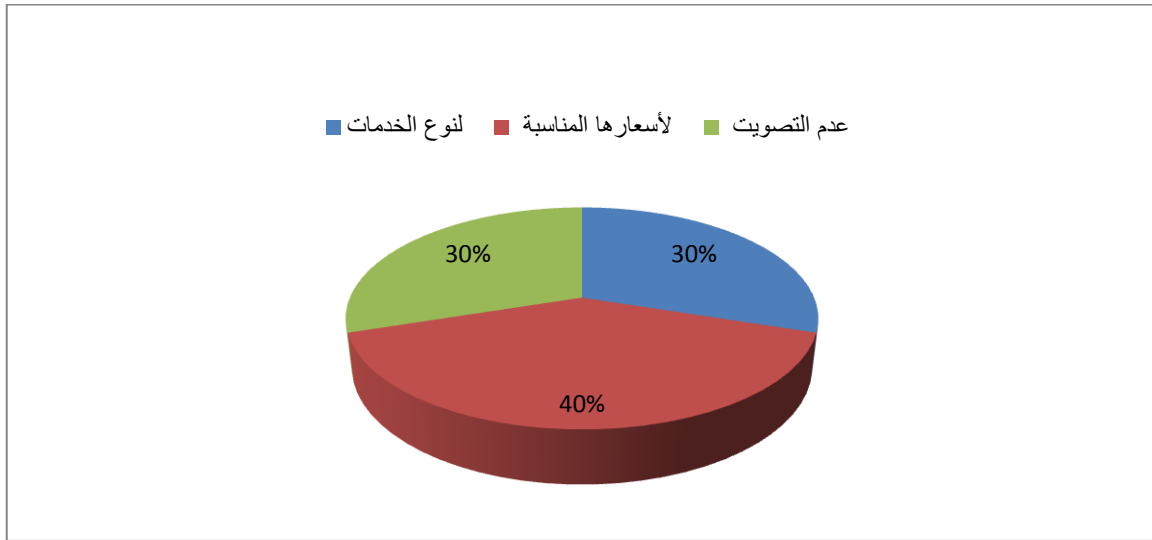
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيان.

تعتبر المشاكل من أسياسيات دراسة اتجاهات الشركات فمن خلالها نعرف مدى تطور الشركة، رضا الزبائن، جودة المنتجات، خدمة العميل فنستطيع القول أن كل الشركات لها مشاكل و هذا ليس عيب لكن العيب يكمن في لا مبالاة الشركة بمشاكل زبائنهم و عدم الإستماع لهم، لا تسعى لرضاهم، لا تعمل على حلها و معالجتها في أسرع وقت و هذا ما نجده في شركة اتصالات الجزائر فنجد 35 بالمائة من زبائنهم يعبرون عن كثرة انقطاع شبكة الانترنت و نسبة 25 بالمائة يعبرون بالانقطاع المتكرر للهاتف

والمشكل الأكبر نجده في نسبة ال 75 بالمائة لانقطاعهما معا، كما نجد مشاكل أخرى كبطء شبكة الأنترنت، طول فترة الانقطاع قد تصل إلى الثلاث 03 أشهر فهناك طلبية، أستاذة، تجار يحتاجون إلى الأنترنت و هناك من أولادهم خارج الوطن و يحتاجون إلى الهاتف و الأنترنت. المشكل الذي يعاني منه حقا الزبون هو أن فاتورة الهاتف و الأنترنت مسددة و يقع العطل و بعد مدة يتم التصليح لكن لا يوجد التعويض عن أيام العطل (خاصة في الأنترنت)، فهناك مشكل آخر صرح به أحد الزبائن و هو عند حدوث عطل في جهاز اللوحة الالكترونية (Tablet iris) لم يتمكن أحد من حل هذا المشكل بالرغم من أن هناك بطاقة الضمان la garante .

أما عن الإجابات المتعلقة بالسؤال الذي طرحه على الزبائن بخصوص سبب اختيارهم لشركة اتصالات الجزائر هل لجودة منتجاتها (خدماتها) أو لأسعارها التي تناسب جميع فئات المجتمع فوجدنا ما يلي:

الشكل رقم 05-25: سبب إختيار الزبائن لشركة إتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيان.

يعرف سوق الاتصالات في الجزائر منذ فترة لا بأس بها (منذ سنة 2006) منافسة كبيرة بين متعاملين لا يقل أحدهم عن الآخر فوجد لشركة اتصالات الجزائر إنتاج الهاتف الثابت، النقال موبيليس، الأنترنت التابعة للهاتف الثابت، الأنترنت التابعة للهاتف النقال) و المنافس القوي لها شركة جازي ثم شركة أوريدو (نجمة سابقا)، سبب إختيار الزبائن لشركة إتصالات الجزائر فيمكن في ملائمة أسعارها بنسبة 40 بالمائة و 30 بالمائة للجودة الخدمات، هناك عدد من الزبائن لم يصوتوا عن السؤال وهذا بنسبة 30 بالمائة أما عن أسباب الأخرى التي دفعتهم للتعامل مع الشركة فكانت أغلبها لأن الشركة هي الوحيدة المهيمنة على سوق الهاتف الثابت و بالتالي على الأنترنت التابعة له.

المحور الثالث: نظام حماية البيئة في شركة اتصالات الجزائر

قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة على زبائن الشركة حول رأيهم في مدى إحترام الشركة للمعايير البيئية، إهتمامها بالمحيط و المحافظة على الشكل اللائق للبلد فكانت الإجابات متباينة و تختلف من زبون لآخر و من سؤال لآخر و هذا ما سنوضحه في الشكل الموالي:

الجدول رقم 05-10: سبب إختيار الزبائن لشركة إتصالات الجزائر

الإجابات بنعم	البيان
30%	- هل ترى أن شركة اتصالات الجزائر لها نوع من الأضرار البيئية؟
30%	- هل الأسلاك الشائكة تسبب مشاكل تضرر ببيئة المواطنين؟
20%	- هل نفايات و الفضلات الشركة (الناتجة عن العملية الإنتاجية) تضرر بالبيئة؟

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيان.

من خلال الإجابات نجد أن زبون اتصالات الجزائر لا يرى أن هناك أضرار بيئية تصدرها الشركة بحق البيئة و المواطنين و هذا ما نجده في النسب التي تتراوح بين ال 20 و 30 بالمائة لإفراز الشركة للنفايات و الأخطار تضرر البيئة و صحة السكان.

أما عن النصائح التي قدمها الزبائن لشركتهم في مجال حماية البيئة فكانت حول تدوير و رسكلة المواد مثل البلاستيك، النحاس و عدم تركها هكذا في الطبيعة، هناك من يرى ضرورة التخفيض من كثرة استعمال الأسلاك و أخيرا من يرى أنه على الشركة المحافظة على البيئة بقدر مستوى تطور شركة اتصالات الجزائر.

المحور الرابع: نظام حماية الصحة و السلامة المهنية في شركة اتصالات الجزائر

الزبون هو المحور المهم لكل المؤسسات الإقتصادية فكلها تسعى إلى إرضائهم و جلب أكبر عدد منهم هذا هو الزبون الخارجي لكن الموظف هو الآخر لا يقل أهمية عنه باعتباره الزبون الداخلي للشركة ورضائه لا يقل أهمية عن رضى الأول، فيا ترى ما رأي الزبون الخارجي في ضمان الصحة و السلامة المهنية للزبون الداخلي؟ من خلال الاستجواب وجدنا زبائن شركة اتصالات الجزائر حول الصحة و السلامة المهنية لعمال الشركة متشابهة و تكاد تكون موحدة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 05-11: رأي زبائن شركة إتصالات الجزائر في الحفاظ على الصحة و السلامة المهنية

الإجابات	البيان
15 %	- هناك مهام خطيرة على صحة و سلامة العاملين، هل ترى ذلك؟
60 %	- هل من الضروري تغيير أسلوب العمل في شركة اتصالات الجزائر؟
13 %	- هل توفر وسائل السلامة المهنية الكافية لكافة العاملين في الشركة؟
70 %	- هل من الضروري أن تحرص الشركة على المتابعة المستمرة لصحة العاملين؟
82 %	- هل من الضروري تبني الشركة لأنظمة الجودة، حماية البيئة، صحة و سلامة الأفراد؟

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيان.

نظام حماية الصحة المهنية موجود في كل المؤسسات الجزائرية فهي تسعى جاهدة للحفاظ على صحة مستخدميها من عمال و موظفين و ذلك من خلال خدمات الضمان الإجتماعي و توفير الأدوية بأسعار مخفضة (بطاقة شفاء)، قد تكون مجانية في حالات معينة و قد توفر حتى طبيب العمل، أما عن الإهتمام بالسلامة المهنية فهو الآخر لا يقل أهمية عن الصحة فأغلب الشركات توفر وسائل الحماية للأفراد، من أدوات الحماية، ووسائل إخماد الحرائق، التهوية، الإضاءة... إلخ، أما عن وجود مهام خطيرة على عمال شركة اتصالات الجزائر فنجد أغلب الزبائن لا يرون وجود لتلك الأخطار و الصعوبات، أن الشركة توفر كل وسائل الحماية الضرورية لعمالها، أهم إجابة التي تعبر عن 82 بالمائة من الزبائن الذين يرغبون في ضرورة تبني الشركة لنظام الجودة المتكامل جودة - بيئة - صحة و سلامة مهنية فهي نسبة معتبرة لا يستهان بها و يجب أخذها بعين الإعتبار.

المحور الخامس: علاقة نظام الجودة المتكامل برفع و تحسين الأداء

كما سبق القول إن نظام الجودة المتكامل عبارة عن نظام يسعى لتوفير منتجات من سلع أو خدمات بأعلى جودة ممكنة مع الحفاظ على حماية البيئة و توفير الصحة و السلامة المهنية وبتعبير آخر عبارة عن إتحاد ثلاث أنظمة أو ثلاث مواصفات عالمية إيزو 9000، إيزو 14000 و OHSAS 18000، إذا نظام الجودة المتكامل عبارة عن نظام يعمل على رفع و تحسين قدرات المؤسسات الإقتصادية للعمل بأكثر كفاءة و فعالية و بالتالي تحسين أدائها العام.

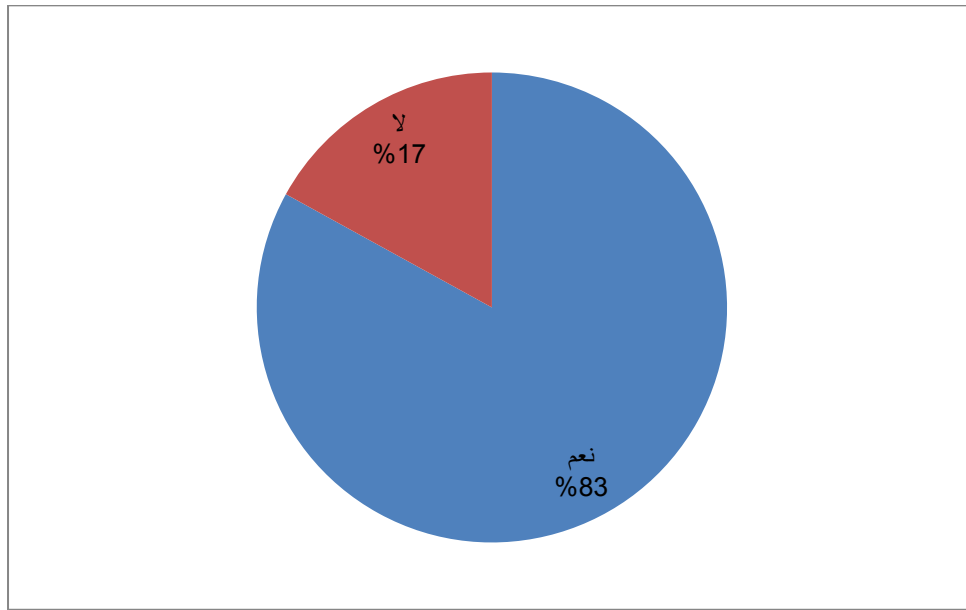
الجدول رقم 05-12: رأي زبائن شركة إتصالات الجزائر في علاقة نظام الجودة بتحسين الأداء

الإجابات	البيان
90%	- هل ترى أن الشركة تمتلك امتيازات تمكنها من تقديم منتجات بجودة أعلى؟
75%	- هل تعتقد أن الشركة قادرة على العمل بإتقان مع الحفاظ على البيئة؟
70%	- هل تعتبر أن الشركة تلزم عمالها بالقيام بمهام لا تتناسب مع قدراتهم البدنية؟
97%	- هل تستطيع الشركة العمل بجودة مع حماية البيئة، الصحة و السلامة المهنية؟

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيان.

