الجمهوريــة الجزائريــة الديمقراطيــة الشعبيــة

وزارة التعليم العالــي والبحث العلمــي

جــامعة البليدة2-لونيسي علي-

كليــة العلوم الاقتصاديــة التجاريــة وعلــوم التسيير

قسم علوم التسيير



دور إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية

– دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

بوبريحة معاذ

إشراف الأستاذ:

أ/د. قاشي خالد

أمام اللجنة المشكلة من:

بيشاري كريم	**أستاذ التعليم العالي**	**جامعة البليدة2**	**رئيسا**
قاشي خالد	**أستاذ التعليم العالي**	**المركز الجامعي تيبازة**	**مشرفا ومقررا**
مراكشي محمد لمين	**أستاذ التعليم العالي**	**جامعة البليدة2**	**عضوا مناقشا**
جيلالي شفيق	**أستاذ التعليم العالي**	**جامعة البليدة2**	**عضوا مناقشا**
قبطان شوقي	**أستاذ التعليم العالي**	**جامعة المدية**	**عضوا مناقشا**
بولحية الطيب	**أستاذ التعليم العالي**	**جامعة جيجل**	**عضوا مناقشا**

السنة الجامعية 2023/2022

الجمهوريــة الجزائريــة الديمقراطيــة الشعبيــة

وزارة التعليم العالــي والبحث العلمــي

جــامعة البليدة2-لونيسي علي-

كليــة العلوم الاقتصاديــة التجاريــة وعلــوم التسيير

قسم علوم التسيير



دور إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية

– دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

بوبريحة معاذ

أمام اللجنة المشكلة من:

بيشاري كريم	**أستاذ التعليم العالي**	**جامعة البليدة2**	**رئيسا**
قاشي خالد	**أستاذ التعليم العالي**	**المركز الجامعي تيبازة**	**مشرفا ومقررا**
مراكشي محمد لمين	**أستاذ التعليم العالي**	**جامعة البليدة2**	**عضوا مناقشا**
جيلالي شفيق	**أستاذ التعليم العالي**	**جامعة البليدة2**	**عضوا مناقشا**
قبطان شوقي	**أستاذ التعليم العالي**	**جامعة المدية**	**عضوا مناقشا**
بولحية الطيب	**أستاذ التعليم العالي**	**جامعة جيجل**	**عضوا مناقشا**

السنة الجامعية 2023/2022

بسم الله الرحمن

الرحيم

إهداء

أهدي عملي وثمرة جهدي هذا بعد حمد اللّه الواحد الأحد على توفيقه ونعمته عليّ إلى:

- روح والدتي الطاهرة التي فارقتنا والتحقت بالرفيق الأعلى والتي لا طالما كانت السند القوي لنا في حياتنا...اللهم ارحمها برحمتك الواسعة وأدخلها الجنة مع الأبرار....
- والدي الكريم حفظه اللّه وأطال في عمره ....
- إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء كل باسمه خاصة الأخت الصغيرة وســـــام ....
- إلى كل الأصدقاء والزملاء ....
- إلى كل من يقضـــي وقتـــه في قـــراءتـــه....سواء لتقييمـه، نقده أو الانتفاع به....
- وإلى كل طالب علم يبتغي فضلا من اللّه به....
- إلى أولئك كلهم أهدي هذا العمل ....

معـاذ

شكر وتقدير

بادئ ذي بدء أشكر المولى جل شأنه بديع السموات والأرض فالق الحب والنوى أن شق سمعي وبصري بحوله وقوته وفضله وتوفيقه في إخراج هذا العمل المتواضع إلى النور، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وخاتم النبيين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد....

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير والامتنان والعرفان بالجميل إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور **خالد قاشي**، على إرشاداته ونصائحه وتوجيهاته القيمة والتي من خلالها تم بعون الله إنجاز هذه الأطروحة، فله مني أسمى آيات الشكر والتقدير وجزاه الله عني خير الجزاء.

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الكرام أعضاء لجنة المناقشة لمنحهم لنا جزء من وقتهم الثمين وقبولهم مناقشة هذا العمل.

أتقدم كذلك بخالص الشكر والتقدير إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة حتى تمكنت من إتمام هذه الأطروحة من أساتذة وزملاء الدراسة فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على التسهيلات المقدمة وتفاعلهم معنا في سبيل إنجاز هذه الأطروحة.

وفي الأخير أشكر كل من ساعدني وشجعني ولو بكلمة طيبة.

الباحث

الملخص

في ظل التحديات التي أصبحت تواجه المؤسسات الاقتصادية وازدياد حدة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية أصبح لزاما عليها البحث عن أساليب إدارية جديدة تساعدها في تحسين أدائها الشامل، ولتحقيق هذا المسعى تعتبر إدارة الجودة الشاملة TQM والمواصفات القياسية ISO من بين الآليات الأكثر تطبيقا من طرف المؤسسات على اختلاف حجمها وطبيعة نشاطها لكسب ثقة الزبائن وتعظيم القيمة المقدمة لجميع الأطراف ذات المصلحة.

من هذا المنطلق هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين، تشكيل فرق العمل) والمواصفات القياسية ISO (المواصفة القياسية ISO 9001 لإدارة الجودة، المواصفة القياسية ISO 14001 للإدارة البيئية والمواصفة القياسية ISO 18001 لإدارة الصحة والسلامة المهنية) في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ناهيك عن معرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الملائم لطبيعة الموضوع، كما اعتمد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة، هذه الأخيرة بلغ حجمها 270 مفردة من إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ليتم بعدها معالجة البيانات المجمعة احصائيا باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V24).

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها ما يرتبط بواقع تطبيق متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، حيث أظهرت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمعدل متوسط، بينما تقوم بتطبيق المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل بمعدل مرتفع، كما خلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائيا لإدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO في تحسين الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء المبحوثين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، المستوى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO، الأداء الشامل، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي.

قائمة المحتويات

المحتويات

الإهداء	
شكر وتقدير	
الملخص	
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	XII
قائمة الملاحق	XV
قائمة الاختصارات	XVII
مقدمة	02- 20
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظام إدارة الجودة الشاملة	
تمهيد	22
المبحث الأول: الخلفية النظرية لإدارة الجودة الشاملة	23
المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة	23
المطلب الثاني: مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة	35
المطلب الثالث: مزايا ومعوّقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	40
المطلب الرابع: جوائز ومعايير التسيير بالجودة الشاملة في المنظمة	42
المبحث الثاني: الأسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة	47
المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	47
المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	49
المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	51
المطلب الرابع: مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	58
المبحث الثالث: آليات عمل نظام إدارة الجودة الشاملة.....	60
المطلب الأول: نموذج التحسين المستمر للعمليات	60
المطلب الثاني: نموذج الانحراف السداسي SIX SIGMA	63
المطلب الثالث: أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking	67
المطلب الرابع: نموذج المواصفة القياسية ISO والتحسين المستمر	70
خلاصة	71

الفصل الثاني: اعتماد المنظمات للمواصفات القياسية ISO في ظل تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة	
تمهيد	73
المبحث الأول: ماهية المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO	74
المطلب الأول: نشأة ومفهوم المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO	74
المطلب الثاني: آليات إعداد وتطوير المواصفات القياسية بمنظمة ISO	76
المطلب الثالث: المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO –أهم النتائج المحققة–	80
المطلب الرابع: استراتيجية التقييس بالمنظمة العالمية للمواصفات للفترة (2016– 2020).....	83
المبحث الثاني: المواصفة القياسية العالمية لنظم إدارة الجودة ISO 9000	86
المطلب الأول: نشأة المواصفات القياسية العالمية لإدارة الجودة ISO 9000	86
المطلب الثاني: مفهوم المواصفات القياسية العالمية لإدارة الجودة ISO 9000	88
المطلب الثالث: مزايا وصعوبات تطبيق المواصفات القياسية لإدارة الجودة ISO 9000	94
المطلب الرابع: آليات تطبيق المواصفات القياسية العالمية لإدارة الجودة ISO 9000	96
المطلب الخامس: هيكل المواصفات القياسية ISO 9000 وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.....	99
المبحث الثالث: المواصفة القياسية العالمية لنظم الإدارة البيئية ISO 14000	106
المطلب الأول: ماهية نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الاقتصادية	106
المطلب الثاني: مفهوم المواصفة القياسية لنظم الإدارة البيئية ISO 14000	112
المطلب الثالث: متطلبات وآليات تطبيق نظام الإدارة البيئية وفق المواصفة ISO 14001	119
المطلب الرابع: هيكل المواصفة ISO 14000 وعلاقتها بمواصفة إدارة الجودة ISO 9000	126
المبحث الرابع: المواصفة القياسية لإدارة البعد الاجتماعي OHSAS 18001 و ISO 26000	132
المطلب الأول: مفهوم المواصفة القياسية OHSAS 18001 و ISO 45001: 2018 لإدارة الصحة والسلامة المهنية	132
المطلب الثاني: متطلبات تطبيق المواصفة القياسية OHSAS 18001 لإدارة الصحة والسلامة المهنية	140
المطلب الثالث: المواصفة القياسية ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية	142
خلاصة	146
الفصل الثالث: آليات التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل مدخل التنمية المستدامة	
تمهيد	148
المبحث الأول: التنمية المستدامة كمدخل لنشأة الأداء الشامل	149
المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة	149

المطلب الثاني: أبعاد التنمية المستدامة ومؤشرات قياسها	155
المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) كمدخل لاستدامة الأداء	158
المطلب الرابع: إدماج أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات لتحقيق الأداء الشامل	169
المبحث الثاني: الأسس النظرية لمفهوم الأداء الشامل	176
المطلب الأول: ماهية الأداء والعوامل المؤثرة فيه	176
المطلب الثاني: ضرورة الانتقال من الأداء الاقتصادي إلى الأداء الشامل	184
المطلب الثالث: أبعاد وأنماط الأداء الشامل في المؤسسة	194
المطلب الرابع: قياس الأداء الشامل في إطار مؤشرات التنمية المستدامة	196
المبحث الثالث: أبعاد نموذج الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية	204
المطلب الأول: الأداء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية	205
المطلب الثاني: الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية	209
المطلب الثالث: الأداء الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية	212
المبحث الرابع: الأداء الشامل في ظل المرجعيات الدولية للاستدامة	215
المطلب الأول: الأداء الشامل وعلاقته بالمبادرة العالمية للإفصاح (GRI)	215
المطلب الثاني: الأداء الشامل في ظل نموذج مؤسسة التمويل الدولية (IFC)	222
المطلب الثالث: الاهتمام بأبعاد الأداء الشامل في ظل نماذج منظمة التقييس الدولية (ISO) ...	224
المطلب الرابع: مقاربة منظمة التعاون والتنمية (OCDE) لإدماج القضايا البيئية والاجتماعية ...	227
خلاصة	230
الفصل الرابع: الانتقال من المواصفات القياسية ISO إلى إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية	
تمهيد	232
المبحث الأول: تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المفهوم ونماذج القياس	233
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء التنظيمي ومؤشراته	233
المطلب الثاني: النماذج الكلاسيكية لتقييم الأداء	241
المطلب الثالث: الأنظمة الحديثة لتقييم الأداء	245
المبحث الثاني: أدوات ونماذج قياس الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية	247
المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)	247

المطلب الثاني: أداة سكانديا نافيجاتور (SKANDIA NAVIGATOR)	253
المطلب الثالث: نموذجي الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة ولجنة معايير المحاسبة الأمريكية	257
المطلب الرابع: نموذجي التقارير الثلاثية والمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية	259
المبحث الثالث: الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية كتوجه نحو تحسين الأداء الشامل	263
المطلب الأول: مفهوم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية للشركات	263
المطلب الثاني: آليات القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي	267
المطلب الثالث: الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية، المفهوم ونطاق الإفصاح	272
المطلب الرابع: تحقيق الأداء المتميز وتحسين الرفاهية الاجتماعية في ضوء الإفصاح المحاسبي الاجتماعي	279
المبحث الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية.....	283
المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمنظمات	283
المطلب الثاني: ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الشامل للمنظمات	289
المطلب الثالث: مساهمة المواصفة القياسية المدمجة ISO في تحسين الأداء الشامل للمنظمات.....	298
خلاصة	303
الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	
تمهيد	305
المبحث الأول: تقديم المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة	306
المطلب الأول: المؤسسة المينائية جن جن بجيجل	306
المطلب الثاني: مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء وحدة جيجل	311
المطلب الثالث: المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة	315
المطلب الرابع: الشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل	318
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	322
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة	322
المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة	327
المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية	331
المبحث الثالث: اختبار أداة الدراسة والتحليل الوصفي للعينة المبحوثة	333
المطلب الأول: اختبار صدق أداة الدراسة	333
المطلب الثاني: اختبار ثبات أداة الدراسة	340

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات التعريفية لعينة الدراسة	351
خلاصة	354
الفصل السادس: عرض وتحليل بيانات الدراسة، بناء نموذج الانحدار المتعدد واختبار الفرضيات	
تمهيد	356
المبحث الأول: عرض وتفسير النتائج الخاصة بمحور إدارة الجودة الشاملة	357
المطلب الأول: عرض وتفسير نتائج بعدي "التركيز على الزبون/دعم والتزام الإدارة العليا"	357
المطلب الثاني: عرض وتفسير نتائج بعدي " مشاركة العاملين/ التحسين المستمر "	361
المطلب الثالث: عرض وتفسير نتائج بعدي " التدريب والتطوير/ تشكيل فرق العمل"	365
المبحث الثاني: عرض وتفسير النتائج الخاصة بمحور المواصفات القياسية ISO	371
المطلب الأول: عرض وتفسير نتائج بعد "المواصفة القياسية ISO 9001"	371
المطلب الثاني: عرض وتفسير نتائج بعد **"**المواصفة القياسية ISO 14001**"**	375
المطلب الثالث: عرض وتفسير نتائج بعد "المواصفة القياسية ISO 18001"	378
المبحث الثالث: عرض وتفسير النتائج الخاصة بمحور الأداء الشامل	382
المطلب الأول: عرض وتفسير نتائج بعد "الأداء الاقتصادي"	382
المطلب الثاني: عرض وتفسير نتائج بعد "الأداء البيئي"	385
المطلب الثالث: عرض وتفسير نتائج بعد "الأداء الاجتماعي"	387
المبحث الرابع: بناء نموذج الانحدار الخطي المتعدد واختبار فرضيات الدراسة	392
المطلب الأول: بناء نموذج الانحدار الخطي المتعدد	392
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الخاصة بواقع تطبيق متغيرات الدراسة.....	407
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الخاصة بعلاقة الأثر بين متغيرات الدراسة.....	409
المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الخاصة بالفروق.....	418
خلاصة	427
الخاتمة العامة	429
قائمة المراجع	439
الملاحق	471
الملخص باللغة الفرنسية	505
الملخص باللغة الانجليزية	506

قائـــمة الجـداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	مخطط السبب والأثر لـ Ishikawa	54
2	العلاقة بين مستوى SIX SIGMA وحجم الأداء	65
3	عينة لعدد شهادات ISO المصدرة خلال الفترة (2015– 2016)	80
4	مكونات سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000: 2000	101
5	مقارنة نظام الجودة في كل من إدارة الجودة الشاملة ومعايير ISO 9000	106
6	أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية	162
7	مقارنة بين النموذج الاقتصادي والاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية	163
8	المراجع العملية المرتبطة بمفهوم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية	168
9	الآثار الاقتصادية للتنمية المستدامة على الأطراف ذات المصلحة	173
10	مكونات الأداء المستدام	189
11	مؤشرات الأداء البيئي	201
12	أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على الأداء	202
13	مؤشرات تقييم الأداء الشامل	203
14	مضمون مؤشرات المبادرة العالمية للإفصاح	218
15	مؤشرات قياس الأداء المستدام وفق نموذج مؤسسة التمويل الدولية (IFC)	223
16	مؤشرات الأداء البيئي وفق نموذج ISO 26000	226
17	مؤشرات الأداء الشامل (المستدام) حسب نموذج " Skandia Navigator "	256
18	موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية	293
19	عتاد الشحن والتفريغ لمؤسسة ميناء جن جن –جيجل–	307
20	العتاد البحري لمؤسسة ميناء جن جن –جيجل–	307
21	مراحل إنشاء مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء –جيجل–	312
22	توزيع العمال في المؤسسات محل الدراسة حسب المستوى الوظيفي	322
23	توزيع عينة الدراسة حسب المؤسسات محل الدراسة	324
24	نتائج توزيع الاستبيان على عينة الدراسة	325
25	معاملات ترجيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرث الخماسي	329
26	طول فئات مقياس ليكرث الخماسي ودلالاتها	329
27	الترميز المعتمد لمتغيرات الاستبيان	330
28	معاملات الارتباط بيرسون بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه–أبعاد إدارة الجودة الشاملة–.....	334
29	معاملات الارتباط بيرسون بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه – أبعاد المواصفات القياسية ISO-	336
30	معاملات الارتباط بيرسون بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه –أبعاد الأداء الشامل–	337
31	معاملات الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة وأبعادها	338

32	معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمحاور مجتمعة	339
33	مستويات الثبات ألفا كرونباخ	340
34	قيمة ثبات الاتساق الداخلي لبعد "التركيز على العميل"	341
35	مصفوفة الارتباطات الداخلية لبعد "التركيز على العميل"	341
36	الإحصائيات الكلية لبعد "التركيز على العميل"	341
37	قيمة ثبات الاتساق الداخلي لبعد " دعم والتزام الإدارة العليا"	342
38	مصفوفة الارتباطات الداخلية لعبارات بعد " دعم والتزام الإدارة العليا"	342
39	الإحصائيات الكلية لبعد "دعم والتزام الإدارة العليا"	343
40	قيمة ثبات الاتساق الداخلي لبعد "مشاركة العاملين"	343
41	قيم مصفوفة الارتباطات الداخلية لعبارات بعد "مشاركة العاملين"	344
42	الإحصائيات الكلية لبعد "مشاركة العاملين"	344
43	قيمة ثبات الاتساق الداخلي لبعد "التحسين المستمر"	345
44	قيم مصفوفة الارتباطات الداخلية لعبارات بعد " التحسين المستمر"	345
45	الإحصائيات الكلية لبعد " التحسين المستمر"	345
46	قيمة ثبات الاتساق الداخلي لبعد " التدريب والتطوير"	346
47	قيم الارتباط الداخلي لعبارات بعد " التدريب والتطوير"	346
48	الإحصائيات الكلية لبعد " التدريب والتطوير"	347
49	قيمة ثبات الاتساق الداخلي لبعد " تشكيل فرق العمل"	347
50	قيم الارتباط الداخلي لعبارات بعد "تشكيل فرق العمل"	348
51	الإحصائيات الكلية لبعد " تشكيل فرق العمل"	348
52	قيمة الاتساق الداخلي لمحور "إدارة الجودة الشاملة"	349
53	معاملات الثبات (**Alpha Cronbach**) لمحاور الاستبيان	350
54	توزيع أفراد العينة على أساس الجنس	351
55	توزيع أفراد العينة على أساس العمر	351
56	توزيع أفراد العينة على أساس المستوى الوظيفي	352
57	توزيع أفراد العينة على أساس المستوى العلمي	353
58	توزيع أفراد العينة على أساس الخبرة المهنية	353
59	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "التركيز على الزبون"	357
60	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "دعم والتزام الإدارة العليا"	359
61	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "مشاركة العاملين"	362
62	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "التحسين المستمر"	364
63	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "التدريب والتطوير"	366

64	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "تشكيل فرق العمل"	368
65	استجابات عينة الدراسة حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة	370
66	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "المواصفة القياسية ISO 9001"	371
67	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد " المواصفة القياسية ISO 14001"	375
68	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد " المواصفة القياسية ISO 18001"	379
69	استجابات عينة الدراسة حول أبعاد المواصفات القياسية ISO	381
70	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد " الأداء الاقتصادي"	382
71	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد " الأداء البيئي"	385
72	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد " الأداء الاجتماعي"	388
73	استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الأداء الشامل	391
74	المتغيرات الكامنة والجلية في الدراسة	394
75	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لمتغيرات الدراسة	395
76	معامل الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	396
77	الارتباط الخطي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (Ta) والأداء الشامل	397
78	الارتباط الخطي بين كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الشامل	397
79	الارتباط الخطي بين أبعاد المواصفات القياسية ISO مجتمعة (Tb) والأداء الشامل	398
80	الارتباط الخطي بين كل بعد من أبعاد المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل	398
81	الارتباط الخطي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO مجتمعة والأداء الشامل	399
82	اختبار (D-W) حول وجود مشكلة الارتباط الذاتي	404
83	مناطق القبول والرفض لاختبار Durbin Watson (D-W)	405
84	تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار المتعدد (نموذج إدارة الجودة الشاملة–الأداء الشامل)	405
85	تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار المتعدد (نموذج المواصفات القياسية ISO–الأداء الشامل)	406
86	اختبار معنوية معاملات الانحدار	406
87	اختبار One-Sample Test للفرضية الفرعية الأولى "H11"	407
88	اختبار One-Sample Test للفرضية الرئيسية الثانية "H12"	408
89	اختبار One-Sample Test للفرضية الرئيسية الثالثة "H13"	408
90	نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لتأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاقتصادي	409
91	نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لتأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء البيئي	410
92	نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لتأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاجتماعي	410
93	نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لتأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الشامل	411
94	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الشامل	412

95	نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لتأثير المواصفات القياسية ISO على الأداء الاقتصادي	413
96	نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لتأثير المواصفات القياسية ISO على الأداء البيئي	414
97	نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لتأثير المواصفات القياسية ISO على الأداء الاجتماعي	415
98	نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لتأثير المواصفات القياسية ISO على الأداء الشامل	415
99	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل	416
100	نتائج اختبار Independent- Samples T Test لدلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس	418
101	نتائج اختبار One- Way ANOVA لدلالة الفروق تبعا لمتغير المستوى الوظيفي	419
102	نتائج اختبار Scheffe لمصادر الفروق بين فئات متغير المستوى الوظيفي	420
103	نتائج اختبار One- Way ANOVA لدلالة الفروق تبعا لمتغير العمر	421
104	نتائج اختبار Scheffe لمصادر الفروق بين فئات متغير العمر	421
105	نتائج اختبار One- Way ANOVA لدلالة الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي	422
106	نتائج اختبار Scheffe لمصادر الفروق بين فئات متغير المؤهل العلمي	423
107	نتائج اختبار One- Way ANOVA لدلالة الفروق تبعا لمتغير الخبرة المهنية	424
108	نتائج اختبار Scheffe لمصادر الفروق بين فئات متغير الخبرة المهنية	425

قـائمـة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	09
2	حلقة ديمينغ Deming لتحسين الجودة	25
3	حلقة رد الفعل المتسلسل لديمينغ Deming	26
4	ثلاثية الجودة حسب" juran"	27
5	تطور مفاهيم إدارة الجودة	29
6	استراتيجية إدارة الجودة الشاملة	39
7	معايير التقييم الخاصة بجائزة Malcom Baldrige	46
8	مخطط باريتو Pareto	52
9	خريطة السبب والأثر	54
10	مخططات التبعثر	55
11	خريطة الرقابة على الجودة	56
12	خريطة المتابعة	57
13	مراحل إصدار المواصفات القياسية (ISO)	79
14	المواصفات القياسية المصدرة حسب طبيعة النشاط الاقتصادي	81
15	عدد مواصفات ISO 14001 المصدرة حسب الدول	82
16	عدد مواصفات ISO 9001 المصدرة حسب الدول	83
17	مزايا نظام إدارة الجودة ISO 9000	94
18	دورة التحسين المستمر (PDCA) لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 45001: 2018	139
19	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	178
20	مكونات الأداء الشامل للمؤسسة	204
21	مجالات معايير الاستدامة حسب المبادرة العالمية للإفصاح (GRI)	217
22	حلقة نظام قياس وإدارة الأداء	234
23	استخدام المؤشرات المالية والتحسين المستمر للجودة لتحسين القدرات التنظيمية	244
24	المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (BSC)	248
25	المحاور الستة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)	251
26	شجرة رأس المال الفكري حسب تصنيف (Edvinsson et Malone)	253
27	الأبعاد الخمسة لنموذج Skandia Navigator	255
28	علاقة ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالأداء التنظيمي	287
29	دمج عناصر إدارة الجودة الشاملة مع المنظور المالي وغير المالي للأداء التنظيمي	288
30	علاقة إدارة الجودة الشاملة والأداء الشامل (المستدام)	289

31	العلاقة بين الجودة وربحية المؤسسة	292
32	العلاقة بين الجودة والتكاليف والأرباح	292
33	إدارة الجودة الشاملة وأثرها على رضا المستهلك وتحقيق التميّز التنافسي	294
34	توزيع العمال في المؤسسات محل الدراسة حسب المستوى الوظيفي	323
35	توزيع عينة الدراسة حسب المؤسسات محل الدراسة	325
36	النموذج الهيكلي للدراسة	393
37	مخطط الاحتمال الطبيعي لبواقي المتغير التابع (الأداء الاقتصادي)	400
38	مخطط الاحتمال الطبيعي لبواقي المتغير التابع (الأداء البيئي)	400
39	مخطط الاحتمال الطبيعي لبواقي المتغير التابع (الأداء الاجتماعي)	401
40	مخطط الاحتمال الطبيعي لبواقي المتغير التابع (الأداء الشامل)	401
41	مخطط التجانس Scatterplot لبواقي المتغير التابع (الأداء الاقتصادي)	402
42	مخطط التجانس Scatterplot لبواقي المتغير التابع (الأداء البيئي)	403
43	مخطط التجانس Scatterplot لبواقي المتغير التابع (الأداء الاجتماعي)	403
44	مخطط التجانس Scatterplot لبواقي المتغير التابع (الأداء الشامل)	404

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	نموذج استبيان الدراسة	471
02	قائمة الإسمية للمحكمين	478
03	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة	479
04	الخصائص الوصفية لعينة الدراسة	487
05	افتراضات تحليل الانحدار الخطي المتعدد	488
06	نتائج اختبار واقع تطبيق متغيرات الدراسة	491
07	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد	492
08	نتائج اختبار الفروق	496

قائـــمة المختـصرات

قائمة المختصرات

الرمز المختصر	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
TQM	Total Quality Managment	إدارة الجودة الشاملة
PDCA	Plan, Do, Check, Act	حلقة الجودة (خطط، افعل، راقب، نفذ)
ASQC	American Society For Quality Control	الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة
ISO	International Organization for Standardization	المنظمة العالمية للتقييس
IANOR	Institut Algérienne de Normalisation	المعهد الجزائري للتقييس
OCDE	L'Organisation de la Coopération et de Développement Economiques	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
GRI	Global Reporting Initiative	المبادرة العالمية للإفصاح
EMAS	Système Européen d'Audit et de Management Environnemental	المواصفة الأوروبية للتدقيق والإدارة البيئية
UNEP	United Nations Environment Programme	برنامج الأمم المتحدة للبيئة
WCED	World Commission on Environment and Development	اللجنة العالمية للبيئة والتنمية
SBSC	Sustainable Balanced Scorecard	لوحة القيادة المتوازنة
BSI	British standards institute	المعهد البريطاني للمواصفات
SD	Sustainable Development	التنمية المستدامة
SP	Sustainable Performence	الأداء المستدام
CSR	Corporate Social Responsability	المسؤولية الاجتماعية للشركات
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series	المعيار الدولي للصحة والسلامة المهنية
WBG	World Bank Group	مجموعة البنك الدولي
IFC	International Finance Corporation	مؤسسة التمويل الدولية
AFNOR	L'Association française de normalisation	الجمعية الفرنسية للتقييس
WEF	World Economic Forum	المنتدى الاقتصادي العالمي
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development	مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة
IFC	International Financial Corporation	مؤسسة التمويل الدولية
TBL	Triple Bottom Line Reports	نموذج التقارير الثلاثية
SPSS	Statistical Package For The Social Sciences	الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية

مقدمـــة

إن التطور الذي شهدته الاقتصاديات العالمية أصبح يثير اهتمام الباحثين ليس فقط من خلال حجم التبادلات التجارية العالمية ولكن في ارتفاع حدة المنافسة من جهة وتطور أداء المؤسسات العالمية من جهة أخرى، الأمر الذي فرض على جميع المؤسسات البحث عن أساليب تنافسية حديثة تساعدها في تحسين الأداء الشامل، ولهذا تعد إدارة الجودة الشاملة من المداخل الإدارية المعاصرة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج اليابانية والأمريكية والأوروبية بهدف كسب ثقة الزبائن والاستجابة لتطلعاتهم من خلال تقديم منتجات ذات جودة، ثم انتقل التنافس من المجال الصناعي والتكنولوجي إلى المجال الخدمي بكل ميادينه.

وتستمد إدارة الجودة الشاملة فلسفتها من توظيف واستثمار القدرات الفكرية للعاملين على نحو يحقق لها التحسين المستمر للمنتجات والخدمات بما يمكنها من توسيع حصتها السوقية، خاصة أنها تنشط في بيئة ديناميكية وسريعة التغيّر وما ينجر عنها من تهديدات ومخاطر وضعت مستقبل المؤسسة في حالة من عدم اليقين وأصبح صراع البقاء أكثر صعوبة لأن ما يجب أ ن يدركه مسيرو المؤسسات الاقتصادية من اليوم هو أن بقاء هذه الأخيرة يرتبط أكثر فأكثر بمدى قابليتها وسرعتها في التفاعل مع محيط غير مستقر تماما ويعد أكثر تهديدا، وهذا الوضع يتطلب اتخاذ اجراءات وقرارات ادارية تكون عادة بعد مرحلة اساسية تتمثل في قياس وتقييم الأداء والتي تعتبر ذات اهمية بالغة بعد تطبيق أسلوب إداري معين لأن القدرة على تقييم الشيء هي المؤشر الاساسي على القدرة على ادارته والعمل على تحسينه باستمرار، لذلك نجد من بين أهم الأساليب الإدارية التي لاقت رواجا لدى منظمات الأعمال فلسفة إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO، لما لهما من تأثير كبير على تحسين الأداء وترقية تنافسية المنظمات على المدى المتوسط وحتى البعيد خاصة في ظل التحديات التي فرضتها التنمية المستدامة على واقع مؤسساتنا الاقتصادية بضرورة ترسيخ مفهوم استدامة الموارد في إطار نشاطها وتغيير النضرة المحدودة القائمة على تحسين مؤشرات الأداء المالي وتعظيم القيمة المقدمة للمساهمين فقط إلى الاهتمام بمؤشرات الأداء المستدام أو الشامل استجابة لتطلعات جميع الأطراف ذات المصلحة.

وعلى هذا الأساس يعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة (TQM) والمواصفات القياسية ISO من أنجع الأساليب الإدارية الهادفة لتحسين الأداء الشامل للمنظمات وتحقيق أبعاد التنمية المستدامة عوض التركيز على الأداء المالي فقط كنتيجة للضغوطات والنداءات المتزايدة لحماية البيئة وترشيد استخدام الموارد ومن هنا ظهرت الحاجة على مستوى مؤسساتنا الاقتصادية لتحسين الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والبيئي في إطار مفهوم التنمية المستدامة.

1- إشكالية الدراسة: وعلى ضوء ما سبق تتلخص إشكالية هذه الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية؟

و انطلاقا من هذا السؤال يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية عينة الدراسة؟
- ما هو واقع تطبيق المواصفات القياسية ISO بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية عينة الدراسة؟
- ما هو واقع تطبيق مفهوم الأداء الشامل بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية عينة الدراسة؟

- هل يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة؟
- هل يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة؟
- هل يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة؟
- هل يوجد أثر للمواصفات القياسية ISO في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة؟
- هل يوجد أثر للمواصفات القياسية ISO في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة؟
- هل يوجد أثر للمواصفات القياسية ISO في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة؟

2- فرضيات الدراسة

في ضوء العرض السابق لمشكلة الدراسة والمتعلقة بإبراز أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر وتحديد الشروط الكفيلة لإنجاح هذا التطبيق قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها آملا في تحقيقها ميدانيا:

الفرضية الرئيسية الأولى: "تلتزم المؤسسات محل الدراسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"

الفرضية الرئيسية الثانية: "تلتزم المؤسسات محل الدراسة بتطبيق بتطبيق المواصفات القياسية ISO عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"

الفرضية الرئيسية الثالثة: "تلتزم المؤسسات محل الدراسة بتحسين الأداء الشامل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"

الفرضية الرئيسية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** "يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".
- **الفرضية الفرعية الثانية:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البيئي للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

الفرضية الرئيسية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد المواصفات القياسية ISO وتحسين الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد المواصفات القياسية ISO وتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".
- **الفرضية الفرعية الثانية:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد المواصفات القياسية ISO وتحسين الأداء البيئي للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد المواصفات القياسية ISO وتحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

الفرضية الرئيسية السادسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل تعزى لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية".

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل تعزى لاختلاف الجنس".
- **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل تعزى لاختلاف المستوى الوظيفي".
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل تعزى لاختلاف العمر؛
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل تعزى لاختلاف المؤهل العلمي؛

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل تعزى لاختلاف سنوات الخبرة؛

3- أهداف الدراسة

يسعى الباحث من وراء إجراء هذا البحث للوصول إلى الأهداف الآتية:

- السعي لإبراز المنطلقات النظرية والتطبيقية التي يرتكز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعلاقته مع المواصفات القياسية ISO في ظل المعطيات الاقتصادية العالمية الراهنة والاستفادة مما طرحته الأدبيات العلمية.
- تبيان أهمية قياس وتحسين الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية والاستفادة من مفهوم التنمية المستدامة.
- إبراز الآثار المحتملة لتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO على تحسين الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية.
- السعي للتعرّف على درجة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO في المؤسسة الاقتصادية محل البحث وعلاقتها بتحسين الأداء الشامل.
- قياس و تقييم الأداء الشامل للمؤسسات عينة الدراسة في كل من المجال الاقتصادي و الاجتماعي والبيئي المترتب على ممارسة نشاطها الانتاجي.

4- أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة لكونها ترتبط بأكثر المفاهيم تأثيرا على منظمات الأعمال ألا وهي الجودة ودورها في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات سواء الأداء الاقتصادي والمالي أو الأداء الاجتماعي، والأداء البيئي مما يساعدها على تعزيز تنافسيتها مقارنة بباقي المؤسسات وذلك بواسطة أداء منسجم في جميع المجالات في ظل الظروف التي فرضتها الاتفاقيات التجارية الدولية والإقليمية واتساع نطاق حرية انتقال رؤوس الأموال بعد تنامي وانتشار سياسة العولمة وتبني مفاهيمها والتعامل مع معطياتها التي خلقت تهديدات وتحديات أمام المنظمات وفرضت عليها تحسين جودة أدائها وجودة منتجاتها من أجل مواجهة حجم المنافسة وتحقيق البقاء في السوق من خلال تبنّي أسلوب إدارة الجودة الشاملة TQM كأسلوب إداري أكثر حداثة ذو بعد استراتيجي تنافسي حقق نجاحات كبيرة في الصناعات اليابانية والأمريكية التي طبقته واليوم أصبح محل اهتمام وتطبيق من قبل المؤسسات الوطنية سواء الإنتاجية أو الخدمية.

يستمد هذا البحث أهميته كذلك من خلال :

- متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية تحول الجزائر نحو اقتصاد السوق الحر وما سوف يصاحب ذلك من ازدياد حدة المنافسة أمام المؤسسات الوطنية ومن ثم وجب عليها البحث في كيفية تبني أساليب إدارية أكثر حداثة تدعّم هذه التحولات وتحسّن من أدائها ولعل أسلوب إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO لهو السبيل في ذلك لتحقيق نتائج إيجابية في مختلف أبعاد الأداء الشامل.

- إن مشاكل الجودة والإنتاجية، التي تتخبط فيها غالبية منظماتنا الوطنية، تتطلب الإسراع بدراسة مزايا تطبيق هذا منهج إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على فعاليته في تحسين الأداء للمؤسسة.
- ضرورة السعي لتحسين الأداء المستدام للمؤسسة وتطبيق أبعاد التنمية المستدامة في الواقع العملي للمؤسسات الاقتصادية وفق مقتضيات الوضع الراهن.
- يحاول البحث لفت انتباه المؤسسات الوطنية إلى أهمية تطبيق المواصفات القياسية ISO ذات البعد الدولي وما له من دور في تحسين الأداء الشامل وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة.
- إن موضوع إدارة الجودة الشاملة يتسم بالحداثة نوعا ما في الجزائر، حيث يعتقد الباحث بأن هناك محدودية في شيوع تطبيقات الجودة في المؤسسات الاقتصادية عموما بسبب وجود فجوة معرفية في تبني هذا المسعى وتهيئة مستلزمات تطبيقه والتحكم في آلياته من طرف المسيرين والعاملين بهذه المؤسسات.

الأهمية العلمية: تبرز الأهمية العلمية في النتائج التي يتوقع الوصول إليها على اعتبار أنها ستكشف عن واقع تطبيق المؤسسات الاقتصادية لنظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO ودرجة مساهمتهما في تحسين الأداء الشامل ومن ثم تقديم مقترحات عملية للقائمين على تسيير المؤسسات الاقتصادية للاستفادة من هذه المناهج الإدارية التي لاقت رواجا كبير في الدول الأجنبية والاعتماد عليها كاستراتيجية فعالة لتحسين الأداء الشامل بمختلف أبعاده والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد.

5- حدود الدراسة: تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

الحدود المفاهيمية: تقتصر هذه الدراسة على تناول موضوع إدارة الجودة الشاملة بمختلف أبعاده المعتمدة (التركيز على الزبون، دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين، تشكيل فرق العمل) والمواصفات القياسية ISO بمختلف عناصره (والمواصفات القياسية ISO 9001 لإدارة الجودة، والمواصفات القياسية ISO 14001 للإدارة البيئية، والمواصفات القياسية ISO 18001 لإدارة الصحة والسلامة المهنية)، وكذا الأداء الشامل بمختلف مكوناته (الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي).

الحدود المكانية: تمت إجراء الدراسة الميدانية على مستوى أربع مؤسسات اقتصادية على مستوى الشرق من بينها مؤسستين تنشطان في قطاع الإنتاج وهما: الشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل، مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل، إضافة لمؤسستين تعملان في نشاط تقديم الخدمات وهما: مؤسسة ميناء جن جن بجيجل، والمديرية الجهوية الصناعية DRIK-سكيكدة، ونتيجة للصعوبات التي واجهت الباحث في الولوج إلى بعض المؤسسات الاقتصادية الأخرى نتيجة انتشار جائحة كورونا-كوفيد19- فقد اكتفينا بالمؤسسات الاقتصادية سالفة الذكر وهي المؤسسات التي سمحت لنا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة، حيث تمت عملية التوزيع في بعض المؤسسات تحت مسؤولية مسؤول التكوين بالمؤسسة والبعض الآخر سمح لنا بتوزيع وشرح محاور الاستبيان لعينة الدراسة شريطة احترام إجراءات الوقاية والتباعد الجسدي على فترات زمنية محددة.

الحدود البشرية: تكون مجتمع الدراسة من جميع الإطارات العاملين بالمؤسسات محل الدراسة كعينة قصدية والبالغ عددهم بمؤسسة ميناء جن جن (107 إطار)، مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء (68 إطار)، الشركة الجزائرية القطرية للصلب (105 إطار)، المديرية الجهوية الصناعية سوناطراك (120 إطار) حسب معطيات مديرية الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة خلال الفترة المعنية بالدراسة، ويأتي اختيارنا لهذه العينة نظرا لإدراكهم الجيد لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل وقدرتهم على فهم مختلف المؤشرات المستخدمة في تقيم تلك المفاهيم ومحاور الدراسة بشكل عام، ناهيك عن عدم إلمام الفئات الأخرى مثل أعوان التحكم، أعوان التنفيذ بمتغيرات الدراسة من جهة أخرى.

الحدود الزمنية: تم إنجاز الجانب التطبيقي لهذه الدراسة بعد الانتهاء من عملية تحكيم وتعديل الاستبيان خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية (2021- 2022) وقد توزعت هذه الفترة بين توزيع الاستبانات وانتظار فترات معينة لإعادة استرجاعها، وكذا الفترات المستغرقة في مختلف المقابلات التي أجريت مع عديد الإطارات بالمؤسسات محل الدراسة بهدف توضيح محاور الاستبيان والإجابة على بعض الأسئلة المرتبطة بالدراسة.

6- منهج الدراسة: انطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم الاعتماد على المنهج الوصفي القائم على دراسة ظاهرة معينة كما هي في الواقع، من خلال تقديم وصفي كيفي للظاهرة المدروسة بالاعتماد على الأدبيات المتعلقة بالموضوع وهذا ما اعتمده الباحث في الجزء النظري، ووصف كمي للظاهرة المدروسة بالاعتماد على معلومات ميدانية في شكل جداول وأرقام وهذا ما اعتمده الباحث في الجانب الميداني انطلاقا من البيانات التي تم تجميعها من مفردات عينة الدراسة بهدف الوصول لنتائج وحقائق يمكن تعميها على مجتمع الدراسة.

وعليه فقد اعتمدا لباحث على مدخلين رئيسيين من مداخل المنهج الوصفي وهما:

- **المدخل الوثائقي**: من خلال الاطلاع على المصادر والمراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- **مدخل المسح الاجتماعي بالعينة**: والذي تم تطبيقه من خلال استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة.

7- أسباب اختيار الموضوع

تبرز أسباب هذا البحث في إبراز الدور الذي يلعبه مفهوم إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة، ويمكن إدراج أسباب اختيارنا لهذا الموضوع في النقاط التالية:

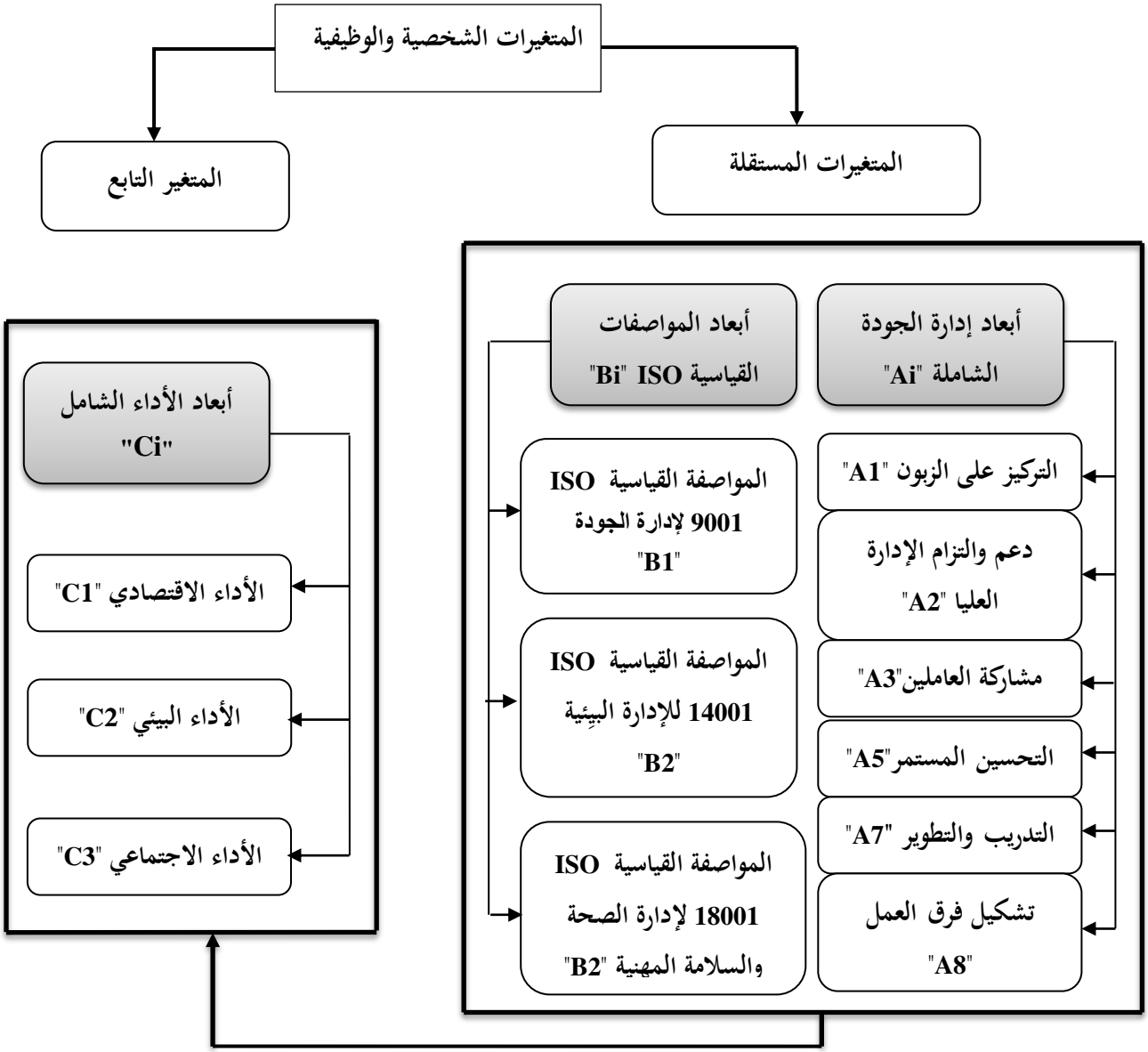
- التحولات التي عرفها مفهوم الأداء في ظل ظهور مفهوم التنمية المستدامة وكيفية إدماج أبعادها في المؤسسة الاقتصادية، لذا وجب الاهتمام بتحسين الأداء الشامل وعدم الاكتفاء بالتركيز على الأداء المالي فقط.
- شعور الباحث بقيمة وأهمية الموضوع في ظل التحديات الراهنة التي تواجه المؤسسة واتجاه الاقتصاد الوطني نحو الانفتاح على الاقتصاديات الأجنبية ومن ثم وجب الاهتمام بمفهوم الجودة الشاملة كمحدد رئيسي للمنافسة.
- محاولة تقديم صورة واضحة حول مدخل إدارة الجودة الشاملة تمكّن المؤسسات الوطنية من تطبيقها بصورة صحيحة على أرض الواقع والاستفادة من أهداف هذا المدخل الإداري.

- محاولة البحث عن الآليات المناسبة لتحسين الأداء الشامل للمؤسسات الجزائرية وفهم الأزمة التي تعاني منها والتي تظهر من خلال وفرة الموارد مع ضعف النتائج المحققة ومن ثم عدم القدرة على المنافسة.
- محاولة لفت انتباه المسؤولين وأصحاب القرار بأهمية هذا الموضوع ومحاولة إبراز وتأكيد الدور الذي يلعبه منهج إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO في تحسين الأداء الشامل لمؤسساتنا الاقتصادية.

8- نموذج الدراسة

قام الباحث بتصميم نموذج افتراضي للدراسة والذي تم تطويره بناء على تحليل الدراسات السابقة والتحليل النظري والمفاهيمي لكل من إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO، والأداء الشامل وفق الشكل الموالي.

الشكل رقم (01): يوضّح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما جاءت به الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

يتضح من الشكل أعلاه أنّ الدراسة الحالية تتضمن متغيرين رئيسيين هما المتغير المستقل الرئيسي ويتضمن بدوره متغيرين مستقلين (إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO)، والمتغير التابع ويتمثل في الأداء الشامل كما أنّ كل متغير من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع يتضمن متغيرات فرعية، حيث تقوم فلسفة النموذج الموضح أعلاه على افتراض وجود أثر مباشر بين المتغير المستقل بمتغيراته الفرعية (الأبعاد) على المتغير التابع بمتغيراته الفرعية المنفردة.

9 – عرض وتحليل الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة مصدرا مهما لتوجيه البحث العلمي ووضعه في الإطار الصحيح واستنادا لذلك فقد قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات باللغتين العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث سواء ما تعلق منها المواصفات القياسية ISO، إدارة الجودة الشاملة والأداء وذلك بغرض الاستفادة من خلاصة نتائج هذه الدراسات في بلورة النقاط البحثية لدراستنا هذه حيث لاحظ الباحث وجود عديد الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة ولكن من

ناحية أحد متغيرات الدراسة سواء من جانب إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO أو الأداء الشامل دون أن تكون هناك دراسات تربط بين كل هذه المتغيرات مجتمعة حسب اطلاع الباحث، وهذا ما حاولنا استكشافه في هذه الدراسة والتي تختلف عن غيرها من الدراسات كونها حاولت أن تربط بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO والأداء الشامل، حيث اطّلع الباحث على الدراسات التالية:

- **دراسة مومن شرف الدين (2019) بعنوان "تقييم مسار الإدارة المدمجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية"**[1]: وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مسار الإدارة المدمجة كمدخل للأداء الشامل من خلال مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها عند تطبيقها من بينها نمط القيادة، قيم المؤسسة، إدارة الموارد وإدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة، وأظهرت نتائج التحليل أن الإدارة المدمجة تساهم في تحسين الأداء الشامل من خلال إدارة الأطراف ذات المصلحة، في حين أن القيادة، القيم، الموارد والعمليات لا تعتبر كأساس لتحسين الأداء الشامل في هذه المؤسسات على الرغم من ارتباطها الوثيق مع مسار الإدارة المدمجة.
- **دراسة صالح بلاسكة (2017) بعنوان "فعالية مجلس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية– دراسة ميدانية"**[2]: هدفت الدراسة إلى معرفة وقياس مدى فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل في ظل توجه الشركات نحو الاعتماد على مبادئ المسؤولية الاجتماعية التي تركز في نشاطاتها على الجمع بين الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، ذلك أن تحديات البيئية التي تنشط فيها الشركات ألزمتها بضرورة التكيف مع متغيرات اجتماعية وبيئية لها تأثيرات مباشرة على أدائها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك توجه جدي لمجالس إدارة الشركات عينة الدراسة من خلال سعيها لتبني جملة من الآليات التي تساعدها على تحسين أدائها من أهمها التوجه نحو تطبيق مبادئ الحوكمة والتي تسعى هذه الشركات لإرسائها رغم وجود العديد من العقبات من أهما ضعف القاعدة القانونية لهذه المبادئ وغياب المرافقة من طرف الدولة، كما توصلت الدراسة إلى أن المعايير المستخدمة من قبل مجالس الإدارة لشركات المساهمة محل الدراسة مقبولة إلى حد بعيد وخلصت الدراسة إلى ضرورة معالجة الثغرات القانونية في التشريعات المنظمة لعمل تلك الشركات مع إلزام هذه الأخيرة بضرورة تبني آليات الحوكمة في إدارة شؤون مختلف المنظمات مع المرافقة والتقييم المستمر.
- **دراسة محمد فرعون (2017) بعنوان "الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية–دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية"**[3]: وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على شكل المسار المتبع من قبل مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر من أجل بلوغ الأداء الشامل من خلال التوفيق والدمج بين كل من الأداء الاقتصادي، البيئي

---

[1] شرف الدين مومن، **تقييم مسار الإدارة المندمجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة سطيف1، 2019.

[2] صالح بلاسكة، **فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، غير منشورة جامعة سطيف1، 2017.

[3] محمد فرعون، "الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية–دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، غير منشورة 2017.