شركة اتصالات الجزائر كمثلاتها من الشركات الإقتصادية التي تعمل جاهدة للصدوم في سوق تنافسي بالدرجة الأولى، فهي تسعى إلى توفير منتجات متنوعة و متطورة (نوعا ما)، فهي قادرة على إنشاء نظام للجودة المتكامل جودة - بيئة- صحة و سلامة مهنية بنجاح و هذا ما يقره أغلب زبائن الشركة فنجدهم يقرون ب 90 بالمائة بأن الشركة تملك امتيازات تمكنها من تقديم منتجات بجودة أعلى من المتوفرة حالياً، لأن لها القدرة على العمل بإتقان مع الحفاظ على البيئة و هذا بنسبة 75 بالمائة، كما لها القدرة على توفير ثلاثي الأبعاد جودة، بيئة، صحة و سلامة مهنية و هذا ما نجده بنسبة الإجابة ب 97 بالمائة من زبائن الشركة.

الشكل رقم 05-26: شركة اتصالات الجزائر و المنافسة في ظل اقتصاد السوق

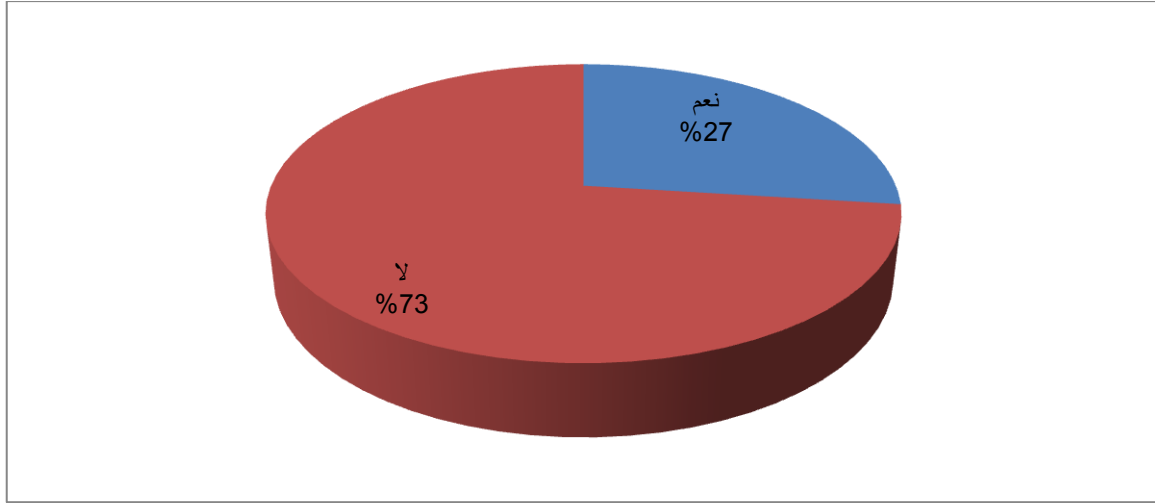


المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيان.

تعتبر المنافسة جانب سلبي للشركات التي اعتادت الهيمنة على السوق المحلية وتحظى بأكبر حصة سوقية فكلها لها، كل الزبائن يتعاملون معها فهي الوحيدة، مما يرفع من مداخيلها ويضاعف أرباحها، في نفس الوقت لها ايجابيات كثيرة بل هي الفائدة الكبرى للزبائن فعند تعدد الشركات المتنافسة على الزبائن يتنوع العرض و تنخفض الأسعار.

أما عن زبائن شركة اتصالات الجزائر فهم يرون أن لها من القدرات ما يمكنها من الوصول إلى أعلى المراتب و هذا بنسبة 83 بالمائة فهم يرونها شركتهم الوحيدة و الرائدة في مجال الاتصالات التي شهدت ولا تزال تشهد عدت تطورات، لا تزال تمتلك قدرات، طاقات مادية، بشرية و مالية تمكنها من تحقيق ما هو أحسن و توفير أرقى و أجود المنتجات.

الشكل رقم 05-27: خصصة شركة اتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيان.

إن لخصوصية الشركات مزايا و فوائد عديدة للشركة، الأفراد، التسيير الجيد، تحقيق الأرباح، توفير الأموال، خدمة أكثر للعملاء، تنوع المنتجات فأغلب العملاء يحبذون فكرة خصوصية الشركات طمعا في زيادة في الجودة، تخفيض في الأسعار وتنوع المنتجات لكن عملاء شركة اتصالات الجزائر يرون العكس فهم لا يحبذون فكرة الخصوصية وهذا بنسبة تفوق ال 70 بالمائة و هذا إن دل على شيء فهو يدل على مدى ولاء عملائها أما عن سبب هذا التصويت و الولاء فهو يتغير من عميل إلى آخر فمنهم من يسند إجابته ليبقى التعامل جزائري بحت أي هناك نزعة وطنية، لأن لها قدرات أكثر يجب أن تعمل على صقلها و تطويرها و تحسينها لا لتغيير الملكية، يجب على الدولة دعمها أكثر تحسين التسيير فقط، أما عن الفئة التي تشجع فكرة الخصوصية فيرجع سبب ذلك إلى تحسين الأسعار، تطوير المنتجات، حل المشاكل بسرعة وأخيرا تحقيق أعلى للجودة.

خاتمة عامة:

في نهاية بحثنا هذا ومن خلال هذه الخاتمة نتطرق إلى مختلف النتائج والآراء التي تم التوصل إليها، كخلاصة لدراسة إشكالية تأثير نظام الجودة المتكامل في تحسين الأداء المؤسسات دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر كنموذج للمؤسسات الجزائرية، فلاجابة على مختلف الأسئلة الفرعية للتأكد من مدى صحة الفرضيات المعطاة في المقدمة ثم محاولة تقديم النتائج المتوصل إليها لتقديم التوصيات والاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها على مستوى الدراسة العلمية، على هذا الأساس تقسم الخاتمة إلى ثلاث فروع أهمها:

أولاً: نتائج الدراسة

علينا أن نميز بين نوعين من النتائج هما النتائج النظرية المتوصل إليها من خلال البحث النظري من خلال دراسة الكتب، المراجع و المقالات المتعلقة بالموضوع والنتائج العملية الميدانية المتوصل إليها من خلال دراسة حالة لشركة اتصالات الجزائر:

أ- النتائج النظرية: من خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى النقاط التالية:

من خلال دراستنا التي قمنا بها تبين لنا مدى أهمية تطبيق نظام الجودة المتكامل في المؤسسة الإقتصادية، لما يوفره من خصائص و فوائد تعود بالريح، فنظام الجودة المتكامل يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، يُبني ثقافة الجودة، التحسين المستمر للمنتجات والأنشطة، تخفيض التكاليف، استغلال الفرص المتاحة، تحسين الأداء البيئي، تطوير قدرات الأفراد، حماية مستخدميها، كسب رضا عملائها و احترام الأطراف المستفيدة كالعملاء، الموردين، الحكومات ... و غيرها؛

كما تبين لنا أن أهم المواصفات الدولية ذات العلاقة بنظام الجودة المتكامل هي عائلة المواصفة الإيزو 9000 و 14000 فالأولى تتعلق بأنظمة إدارة الجودة التي تسعى إلى تحقيق أعلى مستويات الإشباع للزبائن و الثانية تتعلق بأنظمة إدارة البيئة تسعى إلى إحترام المؤسسة للبيئة الطبيعية وللمجتمع المحلي، أما المواصفة الثالثة فهي تتعلق بنظام الصحة و السلامة المهنية OHASA 18000 و كلها مواصفات تسعى إلى إنشاء نظام متكامل أو متجانس للحماية ثلاثية الأبعاد (المستهلك- الطبيعة- الموظف)؛

بالإضافة إلى أن نظام الجودة المتكامل عبارة عن مجموعة من الخطوات موجهة للعمل بطريقة شاملة ومنتسقة للمتطلبات المختلفة من الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية، فيجب إسناده إلى

خاتمة عامة:

سياسة محددة، تنظيم محكم، منهجية عمل، توفير الأدوات. كما يتطلب توفير الموارد المختلفة، المشتريات، الإنتاج و أنها مواصفات للجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية بصفة منفصلة 9000 ISO، ISO 14000، OHSAS 18000 بمعنى النظام لا يزال يخضع لجهود فردية من طرف المنظمة الدولية للتقييس ISO و المنظمة الإنجليزية OHSAS؛

نظام الجودة المتكامل يقوم على مبدأ تنسيق مختلف الميادين كالتخطيط بمختلف أنواعه ومستوياته، تسيير الموارد المادية، المالية و البشرية، تنظيم المهام، أخلاقيات الأعمال بهدف ضمان تحقيق الجودة العالية، حماية البيئة، توفير الصحة و السلامة المهنية؛

يجب على المؤسسات دمج أنظمتها الثلاث في نظام واحد فبذلك تضمن أن كل مهامها تكون متناسقة لأنه يوفر لها نظام معلومات موحد، تسيير موحد، نظام واحد للاتصال الداخلي، مراجعة داخلية واحدة و قس على ذلك باقي الأنظمة؛

بالإضافة إلى أنه يحطم كافة العراقل التقنية، التنظيمية و البشرية من أجل التحسين والتعاون في المنظمة بطريقة تجعل كل النشاطات تتحقق بأكثر إنتاجية و فعالية، في هذا السياق فإن التكامل يُنَبِّت و يُقوي العلاقات بين الوحدات القاعدية بضم و دمج كل الوحدات إلى وحدة واحدة في سلوك متناسق داخليا؛

كما وجدنا أن نظام إدارة الجودة المطابق للمواصفة القياسية الإيزو 9000 هو نظام يتكون من سياسات المؤسسة، إجراءاتها، خططها، مصادرها، عملياتها و تدرج السلطة فيها و ذلك لتحقيق جودة المنتجات أو الخدمات التي تلبى احتياجات الزبائن و أهداف المؤسسة، يشمل هذا النظام كلا من عمليات الشراء، البيع، اختيار المواد والأفراد، التصاميم، التخطيط، الإنتاج، الفحص، الاختبار، التعبئة والتغليف، حفظ المواد، التوزيع والتركيب، التشغيل، الصيانة، الرقابة على الجودة، خدمات ما بعد البيع ؛

كما وجدنا أن هناك أطراف تستفيد من نظام الجودة المتكامل و بتعبير آخر أصحاب المصالح ويقصد بهم كل شخص أو مجموعة التي تتوفر فيهم القدرة على التأثر و التأثير في المؤسسة لتحقيق أهدافها، قدم فريمان قائمة بهؤلاء الشركاء و هم الزبائن، الموردون، العمال، المساهمون و كذلك الدولة، الجماعات المحلية و المواطنون، له جملة من المكاسب كالتحكم في الأخطار (ضمان الجودة، البيئة، الأمن)، تخفيض و تقليل أخطار التناقض لقيادة المؤسسة، إحترام الإلتزامات الإجتماعية (حفظ الصحة)، أداء اقتصادي كإدارة الجودة، تسيير المالي، الفعالية، تعظيم الموارد من خلال التعاون، تناسق القرارات والأنشطة من خلال النظرة العامة و الثقافية، تعظيم الربحية من إتحاد أنشطة النظام الجودة الموحد؛

نظام الجودة المتكامل يوفر امتيازات كثيرة كالمحافظة على سمعة المؤسسة، يوفر النقاط المفتاحية لمنح المؤسسة بعدا جديدا لنظام الجودة و توجيه أداءها الإقتصادي، سلامة الأفراد و إحترام البيئة. كما يوفر دليل لنظام الجودة المتكامل غني بالمفاهيم و نماذج التطبيقات، عدد من الأمثلة، خريطة الإجراءات، تحليل الأخطار، لوحة قيادة، هيكل دليل نظام الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية، نقاط إنطلاق (من جهة التنظيم) و أخيرا تقديم شبكة التدقيق النظام؛

إن نظام الجودة المتكامل يسمح بتنسيق و تسيير تنفيذ نظام الإدارة في كل المستويات العملية والمحلية، يضمن مستوى أعلى لأداء المؤسسة ككل فيجب أن تتبع المؤسسة منهجية تنفيذ نظام الجودة المتكامل التالية تبدأ بتشخيص أولي لنظام الجودة المتكامل ثم تحديد سياسة النظام، التخطيط، البدء، التوظيف، المراقبات و الإجراءات ثم تسيير الإدارة للإجراءات؛

أما فيما يتعلق بعملية تقييم الأداء فيقصد بها التأكد من مقارنة الأهداف المحققة بما تم تخطيطه وعليه فانه يقوم على التعامل مع أوضاع العاملين بأنظمة الثواب، العقاب، اكتشاف أوجه الضعف في الأداء ولفت النظر إليها وإتاحة الوسائل المناسبة لتلافيها كما أنها تكشف نقاط القوة و تشجيعها؛

كما وجدنا أنه يجب مراعاة التناسب في إسناد المهام الوظيفية بين متطلباتها وقدرات العامل بما يضمن من ناحية النقل إلى وظيفة أخرى أكثر ملائمة تصحيحاً لسوء التوزيع في البداية، من ناحية أخرى التدرج إلى الوظائف الأعلى بحسب ما يظهر في قدرات الفرد للمنصب المرشح له، كل ذلك بمعايير تكفل المساواة بين العاملين وتضمن لهم حقوقهم بالفعالية التي تنعكس في النهاية على نتائج المؤسسة وإدارتها بحسن الأداء وانضباطه وجودته؛

كما أن نظام التقييم الكفاء يسمح بالحد من وجهات النظر الشخصية والاعتماد على مؤشرات موضوعية وكمية لتقييم الأداء وأن عدم تفعيله قد يؤدي إلى عدم تحقيق الارتباط بين النتائج الفردية من ناحية والأداء الاستراتيجي أو التنظيمي من ناحية أخرى كما وجدنا أن أغلب الأنظمة الحالية لإدارة الأداء تعتمد على النواحي الكمية بينما تتجاهل اعتبارات الجودة؛

إضافة إلى عدم مشاركة المؤسسات العاملين في اقتسام العوائد المالية للنجاح وفقاً لمساهمة الأفراد في تحقيقها فغالباً لا يتم ربط المكافأة بنتائج الأعمال؛

إن فلسفة الجودة تركز بقوة على أنظمة تقييم الأداء يجب أن تتجنب استخدام تقييمات كلية أو شاملة أو إجمالية مثل ممتاز، جيد، ضعيف...إلخ، فتصنيف العاملين في فئات قد يؤدي إلى تشجيعهم على التصرف بطريقة تتوافق مع توقعاتهم للفئة التي ينتمون إليها، فعلى سبيل المثال: الأفراد

خاتمة عامة:

الذين يتوقعون بأن أدائهم سوف يندرج تحت فئة "المتوسط" قد لا يتوفر لديهم الدافع لتحسين أدائهم بل يستمرون في نفس نتائج الفئة و أخيرا قد ينتج عن عدم توفر نظام فعال لتحفيز العاملين داخل التنظيم من أجل كسب تعاونهم في تنفيذ النظام؛

كما اتضح لنا من خلال دراسة العلاقة إدارة نظام الجودة المتكامل - أداء الأفراد أنه لنظام الجودة دور فعال و هام في تحسين الإنتاجية و تخفيض التكاليف إضافة إلى دوره في تحقيق مركز تنافسي متميز لدخول الأسواق العالمية، حيث أنه في الوقت الحاضر عدم إمكانية الاستمرار في المنافسة دون تبني إستراتيجية فعالة تجاه نظام الجودة المتكامل قصد تحسين أداء المؤسسات والارتقاء به إلى التميز؛

تطبيق نظام الجودة المتكامل له دور كبير في تحسين الأداء من خلال توفير الأمن و الضمان الوظيفي، تقليل حالات المخاطر في جو العمل، تطوير مهارات و قدرات العاملين من خلال التدريب، تقديم الحوافز والمكافآت الأجرية بحق المجدين والمتميزين، توفير أدوات تقييم عادلة وموضوعية لتقييم أداء العاملين، فسح المجال للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف و إتخاذ القرارات، هذا حتما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم الشديد للمؤسسة بالتالي كل هذه العناصر ستؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء العنصر البشري للمؤسسة؛

لا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بنظام الجودة المتكامل في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات، المخرجات والعمليات، إذ يعتبر نظام الجودة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء، الذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل و ذلك بالاعتماد على الحقائق و توفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس و قدرة و التزام في جميع مجالات العمل و أوضح العديد من الباحثين أنه يمكن للمنظمة أن تتميز عندما تنفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية الأربعة التكلفة الأقل، الجودة، الوقت و المرونة؛

أخيرا نظام الجودة المتكامل يعتبر أداة كبيرة لتحسين و رفع الأداء كما يعتبر وسيلة فعالة في تحقيق الأداء بأبعاده الثلاث الجودة- حماية البيئة- حماية الموظفين، لهذا يجب على الإدارة العليا للمنظمة و مسيرها إعطائها قدر الإمكان الاهتمام و الرعاية و أخذه بعين الاعتبار في قراراتهم الإستراتيجية.

ب- النتائج الميدانية:

لقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج بعد ما قمنا بدراسة لواقع نظام الجودة المتكامل جودة - بيئة- صحة و سلامة مهنية في الجزائر ثم القيام بدراسة استكشافية على عينة من المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في شركة اتصالات الجزائر وحدة تيارت، بحيث قمنا استطلاع آراء كل من إطارات، مشرفين على الشركة للوقوف على واقع نظام الجودة المتكامل في الشركة و كذا الإطلاع على النظام المتبع لتقييم كفاءة أداء العاملين والنماذج المطبقة في التقييم، وقد تم إجراء عدة مقابلات مع بعض العاملين الخاضعين للتقييم، كذلك مع بعض المسؤولين في تلك المؤسسة بهدف التعرف على عملية التقييم والمشاكل التي تعاني منها لكي يكون التشخيص واقعياً، لقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج الميدانية من خلال الدراسة يمكن إجمالها في:

- الجودة مصطلح شائع في شركة اتصالات الجزائر فهو متداول في الحياة اليومية للأفراد و كذا الحياة العملية و إنه لشيء إيجابي لأن الأفراد يعون و يدركون جيداً أنهم مطالبون بتوفير خدمات بالجودة المطلوبة منهم لزيائن الشركة؛
- الإدارة العليا للشركة تعي و تلتزم بمبادئ الجودة و هذا ما وجدناه في آراء العينة المستجوبة، وشعارات الشركة، إشهارات و التغييرات المستمرة و هذا جانب يقوي نوعاً ما مركزها التنافسي من خلال السعي المستمر في التغيير البناء؛
- إدارة الشركات و المنجنت المعاصر ينطلق من مبدأ مهم مفاده أن الزبون هو الأساس لتطور و نجاح الشركات لهذا فإن موظفي الشركة يعتقدون بأن عملاء شركتهم راضون عن مستوى أداء أو ما يعرف بمنتجات المقدمة لهم ويؤكدون ذلك بالأغلبية؛
- لقد لاحظنا من خلال إجابات الأفراد في الشركة أنهم يعون جيداً قيمة الزبون وهم يتحلون بالمسؤولية عن أعمالهم و تصرفاتهم و يسهرون على راحة زبائنهم من خلال دراسة الشكاوي بسرعة و العمل على حذفها و تجنبها في المستقبل بل خصصت مصلحة بكاملها للاستماع للزبون و متابعة طلباته (مصلحة الزبائن)؛
- التغيير الوظيفي خطوة يكاد يخافها الجميع في المنظمات اعتقاداً منهم بأنه يحمل في طياته أمور سلبية كالتسريح من العمل، تغير نمط العمل مما يصعب الأمور عليهم، تغيير المسؤولين عن العمل مما يغير من أسلوب التعامل معهم لكن في حقيقة الأمر و في واقع شركة اتصالات

الجزائر فالتغير جلب لهم أمور إيجابية فعند انفصالها عن مؤسسة البريد والاتصال غيرها جذريا فأصبحت شركة بالمستوى العالي من حيث المباني، الهندام، طريقة العمل، تحسين أسلوب التعامل و إرتفاع الأجور و، أما التجديد من حيث الزيوت والخدمات المقدمة له فهي الأخرى شاهدت تطورات كبيرة كتتنوع المنتوجات، المنافسة في جودة المنتجات، سعر ملائم، خدمات أعلى، توقيت نوعا ما مناسب هذا ما نلاحظه في القوانين المتجددة و جلب أحدث الوسائل التكنولوجية، في كثرة التدريب و التكوين، توفير أحدث الوسائل و المعدات، فخامة المباني؛

- الفضلات، المهملات، النفايات، المسترجعات، التلوث، الأضرار البيئية كلها مصطلحات موجودة في أغلب الشركات الإقتصادية، المهم هنا هو مدى إدراك الشركة لوجودهم و الكيفية التي يتم بها استرجاعها، القضاء عليها و الإستفادة منها، أما في شركتنا فوجدنا أن أغلب العمال لا يدركون وجودها و هذا جانب سلبي للغاية، فعلى المسؤولين تدارك هذا العنصر و الإهتمام أكثر به؛

- تعتبر شركة اتصالات الجزائر مصدر و المُصدِر لتطور تكنولوجيا الاتصال في الجزائر فهي من يوفر الأنترنت بالتدفق العالي، التنوع في خدمات الهاتف الثابت و النقال، لذلك تبذل كل مجهوداتها لجلب أكبر التطورات التكنولوجية، أحدث طرق الاتصال، إستغلال أكبر للمعلومات والتطورات العالمية؛

- إن المؤسسات الجزائرية تعطي أهمية كبيرة للصحة و السلامة المهنية إدراكا منها لصحة العاملين، كما أن الأموال التي تدفعها المؤسسات على تسديد فواتير الأدوية، الأطباء و غيرها تعتبر تكاليف إضافية تستطيع المؤسسة تجنبها وذلك من خلال الإهتمام أكثر بصحة مستخدميها مسبقا، حمايتهم و رعايتهم من الأخطار والأضرار المهنية وذلك بتوفير وسائل الوقاية و الحماية، أما عن شركة اتصالات الجزائر فهي كمثيلاتها من الشركات الجزائرية تهتم برعاية الصحية و هن شريكة في صندوق الضمان الإجتماعي و تقوم بتعويض أو تسديد فواتير الدواء بنسب متفاوتة، أما فيما يتعلق وسائل الحماية و الوقاية فهي تتوفر في الشركة بصفة قانونية أما الفعلية في نسبية و عمال الشركة يطالبون بتوفيرها و بكميات كبيرة وفي أسرع وقت؛

- ميدانيا، أغلب المؤسسات الجزائرية تتبع نظام التقييم مرة في السنة و هذا يعتبر غير كافي للحكم على أداء العاملين فيجب أن تتم بعدة مرات، كالشركة الجزائرية للتأمين SAA تقوم بتقييم دخل الأفراد حسب دخل الشركة ككل هذا ما يدفعها إلى تغيير الدخل شهريا و كذلك هذا غير جيد بالنسبة للأفراد لان دخلهم مضطرب شهريا مما يزيد من قلقهم و عدم ثباتهم و عدم ثقتهم في