والاجتماعي انطلاقا من رؤية طويلة المدى تجمع بين جميع الفاعلين من أصحاب المصالح وقد توصلت الدراسة إلى أن أصحاب المصالح لا يحثون المؤسسات عينة الدراسة على تبني سلوكيات مسؤولة اجتماعيا، باستثناء السلطات العمومية التي كانت لها دور واضح من خلال القوانين والتشريعات، كما خلصت الدراسة لغياب استراتيجية واضحة ودقيقة لتطبيق آليات التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية وهذا ما ترتب عنه اهتمام محدود بجوانب الأداء البيئي والاجتماعي من خلال مبادرات خيرية طوعية قليلة مقارنة بالأداء الاقتصادي التي تسهر المؤسسات على متابعة مستوياته وكذا غياب قنوات الاتصال مع أصحاب المصلحة.

- **دراسة نجوى عبد الصمد (2015)** بعنوان "**المحاسبة عن الأداء البيئي –دراسة تطبيقية في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 14001**"[1]: وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق المحاسبة عن الأداء البيئي في المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الأيزو 14001 من خلال التعرف على مدى إدراك هذه المؤسسات لأهمية المحاسبة عن الأداء البيئي واستكشاف المعوقات التي تحد من تطبيقها، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ هناك إدراكا ووعيا لدى المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو 14001 بأهمية المحاسبة عن الاداء البيئي بدرجة عالية، وبخاصة على المستوى الداخلي في مجال تقييم برامج حماية البيئة ودعم نظام تطبيق الإدارة البيئية. اضافة لوجود عدد من المعوقات التي تحد من تطبيق المحاسبة عن الأداء البيئي في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 14001 بدرجة متوسطة، ترتبط أغلب هذه المعوقات بالمحيط الخارجي ومن أهمها غياب النصوص القانونية التي تلزم المؤسسة على تقديم تقارير مالية عن أدائها البيئي والافصاح عنها محاسبيا.
- **دراسة رضا زهواني (2015)** بعنوان "**دراسة وتحليل التكاليف ودورها في قياس وتقييم مستوى الأداء البيئي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة**"[2]: وقد هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى أهمية تطبيق النظم المحاسبية للتكاليف البيئية في قياس وتقييم الأداء البيئي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية من خلال دورة حياة المنتج، حيث أجريت الدراسة على العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية ذات التأثير المباشر على البيئة، وقد توصلت الدراسة إلى أن القدرة على التحديد الدقيق للآثار السلبية للنشاط الصناعي على عناصر البيئة يؤدي إلى كفاءة ارتفاع ممارسات الإدارة البيئية من أجل حماية البيئة. اضافة لوجود علاقة وطيدة بين المعلومات والبيانات عن عناصر التكاليف البيئية الضرورية المطلوبة لدعم وترشيد العمليات والقرارات المتعلقة بحماية البيئة من التلوث وتعزيز دور المؤشرات البيئية في قياس والإفصاح عن الأداء البيئي من خلال التقارير البيئية عبر دورة حياة المنتج للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

---

[1] نجوى عبد الصمد، **المحاسبة عن الأداء البيئي –دراسة تطبيقية في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 14001**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة باتنة1، 2015.

[2] رضا زهواني، **دراسة وتحليل التكاليف ودورها في قياس وتقييم مستوى الأداء البيئي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة باتنة، 2015.

- **دراسة برني لطيفة (2014)** بعنوان **"أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية– دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة"**[1]: هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين تمكين العاملين والأداء الاجتماعي وتطبيقه على القطاع الصحي بولاية بسكرة وقد توصلت الدراسة إلى أنه رغم التباين في القطاعين وبروز القطاع العام على أنه أكثر تمكينا إداريا من القطاع الخاص، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط عالية بين كافة المتغيرات المستقلة لمفهوم التمكين الإداري والمتغير التابع الأداء الاجتماعي، أما بالنسبة لعلاقة ارتباط المتغيرات المستقلة مع كل من الأداء الاجتماعي اتجاه البيئة والمجتمع جاءت في إجمالها ضعيفة إلى غير معنوية. هناك دورا وأثرا لأبعاد تمكين العاملين في تفسير أبعاد الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية العمومية، أبعاد تمكين العاملين تفسر ما مقداره 60 % من التباين الحاصل في المتغير التابع، كما أنها تؤثر في كافة أبعاده وبدرجات متفاوتة. بينما في المؤسسات الاستشفائية الخاصة فأبعاد تمكين العاملين تفسر ما مقداره 53% من التباين الحاصل في المتغير التابع الكلي (الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية الخاصة)، كما أن النتائج أظهرت أنها تؤثر في كل من بعدي الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين واتجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة فقط.
- **دراسة محمد لوشن (2014)** بعنوان **"أنظمة تسيير الجودة الشاملة بين واقع التطبيق وضرورة التغيير لتحسين الأداء – دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية"**[2]: حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى قابلية مسيري هذا النوع من المؤسسات لتقبل التغيير وتقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في ظل إدارة الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة إلى هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة على أداء مؤسسات الصناعات الغذائية، اضافة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لقابلية مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية لتسيير التغيير واستخدام بطاقة الاداء المتوازن في ظل تسيير الجودة الشاملة، ناهيك عن عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاهتمام مسيري المؤسسات المبحوثة بمستويات المسؤولية الاجتماعية.
- **دراسة عبد الرحمن العايب (2011)** بعنوان **"التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر"**[3]: وقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال السعي المستمر والدائم للتحلي بالتصرفات المسؤولة اجتماعيا والتي من المتوقع أن تنعكس ايجابا على علاقاتها مع أصحاب المصالح ومستويات أدائها الشامل، وقد خلصت الدراسة إلى وجود هوة كبيرة بين واقع مؤسسات صناعة الإسمنت في الجزائر والمتطلبات اللازمة لتبني المسؤولية الاجتماعية للشركات، وأن مستويات الإشباع المحققة

---

[1] لطيفة برني، **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية– دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2014.

[2] محمد لوشن، **أنظمة تسيير الجودة الشاملة بين واقع التطبيق وضرورة التغيير لتحسين الأداء** – دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة باتنة، 2014.

[3] عبد الرحمن العايب، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة سطيف1، 2011.

للأطراف ذات المصلحة غير متوازنة، ناهيك على أن التحسن المحقق في مجال الجودة والبيئة لم يأتي نتيجة لخيارات استراتيجية واضحة الأهداف بقدر ما هو التزام بمعايير دولية في سبيل الاستفادة من الدعم والإعانات المالية المقدمة من طرف الدولة وليس كقناعة من طرف المسيرين، كما توصلت الدراسة بخصوص قياس الأداء الشامل لا زال هناك تركيز على اعتماد مؤشرات مالية واقتصادية فقط مع وجود ضعف في الاهتمام بالمؤشرات البيئية والاجتماعية، ونتيجة لذلك فقد كشفت الدراسة بأن الإفصاح الوحيد الذي تقوم به المؤسسات يغطي الجانب المحاسبي فقط تحت طائلة تطبيق القوانين والتشريعات.

- **دراسة أحمد بن عيشاوي (2008)** بعنوان **"إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الفندقية في الجزائر"**[1]: حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز كيفية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتحديد الشروط الكفيلة بتحقيقه على مستوى المؤسسات الفندقية في الجزائر من خلال عينة من المؤسسات الفندقية ذات (5) نجوم في الجزائر، وقد توصّل الباحث إلى اقتراح عناصر المنهجية المناسبة المؤدية إلى تحقيق هذا التطبيق والتي تمثلت أساسا في كيفية التحكم في تطبيقات ومهارات التسيير، ووضع استراتيجية مناسبة للجودة وتنفيذها وفق إجراءات مدروسة ومحكمة.
- دراسة **Aynul Sowmiya Badhurudheen (2018)** بعنوان **Total Quality Management Practices and Organizational Performance : Case of Private Healthcare Sector in Sri Lanka"**: **ممارسات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء التنظيمي- حالة المؤسسات الصحية الخاصة بسريلانكا"**[2]: وقد هدفت هده الدراسة إلى معرفة تأثيرات ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي للمؤسسات الصحية الخاصة بسريلانكا من خلال تحديد مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الخاص وأي من تلك الأبعاد يساهم في تحسين الأداء التنظيمي للمستشفيات الخاصة، وقد قام الباحث بتطوير استبيان وتوزيعه على ثماني شركات رعاية صحية خاصة في سريلانكا. حيث توصلت الدراسة من خلال نموذج الانحدار المتعدد إلى وجود علاقة تأثير إيجابية قوية بين بعض ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث (التركيز على العمليات، التركيز على الموارد البشرية، إدارة المعرفة) وأداء المؤسسات الصحية، كما لا ينبغي إهمال العوامل الأخرى الأقل تأثير مثل القيادة، التركيز على الزبون والإدارة الاستراتيجية.

---

[1] أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الفندقية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008.

[2] Aynul Sowmiya Badhurudheen, **Total Quality Management Practices and Organizational Performance: Case of Private Healthcare Sector in Sri Lanka,** European Journal of Business and Management, Vol.10, No.3, 2018, pp: 76-85.

- دراسة **Minh Hue Nguyen, Anh Chi Phan and Yoshiki Matsui**، (2018) بعنوان **"Contribution of Quality Management Practices to Sustainability Performance of Vietnamese Firms"**: **"مساهمة ممارسات إدارة الجودة على الأداء المستدام للشركات الفيتنامية"**[1]: هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والأداء المستدام بالإضافة إلى التأثيرات المحتملة لتنفيذ استراتيجية إدارة الجودة ونوع الصناعة وحجم الشركة على هذه العلاقة مع مرور الزمن، حيث تم جمع البيانات من الشركات في فيتنام خلال الفترة الممتدة من جويلية 2016 إلى مارس 2017 بناء على عينة مكونة من 144 مشاهدة صالحة للتحليل، وقد خلصت النتائج التجريبية لهده الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة لها تأثيرات مختلفة على كل من الأداء الاقتصادي والأداء البيئي بينما تظهر تأثيرا إيجابيا على الأداء الاجتماعي، كما أن هناك أربع ممارسات لإدارة الجودة لها تأثير إيجابي ملحوظ على الأداء المستدام للشركات وهي: دعم الإدارة العليا لإدارة الجودة، جودة تصميم المنتج، وبيانات الجودة وإعداد التقارير، والتحسين المستمر، إذ يمكن اعتبار هذه الممارسات عوامل أساسية لإدارة الجودة تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الاستدامة على مستوى المنظمات.
- دراسة **Phan, A.C.; Nguyen, M.H.; Luong, H.V.M.; Matsui, Y** (2018)، بعنوان **"ISO 9000 Implementation and performance: Empirical evidence from Vietnamese companies"**: **تنفيذ نظام إدارة الجودة ISO 9000 وعلاقته بالأداء: دراسة تجريبية على الشركات بدولة الفيتنام"**[2]: تسعى هذه الدراسة إلى دراسة حالة تطبيق ISO 9000 في الشركات الفيتنامية وعلاقتها بأداء الشركات وهذا استنادا إلى البيانات التي تم جمعها من 108 شركة باستخدام الاستبيان، حيث قام الباحث بتحليل التغييرات الحاصلة في مستوى ممارسات إدارة الجودة وأبعاد الأداء المختلفة قبل وبعد تطبيق ISO 9000، ودراسة تأثير تطبيق ISO 9000 على الأداء المؤسسي وقد خلصت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن تطبيق ISO 9000 يحسن بشكل كبير ممارسات إدارة الجودة المختلفة وأداء الجودة، كما تساهم هذه الدراسة في تدعيم الأدبيات المتعلقة إدارة الجودة من خلال تسليط الضوء على التأثير الكبير لـ ISO 9000 على أداء الشركات الفيتنامية، بالإضافة إلى ذلك توفر نتائج هذه الدراسة رؤية هادفة وعملية حول ممارسات إدارة الجودة في الشركات.
- دراسة **Minh Hue Nguyen et al** (2018) بعنوان **Contribution of Quality Management Practices to Sustainability Performance of Vietnamese Firms"**[3]: وقد هدفت الدراسة لتحليل أثر ممارسات إدارة الجودة على الأداء المستدام للمؤسسات الفيتنامية، حيث قام الباحثين بتطوير وتوزيع استبيان تم توزيعه على 611 مؤسسة أظهرت الدراسة تأثيرات مختلفة لثمانية ممارسات إدارة الجودة على أبعاد مختلفة

[1] Minh Hue Nguyen et al, **Contribution of Quality Management Practices to Sustainability Performance of Vietnamese Firms**, journals Sustainability, volume 10, issue 02, 2018.

[2] Phan, A.C.; Nguyen, M.H.; Luong, H.V.M.; Matsui, Y. ISO 9000 implementation and performance: Empirical evidence from Vietnamese companies. Int. J. Prod. Qual. Manag. 2016, 18, p: 53–77.

[3] Minh Hue Nguyen et al, **Contribution of Quality Management Practices to Sustainability Performance of Vietnamese Firms**, journals Sustainability, volume 10, issue 02, 2018.

للأداء المستدام، فعلى وجه الخصوص وجدت النتائج أربع ممارسات لإدارة الجودة كان لها تأثير إيجابي كبير على الأداء المستدام وتمثلت أساسا في: دعم الإدارة العليا لإدارة الجودة وتصميم الجودة وبيانات الجودة وإعداد التقارير والتحسين المستمر، حيث يمكن اعتبار هذه الممارسات عوامل نجاح حاسمة لإدارة الجودة وتحسين الأداء المستدام.

- دراسة، (**2015**)، بعنوان " **The impact of Total Quality Management on organizational performance** ": "**تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي**"[1]: هدفت هذه الدراسة لاستكشاف تأثير ممارسات واستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي للمنظمات في دولة باكستان، حيث يقصد من إدارة الجودة الشاملة على أنها استراتيجية تهدف بشكل أساسي إلى إنشاء وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تغطي جميع متطلبات العملاء وتحقق مستوى عال من رضا العملاء، كما تناقش هذه الورقة البحثية آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في باكستان وتستكشف العلاقة بين التنفيذ الفعال والأداء التنظيمي. تم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في باكستان من خلال ثلاثة مستويات وهي: مراقبة الجودة، ضمان الجودة والتحسين المستمر، حيث تشير النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير مختلف على الأداء التنظيمي، إما أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الأداء التنظيمي بشكل إيجابي أو تعيق المنظمات عن تحقيق أهدافها مما يؤثر سلبا على الأداء التنظيمي.
- **دراسة Manal yunis, Joo jung (2013) بعنوان:- TQM Strategy, and Performance : a firm-Level analysis**": "**استراتيجية إدارة الجودة الشاملة والأداء: دراسة تحليلية على مستوى الشركات**"[2]: وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في ظل نموذج – إدارة الجودة الشاملة والأداء– وبشكل أكثر تحديد فإنها تسعى إلى معرفة فيما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تنفرد بالدور الأكبر في تكوين استراتيجية الشركة أم أنها تمارس تأثير وسيط فيما يخص العلاقة بين الاستراتيجية والأداء، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ برنامج إدارة الجودة الشاملة له تأثير كبير عند صياغة الاستراتيجية المتبعة من طرف الشركة وذلك لكونها تعتبر أسلوب فعّال له دور حيوي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لعينة الشركات محل الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية إضافة إلى أنّها تدعّم الإستراتيجية التنافسية المتبعة لتحسين الأداء التشغيلي للشركة وهذا فيما يخص إستراتيجية التمايز وقيادة التكلفة، وقد أوصت الدراسة بضرورة دمج جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة في مختلف مراحل صياغة إستراتيجية الشركة مع التركيز على رضا العملاء، القيادة، مشاركة العاملين.
- دراسة **Ahmad M.F** (2013) بعنوان: **The Relationship Between The Extent of TQM Practices and The Importance on Business Performance: A Survey in Malaysia**": "**علاقة**

[1] Norah Dhafer Al-Qahtani et al, **The impact of Total Quality Management on organizational performance,** European Journal of Business and Management, Vol.07, No.36, 2015, p: 119- 127.
[2] Manal yunis, Joo jung,**TQM Strategy, and Performance: a firm-level analysis**, International Journal of Ouality and reliability Management, volume 30, Issue 06, 2013, p: 690-714.

ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركات صناعة السيارات بماليزيا"[1] وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عناصر إدارة الجودة الشاملة الأكثر فعالية على أساس مستويات تطبيقها ومدى أهميتها في الأداء المؤسسي وقد استخدم الباحث أداة الاستبيان والذي وزّع على عينة من شركات صناعة السيارات في ماليزيا بمجموع 319 شركة مستجيبة، وقد توصلت الدراسة إلى أن ترتيب عناصر إدارة الجودة الشاملة على أساس الممارسات (مستويات التطبيق) يختلف مقارنة مع الترتيب على أساس أهميتها بالنسبة للأداء المؤسسي حيث قدّر معامل الارتباط بين الترتيب على أساس الممارسات والترتيب على أساس الأهمية بالنسبة للأداء بـ 0.333- وهذا يعني أنّ أعلى حد لممارسات إدارة الجودة الشاملة يساهم بنسبة أقل في تحسين الأداء المؤسسي أو أداء الأعمال، وفي ختام الدراسة قدّم الباحث الترتيب النهائي لمختلف مبادئ إدارة الجودة الشاملة استنادا على مستوى الممارسات وأنها ذات أهمية بالنسبة لتحسين أداء الأعمال حيث جاء في المرتبة الأولى بعد التركيز على العميل.

- دراسة **Veeri Arumugam** (2008) بعنوان: **TQM Practices and quality management performance: An Investigation of Their relationship Using data from ISO 9001: 2000, firms in Malaysia**": **"ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على جودة الأداء: دراسة حالة المؤسسات الصناعية الحاصة على شهادة ISO 9001: 2000 بماليزيا"**[2]: وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع العلاقة الموجودة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق مختلف المبادئ التي تتضمنها وجودة الأداء المحقّق مع التركيز على دراسة حالة المنشآت الصناعية الحاصلة على شهادة التأهيل ISO 9001: 2000 في دولة ماليزيا بالتطبيق على عينة مكونة من 122 منشأة صناعية، وتم تحليل البيانات باستخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار لمعرفة العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، وقد كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية متباينة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة الأداء المحقّق في المنشآت الصناعية الماليزية الحاصلة على شهادة الإيزو9001 إضافة إلى أنه من بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة توصلت الدراسة إلى أنّ بعدي التركيز على العملاء والتحسين المستمر تساهم بشكل أكبر مقارنة بالأبعاد الأخرى في تحسين جودة الأداء المنجز.

- دراسة **Jiang Feng, Daniel Prajogo** (2006)، بعنوان: **The Impact of TQM Practices on Performance : A Comparative Study between Australian and Singaporean Organizations** **": "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء: دراسة مقارنة بين المنظمات الأسترالية والسنغافورية"**[3]: وقد هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة تجربة المنظمات في أستراليا وسنغافورة فيما يخص العلاقة التي

---

[1] Ahmad M.F, **The Relationship Between The Extent of TQM Practices and The Importance on Business Performance: A Survey in Malaysia**, 2nd Conference on Advanced Manufacturing , University Ayodya Resort bali, Indonesia, 12-13december, 2013, p: 41- 47.

[2] Veeri Arumugam, "**TQM Practices and quality management performance: An Investigation of Their relationship Using data from ISO 9001: 2000, firms in Malaysia "**, The TQM Journal, Volume 20, Issue 06, 2008, p: 636-650.

[3] Jiang Feng, Daniel Prajogo, "**The Impact of TQM Practices on Performance : A Comparative Study between Australian and Singaporean Organizations** ", European Journal of Innovation Management, Volume 09, Issue 03, 2006, p: 269-278.

تربط بين مختلف أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق جودة عالية في الأداء والابتكار، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من المؤسسات في أستراليا وتكررت في سنغافورة باستخدام نفس أداة الاستبيان، وعليه فقد توصلت هذه الدراسة بعد إجراء عملية المسح إلى أنّ ممارسات إدارة الجودة الشاملة تظهر من خلال الالتزام بعدة أبعاد تختلف في أهميتها النسبية إضافة إلى أنّ هناك أبعاد مثل القيادة، الاهتمام بالموارد البشرية ترتبط بشكل أكبر بتحقيق الابتكار الإداري لمنظمتهم وأبعاد أخرى مثل التركيز على العمليات، التركيز على تلبية توقعات الزبائن ترتبط بشكل أكبر بتحقيق جودة الأداء حسب آراء مفردات عينة الدراسة المتمثلة في أفراد الإدارة العليا والوسطى لمجموعة من المنظمات في كل من أستراليا وسنغافورة.

- دراسة **Mehmet Demirbag** (**2006**) بعنوان: **Analysis of The relationship between TQM and organizational Performance": Evidence From Turkish SME"Implementation تحليل علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء التنظيمي: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة بقطاع الغزل والنسيج بتركيا** "[1]: وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العناصر الحرجة أو الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة وقياس تأثيرها على الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التركية العاملة في قطاع الغزل والنسيج، وقد تم جمع بيانات هذه الدراسة باستخدام استبيان وزّع على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع صناعة الغزل والنسيج في تركيا تم اختيارها عشوائيا، حيث قام الباحث بتحديد العناصر الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة متمثلة في سبعة أبعاد وبعد بناء نموذج قياسي للتأكد من طبيعة العلاقة بين تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي توصّلت الدراسة إلى أنّ هناك علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء غير المالي (الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى وجود تأثير إيجابي قوي محتمل لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **10- التعقيب على الدراسات السابقة**

من خلال استعراض الدراسات السابقة اتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول أحد جوانب موضوع الدراسة سواء ما تعلق بإدارة الجودة الشاملة، الموصفات القياسية ISO، الأداء الشامل وحتى في المنهج المستخدم (المنهج الوصفي)، كما تتشابه معها في الأدوات المستخدمة في الجانب التطبيقي (الاستبانة)، هذا وتختلف معها في طريقة معالجة الموضوع فبالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO ودورهما في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات من جوانب منفردة، إلاّ أنّ هناك نقص في الدراسات التي حاولت الجمع بين كل من إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على الزبون، دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين، تشكيل فرق العمل) والمواصفات القياسية ISO بأبعادها (المواصفة القياسية ISO 9001 لإدارة الجودة، والمواصفات القياسية ISO 14001 للإدارة البيئية، والمواصفات القياسية ISO 18001 لإدارة الصحة والسلامة المهنية) من جهة والأداء الشامل بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي) وهذا ما يميز هاته الدراسة

[1] Mehmet Demirbag, "**Analysis of The relationship between TQM Implementation and organizational Performance": Evidence From Turkish SME**, Journal of Manufacturing Technology Management, Volume 17 Issue 06, 2006, p: 829-847.

التي جمعت بين كل هذه المتغيرات ومحاولة تحديد التأثير المتوقع على المتغير التابع، كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة تطبيقها ومجتمع الدراسة، حيث طبقت على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كمجتمع للدراسة من خلال اختيار مؤسسات ممثلة لمجتمع الدراسة وشكل إطارات تلك المؤسسات عينة الدراسة.

في ضوء ما سبق يمكن القول بأن مساهمة الدراسة الحالية تظهر من خلال كونها من بين الدراسات القليلة جدا والتي حاولت الربط بين إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على الزبون، دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين، تشكيل فرق العمل) والمواصفات القياسية ISO بأبعادها (المواصفة القياسية ISO 9001 لإدارة الجودة، والمواصفات القياسية ISO 14001 للإدارة البيئية، والمواصفات القياسية ISO 18001 لإدارة الصحة والسلامة المهنية) كمتغيرات مستقلة من جهة والأداء الشامل بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي) كمتغير تابع، اضافة لتناول هذه الدراسة موضوع الأداء الشامل كمتغير تابع يتسم بالحداثة يجمع بين ثلاثة أبعاد رئيسية للأداء الشامل على اعتبار التطورات الحاصلة في مفاهيم الأداء وعدم التركيز على الأداء المالي فقط وهذا ما لم تتطرق له الدراسات السابقة التي تناولت جوانب مختلفة لموضوع الدراسة بشكل منفرد، وإسقاط هذه الدراسة على أرض الواقع من خلال تطبيقها على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وفي الأخير نشير إلى أنّ الباحث استفاد من الدراسات السابقة في ضبط موضوع الدراسة ومحاولة التطرق للمفاهيم التي لم تتناولها الدراسات السابقة، تحديد المراجع والمصادر العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة وكذا معرفة أدوات المعتمدة في الدراسة الميدانية من خلال تطوير أداة الدراسة (استبيان) واختيار الأساليب الاحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات وصولا لنتائج ميدانية يمكن مقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة.

11- صعوبات الدراسة: من الصعوبات التي ميزت الدراسة نذكر ما يلي:

- عدم الحصول على المعلومات من الوثائق الرسمية للمؤسسات محل الدراسة، مقابل ذلك قلة المعلومات المصرح بها في الموقع الإليكتروني وإن وجدت فأنه تتميز بالشمولية والسطحية.
- التمسنا عدم جدية بعض المستجوبين وعدم تعاون الإطارات العليا للإجابة على فقرات الاستبانة باعتبارهم أدرى بواقع متغيرات الدراسة بمؤسساتهم، وهذا ما أثر نوعا ما على عدد الاستمارات المجمعة والتي بلغت 270 استمارة من مجموع 326 استمارة تم توزيعها على فئة الإطارات بالمؤسسات الأربع عينة الدراسة.

12- مصطلحات الدراسة: يمكن إدراج بعض المصطلحات المساعدة في إنجاز هذا البحث:

- **الجودة:** هي درجة استجابة المنتج لرغبات المستهلك ومتطلبات السوق من خلال مطابقة المعايير القياسية الموضوعة، حيث يستمد المنتج جودته من ثلاث أبعاد رئيسية هي جودة التصميم، جودة المطابقة جودة الاستخدام الفعلي أو ما يسمى بجودة الأداء.
- **إدارة الجودة الشاملة:** هي نظام إداري حديث يقوم على مجموعة من المبادئ التي تساعد المؤسسة –سواء كانت إنتاجية أو خدمية– إلى حد بعيد في تحقيق التحسين المستمر في جودة منتجاتها وأدائها الكلّي، كما تعدّ

المهمّة الأساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة بغية خلق قيمة مضافة لتحقيق رضا زبائنها الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو يفوق توقعاتهم.

- **المواصفات القياسية ISO:** وهي عبارة عن معايير معترف بها دوليا تصدرها منظمة التقييس الدولية تختص بعد مجالات في قطاع الإنتاج والخدمات، وتمنح بمقتضاها الإشهاد للمؤسسات التي تستوي متطلبات تلك المواصفات أو المعايير ومن أهمها المواصفات القياسية ISO 9001 لإدارة الجودة، المواصفات القياسية ISO 14001 للإدارة البيئية والمواصفات القياسية ISO 18001 لإدارة الصحة والسلامة المهنية.
- **الأداء الشامل:** حيث يشير هذا المفهوم إلى التطور الحاصل في مجال تقييم الأداء المؤسسي، ويتضمن التركيز على ثلاث أبعاد للأداء وفق هذا المنظور من الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي والاجتماعي، إذ وبفعل التطورات الحاصلة في مجال الأعمال وتنافسية الأسواق أصبح التركيز على تحسين الأداء المالي فقط غير كافي لتكون المؤسسة أكثر تنافسية بل يقتضي ذلك ضرورة اندماجها في مسعى الحفاظ على البيئة المحيطة ناهيك عن إسهامها في تحسين الأداء الاجتماعي من خلال استثمارات مسؤولة بيئيا واجتماعيا وهذا استجابة لظروف الأسواق ومتطلبات الزبائن.

13 – هيكل الدراسة

من أجل بلوغ الدراسة أهدافها والتوصل للإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة من خلال اختبار صحة الفرضيات من عدمها قام الباحث بتناول الإشكالية المطروحة انطلاقا من مقدمة، ستة فصول، وخاتمة.

تناول الباحث في المقدمة إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية، أهداف وأهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع حدود الدراسة، منهج الدراسة، نموذج الدراسة والدراسات السابقة.

- الفصل الأول تناول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة من خلال التطرق لمفهوم الجودة ومراحل الرقابة على الجودة في المبحث الأول وصولا إلى استعراض الأطر النظرية لنظام إدارة الجودة الشاملة كمبحث ثاني، في حين تناول المبحث الثالث الأسس التطبيقية التي يرتكز عليها هذا نظام إدارة الجودة الشاملة، ناهيك عن توضيح لأهم آليات عمل نظام إدارة الجودة الشاملة في المبحث الرابع.
- الفصل الثاني تطرق فيه الباحث إلى اعتماد المنظمات للمواصفات القياسية ISO في ظل تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال تقديم لمحة عن المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO في المبحث الأول ناهيك عن استعراض أهم الأطر النظرية للمواصفة القياسية ISO 9000 لنظم إدارة الجودة في المبحث الثاني، في حين تناول المبحث الثالث المواصفة القياسية العالمية ISO 14000 لنظم الإدارة البيئية أما المبحث الرابع فتطرق للمواصفة القياسية ISO 26000 و OHSAS 18001 لإدارة البعد الاجتماعي.
- الفصل الثالث كان بعنوان آليات التحكم للأداء الشامل في ظل مقاربة التنمية المستدامة وهذا من خلال التطرق للتنمية المستدامة كمدخل لنشأة الأداء الشامل في المبحث الأول ناهيك عن استعراض أهم الأطر النظرية للأداء

الشامل في المبحث الثاني، في حين تناول المبحث الثالث نموذج الأداء الشامل في إطار مقاربة التنمية المستدامة، أما المبحث الرابع فخصص لدراسة الأداء الشامل في ظل المرجعيات الدولية للاستدامة.

- الفصل الرابع تطرق فيه الباحث إلى تقييم وتحسين الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية في ظل التكامل بين إدارة الجودة الشاملة TQM والمواصفات القياسية ISO وهذا من خلال التطرق لمفهوم ونماذج تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية في المبحث الأول، ناهيك عن استعراض أهم أدوات ونماذج قياس الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية في المبحث الثاني، في حين تناول المبحث الثالث الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية كتوجه نحو تحسين الأداء الشامل، أما المبحث الرابع فخصص لتوضيح كيفيات الانتقال من المواصفات القياسية ISO نحو إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية.
- الفصل الخامس تناول فيه الباحث الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وهذا من خلال تقديم لمحة تاريخية تعريفية بالمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة الميدانية في المبحث الأول، ناهيك عن استعراض أهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في المبحث الثاني، لنخلص في الأخير من خلال المبحث الثالث لاختبار أداة الدراسة والتحليل الوصفي لعينة الدراسة.
- الفصل السادس تم تخصيصه لعرض وتحليل بيانات الدراسة، بناء النموذج واختبار الفرضيات حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، حيث تناول المبحث الأول عرض وتفسير النتائج الخاصة بمحور إدارة الجودة الشاملة أمّا المبحث الثاني فخصص لعرض وتفسير النتائج الخاصة بمحور المواصفات القياسية ISO، في حين تناول المبحث الثالث عرض وتفسير النتائج الخاصة بمحور متغير الأداء الشامل وأخيرا المبحث الرابع والذي تم تخصيصه لبناء نموذج الانحدار الخطي المتعدد واختبار فرضيات الدراسة.

واختتم الباحث دراسته بخاتمة استعرض من خلالها أهم النتائج النظرية والتطبيقية التي توصل إليها بالإضافة إلى عرض أهم الاقتراحات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظام إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري والتي تسعى مختلف المؤسسات مهما كانت طبيعتها (عمومية أو خاصة) ومهما كان حجمها (صغيرة، متوسطة أو كبيرة) إلى تبنّي هذا المنهج الإداري الحديث الذي يعتبر كمرحلة متقدمة لتطور مفهوم الجودة مقارنة بالمراحل السابقة أين تم التركيز على جودة المنتج النهائي فقط، لكن في السنوات الأخيرة تزايد اهتمام المؤسسات بمفهوم الجودة الشاملة كسلاح تنافسي في بيئة تتميّز بالديناميكية والتغيّر المستمر والسريع وبذلك تزايدت جهود مختلف المؤسسات لترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كافة العمليات التصنيعية والخدمية من خلال التوجه نحو التركيز على الزبون والتحسين المستمر وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة حتى تستطيع الوصول إلى تحقيق الأداء المتميّز مقارنة بباقي المنافسين، خاصة في ظل اشتداد المنافسة على المستوى المحلّي والدوّلي بعد أن تم التركيز على حرية التجارة والسماح للسلع بالتدفق الحر بين الدول وإلغاء الحواجز الجمركية وهنا يجب على مختلف المؤسسات أن تواكب أي مستجدات تحصل في أي مستويات الجودة سواء في المنتجات أو في الخدمات والسعي المستمر نحو الوصول إلى أعلى مستويات الجودة حتى تستطيع أن تثبت وجودها في الأسواق المحلية وحتى الدوّلية.

وعلى هذا الأساس جاء الفصل الأول تحت عنوان "الإطار المفاهيمي لنظام إدارة الجودة الشاملة"، والذي حاولنا من خلاله إبراز الأسس النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة من خلال استعراض الخلفية النظرية لإدارة الجودة الشاملة وإلى أهم مرتكزات أصولها الفكرية كما وردت في أفكار روّادها الأمريكان واليابانيين ثم التطرّق لمناقشة المتطلّبات والأدوات المساعدة على إدماج وتطبيق مبادئها وأساليبها في مختلف المؤسسات مهما كان نوعها وحجمها لنصل في الأخير إلى محاولة توضيح الآليات الداعمة لعمل نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، وعليه فقد تضمن هذا الفصل العناصر التالية:

- **المبحث الأول**: الخلفية النظرية لإدارة الجودة الشاملة؛
- **المبحث الثاني**: الأسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة؛
- **المبحث الثالث**: آليات عمل نظام إدارة الجودة الشاملة؛

المبحث الأول: الخلفية النظرية لإدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية باعتبارها تقوم على مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى إرضاء العميل وتحسين سمعة وصورة المؤسسة ومن ثم تحسين أداء المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

نتطرق في هذا المطلب إلى إبراز الجذور التاريخية لنظام إدارة الجودة الشاملة وصولا إلى تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة وماهية أبعادها.

أوّلا– نشأة مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ترجع جذور الجودة الشاملة إلى الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية الأربعينيات من القرن العشرين في أعقاب الحرب العالمية الثانية على يد روّاد الجودة أشهرهم Feigenbaum, Philip Crosby E.deming, Joseph Juran, غير أن أفكارهم في البداية لم تجد قبولا واعتبرت أفكار خيالية، ففي بداية الخمسينات ذهب كل من ديمينغ وجوران إلى اليابان بدعوة من اتحاد المهندسين اليابانيين"JUSE" بهدف حصر خسائر اليابان بعد الحرب وهناك أخذا في تعليم اليابانيين مفاهيم وتقنيات الجودة الشاملة التي رفضها الأمريكان أنداك، وفي عام 1931 بدأ Edwards Deming والذي تعلّم على يد شيوارت Shéwart بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية للرقابة وضبط الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين وقد انتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجلاّت علمية في اليابان، أمّا Juran فقد نشر أوّل كتاب له عن ضبط الجودة في عام 1951 حيث أكّد فيه على مسؤولية الإدارة عن الجودة، وفي السبعينيات من القرن العشرين طرح Crosby مفهوم العيوب الصفرية Zéro defect والذي يتطلّب العمل الصحيح من المرة الأولى هذا وقد نجحت اليابان في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكان لها تأثير كبير في نجاح المنتجات اليابانية وغزوها الأسواق الأمريكية والأوروبية، الأمر الذي أجبر الولايات المتحدة الأمريكية على إعادة النظر في الموضوع والاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في الشركات الأمريكية، ولهذا يقال "بأن الجودة الشاملة أمريكية المنبع والفكر ويابانية التطبيق"[1]، وذلك راجع للإسهامات التالية:

1– إسهامات إيدوارد ديمينغ Edward Deming: وهو أمريكي الأصل عدّ أسطورة الجودة في اليابان لكونه يعود له الفضل في تعليمهم طرق استخدام الأساليب الإحصائية في السيطرة على الجودة وكذا لإسهامه في تطوّر الصناعة اليابانية بعد هيمنتها على الأسواق الأمريكية والأوروبية، إذ يركّز Deming على تحسين درجة مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعة عن طريق تخفيض درجة عدم التأكّد والتباين في كل من التصميم والعملية الإنتاجية ذاتها، كما يركّز على ضرورة أن تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن الاستخدام الواسع للإحصاء واقترح أن يكون كل عامل في الشركة له إلمام باستعمال الأساليب الإحصائية لحل مشاكل الجودة[2]. ويمكن تلخيص إسهاماته في النقاط التالية:

---

[1] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة–مفاهيم وتطبيقات**– ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص: 24، 25.

[2] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 65، 66.

1-1- مبادئ ديمينغ Deming الأربعة عشر

خلال سنوات عمله في اليابان قام Deming بوضع فلسفته حول الجودة وقدمها في أربعة عشر مبدأ نذكرها على النحو الآتي[1]:

- تحديد الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة مع التخطيط لأن تصبح ذات قدرة تنافسية.
- تبني الفلسفة الجديدة: نحن في عصر اقتصادي جديد لذا فإننا لا نستطيع أن نمضي مدة أطول مع مستويات التأخير المقبولة حاليا، الأخطاء، المنتجات المعابة.
- وقف الاعتماد على الفحص الشامل للجودة وبدلا عن ذلك الاعتماد على الأساليب الإحصائية.
- التوقف عن اختيار المجهّزين على أساس السعر فقط وبدلا عن ذلك ينبغي اعتماد مقاييس الجودة إلى جانب السّعر، والتوقف عن التعامل مع المورّدين الذين لا يتقنون التعامل مع الأدلّة الإحصائية.
- تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار وبناء الجودة في كل نشاط وفي كل عملية كما يقع على عاتق الإدارة مسؤولية إيجاد وحل المشكلات وتخفيض الانحرافات عن الأداء المخطط.
- الاهتمام بتدريب العاملين على أساليب تحسين الجودة وتنمية مهاراتهم بإتباع الأساليب الحديثة.
- القيادة الفعّالة والتي يجب أن تعمل على مساعدة العاملين على إيجاد الظروف المناسبة للإبداع وتشجيع الاقتراحات وتطوير مهاراتهم حتى يتمكنوا من تأدية وظائفهم بالشكل المطلوب.
- القضاء على أسلوب التخويف والعقاب وتشجيع الاتصالات الفعّالة بين الإدارة العليا والعاملين.
- تفعيل دور فرق العمل عن طريق حل الصراعات التنظيمية بين العاملين.
- التخلّي عن مطالبة العاملين بمستوى أعلى للإنتاجية بدون تقديم الوسائل اللاّزمة لذلك والعمل على توفير الوسائل العلمية التي تساعد العاملين في الوصول إلى تحقيق العيوب الصفرية.
- تجنّب تحديد أهداف رقمية للإنتاج دون ربط ذلك بمفهوم جودة كل ما ينتج من طرف العاملين.
- دعم اعتزاز وافتخار العاملين بعملهم من خلال المكافآت.
- تشجيع التعلّم والتطوير الذاتي وذلك لإكساب العاملين تقنيات ومعارف مهنية أفضل.
- إحداث التغيير الملائم وبناء الهيكل التنظيمي الذي يساعد عملية التحوّل نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يجب السعي لتغيير الثقافة التنظيمية لكي تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة.

1-2- حلقة ديمينغ Deming في تحسين الجودة: من غير الممكن التطرّق لمفهوم الجودة دون الحديث عن حلقة تحسين الجودة لـ Deming والتي تضم أربعة محاور والمعروفة اختصارا "PDCA"، صمّمت لربط عمليات الإنتاج وحاجات الزبون وعمليات تركيز الموارد في الأقسام المختلفة (البحوث، التصميم، الإنتاج والتسويق) والشكل التالي يوضّح هذه الحلقة كما يلي[2]:

---

[1] مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، **الجودة في المنظمات الحديثة**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 27، 28.

[2]Jean Margerand, Florence Gillet Goinard, **Manager la qualité pour la première fois**-conseils pratiques diagnostique, plan d'action, certification iso 9001-Groupe Eyrolles, édition d'organisation, 2006, P: 37.

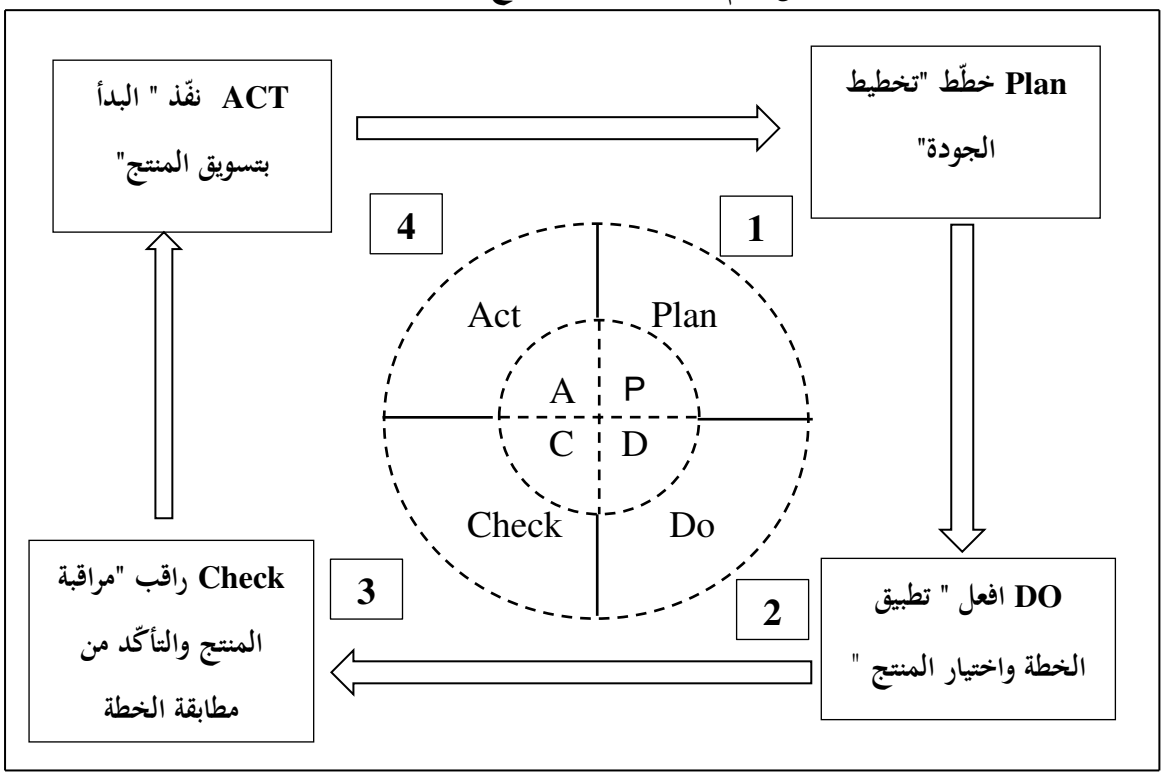
P :plan (planifier)"خطط" أي إقامة دراسات وبحوث عن الزبون واستخدام نتائجها في تخطيط المنتج.

D : do (faire, mettre en application) "افعل" بمعنى القيام بتطبيق خطة العمل وإنتاج المنتج.

C : check (vérifier, mesurer, contrôler) "افحص" بمعنى فحص المنتج والتأكّد من مطابقته

A : act (agir/ réagir) : " نفذ" أي القيام بتسويق المنتج.

الشكل رقم (02): حلقة ديمينغ Deming

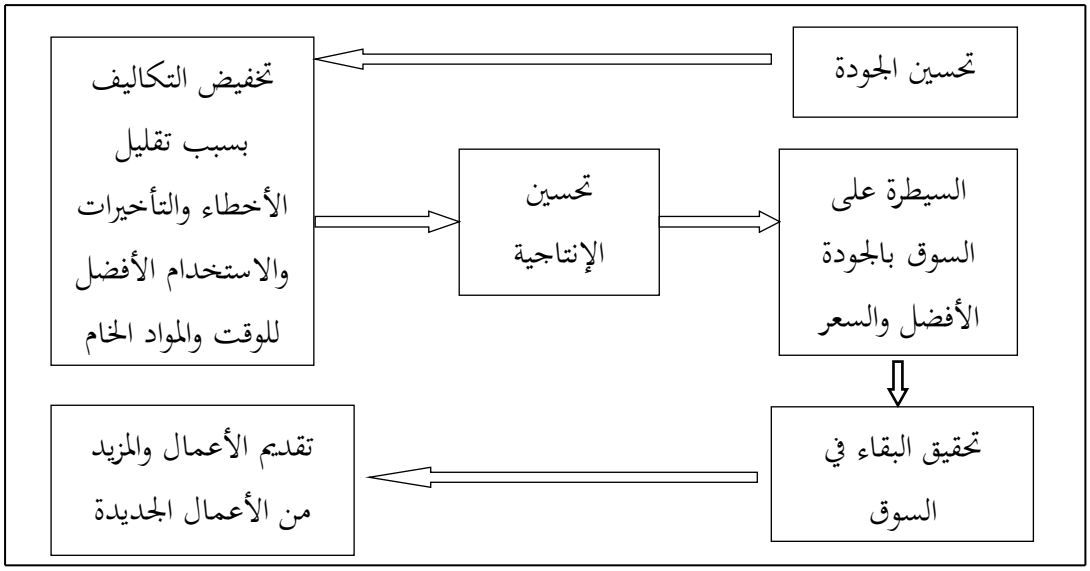


Source : Jean Margerand, Florence Gillet Goinard, **Manager la qualité pour la première fois**-conseils pratiques diagnostique, plan d'action, certification ISO 9001-Groupe Eyrolles édition d'organisation, 2006, P :37.

1-3- حلقة رد الفعل المتسلسل لديمينغ Deming: أوضح Deming تأثير التحسينات التي تم إجراؤها في مجال الجودة على المؤسسة من خلال ما سمّاه رد الفعل المتسلسل وبخمس مراحل بدءا من أنّ الجودة العالية تقود إلى الإنتاجية العالية، وهي بالمقابل تقود إلى القدرة التنافسية طويلة الأمد التي تؤدّي إلى الحصول على الحصة السوقية الكبيرة وضمان النمو والاستمرار للمؤسسة والشكل الموالي يوضّح ذلك[1].

[1] يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 223.

الشكل رقم (03): حلقة رد الفعل المتسلسل لديمينغ Deming



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص: 223.

2- إسهامات جوران JOSPH JURAN:(1904-2008)

وهو أمريكي من أصل روماني صاحب المقولة المشهورة "الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخطط لها"، وقد عرض جوران إسهاماته فيما يخص الجودة على شكل ما يسمى بثلاثية الجودة Trilogie de la qualité والتي ارتكزت على ثلاث مراحل، حيث أكّد أن إدارة الجودة الشاملة تشمل ثلاث عمليات وأن أكثر من 80% من عيوب الجودة يمكن السيطرة عليها من طرف الإدارة واستمد ذلك من مخطط باريتو (80/20) الذي ينص على أن غالبية مشاكل المنظمات (80%) ترجع إلى بعض الأسباب (20%) يمكن القول بأنّ فلسفة juran حول الجودة تتقاطع مع فلسفة Deming في بعض النقاط مثل أهمية التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، مبدأ التحسين المستمر، استخدام تقنيات الرقابة على الجودة، وكذلك أهمية تدريب العاملين[1]، حيث يرى جوزيف جوران الجودة من زاويتين[2]:

- **الزاوية الأولى:** تحاول تخفيض النقص في المنتج أو الخدمة المقدمة ومنه تخفيض معدلات الأخطاء.
- **الزاوية الثانية:** تحاول تحسين شكل المنتج ومحتوياته من أجل تحقيق إشباع الاحتياجات ومتطلبات العملاء وتوقعاتهم، كما يضيف جوران أن ذلك سيعمل على:
  - زيادة درجة رضا العملاء
  - زيادة القدرة التنافسية مع المنشآت المماثلة.
  - زيادة الربحية على المدى الطويل.

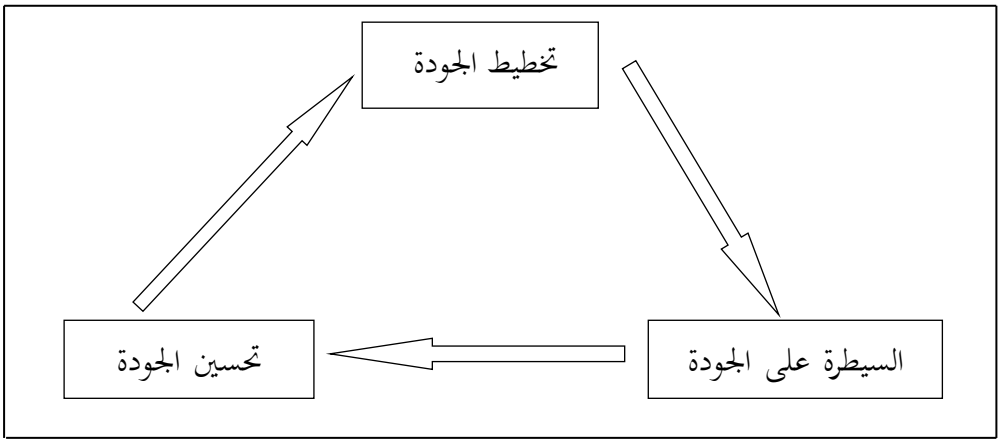
[1] Frédéric canard, **Management de la qualité**, Gualino lextenso éditions, paris, 2009, p:192 193.

[2] عياش قويدر، **إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر3، 2011، ص31.

- انخفاض معدلات الأخطاء ومن ثم انخفاض حجم الخسائر.

يمكن شرح ثلاثية Juran كما يلي:

الشكل رقم (04): ثلاثية الجودة حسب" juran"



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 223.

من الشكل أعلاه يمكن تحليل وشرح ثلاثية الجودة لجوران على النحو الآتي:

- **تخطيط الجودة:** والمقصود به تحديد احتياجات المستهلكين، تصميم المنتج بشكل يلبّي رغبات العملاء، تصميم العمليات بشكل تكون قادرة على تحقيق المواصفات المطلوبة في المنتج.
- **السيطرة على الجودة:** حيث يرى Juran أن الرقابة على الجودة ضرورية لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية والحد من العيوب وتتضمن تقييم الأداء الفعلي للعمل، مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعة، ومعالجة الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- **تحسين الجودة:** يرى Juran بأن عمليات التحسين المستمر بمثابة لب إدارة الجودة الشاملة وهي لا تنتهي بل هي مستمرة في جميع النواحي وتشمل جودة المنتج وجودة العمليات.

3- إسهامات فيليب كروسبي Philip Crosby (1926-2001)

وهو أول من نادى بمفهوم العيوب الصّفرية في الستينات من القرن العشرين واهتم بوضع معايير لقياس الخلل وقياس التكلفة الإجمالية للجودة، أسّس Crosby شركة باسمه سنة 1979 لتقديم الاستشارات في الجودة " Philip Crosby Associates" من مؤلفاته "la qualité c'est gratuit"، ترتكز إسهاماته في برنامجه ذو الأربعة عشر نقطة والذي يطلق عليه "المعيب الصّفري "إضافة إلى "مسلّمات إدارة الجودة" وتتلخص في الآتي[1]:

- تعريف الجودة على أنّها المطابقة للمواصفات ويجب على أطراف النظام الإنتاجي احترامها.
- إنّ منع حدوث الأخطاء في العملية الإنتاجية (الوقاية) هو السبيل الوحيد لتحقيق الجودة.

[1] Frédéric canard, OpCit, p:193, 194.