- الشركة و يؤدي بهم إلى تغييرها أما شركة اتصالات الجزائر فتقوم بتقييم الأداء مرة كل شهرين و هذا كاف للحكم على حقيقة أداء عمالها و يجب تعزيزه بمعايير جيدة و أكثر واقعية؛
- يجب مناقشة نتائج التقييم و هذا للوقوف على كل النقاط و كل الجوانب سواء الجانب الايجابي بمكافئته و تحفيز الموظف عليه و حتى يكون عبرة لزملائه و مناقشة أسباب الضعف و التدهور في النقاط السلبية و بحث سبل حذفها و تجنبها لاحقا؛
- ضغوط العمل متواجد ووفرة في الشركة وهذا بسبب عدم حرية الموظف و كثرة المهام و خاصة عن أيام المداومة فالشركة تعوضهم عنها ماليا و هم يرغبون في الراحة و عطلتهم الأسبوعية فأحيانا الراحة لا تعوض بالأموال (ما قاله بعض الموظفين)؛
- نظام تقييم كفاءة الأداء باق في مبدئه وليس من الواقعية انتظار اختفائه، إنّما كلّ الرجاء وفي النهاية لتقليل الأخطاء و تحجيم آثارها، أن تطوّر وسائله و تحكم قواعده بحيث يكون أكثر فعالية في بلوغ الأهداف المرجوة منه، هذا يتطلب من واضع القاعدة جهداً متزايداً لتأتي على قدر الإمكان متجاوبة مع الواقع الذي تنظمه وبالتالي أكثر قدرة على تحقيق غاياتها، كما يتطلب من القائم على تطبيق القاعدة ألا يستهدي في تقديره بغير موجبات العدل والموضوعية، ألا يضعف أمام الاعتبارات العاطفية بكل صورها أو حتى ما تبدو في ظاهرها إنسانية وأن يدرك دائما وهو يضع تقديره أنّه من كل الجوانب أمام اختبار للضمير؛
- ولاء الأفراد لمؤسساتهم عنصر غاية في الأهمية ولا يجب على الشركة إهماله بل عليها أن تسعى بكل الطرق إلى كسب أكبر قدر ممكن من أفرادها، لأنّ الولاء ينتج عن الرضا الوظيفي الذي بدوره يأتي من ثقافة تنظيمية جيدة و قوية التي تتكون عبر الزمن و التي يصعب تغييرها بل يجب تسيرها حسب رغبة و حاجة و إستراتيجية المنظمة، أما عن الولاء في شركة اتصالات الجزائر فهو موجود و بنسبة كبيرة و هو جانب جد إيجابي للشركة.
- أخيرا إنّ الزبون في شركة اتصالات الجزائر له أهمية كبيرة و واضحة من خلال معاملة الأفراد له و العمل على إرضائه و الحفاظ عليه و بحث سبل جلب المزيد منهم؛

ثانياً: إختبار الفرضيات

بناء على الإشكالية المطروحة و الفرضيات المحددة أثبتت نتائج الدراسة ما يلي:

الفرضية الأولى:

تبين لنا من خلال تحليل الدراسة للموضوع صحة هذه الفرضية لأن نظام الجودة المتكامل نظام معقد لكونه مركب من عدة أنظمة مختلفة متفاعلة معا و يجب العمل بجد على دمجها و تناسقها وأنه يعمل على توفير طرق إنتاج سلع أو تقديم خدمات بمستوى عالي من التميز فتكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات مستهلكيها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقق رضاهم وسعادتهم، لأنها تتم من خلال مقاييس موضوعة سابقا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة لإيجاد صفة التمييز فيها لذلك فنظام الجودة يعتبر نظام مترابط معقد له أسس ومبادئ يقام عليها يجب أن تدخل في ثقافة كل فرد حتى يسهل تطبيقها وبالتالي السيطرة على كل جوانب الإنتاج في المؤسسة و بالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛

الفرضية الثانية:

نظام الجودة المتكامل يتكون من أنظمة ثلاثة متفرقة، تختلف و تغير من مواصفة إلى أخرى، لكل منها أسسها و مبادئها فيقوم على دمجها بطريقة متناسقة، متكاملة و مترابطة لتشكل نظاما موحدًا يسير في نسق واحد محققا الأهداف الكبرى للمؤسسات، فيؤدي نظام الجودة إلى توحيد جهود المديرين و العمال بشكل يسمح بتحقيق توقعات العملاء من خلال التركيز على جودة الأداء من المرحلة الأولى إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة و أقصر وقت مما يزيد من كفاءة العمال و رفع أدائهم، كما يؤدي نظام الإدارة البيئية إلى رفعه من حيث إرساء مبادئ الإنتاج مع الحفاظ على البيئة، تقليل التالف، رفع الإنتاجية، تخفيض التكاليف بسبب تطبيق مدخل الإنتاج الأنظف، تتبع دورة حياة المنتج و إدارة المخلفات أما نظام حماية الصحة والسلامة المهنية فهو الآخر يؤدي إلى وقاية و حماية الأفراد من المخاطر، المشاكل والعقبات كما يضمن رعايتهم صحيا من توفير الظروف الملائمة للعمل، المتبعة الصحية وهي تؤدي مجتمعا إلى رفع الأداء التنظيمي من حيث إكساب الأفراد قدرات الإنتاج بالجودة- حماية البيئة- حماية الموظفين من خلال كل ما سبق نستنتج أن نظام الجودة المتكامل يعتبر أداة كبيرة لتحسين و رفع الأداء التنظيمي من جهة و الأداء العام للمؤسسات من جهة أخرى؛

الفرضية الثالثة:

الأكيد أن نظام الجودة التكاملي يرفع و يحسن من الأداء العام للمؤسسات أما عن دوره في تحسين الأداء لعمال شركة إتصالات فهو لا زال لم يلعبه كاملا وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة حيث ثبت لنا أن الشركة تملك امتيازات تمكنها من تقديم منتجات بجودة أعلى من المتوفرة حاليا و لها القدرة على العمل بإتقان مع الحفاظ على البيئة، كما تستطيع التوفيق ثلاثي الأبعاد جودة، بيئة، صحة و سلامة مهنية لكن لم تقم لحد الساعة باستغلاله جيدا كما ينبغي.

ثالثا: الإقتراحات الناتجة عن الدراسة

توصلنا من خلال الدراسة أن نظام الجودة المتكامل يشهد نوع من النقص والمشاكل في شركة اتصالات الجزائر، لذلك ارتأينا تقديم بعض النصائح و مجموعة من الاقتراحات التي نلخصها في:

- يعتبر نظام الجودة المتكامل نظام مركب له عدة خصائص، مميزات و فوائد جمة لذلك يجب على المؤسسات تطبيقه و تبنيه لما يعود عليها بالنتائج الإيجابية؛
- الجودة مبدأ قديم النشأة ذا أهمية متجددة في جميع جوانب المؤسسات كالخطيط الاستراتيجي، التسير، التنظيم، التسويق، المالية، فهو يؤدي إلى تخفيض التكاليف، تعظيم الأرباح، حصة سوقية أكبر و كسب رضى الزبائن و غيرها، لذا يجب على شركة اتصالات الجزائر أن تهتم به أكثر و خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة (منافسة حادة)؛
- وجدنا أن شركة اتصالات الجزائر لا تفرز فضلات و ملوثات للبيئة بدرجة كبيرة، وهذا لا يمنع من أن تهتم بالجانب البيئي أكثر و توليه الرعاية الكافية، لأن لها نفايات و مهملات تضر المحيط من أسلاك النحاسية و النفايات العادية، لسبب بسيط أن البيئة ملك الجميع فعلى الجميع حمايتها و الحفاظ عليها؛
- إن حماية الصحة المهنية نظام تم تبنيه في كل المؤسسات الجزائرية بدون إستثناء، ونظام السلامة المهنية هو الآخر موجود في كلها، الوجود المقصود هنا هو الوجود القانوني فقط لكن عمليا فهو يختلف من مؤسسة إلى أخرى و هذا راجع إلى جدية المؤسسة، نوع النشاط و اعتبارات أخرى كأولويات النفقات و غيرها، لكن يجب أن يتم أخذ هذا العنصر بأكثر جدية في شركة اتصالات الجزائر (نظرا لطلب العمال بذلك)؛
- نوصي شركة اتصالات الجزائر خاصة و كل المؤسسات الجزائرية بالاهتمام أكثر بالفرد، المسير و العمل لأنهم هم الأقطاب الرئيسية و المهمة في كل رهان، تغيير و نجاح و الاهتمام بالمستوى

- التعليمي والثقافي للمتقدمين الجدد للوظائف أثناء التعيين، إنشاء نظام المعلومات يتيح عملية تبادل ونشر المعرفة التنظيمية (أفكار - رؤى - استراتيجيات - تجارب) في أرجاء المنظمة؛
- تعزيز عملية تضامن ومشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات ونتائج أعمال المنظمة وتوظيف الخبرات الإنسانية القادرة على قيادة أعمال التحوّل والتغيير في المنظمة؛
- يجب على المشرفين القائمين على التقييم التحلي بالنزاهة، الموضوعية والقيم الإنسانية والضوابط الأخلاقية عند قيامهم بمهمة التقييم، وأن يستبعدوا قدر الإمكان التأثيرات الشخصية على أحكامهم وتقديراتهم لأداء مرؤوسيه من العمال، وأن يتجنبوا الحكم في حالة العصبية كالغضب، الحالات المرضية، التعب أو الإرهاق؛
- يجب أن يحظى نظام تقييم الأداء بالمزيد من الاهتمام من الجميع خاصة المستويات العليا لزيادة مصداقيته وفعاليته؛
- يجب أن يكون نظاماً خالياً من التعقيدات، حيث يسهل فهمه من طرف الجميع؛
- أن يتم تصميمه من طرف هيئات حيادية مختصة يفضل أن تكون خارجة عن المنظمة ليتجنب سياسة الإقصاء والتهميش والتحيّز؛
- إعطاء الصلاحيات والمسؤولية في اتخاذ القرار للمورد البشري للشركة فتكون لها الحرية والسلطة في مجال عملها وانحصار دور الإدارة في التشجيع، الإرشاد ومعالجة الأخطاء دون التدخل المباشر في العمل؛
- نشر روح الفريق بين أعضاء المنظمة لتحقيق أغراضها وأهدافها بكفاءة وفعالية؛
- إعطاء مجال أوسع أو سلطة أكبر للعاملين لممارسة الرقابة على أنفسهم، تحمل مسؤولية عملهم، توفير مساحة أكبر للأفراد لاستخدام طاقاتهم بتمكينهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات القريبة من نقطة تأثيرهم؛
- زرع روح المسؤولية عن نتائج تصرفاتهم من ايجابية يجازون عليها و سلبية يعاد النظر فيها؛
- تحويل التدريب إلى استثمار يرغب فيه الجميع وليس تكلفة و عناء يفر منه الجميع؛
- تدريب أعضاء فريق العمل باستمرار لزيادة مهارتهم الجماعية؛
- إعطاء أكبر فرص للترقية وتمكين العمال من الاستفادة منها بعدالة لتدعيم نظم التحفيز؛
- إتاحة فرصة وإمكانية قياس العاملين لأدائهم، فالقياس الذاتي يتيح نوعاً من التحفيز الذاتي ومنح التقدير للأفراد من وقت لآخر؛

خاتمة عامة:

- تدريب الموارد البشرية لتجنب الأخطاء وتقليص العيوب، إدراك مسؤولياتهم في إطار الإنتماء للمنظمة والمساهمة في تحسين الأداء، تقليل الحاجة للإشراف وزيادة الاستقرار والمرونة؛
 - إطلاع الأفراد العاملين على كافة المعلومات وعدم حجبها عنهم؛
 - توفير قدر من اللامركزية حتى يتمكن الأفراد العاملين من مواجهة مشكلات العمل دون الرجوع إلى الإدارة في كل صغيرة وكبيرة و إلغاء الإجراءات الروتينية التي قد تعرقل انجاز مهام؛
- ترقية نظام الاتصال بتكثيف وسائله والعمل على استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال من خلال التشجيع على الحوار، التشاور والمقابلات التي تفعل التغذية المرتدة في تدفق المعلومات لنشر الشفافية؛ في الأخير، إن نظام الجودة المتكامل جودة- بيئة- صحة و سلامة مهنية إضافة إلى التكنولوجيا الحديثة، المنافسة، السوق المفتوح و غيرها من المفاهيم الحديثة الإدارية الحديثة كلها مجتمعتا تعتبر وسائل تساهم بدرجة كبيرة في تحسين مستوى الشركات الإقتصادية الساعية للنمو و التطور، ترفع و تحسن من مستوى أداء الأفراد داخل هذه الشركات، فحتى يتحقق ذلك ولكي ترفع من أداء أفرادها على المؤسسات الجزائرية أن تركز على نظام الجودة المتكامل جودة- بيئة- صحة و سلامة مهنية أو ما يعرف بتكامل المواصفات الإيزو 9000، إيزو 14000 و OHSAS 18000 فهي السبيل الأمثل لتحقيق النمو، التفوق و النجاح.

رابعاً: آفاق البحث:

- برزت لنا أثناء القيام بهذا البحث عدة إشكاليات جديرة بالطرح لمواصلة درب البحث العلمي سيما أن هذه البحوث نظراً لتعلقها بالتطور و التغيير من جهة و تحسين الأداء من جهة أخرى مما يدفعنا إلى طرح عدة أسئلة نتركها آفاقاً لهذا البحث منها:
- نظام الجودة المتكامل (جودة - بيئة) كوسيلة لرفع الأداء البيئي للشركات الجزائرية مع دراسة حالة ؛
 - نظام الجودة المتكامل (جودة- بيئة- صحة و سلامة مهنية) الأداة الناجعة لتحقيق التنمية المستدامة.