- معيار الأداء هو المعيب الصّفري zéro défaut أي منتج بلا عيوب ويعتبر عدم قبول هذا المعيار مشكلة ثقافية بالدرجة الأولى، فالأفراد يقبلون هذا المبدأ في حياتهم لكنّهم لا يقبلونه في بيئة عملهم.
- إنّ مقياس الجودة هو تكلفة عدم المطابقة وهو مقدار التكاليف التي تدفعها المؤسسة بسبب عدم المطابقة للمواصفات.

4- إسهامات فايجنباوم Feigenbaum

وهو أول من استخدم وطوّر مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة حيث عرّف Feigenbaum الجودة الشاملة على أنّها المفهوم الذي يركّز على التمييز بدلا من كونه مفهوم يركّز على العيوب فقط ومن وجهة نظره فإنّ المستهلك هو الذي يحدد الجودة وبهذا فهو يتفق مع Juran، كما أكّد على أن الجودة تمتد إلى خارج حدود المؤسسة وهنا يتطابق مع وجهة نظرCrosby المتعلّقة بحدود الجودة، وقد ارتكزت أفكاره الأساسية بخصوص الجودة في النقاط التالية[1]:

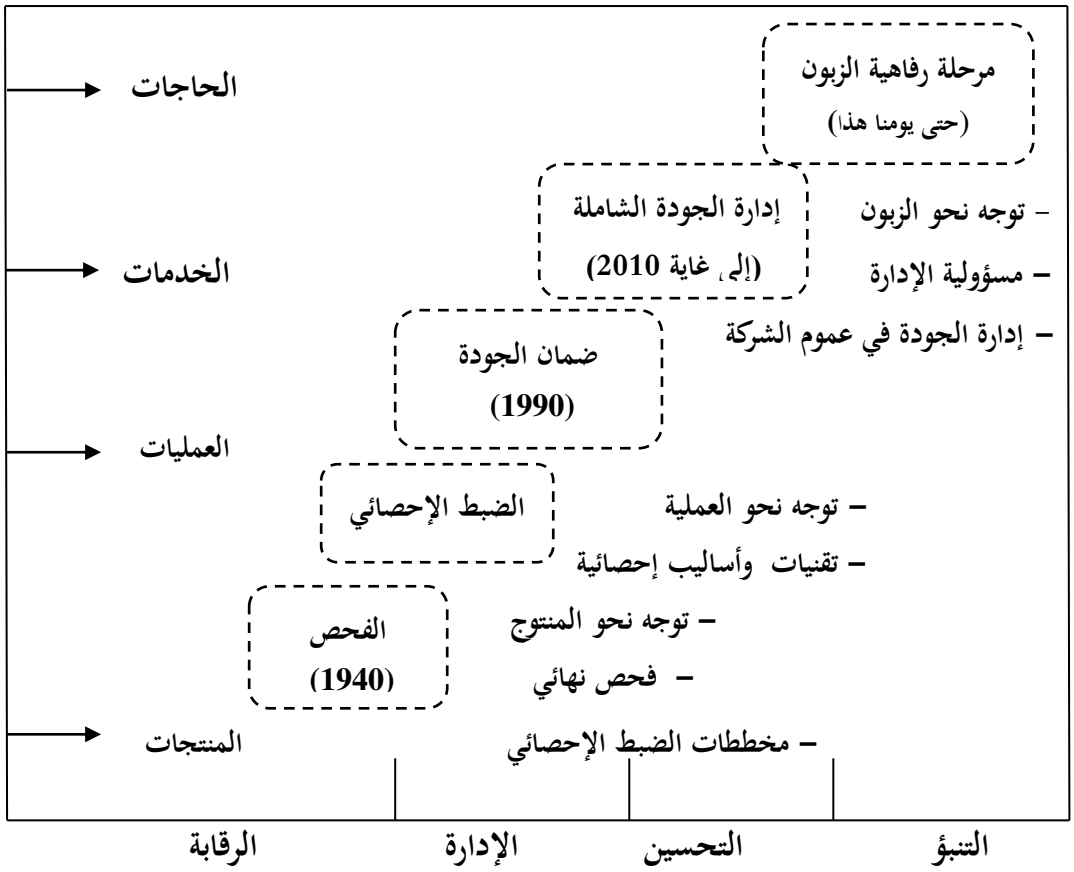
- طوّر مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة وعرّفها على أنّها نظام فعّال لتحقيق العمل الجماعي بين كافة الأطراف داخل المؤسسة من أجل بناء الجودة وتحسينها وقد أطلق على عملية التكامل بين مختلف الأقسام مصطلح "الدورة الصناعية" التي تبدأ بدراسة رغبات العميل وتنتهي برضا العميل.
- أشار إلى مفهوم "الجودة من المنبع" بقوله أنّ مسؤولية الجودة يجب أن تكون على عاتق من يقومون بالإنتاج وهذا يعني أن كل عامل يجب أن يكون مسؤولا على أداء عمله بجودة عالية.
- الجودة مسؤولية شاملة تبدأ من التزام الإدارة العليا بالجودة واستمرار التحسينات إلى غاية الحصول على المخرجات، كما أكّد على ضرورة توقيف الإنتاج في حالة حدوث مشاكل في جودة المنتجات.
- إعادة النظر في بعض المفاهيم الكلاسيكية في مجال الجودة مثل الدور التقليدي لوظيفة الفحص تعارض مستوى الجودة مع تكلفة الإنتاج، اقتصار الأساليب الإحصائية على المتخصصين فقط.

هذه هي أهم أفكار الروّاد الأربعة الأوائل الذين كان لهم السبق في طرح أفكارهم وفلسفاتهم حيث كانت أفكار جامعة لمفهوم الجودة ولا تكاد تخرج عن أصولها أفكار الروّاد اليابانيين الآخرين (إيشيكاوا، تاجوشي).

وعموما يمكن القول بأن تطوّر مفهوم الجودة وبلورة أفكاره وصولا إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم الأمر ردحا من الزمن وكان نتيجة لإضافات علمية كبيرة على المستويين الفكري والتطبيقي، وتميّز أغلب الأدبيات الإدارية بين عدة مراحل متتالية تاريخية لتطور الجودة، حيث توّجت المرحلة الأخيرة بظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) وفي ما يلي نستعرض أهم المراحل التاريخية التي مرّ بها مدخل إدارة الجودة الشاملة كما هي موضحة في الشكل الموالي.

[1] عبد الستّار العلي، **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص: 71.

الشكل رقم (05): تطور مفاهيم إدارة الجودة



المصدر: عواطف إبراهيم الحداد، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 60، 61.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أنّ إدارة الجودة الشاملة قد مرّت بخمس مراحل أساسية بدءا من مرحلة الفحص، ثم مرحلة الضبط الإحصائي فمرحلة ضمان الجودة وصولا إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة هاته الأخيرة مستمرة في التطوّر لنصل مستقبلا لمرحلة رفاهية الزبون، ويمكن شرح هذه المراحل كما يلي:

1- **مرحلة مسؤولية الحرفي عن ضبط الجودة (ما قبل القرن العشرين)**: في هذه المرحلة اتسم الإنتاج باعتماده على عامل واحد أو مجموعة صغيرة من العمال يتولون إنتاج المنتوج بكميات صغيرة، كما يكون العامل الحرفي الواحد مسؤولا عن صنع المنتوج ككل لذا تقع مسؤولية ضبط الجودة على عاتق الحرفي سواء من حيث تحديد معايير الجودة أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير[1].

2- **مرحلة مسؤولية رئيس العمال عن ضبط الجودة (1900– 1918)**: تعتبر هذه المرحلة من إفرازات نتائج الثورة الصناعية التي جاءت بمفهوم الإنتاج الواسع أدخلت مفاهيم جديدة مثل التخصص وتقسيم العمل، وعليه لم يعد العامل مسئولا عن إنتاج المنتوج بل جزء من عمليات تصنيعه وأصبح العاملين يخضعون لسلطة رئيس العمال الذي أصبح المسئول عن جودة المنتوج[2].

---

[1] عواطف إبراهيم الحداد، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 56.

[2] المرجع السابق، ص: 57.

3- **مرحلة ضبط الجودة عن طريق الفحص (1919-1945)**: شهدت هذه الفترة تطور كبير في مجال ضبط الجودة إذ أصبحت المنتجات والعمليات أكثر تعقيدا وازداد عدد العاملين مما أصبح معه من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على جودة العمل المنجز من قبل كل عامل لذا استخدمت وظيفة المفتش والذي تكمن مهمته في فحص جودة المنتجات بعد انتهاء عمليات معينة عليها حيث يقوم بعزل المنتجات غير المطابقة للمعايير[1].

4- **مرحلة الضبط الإحصائي للجودة (1945- 1960)**: يشير مفهوم ضبط الجودة إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها كما يشير إلى أن مسؤولية الحفاظ عليها هي مسؤولية جميع الأقسام وبمشاركة جميع العاملين وعدم ترك مسؤوليتها إلى قسم الجودة فقط، وقد شهدت هذه المرحلة تحولا حاسما تمثل في استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، ففي هذه المرحلة أصبح تحقيق مستوى عال من الجودة هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية، فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح وخال من العيوب هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات وأن مبدأ التلف الصفري Zéro Defect الذي استخدمه رائد الجودة Crosby دفع المنظمات إلى تحقيق التنسيق بين العاملين والمديرين لحل المشكلات وإجراء التحسينات، فضلا عن جعل هدف كل فرد عامل في المنظمة هو تحقيق مبدأ التلف الصفري من خلال منحهم صلاحيات أكثر وتشجيعهم بالمكافآت والحوافز، ولهذا تميزت هده الفترة بالاستخدام الواسع والكبير للمخططات الإحصائية في العمليات الإنتاجية مثل مخطط باريتو (pareto) ومخطط السبب والأثر (causse-effect) التي أثبتت نجاعتها في تشخيص المشاكل والانحرافات عن الجودة ومن ثم تحسين أداء المنظمات[2].

5- **مرحلة ضمان الجودة (1960-1985)**: يشير مفهوم "ضمان الجودة" إلى جميع الإجراءات المخططة اللاّزمة لإعطاء الثقة بأن السلعة أو الخدمة المقدمة سوف تستوفي متطلبات الجودة، وقد ميّز هذه المرحلة التركيز على تحديد تكلفة الجودة وظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة، التركيز على تحقيق مبدأ المعيب الصفري، الاهتمام بقياس درجة اعتمادية المنتج (صلاحية استخدام المنتج لفترة معينة بأقل الأعطال)[3].

6- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1985-2010)**: ظهر هذا المفهوم في الثمانينات من القرن الماضي ولا زال مستمر حتى الآن وقد استخدم لأول مرة عام 1985 من طرف الطيران في البحرية الأمريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني في الإدارة وسبب ظهوره هو دخول التجارة العالمية حالة منافسة بين الشركات لكسب أكبر حصة من السوق واكتساح الصناعة اليابانية لمختلف أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميّزة وخسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق وإزاء هذا الوضع قامت المؤسسات الأمريكية بتوسيع إدارة الجودة الاستراتيجية بإضافة جوانب أكثر عمقا وشمولا واستخدمت أساليب متطورة في

---

[1] المرجع السابق، ص: 57.

[2] أنظر: – محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص:18، 19.

–عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

[3] مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 32.

مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والمورّدين لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون، وهذا لما له من دور حيوي في التأثير على الأداء التشغيلي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة[1].

ما ميّز هذه المرحلة هو التركيز العالي على العملية الإنتاجية حيث ركّزت الشركات على مدخل تعريف الزبون للمنتج وتقييمه له كمدخل أساسي في تطوير أداء المنتج من خلال إشراكه في إجراء تحسينات على المنتج وتطوير مواصفاته وبما يلبي حاجات الزبائن وتوقعاتهم ويحقق مستوى رضا عال للزبائن الحاليين والمرتقبين، ومن ثم فإن هذه المرحلة أفرزت مستوى أداء عال للمنتج وتكاليف أقل[2].

ولابد من الإشارة هنا إلى أن هذه المرحلة قد شهدت تطور المواصفات العالمية وبما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي جعل المنظمة الدولية للمقاييس ISO تعمل على توحيد المواصفات الوطنية كافة في مواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية (ISO 9000) والتي اعتمدت كأساس في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم[3].

7- **مرحلة رفاهية الزبون(2010– حتى يومنا هذا)**: يتوقع أن يشهد العقد القادم تطورات كبيرة في أساليب ضبط الجودة إذ ولكي تحقق المنظمة مستوى الجودة المطلوب عليها أن تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية، إذ سيتم اعتماد مبدأ التركيز على الزبون في جميع عمليات ضبط الجودة بدءا من التخطيط للأنشطة وصولا إلى المخرجات النهائية، أي بعبارة أخرى سوف يكون الاتجاه نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون Total Customer Value والذي يتطلب مكافأة العاملين ماديا ومعنويا لتحقيق تلك القيمة ومن ثم تحقيق رضا الزبون في ظل تنامي مفهوم اقتصاد المعرفة كبديل للاقتصاد التقليدي (المادي) الذي حتّم على المؤسسات ضرورة تشجيع التعلّم المستمر للعاملين واكتساب المعارف الجديدة خاصة المتعلقة بكيفية ضبط والتحكّم في جودة المنتجات للوصول إلى مستوى الجودة المرغوب من قبل العميل وكذا تحسين طرق التعامل مع الزبائن[4].

ثانيا– تعريف إدارة الجودة الشاملة

إنّ إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management والمعروف اختصارا (TQM) منهجا إداريا أصبح يسيطر على فكر وتصرّفات الممارسين والمهنيين في أغلب المؤسسات المعاصرة التي تتسابق جاهدة نحو تطبيقه بعدما حقق نجاحا باهرا في المؤسسات اليابانية وفي هذا المجال يمكن ذكر التعاريف التالية:

---

[1] Manal yunis, Joo jung,**TQM Strategy, and Performance: a firm-level analysis**, International Journal of Ouality and reliability Management, volume 30, Issue 06, 2013, p: 690.

[2] عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص: 59، 60.

[3] المرجع السابق، ص: 60.

[4] المرجع السابق، ص: 60.

1- تعريف الجودة على أساس الكلمات التي يتكوّن منها المصطلح كما يلي[1]:

إدارة: وتعني تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلّقة بتطبيق مواصفات الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللاّزمة لذلك.

الجودة: وتعني تلبية متطلبات العميل وتوقعاته اتجاه منتجات المؤسسة في السوق.

الشاملة: بمعنى أنّها تتطلّب مشاركة كافة العاملين في المؤسسة لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

2- **تعريف المنظمة العالمية للمواصفات (ISO)**: عرّفتها كما يلي" إدارة الجودة الشاملة هي إحدى طرق التسيير التي تستهدف الجودة، وترتكز على مشاركة كل أعضاء المنظمة بغية تحقيق نجاح وتحسين مستمر على المدى الطويل وذلك من خلال السعي للوصول نحو تحقيق رضا العملاء ومعه تتحقق مزايا إيجابية لكافة العاملين والمجتمع ككل "[2].

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يقدّم لنا الجوانب الأساسية التي ترتكز عليها إدارة الجودة الشاملة وهي:

- تحقيق رضا العملاء والعاملين، ومحيط المنظمة ككل.
- تحقيق نجاح طويل الأمد أساسه رضا العملاء والعاملين.
- مشاركة جميع العاملين في المنظمة.

3- **تعريف Arthar**: عرفها على أنّها: "ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل بها الإدارة حول تحسين الجودة وهي نتاج ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تعود إلى عملية التحسين المستمر والتي بدورها تقود إلى عملية خفض التكلفة"[3].

4- **تعريف فيليب ديثري Philippe déterie**: إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري لإدارة المنظمات يركّز على مفهوم الجودة من خلال مشاركة جميع أعضاء المنظمة (العاملين) بغية تحقيق مكاسب ونجاحات على المدى الطويل للمنظمة والعاملين والمجتمع ككل من خلال تحقيق رضا العملاء[4].

5- **تعريف Philip Crosby**: عرّف إدارة الجودة الشاملة بأنّها: "الطريقة المنهجية المنظّمة لضمان سير النشاطات التي خطّط لها مسبقا، كما أنّها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع العيوب وتجنّب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيّدة في العمل"[5].

---

[1] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص:2.

[2] Willy Sussland**, Le manager la qualité et les normes ISO-de l'ISO 9000 vers la qualité total**,1er édition, presses polytechniques et universitaires romandes, Suisse,1996, p: 117.

[3] عياش قويدر، **إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدوّلي حول متطلّبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 أفريل2006، جامعة الشلف، ص: 712.

[4] Philippe Détrie, **le client retrouvé, guide pratique de la qualité total**, 3ém éditions, les éditions d'organisation, paris, p: 21.

[5] أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر 2008، ص: 7.

6- **تعريف Juran**: عرّفها بأنّها: "ليست مجرّد سلسلة من البرامج بل هي نظام إداري والذي من خلاله يمكن تطبيق الكثير من الأدوات التي قامت إدارة الجودة الشاملة بتطويرها بصورة فعّالة في المؤسسة، في حين لا يمكن جني الفوائد كاملة دون إحداث تغيير في سلوكيات العاملين وعلى أوضاع التشغيل اليومية"[1].

7- **تعريف Diming**: عرّفها بأنّها: "إشراك والتزام الإدارة العليا والعاملين في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته"[2]، على اعتبار أن التزام الإدارة العليا وإشراك العاملين في تخطيط الجودة يساهم في تحقيق الابتكار الإداري للمنظمة على خلاف بعض المبادئ الأخرى التي تساهم في تحقيق جودة الأداء مثل التركيز على العمليات[3].

كتعريف شامل

وممّا سبق يمكن القول: "أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري حديث يقوم على مجموعة من المبادئ التي تساعد المؤسسة –سواء كانت إنتاجية أو خدمية– إلى حد بعيد في تحقيق التحسين المستمر في جودة منتجاتها وأدائها الكلّي، كما تعدّ المهمّة الأساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة بغية خلق قيمة مضافة لتحقيق رضا زبائنها الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو يفوق توقعاتهم".

ثالثا– أهمية إدارة الجودة الشاملة: يمكن تلخيص جوانب الأهمية في النقاط التالية[4]:

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة وسيلة لقيام التبادلات التجارية بين الدول وهي التي تقرّر مدى نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم.
- يؤدي نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تخفيض تكاليف المؤسسة وزيادة الربحية، فالدراسات التي أجريت على الشركات الأمريكية متوسطة الحجم أوضحت أنّ 43 من أصل 45 شركة تضاعف حجمها في خمس سنوات بسبب اهتمام مؤسسيها بإدارة الجودة.
- المساهمة في تلبية رغبات الزبائن وتحقيق عوائد مرتفعة ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- يعتبر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أمرا ضروريا لحصول المؤسسة على إحدى الشهادات العالمية لإدارة الجودة على غرار ISO 9001 أو ISO 14001 أو ISO 18001.
- تحسين سمعة المؤسسة في نظر الزبائن العاملين وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الافراد والشعور بالانتماء لبيئة العمل.

---

[1] المرجع السابق، ص: 7.

[2] المرجع السابق، ص: 7.

[3] Jiang Feng, Daniel Prajogo, "**The Impact of TQM Practices on Performance : A Comparative Study between Australian and Singaporean Organizations** ", European Journal of Innovation Management, Volume 09, Issue 03, 2006, p: 269.

[4] سلمان زيدان، **إدارة الجودة الشاملة– الفلسفة ومداخل العمل**، الجزء2– دون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص: 23 .24

رابعا– أبعاد إدارة الجودة الشاملة

إن التعاريف السابقة تشير إلى وجود اختلاف شاسع بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة بحيث تتعلّق الجودة بالمنتج النهائي أي أثناء مرحلة الإنتاج، بينما في إدارة الجودة الشاملة فإن المسؤولية مشتركة بتصميم وإنتاج المنتج إلى مرحلة ما بعد البيع، وللجودة الشاملة عدة أبعاد تتمثّل فيما يلي[1]:

1- **البعد الإداري:** يتمثل في جميع المستويات الإدارية التي تعمل في جميع المجالات بشكل متميّز قصد تحقيق الجودة بشكل مستمر من خلال استراتيجية شاملة للمؤسسة ترتكز على تحقيق رضا الزبون.

2- **بعد الجودة:** يتمثل في الآتي:

- **الأداء:** ويتمثل في الصفات والخصائص العامة التي يتمتع بها المنتج لإشباع حاجات الزبائن.
- **خصائص المنتج:** وتتمثل فيما يحمله المنتج من خصائص مغايرة للمنتجات المنافسة.
- **المطابقة:** ويعني أن تكون المنتجات ترجمة لحاجات الزبائن إذ أن الزبون هو الذي يقرّر مدى تلبية المنتج لحاجاته.
- **الثبات والمصداقية:** من خلال استمرار المؤسسة في تقديم الأجود من المنتجات لعملائها.
- **خدمات ما بعد البيع:** وتتمثل في مواصلة التعامل ومتابعة متطلّبات الزبائن بعد بيع المنتج.
- **الجودة الجزئية:** من خلال تحقيق التميّز في بعض مواصفات المنتجات التي تقدّم للزبائن.
- **الجودة الكليّة:** يشمل على تميّز منتجات المؤسسة عن غيرها من المنتجات المنافسة في السوق من خلال السعي نحو تلبية كافة مطالب الزبون وتوقّعاته.

3- **بعد الشمول:** يشمل على التميّز في كل من ثقافة المنظمة، القيادة، العلاقات القائمة مع المورّدين وكذلك التميّز بشكل خاص في جهود كل من يعمل بالمؤسسة من رؤساء ومرؤوسين قصد تلبية حاجات الزبائن وتحقيق توقعاتهم.

4- **بعد رضا الزبون:** يشمل تحقيق رضا الزبون الهدف الجوهري للمؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال المنفعة التي يحصل عليها من استعماله للمنتج وحجم التضحية التي يقدّمها في سبيل الحصول على منتجات المؤسسة، لذلك يعمل على اختيار الأفضل من المنتجات بتكلفة أقل.

إنّ الاهتمام بضمان جودة المنتج لا يكفي بحيث الأهم في ذلك هو الاهتمام بضمان جودة الإدارة على مستوى المؤسسة، كما أن نظام الإدارة الجيّد هو الذي يضمن جودة المنتج النهائي لذلك فإن شهادة الإيزو ليست مؤشّرا على

---

[1] بوكبوس سعدون، زواق عبد العزيز، **متطلّبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية**، مجلّة جديد الاقتصاد، العدد 10، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، الجزائر، 2006، ص: 27.

جودة المنتج بقدر ما هي مؤشّرا لجودة نظام إدارة المؤسسة، وفي هذا السيّاق توجد عدة عوامل تبرز أسباب التحوّل إلى إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن ذكرها على النحو الآتي[1]:

- **المتغيّرات الداخلية:** فالمؤسسة التي تريد التركيز على الجودة لابد أن تحترم المبادئ التالية:
  - البحث عن الإتقان والامتياز في صنع وتقديم المنتجات والخدمات لمجموع الزبائن.
  - جعل العلاقة بين المؤسسة والزبون مبنية على الثقة المتبادلة والذي يظهر من خلال المهمة الجديدة لرجال التسويق وهي تسيير العلاقة مع الزبون.
  - فشل الأساليب الإدارية الجزئية مثل الإدارة بالأهداف وتخفيض التكاليف في تحسين الجودة.
- **المتغيّرات الخارجية:** تتمثل في العناصر التالية:
  - تصاعد حدة المنافسة في ظل سعي الدول للانضمام لمنظمة التجارة العالمية والتي تقضي بتحرير التجارة العالمية في السلع والخدمات من قيود الرسوم الجمركية وغيرها من القيود مثل حصص الاستيراد.
  - تنامي عدد وتأثير التكتّلات الإقليمية مثل الاتحاد الأوروبي، السوق الأمريكية الشمالية، مناطق التجارة الحرّة فالدوّل الأعضاء بكل تكتّل تمارس التجارة البينية فيما بينها وفق معاملات تفضيلية مما يحد من فرص تسويق منتجات المؤسسات الوطنية ولذلك تشكّل إدارة الجودة الشاملة سلاحا تنافسيا يمكّن منتجاتنا من دخول أسواق الدول أعضاء هذه التكتّلات.

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة

نتطرّق في هذا المطلب إلى التعريف بمختلف الأسس أو المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وذلك على النحو الآتي:

أوّلا– مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتباين رؤى الباحثين والكتّاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة غير أنّهم اتفقوا على مبادئ أساسية تمثلت في الآتي:

1- **التخطيط الاستراتيجي:** إنّ وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا ورسالة وأهداف واسعة سيمكّن من صياغة استراتيجية المؤسسة على المدى البعيد ومن ثم سهولة وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمّق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة على المدى البعيد[2].

2- **دعم الإدارة العليا (القيادة):** إنّ التزام الإدارة العليا أو المسيّرين يعتبر شرط أساسي لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويتجلّى هذا من خلال الدّعم الذي تقدّمه الإدارة العليا للمؤسسة من أجل تطبيقها، وهو

---

[1] منصوري الزين، ناصر مراد، **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإدامة التميّز والتنافسية في منظمات الأعمال" من خلال تجربة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مداخلة مقدمة في الملتقى الدوّلي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة الشلف، يوم 2010/11/09، ص: 4.

[2] محمد عبد الوهاب العزّاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

أبعد من مجرّد تخصيص الموارد اللاّزمة لذلك وإنما لابد عليها من السعي لإحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية للمؤسسة بهدف توفير مناخ ملائم لدى الأفراد لتقبّل التغيير الذي تفرضه إدارة الجودة الشاملة في عدة مجالات مثل طرق واتجاهات المؤسسة، القدرات والسلوك التنظيمي للأفراد، طرق العمل الجماعي وكذلك الهيكلة وطرق الإدارة، أنشطة التدريب والتطوير[1].

3- **التركيز على الزبون:** باعتبار الزبون أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثّرة على استراتيجية المؤسسة فقد أصبح تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة مرهون بقدرتها على تقديم سلع وخدمات تلبي رغباته وحاجاته وهذا ما تركّز وتحرص إدارة الجودة الشاملة على تحقيقه[2]، ذلك أن تحقيق رضا العميل من خلال جعل مفهوم الجودة هدفا استراتيجيا يولّد القدرة لدى المنظمة للاحتفاظ بالعملاء الحاليين وزيادة الحصة السوقية[3].

4- **التحسين المستمر:** إن فكرة التحسين المستمر الذي تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة تعتمد على البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية في كافة المستويات التنظيمية لتحقيق جودة عالية في المنتجات وضمان أقصى إشباع للعملاء ومن ثم تحقيق التميّز التنافسي في سوق تحكمه المنافسة الكبيرة[4]، وقد استخدم اليابانيين مصطلح kaizen لوصف عملية التحسين التدريجي المستمر وفي الولايات المتحدة الأمريكية تم استخدام مصطلح المعيب الصّفري zéro defect، لذا يجب أن تبنى سياسة المؤسسة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع عمليات التحسين والتطوير لتقديم أفضل أداء[5]، هذا ويتحقق التحسين المستمر في عمليات ومنتجات المؤسسة من خلال تعزيز القيمة المقدمة للزبون، تقليل الأخطاء والوحدات المعيبة والهدر في الموارد، تحسين استجابة المنظمة لأذواق ورغبات العملاء.

5- **التدريب والتطوير:** يعتبر التدريب والتطوير المستمر على أنّه وسيلة فعّالة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تنمية إمكانات العاملين كل ضمن وظيفته وبما يحقق الإنجاز الأمثل فيما يخص جودة المنتجات والخدمات، والتدريب هو سلسلة من الأنشطة المنظمة المصمّمة لتعزيز معارف الأفراد المهنية وتنمية مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار ونتيجة لذلك يتفوق العاملين في إنجاز وظائفهم[6].

6- **المشاركة وتفويض الصلاحيات:** يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بأهميتهم وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم والمقصود هنا هو المشاركة الجوهرية وليست

---

[1] Claude yves Bernard, **le management par la qualité total- l'excellence et efficacité et en efficience opérationnelles** , AFNOR , paris, 2000, p: 47,48.

[2] سملالي يحضية، **إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 أفريل 2003، ص: 179.

[3] أكرم يوسف النجداوي، شادي أرشيد الصرايرة، **أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة**– دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العامة المدرجة في سوق عمان المالي– مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، جامعة بسكرة، ديسمبر 2012، ص: 134.

[4] سملالي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص: 179.

[5] عبد الله أحمد عبد الله الدعاس، **إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي**– دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية الأردنية مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلّد37، العدد01، عمان، 2010، ص: 96.

[6] المرجع السابق، ص: 61.

الشكلية، إذ يفترض أن تحقّق المشاركة أمرين الأول أن تزيد من فعالية تصميم خطة العمل والثاني أن تحسّن كفاءة صنع القرارات من خلال إشراك العقول المفكّرة والتي تعدّ العقول القريبة من مشاكل العمل وليس جميع العاملين في المؤسسة، أمّا تفويض الصلاحية فهي لا تعني فقط مشاركة الأفراد يل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتا حقيقيا عن طريق هياكل العمل والسماح لهم بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل[1].

7- **اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:** يمثّل هذا المبدأ أحد المكوّنات التي ترتكز عليها إدارة الجودة الشاملة حيث أن تحسين أنظمة المعلومات من أهم متطلّبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها تساعد في رفع درجة التأكّد عند اتخاذ القرارات المرتبطة بالجودة، وتؤثّر تأثيرا إيجابيا على عامل التكلفة والوقت، الكفاءة والفاعلية والذي ينعكس بدوره على نوعية السلع والخدمات المقدمة[2].

8- **التركيز على الموارد والكفاءات البشرية:** حيث يرى M. porter أن المورد البشري هو أحد العناصر المسئولة عن خلق القيمة والتميّز التنافسي للمؤسسة، لذا ففي ظل تحوّلات البيئة التنافسية أدركت المؤسسات العالمية ضرورة التركيز على اقتصاد المعارف والعنصر البشري من أجل تحقيق الميزة التنافسية[3]. فقد لا يكتب النجاح لبرنامج إدارة الجودة الشاملة مهما سخرت له من إمكانيات مالية أو تقنية إذا ما غيّب دور المورد البشري فيه، فالجودة تبدأ وتنتهي بالعاملين فهم الذين يديرون العملية الإنتاجية وينسقون عمل الأنظمة وبالتالي فإن جهود تحسينها ينبغي أن تركّز أكثر على المورد البشري بدلا من الأساليب والآلات[4].

9- **الوقاية بدل التفتيش:** ويقصد بها اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها ممّا يساهم في تخفيض التكاليف وزيادة الربحية وضمان مطابقة المنتجات للمواصفات المعيارية ويتحقق هذا من خلال فلسفة الجودة الشاملة التي تنطلق من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست التفتيشية عن طريق مراقبة مختلف الانحرافات أثناء العملية الإنتاجية ومحاولة تصحيحها قبل وقوعها[5].

---

[1] المرجع السابق، ص: 61.

[2] رشيد مناصرية، **أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة**- دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مجلة الباحث، العدد11 جامعة ورقلة، 2012، ص: 193.

[3] حميد قرومي، ميلود وعيل،**أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو-ISO- في تنافسية المؤسسة**، الملتقى الدوّلي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يوم 2010/11/09، ص: 8.

[4] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص: 90-92.

[5] المرجع السابق، ص: 92.

10- تشكيل فرق العمل: حيث تعتبر أحد متطلّبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الرامية إلى حل المشكلات والتي تتطلّب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تشكيل فرق العمل من أفراد تتوفر لديهم المهارات اللاّزمة لمعالجة المشكلات وأن تكون هاته متمتعة بدرجة عالية من الاستقلالية[1].

وعليه فالمبادئ التي تقوم عليها الجودة الشاملة تساهم في خلق القيمة وتحقيق التميّز التنافسي في السوق ولهذا فإذا كانت الجودة مصدر لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة باعتبارها وسيلة تلبية رغبات الزبائن فإن الجودة الشاملة هي الوسيلة الأفضل للحفاظ على هذه القدرة في ظل المحيط التنافسي الذي تعيشه هذه المؤسسة باعتبارها تضمين للجودة في كافة العمليات والتكيّف المستمر مع حاجات ورغبات العملاء.

ثانيا– أهداف إدارة الجودة الشاملة

يركّز مدخل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأهداف التالية[2]:

- **تخفيض تكاليف الإنتاج:** حيث أن الجودة الشاملة تقوم على نظم تسيير تخطّط للإنتاج وفقا لأسس فنيّة تساهم في تخفيض نسبة عدم المطابقة والوقت والجهد الضائع وبالتالي تخفيض التكاليف.
- **تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين:** وذلك بإنتاج وتقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات ولحاجات ورغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، مع مسايرة تطوراتها وتغيّراتها بمرور الزمن.
- **تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية:** ذلك أن تحقيق الهدفين السابقين للجودة الشاملة يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة مع تخفيض الأسعار دون أن يؤثّر ذلك على أرباحها وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.
- **تقليل الوقت اللاّزم لإنجاز المهمات للزبون:** بمعنى التركيز على تحقيق الأهداف ومراقبتها في فترة قصيرة مقارنة بحجم المهمات من أجل المحافظة على العملاء الحاليين والسعي لجذب عملاء جدد.
- **تحقيق الجودة وتحسينها:** وذلك بتطوير الخدمات والمنتج حسب رغبة العملاء.
- **تعزيز حجم الحصة السوقية:** من خلال الجودة العالية وغزو الأسواق المحلية والأجنبية.
- **رفع الكفاءة الإنتاجية:** من خلال السيطرة على الانحرافات في العملية الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
- تحقيق التميّز في أداء الخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمر للمنتج والخدمة والكفاءة العالية.
- رفع مستوى الأداء الكلّي للمؤسسة باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة تركّز على تفادي السلبيات وأن لا تكون أي نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال.

---

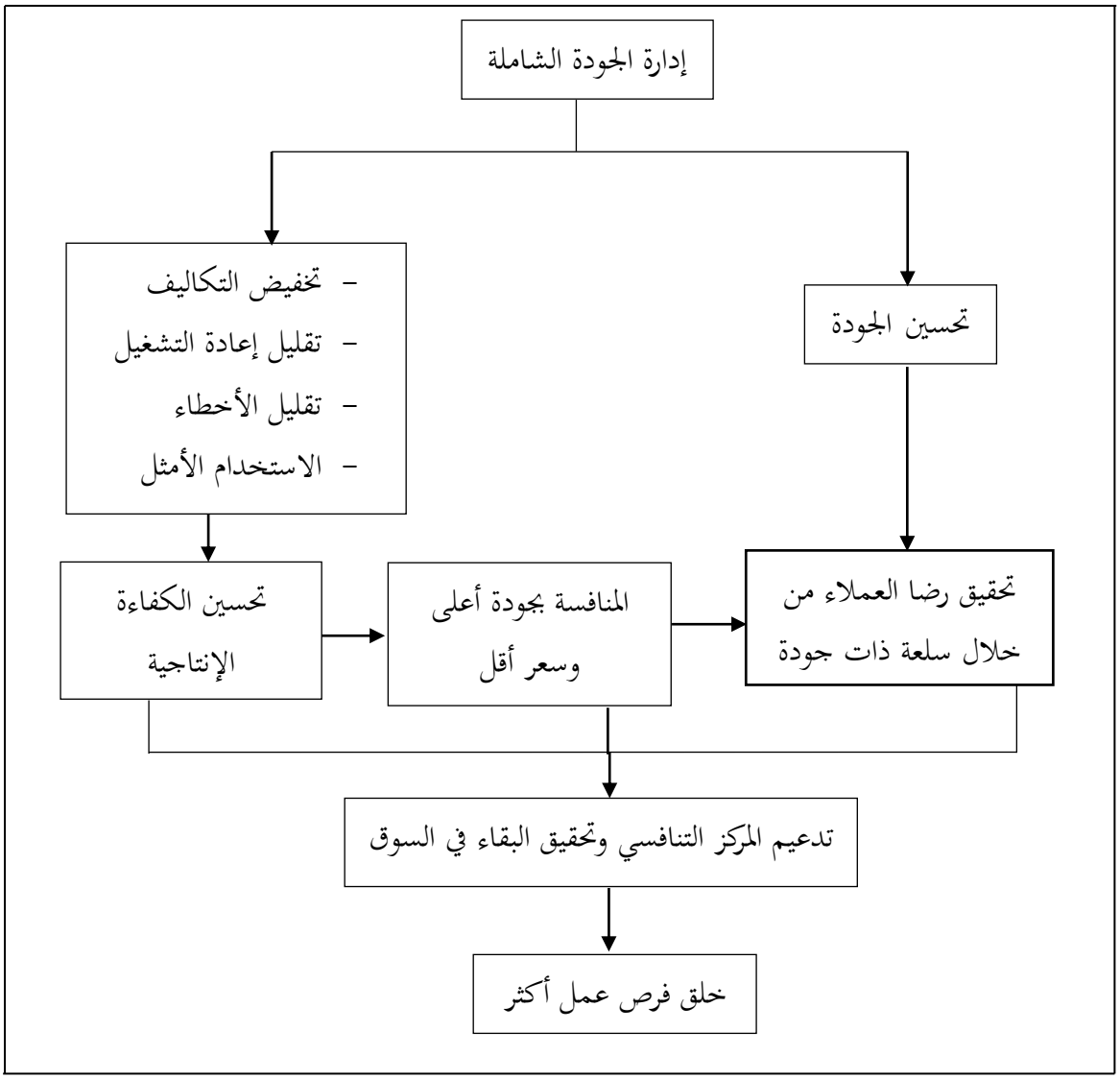
[1] عمار بن عيشي، **تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية**– دراسة ميدانية بمستشفى بسكرة– مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد11، جامعة بسكرة، جوان2012، ص: 285.

[2] أنظر: – عبد الحميد برحومة، مراد شريف، **إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد03، جامعة بسكرة، جوان 2008، ص: 131.

–خالد خطيب، **مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين**–دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر– مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد10، ديسمبر2011، جامعة بسكرة، ص: 118، 119.

- زيادة قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغيّرات البيئية، التقنية والاقتصادية والتكيّف معها.

الشكل رقم (06): استراتيجية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، العدد 06 جامعة ورقلة 2008، ص: 179.

من الشكل أعلاه نلاحظ الفوائد المتولدة عن التأهيل الناجح لنظم إدارة الجودة لبلوغ مستويات الجودة الشاملة في العديد من المجالات من خلال انخفاض شكاوى المستهلكين والعملاء من جودة المنتجات، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح والإنتاجية، تخفيض التكاليف. وفي هذا الصدد فقد تم إجراء دراسة بفرنسا في بداية التسعينات من القرن الماضي من قبل هيئات رسمية قدّر أن ما قيمته 200 مليار فرنك فرنسي هي تكلفة ناتجة عن عدم جودة السلع والخدمات التي تقدّمها الشركات الفرنسية، وقد اعتبر بعض الخبراء الفرنسيين أن هذا التقدير كان أقل بكثير من الحقيقة.

إنّ المكاسب السابقة الذكر قد تم استنتاجها من تجارب أنجح الشركات الرائدة عالميا ومن أمثلتها شركة كزيروكس (Xerox)، شركة الخطوط الجوية البريطانية (British Airways)، شركة، شركة بول ريفر للتأمين (Paul Rever Asurance). فنتيجة انتهاج المؤسسات السالفة الذكر لنظم إدارة الجودة الشاملة فإنّها تمكنت بشكل كبير من تحقيق العديد من المزايا ومن أبرزها تخفيض تكاليف عدم جودة منتجاتها[1].

المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

نتناول في هذا المطلب شرح لأهم المزايا المتأتية من وراء تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وكذا صعوبات تطبيقه.

أولا– مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لاشك أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح اليوم من أكثر المفاهيم الإدارية شيوعا في عالم المال والأعمال فهو بذلك يعدّ مفهوما إداريا حديثا يساعد على تقديم منتج أو خدمة بأعلى جودة ممكنة وتظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث أنّ تبنّيها يؤدي إلى تحقيق النقاط التالية[2]:

- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكّنها من تلبية متطلّبات عملائها.
- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع الأقسام الوظيفية وعدم اقتصارها على السلع والخدمات.
- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
- التحقّق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
- تطوير مدخل الفريق لحل مشاكل العمل وتحسين العمليات ومن ثم تحسين الجودة ككل.
- الفهم الكامل لسياسة المنافسين والتطوير الفعّال للاستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المؤسسة.

لذا فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظام يتبع أساليب مدونة في شكل إجراءات وقرارات، وأن الالتزام بها من قبل أي منظمة يعني أن المؤسسة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل، هذا وتنعكس أهمية إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة وعامليها وزبائنها ويتضح ذلك كما يلي:

1- بالنسبة للمؤسسة: تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال العناصر التالية[3]:

- **تقوية المركز التنافسي للمؤسسة:** طالما يجري التركيز من خلال إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية وبالسعر المناسب ومن ثم تحقيق ولاء الزبون وتعزيز الحصة السوقية.

---

[1] كمال قاسمي، **متطلبات تأهيل نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**– حالة مؤسسة توظيب الورق وفنون الطباعة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد09، 2009، ص: 174 .

[2] محمّد عبد الوهّاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 54، 55.

[3] أنظر: – منصوري الزين، ناصر مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 5.

– يوسف بومدين، **إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميّز**، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة ورقلة، 2007، ص: 31.

– يوسف حجيم الطائي وآخرون، **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص: 205، 206.

- **زيادة الفعالية التنظيمية:** من خلال تحسين العمل الجماعي ونمط الاتصالات وإشراك جميع العاملين في حل مشاكل الجودة وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة.
- **تحسين الربحية والقدرة على المنافسة:** فالتحسين المستمر الذي تركّز عليه إدارة الجودة الشاملة يمكّن من البيع بأسعار أعلى دون إحداث رد فعل عنيف لدى العملاء ويقلّل من تكاليف التسويق ويزيد من كمية المبيعات ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس طالما أنّ شعار الجودة الشاملة هو" أفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة".
- **زيادة الكفاءة الإنتاجية:** من خلال تقليص الضياع في الموارد وتخفيض نسبة الأخطاء والانحرافات في العمليات التشغيلية ومن ثم تحقيق النمو وزيادة الأرباح وتحقيق الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
- **زيادة الحصة السوقية:** حيث أسهمت الأنشطة المتعلّقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.
- **زيادة شهرة المنظمة:** حيث يؤدي تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين قيمة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء وغزو الأسواق المحلية والعالمية ومن ثم زيادة شهرة المؤسسة من خلال ثنائية (الجودة العالية/ السّعر المناسب).
- تعمل الجودة على تقليص مجموعة من التكاليف مثل التكاليف المرتبطة بإعادة التشغيل، تكاليف الإصلاح والصيانة، والتكاليف المرتبطة بالتأثير على سمعة المنظمة في السوق.

2- **بالنسبة للعاملين:** تقع مبادئ إدارة الجودة الشاملة على عاتق ومسؤولية كافة العاملين في المؤسسة وتبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعاملين من خلال العناصر التالية[1]:

- رفع معنويات العاملين وارتفاع معدّل الرضا جرّاء إشراكهم في تخطيط الجودة واتخاذ القرارات.
- توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية، وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل.
- تخفيض شكاوى العاملين وخفض حجم حوادث العمل مما يساهم في رفع الكفاءة الإدارية.
- زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل وتحسين التعاون والاتصال.
- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء.

3- **بالنسبة للزبائن:** تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال العناصر التالية[2]:

- كسب رضا الزبون وتصميم منتجات تلبّي احتياجات الزبائن المتغيّرة.
- المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب زبائن جدد.

---

[1] منصوري الزين، ناصر مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 5.

[2] المرجع السابق، ص: 5.

- حماية الزبون بتوفير كافة المعلومات عن المنتج من حيث الصلاحية والمواصفات والتركيب.

ثانيا– معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: إنّ تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات لا يخلو من عدة صعوبات يمكن إرجاعها إلى النقاط التالية[1]:

- التغيّر الدائم في القيادات الإدارية بحيث لا يمنحها الفرصة لتأسيس وتطوير ثقافة خاصة بمنظماتها إضافة إلى الاهتمامات المختلفة لكل قائد.
- طول الوقت اللاّزم لتطبيق وتفعيل أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- جعل تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة علاج شافي لجميع مشاكل المنظمة.
- عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
- صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بما يتلاءم بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ومن أهمّها مقاومة التغيير من الأفراد باعتبارهم يخشون الأهداف الطويلة الأجل.
- تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد اللاّزمة بما يكفل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الاعتماد على الإدارة الهرمية، فتسلسل الأوامر الإدارية يحبط روح الإبداع عند العاملين وزرع الخوف من الأخطاء ومن ثم الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل متزامن مع مشاكل عدم الاستقرار في الإدارة العليا مثل الإقالات دوران العمل المتسارع، التقاعد....الخ.
- فشل الإدارة في توفير الحوافز والمكافآت وتقدير إنجازات الأفراد لتشجيعهم على تطبيق الجودة الشاملة.

المطلب الرابع: جوائز ومعايير التسيير بالجودة الشاملة في المنظمة

لقد سعت الدول المتقدمة إلى تخصيص جوائز لرفع مستوى الأعمال والمنظمات وخلق الأجواء التنافسية التي تساعد في نشر ثقافة التميّز في الأداء، والترويج لإدارة الجودة الشاملة واتاحة فرص تبادل الخبرات والمعلومات بين المنظمات المختلفة المشتركة في تلك الجوائز للاستفادة من الممارسات المتميزة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومكافأة وتقدير المنظمات المتميزة في ذلك المجال.

إنّ من بين ما ساهمت به الجوائز الدولية هو تقديمها لنماذج عديدة يمثل كل منها نظاما لإدارة الجودة يعكس فلسفة إدارة الجودة الشاملة. ومثل تلك النظم التي قدمتها بعض الجوائز الدولية المرموقة تعد أكثر سعة وشمولا وعمقا من نظام ISO وسنتناول أبرز ثلاث جوائز دولية لإدارة الجودة والتميّز من اليابانية إلى الأمريكية ثم الأوروبية.

أولا– جائزة ديمينغ Deming award

استحدثت جائزة ديمينغ في اليابان عام 1951 من طرف اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين تقديرا لعالم الاحصاء الأمريكي ادوارد ديمينغ الذي كان له الفضل في انعاش الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية من خلال تبنيه

[1] أنظر: – محمد عبد الوهاب العزّاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

- Z.IRANI and others, **Total Quality Management and Corporate culture of Organizational,** Excellence Technovative, vol 24, 2004, p: 64.

الأساليب الاحصائية لضبط الجودة ودوره البارز في تطوير مراقبة الجودة ضمن مدخل الإدارة بالجودة الشاملة، واعتبروها اليابانيين من أسباب تفوقهم في جودة المنتجات والخدمات المقدمة وتمنح هذه الجائزة للأفراد والمنظمات التي تحقق تميّزا في مجال رقابة الجودة. وتعدّ جائزة ديمينغ بمثابة تأكيد بأنّ المؤسسة قد حققت معايير معينة للجودة بعد أن يقوم (JUSE) بتدريب المؤسسات الراغبة في الحصول على هذه الجائزة بواسطة الاستشارة لمدة غير محددة (ما بين سنتين وخمس سنوات) ليقوم بعدها بإجراء عملية التدقيق والمراجعة لتقييم الأداء الحالي للمؤسسة من خلال قائمة استقصاء، إلاّ أن الشيء الذي يعاب على هذه الجائزة خلو بنود الاستقصاء من ذكر اسئلة خاصة برضا العميل وإنما تركّز بشكل أساسي على بنود المراجعة والتدقيق الخاصة بمدى التزام المؤسسة بالمناهج الاحصائية والعملية لضبط وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة[1].

وتشمل فئات الجائزة على ثلاث جوائز: جائزة ديمينغ للأفراد، جائزة لتطبيق رقابة الجودة، جائزة لرقابة الجودة لعمليات وحدات الإنتاج، حيث يستند التقييم في هذه الجائزة على المعايير التالية[2]:

- **السياسات**: يتضمن السياسات، العمليات، الأهداف، نمط القيادة في المنظمة.
- **التنظيم والتنمية**: ويتناول هذا المعيار التنظيم العام للمنظمة، توزيع السلطات، مدى استخدام فرق العمل، الهيكل التنظيمي، العلاقات والشراكات الخارجية.
- **المعلومات**: ويتناول هذا المعيار طرق جمع وتداول المعلومات وكذا طرق تنظيم وتحديث المعلومات.
- **التحليل**: ويتضمن هذا المعيار أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة والطرق الموضوعة لعلاجها، ومدى الاعتماد على التقنية الحديثة والمعلومات.
- **التخطيط للمستقبل**: ويتناول هذا المعيار الخطط الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة لتحسين الجودة في المستقبل.
- **التعليم والتدريب**: ويتعلق هذا المعيار بأنشطة تدريب وتأهيل العاملين ذوي العلاقة بتخطيط وتحسين الجودة في المنظمة.
- **تأكيد الجودة**: بدءا من تصميم السلعة، التفتيش أثناء الإنتاج، المناولة، التسهيلات المادية، معايير رضا العملاء والمحافظة على البيئة.
- **تأثيرات الجودة**: يتم من خلالها عرض للنتائج التي تحققت في المنظمات نتيجة تطبيقها لنظم الجودة.
- **التقييس**: يتضمن هذا المعيار كافة المعايير التي استخدمت في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.
- **المعيار العاشر: الرقابة**: يعرض هذا المعيار أساليب المنظمة في التأكّد من جودة منتجاتها وخدماتها.

---

[1] محمد لوشن، **أنظمة تسيير الجودة الشاملة بين واقع التطبيق وضرورة التغيير لتحسين الأداء**، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة) في علوم التسيير جامعة باتنة، 2015، ص24.

[2] صالح علي عوده الهلالات، **إدارة التميّز: الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2014، ص: 270.

ثانيا– جائزة مالكوم بالدرج الوطنية للجودة Malcom Baldrige Quality Award

تعدّ جائزة **Malcom Baldrige** الوطنية **(MBNQA)** من أكثر الجوائز العالمية انتشارا وشهرة في مجال الجودة، وقد استحدثت هذه الجائزة عام 1987 من طرف الحكومة الفيديرالية الأمريكية بغرض تطبيق نظام الجودة الشاملة ، وكذلك لإيجاد شراكة بين القطاع العام والخاص، ويأتي الدعم الأساسي لبرنامج هذه الجائزة من مؤسسة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة والتي تأسست عام 1988. تمنح هذه الجائزة التي اتخذت من اسم وزير التجارة الأمريكي الأسبق في الثمانينات تسمية لها من طرف المعهد القومي للمقاييس والتكنولوجيا ومن خلال لجنة وطنية توجيهية تحت إشراف الجمعية الأمريكية للجودة ومجلس BORDE OF OVERSEERS الذي يضم مجموعة صغيرة من الأفراد ممن حققوا تميّز في إدارة الجودة وهي جائزة الجودة الوحيدة التي تقدّم من طرف الرئيس الأمريكي سنويا للمنظمة الفائزة بعد عملية تدقيق ومراجعة بهدف تحفيز الشركات الأمريكية لتحسين الجودة والإنتاجية، تنمية القدرة التنافسية للشركات الأمريكية مقارنة بالشركات الأجنبية المنافسة، ترويج ودعم عناصر ومكوّنات الأداء المتميّز، ونقل تجارب وخبرات المنظمات التي تحقق مستويات عالية من الأداء المتميّز إلى غيرها من المنظمات الراغبة في تحسين أدائها[1].