المراجع

أولاً: الكتب

- 1- أبو النصر مدحت، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007.
- 3- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2000.
- 4- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي-رؤية معاصرة، الدار للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 5- احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 دليل علمي، جامعة الزقازيق، مصر، 1998.
- 6- أحمد سيد مصطفى، دليل المدير العربي إلى سلسلة الإيزو 9000، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997.
- 7- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000، مطبوعات جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر، 2005.
- 8- أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف جلال حزي وشركاه، الإسكندرية، 2004 .
- 9- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007.
- 10- السلمي علي، إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 11- الشيخ روان منير، إدارة الجودة في المنظمات، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2010 .
- 12- السيد إسماعيل محمد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، مصر، 1997.
- 13- الجبالي عبد السلام رحومة، حماية البيئة بالقانون، الدار الجمهورية للنشر، ليبيا، 2000.
- 14- العجيلي محمد عاصي و آخرون، نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار البازوري، الأردن، 2009.
- 15- بحيري سعد صادق، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 16- جارت بوب و آخرون، كيف تفكر استراتيجيا، ترجمة عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1998.
- 17- جاري دبيلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد احمد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 18- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
- 19- جيم فيولر، إدارة مشروعات تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 20- جوزيف كيلادا، ترجمة سرور علي سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- 21- حمود خضير كاظم، الشيخ روان منير، إدارة الجودة في المنظمات، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 22- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- 23- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 2009.
- 24- خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد، الرياض 1997.
- 25- خالد مصطفى قاسم ، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة "، الدار الجامعية، إسكندرية، 2007.
- 26- خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 02، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 27- رعد حسن الصرن، نظم الإدارة البيئية و الإيزو 14000، دار الهدى، دمشق، 2000.
- 28- رشيد الحمد محمد سعيد الصباريني، البيئة ومشكلاتها، دار العالم للمعرفة، الكويت، 1990.

- 29- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 30- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 31- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار القباء، القاهرة، 2001.
- 32- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، 2006.
- 33- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.
- 34- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط03، 2007.
- 35- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، 2008.
- 36- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
- 37- سلوى أمين السامري، نظم المعلومات الإدارية، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999.
- 38- سمير محمد عبد العزيز، إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 و 10111، فنية إدارية ، أسس، تطبيقات، حالات، مطبعة الإشعاع الفنية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
- 39- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر، عمان، 2000.
- 40- صلاح الحجار، دليل الأثر البيئي في المشروعات الصناعية و التنمية، دار نهضة مصر للنشر و التوزيع، مصر، 2000.
- 41- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر، 2001.
- 42- صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
- 43- صلاح محمود الحجار و داليا عبد الحميد صقر، نظام الإدارة البيئية و التكنولوجيا، دار الفكر العربي، مصر، 2005.
- 44- طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية للشركات و أخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 45- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، 2007.
- 46- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
- 47- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة للجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- 48- علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2002.
- 49- علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1998.
- 50- علي السلمي، السياسات الإدارية المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة.
- 51- علي السلمي، إدارة التميز، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002.
- 52- عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة فلاح للنشر و التوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 1993.
- 53- عبد الرحمان عيساوي، دراسات في علم النفس المهني و الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الأزراطية، 1996.
- 54- علاء السالمي و آخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، مصر، 2005.
- 55- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998.
- 56- عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، ط الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999.

- 57- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، دار جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2006 .
- 58- عبد الرحمن بن احمد بن محمد الهيجان، ضغوط العمل - من شامل لدراسة مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 59- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007.
- 60- علي غربي ، إسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 .
- 61- عبد الكريم شوكل، طارق راشي، إدارة الجودة الشاملة البيئية وفقا لمعايير الايزو 14000 كمخل لتحسين و تنمية أداء المؤسسة الاقتصادية من الناحية البيئية، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2010.
- 62- فضل الله علي، السلوك التنظيمي: دراسة في التدريب و التطوير التنظيمي، المطبعة العصرية، دبي، 1982.
- 63- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 2000-9001، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 64- كاميليا عبد الفتاح، مستوى الطموح و الشخصية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984.
- 65- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2000.
- 66- كنعان نواف، القيادة الإدارية، عمان، دار زهران، 1992.
- 67- ليث علي الحكيم و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
- 68- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، لبنان، 2005.
- 69- مأمون السلطي، سهيلا الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، 1999.
- 70- مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- 71- محمد جمال الكافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، 2007.
- 72- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
- 73- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة، دار ووائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
- 74- محمد عبد السميع علي، الأمن الصناعي عرض تحليلي لمفهومه و نشاطه، مطبعة القاهرة، مصر 1973.
- 75- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 76- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر الأردن، 2006.
- 77- مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 78- موسى عبد الناصر، رحمان أمال، الإدارة البيئية و آليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة بركة، العدد 04، 2008.
- 79- موسى اللوزي، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي حول دور المدير في الإبداع و التميز، شرم الشيخ، مصر، 2004،
- 80- مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 81- نادر احمد ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 82- ناديا العارف، الإدارة و الاستراتيجية لإدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

- 83- نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، إدارة البيئة نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO14000، دار المسيرة لنشر، الأردن، 2007.
- 84- يوسف حجيم الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 85- يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الطبعة الأولى دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 86- يوسف الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2006.
- 87- يونس إبراهيم أحمد يونس، "البيئة والتشريعات البيئية"، دار الجامعة للنشر، الأردن، 2008.
- 88- يوسف الطيب، إدارة السلامة و الصحة المهنية، وكالة البحيرات الثلاث للدعاية و الإعلان، 2009.
- 89- يوحنا عبد آل آدم، سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم كفاءة أداء المنظمات، دار ميسرة، 2005.

ب- باللغة الأجنبية

- 1- FERNANDEZ Alain, les tableaux de bord des managers : le projet décisionnel dans sa totalité, éditions d'organisation, 2005.
- 2- JOUMOT Alain, 100 question pour comprendre et agir RSE et développement durable, gnon éditions France, 2010.
- 3- FRANCE Ademe, L'impact économique et l'efficacité environnementale de la certification ISO 14001/EMAS des entreprises industrielles, Service économie de l'ADEME, France, 1999.
- 4- AUBERT Nicole, Hoffmann Hervé Michael, diriger et motiver, édition d'organisation, Paris, 2000.
- 5- AUBIN Nadia, évaluation j'ai la cote, édition d'organisation, Paris, France, 2002.
- 6- BERNARD Froman, du manuel qualité au manuel du management : l'outil stratégique, Editions AFNOR, Paris, France, 2001.
- 7- BRILMAN Jean, Les meilleures pratiques du Management au cœur des entreprises, 3^{ème} édition, Editions d'Organisations, Paris, 2000.
- 8- BEATRICE Bellini et MARIANNE Parry, système de management intégré : vers un référentiel d'évaluation des pratiques, université de Versailles France / institut Arts et métiers, Paris.
- 9- BLOCK M, et MARSH I, intégration ISO 14001 into a quality management system, 2^{ème} édition, Milwaukee, American society for Quality, 2002.
- 10- BRAHIM Tarfi, les rayonnements, série éducation, thèmes sur les risques professionnels dans le secteur minier et leur prévention dans les pays africains, organisation arabe du travail, institut arabe d'éducation ouvrière et de recherches sur le travail d'Alger, 1991.

- 11- BAIGAMAA Puntsay, **Contest For Young Standardizers In Devloping Countries And Economics In Transition**, Journal Of ISO Bulletin, Vol33, No 12 Décembre, 2002.
- 12- CHRISTIAN Batal, **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**, 2^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2000.
- 13- Directive ISO/CEI, **Règles de structure et de rédaction des Normes internationales**, Partie 2, 5^{ème} édition, ISO, Genève.
- 14- DAKAK B, CHATER Y, TALBI A, **Méthodologie d'intégration des concepts Qualité, sécurité et environnement en maintenance**", 7^{ème} conférence international: conception et production intégrées. Oujda, Maroc, Octobre 2011.
- 15- DUMITRESCU Corina & DUMITRACHE Marilena **the impact of lean six sigma on the Overall Results of Companies, economi**a, Seria Managemen, 2011.
- 16- DANIEL Duret et Maurice Pillet, **Qualité en production de iso 9000 à six sigma**, 2^{ème} édition, d'organisation, paris, 2002.
- 17- DENIS Molho, **la performance globale de l'entreprise**, édition d'organisation, Paris 2003.
- 18- ERIC Brunelle, **L'élaboration d'un système de management intégré : qualité et environnement**, essai présenté au centre universitaire de formation en environnement en vue de l'obtention du grade de maitre en environnement (M. Env), centre universitaire de formation en environnement université de SHERBROOKE, Québec, canada, 2005.
- 19- FLORENCE Gillet- Goinard, **Bâtir un système intégré Qualité/Sécurité/ Environnement de la qualité au OSE**, éditions d'organisation, 2006.
- 20- FROMAN, B, GEY, J-M et BONNIFET, F, **Qualité, Sécurité, Environnement construire un système de management intégré, saint –denis la plaine**, AFNOR, 2002.
- 21- GUY LAUDOYER, **la certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité**, éditions d'organisation, Paris, France, 2000.
- 22- HEIZER Jay, BARRY Render, **Operations Management**, Prentice, Hall, Inc, New Jersey, 2001.
- 23- Jean prilman, **les meilleures pratiques de management**, Editions d'organisation, Paris, 2000.
- 24- Jacques IGALENS et Jean Marie PERTTI, **Contribution de l'audit social au respect des droits sociaux fondamentaux**, université de printemps de l'audit social, compétitivité et normes sociales internationales Tunis, Tunisie, 21-22 mai 2004.
- 25- KRAJEWSKI Lee J, RITZMAN Larry P, **Operations Management : Process And Value Chain**, 7th Ed, Person Education Inc, Upper Saddle River, New, Jersey, 2005.
- 26- KATZENBACH Jon, DOUGLAS Smith, **les équipes haute performance**, édition: Dunod, Paris, France, 1994.
- 27- LAPRA jean pascal, **l'évaluation du personnel dans l'entreprise**, édition Dunod, Paris, 1993.
- 28- LINTALA. Jenni K & TAKAL Josu A, **integration of the environmental of electronic Business management**, 2008.
- 29- LAMPRECHT. J. V, **ISO 9000 ; commentaires et conseils pratiques, une approche statique**, AFNOR, Paris, 2001.
- 30- Tresanini Marie, **Evaluer les compétences**, édition EMS Management & société colombelles, 2004.

- 31- JONQUIERES Michel, **Le Manuel de Management Environnemental**, Tome 2- Améliorer un système de management Environnemental, édition société Alpine de Publications, Paris, France, 2001.
- 32- MOUSSA Kamran, SAJID Ali, **critical analysis of Six Sigma implementation, total quality management**, 2010.
- 33- OLIVIER Rousseaux, **système de management intégré qualité, sécurité et environnement, un tout pour l'entreprise**, avril 2013, CCI Moselle, France.
- 34- OCTAVE Gelinier ET Autres, **développement durable: pour une entreprise compétitive Et responsable**, ESF Editions, France, 2005.
- 35- Patrice Roussel, **Rémunération, Motivation et satisfaction au travail**, édition : economica, Paris, 1996.
- 36- Philippe Détrie, **conduire une démarche qualité**, 4^{eme} édition, Edition d'organisation, Paris, 2001.
- 37- PASCAL Robert, MATHIEU Weil, **les fondements de la qualité, séminaire international ; qualité en recherche et en enseignement supérieur**, IAV Hassan II-Rabat, Maroc, 2007.
- 38- Philippe Détrie, **Conduire une démarche qualité**, 2^{eme} édition d'organisation, Paris, 2001.
- 39- Philippe Eray, **Précis de développement des compétences**, édition liasons, Paris, 1999.
- 40- Pell arther, **encadrer et motiver une équipe, édition: les échos**, village mondiale, paris, France ,2000.
- 41- REME H, **la situation des entreprises maghrébines concernant la gestion environnemental**. / conference.reme.info.
- 42- Samuel MERCIER, **l'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature**, 10eme conférence de l'association internationale de management stratégique (AIMS), du 13 au 15 juin 2001, faculté des sciences de l'administration, université LAVAL, Québec.
- 43- SANDERS Doug & HILD cheryl, **common Myths about six sigma, sigma science inc**, published quality engineering, 2000.
- 44- SEGOT Jaques et Gasquet Christophe, **assurer le passage à la norme ISO 9000, version 2000**, édition Afnor, Paris, 2003.
- 45- STRACZEK, J L (s. d), **système de management intégré et développement durable**, Bagneux, France, groupe AFAQ, P11,
- 46- Stéphane TATU, Pierre Henri HAMBURGER, Raphael GAIFFE, Christophe DUCOU, Aymon WESTPHAL, **SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE**, séminaire des auditeurs – Giens, septembre 2014.
- 47- STAMOU T, **Integrated Management System de management in Small Medium – Sized Entreprises : theory and Practice**, thèse (M, Sc), Norwich, Angleterre, 2003.
- 48- TALBI A, **intégration des fonctions de l'entreprise application aux fonctions production et maintenance**, édition universitaire européenne, 2011.
- 49- VASSELAER Michel, **Le pilotage d'entreprise** : Des outils pour gérer la performance future, édition Publi union, Paris, 1997.

- 50- Vern Christine, **l'évaluation des compétences**, édition liaisons, paris, 2002.
 51- ZIVOJINOVIC Stevan, **Integrated quality management as a Subject in higher education curium**, international journal of quality research, 2007.

52-

ثانيا: الرسائل الجامعية

- 1- الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية و الاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة حالة سونطراك، رسالة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2007.
- 2- داني الكبير نصيرة، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة و محبط المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة سيدي بلعباس، 2015، ص 171.
- 3- شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2005.
- 4- عبد المليك مزهودة، دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، علوم اقتصادية، جامعة باتنة، 1997-1998.
- 5- عبد الحق بوعافية، أثر تطبيق نظام الإدارة البيئية في المؤسسات الاقتصادية على أدائها المالي - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار 2009-2012، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2013.
- 6- قواميد بوبكر، فعالية البيع في خلق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009.
- 7- لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي المؤسسي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.
- 8- لعشعاشي مصطفى، إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: آفاق و تحديات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة و الزجاج بسعيدة، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011.
- 9- مليكة علالي، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAR، مذكرة ماجستير جامعة بسكرة، 2004.
- 10- ملوك منصف، أثر إسهاد على أداء المؤسسات الجزائرية - حالة المواصفة ISO 9000 : 2000 - دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة، مذكرة الماجستير، جامعة سطيف، 2010.
- 11- مشان عبد الكريم، دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مصنع الإسمنت عبر الكبيرة- سطيف، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2013.
- 12- نسيمة مزاوي، مكانة الموارد البشرية ضمن ISO و إدارة الجودة الشاملة، مذكرة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

ثالثا: المجالات العلمية

- 1- إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين توتة، مجلة الباحث، 2007.
- 2- إلهام يحيوي، تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة)، مقال علمي جامعة باتنة، 2010.
- 3- إسلام طالب محمد صالح، دور تطبيق مواصفة الإيزو 9000 في تحقيق إدارة الجودة الشاملة- دراسة تطبيقية الشركة العامة للإكتشافات النفطية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخامس و الثلاثون، 2010
- 4- أسامة الخولي، البيئة و قضايا التنمية و التصنيع: دراسات حول الواقع البيئي في الوطن العربي و الدول النامية، سلسلة عالم المعرفة، مطابع السياسة، الكويت، 2002.
- 5- إيثار عبد الهادي آل فيحان، سوزان عبد الغني البياتي، تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية: ISO 14001: 2004 ، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطريات، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد السابعون، 2008.
- 6- السيد أحمد السقا، مراجعة الأثر البيئي في المشروعات الصناعية و التنمية، إطار مقترح، مجلة الإدارة العامة، الرياض، 1999.
- 7- بن عياش عمار، تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية، دراسة ميدانية على مستشفى بشسر بن ناصر بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، 2012.
- 8- داوود عزيز حنا، العبيدي ناظم هاشم، علم النفس الشخصية، مجلة كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد، 1990.
- 9- سكيل رقية، دور لجان الوقاية الصحية و الأمن في وقاية العمال من الأخطار المهنية داخل المؤسسة، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، العدد 11، جانفي 2014.
- 10- شتوح وليد، مكانة نظام الإدارة البيئية الإيزو 14000 في تسيير المؤسسات الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات المجلد 7 العدد 2 (2014): 01-21، جامعة عنابة.
- 11- صالح الراشد، التميز في الأداء: ماهية و كيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة آفاق اقتصادية، مجلة فصلية متخصصة و محكمة يصدرها اتحاد غرف التجارة و الصناعة في دولة الإمارات العربية المتحدة، العدد 116، 2009.
- 12- عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الانسانية العدد 1 ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.
- 13- عبد الحليم نادية راضي، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، عدد 21 .
- 14- عزوي عمر، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة و ثقافة المؤسسات الاقتصادية- رؤية مستقبلية، مجلة الباحث عدد 2006/04.
- 15- محمد أبو القاسم محمد، نظم الإدارة البيئية، مجلة أسبوط للدراسات البيئية- العدد التاسع و العشرون، مصر، 2005.

16- نور الدين جوادي و آخرون، السلوك التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر - دراسة ميدانية حول " تجربة شركة ورود لإنتاج العطور في إطار مشروعاتها للحصول على شهادة الإيزو 14000، مقال علمي منشور بمجلة علمية لجامعة الوادي، 2010.

رابعاً: الملتقيات العلمية

- 1- الشريف بقة، عبد الرحمان العايب، التنمية المستدامة و التحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر، مداخلة مقدمة لمؤتمر الدولي حول التنمية المستدامة ، جامعة سطيف، 2008.
- 2- إلهام يحيوي، أثار تطبيق الإيزو 14000 على التلوث البيئي بشركة الإسمنت الجزائري، الملتقى الدولي الثالث، خميس مليانة، 2010.
- 3- بومدين يوسف، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الحالي للمؤسسة - دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الوطني، 2010.
- 4- بوخمخ عبد الفتاح، على موسى حنان، مداخلة بعنوان: أثر الصحة و السلامة المهنية على الكفاءات الإنتاجية في مؤسسة هنكل الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، المسيلة، 2009.
- 5- زين الدين بروش، جابر دهيمي، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات - دراسة حالة شركة الإسمنت، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، ورقلة، 2011.
- 6- زروقي إبراهيم، لحول عبد القادر، الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات؟، ملتقى وطني حول، إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسات، جامعة سعيدة.
- 7- عبد الرحيم علام، مقدمة في نظم الإدارة البيئية، ملتقى للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- 8- قوفي سعاد، الملاحم التنظيمية و الإستراتيجية التنافسية لمتعملي صناعة الهاتف النقال الجزائري، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، يومي 09 و 10/11/2010.
- 9- كوكب كامل نور، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، ندوة الإبداعية للبرامج والأنشطة "المؤسسات الحكومية والخاصة"، مصر، فبراير 2008.
- 10- محمد حمزة بن قرينة، حدة فروحات، تقييم دور المؤسسات المالية في تمويل المشاريع البيئية في الجزائر، الملتقى الدولي سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الإجتماعية، 2012.
- 11- مرزاقه صالح، بوهرين فتحة ، أهمية تطبيق الجودة (إيزو 9000) دراسة حالة مؤسسات جزائرية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة، 2010.

رابعاً: الجرائد الرسمية، القوانين، مطبوعات، المراسيم و الوثائق

1. الجريدة الرسمية، العدد 06، 1983.
2. الجريدة الرسمية رقم 43 الصادرة في 20 يونيو 2003.
3. الجريدة الرسمية رقم 77 الصادرة في 10 ديسمبر 2003.
4. الجريدة الرسمية رقم 41 الصادرة في 27 يونيو 2004.
5. الجريدة الرسمية رقم 81 الصادرة في 19 ديسمبر 2004.
6. الجريدة الرسمية رقم 01 الصادرة في 08 جانفي 2006.
7. الجريدة الرسمية رقم 28 الصادرة في 14 مايو 2014.
8. الجريدة الرسمية رقم 37 الصادرة في 19 يونيو 2016.
9. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 05.05.1996 يحدد قائمة الأمراض ملحقه 01 و 02 (ج ر 16).
10. القرار الوزاري المؤرخ في 09.06.1997 يحدد قائمة الأشغال المعرضة لأخطار مهنية (ج ر 75).
11. المادة 66 من القانون رقم 96-19 .
12. المادة 69 من القانون رقم 83-83 المؤرخ في 02 يوليو 1983، يتعلق بحوادث العمل و الأمراض المهنية.
13. المرسوم التنفيذي رقم 466/05 الصادر في 6 ديسمبر 2005 القاضي بإنشاء الهيئة الجزائرية للاعتماد (الجيرك)
14. التقرير العام 2011 لليوم العالمي لنظام إدارة السلامة و الصحة المهنيين: أداة للتحسين المستمر .
15. مبادئ توجيهية بشأن نظم إدارة السلامة و الصحة المهنيين، منظمة العمل الدولية- السلامة و الصحة المهنية 2001، ILO- OSH2001، مكتب العمل الدولي، جنيف.
16. الوثائق الداخلية للشركة اتصالات الجزائر .

خامساً: الوثائق باللغة الأجنبية

- 1- DANIEL Labornne, EMMA Gana Ouslati, **analyse comparative du cadre institutionnel de la RSE au Maroc et Tunisie**, revue management et **Avenir**, paris, numéro 43, 2011.
- 2- **Direction générale de la régulation et de la normalisation**, ministère de l'industrie, annuaire des entreprises certifiées ISO9000/14000.
- 3- FN X 50- 176, **Management de la qualité- Management de processus**, AFNOR, Paris, 2000.
- 4- **Guide de la qualité, du contrôle qualité et normalisation**, GAL, 2004, Alger.
- 5- **Guide de l'entreprise responsable**, Groupe One, Editions Labor, Bruxelles, Belgique, 2003.
- 6- ISO 9000, 2005.
- 7- **le programme qualité du ministère de l'industrie**, Ministère de L'industrie, projet Algérie – France – ONUDI, journée d'information, 2005.

- 8- ANNACEUR Mohamed, Les nouvelles voies de l'audit social, , université d'été de l'institut de l'audit social, Toulouse, France, 29-30 aout 2001.
- 9- Manuel de système de management intégré 2015 de groupe CLEMESSY, Manuel 15, 2015.
- 10- Manuel M, système de management intégré 2015, 111 Indice 15, date d'application 1^{er} 2015.
- 11- Mettre en place un système de management intégré, MINES paris Tech.
- 12- Observatoire sur la responsabilité sociale de l'entreprise « ORSE », développement durable ET entreprise, éditions AFNOR, Paris, France, 2004.
- 53- _United Nations, Technical Report, The Environmental managements in the pulp and paper industry, UNDP, n°34, Paris.

سادسا: مواقع الانترنت

1. <http://www.aps.dz/ar/economie>
2. <http://www.leconews.com/fr>
3. <http://www.algerie1.com/actualite>
4. <http://www.radioalgerie.dz/news>
5. http://www.qcm-algerie.com/liste_references.html.
6. <http://www.ons.dz>.
7. <http://www.citet.nat.tn>.
8. <http://www.mipi.dz>
9. <http://www.netindex.com>
10. <http://www.fr.scribd.com>
11. <http://www.nticweb.com/componetoption.com>
12. <http://www.ameinfo.com/ar-travel-visa>.
13. <http://www.Mptic.gov.dz>.
14. <http://www.A.T.DZ>.
15. <http://www.afaq.fr/web/ressources.ns>.
16. <http://www.Actu-environnement.com/ae>.
17. <http://www.arabytex.com/forum/threads>.
18. <http://www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-or/ohsas-18001>
19. <http://www.islammemo.cc.html>
20. <http://www.uea.ac.uk/env/all/teaching/eiaams>.
21. <http://www.Arpt.dz>
22. <http://www.conference.reme.info>.