ويعتبر مالكوم بالدريج أحد روّاد إدارة الجودة الشاملة في أمريكا والتي خصصت جائزة باسمه، تم اقرارها باسمه في عهد الرئيس الأمريكي "رونالد ريغان" وهي تشمل ثلاث فئات: الشركات الصناعية الكبيرة الحجم، الشركات الخدمية الكبرى، والمنظمات الصغيرة الحجم، بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجية لتحسين الجودة والإنتاجية على اعتبار أنّ جائزة مالكوم بالدريج تشتمل على إطار عام يوضّح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها ومتطلبات تحقيقها. وقد هدف مالكوم بالدرج من ورائها لتحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي[2]:

- توحيد سياسة الشركات الأمريكية من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها.
- تحديد سبل ضبط الجودة وتأكيدها والرقابة عليها.
- وضع أسس إرشادية تساعد المنظمة على عملية التقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها.
- الدعاية والاشهار للشركات التي تفوز في المنافسة والحصول على الجائزة.

هذا ويقوم بتحديد الشركة الفائزة في المنافسة لجنة من الإخصائيين من الجهاز الحكومي الأمريكي ومن حقل الصناعة، بحيث يقومون بفحص مستوى الجودة في الشركات المتنافسة باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط ومن الشركات التي فازت بجائزة بالدريج على سبيل المثال نجد شركة موتورولا عام 1987 وشركة وستنجهاوس عام 1988، وشركة IBM عام 1990. ومن أهم معايير التقييم التي تعتمدها الهيئات المانحة لهاته الشهادة يمكن تلخيصها على النحو الآتي[3]:

---

[1] المرجع السابق، ص271.

[2] فاطمة توازن، **معايير بالدريج كمدخل استراتيجي لتقييم الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، جامعة حسيبة بن بوعلي–الشلف، 2017، ص ص: 53، 54.

[3] أنظر: –صالح علي عوده الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص272.

– عبد الرؤوف حجاج، محمد زرقون، **نموذج الجائزة الأوروبية للجودة (EFQM)**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة، يومي ، ص10.

- **القيادة:** ودورها في القدرة على قيادة المنظمة لتحقيق التميّز في الأداء الكلّي.
- **التخطيط الاستراتيجي:** يعكس مدى دقة وفاعلية الخطط الموضوعة وإمكانية تطبيقها لتحقيق الأهداف المستقبلية المرغوبة.
- **التركيز على العملاء:** يتناول مدى الاهتمام بتحقيق رغبات العملاء، وكذا مدى رضا العملاء على مستوى الخدمات والمنتجات التي تطرحها المنظمة في السوق مقارنة بباقي المنافسون وبذلك يتوجه إلى كل من رضا الزبون والحصة السوقية للمنظمة..
- **المقاييس والتحليل وإدارة المعرفة:** والتي تشكّل الأساس في إدارة الأداء وتحسينه ومدى اعتماد المنظمة على المقاييس والمعايير العالمية، والحقائق كأساس لتحسين الأداء.
- **التركيز على الموارد البشرية:** ويتضمن مدى الاستثمار في رأس المال البشري تكوينا وتدريبا كأساس لتحقيق الأداء المتميّز في منظمات الأعمال الحديثة.
- **إدارة العمليات:** يتناول مدى قدرة وكفاءة المنظمة في إدارة عملياتها ومقدرتها على التحسين والتطوير المستمرين.
- **نتائج الأعمال:** يهتم هذا المعيار بالنتائج والإنجازات مقارنة بالخطط الموضوعة وبما يتماشى مع استراتيجية وطبيعة عمل المنظمة ويشمل هذا المعيار مخرجات الأداء المؤسسي الرئيسية.

وتجدر الإشارة إلى أهم الجوانب التي تأخذ بعين الاعتبار في قياس نتائج الأعمال:

- ضرورة تحديد مختلف المؤشرات التي تستخدم في قياس مستوى الأداء في مختلف مجالات نشاط المؤسسة.
- التعرّف على مستويات الأداء الفعلية ومقارنتها مع الأهداف المخططة مسبقا.
- مقارنة نتائج الأداء بما تحققه المؤسسات الأخرى ذات العلاقة.
- مقارنة الأداء الفعلي للمؤسسة بمستوى الأداء الأحسن في المؤسسات المتميزة في مجال نشاط المؤسسة.

الشكل رقم(07): معايير التقييم الخاصة بجائزة Malcom Baldrige



Source: Malcolm Baldrige National quality award, Criteria for Performance Excellence Framework (JPEG, EPS), US National Institut of standards and Technology, Gaithesburg, USA.

ثالثا: الجائزة الأوروبية للجودة

تأسست هذه الجائزة عام 1991 بهدف تقديم الدعم والتشجيع للمنظمات الأوروبية للتطبيق الفعّال لإدارة الجودة الشاملة (TQM) ويعتبر أنموذج هذه الجائزة من أبرز نماذج التميّز استخداما في العالم، ويعرّف الأنموذج الأوروبي التميّز بأنه الممارسة الماهرة في إدارة المنظمة بهدف تحقيق الأداء المتميّز إن هي التزمت بالمعايير التي تستند إليها هذه الجائزة. ولقد اعتمدت هذه الجائزة على مجموعة من المعايير يمكن ذكرها على النحو الآتي[1]:

- **التركيز على العملاء:** من خلال معرفة مدى رضاهم ومدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- **التركيز على النتائج المستهدفة:** ويتناول مدى قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرسومة وفق خططها وبرنامجها الزمني.
- **تنمية علاقات الشراكة والتحالف:** ويتضمن مدى قدرة المنظمة على تفعيل وتوسيع شراكاتها مع المنظمات والأطراف الأخرى.
- **القيادة الفعالة والأهداف الواضحة:** يتناول مدى فعالية وقدرة القيادة على رسم أهداف واضحة وقابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة، وتوجيه المنظمة نحو تحقيقها.
- **تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة:** مدى تمكين ومشاركة العاملين في وضع استراتيجية وخطط المنظمة واتخاذ القرارات.
- **التعلّم المستمر وتنمية الإبداع:** من خلال البرامج والخطط الموضوعة التي تعنى بالتعلّم وتشجيعه.

[1] صالح علي عوده الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 273، 274.

- **الإدارة بالحقائق والعمليات المتكاملة:** يتضمن مدى الاعتماد على المعلومات والحقائق والنتائج والعمليات في اتخاذ القرارات في المنظمة.
- **مسؤولية المنظمة الاجتماعية:** مدى مساهمة المنظمة في تنمية المجتمع ومراعاتها لمسؤوليتها الاجتماعية.

رابعا: جائزة الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة (ASQC)

تأسست الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة سنة 1946 وتضم أكثر من 120000 عضو من كل انحاء العالم الذين يشجعون ويصممون ويحسنون أساليب الجودة، وعلى الرغم من أنّ هؤلاء الأعضاء ينحدرون من أصول مهنية إلاّ أنهم يتحدون من أجل تحسين جودة المنتجات والخدمات، ويشترك الأعضاء في أوجه عديدة لضمان وتسيير وهندسة الجودة. ناهيك عن تقديم الجمعية عددا من الشهادات لأعضائها حيث تعبّر الشهادة عن تقدير رسمي من الجمعية وأنّ هذا العضو قد اثبت براعته وإدراكه لمفهوم التسيير بالجودة الشاملة[1].

المبحث الثاني: الأسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

إنّ تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة يتطلّب توفّر عدة متطلّبات تتفاعل مع بعظها البعض، وبالتالي فإذا لم يتوفر المناخ الملائم ومختلف الأسس التطبيقية المساعدة على ذلك فلن تجني المؤسسة من وراء تبنّي إدارة الجودة الشاملة سوى المزيد من الخسائر.

المطلب الأول: متطلّبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من أهم المتطلّبات التي ينبغي توفّرها عند البدء بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1- **ممارسة النمط القيّادي المناسب:** إنّ أكثر الأنماط القيّادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات، أمّا النمط الديكتاتوري أو الأوتوقراطي والذي يعتمد على الاتصال من أعلى إلى أسفل فقط وعلى فرض الأوامر والتعليمات، فهو لا يناسب مدخل إدارة الجودة الشاملة ويقول ريتشارد ويليامز في هذا المجال أنّه إذا كانت ظروف الشركة لا تسمح أساسا بفكرة تفويض السلطة للعاملين فربما يكون الوقت غير مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة[2].

2- **التزام الإدارة العليا:** تمثّل مساندة الإدارة العليا والتزامها بإدارة الجودة الشاملة الخطوة الأولى لنجاح نظام الجودة وتحقيق التحسين المستمر، وهو أمر لابد منه للإدارة التي تبتغي المنافسة والسيطرة على الأسواق، وقد أشار Deming في هذا المجال إلى أنّ غالبية مشاكل الجودة هي بسبب الإدارة العليا وخصوصا الإدارة التي لا تمتلك أنظمة جودة للمؤسسة أو فشلها في تدريب العاملين وأكّد Coling أنّه عندما تقوم الإدارة العليا

[1] محمد لوشن، مرجع سبق ذكره، ص29.

[2] ريتشارد ويليامز، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، الجمعية الأمريكية للإدارة، الرياض، مكتبة جرير، 1999، ص: 44.

برعاية إدارة الجودة بوصفها وسيلة مناسبة لتحسين الجودة فإن هذا يشبع حاجات العملاء ويعزّز كفاءة السوق[1].

3- **تشكيل فرق العمل**: يعدّ العمل الجماعي ميزة تنافسية من مزايا نظام إدارة الجودة الشاملة ومتطلّباته بوصفه الأداة التي من خلالها يسهم العاملين في المؤسسة بحل مشاكل الإنتاج حيث يرى Macy بأنّ فرق العمل تولّد تحسينات كبيرة، وتؤدّي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدّل دوران العمل وزيادة رضا العاملين عن عملهم ومن دون فرق العمل فإنّ إدارة الجودة الشاملة سوف لن تحقّق النجاح المطلوب منها[2]، وأعضاء فرق العمل يجب أن يكونوا من الأفراد الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير، وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمّنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها[3].

4- **التصميم الفاعل للسلع والخدمات**: تعدّ السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات العملياتية للمنظمة من جهة، كما يمثل أهم متطلّبات الزبون من جهة أخرى، وقد أولت إدارة الجودة الشاملة السلعة أو الخدمة المقدّمة للزبون اهتماما كبيرا، لأنّها سبب بقائها في الأسواق المحلية أو العالمية وعليه فإنّ اختيار مصمّمي المنتجات للمواد الأوليّة والآلات المطلوبة واليد العاملة المؤهلّة سيكون له أثر بالغ في قدرة المنظمة على تحقيق التطابق للمواصفات التي يطلبها المستهلك وبما يمكّن المنظمة من مواكبة التطوّر في أذواق العملاء، وهذا ما يساعد المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية في الأسواق العالمية[4].

5- **التركيز على العمليات**: إنّ الاتجاه الحديث يؤكّد أهمية مدير العمليات إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يجب على الجميع تفهّمها وإدراكها، وتعدّ الأساس لإدراك الزبون أو رفضه لمنتجات المنظمة فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء عمليات، وأن ذلك يتطلّب منهم إدارة أنشطة المنظمة بصورة كفؤة ويتم تحقيق ذلك من خلال نموذج العملية Process Model والذي يتطلب الآتي[5]:

- لابد من تحديد العمليات اللاّزمة لتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المطلوبة.
- لابد من تحديد مدخلات العمليات الإنتاجية ومخرجاتها وقياسها.
- تحديد نقاط الاتصال بين العمليات من خلال الأنشطة المختلفة في المنظمة.
- تحديد الزبائن الداخليين والخارجيين للعمليات.

6- **الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة**: انطلاقا من أن المورد البشري هو أساس النجاح في المؤسسة، فلابد من عناية خاصة به من خلال وضع مجموعة من الأنظمة تسمح بإدارة فعالة للموارد البشرية كنظام

---

[1] يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 210.

[2] المرجع السابق، ص: 210، 211.

[3] رشاد محمود بدر، **أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في التجارة، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص: 44.

[4] يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 212.

[5] المرجع السابق، ص: 212، 213.

الاختيار والتعيين، نظام تقييم الأداء، نظام الحوافز، نظام التدريب، نظام تقييم الأداء، وكل هذه الأنظمة تهدف لدمج كافة الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة في فريق واحد[1].

7- **التعليم والتدريب المستمر**: لتأهيل كافة العمال لابد من وضع برامج تدريب تتماشى مع مستوياتهم ومهامهم داخل المؤسسة تهدف للوصول إلى مهارات تنسجم مع عملية التحسين المستمر وأن تكون عملية التدريب في الوقت الملائم بحيث تمكّنهم من وضع تلك المعارف الجديدة موضع التطبيق الفعلي[2].

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها، فإدارة الجودة الشاملة هي منهجية علمية متطوّرة ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من اجل إرضاء العميل ويمكن تلخيص مراحل تطبيقها كما يلي:

1- **مرحلة الإعداد**: تتعلّق هذه المرحلة بتحضير الأوضاع وإعدادها لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة والتي ترتكز أساسا على القيام بالأعمال التالية[3]:

- اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- تشكيل مجلس للجودة الذي يرأسه رئيس المؤسسة ويضم مسؤولين من مستوى عال حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة والتغلب على مقاومة التغيير.
- تدريب مجلس الجودة والمدراء الرئيسيين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين.
- تحديد أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- رسم سياسة المؤسسة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- بناء فرق العمل من دوائر وأقسام مختلفة للعمل على تحقيق أهدافها المشتركة.
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي للعاملين ورضا العملاء حول منتجات المؤسسة.

2- **مرحلة التخطيط**: تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط وتتضمن مرحلة التخطيط القيّام بعدة نشاطات من أهمّها ما يلي[4]:

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف.
- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة وذلك بهدف الاستعداد لها مسبقا.
- صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المؤسسة لفترة تتراوح من خمسة إلى عشرة سنوات.

---

[1] المرجع السابق، ص: 214.

[2] المرجع السابق، ص: 214.

[3] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 214.

[4] حمدي عبد العظيم، **المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 31، 32.

- وضع رسالة المؤسسة من خلال تحديد سبب وجود المؤسسة، أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة.
- وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المؤسسة بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف.
- اختيار مدير الجودة في المؤسسة ليكون مسؤولا عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة والتعاون وعمل الفريق.
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.
- تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة.

3- مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطة الموضوعة، وتتضمن هذه المرحلة ما يلي[1]:

- **تدريب العاملين في المنظمة:** بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة كما تقوم فرق العمل في هذه المرحلة كذلك بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة والتدريب الإحصائي للعاملين لضبط الجودة ومعالجة مشاكل الجودة (التدريب على استخدام المدرجات التكرارية، الارتباط، خرائط رقابة العمليات)، التدريب على الأساليب المستخدمة في حل المشكلات (تحليل العمليات، خرائط التدفّق، مخطط باريتو، مخطط السبب والأثر).
- **اختيار المشرف على التدريب بالمؤسسة:** ويجب أن يتمتع بالخبرة والمعرفة اللازمة بشؤون وقضايا إدارة الجودة الشاملة، كما أنه غالبا ما تتم دعوته من قبل هيئات خارجية متخصصة.
- **تشكيل فرق العمل:** ويتم في هذه الخطوة تشكيل فرق عمل تساهم في جمع المعلومات وإعطاء الاقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة، والتي تخص مجال الجودة.

4- مرحلة الرقابة والتقويم: حيث يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أول بأول، بالإضافة إلى الرقابة اللاّحقة والتي يتم فيها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتعتمد المؤسسات كثيرا في هذه المرحلة على التغذية العكسية حول رضا عملائها حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلّبات واحتياجات العملاء، هذا وتتطلّب عملية الرقابة والتقييم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية[2].

5- المرحلة المتقدّمة (نشر الخبرات): وهي مرحلة متقدمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي قد تكون مثالا يقتدى به أمام المؤسسات الأخرى عن طريق قيام المؤسسة باستعراض الإنجازات المحققة من تطبيق هذا البرنامج وطرق التحسين المستخدمة بين مختلف المديرين والمشرفين في الدوائر والأقسام، الذين ساهموا في

---

[1] أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية**، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة، 2000، ص: 12.

[2] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 217.

تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وكذا مختلف العملاء والموردين ويمكن القول أنّ المؤسسة في هذه المرحلة تسعى إلى نشر تجاربها ونجاحاتها في إدارة الجودة الشاملة كما تقوم المنظمة بتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى[1].

المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إنّ إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحسين جودة المنتج والخدمة وكسب رضا المستهلك من خلال استخدام الوسائل الإحصائية التي تعمل على تكميم البيانات والمعلومات إلى أرقام تعبّر عن عدد العيوب والخسارة والأرباح في عمليات الإنتاج، ولهذا فقد تعدّدت الأدوات الإحصائية تبعا لحالات العمل المختلفة، إلاّ أن أغلب الباحثين يشيرون إلى ست أدوات أثبتت كفايتها في الواقع العملي وهي كما يلي:

1- مخطط باريتو Pareto

يعتبر مخطط باريتو من الأدوات التي تساعدنا بشكل فعّال في عملية حل المشاكل وتقترن هذه الأداة باسم عالم الاقتصاد الإيطالي الشهير فالفريدو باريتو Pareto الذي قام بدراسة توزيع الثروة بين سكان مدينته للفترة (1848-1923) وهو أسلوب تستطيع الإدارة من خلاله معرفة مواقع ذات القلّة المؤثّرة عن المواقع ذات الكثرة الأقل تأثير فمشاكل الأداء غير متساوية في الأهمية حيث يمكن إرجاع الجزء الأعظم منها إلى "القلّة المؤثّرة" من الأسباب التي لابد أن تركّز عليها الإدارة لمعالجتها[2]. وفي هذا الإطار يركّز Pareto على قاعدة أساسية مفادها أنّ 80% من المشاكل ترجع إلى 20% من الأسباب ولهذا ينسب إليه مبدأ 80/20. فمثلا إذا واجهت المؤسسة مشكلة تغيّب العمال فإنّ 80% من الغياب مسؤول عنها 20% من القوى العاملة أي أنّ 80% من مشاكل النشاط سببه 20% من العوامل الحيوية عن طريق التركيز على معالجة 20%، ويقوم مخطط باريتو على تجميع البيانات الإحصائية عن عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة والخسارة المترتبة عن كل منها والهدف من ذلك تحديد المشكلات الأكثر تسببا في الخسارة وينبغي أن لا ينظر إلى المشكلات بنظرة متساوية، فقد يضيع الوقت في حل بعض المشاكل الأقل أهمية التي لا تسفر عن تحسّن حقيقي في الجودة[3]، وبعد سنوات قام جوران باستخدام هذا المخطّط في مجال ضبط الجودة لتحديد مسبّبات الانحراف في العملية الإنتاجية وانتشر بعدها بشكل واسع في الدول الصناعية المتطوّرة بالأخص في اليابان نظرا لمساهمته الفعّالة في خفض نسب الإنتاج المعيب من خلال ضبط جودة المنتج أثناء تنفيذ العمليات الإنتاجية[4]. ويمكن رسم تحليل باريتو كما يلي:

- تصنيف أسباب حدوث المشكلة.
- حساب عدد الأخطاء أو العيوب وتوزيعها على أسباب حدوث المشكلة.

---

[1] المرجع السابق، ص: 218.

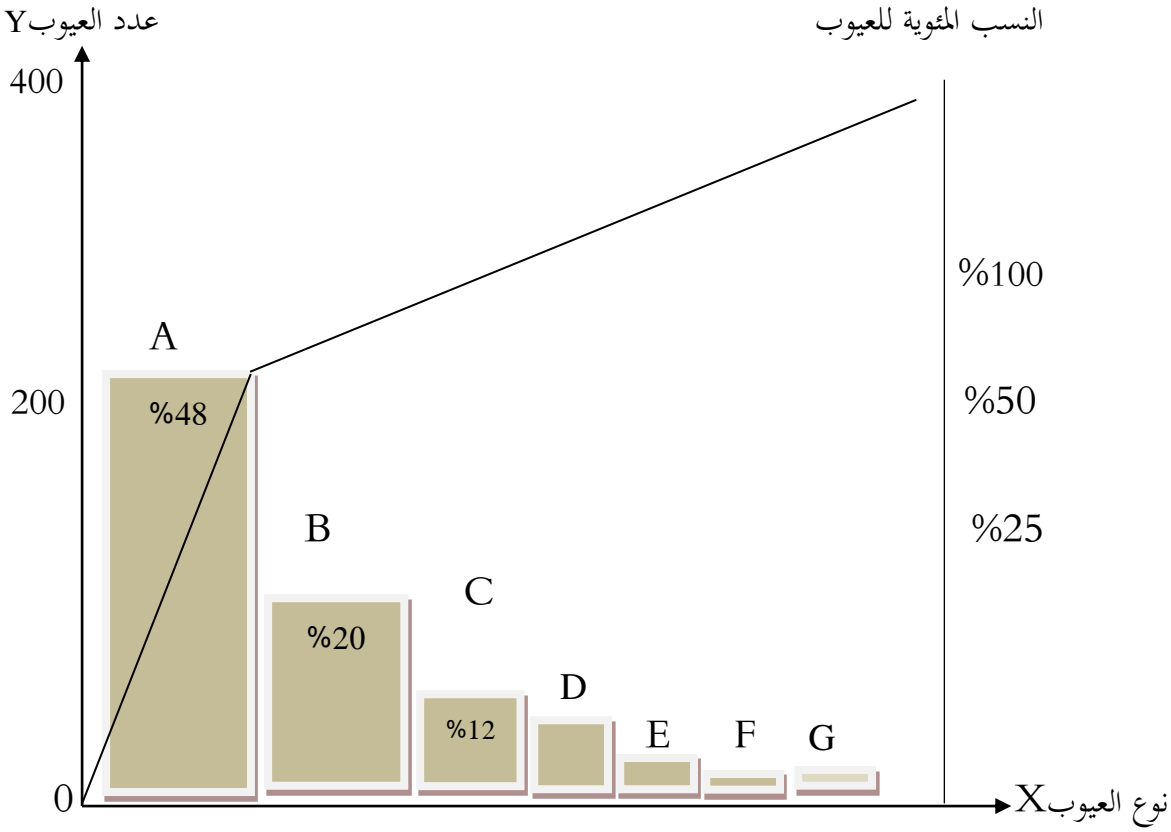
[2] علي هادي جبرين، **الاتجاهات والأدوات الكمية في الإدارة**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص: 47.

[3] مهدي صالح السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص: 354.

[4] إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، **SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان 2009، ص: 57.

- حساب النسب المئوية للأخطاء أو العيوب الموجودة حسب تصنيفات الأسباب.
- ترتيب الأسباب وفقا للنسب المئوية من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.
- رسم المحور الأفقي (X) لتمثيل الأسباب والمحور الرأسي (Y) لتمثيل عدد العيوب ونسبها المئوية.
- رسم عمود منفصل لكل سبب من الأسباب المصنفة بالترتيب من التكرار الأعلى إلى التكرار الأقل.
- وضع نقاط أمام منتصف كل عمود ووصل هذه النقاط مع بعظها.
- وضع مقياس المجموع التراكمي لعدد العيوب على المحور الرأسي ووضع مقياس للنسب المئوية التراكمية على خط موازي للمحور الرأسي. والشكل التالي يوضّح ذلك:

الشكل رقم (08): مخطّط باريتو Pareto



Source : Kaouru ishikawa, **la gestion de la qualité-outils et application pratiques**- traduit et adapté par J.M.douchy, DUNOD, paris, 2002, p: 52.

نلاحظ من الشكل أعلاه أنّ المحور العمودي على اليسار يمثل عدد العيوب بالنسبة لكل نوع من أسباب المشكلة بينما المحور العمودي الأيمن فيمثل النسبة المئوية المقابلة لكل نوع من أنواع العيوب نسبة إلى مجموعها، أما المحور السيني فيمثل أنواع العيوب (الأسباب) حيث ترتّب من اليسار إلى اليمين وبدءا بالسبب الأكثر تأثيرا أو تكرارا وعليه فإن مخطط باريتو يساعد في إظهار المشكلة التي يجب معالجتها من خلال إزالة العيوب المصاحبة لها ومن ثم تحسين طرق العمل والمشكلة التي تحتاج إلى جهود أكبر لحلّها هي المشكلة (A) وبالتالي فإنّ الإدارة سوف تركّز على

إعطائها الأولوية ثم المشكلة الثانية هي المشكلة (B) وبالتالي نجد أنّ تحليل باريتو يساعد الإدارة في التركيز على المشاكل التي تحتل أهمية كبيرة تمهيدا لحلّها[1] ومن مزايا مخطط باريتوPareto نلخصّها في الآتي[2]:

- مخطط باريتوPareto هو الخطوة الأولى نحو التحسين المستمر للأنشطة والعمليات ومن أجل تحقيق هذا الهدف يجب مراعاة النقاط التالية:
  - أنّ جميع الأفراد في المؤسسة معنيون بعملية المشاركة في التحسين والتعاون فيما بينهم.
  - مشاركة العاملين في التحسين لها تأثير مهم وكبير على النتائج المنتظرة.
  - وضع أهداف محددة قابلة للتحقيق.
- يمكن تطبيق مخطط باريتوPareto لتحسين جوانب مختلفة في المؤسسة.
- مخطط باريتوPareto يعرض لنا محاولة عملية لتحقيق نتائج أفضل.

2- مخطط السبب والأثر

ويطلق عليها أحيانا خريطة ايشيكاوا نسبة إلى Ishikawa الأب الروحي لإدارة الجودة في اليابان والذي كان له دور في تطوير هذه الأخيرة كما يطلق عليها أحيانا خريطة عظم السمكة فمن أجل معالجة مشاكل الجودة من المهم معرفة الأسباب الحقيقية وراء تدني مستوى الجودة، وبعد معرفة الأسباب الرئيسية يمكن استخدام خريطة السبب والأثر والتي تعتبر دليل لجمع المعلومات وتحليلها بغية اكتشاف الأسباب الأوّلية والرئيسية لحدوث المشكلة[3].

تمثل خريطة السبب والأثر أسباب المشكلة حيث يستخدم لتحديد الأماكن المحتملة لمشاكل الجودة من خلال تحديد المشكلة بشكل دقيق ثم تحديد الأسباب الرئيسية ومنها الفرعية وبعدها يتم تحديد الأسباب الأكثر أهمية في خلق المشكلة والتي تمثل قائمة التحليل الأولي للمشكلة واتخاذ الإجراءات التصحيحية كما هو موضح في الجدول الموالي[4].

---

[1] Kaouru ishikawa, **la gestion de la qualité-outils et application pratiques**- traduit et adapté par J.M.douchy, DUNOD, paris, 2002, p: 52.

[2] IBID, pp: 54-57.

[3] Shoji shiba et autre, **TQM : 4 révolutions du management-manuel d'apprentissage et de misse en œuvre du management par la qualité total**, Dunod, paris, 2003, p: 108.

[4] محمد الصيرفي، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص: 166.

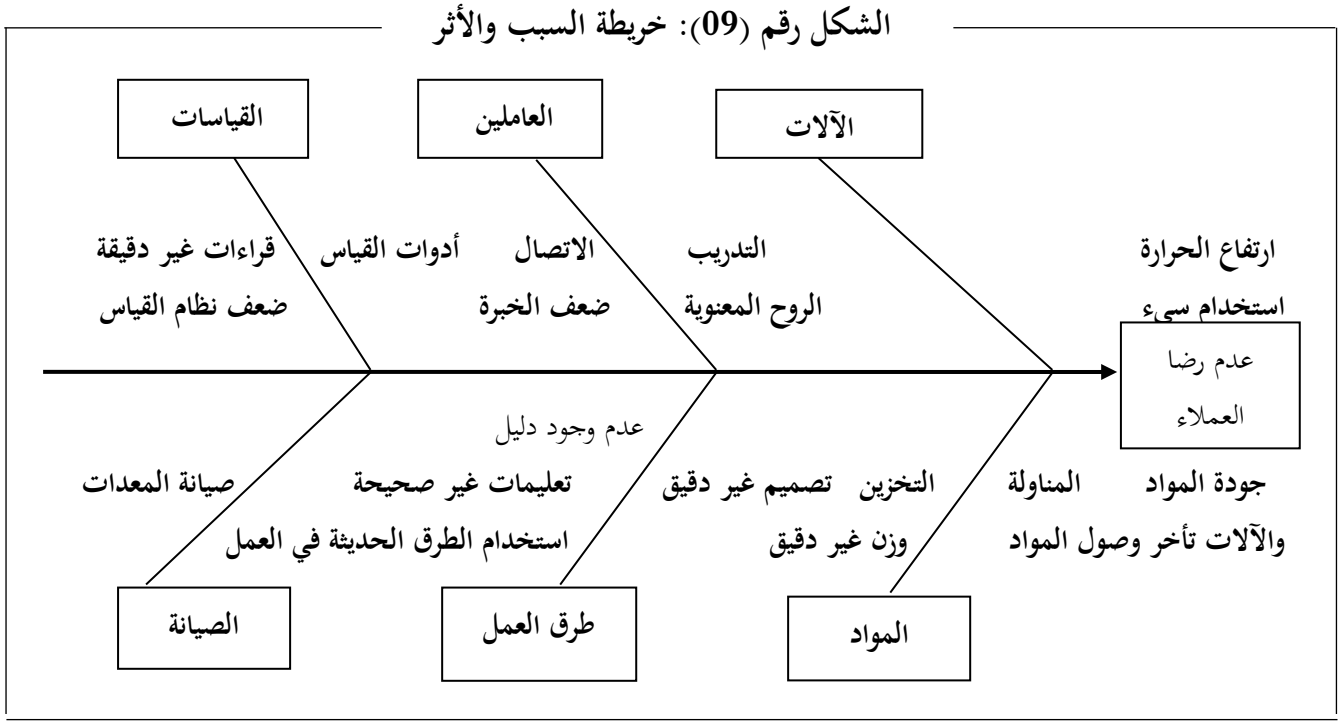
جدول رقم (01): مخطّط السبب والأثر لـ Ishikawa

هدف مخطط السبب والأثر	البحث وحوصلة الأسباب الكليّة لحدوث المشكلة (الإنتاج المعيب)
طرق العمل حسب المخطط	- جرد أو إحصاء مجموع أسباب المشكلة. - تجميع مختلف الأسباب في فئات متجانسة. - تقسيم الأسباب إلى أسباب رئيسية وأخرى ثانوية. - رسم مخطط السبب والاثر والذي يظهر جميع الأسباب. - حذف وإلغاء الأسباب غير المؤثرة في المشكلة. - ترتيب أسباب المشكلة في شكل هرم.

Source : jean Marie Chatelet, **Méthodes productique et Qualité,** ellipses paris, 1996, p : 211.

ويمكن توضيح مخطّط السبب والأثر في الخريطة التالية:

الشكل رقم (09): خريطة السبب والأثر



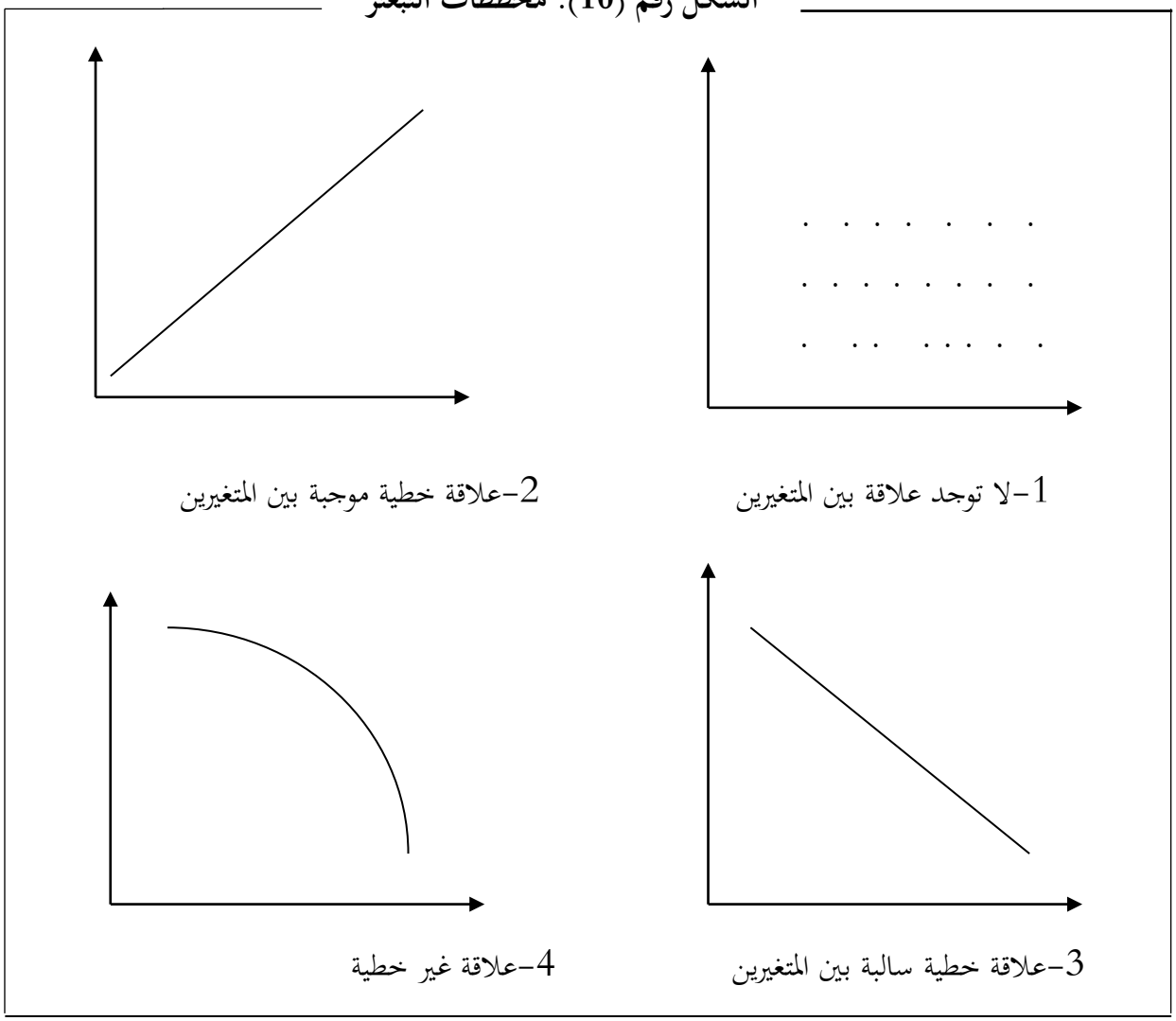
Source : jean Marie Chatelet, **Méthodes productique et Qualité**, ellipses paris 1996, p: 211.

3- مخطط التبعثر(الانتشار)

يستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين متغيّر وآخر واتجاهها وطبيعة هذه العلاقة أهي موجبة أم سالبة أي ما سيؤول إليه التغيّر في متغير ما (المتغير المستقل) على المتغيّر الآخر(المتغير التابع) وتمثل طريقة مخطط الانتشار أبسط

طريقة لتحديد ما إذا كانت علاقة السبب والنتيجة موجودة[1]، إنّ شكل الانتشار يساعد في تصوير العلاقات بين متغيرين وتحديد طبيعة الارتباط بينهما والتي تتخذ أحد الأشكال التالية[2]:

الشكل رقم (10): مخططات التبعثر



المصدر: محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة-مفاهيم وتطبيقات**-ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص: 268.

4- المدرج التكراري

تستخدم هذه الأداة لعرض البيانات على شكل أعمدة متلاصقة واستخدامها للبحث عن طبيعة التوزيع وتحديد مقدار الانحراف سواء أكان ضمن المدى المقبول أم خارجه وما هو اتجاه هذا الانحراف، كما تعكس هذه التوزيعات ملخصا للنتائج المقاسة وتعرف بالتوزيع التكراري لبعض خصائص الجودة حيث يسهل احتساب الوسط الحسابي والوسيط والمنوال[3].

---

[1] عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب محمود ندىم، **إدارة الجودة الشاملة والمعولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها**، ط1 دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 96، 97.

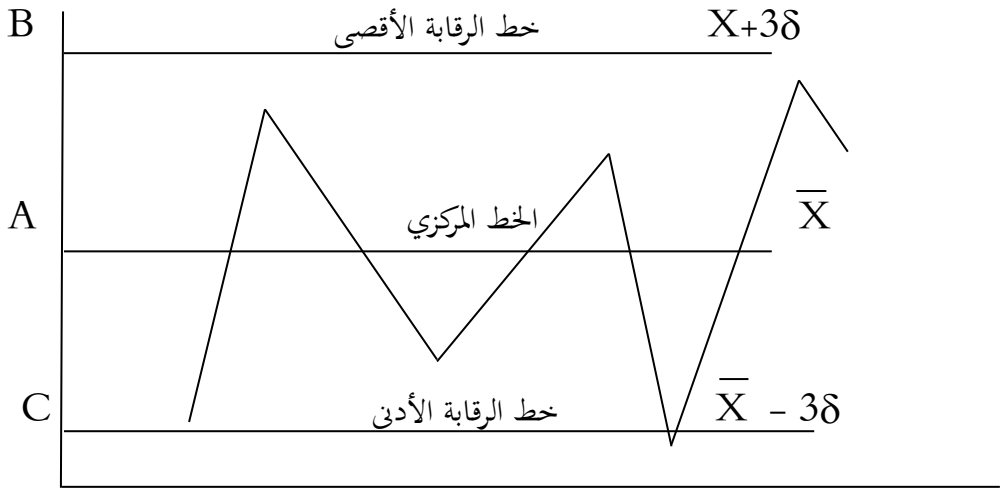
[2] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 268.

[3] عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب محمود ندىم، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

5- خرائط الرقابة على الجودة

حيث يرجع استخدام خرائط الرقابة على الجودة إلى والتر شيوارت وتعرّف هذه المخططات بأنّها تصميم إحصائي تستخدم كوسيلة لاتخاذ القرار بشأن سير العملية الإنتاجية في مرحلة معينة وفق المسار المحدد ويعتمد تصميم خرائط الرقابة على أساس المفاهيم الإحصائية باعتبارها قائمة على أساس بيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وتأخذ بعين الاعتبار ثلاثة انحرافات معيارية، حيث يتم رسم خط مركزي يمثل الوسط الحسابي للعينة وخط أفقي أعلى يمثل خط الرقابة الأقصى والذي يستخرج بطريقة رياضية عن طريق إضافة ثلاث انحرافات معيارية للوسط الحسابي، والخط الأفقي الأسفل يمثل خط الرقابة الأدنى، وعليه إذا كان التغيّر واقع بين الحد الأعلى والأدنى يقال أنّ العملية الإنتاجية تحت الرقابة[1].

الشكل رقم (11): خريطة الرقابة على الجودة



المصدر: مؤيد الفضل، يوسف الطائي، **إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك–منهج كمي**– مؤسسة الورّاق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 113.

6- خرائط التدفق أو المتابعة

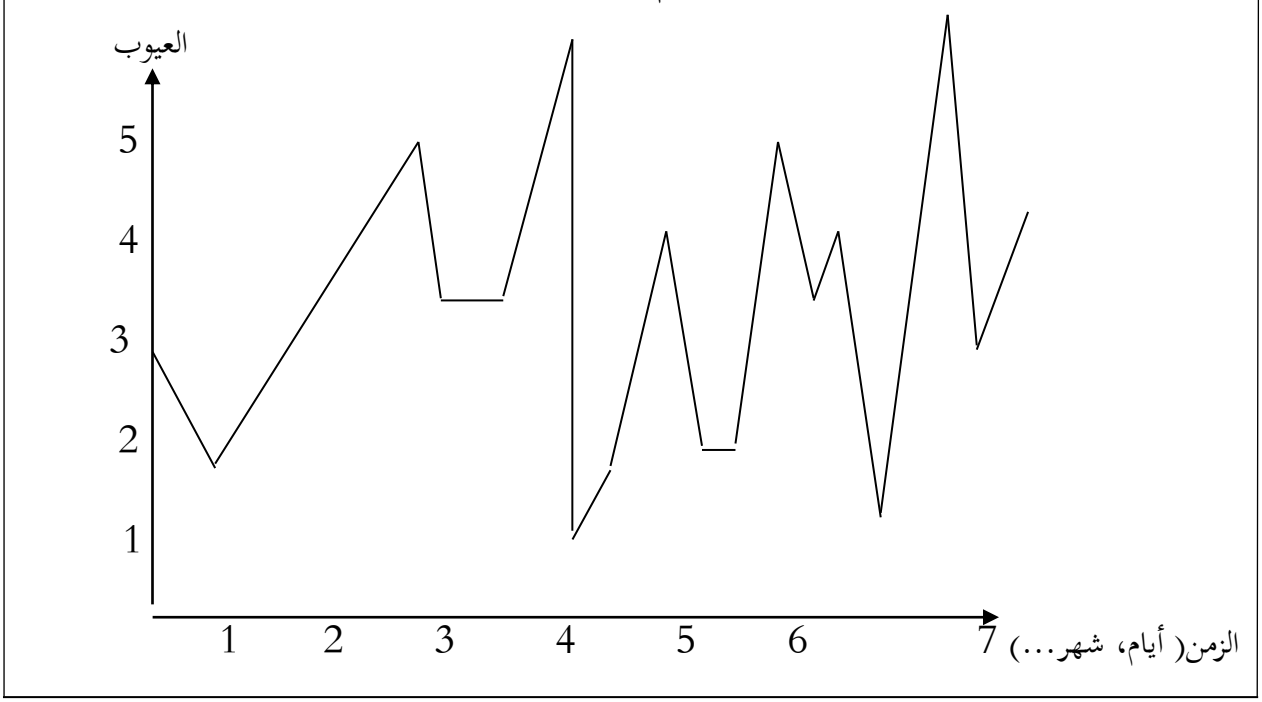
تستخدم خرائط المتابعة عند عرض بيانات ظاهرة يتم تتبعها لفترة معينة ويستطيع مسؤول الجودة عند استخدامه لخريطة المتابعة التأكد من استمرارية ثبات القيّم المشاهدة حول مشكلة معينة (مثل شكاوى العملاء) أو تذبذب هذه القيّم بين فترة وأخرى، حيث يتم رسم خريطة المتابعة في معلم بياني دو محورين من خلال تمثيل مختلف القيم المشاهدة في فترة زمنية معينة (مثل تمثيل عدد شكاوى العملاء حول الخدمة المقدمة لهم خلال فترة أسبوع) والشكل الموالي يوضّح ذلك[2].

---

[1] مؤيد الفضل، يوسف الطائي، **إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك–منهج كمي–** مؤسسة الورّاق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص: 110- 113.

[2] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 273-275.

الشكل رقم (12): خريطة المتابعة



المصدر: محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة–مفاهيم وتطبيقات**– ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص268.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أنه بإمكان المسيّر المكلّف بالجودة ملاحظة ومتابعة ارتفاع أو انخفاض عدد العيوب (مثلا عدد شكاوى العملاء حول الجودة) في العملية الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة، ومن ثم دراسة المشكلة والمعوّقات واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية التي تمنع حدوث المشكلة مرة أخرى، كما يمكن كذلك تفسير خريطة المتابعة للتنبؤ بالظاهرة موضوع الدراسة من خلال دراسة وتحليل الشكل حيث أنّ انخفاض المتوسط الحسابي لقيم الظاهرة أو تحرّك القيّم باتجاه معين (التزايد أو النقصان) له دلالات معينة تساعد المكلّف بالجودة على التنبؤ بقيّم الظاهرة مستقبلا.

7– طريقة العصف الدهني أو إثارة الأفكار

وهو ما يعرف بالتفكير الإبداعي لتوليد عدد كبير من الأفكار لحل مشكلة معينة، وهو أسلوب يعتمد على مشاركة مجموعة من الأفراد والمساهمة بأفكارهم وآرائهم في حل مجموعة من المشاكل المطروحة فهي تشجّع على التفكير الجماعي الحر وهدف هذه الأداة هو التشجيع على تدفق حر للأفكار من خلال تعريف المشاكل ومحاولة ايجاد الأسباب والحلول اعتمادا على المقترحات المقدمة من طرف فريق العمل وتتمثل أهمية العصف الذهني كأسلوب ناجح من أساليب حل المشكلات في أنها تحد من الكبت النفسي والروح الانهزامية وتنمية روح المنافسة وهي أداة ضرورية للاستخدام الجيد لأسلوب عظم السمكة على اعتبار أنها تساعد على تحديد المشكلة بدقة وأسبابها المختلفة[1].

[1] محمد لوشن، مرجع سبق ذكره، ص109.

المطلب الرابع: مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك مستويات مختلفة لتبنّي إدارة الجودة الشاملة ويرجع ذلك إلى أسباب مختلفة مثل مدى تحمّس الإدارة وقناعتها بضرورة التوجه نحو هذا المدخل الحديث، الفترة الزمنية التي مرت على بدء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مدى توفر الموارد والإمكانيات المادية والبشرية الضرورية لذلك. وتصنّف المؤسسات حسب مستوى تبنّي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى المجموعات التالية[1]:

1- المستوى الأول: المؤسسات غير الملتزمة

ويشمل هذا المستوى كافة المؤسسات التي بدأت بتطبيق بعض مفاهيم الجودة الشاملة، غير أنها لم تباشر بعد عملية التحسين وبذلك تعتبر مؤسسة غير ملتزمة بنظام إدارة الجودة الشاملة وليس لها خطط على المدى البعيد لتطوير مستوى الجودة وتتميز هاته المؤسسات بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي:

- الاهتمام بمعدل العائد على الأصول والمبيعات.
- عدم تخصيص مبالغ كافية للتدريب والاستثمار في العنصر البشري.
- أغلبية العاملين غير مهتمين بالجودة.
- دفع الأجور على أساس الوحدات المنتجة دون الأخذ بعين الاعتبار لدرجة مطابقة المنتوج للمعايير.
- عدم فاعلية الاتصالات مع العملاء والعاملين في المؤسسة واستخدام أسلوب التهديد بالعقاب لدفعهم للعمل.
- اتباع أسلوب الفحص الشامل بالنسبة للمشتريات وكذلك المنتجات النهائية.

وبصفة عامة فإنّ المؤسسات في هذا المستوى تركّز على تحقيق النتائج في الأجل القصير على اعتبار أنها تحقق ارباحا دون تبنّيها لمفاهيم إدارية جديدة، وهذا ما يفسّر عدم تطويرها لنظام إدارة الجودة الشاملة بمعنى عدم تبنّي المنظور الاستراتيجي للجودة.

2- المستوى الثاني: المؤسسات المترددة

يتضمن هذا المستوى كل المؤسسات التي يكون لها استعداد للتحوّل نحو الإدارة بالجودة الشاملة ولكن تكون حديثة العهد بتحسينات الجودة (لا تتعدى فترة مباشرتها عملية التحسين 03 سنوات) ومن أهم صفاتها:

- لا يوجد لها مخطط عملي لنشر وتعميم مفاهيم إدارة الجودة الشاملة على كافة المستويات.
- عدم التمييز بين إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث له مبادئه الفكرية ونظام ISO 9001 كنظام لإدارة الجودة هدفه مطابقة نظم العمل في المؤسسة مع المعايير المعتمدة عالميا للحصول على المواصفة.
- عدم تقبّل بعض المسيرين لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- فرق العمل غير فعالة ولا يوجد تأثير فعال لحلقات الجودة في عمليات التحسين للمنتجات.

---

[1] فتيحة بوحرود، **الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، جامعة سطيف1، 2013، ص: 42- 44.

3- المستوى الثالث: المؤسسات المستخدمة لأدوات الجودة الشاملة

في هذا المستوى تكون للمؤسسات خبرة في تحسين الجودة أفضل من مؤسسات المستوى الثاني (فترة خمس سنوات من تطبيق تحسين الجودة)، حيث تستخدم مجموعة من الأدوات المساعدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل الأدوات الاحصائية، أساليب ضبط الجودة، حلقات الجودة، وتتميز هذه المؤسسات بما يلي:

- عدم التزام كل أعضاء الإدارة التنفيذية بإدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبرون تحسين الجودة ليس من مهامهم.
- تركيز جهود التحسين على مجال التصنيع والعمليات فقط دون المجالات الأخرى.
- اهتمام الإدارة بحل المشاكل الحالية أكثر من الاهتمام بالأمور المستقبلية.
- المنتجات جيدة ومعروفة في السوق ولكن هناك مجالات كثيرة لتحسين العمليات في هذه المؤسسات.

ما يميّز مؤسسات هذا المستوى عن سابقه هو أن هذه المؤسسات في هذه الحالة تحاول أن تجرّب مدخلا جديدا من خلال تطبيقها لمجموعة من الأدوات العملية مع ضرورة السعي لتغيير الأنماط السلوكية للعاملين لتقبّل التغيير التنظيمي نحو نظام إدارة الجودة الشاملة.

4- المستوى الرابع: المؤسسات الملتزمة بعملية التحسين: بعد مضي خمس سنوات إلى ثمانية سنوات من ممارسة عملية تحسين الجودة، يمكن القول أنّ هذه المؤسسات وصلت إلى المستوى الرابع على اعتبار أنها تهتم بتغيير الثقافة التنظيمية السائدة على المدى الطويل لتهيئة الشروط الكفيلة بإنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، وادراكها التام بأهمية التحسين المستمر للجودة ومن أهم سيمات هذا النوع من المؤسسات ما يلي:

- إتباع سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبيرة.
- وجود برامج تعليم وتدريب طويلة المدى ولكافة المستويات الإدارية في المؤسسة.
- ممارسة أنشطة التحسين المستمر على مستوى كل الأنشطة والعمليات في المؤسسة.
- أهمية اندماج العاملين وانضمامهم إلى فرق العمل ووجود الثقة المتبادلة بينهم.
- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين المستمر.

5- المستوى الخامس: المؤسسات الحاصلة على جوائز الجودة: في هذا المستوى تكون المؤسسة قادرة على المشاركة في مسابقة جوائز الجودة، حيث تكون قد وصلت لمرحلة متقدمة في تطبيق معظم مبادئ إدارة الجودة الشاملة تحقق عندها ثقافة تنظيمية داعمة لها بشكل مناسب وقيم وقدرات تسمح باندماج العاملين في هذا النظام، ومن أهم مميزاتها ما يلي:

- اهتمام كافة العاملين بتحسين مستوى الجودة.
- إحداث مجموعة من التغييرات الناجحة في المؤسسة.
- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلّق بالاستراتيجيات وذلك من قبل كل المستويات الإدارية.
- اقتناع العاملين بأن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لإدارة الأعمال تتحقق عنده متطلّبات الزبائن.

6- المستوى السادس: المستوى الأخير: خلال هذه المرحلة والتي تأخذ أكثر من عشر سنوات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسعى العاملين إلى إرضاء العاملين، من خلال تكامل تحسينات الجودة واستراتيجيات الأعمال ولهذا تبرز هذه المرحلة النجاح الفعلي للمنظمة في التطبيق العملي لكافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال الأعمال

المبحث الثالث: آليات عمل نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

كشفت الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة عن عدة نماذج نظرية والتي كان لها الأثر الكبير في تطور إدارة الجودة الشاملة، بحيث يمكن اعتمادها كقاعدة نظرية وآليات عمل لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمة.

المطلب الأول: نموذج التحسين المستمر للعمليات

أولا: مفهوم التحسين المستمر

إنّ مصطلح التحسين المستمر استخدم لأول مرة من طرف العالم الياباني (MASSAKI IMAI) حيث استخدام مصطلح KAIZEN مفاده السعي للتحسين المستمر للجودة والعمليات من خلال الأدوات الاحصائية وتعتمد فكرة KAIZEN على مبدأ تنفيذ العمل بشكل صحيح من المرة الأولى.