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
29	عرض شامل للنظم الثلاثة للنظام الجودة المتكامل	01-01
38	مميزات نظام الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية	02-01
40	المكاسب الداخلية لنظام الجودة المتكامل	03-01
41	المكاسب الخارجية لنظام الجودة المتكامل	04-01
42	العراقيل الداخلية لنظام الجودة المتكامل	05-01
43	العراقيل الخارجية لنظام الجودة المتكامل	06-01
57	مقارنة نظام متكامل كلياً و جزئياً	07-01
57	مزايا و عيوب التكامل الجزئي	08-01
58	مزايا و عيوب التكامل الكلي	09-01
59	الأنواع الثلاث لنظام الجودة المتكامل	10-01
62	تموقع حالات الثلاث في المؤسسات الإقتصادية	11-01
134	مؤثرات تقييم الأداء	01-03
140	نتيجة المقارنات الثنائية	02-03
147	مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف و الطرق الأخرى المستخدمة في تقييم أداء العاملين	03-03
150	طريقة قياس الأداء تقييم ناتج الأداء(المردودية)	04-03
151	تقييم السلوك الوظيفي	05-03
152	تقييم الصفات الشخصية	06-03
152	التقييم الإجمالي لأداء العامل(ص)	07-03
152	حوصلة عملية التقييم	08-03
187	قائمة تحتوي على أوائل الشركات المتحصلة على شهادة الإيزو 9000 في الجزائر.	01-04
198	كروولوجية المؤسسات البيئية	02-04

201	-	المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 14001 لإصدار سنة 2004 في منطقة المغرب العربي	03-04
203	-	قائمة تحتوي على الشركات المتحصلة على شهادة الإيزو 14000 في الجزائر	04-04
214	-	قائمة تحتوي على الشركات المتحصلة على شهادة OHSAS 18000 في الجزائر	05-04
229	-	التشكيلة العمالية لشركة إتصالات الجزائر	01-05
241	-	معالجة شكاوي العملاء في شركة اتصالات الجزائر	02-05
245	-	تسيير الفضلات و النفايات في شركة اتصالات الجزائر	03-05
252	-	عناصر تقييم الأداء و مداخل التقييم	04-05
253	-	عرض لبعض النتائج	05-05
255	-	عرض نسب دورية التقييم	06-05
259	-	عرض آثار نتائج التقييم	07-05
262	-	قدرة العمال على إتقان المهام و الحفظ على سلامتهم مع حماية البيئة	08-05
264	-	مدى جودة المنتجات المقدمة لزبائن شركة اتصالات الجزائر	09-05
267	-	سبب إختيار الزبائن لشركة اتصالات الجزائر	10-05
268	-	رأي زبائن شركة اتصالات الجزائر في الحفاظ على الصحة والسلامة المهنية	11-05

قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال	الرقم
18	أساسيات نظام الجودة المتكامل	01-01
20	نظام الجودة المتكامل في المؤسسات	02-01
22	المواصفات القياسية المعنية بتطبيق نظام الجودة المتكامل	03-01
46	الأخطار التي تواجه نظام الجودة المتكامل	04-01
56	مستوى التكامل نظام الجودة، البيئة، الصحة السلامة المهنية في نظام	05-01
73	نموذج نظام إدارة الجودة بالعمليات	01-02
76	فوائد تطبيق معايير الإيزو 9000	02-02
84	نموذج يوضح نظام الإيزو 14000	03-02
122	أهداف تقييم الأداء الوظيفي	01-03
132	مكونات عملية تقييم الأداء	02-03
133	من يقوم بتقييم أداء العاملين؟	03-03
139	خطوات تقييم أداء العاملين وبعده الاستراتيجي	04-03
141	استمارة تقويم أداء الموظفين	05-03
142	منحنى التوزيع الإجبار للعاملين	06-03
144	سجل أداء العامل	07-03
165	مزايا استخدام إدارة الجودة الشاملة	08-03
171	الأداء الوظيفي و نظام الجودة المتكامل	09-03
228	الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر لولاية تيارت	01-05
239	مدى شيوع مصطلح الجودة في الشركة	02-05
240	إلتزام القيادة العليا للشركة بتطبيق الجودة و نشر ثقافتها	03-05
240	مدى رضى عملاء الشركة عن مستوى جودة المنتجات	04-05
242	رغبة الشركة في التغيير، التحسين و الدفع بالأمر نحو الأمام	05-05

- 243 06-05 - ضرورة تبني الشركة لنظام الجودة كايزو 9000
- 244 07-05 - تسبب شركة اتصالات الجزائر في الأضرار البيئية
- 244 08-05 - تطبيق نظام الإدارة البيئية (حماية البيئة) و أولويات شركة اتصالات الجزائر
- 246 09-05 - خطورة المهام على سلامة العاملين في شركة اتصالات الجزائر
- 247 10-05 - وجود حوادث العمل و تكرارها في شركة اتصالات الجزائر
- 247 11-05 - توفير وسائل السلامة المهنية الكافية في شركة اتصالات الجزائر
- 248 12-05 - إرشاد و توجيه العاملين من خلال وسائل التوعية الوقائية في شركة اتصالات الجزائر
- 248 13-05 - حرص شركة اتصالات الجزائر على صحة أفرادها (عمال - موظفين)
- 249 14-05 - متابعة الشركة لظروف العمل و البحث في أسباب الحوادث والأمراض
- 250 15-05 - توضيح وجود طريقة لتقييم أداء العاملين في شركة اتصالات الجزائر
- 250 16-05 - ترتيب طرق التقييم حسب الأفضلية
- 251 17-05 - يوضح تحديد الأهداف ووضوحها
- 254 18-05 - أهمية عملية التقييم في شركة اتصالات الجزائر
- 256 19-05 - عرض المشرف على التقييم في شركة اتصالات الجزائر
- 257 20-05 - الإبلاغ عن نتائج التقييم
- 258 21-05 - الأسلوب الملائم في الإعلان عن نتائج تقييم الأداء
- 263 22-05 - مدى شيوع مصطلح الجودة لدى زبائن الشركة
- 256 23-05 - مدى تقديم الشركة للمنتجات بالجودة المطلوبة
- 265 24-05 - بعض المشاكل التي صادفت الزبائن و المدة الزمنية لحله
- 266 25-05 - سبب إختيار الزبائن لشركة اتصالات الجزائر
- 269 26-05 - شركة اتصالات الجزائر و المنافسة في ظل اقتصاد السوق
- 270 27-05 - خصوصية شركة اتصالات الجزائر

الملاحق

الأستاذة: سيد فاطمة الزهراء
كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية
جامعة جيلالي اليابس
سيدي بلعباس

أخي (أختي) الفاضل (ة):

في إطار البحث العلمي وقصد إتمام أطروحة دكتوراه في العلوم، بعنوان " نظام الجودة المتكامل بين واقع المؤسسة الجزائرية و تحسين الأداء - دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر"، يشرفني أن أطلب منكم الإجابة على أسئلة هذا الإستبيان و مدنا بالمعلومات اللازمة علما بأنّ كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون موضع السريّة التامة ولن تستخدم إلاّ لأغراض الدّراسة العلمية لا غير.
نحن إذ نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البّناءة في خدمة العلم و المعرفة نرجو أن نتقبلوا منا خالص الشكر و التقدير.

الباحثة: سيد فاطمة الزهراء

ملاحظة: ضع علامة (x) داخل المربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال.

المحور الأول: معلومات شخصية عن الأفراد

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: 10-30 سنة 31-50 سنة أكثر من 50 سنة
3. المستوى الدراسي: ثانوي جامعي
4. الخبرة: أكثر من 20 سنة ما بين 11 و20 سنوات أقل من 10 سنوات
5. الأجر: 30001 دج و40000 دج. أكثر من 40000 دج.

المحور الثاني: واقع الجودة في شركة اتصالات الجزائر

تسعى الجودة الشاملة لتلبية احتياجات الزبون الحالية و المتوقعة بل يتسع مداها لتشمل جودة

الأعمال، جودة الخدمة، جودة المعلومات، جودة النظام، جودة المورد البشري، جودة الأهداف و غيرها.

6. هل تعرف الجودة الشاملة؟

اعرفها جيدا أعرفها لا أعرفها

7. هل تلتزم القيادة العليا للشركة بتطبيق الجودة و نشر ثقافتها؟

نعم لا لا أدري

8. هل عملاء الشركة راضون عن مستوى جودة المنتجات؟

نعم لا لا أدري

9. هل ترى أن عدد الشكاوي قليل؟

نعم لا لا أدري

10. هل يتم دراسة الشكاوي بسرعة و العمل على حذفها؟

نعم لا لا أدري

11. هل تلتزم شركتكم بتقديم الخدمات و في مواعيدها؟

نعم لا لا أدري

12. هل تسعى الشركة للتعرف على آراء العملاء و احتياجاتهم من خلال الدراسات استطلاعية؟

نعم لا لا أدري

13. هل يوجد فرق عمل لتحليل المشاكل و اقتراح الحلول؟

نعم لا لا أدري

14. هل توجد لدى إدارة الشركة رغبة دائمة في التغيير، التحسين المستمر و الدفع بالأمور للأمام؟

نعم لا لا أدري

15. هل ترى ضرورة لتبني الشركة لنظام الجودة ك إيزو 9000 ؟

نعم لا لا أدري

المحور الثالث: نظام حماية البيئة في شركة اتصالات الجزائر

16. هل ترى أن شركتكم تسبب أضرار بيئية؟

نعم لا لا أدري

17. هل يدخل تطبيق نظام الإدارة البيئية (حماية البيئة) ضمن أولويات الشركة؟
نعم لا لا أدري

18. هل لشركتكم فضلات و نفايات؟

نعم لا لا أدري

19. كيف تتم معالجة و تقليص النفايات و الفضلات الناتجة عن العملية الإنتاجية؟

رميها حرقها إعادة رسكلتها

20. هل ترى ضرورة لتبني الشركة لنظام لحماية البيئة ك إيزو 14000 ؟

نعم لا لا أدري

المحور الرابع: نظام حماية الصحة و السلامة المهنية في شركة اتصالات الجزائر

21. هل هناك مهام خطيرة على سلامة العاملين؟

نعم لا لا أدري

..... ما هي

.....

22. هل توجد حوادث العمل؟ و هل هي متكررة؟

نعم لا لا أدري

23. هل توفر وسائل السلامة المهنية الكافية لكافة العاملين في الشركة؟

نعم لا لا أدري

24. تقوم الشركة بإرشاد و توجيه العاملين من خلال وسائل التوعية الوقائية؟

نعم لا لا أدري

25. هل تحرص الشركة على المتابعة المستمرة لصحة العاملين؟

نعم لا لا أدري

26. هل تقوم الشركة بمتابعة ظروف العمل و التعرف على مسببات الحوادث و الأمراض المهنية؟

نعم لا لا أدري

المحور الخامس: تقييم الأداء في شركة اتصالات الجزائر

أ- تقييم الأداء:

27. هل تعلم بأن الأداء يقيم في شركتكم؟ نعم لا

28. الطريقة التي تفضل استخدامها في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة، هي:

- * هل طريقة التقييم تركز على أساس نتائج الإنجاز؟
 لا نعم
- * هل طريقة التقييم تركز على أساس السلوك في العمل؟
 لا نعم
- * هل طريقة التقييم تركز على أساس نتائج الإنجاز والسلوك في العمل.
 لا نعم
- * طريقة تقوم على مقارنة متطلبات العمل مع أعمال ووظائف أخرى مشابهة لها.
 لا نعم

ب- أهداف ومعايير التقييم:

29. هل هناك أهداف محددة لكل وظيفة؟
 نعم لا
30. هل يتم مشاركة العاملين في تحديد الأهداف المطلوبة منهم ؟؟
 نعم لا
31. ما هي مواصفات الأهداف التي تفضلها كمعايير لتقييم كفاءة أداء العاملين:
 أن تكون أهداف واضحة محددة وموضوعية وسهلة المنال.
 أن تكون أهداف واضحة محددة وطموحة وصعبة المنال.
 أن تكون أهداف مرتبطة بالعمل يمكن قياسها كالنتائج المحققة من العمل.

ج- مداخل التقييم:

32. ما هي عناصر التقييم الكافية للحكم على مستوى كفاءة العاملين حسب رأيك؟
 إتقان العمل، المواظبة والانضباط، المهارة في العمل
 السلوك الشخصي، التعاون مع الآخرين، المعاملة
33. ما هي الأسباب الداعية لوجود عناصر تقييم محددة في المؤسسة؟
 توضيح أكثر للعامل ما هو مطلوب منه بدقة؛
 تزيد أكثر من موضوعية التقييم ودقته؛
 تساعد أكثر المشرفين على إجراء التقييم؛
 تجنب أكثر المشرفين في حالة التحيز أو التشدد.
34. ما هي أسباب اعتقادكم بعدم كفاءة عناصر التقييم :
 لا تتناسب مع طبيعة عمل الشركة.
 اتسامها بالعمومية وعدم الوضوح.
 لا تعكس سوى بعض جوانب الأداء.
 صعوبة فهمها وتقديرها.