1- تعريف التحسين المستمر

يعرف على أنه "فلسفة إدارية تهدف إلى العمل بشكل مستمر لتحسين وتطوير جودة المنتج والعمليات ومختلف الأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر"[1].

كما يعرف على أنه "فلسفة إدارية تسعى إلى تحسين جميع العمليات وبشكل مستمر من أجل تقديم خدمة أفضل للزبائن وضمان توافقها مع رغباتهم المتطورة وذلك من خلال تخفيض وتجنب الأخطاء قبل وقوعها والعمل على معالجة وتصحيح الانحرافات عن ما هو مخطط له"[2].

ويعتبر التحسين المستمر من أهم المرتكزات العملية لإدارة الجودة الشاملة يهدف للوصول إلى مستويات أداء أعلى من مستويات الأداء الحالية والعمل على تحسين جميع أوجه عمل المنظمة من خلال إنشاء فرق عمل لمعالجة شكاوى الزبائن واكتشاف الأخطاء والانحرافات في العملية الإنتاجية والتحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات حتى تستطيع مواجهة منافسيها في السوق، ويستند مضمون التحسين المستمر على حقيقتين أولاهما صعوبة بلوغ الكمال والاتقان التام في العمل وكذا التغيرات الحاصلة في بيئة عمل المنظمة مثل تغير أذواق المستهلكين، اشتداد المنافسة، التغيّر التكنولوجي ....الخ.

لذلك يعد أسلوب التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المطروحة في الأسواق من التقنيات الإدارية الحديثة التي تم استعمالها من طرف عديد المؤسسات الرائدة مثل شركة TOYOTA، وشركة TOSHIBA فحاجة المؤسسات للتحسين حاجة دائمة وملازمة لمختلف الأنشطة الإنتاجية حتى تستطيع تلبية توقعات ورغبات الزبائن المتطورة

---

[1] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 181.

[2] قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص: 203، 204.

باستمرار، حيث تعتمد عملية التحسين المستمر بالأساس على وظيفة البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية مهارات العاملين بما يحسن من جودة مخرجاتها وضمان أقصى إشباع للعملاء بهدف تحقيق التميّز التنافسي في السوق.

إنّ تفعيل عملية التحسين المستمر في المنظمة يتطلب مجموعة من الشروط من خلال وضع إطار لمجالات وفرص التحسين المستمر في المنظمة: وينص هذا العنصر على تحديد الإطار التصوري لمحمل جوانب العملية التي يستهدفها أسلوب التحسين المستمر وتشمل[1]:

- **جانب المدخلات**: من خلال تحسين معايير اختيار الموردين، والمواد الاولية المستخدمة في الإنتاج.
- **جانب العمليات**: ويشمل على تحسين كافة الأنشطة التشغيلية التي تمارسها المنظمة أثناء عملية الإنتاج من خلال تنمية مهارات العاملين، استخدام التكنولوجيا المتطورة في عملية الإنتاج....الخ.
- **جانب المخرجات**: ويشمل التحسين المستمر في جانب المخرجات التركيز على معالجة شكاوى الزبائن وتحسين جودة السلع والخدمات المقدمة بهدف تعزيز رضا العملاء.

2- مبادئ التحسين المستمر: إنّ عملية التحسين المستمر في مختلف المجالات السابقة يجب أن تتم استنادا لمجموعة من المبادئ نذكرها على النحو الآتي[2]:

- هناك دائما فرص للتحسين المستمر في جانب العمليات ومختلف أوجه عمل المنظمة بسبب التغيرات المتزايدة في البيئة الخارجية للمنظمة.
- أن يكون السعي للتحسين المستمر عقيدة وسلوك لدى كل فرد عامل بالمنظمة ويتطلب هذا تفعيل المبادئ الأخرى لإدارة الجودة الشاملة بما يخلق ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر.
- تصميم منهجية للتحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في عمليات التحسين التي يجرى القيام بها وهذا من خلال الاهتمام بالجانب الإجرائي المتمثل في الخطوات اللاّزمة للقيام بعمليات التحسين المستمر مثل دورة ديمينغ وكذا مجموعة المبادئ المرشدة الأساسية والتي تشمل العناصر التالية:

- **المبدأ الأول: التركيز على العميل**: أي أن الهدف الأساسي من عمليات التحسين المستمر ينصب على تلبية توقعات ورغبات الزبائن بشكل أفضل.
- **المبدأ الثاني: التركيز على العملية**: أي الفهم الجيّد لكيفية تدفق وحدوث عملية معينة وكيفية تحديد الأداء والمدخلات والمخرجات المرتبطة بتلك العملية حتي يتسنى القيام بالتحسين المستمر بشكل جيد
- **المبدأ الثالث: التزام العاملين بتحسين الجودة**: بحيث تشمل جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية بدءا من الإدارة العليا إلى أدنى مستوى تنفيذي في المنظمة، إذ يجب أن تشترك جميع الأطراف وتساهم في عملية التحسين المستمر للجودة.

---

[1] هناء محمود القيسي، **فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم الجامعي: الأساليب والممارسات**، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص108.

[2] المرجع السابق، 108، 109.

3- أهداف التحسين المستمر وعوامل نجاحه

يهدف التحسين المستمر إلى تحقيق الإتقان الكامل في العمليات الإدارية وكذا تطوير جودة المنتج من خلال العمل على تحقيق الأهداف التالية[1]:

3-1- تخفيض التكاليف: حيث يعتمد مدخل التحسين المستمر على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة وفعالية وتقليل الهدر في الموارد بهدف تدنية تكاليف الإنتاج وتحسين ربحية المنظمة.

3-2- تحسين الجودة: إنّ التحسين المستمر لمختلف أوجه النشاط داخل المنظمة من خلال تحسين العمليات، اكتشاف الأخطاء ومعالجتها، معالجة شكاوى الزبائن سيؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.

3-3- كسب رضا الزبون: حيث يتوجب على المنظمة مواكبة التغيرات المستمرة في أذواق العملاء وتغير احتياجاتهم من خلال التحسين المستمر حتى تستطيع كسب رضا أكبر عدد ممكن من الزبائن.

هذا ويتوقف نجاح التحسين المستمر في المؤسسة على توفر مجموعة من العوامل أهمها[2]:

- تدريب العاملين على أساليب الرقابة الإحصائية على العمليات لتحسين جودة المنتجات.
- جعل أساليب ضبط الجودة والعمليات إحصائيا عملا يوميا.
- تشكيل فرق عمل وإشراك العاملين في التحسين المستمر للجودة ومعالجة مشاكل العمل.
- تطوير وعي العاملين المسؤولين على عمليات الإنتاج لتحسين جودة المنتجات واكتشاف الأخطاء ومعالجتها.

ثانيا: مراحل تطبيق التحسين المستمر في المنظمة: تمر عملية التحسين المستمر بعدة مراحل تتمثل في:

1- تشكيل فرق العمل: بهدف جمع المعلومات الضرورية عن احتياجات العملاء في السوق والمنافسين للمنظمة من أجل مباشرة عملية التحسين المستمر.

2- وصف دقيق للعملية المراد تطويرها: بمعنى القيام بدراسة تفصيلية دقيقة لمختلف جوانب العملية المراد تحسينها من خلال تشخيص وتحديد نقاط القوة والضعف في الآلية الحالية.

3- تحديد الهدف من إجراء التحسين: بحيث يقوم فريق العمل بتحديد الهدف من وراء عملية التحسين ولابد أن يكون هذا الهدف مشتقا ومتناغما مع الأهداف الأساسية للإدارة العليا.

4- تصميم سبعة بدائل للآلية الحالية: إذ يلجأ فريق العمل إلى تصميم سبعة أفكار لآلية العمل المقترحة مع تحديد دقيق لمزايا وعيوب كل فكرة من الأفكار السبعة المقترحة.

5- تقييم واختيار أفضل الأفكار: بعد دراسة مستفيضة لمزايا وعيوب البدائل المقترحة للتحسين يتم تحديد المقترح الأفضل واختياره كبديل لآلية العمل الحالية.

---

[1] ماجدة محسن عبد الرحمان، **العلاقة والأثر بين التحسين المستمر للمنهج الجامعي وعملياته**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد32، العدد99، 2010 ص261.

[2] محمد العيد ختيم، **الانتقال من تأهيل الأيزو إلى تبني إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة) في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2015- 2016، ص261.

6- المحاكاة والتقييم البديل للمقترح: وذلك لتحديد مدى إمكانية تنفيذ البديل المقترح للحكم على مدى نجاح البديل في تحقيق النتائج المتوخاة من تنفيذه مثل تقليل وقت التوقف عن الإنتاج، تحسين الإنتاجية...الخ.

7- تصميم النموذج الريادي: بهدف الوصول إلى حكم صحيح عن مدى إمكانية تنفيذ البديل المقترح يلجأ فريق العمل إلى توضيح الفرق بين الآلية القديمة والمقترحة من خلال إجراء مقارنة بين البديل المختار والآلية المعمول بها حاليا ومن ثم اتخاذ القرار المناسب إمّا تبني البديل المقترح في حالة ما تبث نجاحه أو التخلي عنه واختيار بديل آخر من بين البدائل السبعة المقترحة.

8- تحليل التكاليف: حيث يلجأ فريق العمل إلى انتهاج أسلوب تحليل التكاليف للتأكد من أن تبني البديل المقترح للتحسين المستمر سيساهم في تخفيض التكاليف في مختلف المستويات.

9- البدء بالتنفيذ الفعلي للبديل المقترح في التحسين المستمر للجودة والعمليات.

المطلب الثاني: نموذج الانحراف السداسي SIX SIGMA

أولا: الانحراف السداسي SIX SIGMA: النشأة والتعريف

من المنظور التاريخي يعود تاريخ تقديم أسلوب الانحراف السداسي إلى العالم الاحصائي C.F.GAUSS خلال الفترة (1777- 1855) والذي قدم مبدأ التوزيع الطبيعي وحدد الانحراف المعياري SIGMA بعدما كان يعتمد على ثلاثة مستويات للانحراف المعياري (SIGMA 03) كحدود مقبولة للعملية الإنتاجية، واقترح ضرورة تدخل الإدارة في حالة ما ظهرت انحرافات خارج منطقة القبول المحددة وقد تم استخدامه من طرف العديد من الشركات مثل شركة MOTOROLA, FORD, GENERAL ELECTRIC بفعل المزايا التي حققها في خفض حجم الإنتاج المعيب[1].

إنّ الرمز δ احصائيا يعبّر عن الانحراف المعياري وهو يقيس مدى انحراف وتشتت القيم عن وسطها الحسابي، وفي مجال الإنتاج والجودة فهو يقيس مدى قدرة المنظمة على تقديم منتجات مطابقة للمواصفات وذلك لأنه يقيس مدى انحراف جودة السلع والخدمات المقدمة عن المواصفات والمعايير التي يطلبها الزبون في السوق. بحيث كلما ارتفع مستوى الانحراف المعياري (مستوى SIX SIGMA وليس القيمة الفعلية لδ) كلما أدى إلى ارتفاع مستويات الجودة المطلوبة وذلك من خلال تقليل عدد العيوب في العمليات الإنتاجية أو الخدمية المقدمة للعملاء في كل مليون فرصة لإنتاج وحدة ويتحقق هذا كلما اقتربنا من مستوى SIX SIGMA في منحنى التوزيع الطبيعي[2].

أسلوب الانحراف السداسي يعتبر من الأساليب الاحصائية الهادفة إلى تحقيق مستويات الجودة المثلى في الأداء الكلّي للمؤسسة من خلال الاعتماد على بيانات SIGMA الفعلي في شكل سلع وخدمات حيث يتم جمعها

---

[1] فريد النجار، **إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميّز والريادة والتفوق**، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص 307.

[2] محمد العيد ختيم، مرجع سبق ذكره، ص271.

ومقارنتها مع متطلبات الزبون في السوق وتشخيص الانحراف والسعي لمعالجته من خلال تقيل حجم الإنتاج المعيب وصولا للنسبة المثالية SIX SIGMA.[1]

كما يشير أسلوب SIX SIGMA إلى الطريقة النظامية التي ترتكز على المعلومات من أجل تقليل الإنتاج المعيب وتحسين العمليات مع التركيز على النتائج الممكن قياسها من الناحية المالية مستهدفة زيادة رضا العميل ويعكس ذلك رؤية الجودة التي تمثل 3.4 عيب لكل مليون فرصة بهدف البحث عن الإتقان[2].

ثانيا: خصائص أسلوب الانحراف السداسي SIX SIGMA

يتميز أسلوب الانحراف السداسي SIX SIGMA بعدة خصائص نوجزها فيما يلي[3]:

1- التركيز على الزبون: يركز أسلوب الانحراف السداسي SIX SIGMA بشكل كبير على تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن من خلال العمل على تقليل عدد العيوب في العملية الإنتاجية باستهدافه تحقيق مستوى SIX SIGMA والذي عنده يتحقق التطابق بين مواصفات الجودة الفعلية للمنتجات والمواصفات المطلوبة من طرف الزبون في السوق بنسبة كبيرة تصل لحوالي 99.9996% مع عدد قليل جدا من الإنتاج المعيب.

2- زيادة العائد على الاستثمارات: حيث يساعد أسلوب الانحراف السداسي إلى زيادة العائد على الأموال المستثمرة بفعل تركيزه على تقليل الإنتاج المعيب والهدر في الموارد، وفي هذا الصدد يقول الرئيس التنفيذي لشركة GENERAL ELECTRIC أنه خلال ثلاث سنوات فقط وفرت SIX SIGMA أكثر من 02 بليون دولار وذلك نتيجة انخفاض عدد العيوب في السلع والخدمات مما أدى لزيادة معدل وفاء الزبائن وتوسيع حصصها السوقية.

3- تحسين وتطوير العمل الإداري: يعمل أسلوب الانحراف السداسي SIX SIGMA اضافة لتطوير جودة منتجات المنظمة إلى تطوير أداء المدراء والقادة في قطاع الأعمال من خلال تعليمهم مفهوم وأدوات SIX SIGMA كمنهج جديد للتفكير، التخطيط والانجاز لتحقيق أفضل النتائج بذاء وليس بجهد كبير.

إنّ استراتيجية SIX SIGMA تعدّ من أشهر الاستراتيجيات الإدارية المعاصرة في فلسفة التحسين المستمر للعمليات حيث تتميز عن غيرها من الأدوات العلمية بتركيزها على التحليل الاحصائي الدقيق، اتباع الطريقة النظامية لحل المشكلات والتحديد الدقيق للأسباب الجذرية التي تؤدي إلى التباين في خصائص الجودة.

ثالثا: أهمية ومبادئ أسلوب الانحراف السداسي SIX SIGMA

يمكن تلخيص أهم الفوائد التي تحققها المنظمة من وراء تطبيق أسلوب SIX SIGMA في العناصر التالية[4]:

- تغيير ثقافة المنظمة في الاتجاه الأفضل من خلال ترسيخ مبدأ أداء العمل الصحيح من المرة الأولى.

---

[1] فتيحة بوحرود، **الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، 2012- 2013، ص50.

[2] المرجع السابق، ص52.

[3] محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، **SIX SIGMA تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وتطبيقات**، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص: 48، 49.

[4] مصطفى بياض، **ستة سيجما ودورها في تحسين أداء المؤسسة**، المجلة المغاربية للاقتصاد والتسيير (المناجمنت)، العدد4، جامعة معسكر، سبتمبر 2017، ص10.

- التحسينات الجوهرية التي تمس العمليات الإنتاجية والأنشطة التشغيلية للمنظمة لتقليل حجم الإنتاج المعيب.
- رفع مستوى الإنتاجية والمبيعات من خلال تخفيض عدد العيوب مما ينعكس على زيادة أرباح المنظمة
- تحسين مستوى رضا العملاء وزيادة معدل وفاء الزبائن لمنتجات وخدمات المنظمة من خلال السعي دائما لتلبية رغباتهم، مما يؤدي إلى تحسين سمعة المنظمة وزيادة حصتها السوقية وقدرتها التنافسية.

ويبيّن الجدول الموالي أهمية SIX SIGMA في تقليل عدد الأخطاء والعيوب إلى أدنى حد ممكن باحتمال يقارب 99.9996% لعدم وجود عيوب في مخرجات العملية الإنتاجية (هدف المعيب الصفري).

الجدول رقم (2): العلاقة بين مستوى SIX SIGMA وحجم الأداء

مستوى SIX SIGMA	عدد العيوب (لكل مليون فرصة)	احتمالات عدم الخطأ (منطقة القبول)
1	690000	أقل من 69%
2	308538	%69
3	66807	%93
4	6210	%99.4
5	233	%99.97
6	3.4	%99.9996549

المصدر: محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، **تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وتطبيقات**، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص54.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تحسن في أداء المنظمة وانخفاض عدد العيوب في الوحدات المنتجة كلما اقتربنا من المستوى السادس أي (SIX SIGMA) بحيث تمثل منطقة القبول المثلى لعملية الإنتاج بـ 3.4 وحدة بها عيب لكل مليون وحدة منتجة ومسلمة للزبون. لذلك فالهدف الأساسي من هو مساعدة المنظمة على تقديم منتجات خالية من العيوب ليس لدرجة الصفر عيب لأن المنظمة تدرك إمكانية حدوث العيوب حتى في أفضل العمليات المتحكم فيها ولكن ما نسبته 99.9996% كعمليات إنتاجية خالية من العيوب ما يعادل 3.4 وحدة معابة لكل مليون وحدة منتجة وهذه نتيجة جيدة للمنظمة بحيث تكون العيوب في كل من المنتجات والعمليات غير موجودة تقريبا، وهذا ما يعبّر عنه بارتفاع مستوى δ وانخفاض عدد العيوب لكل مليون فرصة بخلاف المستويات الأخرى لـ SIX SIGMA فهي تستدعي تدخل الإدارة.

إنّ استراتيجية SIX SIGMA لا تعتبر برنامج جودة مستقل عن النظم الأخرى للجودة مثل إدارة الجودة الشاملة حيث تعمل من أجل إصلاح عيوب الجودة بشكل متكامل مع نظم الإدارة الأخرى كما تعمل على تحقيق نقلة ثقافية في كل الأقسام والمستويات الإدارية[1]. هذا وترتكز استراتيجية SIX SIGMA على مجموعة من المبادئ والأسس نوجزها في العناصر التالية[2]:

[1] خضر مصباح اسماعيل الطيطى، **إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011 ص174.
[2] فتيحة بوحرود، مرجع سبق ذكره، ص52.

- التركيز على العميل: من حيث سعي المؤسسة لمعرفة رغبات الزبائن المتغيرة في الأسواق وكذا الشكاوى المقدمة من طرف العملاء بهدف إجراء التحسينات المستمرة في جودة المنتجات والخدمات.
- الاعتماد على المعلومات والحقائق عند اتخاذ القرارات من خلال تحليل بيانات الأداء الفعلي للمؤسسة.
- التركيز على إدارة العلاقة مع الزبون كمصدر للمزايا التنافسية.
- التعاون غير المحدود داخل المؤسسة: من خلال إزالة الحواجز التنظيمية وتدعيم فرق العمل وإقامة علاقات تعاونية مع العملاء والموردين على حد سواء.
- الإدارة المبادرة: تشمل التركيز على الابداع والتغيير التنظيمي والتركيز على منع حدوث المشاكل بدل من معالجتها.
- التركيز على الاتقان وتجنب الأخطاء في العملية الإنتاجية وهذا يتضمن منع المخاطرة والقدرة على إدارة المخاطر وتقليل تأثيراتها السلبية على أداء المؤسسة.

رابعا: علاقة أسلوب SIX SIGMA بنظام إدارة الجودة الشاملة

يمكن القول بأنه توجد علاقة تكامل بين إدارة الجودة الشاملة وأسلوب SIX SIGMA وهذا حسب الباحثين (dahlgaard and dahlgaard park) بحيث يعمل SIX SIGMA على تحسين جودة الأنشطة التي تكون مصدرا للقيمة المضافة بصورة تحقق الجودة لكل نشاط بصورة مستقلة ومن ثم تتحقق الجودة الشاملة ككل، فإذا كانت إدارة الجودة الشاملة تهتم بتحقيق الجودة من خلال العمل الجماعي فإنّ أسلوب يعمل على تصحيح الأخطاء والتحسين المستمر للأنشطة والعمليات مما يجعلهما متكاملين. كما أشارت دراسة إلى أنّ تطبيق أسلوب SIX SIGMA لا يعني التخلي عن أنشطة إدارة الجودة الشاملة وإنما يعتبر SIX SIGMA كآلية لتخفيض الأخطاء وتحسين الكفاءة مع اتباع بعض المبادئ الأساسية التي تعد أساس عمل نظام إدارة الجودة الشاملة[1]. كما تتلخص علاقة بالجودة الشاملة في النقاط التالية[2]:

- ظهور نموذج SIX SIGMA ما هو إلا امتداد طبيعي لجهود الجودة حيث تعمل على الربط بين أعلى جودة وأقل التكاليف.
- الجودة بوجه عام تركّز على جودة المنتج النهائي ولها تكلفة أما SIX SIGMA فإنها تركّز على العمليات لتحقيق جودة المنتج بأقل تكلفة.
- نموذج لا يمكن أن يعمل بمعزل عن الجودة حيث توفر إدارة الجودة لنموذج الأدوات والتقنيات اللاّزمة لإحداث التغييرات وتطوير العمليات الإدارية.

وبشكل عام يمكن القول بأنّ نموذج SIX SIGMA قام بوضع الأسس والآليات الأساسية الكفيلة ليس فقط بتحقيق الجودة والتميّز في الأداء وإرضاء العملاء وإنما وهو الأهم العمل على تطوير وتحسين الجودة وضمان تحديثها

---

[1] أحمد السعيد محمد السعيد بهجت، **إطار مقترح للتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والسيتة سيجما لتحسين بيئة الأداء الاستراتيجي** لبنك التنمية والائتمان الزراعي، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في العلوم البيئية، جامعة السادات، 2016- 2017، ص84.

[2] راضية رابح بوزيان، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2014، ص: 119، 120.

وتحسينها بشكل مستمر من أجل ضمان البقاء والريادة والتميّز في تلبية توقعات العملاء بأقل تكلفة في المنتجات أو الخدمات.

المطلب الثالث: أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking

تشكل المقارنة المرجعية إحدى الجوانب العملية لمدخل إدارة الجودة الشاملة وتكمن أهمية ودور هذا النموذج لتكامله مع مبدأ التحسين المستمر، بحيث تعتبر المقارنة المرجعية من أهم التقنيات لتقويم أداء المؤسسة وذلك بتحديد نقاط الضعف بالمقارنة مع المؤسسات الرائدة في القطاع.

أولا: نشأة المقارنة المرجعية

تعود الجذور التاريخية لمفهوم المقارنة المرجعية إلى عام 1810 عندما قام الباحث الإنجليزي francis lowell بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال ثم جاء بعده Henry ford عام 1913 والذي قام بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي متميّز. وبعد الحرب العالمية الثانية كانت اليابان أول الدول التي استخدمت مفهوم المقارنة المرجعية Benchmarking والتي تعني السعي لأن تكون أفضل من الأفضل، وهذا عندما بدأ اليابانيون بزيارة عدد من المؤسسات الغربية للحصول على المعرفة والوقوف على مدى التطور في الدول الأخرى ليكونوا أكثر تطورا ويحتفظوا بالصدارة في الإنتاج الصناعي، أما من حيث التطبيق المتكامل لمفهوم المقارنة المرجعية فقد كانت شركة (xerox) أول من استخدم هذا المفهوم في نهاية السبعينات (1979) إذ وجدت هذه المؤسسة أنّ المنافسين يبيعون منتجات مماثلة بأسعار أقل[1].

ثانيا: مفهوم المقارنة المرجعية

1- تعريف أسلوب المقارنة المرجعية

يمكن تقديم مجموعة من التعاريف لمفهوم المقارنة المرجعية حيث يعرف المركز الأمريكي للجودة والإنتاجية المقارنة المرجعية على أنها "عملية قياس منتظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء أي مؤسسة بأداء المؤسسات الرائدة بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المؤسسة في اتخاذ إجراءات لتحسين الأداء بهدف التميّز والتفوق على المنافسين في القطاع"[2].

كما تعرف المقارنة المرجعية بأنها " بأنها عملية قياس ومقارنة أداء المؤسسة مع أداء مؤسسات أخرى سواء في الصناعة نفسها أو خارج الصناعة وهذه العملية تساعد المؤسسة إلى حد كبير في إجراء التحسينات المستمرة في عملياتها، حيث أنها تبين للإدارة موقع المؤسسة من المؤسسات الأخرى"[3].

---

[1] عباس نوار كحيط الموسوي، **دور المقارنة المرجعية في ترشيد التسعير المبنية على أساس التكلفة المستهدفة**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد29 جامعة واسط، العراق، 2008، ص24.

[2] توفيق محمد عبد المحسن، **قياس الجودة والقياس المقارن Benchmarking : أساليب حديثة في المعايرة والقياس**، دار الفكر العربي، القاهرة ص194.

[3] سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكليّة، الدار الجامعية**، الإسكندرية، 2003، ص282.

2- نماذج المقارنة المرجعية: هناك العديد من أنواع المقارنة المرجعية نذكرها على النحو الآتي[1]:

2-1- المقارنة المرجعية الداخلية: حيث تقوم المؤسسة بإجراء مقارنات بين العمليات المتشابهة في الأقسام أو الفروع المختلفة.

2-2- المقارنة المرجعية الخارجية: إذ تقوم المؤسسة من خلال هذا النوع بإجراء مقارنات مع أفضل أداء لدى المؤسسات الأخرى وهي على أنواع حيث نجد ما يلي:

- التنافسية: وتجرى المقارنة بين المنافسين المباشرين وغير المباشرين في نفس الصناعة في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، الجودة والسعر.
- غير التنافسية: تميل إلى التعاون بين المنافسين وانتفاع الجميع من المعلومات ويتمثل دورها في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسات الرائدة.

2-3- المقارنة المرجعية بالممارسات الأفضل: وتجرى هنا المقارنة مع عمليات متشابهة مميزة أو بين أفضل أداء بغض النظر عن نوع الصناعة.

2-4- المقارنة المرجعية الوظيفية: تتضمن مقارنة وظائف معينة (الإنتاج، التسويق، الإدارة المالية.....الخ) بمثيلاتها في مؤسسات أخرى وقد تتم المقارنة مع مؤسسات تعمل في المجال نفسه أو في مجالات أخرى.

3- مزايا المقارنة المرجعية: تتمثل أهم مزايا المقارنة المرجعية فيما يلي[2]:

- تحديد متطلبات العملاء والعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات في الأداء مقارنة بالمنافسين.
- وضع أهداف أكثر فعالية من خلال العمل على الوصول لتحقيق الأداء المتميّز.
- وضع مقياس حقيقي لتحسين الإنتاجية والاستخدام الأمثل للموارد من خلال تحديد الممارسات الأفضل في القطاع مقارنة مع المؤسسات الرائدة.
- تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة بفعل سياسة التحسينات المستمرة للأنشطة والعمليات.
- تشجيع المشاركة والتعاون من خلال تبادل المعلومات، بناء علاقات مع المنظمات الأخرى) على أساس المصالح المشتركة.

ثالثا: مراحل تطبيق المقارنة المرجعية: تمر عملية إجراء المقارنة المرجعية بعدة مراحل يمكن ذكرها على النحو الآتي[3]:

1- تخطيط أنشطة المقارنة: يكمن سر نجاح المقارنة المرجعية في جودة التخطيط الذي يتم من خلاله اختيار أنسب عملية للمقارنة، وتمر هذه المرحلة بثلاث أنشطة رئيسية تتمثل فيما يلي:

---

[1] هناء محمود القيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 135، 136.

[2] المرجع السابق، ص136.

[3] اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون، **SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة**، ص1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان 2009، ص ص: 156- 165.

- اختيار العملية محل المقارنة: تحتاج المنظمة أثناء عملية المقارنة إلى موارد وتكاليف ونفقات لتنفيذها، لذلك فإنّ الاستخدام الأمثل لهده الموارد يعد استثمارا كبيرا للمنظمة وهذا من خلال حسن اختيار الأنشطة محل المقارنة بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ونتائجها المالية.
- تحليل الأداء الحالي: يعتبر شرط أساسي لنجاح المقارنة المرجعية هو الحاجة إلى فهم دقيق للعملية قبل السعي إلى المقارنة مع الشركاء من خلال قيام المنظمة بقياس الأداء الحالي المقارن.
- إيجاد الشريك المناسب: إنّ رغبة المنظمة في لأن تصبح الأفضل من بين المؤسسات الرائدة يمثل مرحلة حاسمة في عملية المقارنة من خلال تحديد النوع المناسب من المنظمات الشريكة (الرائدة في القطاع) واختيار الأداء الأفضل من بين الشركاء المحتملين كمقياس للمقارنة.

2- المقارنة والتحليل: تتم من خلال مقارنة العمليات ومستوى أداء المنظمة بأداء المنظمة الرائدة وتحليل النتائج بغرض إيجاد مواطن الضعف في الأداء وتتضمن هذه المرحلة ثلاث أنشطة رئيسية:

- تبادل البيانات فيما بين المنظمة والشريك المختار أو المؤسسة الرائدة للاستفادة منها في عملية التحسين المستمر للأداء.
- عقد لقاءات تنسيقية: بهدف التأكد من البيانات والمعلومات التي تحتاجها المنظمة.
- تحديد فجوة الأداء: تتحقق من خلال التعبير الكمي عن الفرق في الأداء بين المنظمة وشريك المقارنة حتى يمكن فهم نقاط القوة والضعف.

3- تنفيذ عملية التحسين: وتعتبر المرحلة الأخيرة والأهم ضمن مشروع المقارنة وتتم من خلال اتباع ثلاث أنشطة رئيسية لتحسين جوانب الضعف في أداء المنظمة من خلال وضع خطة لتنفيذ أنشطة التحسين ثم البدء في تطبيق عمليات التحسين وصولا لمراقبة ومراجعة مشروع المقارنة لمعرفة مدى التقدم المحقق في تحقيق أهداف المقارنة المرجعية.

وفي الأخير يمكن القول بأنّ المقارنة المرجعية يركّز على التحسين المستمر للأنشطة والعمليات من خلال المقارنة مع أفضل أداء للمؤسسات الرائدة بما يجعله أسلوب داعم ومتكامل مع مدخل إدارة الجودة الشاملة، بحيث أنّ كليهما يهدفان إلى التحسين المستمر ويختلفان من حيث أنّ نظام إدارة الجودة الشاملة هو فلسفة تنظيمية شاملة لجميع مجالات عمل المنظمة في حين أنّ المقارنة المرجعية هي من بين أساليب نظام الجودة الشاملة في عملية التحسين، ممّا يجعل هذه الأخيرة أشمل من نموذج المقارنة المرجعية[1].

[1] علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، **أساسيات المقارنة المرجعية**، ص1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص86.

المطلب الرابع: نموذج المواصفة القياسية ISO والتحسين المستمر

في ظل الاهتمام العالمي المتزايد بالجودة ليس فقط جودة السلع والمنتجات وإنما أيضا جودة الخدمات، وبعد أن تأكّد للجميع أنّ الجودة ليست خيارا بل ضرورة لنجاح أي نظام فقد اهتمت المنظمة العالمية للمواصفات بذلك وقامت بإصدار سلسلة المواصفات القياسية ISO 9001 كمعايير نمطية لنظام الجودة بهدف مساعدة المنظمات على الوفاء بمتطلبات الزبائن وتحسين أداء نظام إدارة الجودة، ناهيك عن اهتمامها فيما بعد بإصدار سلسلة ISO 14001 لتحسين الأداء البيئي للمنظمة وكذا سلسلة ISO 18001 لإدارة السلامة والصحة المهنية للعاملين.

إنّ فكرة وجود نظام للجودة أو معايير دولية تعود إلى وزارة الدفاع البريطانية التي كانت بحاجة إلى نظام للتأكد من جودة الأسلحة والمعدات التي يتم توريدها، ولقد حققت هذه المواصفات فوائد كثيرة غير أنها خاصة بقطاع الأسلحة والمعدات فقط لذا اشتدت الحاجة لنظام مماثل يمكن استخدامه في مختلف الصناعات الأخرى. وكانت أولى المعايير التي حققت هذا الغرض معايير الجودة BS 5750 التي أصدرها المعهد البريطاني للمعايير سنة 1981 وهي تمثل نظاما لإدارة وضمان الجودة والذي يؤكّد على وجود إجراءات رسمية للعاملين من أجل التأكد من أنهم يقومون بأداء مهامهم بطريقة صحيحة خاصة ما تعلق منها بالتحكم في متطلبات الجودة التي يرغبها الزبون في السوق.

أمّا سنة 1987 فقد ظهرت لأول مرة المواصفات القياسية ISO 9001 لإدارة الجودة وهي عبارة عن سلسلة من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات ISO لتحديد ووصف العناصر الرئيسية الواجب توفرها في نظام إدارة الجودة التي تتبناه المنظمة للتأكد من أنّ منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات ورغبات العملاء في الأسواق. كما تعرف سلسلة الأيزو على أنها نظام متكامل يتكون من مجموعة من المعايير العالمية التي تم وضعها من طرف المنظمة العالمية للمواصفات لتقوم بدورها وعن طريق هيئات اعتماد بمنح شهادات المطابقة في ضوء ضرورة توفر تلك المعايير كدليل لإثبات مدى سلامة وكفاءة نظام إدارة الجودة المعمول به من طرف المنظمة وهذا ما يؤدي لتوفير البيئة الملائمة والمساعدة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، بهدف تحقيق العديد من المزايا كزيادة ثقة الزبائن توسيع حجم الحصص السوقية ومضاعفة حجم الأرباح، سهولة الدخول للأسواق الأجنبية وتعزيز المزايا التنافسية[1].

[1] راضية رابح بوزيان، مرجع سبق ذكره، ص : 131، 132.

خلاصة

في ختام هذا الفصل وبعد التعرف على أهم الأسس النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة وطبيعة العلاقة التي تربطها بمدخل ISO 9000 لإدارة الجودة، فإننا نخلص إلى أنّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة ولم يأتي دفعة واحدة، بل استلزم وقتا ليس بالهين من الزمن وكان نتيجة لإسهامات وإضافات علمية كبيرة على المستويين الفكري والتطبيقي لتتوج المرحلة الأخيرة بميلاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي يستند إلى جملة من الأسس والمرتكزات ومن أهمّها إدارة التغيير وكيفية التعامل الإيجابي معه ومجموعة من المبادئ الأساسية الأخرى كالتحسين المستمر للسلع والخدمات والتركيز على الزبون وتحفيز ومشاركة العاملين....الخ، بالإضافة إلى جملة من المتطلبات الداعمة لترسيخ هذه المبادئ وتسهيل تطبيقها.

كما أن مسألة هذا التطبيق تستدعي تهيئة المناخ الملائم لإنجاحه وتغيير الثقافة التنظيمية السائدة علاوة على توفير جملة من الإجراءات العملية والأدوات التقنية والعلمية لضمان الإدماج السليم لمبادئه وأساليبه وتنظيم ملائم يستطيع التكّفل بتبني المفهوم الشامل للجودة من خلال تخصيص وحدة إدارية تعنى بتنظيم كامل نشاطات الجودة بالمؤسسة والتي يجب أن تحظى بدعم وتعاون جميع العاملين في المؤسسة نحو تحقيق التطبيق الفعلي والناجح لإدارة الجودة الشاملة. وعقب هذا التحليل النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لنا أن نتساءل عن ماهية المواصفات القياسية العالمية ISO وما علاقتها بمدخل إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما سنحاول الإجابة عنه في الفصل الموالي تحت عنوان اعتماد المنظمات للمواصفات القياسية ISO في ظل تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني:

اعتماد المنظمات للمواصفات القياسية ISO في ظل تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثاني: اعتماد المنظمات للمواصفات القياسية ISO في ظل تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة

تمهيـد

لعل الملاحظ في الآونة الأخيرة هو ازدياد حدة المنافسة في الأسواق محليا ودوليا من جهة وسعي المنظمات لتعظيم حصصها السوقية وتعزيز مكاسبها التجارية من جهة أخرى من خلال العمل على تلبية توقعات الزبائن، ولن يتحقق هذا إلا عن طريق الاهتمام بمفهوم الجودة والتي تعد المعيار الفاصل لدى الزبون في المفاضلة بين السلع والخدمات المطروحة في السوق من طرف المنظمات. هذه الأخيرة ولكي تكون قادرة على المنافسة وتحقيق أداء متميّز لابد عليها من استخدام أنظمة أكثر فاعلية وكفاءة تساهم في تعزيز مفهوم التحسين المستمر للجودة بهدف كسب رضا الزبون.

لذلك قامت المنظمة العالمية للمواصفات ISO بطرح مجموعة من المواصفات القياسية في عدة مجالات بهدف مساعدة المنظمات على اختلاف حجمها وطبيعة نشاطها سواء كانت إنتاجية أو خدمية على التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات، وهذا اعتمادا على مدخل إدارة الجودة الشاملة TQM كأسلوب للتحسين المستمر لجودة النظام الإنتاجي والإداري ككل، إن المواصفات القياسية ما هي إلاّ نظام متناغم ومتكامل مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإحدى النظم التي كان الهدف من وراء إصدارها توفير مرجع عام متعارف عليه دوليا لأنظمة إدارة الجودة يمكن تطبيقه من طرف جميع المؤسسات، فمنذ إنشائها عملت المنظمة العالمية للمواصفات ISO (المنظمة الدولية للتقييس) على إصدار سلسلة المواصفات القياسية لإدارة الجودة ISO 9001 لتضمين الجودة المطلوبة في الأسواق وتلبية توقعات الزبائن، ثم سايرت التطورات التي صاحبت النشاط الصناعي والآثار الكبيرة التي لحقت بالبيئة فقامت بإصدار سلسلة المواصفات القياسية للإدارة البيئية ISO 14001 بهدف تحسين الأداء البيئي للمنظمات ناهيك عن اهتمامها بتوفير مناخ عمل ملائم للأفراد العاملين من خلال المواصفات القياسية لإدارة السلامة والصحة المهنية للعاملين ISO 18001، ونستهدف من خلال هذا الفصل لتناول المباحث التالية:

- **المبحث الأول**: ماهية المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO؛
- **المبحث الثاني**: المواصفة القياسية العالمية لنظم إدارة الجودة ISO 9000؛
- **المبحث الثالث**: المواصفة القياسية العالمية لنظم الإدارة البيئية ISO 14000؛
- **المبحث الرابع**: المواصفة القياسية لإدارة البعد الاجتماعي OHSAS 18001 و ISO 26000؛

المبحث الأول: ماهية المنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO)

إنّ التوجه نحو الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يكون من خلال اعتماد معايير ومواصفات متعارف عليها دوليا، وهاته المواصفات تنفرد بها منظمة دولية متخصصة بمجال الجودة والتوحيد القياسي لمعايير الجودة في عديد المجالات والقطاعات الاقتصادية وهو ما يطلق عليها بالمنظمة العالمية للمواصفات القياسية أو منظمة التقييس الدولية (ISO).

المطلب الأول: نشأة ومفهوم المنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO)

أولا: نشأة المنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO)

تعتبر المنظمة العالمية للمواصفات International Organization for Standardization (ISO) من أبرز المنظمات التي تهتم باصدار العديد من المواصفات القياسية في عدة مجالات وهي منظمة مستقلة تضم في عضويتها هيئات التقييس الوطنية في حوالي 161 دولة عبر العالم ممثلة من طرف هيئات التقييس الوطنية لكل بلد عضو[1]. ونشير إلى من بين هيئات التقييس الوطنية العضو بمنظمة ISO نجد الجزائر ممثلة من طرف المعهد الجزائري للتقييس (IANOR) أو Institut algérienne de normalisation والذي تأسس في 21 فيفري 1998 حيث يتضمن المواصفات الوطنية للجودة والتي يرمز لها بالرمز NA139 وهي سلسلة مواصفات مطابقة في محتواها لسلسلة المواصفات العالمية ISO 9000 ومعدّلة حسب الإصدار الأخير لسنة 2008 ثم إصدارة سنة 2015 وتتألف أساسا من المواصفة NA540 المطابقة للمواصفة العالمية ISO 9001/2008 وكذا المواصفة NA547 المطابقة للمواصفة العالمية ISO 9004/2000 كما يحتوي على كل المعلومات المتعلّقة بالتقييس ويعمل على توعية وإرشاد المؤسسات الوطنية بخصوص تطبيقات الجودة ناهيك عن تقديم دورات تدريبية في هذا المجال، كما يمنح المؤسسات الوطنية التي تثبت التزامها بالمواصفات الوطنية للجودة جائزة تسمى "الجائزة الوطنية للجودة" تقدر قيمتها المالية حوالي 2000000.00 دج[2].

مصطلح ISO اختصار لاسم المنظمة باللغة الإنجليزية International Organization for Standardization وهي منظمة تضم في عضويتها هيئات التقييس الوطنية لحوالي 161 بلد، وتجمع خبراء من عديد الدول للمساهمة في تطوير معايير دولية طوعية قائمة على توافق الآراء وذات صلة باحتياجات الزبائن في الأسواق وتوفير الحلول للقضايا العالمية، هذا ويعود تاريخ نشأة منظمة ISO إلى عام 1946 في أعقاب الحرب العالمية الثانية في إطار الاجتماع الذي عقد في لندن وقد جمع مندوبين لحوالي 25 دولة، وأهم ما تمخض عنه هذا الاجتماع هو اتخاذ قرار بإنشاء منظمة دولة جديدة تهدف إلى تسهيل التنسيق والتوحيد الدولي في الميدان الصناعي وقد سميت هذه المنظمة باسم المنظمة العالمية للمواصفات والتي بدأت عملها رسميا في 23 فيفري 1947 مقرها جنيف بسويسرا. وقد قامت منذ بدء عملها

[1] L'organisation International de Normalisation, http://www.iso.org/fr/structure-html, consulter le 05/06/2018 à 15h40.

[2] Institut Algérienne de Normalisation" IANOR", **Activité National**, la revue algérienne de normalisation, ELMIQIAS, N:14, octobre, 2005, p: 22, 23.

بإصدار أكثر من 22190 مواصفة دولية في مختلف الميادين الاقتصادية والتقنية باستثناء المواصفات الخاصة بالإليكترونيات والكهرباء والتي هي من اختصاص اللجنة الدولية للإليكترونيات التقنية[1].

كما تجدر الإشارة إلى أن المنظمة العالمية للمواصفات قد تولدت من اتحاد منظمتين دوليتين وهما الاتحاد الفيديرالي لجمعيات التقييس الوطنية الذي أنشئ في أمريكا، ولجنة الأمم المتحدة لتنسيق المعايير التي أسست عام 1944 بلندن من خلال اهتمام الدول بالبحث في كيفية إنشاء منظمة جديدة للتقييس تأخذ الطابع الدولي هدفها تسهيل التنسيق والتنميط الدولي للمواصفات الصناعية. كما تم البحث في كيفية حصول هاته الهيئة الدولية على التمويل اللازم، لذلك قامت لجنة المالية بطرح صيغة لتمويل ميزانية هذه الهيئة قائمة بالأساس على مساهمات الدول الأعضاء، حيث تتحدد قيمة هاته المساهمات تماشيا مع عدد سكان كل بلد عضو وحسب الوزن أو القوة الاقتصادية والتجارية لكل دولة[2].

ثانيا: مفهوم ودوافع إنشاء المنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO)

تعرف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية على أنها "منظمة غير حكومية مستقلة تتمتع بالصفة الاستشارية في المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع لهيئة الأمم المتحدة، مقرها مدينة جنيف بسويسرا وينحصر عملها في إصدار المواصفات القياسية في العديد من المجالات على رأسها أنظمة إدارة الجودة ISO 9001 والبيئة ISO 14000"[3].

أمّا من حيث أهم دوافع إنشاء المنظمة العالمية للمواصفات فيمكن تلخيصها في النقاط الآتية[4]:

1- إقامة منظمة دولية لتوحيد وتطوير المواصفات والأعمال ذات العلاقة بالنشاط الصناعي والخدمي.

2- عقد اتفاقية دولية لتحرير التعاملات التجارية من القيود الجمركية ممثلة في اتفاقية الجات سابقا أو منظمة التجارة العالمية وما صاحبها من ازدياد حدة المنافسة في الأسواق الدولية، لذلك فالتزام المؤسسات بمعايير عالمية للجودة تصدرها منظمة ISO سيسهل على المؤسسات إمكانية الدخول للأسواق العالمية.

3- حصول قناعة لدى الدول الأوروبية بأن أي تأخر في مجال التصنيع سيترتب عليه احتكار الأسواق العالمية من قبل المنتجات الأمريكية وكنتيجة لذلك ستكون هناك تبعية اقتصادية للاقتصاد الأمريكي وكإجراء لاستبعاد تحقق ذلك بادرت بعض الدول الأوروبية بمقترح إنشاء منظمة دولية تعنى بأعمال التقييس.

ثالثا: طبيعة عمل منظمة التقييس الدولية ISO

يمكن وصف طبيعة عمل منظمة التقييس الدولية في النقاط التالية[5]:

1- تقدم المنظمة الإرشادات اللازمة لمختلف المؤسسات الراغبة في الحصول على الإشهاد عن أساليب التسجيل وتوفر النشرات والدورات اللازمة لذلك.

---

[1] L'organisation International de Normalisation, op cit.

[2] Willy kuert, L'histoire d'une amitié partagée, **souvenirs à propos des cinquante premières année de l'iso, la fondation de L'ISO tout va dans le bon sens**, l'organisation international de normalisation, Genève, suisse, 1997, pp : 15- 17.

[3] L'organisation International de Normalisation, op cit.

[4] عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 121.

[5] المرجع السابق، ص 119.

2- تقوم المنظمة بإعادة النظر بالمواصفات القياسية كل أربع أو خمس سنوات طبقا لاتجاهات مستخدمي المواصفات وانعكاساتها وتطبيقاتها ومشكلاتها.

3- تختص المنظمة العالمية للمواصفات بوضع وتطوير مواصفات قياسية في عدة مجالات كالتصنيع والبيئة الصحة والسلامة المهنية وغيرها باستثناء مجالات الهندسة الكهربائية والإليكترونية.

4- يتم تمويل المنظمة باعتبارها جهة غير حكومية من اشتراكات هيئات التقييس الوطنية للدول الأعضاء حيث تمثل اشتراكات الدول المختلفة بنسبة 70% بينما يتم تغطية 30% من إيرادات المنشورات التي تصدرها المنظمة.

5- المنظمة العالمية للمواصفات لا تتدخل إطلاقا في منح شهادات ISO لأي منظمة فهناك هيئات تسجيل واعتماد مختصة في منح شهادات المطابقة لمعايير الأيزو.

المطلب الثاني: آليات إعداد وتطوير المواصفات القياسية بمنظمة ISO

أنّ تطوير المواصفات القياسية واعتمادها بشكل نهائي يتوقف على تظافر جهود العديد من الأطراف داخل منظمة ISO بحيث يقوم الخبراء الفنيين بتقديم مقترح إعداد وإصدار بند معيار معين في إطار لجنة فنية مسؤولة عن مجالات محددة يراعى في ذلك احتياجات السوق والمتعاملين مع منظمة ISO ثم يتم تعميم مقترح المشروع لإبداء الرأي فيه بطريقة معمقة من خلال آلية التصويت التي تعتبر مفتاح توافق الآراء حول مشروع المعيار (المواصفة) سواء بالإيجاب ومن ثم يصبح مقترح المشروع بمثابة معيار دولي أو إعادة تعديل مشروع المعيار في حالة عدم حصول التوافق بالأغلبية. وإلى غاية تقديم المقترح الأولى لمشروع المعيار للإصدار النهائي من طرف منظمة كي يصبح قابل للتطبيق تمتد عملية إصدار وتطوير المواصفات القياسية ISO على مدى ثلاث سنوات[1].

أولا: مبادئ إصدار وتطوير المواصفات القياسية ISO

إنّ عملية إصدار وتطوير المواصفات القياسية ISO من المنظمة العالمية للمواصفات لابد أن تقترن بمجموعة من الضوابط والشروط، يمكننا ذكرها على النحو الآتي[2]:

1- ضرورة تلبية المواصفات القياسية ISO لاحتياجات السوق: إذ أنه لا يمكن للمنظمة العالمية للمواصفات أن تباشر عملية إصدار وتطوير مواصفة قياسية جديدة ما لم يكن هناك طلب فعلي في السوق سواء من طرف قطاع الصناعة أو الأطراف ذات المصلحة، فعادة ما يشير قطاع معين أو منظمات معينة مثل جمعيات حماية المستهلك إلى حاجة الدول إلى مواصفات قياسية معينة بالتنسيق مع هيئات التقييس الوطنية كل دولة عضو بمنظمة ISO.

2- اعتماد معايير ISO على الخبرات المتبادلة بين الدول: يتم تطوير معايير ISO من طرف مجموعة كبيرة من الخبراء الفنيين من عديد الدول في شكل لجان فنية يقترحون ويناقشون مسودة المعيار أو المواصفة بالتفصيل من حيث نطاق المواصفة، التعريفات الرئيسية ومحتوى المواصفة.

---

[1] L'organisation International de Normalisation , comment élaborons – nous les normes, http://www.iso.org, consulté le 12/06/2018, 15h30.

[2] IBID.

3- مساهمة واسعة للأطراف ذات المصلحة في إصدار معايير ISO: وذلك على اعتبار أنّ اللجان الفنية لمنظمة ISO عددها يفوق 220 لجنة فنية تتكون من عديد الخبراء يمثلون الصناعات المعنية، وأيضا ممثلين عن جمعيات حماية المستهلك، مؤسسات أكاديمية ومنظمات غير حكومية والتي تشارك كلها في إصدار معايير ISO بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

4- اعتماد معايير على الرأي بالإجماع: حيث يتم تطوير وإصدار معايير انطلاقا من عملية توافقية لآراء أعضاء منظمة ISO من خلال عملية التصويت على مسودة المعايير المقترحة، مع الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات الأطراف ذات المصلحة.

5- الطوعية: منظمة ISO تخضع لاتجاهات السوق ودافعه ومن ثم فالاشتراك في أعمالها يتم طوعيا.

6- التحديث: بحيث تقوم منظمة بإعادة النظر في المواصفات التي تصدرها كل أربع أو خمس سنوات وفقا لآراء مستخدمي المواصفات بما يجعلها أكثر ملائمة للواقع.

ثانيا: المساهمة في إعداد وتطوير المواصفات القياسية ISO

إنّ الأنشطة التي تقوم بها اللجان الفنية لمنظمة ISO يخضع للأولويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لبلدان مختلف الأعضاء بالمنظمة، فهناك أكثر من 220 لجنة فنية وكذا لجان فرعية تابعة لها وفرق عمل تشرف على مهام إعداد وتطوير المواصفات القياسية. حيث أنه تبعا لدرجة أو فئة العضوية (هناك ثلاث فئات للعضوية بمنظمة ISO يتم الإشارة إليها لاحقا) التي يتمتع بها كل بلد عضو بمنظمة ISO تتحدد إمكانية مشاركتهم في أشغال تطوير معايير ISO.[1]

خلال الفترة (2014- 2015) استفادت فئة الأعضاء المراسلة والأعضاء المشتركة من امتيازات جديدة تسمح لهم بتعزيز مشاركتهم في تطوير المواصفات القياسية ISO طبعا من خلال هيئات التقييس الوطنية التي تشارك في أعمال التقييس بمنظمة ISO، مع هذه الامتيازات الجديدة يمكنهم المشاركة في تطوير معايير ISO ضمن خمس لجان على أقصى تقدير من خلال تقديم التعليقات والتصويت في مختلف مراحل إعداد المواصفات القياسية وكذا النموذج النهائي لها[2].