د- مشاركة العاملين وعلاقات العمل:

35. هل الإدارة تؤمن بأن كل العاملين يمثلون جزء من نتائجها؟
 لا نعم
36. هل يمثلون تكلفة بالنسبة له؟
 لا نعم

37. هل أنت مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة ؟

لا نعم

38. هل أنت شريك في العمل وليس أجير، وهل أنت في قلب كل عملية تطوير وتحسين ؟

لا نعم

هـ - دورية التقييم:

39. هل تشعر بأنّ عملية تقييم أداء العاملين تعتبر أمراً هاماً ؟

لا نعم

40. هل يتم تقييم جميع العاملين على مستوى كل الوظائف في الشركة مرة في السنة ؟

لا نعم

* في حالة الإجابة بلا، فهل يتم التقييم على فترات هي :

شهرياً شهرين ربع سنة (فصلية) نصف سنة (سداسية)

41. هل تفضل أن تجرى عملية التقييم بصفة مستمرة أثناء أداء العاملين لعملهم؟

لا نعم

- في حالة الإجابة بنعم، لماذا؟

لإرشاد العامل وتوجيهه بشكل مباشر في ضوء أدائه.

لزيادة دافعية العاملين للعمل.

تعريف العامل بنواحي ضعفه أول بأول كي يتجنبها.

و- الإشراف عن التقييم:

42. من هي الجهة المناسبة التي تفضل أن توكل إليها رسمياً مهمة القيام بعملية تقييم أداء العاملين؟

المسؤول المباشر فقط.

المسؤول المباشر بالاشتراك مع رئيس الإدارة أو القسم أو الفوج.

لجنة متخصصة في مجال تقييم الأداء.

ي- الإبلاغ عن نتائج التقييم :

43. هل يتم تبليغ جميع العاملين بنتائج تقييم أدائهم ؟

لا نعم

* في حالة الإجابة بنعم، ما تفضيلكم في طريقة الإعلان عن نتائج التقييم :

السرية التامة. العلنية.

العلنية للتقديرات ذات الدرجات المرتفعة فقط. العلنية للتقديرات ذات الدرجات المنخفضة فقط.

ك- الآثار المترتبة عن عملية التقييم:

44. هل يستفيد من نتائج تقييم الأداء كلا من العاملين والإدارة معا ؟

لا نعم

* في حالة الإجابة بنعم : ما هي جوانب الاستفادة للعاملين ؟

تمنح للعاملين الشعور بالمسؤولية عن نتائج أدائهم.

ارتفاع الدافعية الذاتية للعاملين نحو تحسين أدائهم.

استعراض الأخطاء فرصة لتقييم أداء العاملين.

* وما هي جوانب الاستفادة للإدارة ؟

- تسهيل عملية اختيار العاملين الصالحين للترقية.
- تحديد احتياجات التدريب وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.
- تستخدمها الإدارة في تخطيط العمالة وترقية سياسة الموارد البشرية.

45. ما هي الآثار المترتبة على نتائج التقييم لأداء العاملين ؟

- آثار عقابية وتأديبية.
- آثار تدريبية وتنموية.
- آثار إرشادية وتوجيهية.

46. ما هي الإجراءات التي يحظى بها العاملين ذوي التقديرات الجيدة في الشركة؟ هل هي :

- الترشح للترقية.
- الاستفادة من المكافآت المادية والعلاوات الدورية.
- يحظى بصلاحيات التمكين لتحرير طاقاته وإثبات ذاته.
- إجراءات أخرى :

47. ما هي الإجراءات التي يحظى بها العاملون ذوي التقدير الضعيف في المؤسسة ؟ هل هي :

- التخفيض الوظيفي.
- الحرمان من الترقية والمكافآت المادية والعلاوات الدورية.
- النقل الوظيفي.
- إنذاره أو توبيخه.

48. هل تشعر بأن نتائج التقييم المحققة دقيقة وغير قابلة للتعليق عليها ؟

- لا نعم
- * في حالة الإجابة بلا، هل تفضل أن يتناقش المشرف والعامل حول نتائج التقييم ؟
- لا نعم

- * في حالة الإجابة بنعم : ما هي أسباب تفضيلك لذلك ؟
- تعريف العامل بنقاط ضعفه والتناقش معه في كيفية علاجه.
- تحقيق التقارب في وجهات النظر بين المشرف والعامل.
- تزيد من موضوعية عملية تقييم الأداء ومصداقية النتائج.

ل- العمل في الفريق والزيائن:

49. هل تفضل العمل مع زملائك لحل أي مشكلة تواجهك، أي تعمل في فريق ؟

- لا نعم

50. هل توافق على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء العاملين في مؤسستك ؟

- لا نعم

* في حالة الإجابة بنعم: ما هي اقتراحاتك لذلك ؟

.....

.....

المحور السادس: علاقة نظام الجودة المتكامل برفع و تحسين الأداء في ظل الظروف الراهنة

51. هل تعتقد أنك قادر على العمل بإتقان مع الحفاظ على البيئة؟

نعم لا

52. هل تعتبر أن وظيفتك تتناسب مع قدراتك البدنية؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بلا، فهل تريد تغييرها إلي وظيفة أخرى؟

نعم لا

53. هل تعتقد أنكم قادرين على العمل بجودة مع ضمان حماية البيئة و صحتكم و سلامتكم المهنية؟

نعم لا

شكراً لتعاونك.

استبانة العملاء

ملاحظة: ضع علامة (x) داخل المربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال.

المحور الأول: معلومات عامة

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: 10-30 سنة 31-50 سنة أكثر من 50 سنة
3. المستوى: ثانوي جامعي ثانوي
4. المهنة: طالب موظف تاجر أخرى

المحور الثاني: واقع الجودة في شركة اتصالات الجزائر

تعرف الجودة بأنها تلبية احتياجات الزبون المتوقعة و إتقان الأعمال من أول مرة، وهي تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل، جودة الخدمة، جودة المعلومات، جودة التشغيل، جودة القسم، جودة النظام، جودة المورد البشري، جودة الأهداف و غيرها.

5. ما مدى معرفتك بمصطلح الجودة الشاملة؟

- اعرفها جيدا أعرفها لا أعرفها

6. هل شركة اتصالات الجزائر تقدم خدمات و منتجات بالجودة المطلوبة في مجال الاتصال؟

- نعم لا لا أدري

7. هل تلتزم الشركة بتقديم الخدمات (المنتجات) و في مواعيدها؟

- نعم لا لا أدري

8. هل تقوم الشركة بتقديم خدمات متنوعة؟

- نعم لا لا أدري

9. هل أنت راضى عن مستوى الخدمات المقدمة و عدد المشاكل قليل؟

- نعم لا لا أدري

10. يتم دراسة الشكاوي بسرعة و العمل على حذفها لاحقا؟

- نعم لا لا أدري

11. هل يوجد في الشركة فرق عمل لاستماع للزبون، تحليل المشاكل و اقتراح الحلول؟

- نعم لا لا أدري

12. أذكر مشكل صادفك في مجال الهاتف أو الانترنت، و ما هي المدة الزمنية لحل هذا المشكل؟

.....
.....

13. ما هو سبب اختيارك لشركة اتصالات الجزائر؟

- لنوع خدماتها لأسعارها المناسبة

لأسباب أخرى:

المحور الثالث: نظام حماية البيئة في شركة اتصالات الجزائر

14. هل ترى أن شركة اتصالات الجزائر لها نوع من الأضرار البيئية؟
 نعم لا لا أدري
15. هل الأسلاك الشائكة تسبب مشاكل تضر ببيئة المواطنين؟
 نعم لا لا أدري
16. هل نفايات و الفضلات الشركة (الناتجة عن العملية الإنتاجية) تضر بالبيئة؟
 نعم لا لا أدري
17. ما هي نصائحك لشركة اتصالات الجزائر في مجال البيئة؟

المحور الرابع: نظام حماية الصحة و السلامة المهنية في شركة اتصالات الجزائر

18. هناك مهام خطيرة على صحة و سلامة العاملين، هل ترى ذلك؟
 نعم لا لا أدري
19. هل من الضروري تغيير أسلوب العمل في شركة اتصالات الجزائر؟
 نعم لا لا أدري
20. هل توفر وسائل السلامة المهنية الكافية لكافة العاملين في الشركة؟
 نعم لا لا أدري
21. هل من الضروري أن تحرص الشركة على المتابعة المستمرة لصحة العاملين؟
 نعم لا لا أدري
22. هل تعتقد بضرورة تبني الشركة لأنظمة الجودة، حماية البيئة، ضمان صحة و سلامة الأفراد؟
 نعم لا لا أدري

المحور الخامس: علاقة نظام الجودة المتكامل برفع و تحسين الأداء.

23. هل ترى أن الشركة تمتلك امتيازات تمكنها من تقديم منتجات بجودة أعلى؟
 نعم لا
24. هل تعتقد أن الشركة قادرة على العمل بإتقان مع الحفاظ على البيئة؟
 نعم لا
25. هل تعتبر أن الشركة تلتزم عمالها بالقيام بمهام لا تتناسب مع قدراتهم البدنية؟
 نعم لا
26. هل تستطيع الشركة العمل بجودة مع حماية البيئة، الصحة و السلامة المهنية؟
 نعم لا
27. هل تظن أن شركة لها ما يمكنها من مواجهة المنافسة لمدة أطول؟
 نعم لا
28. هل تحبذ خصوصية الشركة اتصالات الجزائر؟
 نعم لا

لماذا؟

المخلص:

نظام الجودة المتكامل يضمن تطبيق مبادئ الجودة، الأمن، الصحة و السلامة للمستخدمين مع الأخذ بعين الاعتبار حماية البيئة. بالإضافة إلى أنه يضمن تجنب مشاكل عدم تجانس تطبيق المواصفات كل على حدى، الاستغلال الجيد للموارد و للأنظمة، تجنب التكرار، ضمان التوازن الدائم في إتخاذ القرارات، تسهيل إمتلاك نظام معلومات كفوؤ. فهو يعمل على تمكين الأفراد من إنتاج منتجات بمواصفات عالية الجودة، رضا أكبر عدد ممكن من الزبائن، حماية البيئة الناشطة فيها هذا بإنتاج منتجات صديقة للبيئة مع حماية و سلامة لهم داخل المؤسسة. نظام الجودة المتكامل يعتبر أداة كبيرة لرفع الأداء فهو وسيلة فعالة في تحقيق تحسين الأداء بأبعاده الثلاث الجودة- البيئة- الموظفين (الأفراد).

الكلمات المفتاحية: نظام الجودة المتكامل، الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية، الأداء، تحسين الأداء.

Résumé :

Le système de management intégré assure l'application des principes de la qualité, la santé et la sécurité au travail, tout en tenant compte de la protection de l'environnement. En plus, il évite le manque d'homogénéité de l'application de chaque norme précise, une bonne utilisation des ressources, une bonne exploitation des systèmes, éviter la redondance, assurer un équilibre durable dans la prise de décision, obtenir un système d'information efficace. Ainsi, il permettra aux individus à réaliser des produits de haute qualité, la satisfaction des clients, la protection de l'environnement et les produits et une plus grande protection pour les employés au sein de l'entreprise. Le système de management intégré est un excellent outil efficace d'amélioration des performances des trois dimensions : de la qualité - protéger l'environnement - protéger les employés.

Mots clés : système de management intégré, qualité, environnement, santé et sécurité au travail, performance évolution de performance.

Abstract

The integrated quality system for ensures the application of the principles of quality, security, health and safety users while taking into consideration the protection of the environment. Furthermore, the system allows the avoidance of homogeneity issues related to application .The rational utilization of resources and Systems avoid redundancy, ensure permanent balance in making decision, facilitate an efficient information system. It enables individuals to produce high-quality products, to satisfy many customers as possible, to protect the environment in which they are active and safety within organizations. The integrated quality system is a great tool for incresing performance, it is therefore an effective means of achieving performance improvement in its three dimensions: quality - protecting the environment - protecting employees (individuals).

Key words: Integrated Quality System, Quality, Environment, Occupational Health and Safety, Performance, Performance Improvement.