وتجدر الإشارة إلى أن الجزائر تشارك في أشغال إعداد وتطوير المواصفات القياسية باعتبارها دولة كاملة العضوية في حوالي 68 لجنة فنية وهي ممثلة من طرف المعهد الجزائري للتقييس (IANOR) كهيئة تقييس وطنية تختص بتطبيق الجوانب التالية:

- ضمان تطوير المواصفات الوطنية بالتنسيق مع القطاعات الاخرى.
- تحديد الاحتياجات الوطنية للمواصفات القياسية وضمان تنفيد وتوحيد المعايير الوطنية للتقييس.
- ضمان نشر المعلومات الكافية حول التقييس والانشطة ذات الصلة.

[1] L'organisation International de Normalisation , **manuel des membres de l'iso, Genève**, p11, http://www.iso.org, consulté le 09/06/2018.
[2] IBID, p 12.

وكمقارنة فيما يخص حقوق المشاركة ضمن أشغال اللجان الفنية لمنظمة ISO نجد الجزائر نسبة مشاركتها ضعيفة نسبيا مقارنة ببعض الدول العربية على غرار المغرب التي تمتلك حق المشاركة في حوالي 100 لجنة فنية بمنظمة ISO ممثلة من طرف المعهد المغربي للتقييس (IMANOR)، تونس تمتلك حق المشاركة في أشغال 169 لجنة فنية ممثلة من طرف هيئة التقييس الوطنية، مصر بحوالي 323 لجنة فنية ممثلة من طرف (EQS) باعتبارها عضو كامل العضوية، أمّا الدولة التي تمتلك أكبر عدد من حقوق المشاركة في أشغال اللجان الفنية نجد فرنسا بحوالي 739 لجنة فنية ممثلة من طرف (AFNOR). وعليه نلاحظ أن الأعضاء المساهمة في تطوير مواصفات هم هيئات التقييس الرائدة في كل بلد حدى والتي تمثله كعضو في منظمة ISO موزعين على ثلاث فئات من الأعضاء مع مستويات مختلفة من حيث التأثير والمشاركة ضمن نظام ISO في إعداد المواصفات القياسية[1]. ويمكن الإشارة إلى الأنواع الثلاثة لفئات العضوية بمنظمة ISO كما يلي[2]:

1- أعضاء الهيئة أو الأعضاء كاملة العضوية (membres à part entière): وهي الهيئات الوطنية التي تعتبر الأكثر تمثيلا للمعايير في كل بلد والمقدر عددها بـ (119) عضو مثل ألمانيا، بلجيكا، اسبانيا، الجزائر، المغرب، مصر...الخ، هؤلاء يملكون حق التصويت الكامل في جميع الاجتماعات التقنية، وإمكانية اعتماد المواصفات القياسية التي تصدرها منظمة كمواصفات وطنية وتقديم الإشهاد للمؤسسات الوطنية.

2- الأعضاء المراسلة (membres correspondants): تتمثل في الدول التي ليس لديها هيئات وطنية للتقييس والمقدر عددها بـ (39) عضو مثل ألبانيا، بوليفيا، أنجولا، فلسطين، دومينيك، باهاماس...الخ، هؤلاء الأعضاء يملكون نفس الحق بالنسبة لفئة الأعضاء المراسلة باستثناء أنهم يشاركون في الاجتماعات التقنية كملاحظين فقط دون المشاركة في إصدار المعايير.

3- الأعضاء المشتركة (membres abonnés): وتتمثل في البلدان ذات الاقتصاديات الصغيرة والبالغ عددهم (03) أعضاء، فهم يدفعون رسوم منخفضة للعضوية في منظمة ISO يحق لهم متابعة أشغال إعداد وإصدار مواصفات ISO مع عدم إمكانية المشاركة في الاجتماعات أو بيع هذه المواصفات وتقديم الإشهاد ناهيك عن عدم استخدام تلك المواصفات الصادرة عن منظمة ISO كمواصفات وطنية.

ثالثا: أسلوب إنجاز الأعمال الفنية (التقنية) بمنظمة ISO

إنّ أسلوب العمل بمنظمة ISO يقوم على أساس غير مركزي إذ تعمل عدد من اللجان الرئيسية والفرعية وفرق عمل على إصدار المواصفات القياسية ISO وتعديلها، تضم في عضويتها مندوبين وخبراء من مختلف الدول، أمّا مراحل إصدار أو تعديل أي مواصفة فإنها تأخذ عدة خطوات يمكن توضيحها في الشكل الموالي.

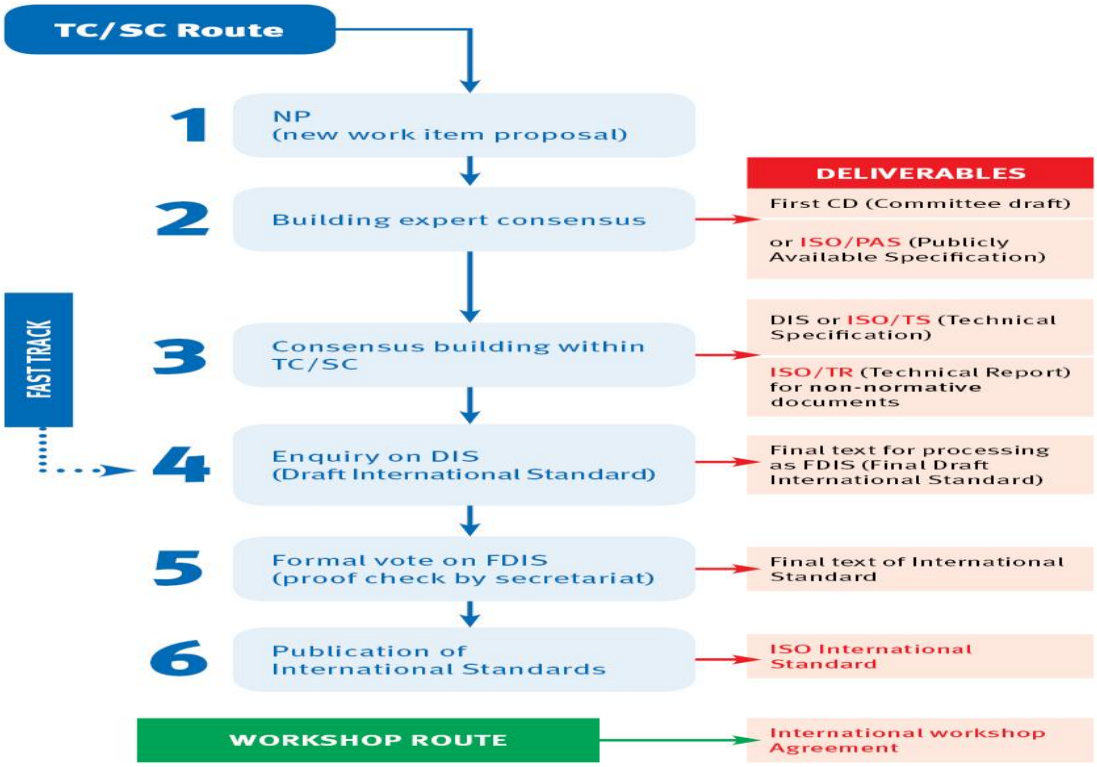
---

[1] L'organisation International de Normalisation , Réseau d'organismes nationaux de normalisation, www.iso.org consulté le 10/06/2018 à 20h15.

[2] Voir:

- IBID, pp: 6-8.
- [2] L'organisation International de Normalisation , **Rapport annuel du l'ISO**, Construire un avenir meilleur, Genéve, 2017, p 41.

الشكل رقم (13): مراحل إصدار المواصفات القياسية (ISO)



Source: L'organisation International de Normalisation , **comment élaborons nous les normes** http://www.iso.org, consulté le 12/06/2018, à 15h30.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن مراحل إصدار المواصفات القياسية الأيزو تتمثل فيما يلي[1]:

1- مرحلة الاقتراح: حيث يتم تقديم اقتراحات من طرف اللجان الرئيسية من أجل إصدار معيار جديد أو تعديل المواصفات التي تم اصدارها حسب احتياجات المستخدمين لها.

2- مرحلة الإعداد: من خلال صياغة مشروع إعداد المواصفة القياسية، حيث يتم تشكيل فرق عمل فنية ومجموعة من الخبراء لصياغة مسودة المعيار الأولي ثم عرضها على التصويت.

3- مرحلة اللجان وتوافق الآراء: من خلال قيام اللجنة الفنية المختصة بصياغة مسودة للجان بعد حصول توافق في الآراء.

4- مرحلة استطلاع الرأي: من خلال طرح مشروع المواصفة القياسية للتصويت وإبداء الرأي فيها من طرف الاعضاء مع إصدار مشروع المسودة النهائية وعرضها للتصويت.

5- مرحلة الاعتماد: بعد تصويت الأغلبية (3/2) من الأعضاء على مشروع المواصفة يتم اعتمادها من طرف منظمة كمواصفات معيارية دولية.

6- مرحلة الإصدار: بعد أن يتم اعتمادها بشكل رسمي ونهائي تصبح تلك المواصفات قابلة لإصدارها ونشرها على نطاق واسع أمام مختلف المستخدمين لها.

[1] L'organisation International de Normalisation , **comment élaborons – nous les normes**, op cit.

المطلب الثالث: المنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO) –أهم النتائج المحققة–

تعتبر المواصفات القياسية الأيزو قاعدة أساسية ومرجع مهم لتلبية احتياجات المستخدمين في كافة أنحاء العالم، لذلك فقد ظهرت قطاعات جديدة تتطلع للحصول على هذه المواصفات أو المعايير من الاستفادة من آليات مبتكرة لإعادة هيكلة أسواقها وتلبية متطلبات الزبائن في السوق. وقد قامت منظمة بإجراء مسح سنوي لعدد شهادات المطابقة الممنوحة للمؤسسات من طرف هيئات إصدار الشهادات المعتمدة وهذا حسب طبيعة نوع المواصفة خلال الفترة (2015- 2016) على الرغم من التقلبات في عدد الشهادات من سنة لأخرى بسبب الاختلاف في عدد هيئات إصدار الشهادات وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (03): عينة لعدد شهادات ISO المصدرة خلال الفترة (2015– 2016)

طبيعة المواصفة	عدد شهادات المطابقة لسنة 2016	عدد شهادات المطابقة لسنة 2015	التغير	معدل التغير%
ISO 9001: 2015 Management qualité	1106353	1034180	72176	+7%
ISO 14001: 2015 Management environnemental	346189	319496	26693	+8%
ISO 50001: 2013 management de l'énergie	20216	11985	8231	+69%
ISO 27001: 2005 la sécurité des informations	33290	27536	5754	+21%
ISO 22000: 2005 sécurité des denrées alimentaires	32139	32061	78	0
ISO /TS16949	67358	62944	4414	+7%
ISO 13485: 2016 Dispositive médicaux	29585	26255	3330	+13%
ISO 22301: 2012 Sécurité sociétale	3853	3133	720	+23%
ISO 20000-1	4537	2778	1759	+63%
ISO 28000: sûreté de la chaîne d'approvisionnement	356	-	-	-
ISO 39001 : sécurité routière	478	-	-	-
المجموع	1.644.357	1.520.368	123155	-

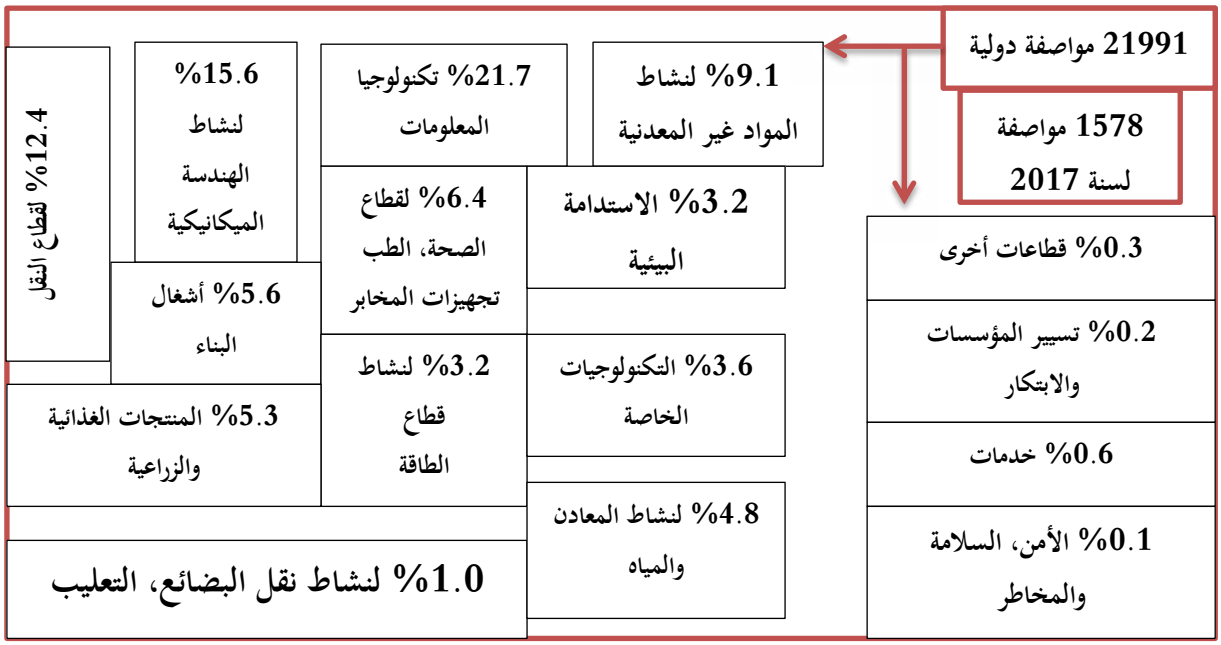
Source: International Organization for Standardization, **The ISO Survey of Management System Standard Certifications**, September 2016.

إن المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO وإلى غاية سنة 2017 قامت بإصدار ما مجموعه 21991 كمواصفات قياسية عالمية وإرشادات معيارية مصنفة حسب طبيعة المواصفة والنشاط الاقتصادي المعني، وهذا حسب التقرير السنوي لمنظمة الأيزو لسنة 2017، حيث تعتبر سنة 2017 الأهم في إنجازات منظمة بتسجيلها لرقم مهم في

عدد المواصفات القياسية والذي قدّر بـ 1578 مواصفة قياسية مقارنة بسنة 2016 التي سجلت 1381 مواصفة أي بزيادة تقدر بحوالي 14% إجمالا، وقد أشار التقرير السنوي لمنظمة الأيزو أنها لغاية الآن لازالت منظمة الأيزو تركز على تطوير علاقاتها مع مختلف دول العالم من خلال الاستمرار في تطوير العديد من المواصفات المعيارية التي تستجيب لمعالجة العديد من القضايا الحالية، بالأخص العمل على تحقيق الأهداف التالية[1]:

- تسهيل عمليات التجارة الخارجية بين مختلف الدول وتعزيز الأمن والسلامة والصحة المهنية.
- نشر المعارف الخاصة بإدارة الجودة وضمان تقديم أفضل التقنيات في تقييم جودة المطابقة للمواصفات
- تسهيل نشر الابتكارات في مجال تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيات الحديثة.
- المساهمة في تحقيق أفضل ممارسات الحكم الراشد.

الشكل رقم (14): المواصفات القياسية المصدرة حسب طبيعة النشاط الاقتصادي



Source: L'organisation International de Normalisation , **Rapport annuel du l'ISO**, Construire un avenir meilleur, Genève, http://www.iso.org, 2017, p.8

يوضح الشكل أعلاه عدد المواصفات القياسية التي عليها مختلف القطاعات الاقتصادية في شكل نسب مئوية حيث سجل قطاع تكنولوجيا المعلومات النسبة الأكبر بـ 21.7% من إجمالي عدد المواصفات القياسية، يليها قطاع الميكانيك بنسبة 15.6%، أمّا نسبة المواصفات القياسية في القطاع الصناعي والزراعي فقدرت بـ 5.3%، كما نلاحظ أيضا أنّ منظمة تغطي العديد من القطاعات الاقتصادية والتقنية، فقطاع الخدمات يعد من بين القطاعات المهمة التي خصصت لها منظمة الأيزو مواصفات خاصة بها على اعتبار قطاع الخدمات يحتل مكانة هامة في الاقتصاد العالمي فحسب احصائيات البنك العالمي فإنه يساهم بنسبة 75% في الناتج الداخلي الخام في الدول المتقدمة وبنسبة 50%

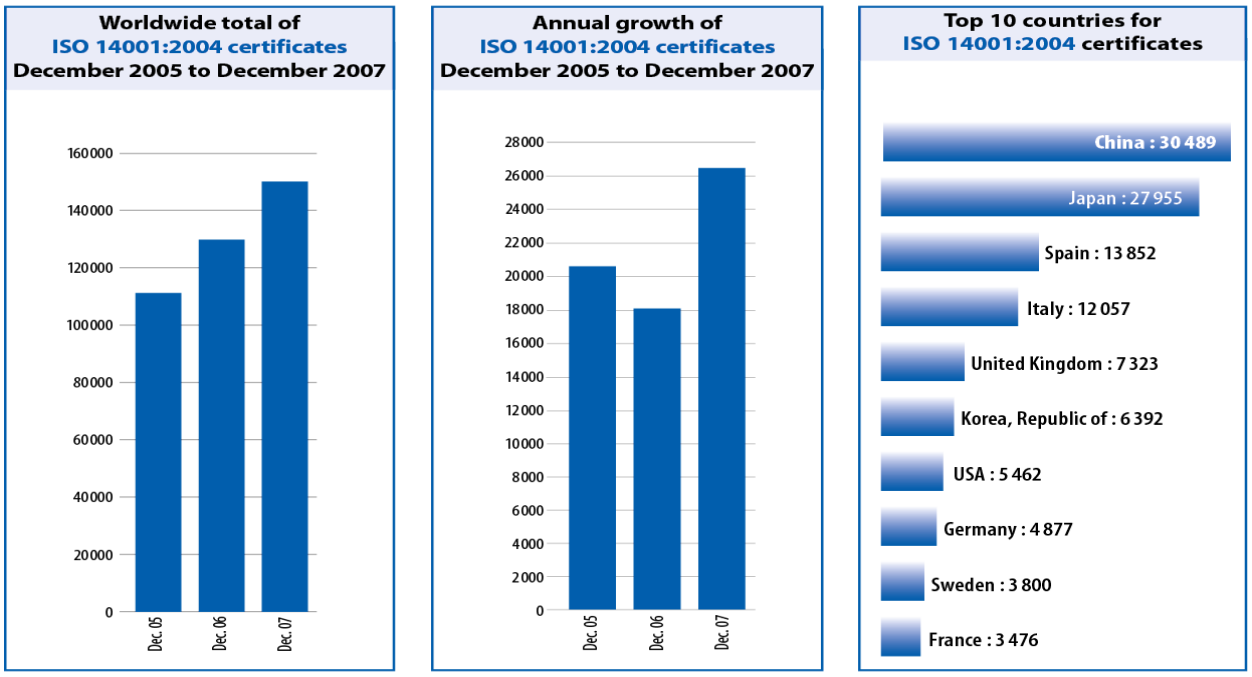
[1] L'organisation International de Normalisation , **Rapport annuel du l'ISO**, Construire un avenir meilleur, op cit, p9.

للدول النامية. لذلك قامت منظمة الأيزو بإصدار مواصفات قياسية تحدد معايير جودة الخدمات الواجب الالتزام بها من قبل المؤسسات من بينها ما يلي[1]:

- المواصفة ISO 50007: تتضمن معايير إرشادية بالنسبة لقطاع خدمات الطاقة.
- المواصفة ISO 12812: خاصة بالخدمات المالية الإليكترونية لقطاع البنوك.
- المواصفة ISO 18295-1: معايير إرشادية بالنسبة لخدمات مراكز الاتصالات.
- المواصفة ISO 18295-2: متطلبات خاصة بمقدمي مراكز اتصالات الزبائن.

كما أنّ منظمة الأيزو وتبعا للتقارير العالمية حول تزايد المخاطر البيئية فقد سارعت إلى اصدار مواصفات قياسية وإرشادية من أجل مساعدة المنظمات على الحد من آثارها البيئية على التغيرات المناخية، لذلك تم إصدار مواصفات قياسية خاصة بالبيئة مثل ISO 14001 ومواصفات خاصة بترشيد استهلاك الطاقة مثل ISO 50001 ومواصفات خاصة بالحد من التغيرات المناخية ISO 14090، تمويل أنشطة الحد من التغيرات المناخية ISO 14097، تدابير لصالح المناخ ISO 14080، والشكل الموالي يوضح عدد شهادات ISO 14001 و ISO 14001 المصدرة حتى نهاية عام 2007، وكذا ترتيب الدول الأفضل الحاصلة على كلتا الشهادتين.

الشكل رقم (15): عدد مواصفات ISO 14001 المصدرة حسب بعض الدول



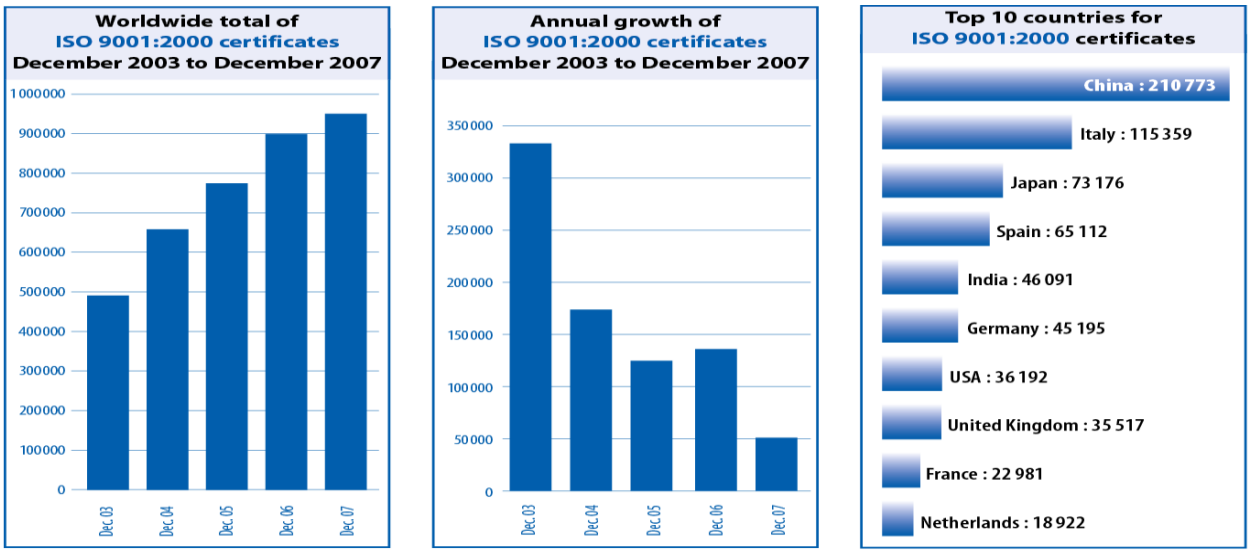
Source: International Organization for Standardization, The ISO Survey of Management System Standard Certifications, 2007, http://www.iso.org.

بلغ مجموع شهادات ISO 14001 في العالم في نهاية عام 2007 حوالي 154572 كانت هذه زيادة بنسبة 21% عن عام 2006 عندما بلغ المجموع 12821،. وقد صدرت شهادات في 148 دولة. كما نلاحظ بأن الصين تتصدر

[1] IBID, p : 12, 13.

الدول الأكثر حصولا على شهادة ISO 14001: 2004 بحوالي 30489 مواصفة ثم تليها اليابان بـ 27955 مؤسسة حاصلة على شهادة ISO 9001: 2000.

الشكل رقم (16): عدد مواصفات ISO 9001 المصدرة حسب بعض الدول



Source: International Organization for Standardization, The ISO Survey of Management System Standard Certifications, http://www.iso.org, 2007.

من الشكل أعلاه فقد بلغ مجموع شهادات ISO 9001 في العالم في نهاية عام 2007 حوالي 951486 كانت هذه زيادة بنسبة 6% عن عام 2006 عندما بلغ المجموع 896929. وقد صدرت الشهادات في 175 دولة، كما نلاحظ بأن الصين تتصدر الدول الأكثر حصولا على شهادة ISO 9001: 2000 بحوالي 210773 مواصفة ثم تليها إيطاليا بـ 115359 مؤسسة حاصلة على شهادة ISO 9001: 2000.

المطلب الرابع: استراتيجية التقييس بالمنظمة العالمية للمواصفات للفترة (2016– 2020)

تهدف منظمة ISO إلى إصدار مواصفات قياسية دولية تتماشى مع التغيرات العالمية في نظم إدارة الجودة وضرورة تلبية احتياجات الأطراف ذات المصلحة ومن بينها تلبية توقعات الزبائن في السوق، لذلك فإنّ استراتيجية المنظمة العالمية للمواصفات خلال الفترة (2016- 2020) ستوجه عمل المنظمات في اتخاذ قرارتها ومواجهة مستقبل فيه الكثير من التحديات.

وإنّ من بين التحديات التي تواجه عمل المنظمات القضايا الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية والبيئية والاجتماعية والتي تعتبر بمثابة تحديات أمام عمل المنظمات والتي تتطلب التحسين المستمر في نظم ISO لذلك فإنّ استراتيجية المنظمة العالمية للمواصفات ISO للفترة (2016- 2020) ترتكز على ست توجهات مترابطة فيما بينها، ويمكن لمنظمة ISO تعديلها وتكييفها حسب المتغيرات الحالية في السوق. ومغزى استراتيجية التقييس بمنظمة ISO تلخصها في العبارة التالية: "**سوف تقوم منظمة بتطوير معايير عالية للجودة من قبل أعضاء يمثلون مختلف دول العالم مع ضمان تعبئة ومشاركة أصحاب المصلحة والشركاء بفعالية بناء على تطوير رأس المال البشري والمنظمة ككل والاستخدام الأمثل**

للتكنولوجيا مع التركيز على تفعيل نظم الاتصالات وبذلك يمكننا تحقيق هدفنا النهائي المتمثل في الاستخدام العالمي لمعايير ISO"[1]. ويمكن شرح المبادئ التي ترتكز عليها استراتيجية التقييس بمنظمة ISO للفترة (2016- 2020) فيما يلي[2]:

1- الاستخدام العالمي لمعايير الأيزو ISO: هدف المنظمة العالمية للمواصفات هو طرح معايير دولية واسعة الاستخدام في عدة مجالات وفي مختلف دول العالم خلال الفترة (2016- 2020) وذلك وفق شروط وضوابط نذكر بعض منها فيما يلي:

- ضمان تقديم مجموعة من المعايير المتسقة من أجل استخدامها بفعالية في مجال الصناعة لتحقيق منافع اقتصادية.
- تطوير وإصدار معايير دولية مكتوبة، واضحة ومفهومة من أجل تسهيل استخدامها من قبل المؤسسات
- تمكين أعضاء منظمة ISO من خدمة أسواقهم بشكل أفضل وتوفير معلومات حول التقييس لعملائهم.
- الاستجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة من خلال تمكين المؤسسات من استخدام معايير ISO.
- إعداد وإصدار معايير دولية خاصة بتقييم جودة المطابقة للمنتجات والخدمات قابلة للاستخدام في جميع القطاعات من أجل ضمان احترام بعد المطابقة بالنسبة لأصحاب المصالح.

2- تطوير معايير عالية الجودة من قبل أعضاء يمثلون دول مختلف العالم: حيث تكمن قوة المنظمة العالمية للمواصفات ISO في نظامها اللامركزي لتطوير المعايير الدولية على أساس شبكة من الأعضاء وهذا من خلال أعضاء هيئات التقييس الوطنية، كما تستطيع منظمة ISO تحديد احتياجات المؤسسات والأسواق والعمل على تلبيتها مع إشراك جميع الاطراف ذات المصلحة في عملية نشر المعايير وتعزيز تنفيذها. لذلك ولضمان مستوى عال من معايير الجودة يجب على منظمة السعي إلى التميّز في أعمالها الأساسية الخاصة بوضع المعايير، لاسيما من خلال تطبيق أفضل ممارسات التوحيد القياسي في إصدار المعايير.

3- تعبئة أصحاب المصالح والشركاء: تعدّ المشاركة الفعّالة لأصحاب المصالح على نطاق واسع أمر ضروري للحفاظ على مصداقية منظمة والمعايير الدولية، لذلك من الضروري على جميع الدول الأعضاء بمنظمة ISO تشجيع مختلف الأطراف ذات المصلحة للمشاركة في أعمال التقييس التي تقوم بها منظمة ناهيك عن المساعدات الملموسة من طرف شركاء على المستوى الإقليمي والعالمي وهذا من خلال:

- تعزيز مساهمة أكبر عدد ممكن من الأعضاء والأطراف ذات المصلحة في عملية تطوير نظم ISO بما في ذلك الدول الأقل تمثيلا بمنظمة ISO.
- تعبئة أفضل الخبراء على مستوى في أكبر عدد ممكن من المجالات والاختصاصات.
- تتبع عملية تطبيق معايير ISO وتسليط الضوء على احتياجات الأطراف ذات المصلحة لتطوير تلك المعايير.

---

[1] L'organisation International de Normalisation, **Stratégie de L'ISO, Les six orientations stratégiques de l'ISO pour (2016 – 2020)**, Genève, 2015, p3.
[2] IBID, p7.

- التعاون البنّاء مع المنظمات الشريكة أو الشركاء الرئيسيين على المستوى الاقليمي والدولي والانخراط مع مراكز البحث ومنظومة التعليم العالي لتعزيز رابط الصلة بين المعايير والابتكار.

4- تنمية رأس المال البشري وتطوير المنظمات: حيث تعد الهيئات الأعضاء بالمنظمة العالمية للمواصفات وشبكة خبرائها أهم مورد للمنظمة الدولية، لذلك فهي تسعى لتعزيز قدرات وإمكانيات جميع أعضائها في مجال التقييس سواء على مستوى الموظفين أو الهيكل التنظيمي وللقيام بذلك تقدم المنظمة الدولية التدريب اللاّزم وتعزيز البحث والتطوير ودعم عملية نقل الخبرات لتحسين جودة معايير ISO.

5- تفعيل نظم الاتصالات: فلتحقيق النجاح في بناء استراتيجية فعالة لابد من تفعيل نظم الاتصالات من طرف أعضاء المنظمة العالمية للمواصفات الذين يتقلدون دور منظمة ISO في بلدانهم ويعتبرون وسيلة تواصل مع جميع الأطراف ذات المصلحة والمعنيين بمعايير ISO من خلال تعزيز العلاقات مع وسائل الإعلام واستخدام تكنولوجيا المعلومات، المشاركة الفعالة في المحافل الدولية وبناء شبكة اتصالات فعالة لتعزيز تبادل معلومات موثوقة بين أعضاء منظمة ISO وكذا التواصل الفعّال مع مختلف الشركاء الآخرين لتحديد احتياجات مستخدمي معايير ISO ومتطلبات الزبائن بهدف المساهمة في تطوير مواصفات ISO.

إنّ استراتيجية التوحيد القياسي المعتمدة من طرف المنظمة العالمية للمواصفات تعدّ أداة لخدمة المنظمات بحيث تعطي الثقة للعملاء بأن منتجات وخدمات المنظمة تستجيب للمعايير الدولية، لذلك أصبحت تسعى جل المؤسسات في يومنا هذا لمحاولة تكييف معايير الجودة والبيئة المطبقة مع تلك المواصفات المعمول بها دوليا وذلك للاستفادة من المزايا التالية[1]:

- تحسين عملية الإنتاج وتحقيق وفرات الحجم من خلال التحكم الجيّد الخصائص الفنية للمنتجات وكسب رضا العملاء.
- مساعدة المستهلك في اختيار والحصول على المنتجات التي تلائم استخداماته وتلبي توقعاته.
- تحديد لغة مشتركة بين المتعاملين في مختلف القطاعات الاقتصادية سواء كانوا عملاء، موردين أو منتجين بهدف تسهيل التبادلات التجارية.
- استنادا للائحة الأوروبية يساهم التوحيد القياسي في أوروبا في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات من خلال تسهيل التدفق الحر للسلع والخدمات.
- يستجيب التوحيد القياسي لتحديات العولمة ويعدّ أداة للابتكار وتعزيز دور المؤسسات الاقتصادية على المستوى العالمي.

[1] Voir : - AFNOR, **le guide de la normalisation- première approche**- afnor éditions, France, 2011, p6.
- Lydie Evard, **politique national de normalisation et stratégie pour la compétitivité de notre économie**, rapport remis de l'économie de l'industrie, et de numérique, décembre 2014, p : 11, 12.

المبحث الثاني: المواصفة القياسية العالمية لنظم إدارة الجودة ISO 9000

إنّ من أبرز صور الاهتمام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة هي تلك الأنظمة والمواصفات التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات كمعايير جودة متعرف عليها دوليا فيما تعرف بنظم إدارة الجودة ISO 9000 بهدف تحقيق جودة المنتج والعملية ككل ومن ثم تلبية توقعات الزبائن.

المطلب الأول: نشأة المواصفات القياسية العالمية لإدارة الجودة ISO 9000

إن نشوء وتطور المواصفات القياسية لإدارة الجودة ISO 9000 تعوذ إلى الصناعات العسكري ة والذرية بعد فشل العديد من منتجات تلك الصناعات في أداء عملها خلال الحرب العالمية الثانية الأمر الذي جعل تلك الدول تفرض قواعد محددة على المجهزين لتأكيد الجودة كشرط مسبق من شروط التعاقد معهم.

لذلك وبعد ح.ع.2 ظهرت حاجة الدول الصناعية الكبرى لمفهوم التقييس من أجل القضاء على الحواجز التجارية مما شجع على بدأ التنسيق مع بعض المنظمات الدولية للتقييس، ففي عام 1928 عقد مؤتمر في نيويورك وكان من نتائجه إنشاء الاتحاد الفيديرالي للجمعيات الوطنية للتقييس International Federation of the National Standardization Association والذي توقف عمله رسميا سنة 1942 بفعل انسحاب عدد من أعضائه نتيجة تهديدات الحرب، لتخلفه هيئة أخرى تمثلت في لجنة الأمم المتحدة لتنسيق المواصفات United Ntions Standards Coordinating Committee والتي شكلتها المنظمات الوطنية للتقييس في 18 دولة حليفة وهي هيئة مؤقتة اقتصر عملها على زمن الحرب فقط. ليشهد عام 1946 اجتماع 25 مندوبا من25 دولة في لندن لمناقشة إمكانية إنشاء منظمة دولية جديدة يكون هدفها تسهيل التنسيق والتنميط الدولي للمواصفات الصناعي، وأسفر الاجتماع عن تأسيس المنظمة الدولية للمواصفات ISO.[1] ويمكن توضيح أهم المراحل التاريخية التي تطورت من خلالها أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 فيما يلي:

1- مرحلة مواصفات الصناعة العسكرية: تمتد هذه المرحلة بين الخمسينات والستينات من القرن 20، حيث اتجهت العديد من الشركات إلى تبني المواصفات العسكرية رغبة منها في تحسين الكفاءة الإنتاجية والاختيار الأفضل للمجهزين ولكن لاحقا اصبحت تعتمد على مبادئ تأكيد الجودة الخاصة بها والتي صممت حسب المتطلبات الفردية لتلك الشركات[2]. حيث يعود تاريخ نشأة المواصفات العالمية لأنظمة الجودة إلى عام 1959 عندما أطلقت وزارة الدفاع الأمريكية برنامج إدارة الجودة تحت اسم MIL-Q-9858 واستخدم مدة طويلة في أمريكا في مجال الدفاع والفضاء، ثم قدّم الاتحاد السوفياتي سنة 1960 برنامج مواصفات وطني باسم KC YKP وفي سنة 1979 قدّم المعهد البريطاني للمواصفات BSI أول مواصفة تجارية لأنظمة الجودة والتي عرفت باسم BS 5750 وكذلك المواصفات القياسية لحلف الناتوAQAP وعملا على توحيد كل هذه المعايير فقد اجتمعت اللجنة التي كانت تضم ممثلي 90

---

[1] مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكناني، **نظام إدارة الجودة ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ص1 عمان 2014، ص47.

[2] سلمان زيدان، **إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل**، الجزء1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 265.

دولة وهي الدول الأعضاء في المنظمة العالمية للتوحيد القياسي وتم اختيار ISO 9000 كنظام للجودة مقبول عالميا[1]. وبسبب التباين في المواصفات العسكرية المستخدمة وتعارض متطلباتها كان من الضروري إصدار مواصفات قياسية دولية موحدة، وهذا ما دفع إلى تشكيل لجنة ضمت ممثلين عن 91 دولة من الدول الاعضاء في المنظمة العالمية للمواصفات وأصدرت مواصفات موحدة بديلة عن تلك المواصفات التي اصدرتها كل دولة على حدى[2].

2- مرحلة المواصفات الوطنية: بانتهاء مرحلة المواصفات العسكرية بدأت مرحلة المواصفات الوطنية في بداية السبعينات بعد أن قامت مجموعة من الدول الأوروبية بإصدار مواصفات لأنظمة الجودة بعد تقوية الوضع التنافسي لشركاتها في الداخل بما يمكنها من المنافسة على المستوى الدولي، ومن بين تلك المواصفات نجد المواصفة البريطانية (BS 5750) سنة 1979 والخاصة بمتطلبات تأكيد الجودة للأغراض التعاقدية والتي كانت أول محاولة أوروبية نحو تأسيس نظام لتقييم المجهزين وفي نفس تقدمت بريطانيا من خلال عضويتها في منظمة ISO بطلب رسمي لتطوير مواصفات عالية لتأكيد الجودة وعلى إثر ذلك قامت منظمة ISO بتشكيل لجنة فنية (ISO/TC 176) حددت مهمتها بوضع مسودة مواصفات قياسية لإدارة الجودة وهو ما تم فعلا سنة 1985 من خلال نشرها لمسودة المشروع وعرضه للمناقشة ليحظى بالمصادقة عليه للنشر النهائي عام 1987 لتكون أول مواصفة عالمية لأنظمة إدارة الجودة تحت مسمى ISO 9000: 1987 والتي استندت في محتواها إلى المواصفة الوطنية البريطانية BS 5750 بشكل كبير[3].

3- مرحلة المواصفات العالمية: لاقت المواصفة القياسية لإدارة الجودة منذ صدورها عام 1987 قبولا وانتشارا واسعا من طرف عديد الدول والتي سارعت إلى اعتمادها كمواصفات وطنية في أكثر من 99 دولة فضلا عن الاهمية الإقليمية باعتمادها من هيئات التقييس التابعة للتحالفات الاقتصادية. وكذا الدور الذي لعبته المجموعة الاوروبية في تبنيها لمواصفة ISO 9000: 1987 كحل لمواجهة المنافسة الكبيرة للصناعة اليابانية والأمريكية في الأسواق الأجنبية. وقد تم تعديل المواصفة السابقة عام 1994 ثم تعديل آخر شامل سنة 2000 تم من خلالها دمج جميع المواصفات التعاقدية ضمن مواصفة جديدة هي ISO 9000: 2000 وفي عام 2008 تم تعديلها مرة أخرى بإصدار المواصفة ISO 9001: 2008 التي تم بموجبها تعزيز التوافق مع مواصفة الإدارة البيئية ISO 14001: 2004[4]. ناهيك عن التعديل الأخير بإصدار المواصفة القياسية ISO 9001: 2015 في سبتمبر 2015 حيث تقدم مقاربة مختلفة قائمة على استخدام دورة Diming في التحسين المستمر ومدخل تقييم المخاطر في مختلف المستويات التنظيمية[5].

---

[1] حسين عبد العالي محمد، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو)**، دار الفكر الجامعي الإسكندرية 2008، ص: 95.

[2] مهدي صالح السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

[3] المرجع السابق، ص: 48، 49.

[4] المرجع نفسه، ص50.

[5] L'organisation Internationale de Normalisation, **ISO 9001 qu'en attendre dans la chaine d'approvisionnement** Genève, 2016, p 10, www.iso.org, 30/06/2018

المطلب الثاني: مفهوم المواصفات القياسية العالمية لإدارة الجودة ISO 9000

إن المواصفات القياسية ISO 9000 تعد الأكثر شيوعا وانتشار في دول العالم تقدم متطلبات وإرشادات ضرورية لتأسيس أنظمة إدارة الجودة.

وقد اصبحت تلك المواصفات القياسية تشكل مطلبا تجاريا واسع التطبيق على المستوى الدولي والإقليمي باعتبارها تعكس أهم الخبرات لتحسين الجودة في المجل الصناعي والخدماتي وإزالة الحواجز أمام التجارة الخارجية عملا بتوصيات المنظمة العالمية للتجارة[1].

أولا: تعريف المواصفات القياسية العالمية لإدارة الجودة ISO 9000

تقوم منظمة ISO بتطوير مجموعة من المواصفات في المجالات كافة باستثناء المواصفات الفنية لمنتجات الصناعات الكهربائية والهندسية والتي هي من اختصاص اللجنة العالمية للإليكترونيات التقنية ولدى منظمة ISO لجان فنية يفوق عددها 182 لجنة مكلفة بتطوير المواصفات القياسية.

وفي هذا المجال تعرف منظمة ISO المواصفة بأنها عرض موجز لمجموعة من المتطلبات التي ينبغي أن تتحقق في المنتج أو العملية فيما إذا كان هناك أسلوب يحقق الإيفاء بهذه المتطلبات ويجعلها ممكنة، أو هي عبارة عن مجموعة من المعايير الجوهرية التي تستخدم في قياس الجودة والأداء، وتوضع بالاشتراك بين المنظمات والزبائن مشروطة بموافقة هيئة متخصصة[2]. وتنقسم المواصفات إلى الأنواع التالية[3]:

- مواصفات المنتج: وهي المواصفات الأكثر شيوعا والتي تحدد الخصائص الواجب توفرها في المنتج.
- مواصفات العملية: وتحدد العوامل الخاصة بعملية التصنيع والتي يجب مراقبتها لإنتاج منتج معين.
- مواصفات تحليلية: وتحدد المتطلبات الخاصة بالاختبارات المعملية لقياس مستوى الحساسية المطلوب.
- مواصفات المواد الخام: وهي تختص بتحديد المتطلبات الخاصة بقبول المواد الأولية في عملية الإنتاج.

وقد تم اصدار سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 لأنظمة إدارة الجودة باعتبارها تقدم الضوابط الواجب الالتزام بها لضمان التحكم المستمر في جودة المنتجات والخدمات. ومصطلح "ISO" مشتق من العبارة الإغريقية "ISOS " والتي تعني التساوي أو التعادل، ولأغراض الجودة معادلة الشيء مع المواصفة من حيث متطلبات التنفيذ[4]، كما أن الإيزو مواصفة إدارية تنطبق على جميع أنواع المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها، أمّا حروف الإيزو (ISO) فهي الحروف الأولى من اسم المنظمة الدولية للمواصفات القياسية International Organization of

---

[1] هيئة التقييس لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، **تبني المواصفات القياسية الدولية كمواصفات قياسية إقليمية أو وطنية**، الجزء1، الرياض 2005، ص2، متوفر على الموقع: www.gso.worg.sa ، تاريخ الاطلاع: 2018/04/07.

[2] عبد الستار محمد العلي، **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 317.

[3] عبد الله حسن مسلم، **إدارة الجودة الشاملة (معايير الأيزو)**، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 119، 120.

[4] نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، **إدارة الجودة مدخل للتميّز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2001، ص49.

standardization التي تأسست عام 1946 في سويسرا[1]. والتي تعمل في مجال تطوير وتوحيد المواصفات العالمية في جميع الأنشطة ذات العلاقة بالجودة والبيئة من خلال وضع أسس وضوابط الجودة لتكون وسيلة للترويج في مجال التصنيع والتجارة الدولية. تتضمن سلسلة الإيزو9000 مجموعة مقاييس لتأكيد الجودة المطبقة في أي مؤسسة مهما كان نوعها ويمكن أن تستخدم مع أي نظام موجود وتساعد المؤسسة على تخفيض التكلفة الداخلية وزيادة الجودة والفعالية والإنتاجية وتكون بذلك خطوة نحو الجودة الشاملة وتضم في عضويتها أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية (أكثر من 90 دولة) جاء اختصارها "ISO" اعتمادا على الكلمة اليونانية "ISOS" والتي تعني"Equal" "متساوي"[2]. أمّا الرقم (9000) فيرمز لسلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات والتجارة وهناك سلاسل أخرى لفروع أخرى مثل الهندسة الإليكترونية والكهرباء لكن هذه المواصفة ISO 9000 هي الأكثر شهرة في العالم الآن بسبب ارتباطها بالتبادل التجاري الدولي[3].

قبل التطرق لتعريف المواصفة القياسية ISO 9000 نشير إلى مفهوم نظام إدارة الجودة على انه نظام إداري يضع رضا العميل في أولى الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة المدى، وهو نظام يسمح بأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد من السلعة أو الخدمة لمعرفة مدى التحسين المحقق[4]. أما نظم إدارة الجودة ISO 9000 فتعرف على أنها مجموعة المواصفات التي تؤسس المتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة ISO 9000 في المنظمات المختلفة، في حين يرى كل من owen & cochran أن أنظمة ISO 9000 هي عبارة عن مجموعة المواصفات التي تحدد الخصائص الواجب توافرها في نظام إدارة الجودة المطبق[5]. أمّا منظمة العالمية للمواصفات ISO فترى بأن ISO 9000 عبارة عن مجموعة من المعايير المتعلقة بنظم إدارة الجودة لتلبية متطلبات جودة المنتجات والخدمات على المستوى الدولي، كما توفر المبادئ التوجيهية للمنظمات التي تهدف إلى جعل منتجاتها وخدماتها في تناغم بشكل مستمر مع توقعات العملاء في السوق من خلال التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات[6].

في حين تعرفها الوكالة الفرنسية للتقييس AFNOR بأنها عبارة عن وثائق موضوعة بالإجماع والمصادق عليها من قبل هيئة معروفة، تقدم للدول مجموعة من القواعد والأسس المتعلقة بإدارة الجودة[7].

لذلك يمكن القول بأن مواصفات ISO 9000 كإحدى نظم إدارة الجودة هو المعيار الوحيد ضمن سلسلة الأيزو والذي يمكن استخدامه للإشهاد ومنح المطابقة من طرف هيئات دولية مختصة، وهاته المعايير يمكن تطبيقها من قبل

---

[1] فواز التميمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو**، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ص: 49، 50.

[2] بلال خلف السكارنة، **دراسات إدارية معاصرة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 195، 196.

[3] خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص: 107.

[4] نصيرة داني الكبير، معاشو داني الكبير، **واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وشهادة الأيزو 9001 في المؤسسات الصناعية الجزائرية**، المجلة المغاربية للاقتصاد والتسيير، العدد03، مارس 2016، ص 11.

[5] سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 267.

[6] L'organisation Internationale de Normalisation, **ISO 9000- management de la qualité**, https://www.iso.org, 02/07/2018,21h00.

[7] بشير بودية، إشكالية تسيير الجودة الشاملة في الخدمات الصحية، **أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)**، جامعة تلمسان، 2015-2016، ص 80.

جميع المنظمات باختلاف حجمها ونشاطها. وقد تمت مراجعة ISO 9000 عام 2000 حيث شهدت المواصفة تطورا كبيرا من خلال مجموعة من التعديلات شملت التغيير في بعض المصطلحات (المورد= المؤسسة، المنتج= المنتج أو السلعة، نظام الجودة= نظام إدارة الجودة) وكذا التعديل في مجال المواصفة والتركيز على الزبون وتحديد حاجاته، التحسين المستمر، اضافة للتغيير في بعض المتطلبات المتعلقة بإعداد الإجراءات والاحتفاظ بسجلات الجودة، والتركيز على مسؤولية الإدارة اتجاه تأمين الموارد وتخصيصها، كل هذه التعديلات هدفها تلبية متطلبات الجودة في المؤسسات الصناعية والخدمية ثم تعديل آخر سنة 2008 بإصدار المواصفة ISO 9000 : 2008 والتي ركزت على تعديلات طفيفة حول المتطلبات غير الواضحة، تلاه في سبتمبر 2015 تعديل آخر بإصدار المواصفة ISO 9000 : 2015 من أجل منظمة أكثر كفاءة من خلال الجمع بين مدخل العمليات (PDCA) ومدخل تحليل المخاطر على كل المستويات التنظيمية[1].

يتوقف نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة وفق ISO 9000 على مجموعة من الخطوات يمكننا ذكرها على النحو الآتي[2]:

- **التزام الإدارة العليا:** من خلال تحديد احتياجات وتوقعات العملاء وأصحاب المصلحة، فهم مبادئ إدارة الجودة الموضحة في المواصفة القياسية، تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- **تحديد العمليات الرئيسية:** داخل المنظمة من خلال تحديد العمليات اللازمة لإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات والفهم الجيد لمتطلبات المواصفة القياسية ISO 9000.
- **تخطيط وهيكلة نظام إدارة الجودة:** من خلال القيام بتحديد حجم الفجوة بين النظام الحالي ومتطلبات نظام إدارة الجودة، تحديد الظروف البيئية والعناصر اللازمة للتحكم في تنفيذ العمليات.
- **توثيق نظام إدارة الجودة:** من خلال توثيق العمليات والأنشطة والعناصر المطلوبة للتحكم الجيد في SMQ والتأكد من أن نظام إدارة الجودة SMQ الخاص بالمنظمة يتوافق مع متطلبات المواصفة ISO 9000 وتوفير الإجراءات والسجلات التي تتطلبها مواصفة ISO 9000.
- **تطبيق نظام إدارة الجودة:** ويتحقق من خلال إدارة مختلف العمليات والتأكد من كفاية الموارد اللازمة للرقابة والقياس وتوفير التدريب اللازم للعاملين من أجل التنفيذ الصحيح لنظام إدارة الجودة.
- **إدارة نظام إدارة الجودة:** من خلال تحديد وقياس مستوى الأداء المحقق من تطبيق نظام إدارة الجودة وتدقيق كفاءة مختلف العمليات، والتركيز على تحقيق رضا العملاء من تطبيق SMQ.
- **تحسين نظام إدارة الجودة المطبق:** وذلك من خلال قيام المنظمة بالنظر في إمكانية تطبيق نماذج الأداء المتميز على مختلف عمليات المنظمة، البحث عن مجالات التحسين بالرجوع إلى المواصفة القياسية ISO 9004 وكذا السعي لطلب الإشهاد بالمطابقة لنظام إدارة الجودة من طرف هيئة خارجية.

---

[1] International Organization for Standardizations, **the ISO Survey of Management Systems Standard Certification** http://www.iso.org/fr/the-iso-survey-html, 02/07/2018, 19h30..

[2] L'organisation Internationale de Normalisation, **Choisir et appliquer les normes de la famille iso 9000**, Genéve, 2016, p : 7-9, http://www.iso.org/fils/live/sites/selection/selection-and-use-of-iso9000pdf, 04/07/2018, 22h00.

تضم المواصفة ISO 9000 القياسية إصدار 1994 مجموعة من المعايير نوجزها على النحو الآتي[1]:

- ISO 9000: أساسيات ومصطلحات تحدد مجالات تطبيق كل من المعايير الاخرى ضمن السلسلة.
- ISO 9001: والتي تخص المؤسسات التي تمارس نشاط التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمات ويتطلّب الوفاء بعشرين شرط للجودة تسعة عشر شرط منها يشترك مع مواصفة ISO 9003.
- ISO 9002: تخص المؤسسات التي تمارس أنشطة الإنتاج والتركيب والخدمات دون التصميم والتطوير وتتطلّب الوفاء بتسعة عشر شرط للجودة.
- ISO 9003: تتعلق بنظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلع واختبار جودتها وتضمنت 12 فقرة.
- ISO 9004: تضمنت تعليمات ومعايير إرشادية لمساعدة المنظمة على تطبيق المواصفات السابقة لإدارة الجودة.

وفي عام 2000 صدرت الطبعة المعدلة ISO 9000: 2000 والتي جرى فيها ما يلي[2]:

1- إلغاء المعايير ISO 9002 و ISO 9003 والإبقاء على المعيار ISO 9001 فقط كمواصفة وحيدة تتضمن متطلبات نظم إدارة الجودة، حيث تمنح شهادة المطابقة وفقا لمعيار ISO 9001: 2000.

2- دمج المعيار ISO 8402 مع المعيارISO 9000 لتشكيل المعيار الدولي ISO 9000: 2000 الذي ينص على المبادئ والمصطلحات.

3- أصبحت سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000: 2000 تضم المعايير الدولية التالية:

- ISO 9000 : 2000: تضم الأساسيات والمصطلحات المتعلقة بنظم إدارة الجودة.
- ISO 9001 : 2000: تتضمن متطلبات نظم إدارة الجودة.
- ISO 9004 : 2000: تتضمن إرشادات وتوجيهات لتحسين أداء نظم إدارة الجودة.

ثانيا: المبادئ الأساسية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9001: تقوم أنظمة إدارة الجودة المبنية على أساس المواصفات العالمية ISO 9001 على مجموعة من المبادئ يمكن ذكرها على النحو الآتي[3]:

1- التنظيم: تتطلب مواصفات ضمان الجودة من المنظمة أن تحدد مسؤوليات كل شخص وصلاحياته والتداخلات التنظيمية بين الوظائف الإدارية.

2- توثيق نظام الجودة: ويشمل إعداد دليل الجودة والإجراءات وتعليمات العمل للأنشطة المؤثرة على الجودة

3- ضبط وثائق نظام الجودة: ويشمل ذلك ضبط وتطوير هذه الوثائق ومراجعتها والمصادقة عليها وتعديلها تجنبا للقيام بالأنشطة والأعمال بطرق مخالفة لما هو معتمد.

---

[1] Voir :
- Philippe smans et Gilles ver Elst, **Qualité assurée du système qualité à la certification**, AFNOR, paris, 1997, p: 47,48.
- Bernard Froman et autre, **qualité et environnement-vers un système de management intégré-** AFNOR, paris 1998, p: 67.

[2] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 353.

[3] يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 340، 341.

4- الاحتفاظ بسجلات الجودة: ويهدف إلى تمكين المؤسسة من تتبع ما حدث في حال ظهور مشكلة وإظهار أنه قد تم اتباع الإجراءات وتعليمات العمل كما يجب للهيئات الداخلية والخارجية.

5- التحقق من تنفيذ الانشطة التي يشملها نظام الجودة: ويشمل التحقق من التصميم والمصادقة عليه وفحص المنتج أثناء عمليات التصنيع للتأكد من مطابقة المواصفات وكذلك تدقيق نظام الجودة للتأكد من أهم أنه يعمل كما يجب ومراجعة الإدارة لهذا النظام للتأكد من فعاليته.

6- تحديد حالات عدم المطابقة ذات العلاقة بنظام الجودة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

7- تحسين التواصل والتفاهم والتعاون: وينطبق هذا على العلاقة بين الأقسام وعلاقات العمل لتقليل منع حدوث الأخطاء من خلال التنسيق في أداء المهام المنوطة للعاملين بهدف تحسين كفاءة نظام الجودة.

ثالثا: دوافع تبني نظم إدارة الجودة ISO 9000: إن تبني نظام إدارة الجودة يعد قرار استراتيجي للمنظمات يتم اتخاذه بناء على مجموعة من الأسباب والدوافع نوجزها فيما يلي[1]:

- تنامي طلبات الزبون وتفضيله للسلع والخدمات المنتجة من طرف مؤسسات مؤهلة وحاصلة على شهادة المطابقة للمعايير الدولية ISO 9001.
- تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال حصولها على شهادة المطابقة للمعايير الدولية ISO 9001.
- يعتبر التحسين المستمر أحد المحاور الأساسية لمبادئ ومتطلبات نظام إدارة الجودة وهذا ما تجده المنظمات ملبيا لاحتياجاتها في خفض التكلفة وزيادة الإنتاج وتقليل شكاوى الزبائن.
- توفر المواصفة القياسية ISO 9001 منهجا واضحا لتحديد أهداف الجودة والتخطيط لمتطلباتها من خلال بيان سياستها والتزام الإدارة والعاملين بها.
- يوفر نظام إدارة الجودة ISO 9001 مدخلا فعّالا لإدارة الموارد البشرية من حيث وصف دورها وإقامة متطلبات تحسين كفاءتها وتنمية مهارتها.
- توفر أنظمة توصيفا محدد لمهام القياس والتحليل والتحسين سواء ما يتعلق منها برضا الزبون أو مراقبة العمليات والمنتجات فضلا عن الإجراءات الوقائية والتصحيحية ذات الصلة.

رابعا: خصائص المواصفات القياسية الدولية ISO 9001: تتميز المواصفات القياسية لنظم إدارة الجودة بعدة خصائص نوجزها فيما يلي[2]:

- تحديد المواصفات القياسية لأهم المتطلبات الواجب توافرها في نظام إدارة الجودة من أجل إنتاج سلع نمطية تتلاءم مع الإمكانيات والموارد المتاحة.
- توفير وسائل عملية لتطبيق التوحيد القياسي لأجل خدمة كافة الأطراف المعنية وبالأخص الزبون.

---

[1] بسمان فيصل محجوب، **إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية –بحوث ودراسات- 2003، القاهرة 2003، ص: 118، 119.

[2] زيد منير عبوي، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 129، 130.

- يرتكز هذا النظام على مفهوم ضمان وتوكيد الجودة الذي يعتبر العامل الرئيسي لدخول الأسواق العالمية.
- اعتماد سلسلة المواصفات الدولية ISO 9001 على مصطلحات عامة وإرشادات توجيهية والتي من خلالها توفر إمكانية تطبيقها في مختلف المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمية.
- تساهم في زيادة مساهمة كافة الافراد العاملين بالمنظمة واعتبار أي منهم مسؤول عن تحقيق الجودة.
- تعتبر مواصفات قياسية تحظى بالقبول الدولي ومن ثم تستخدم كإشهار على جودة المنتج والمساهمة في الدخول للأسواق العالمية.

خامسا: أهمية نظام إدارة الجودة ISO 9001: تزايدت أهمية نظام إدارة الجودة ISO 9001 للأسباب التالية[1]:

1- منذ تطبيق مقررات منظمة التجارة العالمية سنة 2005 أصبحت المنظمات متساوية في جميع أنحاء العالم، فليس هناك احتكار للأسواق وإنما الفارق الجوهري يتعلق بمدى قدرة المنظمة على إرضاء الزبون من خلال الجودة العالية لمنتجاتها واستيفائها لمتطلبات المواصفة ISO 9001.

2- تسهيل التبادل التجاري بين مختلف الدول وتوحيد الأنماط والأسس المتبعة في أرجاء العالم.

3- تعتبر الخطوة الاولى لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالرغم من تطبيق مبادئ مثل التحسين المستمر إلاّ أنها تساعد في توضيح الوضع الحالي للأداء فهي تقوم بتوثيق كامل أداء المنظمة وإنشاء دليل الجودة.

وتكمن أهمية نظام إدارة الجودة ISO 9001 ضمن أربعة مرتكزات رئيسية هي[2]:

1- جودة المنتج أو الخدمة: وهذا من خلال المراجعة الدورية لطرق وأساليب الإنتاج وتحسينها وتطويرها باستمرار ومن ثم توثيقها والعمل بموجبها.

2- المنافسة: يحفز حصول الشركة علة شهادة الإبقاء على مستوى عال من الجودة وخاصة أمام المؤسسات المنافسة التي لم تؤهل للحصول على مثل هذه الشهادة وتنتج منتجات مشابهة لمنتجاتها.

3- خدمة الزبائن: في كثير من الحالات وخاصة في أسواق التصدير فإن الجهة المستوردة تطلب أن يكون المصدر حاصل على شهادة الأيزو.

4- الإنتاجية والربحية: وهذا يتم عن طريق زيادة فعالية المؤسسة من خلال جودة المنتج وقدرتها على المنافسة، ويؤدي بالتالي إلى زيادة حجم المبيعات وتحقيق الأرباح.

---

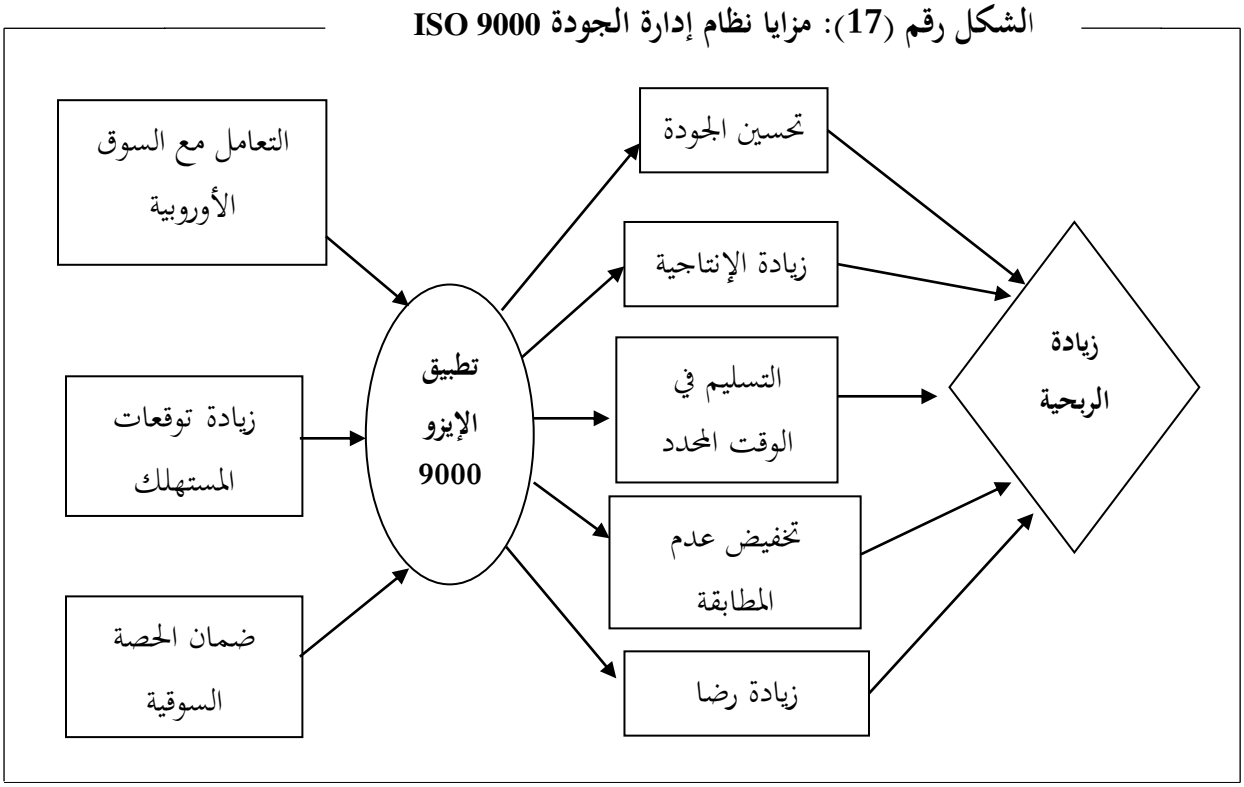
[1] نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

[2] عبد الله حسن مسلم، مرجع يبق ذكره، ص 153.

المطلب الثالث: مزايا وصعوبات تطبيق المواصفات القياسية العالمية لإدارة الجودة ISO 9000

لعل الانتشار الواسع لتطبيق المواصفات القياسية لإدارة الجودة وتبنيها من طرف العديد من المؤسسات لم يكن ليتحقق لولا الفوائد التي تحققها أنظمة ISO 9000 لمستخدميها وهذا ما نوضحه في الشكل الموالي.

الشكل رقم (17): مزايا نظام إدارة الجودة ISO 9000



المصدر: سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 280.

من الشكل السابق يمكننا إجمال مزايا تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9000 ويمكن إيجازها كما يلي[1]:

1- بالنسبة للمؤسسة: تتمثل في العناصر التالية:

- تدنية حجم التكاليف: تساعد المواصفات القياسية ISO 9000 المؤسسة على تقليص حجم تكاليف الإنتاج وزيادة الأرباح من خلال تركيزها على تقليل المعيب من الإنتاج والهدر في الموارد.
- تعزيز رضا الزبون: فبمجرد حصول منتجات المؤسسة على المطابقة للمعايير الدولية سوف يزيد من ثقة الزبائن ورضاهم بمستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة.
- سهولة الدخول للأسواق العالمية: حيث تساعد في إلغاء الحواجز أمام التجارة العالمية والوصول لأسواق جديدة بفعل توفر عامل الجودة لذلك تعد ISO 9000 مطلبا تجاريا وشرطا للمنافسة في الأسواق الدولية.
- زيادة الحصة السوقية: من خلال المحافظة على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد بفعل تلبية توقعات الزبائن مما يؤدّي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

[1] International Organization fo Standardization, **Reaping the benefits of ISO 9000,** Genève, 2015, p 20, www.iso.org, consulter le 06/07/2018, à 20h50.

كما نجد مزايا أخرى لأنظمة إدارة الجودة ISO 9000 لا تقل أهمية عن سابقتها يمكن إجمالها فيما يلي[1]:

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين صورتها لدى المستهلك من خلال تحسين جودة المنتجات.
- إمكانية اختراق منتجات المؤسسة للأسواق العالمية التي تشترط معيار ISO 9000 كشرط للتبادل.
- زيادة القيمة المضافة بسبب أنّ نظام الإيزو يمنع الأخطاء ويتعقّبها إن حدثت من خلال الرقابة الداخلية ومن ثم زيادة القيمة المضافة الناتجة عن إدارة العمليات.
- تعزيز وتوطيد الثقة بالسلع والبضائع المطروحة من قبل المنظمة بما يؤدي لكسب رضا المستهلك.
- حصول المنظمة على امتيازات وتسهيلات كبيرة في مجال تصدير منتجاتها خارج حدود البلد.
- رفع مستوى كفاءة المنظمة من خلال توسيع قاعدة الإنتاج وتحسين عمليات التصنيع وزيادة إنتاجية العاملين واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة حالات عدم المطابقة للمواصفات.
- تقليل نسب الفاقد والتالف والمردودات ورفع مستوى أداء العاملين من خلال التدريب المستمر.
- تحسين عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإتاحة المجال واسعا للمؤسسة لدخول الأسواق العالمية.
- رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل وبناء علاقات قوية ومتينة مع العملاء.

2- بالنسبة للزبون: تتمثل في النقاط التالية[2]:

- أنّ حصول المؤسسة على شهادة ISO 9000 يعطي للزبون الثقة بأنها تقوم بتزويده بمنتجات تستجيب للمعايير العالمية في مجال الجودة.
- إنّ نظام ISO 9000 يجعل المنظمة منفتحة أكثر على العملاء وهذا ما يتيح لهم إمكانية تقديم المواصفات التي يفضلونها في المنتجات.
- يعدّ نظام ISO 9000 وسيلة للاختيار بين المؤسسات المتنافسة عند دراسة عروض شراء المنتجات.

3- بالنسبة للعاملين: يمكن حصر الميزات التي يقدمها ISO 9000 للعاملين في المنظمة فيما يلي[3]:

- يزود العاملين بالوسائل التي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل الصحيح من المرة الأولى.
- يوفر الوسائل اللازمة لتعريف المهام وتحديدها بطريقة تؤدي إلى الوصول لنتائج دقيقة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال إعطائهم شعورا بالثقة والفخر بالنفس بسبب وجود شهادة تؤكّد أنّ منظمتهم تطبّق نظاما للجودة يرتقي إلى المستويات القياسية العالمية.
- توضيح المسؤوليات والصلاحيات بشكل أفضل للعاملين من خلال نظام الجودة الموثّق.
- تخفيض حالات التوتر من خلال تقليص تدخل المدراء المستمر في مهام عمال المستويات الأدنى.
- يوفر قاعدة أساسية لتدريب ورسكلة العاملين لتحسين الأداء الوظيفي.

---

[1] مؤيد الفضل، يوسف الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 289.

[2] المرجع السابق، ص: 290.

[3] عبد الله حسن مسلم، **إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص155.

ثانيا– صعوبات تطبيق أنظمة الجودة ISO 9000: تتمثل الصعوبات التي قد ترافق تطبيق مواصفات الجودة العالمية ISO 9000 في الآتي[1]:

- التكاليف العالية نسبيا التي يتوجّب على المؤسسة دفعها لقاء تدريب العاملين والخدمات التي تقدمها لها الجهات الاستشارية لقاء عملية تقييم نظام الجودة المطبّق والحصول على الشهادة.
- الجهد الكبير الذي يحتاجه توثيق نظام الجودة وتدريب العاملين عليه.
- صعوبة تغيير بعض الممارسات الحالية في المؤسسة من أجل تلبية متطلبات مواصفة ISO 9000 الأمر الذي يلاقي في بعض الأحيان مقاومة من طرف العاملين.
- احتمال فشل المؤسسة في الحصول على أية فائدة ملموسة نتيجة تطبيق أنظمة الجودة الإيزو9000 خاصة إذا كانت أرباحها محدودة أو كانت منتجاتها غير تنافسية.
- وجود نقص في مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة والتدريب الجيّد وخصوصا في الدول النامية.
- احتمال وجود صعوبات في فهم وتفسير المقاييس والمعايير الخاصة بالمواصفة.

المطلب الرابع: آليات تطبيق المواصفات القياسية العالمية لإدارة الجودة ISO 9000

أولا: متطلبات تطبيق والحصول على المواصفة القياسية ISO 9000

إنّ تطبيق نظام ISO 9000 يتوقف على مجموعة من المتطلبات الواجب مراعاتها كما جاءت في مضمون المواصفة والبالغ عددها 15 متطلب، ويمكن ذكر بعض منها على سبيل المثال لا الحصر فيما يلي[2]:

1– مسؤولية العاملين: من خلال دور الإدارة في تأكيد مفهوم الجودة ونشر سياسة الجودة وبيان التزاماتها لتسهيل تطبيقها والالتزام بها من طرف الأفراد العاملين بالمؤسسة.

2– الفحص والاختيار: تتناول عمليات الفحص كافة الأنشطة المتعلقة بفحص المنتجات النهائية واختيار المواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة التي تدخل في عملية الإنتاج.

3– التدقيق الداخلي للجودة: من متطلبات المواصفات القياسية ISO 9000 قيام منظمة الأيزو بتأسيس نظام التدقيق الداخلي للجودة لغرض التأكد من أنشطة الجودة تتطابق تماما مع متطلبات المواصفة.

4– التدريب: يجب أن يتوافر العنصر البشري الكفء المتمكن من تطبيق نظام إدارة الجودة المزمع اعتماده مع ضرورة تحديد الاحتياجات وتوفير البرامج التدريبية للعاملين للمشاركة في تطوير وتحسين الجودة.

5– الأساليب الإحصائية: يتضمن ضرورة استخدام وتطبيق الأساليب الإحصائية المساعدة في التحسين المستمر للجودة وتطبيق ناجح لسلسلة المواصفات القياسية ISO 9000، وغيرها من المتطلبات الأخرى مثل مراجعة العقود، مراقبة التصميم، مراقبة المنتجات غير المطابقة، مراقبة العمليات، مراقبة المشتريات.

---

[1] أحمد الخطيب، رداح الخطيب، **إدارة الجودة الشاملة**، ط2، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 57.

[2] زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 151– 159.

ثانيا: خطوات تطبيق والحصول على المواصفة القياسية ISO 9000

يجب تلتزم المنظمة بتطبيق مجموعة من الخطوات العملية في مختلف مراحل تطبيق مواصفات ISO 9000 نذكرها كما يلي[1]:

1- دراسة مجموعة انطلاقا من اختيار نوع المواصفة القياسية التي تريد المنظمة التسجيل فيها وهذا حسب طبيعة نشاطها.

2- تحديد العناصر التي يجب أن يحتويها نظام إدارة الجودة.

3- تقييم مستوى أداء كل عنصر في نظام الجودة في المؤسسة.

4- وضع الخطط اللازمة لتحسين أداء عناصر الجودة والتي تشمل تحديد أهداف عناصر الجودة وتحديد الأشخاص الذين تقع على مسؤولياتهم إدارة وتنفيد خطط الجودة.

5- التأكد من قدرة وكفاءة نظام الجودة ومدى توافقه مع متطلبات المواصفات القياسية ISO 9000.

6- قيام الإدارة العليا في المنظمة بمتابعة الأداء بشكل مستمر من أجل التأكد من أن نظام الجودة يعمل بالكفاءة المطلوبة التي تقود إلى إنتاج منتج وفق الجودة المطلوبة من قبل الزبون.

ثالثا: مراحل تطبيق والحصول على المواصفة القياسية ISO 9000

يهدف تطبيق المواصفات العالمية ISO 9000 في المنظمات إلى تحقيق المزايا التي سبق الحديث عنها وتتضمن منهجية التطبيق ثلاث مراحل رئيسية في كل منها عدد من الخطوات، أمكن ذكرها كما يلي:

المرحلة الأولى: التخطيط والإعداد: يتم في هذه المرحلة الإعداد وتهيئة محيط المؤسسة للحصول على معايير متوافقة مع المواصفات القياسية العالمية ISO 9000 من خلال استعدادها للتغيير أو تعديل أنظمة الجودة المطبقة حاليا في المنظمة وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية[2]:

- اقتناع الإدارة العليا بأهمية إنشاء نظام جودة يتوافق مع سلسلة المواصفات القياسية العالمية ISO 9000.
- نقل هذه القناعة إلى جميع المستويات الإدارية للمنظمة من خلال برامج توعية لشرح هذا النظام بغية الحصول على شهادة ISO 9000.
- تعيين شخص مسؤول عن نظام ISO 9000 تقع على عاتقه مسؤولية تأهيل المنظمة لمتطلّبات ISO 9000.
- تشكيل فريق عمل يتضمن مختلف التخصصات الرئيسية الموجودة في المنظمة وذلك لتأهيل المنظمة للحصول على شهادة ISO 9000.
- الاستعانة بمكتب استشاري لمساعدة المنظمة في عملية التنفيذ.

---

[1] مجيد الكرخي، **إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 110 111.

[2] قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات–مفاهيم وتطبيقات–** ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ص: 277، 278.

- تقييم نظام الجودة المتبع حاليا في المنظمة لكي يكون متوافقا مع متطلّبات ISO 9000.
- تطوير طرق العمل بما يساهم في تحقيق متطلبات نظام الجودة وفق مواصفات ISO 9000.
- التغلّب على العقبات ومقاومة الصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ.
- تطبيق نظام الجودة كما هو موثّق وبما يتلائم مع متطلّبات مواصفة ISO 9000.
- تقييم نظام الجودة المطبّق ومحاولة تطويره وتحسينه.

المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل: يتم في هذه المرحلة اختيار الهيئة التي تقوم بعملية تقييم نظام الجودة المطبّق للحصول على شهادة ISO 9000 على أن تكون هذه الهيئة من المؤسسات المرخّص لها بمنح شهادة الأيزو، حيث توجد منظمات مختصة بمنح الشهادات من بينها منظمة ISO والمنظمات المختصة بتقييم جهات التسجيل مثل المنظمة البريطانية العالمية لاعتماد جهات منح الشهادة والمراكز الاستشارية وبعد ذلك تقوم المؤسسة بالخطوات الآتية[1]:

- تقوم المنظمة بملء طلب التسجيل وتتضمن معلومات مختلفة عن الشركة من حيث نوع النشاط أنواع المنتجات، تحديد المسؤوليات عن أنشطة الشركة وغير ذلك.
- التخطيط والإعداد لعملية المراجعة الداخلية.
- وضع جدول زمني لعملية المراجعة.
- التعاون التام والتنسيق مع فريق المراجعة.

المرحلة الثالثة: التحسين المستمر للجودة (ما بعد الحصول على الشهادة): في هذه المرحلة وبعد حصول الشركة على شهادة ISO 9000 ودخولها قائمة المنافسين الدوليين فإنّه يجب على الشركة الحفاظ على مستوى الأداء الذي حصلت بموجبه على شهادة ISO 9000 لأن المنظمة سوف تخضع لمراجعة نصف سنوية وفي حالة انخفاض مستوى جودة منتجاتها فقد يتم شطبها من السجل المؤهل لمنح الشهادة، ولذلك يجب عليها الاستمرار في التحسينات اللاّزمة للجودة ويمكن تحقيق ذلك بإتباع الخطوات الآتية[2]:

- المراجعة الدورية للعمليات الإدارية وأنظمة الجودة المطبقة.
- إتباع نظام المراجعة الداخلية من أجل الوقاية وتجنب وقوع الأخطاء في العملية الإنتاجية.
- تطوير نظام الإجراءات التصحيحية بهدف إزالة حالات عدم المطابقة ومنع تكرار حدوثها.

---

[1] قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص: 196.

[2] المرجع السابق، ص: 196.

المطلب الخامس: هيكل المواصفات القياسية لإدارة الجودة ISO 9000 وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

إنّ المواصفات القياسية العالمية ISO 9000 عبارة عن شبكة مترابطة مع بعظها البعض، يطلق عليها اسم عائلة المواصفات القياسية ISO 9000 وتشمل كافة التقسيمات التي تم وضعها من طرف اللجنة الفنية لمنظمة الأيزو ISO/TC176، كما أن هذه المواصفات على علاقة وطيدة مع مدخل إدارة الجودة الشاملة.

أولا: مضمون إصدارات المواصفات القياسية لإدارة الجودة ISO 9000

تتكون سلسلة المواصفات ISO 9000 من مجموعة من المواصفات تختلف حسب طبيعة نشاط المؤسسة والمجال المخصص له، ويمكننا في هذا الصدد استعراض أهم أشكال عائلة ISO 9000 حسب مراحل تطورها فيما يلي[1]:

1- الإصدار الأول ISO 9000 : 1987: إذ انه خلال الفترة (1986- 1987) أصدرت اللجنة الفنية لمنظمة الأيزو ISO/TC176 مجموعة من المواصفات كان ISO 8402 أولها والخاص بتعريف المصطلحات المتعلقة بالجودة، ثم تلى ذلك المواصفات القياسية التالية: ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004 والخاصة بنظام الجودة وضمانها، بحيث يجب أن تتم مراجعة كل هذه المواصفات أو تعدل أو يعاد التأكيد عليها مرة كل خمس سنوات على الأقل.

2- الإصدار الثاني ISO 9000 : 1994: حيث أنه في سنة 1994 تمت مراجعة مواصفات الإصدار السابق وإجراء تعديلات عليها ولكن اقتصرت على تعديلات بسيطة وغير جوهرية ويعود السبب إلى أمرين أولهما أن أنظمة إدارة الجودة كانت حديثة نسبيا بالعديد من المؤسسات والثاني ناتج عن شعور اللجنة الفنية المسؤولة عن تطوير ومراجعة المواصفات أن إدخال أي تغييرات جوهرية يمكن أن يؤثر سلبا على الجهود الرامية لتشجيع المؤسسات على تبنيها، حيث تم التركيز في هذا الإصدار على مفهوم توكيد الجودة والعمل الوقائي بدل الاعتماد على الفحص والتفتيش ومن عيوب هذا الإصدار كثرة الوثائق الورقية، وتضمن مجموعة من المواصفات أهمها:

- المواصفة ISO 9000: تتضمن إرشادات متعلقة بتطبيق المواصفات ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004.
- المواصفة ISO 9001: تتعلق بنظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية التي يقتصر نشاطها على القيام بالتصميم والإنتاج وخدمات ما بعد البيع.
- المواصفة ISO 9002: تتعلق بنظام الجودة في المؤسسات التي تعمل في مجال الإنتاج والتركيب دون القيام بالتصميم وخدمات ما بعد البيع.
- المواصفة ISO 9003: تتعلق بنظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلع واختبار جودتها.
- المواصفة ISO 9004: تتضمن تعليمات إرشادية عند تطبيق والحصول على المواصفات السابقة.

---

[1] أنظر:

- بوحرود فتحية، **إدارة الجودة في منظمات الأعمال**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015، ص: 51، 53.
- رحيم حسين، رشيد مناصرية، **مواصفات الأيزو كمعيار لقياس كفاءة الاستعمال المستدام للموارد الاقتصادية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية** مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف1، 07 و08 أفريل 2008، ص5.

3- الإصدار الثالث ISO 9000 : 2000: حيث تمت المراجعة الثانية بتاريخ 15 ديسمبر سنة 2000 بعد أن أخذت اللجنة الفنية لمنظمة الأيزو بعين الاعتبار العيوب التي صاحبت الإصدار السابق وتقديم حلول عملية، وكان من بين التغييرات تسمية المواصفة بـ "متطلبات نظام الجودة" عوضا عن تأكيد الجودة، وتم كذلك التركيز على رضا العملاء كعامل أساسي لنجاح المنظمة. وقد تم إلغاء المواصفة ISO 9002 والمواصفة ISO 9003 والإبقاء فقط على المواصفة ISO 9001 كمواصفة وحيدة لمتطلبات نظم إدارة الجودة، كما تم دمج المواصفة ISO 8402 مع المواصفة ISO 9000 لتشكيل المواصفات القياسية [1] ISO 9000: 2000. والتي تضمنت المواصفات التالية:

- ISO 9000: 2000: تتضمن المبادئ والمصطلحات الخاصة بنظام إدارة الجودة.
- ISO 9001: 2000: تتضمن المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة ويمكن تطبيقها في جميع المنظمات.
- ISO 9004: 2000: تتضمن إرشادات وتوجيهات لتحسين الأداء وتطبيق المواصفات السابقة.

4- الإصدار الرابع ISO 9001: 2008: حيث جاء الإصدار الرابع بتاريخ 2008/12/15 ليحل محل المواصفة السابقة من خلال تعديلات بسيطة فقط بهدف توضيح بعض المتطلبات الخاصة بالمواصفة السابقة : ISO 9000 2000، كما جاء هذا الإصدار ليعطي توافقا مع المواصفة الخاصة بأنظمة إدارة الجودة البيئية ISO 14001 : 2004 كما أكد على العلاقة القائمة بين المواصفتين ISO 9001 و ISO 9004. حيث توفر ISO 9001: 2008 متطلبات تأسيس أنظمة إدارة الجودة وتطبيقها داخل المؤسسة وتقسم إلى عدة عناصر أبرزها نظام إدارة الجودة، مسؤولية الإدارة، إدارة الموارد-تنفيذ المنتوج-، القياسات- التحليل والتحسين[2].

5- الإصدار الخامس ISO 9001 : 2015: لقد تم إصدار النسخة المحدثة من معيار ISO 9001 : 2015 في شهر سبتمبر من عام 2015 فمنذ آخر تعديل جذري على المعيار الدولي ISO 9001 : 2000 والتعديل الطفيف لعام 2008 وإلى يومنا هذا حصلت الكثير من التغيرات في بيئة عمل المنظمات لذلك كان من الضروري مراجعة المعايير الدولية بما في ذلك معيار إدارة الجودة ISO 9001 وقد ركّز الإصدار الجديد ISO 9001 : 2015 على تعزيز مبدأ القيادة، إدماج مدخل إدارة وتقييم المخاطر واستمرارية الأعمال ضمن مختلف المستويات التنظيمية، مما يسمح للمنظمة بمواءمة توجهاتها الاستراتيجية مع نظام الإدارة المطبق بهدف تحسين الأداء وتحقيق متطلبات العملاء بشكل دائم وهذا ما يقدمه المعيار الدولي ISO 9001 : 2015.[3] اضافة إلى تحديد المتطلبات المتعلقة بنظام إدارة الجودة بالمنظمة بهدف تمكينها من تقديم منتجات وخدمات تلبي توقعات الزبائن من خلال تحقيق المطابقة لمتطلبات المواصفة ISO 9001: 2015.[4]

---

[1] نوال السعدي، تطبيقات **نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة (بين التكامل والاختلاف)**، مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران2، العدد05 نوفمبر 2015، ص182.

[2] يحي برويقات عبد الكريم وآخرون، **برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطبيق أنظمة إدارة الجودة الأيزو**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 18 و19 أفريل 2012، جامعة ورقلة، ص5.

[3] British Standard Institution Group, **ISO 9001 : 2015 revision**, http://www.bsIgroup.com/en-AE/ISO9001-quality-management/iso9001-revision2015,consulter le 27/07/2018, à 17h55.

[4] International Organization for Standardization, **ISO9001: 2015 Quality Management Systems- Requirement**, Genève, 2015, http://www.iso.org/standard/62085.html, consulter le 28/07/2018 à 11h00.

مما سبق نلاحظ بأن منظمة الأيزو تقوم بمراجعة مضمون مختلف المواصفات بشكل دوري، حيث أن أهم تعديل أدخل على مواصفات ISO 90001 جاء في إصدار سنة 2000 بعدما قامت منظمة الأيزو بإجراء استطلاع حول احتياجات الأطراف المستخدمة لمواصفة ISO 9000 شمل 1120 جهة معنية منها مؤسسات حاصلة على شهادة وهيئات مانحة لشهادة المطابقة، هيئات اعتماد، هيئات تقييس وطنية، مدققين ومستشارين....الخ) في 40 دولة حول العالم، وقد تلخصت أسباب تعديل المواصفات القياسية ISO 9000 في الأسباب التالية[1]:

- الحد من عدد المواصفات التي تتألف منها مواصفة وتبسيط بنيتها لتسهيل استخدامها في التقييم.
- تحقيق تكامل وانسجام أفضل مع المواصفات القياسية الأخرى مثل مواصفة ISO 14001 للبيئة.
- تعديل بنية المواصفات من حيث المتطلبات والإرشادات بشكل ينسجم مع إدارة أعمال المؤسسات.
- ملائمة استخدامها من قبل جميع المؤسسات على اختلاف حجمها ونشاطها الاقتصادي.
- إدخال متطلبات تلزم المؤسسات بقياس رضا الزبائن والتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة.
- تسهيل استخدام المواصفات واستعمال لغة ومصطلحات واضحة وموحدة لجميع الأطراف المعنية.
- اعتبار ISO 9000 مرحلة مبدئية تساعد في تطبيق فعال لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال مواصفة جديدة تتمثل في ISO 9004 التي أصبحت تشكّل مع ISO 9000 ما يعرف بالثنائي المتوافق.

ثانيا: البنية الجديدة لسلسة المواصفات القياسية 2000 : ISO 9000

إنّ التعديل الجوهري الذي قامت به منظمة ISO سنة 2000 يعتبر الخطوة الأولى للتخلي عن الهيكل الوارد في المواصفات الأصلية الذي يقوم على أساس 20 متطلب، إذ بموجب هذا التطوير يتم الانتقال إلى منهج إدارة العمليات الذي يبدأ بالمستهلك وينتهي بالمستهلك وبما ينسجم مع متطلبات مدخل إدارة الجودة الشاملة[2]. هذا وتتألف سلسلة ISO 9000 : 2000 كما هو مبين في الجدول اللاحق من أربع مواصفات قياسية أساسية ومجموعة من المواصفات القياسية الداعمة إضافة إلى عدد من المواصفات والتقارير الفنية وقد تم احلال الإصدار الثالث ISO 9000 : 2000 للمواصفة لتحل محل المواصفات السابقة التي تضمنها الإصدار الثاني لعام 1994[3].

الجدول رقم (04): مكونات سلسلة المواصفات القياسية 2000 : ISO 9000

المواصفات القياسية الأساسية	ISO 9000 : 2000	أنظمة إدارة الجودة– أساسيات ومفردات–
	ISO 9001 : 2000	أنظمة إدارة الجودة– متطلبات–
	ISO 9004 : 2000	أنظمة إدارة الجودة– إرشادات لتحسين الأداء–
	ISO 19011 : 2002	أنظمة إدارة الجودة– إرشادات حول تدقيق أنظمة إدارة الجودة
	ISO 10006 : 1997	إدارة الجودة–إرشادات حول الجودة في إدارة المشاريع–

[1] عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 159.

[2] سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 284.

[3] إيثار عبد الهادي آل فيحان المعموري، عبد نايف حسين القرغولي، **تشخيص وتقويم الفجوة بين متطلبات المواصفة القياسية : ISO 9000 2000 وواقع نظام الجودة في شركة سنحاريب لتقانات الري الحديثة**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد8، العدد1، جامعة القادسية، العراق 2006، ص28.

المواصفات القياسية الداعمة	ISO 10007 : 1995	إدارة الجودة–إرشادات حول الأنشطة المتعلقة بتحديد الصفات المميزة للمنتج وضبطها وتنظيمها.
	ISO 10012-1 : 1992	متطلبات ضمان الجودة لتجهيزات القياس –الجزء1: نظام إثبات خصائص تجهيزات القياس.
	ISO 10012-2 : 1997	متطلبات ضمان الجودة لتجهيزات القياس –الجزء1: إرشادات لضبط عمليات القياس.
	ISO 10015 : 1999	إدارة الجودة –إرشادات حول التدريب–
	ISO 15161 : 2001	إرشادات حول تطبيق المواصفة ISO 9001: 2000 في صناعة الأغذية والمشروبات.
التقارير الفنية	ISO/TR10014 :1998	إرشادات حول إدارة الجوانب الاقتصادية للجودة
	ISO/TR10017 :1999	مرشد حول الأساليب الإحصائية للمواصفة ISO 9001 : 1994
	ISO/TR10013 :2001	إرشادات حول توثيق أنظمة إدارة الجودة.
المواصفات الفنية	ISO/TR16949 :2002	أنظمة إدارة الجودة –المتطلبات الخاصة بتطبيق المواصفة ISO 9001 : 2000

المصدر: م. سالتي، س. إلياس، **المواصفات القياسية الدولية 2000 : ISO 9000**، 2003، متوفر على الموقع: www.hiast.edu.sy اطلع عليه يوم 2018/07/28، 14h41.

من الجدول أعلاه يمكن شرح أهم المواصفات القياسية الأساسية والتي تشكل نواة سلسلة ISO 9000 : 2000 على النحو الآتي:

1- المواصفة القياسية ISO 9000: 2000 (أنظمة إدارة الجودة- أساسيات ومفردات): تعتبر بمثابة خريطة توضيحية للمواصفات الأخرى في سلسلة ISO 9000 : 2000 وتتضمن التعريفات والمصطلحات الأساسية وقد حلت محل المواصفة ISO 8402: 1994 وينصح بالعودة إليها قبل تطبيق بقية مواصفات السلسلة[1].

2- المواصفة القياسية ISO 9001: 2000 (أنظمة إدارة الجودة- متطلبات-): تحتوي هذه المواصفة على الحد الأدنى من المتطلبات التي يجب على المؤسسة تلبيتها، كما انها تنطبق على جميع المؤسسات على اختلاف طبيعة نشاطها وتعد المواصفة الوحيدة التي يتم من خلالها منح شهادة المطابقة[2].

3- المواصفة القياسية ISO 9004: 2000 (أنظمة إدارة الجودة- إرشادات لتحسين الأداء): تقدم إرشادات لتحسين الأداء وكيفية تطبيق عناصر نظام إدارة الجودة، وقد حلت محل المواصفة ISO 9004: 1994 وهي ليست معدة للحصول عليها بغرض المطابقة أو الاستخدام للأغراض التعاقدية[3].

---

[1] وائل شحاتة عبد الحميد، **الجامعات العربية بين الجودة الشاملة وشهادات الجودة**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس العدد10، 2012، ص 216.

[2] م. سالتي، س. إلياس، **المواصفات القياسية الدولية ISO 9000: 2000**، 2003، متوفر على الموقع: www.hiast.edu.sy، اطلع عيه يوم 2018/07/28، 14h41.

[3] نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص69.

4- المواصفة القياسية ISO19011: 2002 (إرشادات حول تدقيق أنظمة إدارة الجودة و/ أو أنظمة البيئة): وقد حلت محل المواصفة (إرشادات حول تدقيق أنظمة الجودة)، تقدم إرشادات حول مبادئ التدقيق وإدارة برامج التدقيق إضافة لكفاءة مدققي أنظمة إدارة الجودة وأنظمة إدارة البيئة[1].

أما بالنسبة للمواصفات القياسية المصدرة بعد عام 2000 فلم تأتي بتعديلات جوهرية في محتوى سلسلة ISO 9000: 2000 وإنما عبارة عن مراجعة دورية تقوم بها منظمة الأيزو تقريبا كل خمس سنوات أو أكثر تماشيا مع التطورات الحاصلة وتغير احتياجات مستخدمي هذه المواصفات. فقد جاءت المواصفة القياسية ISO 9001: 2008 لتقدم توضيحات لمتطلبات مواصفة ISO 9000: 2000 من خلال ثلاث مواصفات إرشادية[2]:

- ISO 9000: 2008: مصطلحات وأساسيات.
- ISO 9001: 2008: متطلبات نظام إدارة الجودة.
- ISO 9004: 2008: مواصفة إرشادية لتطبيق المواصفات السابقة.
- ثم جاء الإصدار الأخر ISO 9001: 2015 هدفه ضمان استمرار الملائمة في التطبيق، ضمان التوافق مع النظم الإدارة الأخرى وزيادة متطلبات الجهات المهتمة والأطراف ذات العلاقة.

ومن بين أهم التعديلات التي جاء بها إصدار ISO 9001: 2015 والتي طرأت على المواصفة السابقة لها ISO 9001 : 2008 تخص الهيكل العام للمواصفة، إدماج مبدأ التفكير المبني على المخاطر كنهج جديد يشير إلى تأثير حالة عدم اليقين على النتائج المتوقعة لأداء نظام إدارة الجودة، وكذا زيادة فعالية ودور الإدارة العليا في تحسين نظام إدارة الجودة وتعديلات في بعض المصطلحات.

ثالثا: إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية ISO 9000 تكامل أم تشابه؟

لنا أن نتساءل الآن في معرض الحديث عن سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 عن العلاقة بين الجودة الشاملة ISO 9000 أو بعبارة أخرى هل العلاقة بين الجودة الشاملة ISO 9000 علاقة تكامل أم تشابه؟

إنّ البحث في العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة المعروفة باسم ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة TQM تبدأ من دراسة ما توصلت إليه اللّجنة الفنية ISO/TC/176 من خلال التحليل المعمّق لمفاهيم الجودة الشاملة حيث اختارت اللّجنة المذكورة مجموعة مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها، حيث أصبحت فيما بعد هذه المبادئ أساسا مهما تم الاستناد إليه عند إجراء التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000 ومن بين هذه المبادئ نجد مبدأ التركيز على الزبون، التأكيد على القيادة، مشاركة العاملين، اعتماد مبدأ التحسين المستمر، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.....الخ، ولهذا يعدّ نظام ISO 9000 قاعدة أساسية للمؤسسة

---

[1] المرجع السابق.

[2] نادية مقداد، **متطلبات تطبيق المواصفات القياسية الدولية الأيزو في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل انفتاح السوق**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غ م)، جامعة الشلف، 2017- 2018، ص 107.

التي تهدف إلى الوصول لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة باعتباره يساهم في تحسين مستويات الأداء في كافة المؤسسات في النواحي التي تتعلّق بالتصنيع سواء في التخطيط أو الإنتاج أو التسويق أو ضبط الجودة[1].

من حيث التعريف فإن إدارة الجودة الشاملة لها تعاريف متعددة بعكس الحال في تعريف ISO فإدارة الجودة الشاملة يمكن تعريفها على أنها سبيل لبقاء المؤسسة وفلسفة إدارية تدرك صعوبة الفصل بين حاجات العميل وأهداف المؤسسة، وهي أيضا أسلوب لتأكيد الفعالية والكفاءة القصوى للمؤسسة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي إلى التفوق ومنع الأخطاء، أمّا بالنسبة ISO 9000 فهي مواصفة لها معنى موحّد متفق عليه بأية لغة ومن أي منظور وهذا ما يسهّل تقييم مدى التوافق معها على مستوى عالمي، وهو ما يعد صعب بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة[2].

تركّز ISO 9000 على علاقة «المورد – الزبون» بحيث هي علاقة منهجية، نظامية، معززة بالوثائق والمراجعات ومكمّلة لتوجه الإدارة والعاملين بإدارة الجودة الشاملة، بمعنى أن مواصفات ISO 9000 تمثل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الزبون فما يشغل بال الزبون هو جودة المنتج وهذه الأخيرة لن تترسّخ في دهنه إلاّ إذا حمل المنتج شهادة ISO بمعنى آخر أنّ ISO 9000 ما هو إلاّ ترسيخ للجودة المتضمنة في المنتج، أمّا من وجهة نظر المورد أو الشركة المنتجة فإنّ ISO 9000 هي الطريق للجودة، وهو ما يعني أن سلسلة المواصفات القياسية الدولية التي ينبغي أن تتبعها الشركة هي الطريق للجودة، وأنّه إذا تم تنفيذ تلك المواصفات فإنّها ستؤدي لاعتماد الشركة دوليا. وهو ما يعني استباق الشركة لحاجات وتوقعات المستهلك بما يمكّن الفوز بالحصة السوقية المنشودة ودعم نمو نشاط المؤسسة[3].

إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات يختلف من شركة إلى أخرى بينما تطبيق إحدى مواصفات سلسلة ISO 9000 فيكون بشكل موحّد لكونها مواصفة محددة من قبل المنظمة العالمية للمعايير والمواصفات حيث يكون التطبيق وفق قواعد إرشادية محددة تساعد في تطبيق الأيزو ولذلك فإن الحصول على شهادة ISO 9000 يعتبر دليلا لامتلاك المؤسسة نظام جودة موثّق يمكن الاعتماد عليه في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

وهكذا فإن تركيز إدارة الجودة الشاملة على فعالية وكفاءة العمليات الإنتاجية للمؤسسة بشكل شامل ومتكامل باتجاه الزبون لتلبية رغباته يجعلها مدخلا للتكامل مع مواصفة ISO 9000 وبذلك تكون إدارة الجودة الشاملة TQM مكمّلا ISO 9000 وليست بديلة عنه[4].

كما أن تركيز مواصفات ISO على التوثيق والمراجعات يهيئ فرصة لتحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها، وهكذا فإن ISO 9000 يمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثّقة بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من

---

[1] محمد عوض الثرثوري، أغادير عرفات جويحان، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومراكز المعلومات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص: 51.

[2] زروقي ابراهيم، لحلول عبد القادر، **الجودة الشاملة غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات**، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة سعيدة، 2010، ص: 11.

[3] حسين عبد العال محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

[4] قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو9001**، مرجع سبق ذكره، ص: 213، 214.

منظور شامل وعليه يمكن القول بأنّهما « ليستا متعارضتين بل هما متكاملتان » ومن نسيج واحد هو الجودة ولكن السؤال المطروح: هل الحصول على شهادة ISO يغني عن نظام إدارة الجودة الشاملة ؟

يمكن للمؤسسة أن تحصل على شهادة ISO 9000 دون أن تكون متبنية لفلسفة الجودة الشاملة بشكل كلّي كما يمكن أن تتبنى المؤسسة فلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة ISO 9000، حيث في هذه الحالة تضع لنفسها معايير خاصة بها، وعلى الجانب الآخر قد تحصل المؤسسة على شهادة ISO 9000 كبداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فالتركيز في معايير ISO 9000 يكون على إجراءات وطرق تشغيل النظام الإنتاجي من الناحية الفنية، في المقابل برنامج إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المؤسسة ليس فقط كنظام فنّي وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد. وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات، طموحات، دوافع، سلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل هي موضع اهتمام الجودة الشاملة وبالتالي فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس تحقيق التكامل بين النظامين الفنّي والاجتماعي من خلال نظام إداري يركّز على الوفاء باحتياجات كل من الزبائن والمساهمين إضافة إلى المتطلبات الفنية للمنتج[1].

وممّا تقدم أعلاه يتضح أن إدارة الجودة الشاملة هي أبعد من مواصفات أنظمة إدارة الجودة (ISO 9001/2000)، وأنّ هذه الأخيرة هي الأساس للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، بعبارة أخرى أن المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة ISO 9001/2000 تستطيع تبنّي فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على المستهلك ومشاركة العاملين والتحسين المستمر وقد أدركت هذه الحقيقة الكثير من المنظمات الإنتاجية والخدمية في الدول المتقدمة صناعيا، أمّا بالنسبة للدول التي لا تزال في طريق التنمية ولم تحصل مؤسساتها على شهادة الجودة (ISO 9001/2000) فما عليها سوى تهيئة نظام للجودة يتمثل في تطبيق سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 وذلك من أجل خلق الاستقرار في بيئة الأعمال الداخلية للمنظمة وتحقيق جودة ثابتة لمنتجاتها (سلع أو خدمات) واستخدامها كأداة للوصول إلى بناء نموذج لإدارة الجودة الشاملة والجدول رقم (02) يوضّح مقارنة نظام الجودة في كل من إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة ISO 9000[2].

وعليه يمكن القول بأن العلاقة بين برنامج إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية ISO 9000 لاسيما بعد تعديلها والذي كان في ديسمبر من سنة 2000 ثم في 2008 وبرغم الفروق المذكورة آنفا فإنه لا يوجد تعارض كبير بينهما بل العكس من ذلك هناك نقاط التقاء كبيرة بينهما إلى درجة اعتبار الحصول على شهادة المطابقة (ISO 9001/2000) خطوة مبدئية وجد معتبرة في سبيل السير نحو تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع.

---

[1] زروقي إبراهيم، لحلول عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

[2] المرجع السابق، ص: 13.

الجدول رقم (05): مقارنة نظام الجودة في كل من إدارة الجودة الشاملة ومعايير ISO 9000

ر.م	المعيار	إدارة الجودة الشاملة TQM	المعايير الدولية ISO 9000
1-	منظور الجودة	إدارة الجودة من منظور شامل	يقوم نظام الجودة على مواصفات موثقة
2-	تركيز الجودة	تركّز على الجانب الإنساني الاجتماعي وتحاول تكييفه مع الجانب الفنّي	تركّز على الجانب الفنّي من خلال طرق تشغيل العمليات المختلفة
3-	هدف نظام الجودة	التحسين المستمر للإنتاجية والجودة	المراجعة الدورية بهدف التحديث المستمر للجودة
4-	التطبيق في المؤسسة	يشمل التطبيق كافة أقسام المؤسسة	يمكن تطبيقه في قسم أو فرع من فروع المؤسسة
5-	مسؤولية الجودة	مسؤولية جميع العاملين والأقسام في المنظمة.	مسؤولية قسم ضبط الجودة
6-	مدة التطبيق	تحتاج إلى وقت طويل نسبيا	يحتاج تطبيقه إلى وقت أقل
7-	نوع المؤسسة	تصلح لكافة المؤسسات الإنتاجية والخدمية	يطبق حسب نوع عمليات المؤسسة
8-	التركيز على العميل	إرضاء العميل وتتبع ما يريده باستمرار هي أولوية الأولويات	ضمان مطابقة المنتج لمتطلّبات العميل ومعالجة شكاوى العملاء
9-	مشاركة العاملين	الحفاظ على البيئة التي تحقق المشاركة الكاملة للعاملين	تحديد مستوى الكفاءة الضرورية لكل منصب عمل مع توضيح الصلاحيات

المصدر: قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو9001**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص: 214.

المبحث الثالث: المواصفة القياسية العالمية لنظم الإدارة البيئية ISO 14000

على إثر النجاح الذي حققته المنظمة العالمية للمواصفات ISO في مجال نظم إدارة الجودة ISO 9001 إضافة لتزايد النداءات الدولية للنظر في حجم تأثيرات الأنشطة الصناعية على البيئة، تم استحداث المواصفة القياسية ISO 14001 للإدارة البيئية من طرف منظمة ISO بهدف توفير شهادة معترف بها دوليا على التزام المؤسسة بتبني البعد البيئي ضمن استراتيجياتها في ظل تزايد عدد الزبائن الراغبين في استهلاك المنتجات الخضراء أو الصديقة للبيئة.

المطلب الأول: ماهية نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الاقتصادية

تبنت المؤسسات الاقتصادية نهج إداري جديد مستمد من مدخل إدارة الجودة الشاملة فيما يعرف بإدارة الجودة البيئية الشاملة كإحدى الاستراتيجيات لحماية البيئة وتعزيز تنافسية المنظمة أمام المنافسين.

أولا: نشأة وتطور مفهوم الإدارة البيئية

يعود الاهتمام بمفهوم الإدارة البيئية ومسعى الدول لحماية البيئة وتحسين الأداء البيئي لمؤسساتها إلى زمن الثورة الصناعية (1760- 1820) وما صاحبها من تأثيرات بيئية كبيرة في شكل ازدياد معدلات التلوث والاستغلال غير العقلاني للموارد الطبيعية بفعل تركيز المؤسسات الصناعية أنداك على هدف تعظيم الأرباح وفي مقابل ذلك ازداد الوعي البيئي للمواطنين والمنظمات غير الحكومية ودفعهم بالحكومات والمنظمات بضرورة اتخاذ إجراءات لحماية البيئة

نتج عنها إصدار جملة من القوانين لمعالجة التلوث مثل قانون الصحة العامة سنة 1912 وقانون النفايات سنة 1989 بالولايات المتحدة، قانون الصحة العامة سنة 1936 وقانون حماية الأنهار سنة 1951 ببريطانيا[1]، ما يدعّم هذه الحقائق هو تأثيرات مختلف جهات الضغط التي تستهدف حماية البيئة وتقليل مخلفات الأنشطة الصناعية المتزايدة مثلما نوضحه فيما يلي[2]:

1- الحكومة: من خلال اصدار القوانين والتعليمات المتعلقة بحماية البيئة من التلوث ومعالجة النفايات.

2- المجهزين والمستهلكين: تنامي الوعي البيئي لدى المستهلكين وازدياد إقبالهم على طلب المنتجات الخضراء أدى إلى اهتمام الصناعيين والمجهزين بالبيئة من خلال تقليص النفايات وتكاليف الطاقة.

3- المستثمرين: من خلال تفحص السجلات البيئية الأساسية للشركات.

4- القوى العاملة: عن طريق ممارسات التوظيف التي تتطلب كفاءة لتشغيل معدات تسيطر على التلوث.

5- المجموعات المحلية: من خلال الدعاوى والشكاوى التي تقدمها عن كل مظاهر التلوث في المجتمع.

6- التمويل: وهذا من خلال استخدام أسلوب مسح المخاطر البيئية من قبل البنوك وشركات التأمين.

نتيجة لهذه الظروف سارعت الجمعية العمومية للأمم المتحدة عام 1968 إلى اقتراح عقد مؤتمر يهتم بمعالجة المشاكل البيئية عرف باسم "مؤتمر ستوكهولم" عام 1972 كأول مؤتمر دولي يعنى بشؤون البيئة

وفي عام 1974 عقد مؤتمر الأغدية الدولي للأمم المتحدة الذي ناقش مشكلة عدم إدراك التوازنات بين الطاقات الإنتاجية، ثم دور منظمة اليونيسكو في التخطيط والوعي البيئي سنة 1975 تلتها في نفس السنة هيئة الأمم المتحدة من خلال برنامجها المتخصص في البيئة. كما تم التعاون بين الهيئتين في المجال البيئي حيث خصصت الفترة (1982-1992) تحت عنوان التعايش مع المحيط الحيوي إضافة إلى مرفق البيئة العالمي سنة 1991[3]. كما أنه في عام 1987 تم وضع اللجنة العالمية للبيئة والتنمية التابعة للأمم المتحدة هذه الأخيرة قامت بنشر تقريرها تحت اسم "مستقبلنا المشترك" الذي كان من أهم نتائجه التركيز على مفهوم التنمية المستدامة وحث المؤسسات على ضرورة إعطاء أهمية خاصة للاعتبارات البيئية أثناء ممارسة أنشطتها التصنيعية وهو ما تم التأكيد عليه في قمة الارض ريو دي جانيرو عام 1992[4] وعلى إثر هذا قامت المنظمة العالمية للمواصفات ISO بإصدار سلسلة المواصفات الدولية للإدارة البيئية ISO 14001 عام 1996 وتواصلت بعدها المساهمات في مجال الإدارة البيئية مثل مؤتمر كيوتو عام 1997، ومؤتمر لاهاي عام 2000، قمة جوهانسبورغ عام 2002 والهادفة لترسيخ بعض المفاهيم الحديثة للحفاظ على البيئة مثل

---

[1] شرف الدين أمين بن عواق، **دور اتجاهات نشر المسؤولية الاجتماعية في دعم نظام الإدارة البيئية**، مجلة رؤى اقتصادية، العدد6، جامعة الوادي جوان 2014، ص 117.

[2] نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، **إدارة البيئة: نظم ومتطلبات وتطبيقات**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص116.

[3] شراف براهيمي، محمد قويدري، **استخدام الإدارة البيئية كمدخل لترشيد استهلاك الموارد الاقتصادية في المشاريع الصناعية**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 15، جامعة الشلف، جانفي 2016، ص 43.

[4] نجوى عبد الصمد، **الإدارة البيئية للمنشآت الصناعية كمدخل حديث للتميز التنافسي**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، يومي 08 و09 مارس 2005، ص 135.

تكنولوجيا الإنتاج الأنظف، الطاقات المتجددة، المنتج الأخضر، التسويق الأخضر، المستهلك الأخضر[1]، وقد حظي مفهوم الإدارة البيئية باهتمام العديد من الباحثين والدراسين وقدمت له عدة تعاريف نورد بعض منها فيما يلي:

1- المنظمة العالمية للمواصفات ISO: تعرفها على أنها "جزء من النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها ومراجعتها بما يحسن الأداء البيئي للمنظمة"[2].

2- المواصفة الفرنسية (NFX 30200): بأنها مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تحدد السياسة البيئية، الأهداف والمسؤوليات والتي تنفذ من خلال تخطيط الأهداف البيئية، قياس النتائج والتحكم في الآثار البيئية[3].

3- تعريف المنظمة العربية للتنمية الإدارية: تعرفها على أنها جزء من منظومة إدارة شاملة في المؤسسة وهي تشمل البناء التنظيمي، أنشطة التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات للمحافظة على سياسة بيئية هدفها تحسين الأداء البيئي للمنظمات[4].

مما سبق نستنتج بأن نظام الإدارة البيئية هو جزء من منظومة إدارية شاملة تشمل الوظائف الرئيسية للإدارة بهدف تقليص حجم التأثيرات البيئية والاستخدام الكفء والعقلاني للموارد الطبيعية وتحسين الأداء البيئي للمنظمة كإحدى أهداف التنمية المستدامة. هذا ويتميز مفهوم الإدارة البيئية بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي[5]:

- من أكثر الأنظمة الإدارية فاعلية في تحقيق أداء بيئي متميز يسمح للمنظمة من مراجعة مختلف أنشطتها ذات التأثير السلبي على البيئة ومحاولة التوافق مع المعايير العالمية للبيئة.
- يساعد المنظمة في تحسين كفاءة الاداء البيئي ذاتيا من خلال التعاون مع الجهات المعنية.
- يتضمن تحديد للهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والموارد اللازمة لتحقيق السياسة البيئية.
- يؤشر حصول المؤسسة على المطابقة للمواصفات القياسية البيئية على مدى وفائها باحترام الالتزامات البيئية في عملية الإنتاج وحماية البيئة على المستوى المحلي والدولي.
- يساعد نظام الإدارة البيئية على توحيد المصطلحات والمفاهيم المتداولة في مجال حماية البيئة.

ثانيا: دوافع وأهداف تبني نظام الإدارة البيئية على مستوى المؤسسة الاقتصادية

اتجهت العديد من المنظمات إلى تبني مدخل الإدارة البيئية كنهج إداري حديث يدمج البعد البيئي للنشاط الإنتاجي ضمن السياسة الإدارية للمنظمة، وهذا بفعل عوامل داخلية وخارجية نذكر منها ما يلي:

---

[1] شراف براهيمي، محمد قويدري، مرجع سبق ذكره، ص43.

[2] نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، مرجع سبق ذكره، ص 122.

[3] شرف الدين أمين بن عواق، مرجع سبق ذكره، ص 118.

[4] عادل عبد الرشيد عبد الرزاق، **نظام الإدارة البيئية والمواصفة القياسية وتطبيقها في الوطن العربي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2005، ص3.

[5] عدنان غانم، مطانيوس مخول، **نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة**، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 02، جامعة دمشق، 2009، ص37.

1- الأسباب الخارجية: نلخصها فيما يلي[1]:

1-1- طلب السوق: مع انتشار الوعي البيئي لدى المنتجين والمستهلكين أصبح الطلب السوقي يصب في مصلحة المنتجات المسؤولة بيئيا أو المنتجات الخضراء وهذا بفعل تزايد فئة المستهلكين الخضر، حيث تشير الدراسات في المجتمع الأمريكي مثلا أن 80% من الزبائن يعتمدون على المعايير البيئية في سلوكهم الشرائي.

1-2- ضغوط المساهمين والمقرضين: تعرف المؤسسات حاليا ضغوط متزايدة من قبل المساهمين والمقرضين والمستثمرين فيما يخص الإفصاح المحاسبي عن المعلومات البيئية نظرا للعلاقة التي تربط بين تدهور الأداء البيئي في شكل ارتفاع للتكاليف البيئية وتدهور الأداء المالي في شكل انخفاض في الأرباح.

1-3- الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق: تستفيد المؤسسات المنتجة للسلع والمنتجات الصديقة للبيئة من حصص سوقية جديدة نظرا لوجود فئة كبيرة من الزبائن الراغبين في تلك المنتجات غير المضرة بالبيئة.

1-4- الالتزامات الحكومية: تلعب الدولة دورا فعالا في تحفيز وإلزام المؤسسات بتحسين أدائها البيئي خاصة تلك التي تمارس أنشطة ملوثة للبيئة من خلال وضعها التشريعات البيئية الهادفة إلى تقليل إفرازات الأنشطة الملوثة.

2- الأسباب الداخلية: نوجزها في النقاط التالية[2]:

2-1- رفع القدرة التنافسية للمؤسسة: من أهم الدوافع التي تحث المؤسسة على إنشاء إدارة بيئية هو قدرة هذه الأخيرة على زيادة تنافسية المؤسسة من خلال:

- تحسين صورة وسمعة المؤسسة من خلال الوفاء بالتزاماتها البيئية اتجاه زبائنها (المستهلك الأخضر)
- تخفيض في حجم التكاليف البيئية من خلال تقليص الهدر في الطاقة والموارد، تقليل تكاليف التخلص من النفايات عن طريق إعادة تدويرها وتجنب دفع الضرائب البيئية.
- الولوج إلى الأسواق الخارجية (الدولية والإقليمية) من خلال الحصول شهادة المطابقة ISO 14001 والتي تعد وسيلة لتجاوز الحواجز التجارية خاصة الأسواق التي تشترط احترام المعايير البيئية.
- تحمل المسؤولية البيئية: من خلال التزام المؤسسة بالحد من آثارها السلبية على البيئة في شكل تقليص للنفايات والمخلفات وتبني استراتيجيات لتحسين الأداء البيئي مثل تكنولوجيا الإنتاج الأنظف.

2-2- الاعتبارات المالية: حيث تؤكد الدراسات أن تدهور الأداء البيئي للمؤسسة أصبح يكلف أكثر مما يكلفه تبني نظام الادارة البيئية وكثيرا ما تدفع الاعتبارات المالية المؤسسة الاقتصادية إلى تبني توجه متصالح مع البيئة من خلال تقليص التكلفة عبر الإنتاج الانظف وتفادي دفع الضرائب البيئية وغيرها.

---

[1] أنظر:- يوسف حجيم الطائي وآخرون، **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية**، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 390.

- محمد عبد الوهاب العزاوي، **أنظمة إدارة الجودة البيئية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2002، ص 194.

[2] أنظر: - أمين مخفي، حبيبة عامر، **دور تبني الإدارة البيئية في المؤسسة الاقتصادية في دعم متطلبات تحقيق التنمية المستدامة**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد3، العدد 02، جامعة بشار، جوان 2017، ص: 23، 24.

- نادية حمدي صالح، **الإدارة البيئية: المبادئ والممارسات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 82.

2-3- متطلبات سوق التصدير: مع تزايد اللوائح والتشريعات التنظيمية التي تمنع التعامل مع المنتجات المضرة بالبيئة في الأسواق العالمية وخطرها على البيئة والصحة البشرية ظهرت الحاجة إلى اشتراط معايير الإدارة البيئية ISO 14001 من أجل الدخول للأسواق الأجنبية.

أما بالنسبة لأهم أهداف نظام الإدارة البيئية يمكن حصرها في النقاط التالية[1]:

1- تهيئة المؤسسة للتعامل مع مختلف القضايا البيئية ضمن سياسة واضحة تراعى فيها الإجراءات البيئية.

2- مساعدة المؤسسات على تبني سياسات خاصة بالإدارة البيئية من أجل تدنية الآثار البيئية على البيئة.

3- تشجيع المؤسسات في الحصول علة شهادة المطابقة ISO 14001 من هيئات التقييس المختصة.

4- إرشاد المؤسسات لأهم المتطلبات والقوانين ذات العلاقة بتطبيق الإدارة البيئية.

5- تحسين الأداء البيئي في مجال التصنيع وترشيد استخدام الموارد الاقتصادية للمشاريع الصناعية.

6- تحقيق الإنتاج الأنظف حتى يتوافق مع المعايير البيئية المحلية والعالمية وإحداث التكامل بين نظم إدارة البيئة والأنظمة الاخرى، وتطبيق المعايير القياسية للجودة البيئية الشاملة.

ثالثا: معوقات وآثار تطبيق نظام الإدارة البيئية

تواجه المؤسسات الراغبة في التحول والتغيير نحو تبني مدخل الإدارة البيئية مجموعة من الصعوبات التي قد تحول دون الاستفادة من مزايا هذا النهج الإداري، نذكر بعض منها في النقاط التالية:

1- قلة الكفاءات البشرية المتخصصة في وضع مختلف السياسات والمعايير البيئية ووضعها موضع التنفيذ العملي.

2- ضعف في بنية الهيكل التنظيمي من حيث عدم تخصيص أقسام لمعالجة المشاكل البيئية بشكل لا مركزي.

3- نقص المعلومات التي يعتمد عليها في صناعة القرارات المتعلقة بحماية البيئة.

4- غياب التخطيط البيئي ضمن سياسة المنظمة على غرار المجالات الأخرى كالمالية والتسويق.

5- النقص الكبير في الإمكانيات المالية المخصصة للمشروعات البيئية ولترشيد استخداماتها والتي تعزز من قدرة وفاعلية تأثير الإدارة البيئية.

إنّ مجمل الصعوبات السابقة الذكر يجب على المؤسسة التغلب عليها وتوفير الظروف المناسبة لنجاح التطبيق العملي للإدارة البيئية بغية الاستفادة من أهم المزايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التالية[2]:

---

[1] قوي بوحنية، عبد المجيد رمضاني، **الإدارة البيئية والتنمية الخضراء مع الإشارة لحالة الجزائر**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط2، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، يومي 22، 23 نوفمبر 2011 جامعة ورقلة، ص 342.

[2] أنظر:

- شرف الدين أمين عواق، مرجع سبق ذكره، ص: 122،123.

- مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، **التسويق الأخضر كمدخل لحماية البيئة المستدامة في منظمات الأعمال**، ط1، ألفا للوثائق قسنطينة، 2017، ص: 160- 162.

1- الآثار الاقتصادية: يمكن ذكر بعض المزايا الاقتصادية على النحو الآتي:

- تقليل الهدر في الموارد والطاقة وترشيد استخدامها ومن ثم تقليص حجم التكاليف الكلية.
- زيادة إنتاجية العاملين بجعل مناخ العمل مناسب بيئيا.
- تخفيض الأعباء المالية المفروضة على المؤسسة بسبب التلوث نتيجة انخفاض مصاريف التأمين والتعويضات اتجاه الأضرار البيئية.
- الاستفادة من مزايا تمويلية نظير التزامها بالتشريعات البيئية مثل أن تحصل على قروض ميسرة أو إعانات حكومية.
- تحقيق مزايا تسويقية خضراء بحيث أن المؤسسات التي تنتج منتجات غير مضرة بالبيئة سوف تكسب حصص سوقية جديدة موجهة لفئة الزبائن الخضر الراغبين في استهلاك المنتجات الخضراء.
- تتمتع المؤسسات الحاصلة على مواصفة ISO 14001 بأفضلية تنافسية مقارنة بالمنافسين في السوق.

2- الآثار الاجتماعية: تتمثل فيما يلي:

- المساهمة في تقليص المخاطر البيئية المؤثرة على صحة وأمن الإنسان الناتجة عن النشاط الصناعي.
- المساعدة في إنشاء لغة مشتركة حول الجوانب البيئية لتحسين التواصل بين المؤسسة والمجتمع.

3- الآثار البيئية: نلخصها في النقاط التالية:

- حماية الأنظمة البيئية والطبيعية من مخاطر التلوث وانتشار النفايات.
- تحقيق أهداف التنمية المستدامة عن طرق الحد من الاستغلال غير العقلاني للموارد الطبيعية
- المساهمة في معالجة المشاكل البيئية التي يعرفها كوكب الأرض والتي تهدد مستقبل الأجيال.

4- الآثار الإدارية: حيث أكدت الدراسات أن تطبيق مدخل الإدارة البيئية يحقق جملة من المنافع التي تؤثر إيجابا في تحسين أداء الوظائف الإدارية، من بينها نجد ما يلي:

- زيادة رضا العاملين: من خلال إشراكهم في تنفيذ متطلبات الإدارة البيئية.
- الاستفادة من مراجعة الإدارة لأنظمة البيئة داخليا كآلية إدارية متميزة تسهم في التحسين المستمر للأداء المؤسسي.
- تشجيع التعاون والتنسيق بين إدارة وأقسام المؤسسة المختلفة وتحسين نمط الاتصالات الداخلية.

رابعا: أنواع مواصفات نظم الإدارة البيئية

هناك العديد من المواصفات المحلية التي سبقت مواصفة ISO 14001 ومن بين أشهرها نذكر ما يلي[1]:

1- المواصفة البريطانية: British Standard (BS: 7750)

[1] رشيد علاب، **نظام الإدارة البيئية واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غ م) جامعة المسيلة، 2016- 2017، ص: 53، 54.

أصدر المعهد البريطاني للمواصفات عام 1992 نظاما للإدارة البيئية عرف بالموصفة البريطانية BS: 7750 وتم تنقيحها سنة 1994 وهي مواصفة لازالت معتمدة حتى الآن في بريطانيا وقد شكلت أساسا لتطوير المواصفة الدولية ISO 14001 إلا أنها أقل مرونة ويصعب تطبيقها على المستوى لذا اعتمدت المواصفة القياسية ISO 14001 بعد تبسيط شروط المواصفة البريطانية BS: 7750.

2- المواصفة الاوروبية للإدارة البيئية EMAS: إن المواصفة القياسية الاوروبية ECO Management and Audit schene أنشئت سنة 1993 من طرف الاتحاد الأوروبي لتأطير الاتجاه الطوعي للمنظمات نحو الإدارة البيئية وقد تم تعديل هذه المواصفات سنوات 2001، 2002، 2004، وتتوفر EMAS على جميع متطلبات المواصفة القياسية إضافة لمبدأ الشفافية الإجباري، ويتم الحصول على شهادة بناء على تدقيق خارجي للتأكد من احترام خطوات بناء نظام الإدارة البيئية وكذا توفر الإعلان البيئي للمنظمة الذي يوضح السياسة البيئية للمنشأة ووصف نظام الإدارة البيئية المطبق فعليا.

3- المواصفة القياسية ISO 14001: بعد النجاح الذي حققته المواصفة القياسية لإدارة الجودة قامت منظمة ISO وتلبية لطلب الأمم المتحدة والمنظمات المهنية بإصدار سلسلة المواصفات القياسية للإدارة البيئية ISO 14001 في مارس 1996 من أجل إرشاد المنظمات حول كيفية ومتطلبات تطبيق نظام للإدارة البيئية يتوافق مع المواصفة القياسية الدولية ISO 14001 بهدف تحسين الأداء البيئي للمؤسسات، وهذا ما سيتم التفصيل فيه في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: مفهوم المواصفة القياسية لنظم الإدارة البيئية ISO 14000

تعتبر المواصفة القياسية ISO 14001 الأشهر عالميا في مجال الإدارة البيئية وسنلقي الضوء على بعض جوانبها في النقاط التالية:

أولا: نشأة المواصفة القياسية للإدارة البيئية ISO 14001

بدأت تتكاتف الجهود العالمية ممثلةً بالمنظمات والهيئات الدولية من أجل المناداة والإشراف على تطبيق التنمية المستدامة من خلال عقد المؤتمرات وإصدار القوانين والتشريعات والمواصفات القياسية فمنذ بداية ثمانينات القرن الماضي بدأ العالم يصحو على ضجيج العديد من المشكلات البيئية والمجتمعية الخطيرة، التي باتت تهدد أشكال الحياة فوق كوكب الأرض وتؤثر علي صحة الإنسان وتماسك المجتمعات ومن أبرزها: التلوث البيئي وزيادة استنزاف الموارد الطبيعية وتفاقم المشاكل العمالية وتدهور التعليم والصحة .وهذا كان طبيعياً في ظل إهمال المناهج التنموية للجوانب البيئية والمجتمعية طوال العقود الماضية، فكان لابد من إيجاد فلسفة تنموية بديلة جديدة تساعد في التغلب على المشاكل البيئية، مما تمخّض عن الجهود الدولية مفهوم جديد للتنمية عرف باسم التنمية المستدامة[1]، من خلال انعقاد المؤتمر الأول للأمم المتحدة حول بيئة الإنسان بستوكهولم سنة 1972 بعدما أصبحت البيئة ولاسيما العلاقة بين الأعمال والبيئة تحتل أهمية متزايدة وتشكّل قضية استراتيجية وكان من أهم نتائج هذا المؤتمر أن أسس برنامج البيئة

[1] أشرف اسماعيل عفيفي، **مواصفات دولية جديدة للتنمية المستدامة في مجالات الصحة والتعليم والحكم المحلي**، "المسؤولية" نشرة إليكترونية للهيئة العامة للمواصفات والجودة، العدد 16، 2017، ص3.

للأمم المتحدة UNEP واللجنة العالمية للبيئة والتنمية WCED والتي حددت في تقريرها الشهير "مستقبلنا المشترك" الدور الذي يجب أن تقوم به الصناعة في مجال الإدارة البيئية. فضلا عن الدعوات التي أطلقت في مفاوضات جولة أورغواي للاتفاقية العامة للتجارة والتعريفة GAAT والهادفة لإيجاد المواصفات الدولية التي تتحاشى الحواجز التجارية القائمة على أسس بيئية وتعزز من حماية البيئة في الوقت ذاته، لذلك قامت منظمة ISO واللجنة الدولية للإليكترونيات IEC بتشكيل مجموعة استشارية دولية للبيئة SAGE عام 1991 لتقييم الحاجة لمواصفات دولية خاصة بإدارة البيئة وقادرة على تحقيق الأهداف التالية[1]:

- وضع مدخل عام لإدارة البيئة مماثل لمواصفة إدارة الجودة
- تعزيز قدرة المنظمة على إجراء التحسين المستمر في الأداء البيئي.
- تسهيل التجارة الدولية عن طريق تخفيض وإزالة الحواجز التجارية.

وقد تزامن مع المجموعة الاستشارية الدولية للبيئة SAGE مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والبيئة المعروف بمؤتمر قمة الأرض ريو ديجانيرو عام 1992 في البرازيل والذي خلق مناخا عالميا إيجابيا نحو تبني نظام دولي للإدارة البيئية ونتيجة لذلك أوصت اللجنة الاستشارية بأن تمضي منظمة ISO باتجاه إيجاد مواصفات دولية تعالج قضايا البيئة فشكلت عام 1993 اللجنة الفنية ISO/TC207 المسؤولة عن تطوير سلسلة المواصفات الدولية ISO 14001 للإدارة البيئية[2].

تضم اللجنة الفنية التي شكلتها منظمة ISO عدة لجان فرعية SCS ومجموعات عمل مختلفة WGS لإعداد مسودة المواصفة والتصويت عليها، وتقوم تللك اللجان بالتعامل مع القضايا التالية[3]:

- اللجنة الأولى SC1: مختصة بأنظمة الإدارة البيئية.
- اللجنة الثانية SC2 : مختصة بالتدقيق البيئي وعلاقات التحليل البيئي.
- اللجنة الثالثة SC3 : مختصة بالملصقات البيئية.
- اللجنة الرابعة SC4 : مختصة بتقييم الأداء البيئي.
- اللجنة الخامسة SC5 : مختصة بتقييم دورة حياة المنتج.
- اللجنة السادسة SC6 : مختصة بالملصقات والتعاريف.

اضافة إلى مجموعات عمل تمثلت في مجموعة العمل الأولى WG1 من أجل وضع المواصفة والثانية WG2 من أجل التوجيهات والإرشادات، حيث عملت كلتا المجموعتين على ثلاث مجالات هي[4]:

- أنظمة الإدارة البيئية: مكونات المواصفة والتوجيهات حول استخدامها.
- أنظمة الإدارة البيئية: توجيهات عامة حول المبادئ وتطبيقها.

---

[1] منير صديق سعد الله العمادي، **متطلبات الموائمة بين الجودة والبيئة في ظل سلسلة المواصفات الدولية**، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة دهوك، العراق، 2011، ص90.

[2] المرجع السابق، ص91.

[3] مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، مرجع يبق ذكره، ص165.

[4] نجم عبود نجم، **المسؤولية البيئية في منظمات الاعمال الحديثة**، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 303.

- أنظمة الإدارة البيئية: توجيهات حول الاعتبارات الخاصة المؤثرة على المشروعات المتوسطة والصغيرة الحجم.

ومن خلال عدة لقاءات قامت بها اللجنة الفنية لمنظمة في مدينة تورينو عام 1993 ثم استراليا عام 1994 وأوسلو عام 1995 تواليا والذي عرضت فيه خمس مسودات عمل كمواصفة دولية، فتمت المصادقة عليها من طرف اللجان الرئيسية والفرعية ثم عرضت على أعضاء منظمة ISO للتصويت عليها فتمت الموافقة عليها سنة 1996 كمواصفة دولية للإدارة البيئية سميت بـ ISO 14001: 1996 في شكلها النهائي متضمنة عدة إصدارات طوعية دولية ترشد من خلالها إلى المتطلبات العامة لتأسيس نظام الإدارة البيئية مع طريقة التنفيذ، وبهذا يمكن اعتبارها أول محاولة جدية ذات بعد دولي لإدخال القضايا البيئية ضمن اهتمامات الدول والشركات على حد سواء وتمكين المؤسسات من أجل الإيفاء بالمتطلبات الضرورية التي تفرضها التجارة الدولية وكسب ثقة فئة كبيرة من الزبائن الراغبين في استهلاك المنتجات الخضراء[1].

ثانيا: تعريف المواصفة القياسية للإدارة البيئية ISO 14001

إنّ المواصفة القياسية الإيزو ISO 14001 لنظم الإدارة البيئية تقدّم عناصر نظام إدارة بيئية فعال متكامل مع نظم الغدارة الاخرى، مما يساعد الشركات على تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية، كما يتيح نظام ISO 14001 تحديد الإجراءات وتقييم فعاليتها لوضع السياسة والأهداف البيئية[2].

كما تعرّف المواصفة القياسية بأنها عبارة عن سلسلة من المعايير المعترف بها دوليا لأنظمة الإدارة البيئية تتضمن مجموعة من المتطلبات القابلة للتطبيق في أي منظمة كانت على اختلاف حجمها أو نشاطها طالما كان لها تأثير أو تأثر بالبيئة، وبالتالي فإنها تسعى إلى مساعدة المنظمة في توجهاتها البيئية المتعلقة بأنظمة الإدارة البيئية ومراجعة النظام البيئي وتحسين الأداء البيئي[3].

نظام الإدارة البيئية ISO 14001: 2004 هي إحدى المواصفات التي توفر المعلومات والمعرفة العملية اللازمة لتسهيل تبني أحدث التعديلات والتحسينات التي تقدمها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي حول كيفية تبني أو الانتقال إلى إجراءات توثيق نظام الإدارة البيئية (EMS) كما يمكن تطبيقه على جميع المنظمات مهما كان حجمها، باستخدام سلسلة المعايير ISO 14001: 2004، كمعايير مقبولة عالمياً فإنها تساعد على التخلص من النفايات والتلوث وتحسين الكفاءة في استخدام الموارد الطبيعية واستدامتها.[4]

كما تعرف المواصفة القياسية ISO 14001 للإدارة البيئية على أنها أداة لتحسين الأعمال التي تساعد المؤسسات على تنفيذ نظام إدارة بيئي مرن وقوي يجعلها أكثر مرونة واستدامة، فهي تضع الإدارة البيئية في قلب المنظمة ، وتكمل استراتيجية الأعمال وتساعد على تحسين الأداء البيئي مع مرور الوقت، ودمج أحدث الأفكار البيئية بما في

---

[1] نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، مرجع سبق ذكره، ص 125.

[2] سوسن شاكر مجيد، محمد عوادات الزيادات، **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ص 154.

[3] ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق الأخضر**، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 110.

[4] Syed Imtiaz Haider, **Environmental Management System ISO 14001:2004, Handbook of Transition** with CD-ROM, CRC Press,USA, 2011.

ذلك منظور دورة الحياة فهو يساعد على توفير حماية أكبر للبيئة. إنه إطار يساعد في التركيز على التوقعات المتزايدة للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى المتطلبات التنظيمية المرنة خاصة مع اصدار نسخة ISO 14001: 2015.[1]

كما تعرّف مواصفة على أنها إحدى المعايير المعترف بها دوليا والتي تحدد متطلبات إقامة نظام للإدارة البيئية يساعد المؤسسات بهدف تحسين أدائها البيئي من خلال الاستخدام الاكثر كفاءة للموارد والحد من النفايات بهدف كسب ثقة الأطراف ذات المصلحة ومن ثم الحصول على ميزة تنافسية[2].

هذا ويعتمد نظام ISO 14001 على منهج العملية الذي صمم بشكل أساسي لتحسين أداء نظام الإدارة البيئية المطبق من قبل المنظمة من خلال دورة التحسين المستمر لديمنغ: Plan / Do / Check / Act (خطط نفّذ، افحص راقب)، حيث يجب على المنظمات التي ترغب في الحصول على شهادة ISO 14001 أن تخضع لعملية تقييم يتم فيها تدقيقها لمعرفة ما إذا كانت متوافقة مع معايير ISO 14001.[3]

ثالثا: خصائص المواصفة القياسية للإدارة البيئية ISO 14001

إنّ المواصفة القياسية تتسم بعد خصائص نبرزها على النحو الآتي[4]:

- تستطيع مواصفة ISO 14000 وكنظام إداري أن تتكامل مع الأنظمة الاخرى للإدارة بكفاءة عالية مثل نظام ISO 9001 إدارة الجودة ونظام ISO 18001 إدارة السلامة والصحة المهنية، إذ تقدم تسهيلات في عملية الاستفادة من الفرص البيئية المتاحة.
- تلتزم مواصفة ISO 14000 بمنع التلوث البيئي وهو حجر الزاوية في كفاءة أدائها البيئي وهذا ما يجب أن ينعكس في سياسة المنظمة.
- تركّز المواصفة القياسية ISO 14000 على مفهوم التحسين المستمر ونسبة التلوث الصفري لكنه مفهوم افتراضي لا يمكن بلوغه وذلك بسبب عدم وجود مؤسسة مثالية، لذلك فهي تساعد على التحسين البيئي من خلال تحليل وتحديد المشاكل البيئية وتوثيقها منع لتكرارها مستقبلا.
- لا تحتاج المؤسسة لنقطة بداية متكاملة لتنفيذ هذه المواصفة إذ كثيرا ما تكون المعرفة بمتطلبات المواصفة كافية لتكون نقطة انطلاق نحو إنشاء نظام للإدارة البيئية.

---

[1] ISO 14001:2015 Your implementation guide, https://www.bsigroup.com/Documents/iso-14001/resources/ISO-14001-implementation-guide-2016.pdf, 27/08/2018, 18h00.

[2] L'organisation Internationale de Normalisation, **ISO 14001 : une Introduction à la Norme ISO 14001** : 2015, p2 www.iso.org/fr/Introduction-ISO-14001fm5478r-Idpdf, 21/08/2018, 12h20.

[3] Jourdan Alexander, Damienne Donaldson, **ISO 14001 Environmental Management System Performance**, Lincoln University, Canterbury, New Zealand, 2008, p3.

[4] خالد اعراب، الأبعاد **التسويقية للمسؤولية البيئية وانعكاساتها على تنافسية المؤسسة الصناعية**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية (غ م)، جامعة بومرداس، 2015/2014، ص: 119، 120.

رابعا: مزايا ومآخذ تطبيق المواصفة القياسية للإدارة البيئية ISO 14001

تحقق المؤسسات من وراء تطبيق أنظمة الإدارة البيئية والحاصلة على شهادة المطابقة ISO 14000 العديد من الفوائد نوجزها فيما يلي:

1- المزايا الاقتصادية: يمكن ذكرها على النحو الآتي[1]:

- تحقيق وفرات في التكاليف منها الناتجة عن تخفيض استهلاك الطاقة والموارد، وكذا الوفورات الناتجة عن إعادة تدوير النفايات ومن ثم تقليص تكاليف التخلص من المخلفات.
- تخفيض قيمة الغرامات المالية التي تتحملها المؤسسة نتيجة أنشطتها المسببة للتلوث فضلا عن تخفيض في التعويضات القانونية نتيجة الأضرار البيئية.
- رفع كفاءة الإنتاج إذ أنّ تطبيق بنود المواصفة يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال شراء أفضل المواد الخام.
- تحسين الأداء البيئي وذلك من خلال تقليل معدلات التلوث وترشيد استخدام الطاقة الكهربائية والمياه وتدوير استخدام المواد.
- تحقيق الميزة التنافسية حيث أنّ تحقيق المؤسسة للأداء البيئي المتميز يعتبر مطلب أساسي في السوق الأجنبية، حيث أكدّت الدراسات أنّ شركة NOKIA قد زادت حصتها السوقية بنسبة 57% بسبب نشر مجلة المستهلك الألمانية لبحث كان من نتائجه حصول شركة NOKIA على المركز الأول في تحسين الأداء البيئي.
- المساهمة في تحسين الصورة الدهنية للمنظمة أمام الزبائن والموردين ومختلف الأطراف ذات المصلحة.

2- المزايا الاجتماعية: تتمثل في النقاط التالية[2]:

- تقليل المخاطر المؤثرة على صحة وأمن أفراد المجتمع الناتجة عن الانبعاثات الغازية.
- تحسين الصورة العامة للمنظمة أمام مجتمعها والمنظمات الفاعلة في مجال حماية المستهلك والبيئة.
- تحقيق استدامة موارد الإنتاج مستقبلا من خلال ترشيد استخدام الموارد الطبيعية.
- رفع مستوى الوعي البيئي بين أفراد المجتمع من أجل التقدم نحو مستقبل مستدام للبيئة والموارد.
- تخفيض حجم النفايات والملوثات التي تصب في البيئة بفعل أنشطة المؤسسات.
- تعزيز مشاركة العاملين ومشاركة الإدارة العليا.

---

[1] أنظر: - زين الدين بروش، طارق راشي، **الإدارة البيئية وفقا للإيزو 14000 كآلية لتفعيل ممارسة البعد البيئي الأخضر في وظائف المؤسسة**، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 01، جامعة سطيف2، 2017، ص84.

-سلمان زيدان، **إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، الجزء2**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص75.

[2] أنظر: - زين الدين بروش، طارق راشي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 312.

3- المزايا البيئية: تتمثل فيما يلي[1]:

- حماية الأنظمة البيئية والاستخدام العقلاني والكفء للموارد الطبيعية وتقليل حجم المخلفات والنفايات مما يساهم في تخفيض حدة التلوث البيئي.
- تعتبر المواصفة القياسية ISO 14000 القرار البيئي جزء من قرارات بيئة الأعمال بما يجعل هدف تحسين الأداء البيئي هدف مكافئ للأهداف الاقتصادية والمالية.
- المساهمة في تعزيز الوعي البيئي خاصة لدى مؤسسات الدول النامية ذات التأثيرات السلبية على البيئة بسبب عدم تطور التشريعات البيئية والاستغلال المكثف للموارد من قبل المؤسسات الأجنبية.
- توفر أساسا شرعيا لدعاة حماية البيئة ومختلف الهيئات المطالبة بتحسين الأداء البيئي للمؤسسات.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال مراعاة القضايا البيئية من طرف منظمات الأعمال.
- تحقيق ميزة تنافسية ومالية من خلال تحسين الكفاءة وخفض التكاليف البيئية.
- تعزيز الأداء البيئي للمنظمة والموردين من خلال دمجهم في أنظمة أعمال المؤسسة البيئية.

رغم هذه المزايا فإن المواصفة القياسية ليست بدون مآخذ وعيوب تحد من درجة الاستفادة منها، يمكن ذكر بعض منها على النحو الآتي[2]:

- تؤدي سلسلة المواصفات القياسية ISO 14000 إلى الهدر في الطاقات كالجهد والوقت والتكلفة للاّزمة لإقامة وتشغيل نظام الإدارة البيئية.
- يعتبر عودة للنظام البيروقراطي لما يستخدمه من إجراءات وخطوات دقيقة وتنفيذ سلسلة من الأوامر.
- إن نظام ISO 14000 يهدف أساسا إلى مراعاة مصالح المنظمات الأخرى والبيئة على حساب عمل وأهداف المنظمة.
- تكلّف المنظمة مبالغ كبيرة كتكاليف الاستشارات وبرامج المراجعة الخارجية.
- طبيعة المواصفة كونها اختيارية تجعل قرار تطبيقها خاضع لخيارات الشركات وحسب مستوى الوعي البيئي فيها وهذا ما قد يؤدي إلى عدم الالتزام بتطبيقها على أرض الواقع.
- إنّ وضع مواصفات بيئية طوعية يمكن أن يعتبر خط دفاع قوي لدى الشركات في مواجهة جماعات الضغط البيئي التي تطالبها باحترام التزاماتها البيئية باستمرار.

---

[1] أنظر:- المرجع السابق، ص 313.

- International Organization of Standardization, ISO 14001 key benefits, Genève, 2015, www.iso.org/livesite 21/08/2018, 13h32.

[2] أنظر: - وليد شتوح، **المكاسب الاقتصادية والبيئية لتطبيق نظام الإدارة البيئية في المؤسسات ISO 14000 الصناعية**، مجلة العلوم الاقتصادية العدد17، 2016، ص8.

- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 313، 314.

خامسا: عوامل نجاح تطبيق مواصفة ISO 14000

لقد اصبحت المواصفة القياسية ISO 14000 مطلبا تجاريا أساسيا مما استدعى ضرورة تبني البعد البيئي بنفس مستوى الاهتمام بالهدف الاقتصادي والمالي ضمن سياسة المنظمة من أجل تحسين صورتها وسمعتها في السوق، ولتحقيق ذلك لابد من توفر بعض العوامل الاساسية للنجاح في تطبيق ISO 14000 نذكرها على النحو الآتي[1]:

1- توفير المناخ الودي بيئيا في الشركات: إنه من بين المؤشرات الدالة على اهتمام المؤسسة بالبيئة هو توفير ما يسمى بالمناخ البيئي أو المناخ الموجه للبيئة الذي يسود الشركة هو الذي ينطوي على كيفية فهم ومعالجة القضايا البيئية التي تسود العاملين وتتكون مع الوقت جراء توجهات وممارسات المؤسسة اتجاه البيئة وفي هذا المجال نجد مؤسسات يسودها مناخ بيئي إيجابي يؤشر على تبني القضايا البيئية بشكل واسع لتتم معالجتها ضمن سياسة واستراتيجية المنظمة.

وفي هذا الإطار لنا أن نتساءل عن ماهية العناصر المكونة للمناخ البيئي الإيجابي المساعد على تبني البعد البيئي في المنظمة والتي نوردها في النقاط التالية:

- **القيادة البيئية في الشركة:** تعني مدى التزام المؤسسة باتخاذ اجراءات وتدابير ودية اتجاه البيئة وكذا مسؤولية الإدارة العليا في متابعة مختلف السياسات والخطط والميزانية المخصصة للقضايا البيئية وبهذا يمكن أن يدرك العاملين في الشركة أن البيئة هي مكون أساسي في سياسات وممارسات الشركة وفي قيم وسلوكيات العاملين.
- **تبني سياسة بيئية واضحة:** فكما للشركة سياسة مالية واضحة تهدف لزيادة حصص حملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة أو سياسة موارد بشرية كفؤة في استقطاب أفضل الكفاءات البشرية يجب عليها أيضا اتباع سياسة بيئية فعالة في تبني القضايا البيئية ومعالجتها على مستوى الإدارة العليا من خلال تبني مفهوم التنمية المستدامة. مثل تبني سياسة الإنتاج الأنظف، الاقتصاد في الطاقة والاستخدام الفعال لموارد المياه.
- **تبني الشركة لنظام الإدارة البيئية:** إنّ هذا النظام هو الأساس في تحقيق متطلبات سلسلة ISO 14000 وفي حصول الشركة على شهادة ISO 14001 وإن تبني الشركة لهذا النظام سيجعلها في حركة واسعة لإعادة بناء هيكلها التنظيمي بما يتلاءم مع سياسة الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر.
- **الأنشطة التنظيمية الخضراء:** من خلال الاهتمام بمختلف الأنشطة البيئية سواء داخل المؤسسة من خلال تشجيع فرق العمل على مراعاة الممارسات والأهداف البيئية وتقديم حوافز لمن يساهم في تحسين صورة المؤسسة بيئيا (تطوير منتجات وخدمات موجهة للزبائن الخضر)، أو خارج المؤسسة من خلال العمل مع جمعيات حماية البيئة.

2- التعامل الجيد مع مقاومة التغيير من خلال اقتناع الإدارة العليا بفوائد ISO 14000 ونقل هذه القناعة للعاملين في المستويات الدنيا من أجل الحد من العقبات أمام تبني نظام فعال للإدارة البيئية.

3- تبني مفهوم النفايات الصفرية كأساس للتحسين المستمر بما يوازي مبدأ المعيب الصفري لإدارة الجودة الشاملة.

---

[1] نجم عبود نجم، **المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة**، مرجع سبق ذكره، ص ص: 354- 357.

4- تعزيز مشاركة العاملين لتحسين الأداء البيئي لدعم التزام العاملين وزيادة وعيهم بالقضايا البيئية.

5- العمل على إنشاء الميزة التنافسية المستدامة: وهذا هو الهدف النهائي للمؤسسات في أن تكون الالتزامات البيئية مصدرا جديدا للميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الثالث: متطلبات وآليات تطبيق نظام الإدارة البيئية وفق المواصفة ISO 14001

يجب على المؤسسة أن تؤسس وتوفر الظروف والآليات الكفيلة بتطبيق نظام للإدارة البيئية يتوافق مع مواصفة ISO 14001 بهدف الوصول للنتائج المرجوة من وراء ذلك فيما يخص تحسين الأداء البيئي والاقتصاد في الموارد المستخدمة.

أولا: متطلبات تطبيق نظام الإدارة البيئية وفق المواصفة ISO 14001

يمكن حصر متطلبات تطبيق بنود المواصفة القياسية ISO 14001 اللجنة الفنية ISO/ TC207 لمنظمة الأيزو في خمس متطلبات تمثل حلقة التحسين المستمر، نوجزها في النقاط الآتية:

1- السياسة البيئية: تهدف المؤسسة من وراء سياستها البيئية المحافظة على التوازن البيئي أو الوصول بالبيئة لحالة من الاتزان والانسجام بين عناصرها وفقا لقانون التوازن البيئي بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة من جهة والحفاظ على البيئة واستدامة مواردها الطبيعية من جهة أخرى[1]، وهي بيان بسياسة المنظمة ومبادئها المتعلقة بتحسين الأداء البيئي الشامل والذي يوفر إطارا للعمل ووضع أهدافها وغاياتها البيئية، وينبغي أن تحدد الإدارة العليا هذه السياسة لتؤكد الجوانب الآتية[2]:

- مدى ملائمة هذه السياسة لطبيعة وحجم التأثيرات البيئية للأنشطة الصناعية الخاصة بالمنشأة؛
- مدى الالتزام بالتحسين المستمر والوقاية من التلوث؛
- مدى الالتزام بالتوافق مع القوانين والضوابط والتشريعات المتعلقة بعمليات المنشأة؛
- توفير إطار لوضع ومراجعة الأهداف والغايات البيئية؛
- التأكد من عمليات التوثيق والتنفيذ والمحافظة على السياسة البيئية وإيصالها إلى جميع العاملين؛

2- التخطيط: تعد مرحلة التخطيط من المتطلبات الإلزامية للمواصفة الدولية حيث لابد من القيام بعملية تحليل بهدف تحديد الجوانب البيئية المؤثرة والمتطلبات التشريعية وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها يتم تحديد الأهداف وبرنامج الإدارة البيئية[3].

---

[1] الطاهر خامرة، ابراهيم بختي، **أثر السياسة البيئية على سلوك حماية البيئة في المؤسسات الصناعية الجزائرية**، مجلة الباحث، العدد 16، جامعة ورقلة 2016، ص337.

[2] نجوى عبد الصمد، طلال محمد مفضي بطاينة، **الإدارة البيئية للمنشآت الصناعية كمدخل حديث للتميز التنافسي**، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 08، 09 مارس 2005، ص 136.

[3] رامي حريد وآخرون، **انعكاسات الالتزام البيئي على الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصناعية**، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، المجلد 1، العدد 2 المركز الجامعي ميلة، جوان 2017، ص205.

وتتضمن عدة خطوات نوجزها على النحو الآتي[1]:

2-1- الجوانب البيئية: تقوم المؤسسة بوضع نظام لتعريف الجوانب البيئية لأنشطتها أو منتجاتها أو خدماتها التي تستطيع التحكم فيها لتحديد تلك التي لها آثار ملموسة على البيئة. وتشمل الجوانب البيئية تعريف المظهر البيئي وهو العنصر الناتج من أنشطة الشركة والذي يمكن أن يكون له تأثير هام على البيئة، اضافة لتحديد الأثر البيئي والذي ينطوي على كل تغير ناتج بشكل كلي أو جزئي من أنشطة الشركة سواء منتجات أو خدمات.

2-2- المتطلبات التشريعية: ينبغي على المؤسسة أن تحترم المتطلبات القانونية المتعلقة بالجوانب البيئية لأنشطتها.

2-3- الأهداف والغايات والبرامج: حيث تمثل الأهداف والغايات متطلبات أداء قابلة للقياس في المؤسسة مع تحديد البرامج الكفيلة لتنفيذ السياسة البيئية.

2-4- برنامج وخطط الإدارة البيئية: من خلاله تقوم المؤسسة بوضع برامج لبلوغ الأهداف والغايات المحددة سابقا في مجال تحسين أدائها البيئي.

3- التنفيذ والتشغيل: والذي يجب أن يتضمن هيكل ومسؤوليات الإدارة البيئية، وضع برامج تدريبية للعمال وضع نظام للاتصالات وكذا تصميم مستندات لتوثيق نظام الإدارة البيئية ومراقبة عمليات التنفيذ[2]. ويمكننا عرض أهم مراحل عملية تنفيذ والتشغيل لنظام ISO 14001 فيما يلي[3]:

3-1- الهيكل والمسؤولية: ويتضمن النقاط التالية:

- تحديد الأدوار والمسؤوليات والواجبات وتوثيقها ونشرها في الشركة لأجل بناء إدارة بيئية فعالة.
- توفير الموارد الضرورية لتنفيذ ورقابة نظام الإدارة البيئية.
- ضمان وضع متطلبات نظام الإدارة البيئية وتنفيذها والحفاظ على استمرارها بما يتلاءم والمواصفة.
- رفع التقارير للإدارة العليا بشأن أداء نظام الإدارة البيئية من أجل مراجعتها أساسًا لتحسين هذا النظام.

3-2- التدريب وزيادة الوعي البيئي: ينبغي للمنشأة أن تعمل على:

- تحديد احتياجات تدريبية؛ ومسؤوليات العاملين ودورهم في تنفيذ السياسة البيئية ونظام الإدارة البيئية.
- وضع برامج خاصة للأعمال ذات التأثيرات البيئية الخطيرة ضمن برنامجها التدريبي؛
- وضع الإجراءات اللازمة لزيادة الوعي البيئي لدى العاملين بالجوانب الآتية[4]:
- أهمية التعرف وتطبيق السياسة البيئية وبقية متطلبات نظام الإدارة البيئية.

---

[1] أنظر: - خالد مصطفى قاسم، **إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2007، ص 245.

- عبد الحميد برحومة، فاطمة دغفل، **دراسة إمكانية تطبيق نظام الإدارة البيئية (ISO 14001) في المؤسسة الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 16، 2016، ص 120.

[2] عبد الرحيم علام، **مقدمة في نظم الإدارة البيئية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2005، ص11.

[3] نجوى عبد الصمد، طلال محمد مفضي بطاينة، مرجع سبق ذكره، ص: 137، 138.

[4] آيثار عبد الهادي آل فيحان، سوزان عبد الغني البياتي، **تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظم الإدارة البيئية ISO 14001** ، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 70، جامعة المستنصرية، بغداد، 2008، ص 126.

- فهم التأثيرات الناتجة عن الانشطة المؤثرة في البيئة
- الفوائد المتوخاة من تطبيق النظام ولذلك من تحسين كفاءة أداء الافراد العاملين.
- النتائج المحتملة عند غياب الإجراءات البيئية.
- رفع المهارات الخاصة بالأفراد الذي ينتج عن أعمالهم تأثيرات بيئية خطيرة.

3-3- نظام الاتصالات: ينبغي أن تضع المنشأة الإجراءات التي توضح الاتصالات الداخلية بين جميع المستويات الإدارية الأفقية بشؤون البيئة .وأن تُحول اهتمامها نحو توفير وسيلة لعمليات الاتصالات الخارجية وبالأخص فيما يتعلق بالمؤثرات البيئية الخطيرة.

3-4- توثيق نظام الإدارة البيئية: يتوجب على المنشأة تثبيت و المحافظة على معلومات مكتوبة و محفوظة بشكل ورقي أو إلكتروني و ذلك من أجل وصف العناصر الرئيسية لنظام الإدارة وعلاقتها مع بعضها .وجعل إمكانية الحصول عليها من قبل الجهات المستفيدة تتم بشكل مباشر.

3-5- ضبط الوثائق: من خلال مراعاة الجوانب التالية:

- على الشركة أن تضع إجراءات ضبط جميع الوثائق الخاصة بنظام الإدارة البيئية للتأكد من:
  - تواجدها في الأماكن المحددة لها؛
  - مراجعتها بشكل دوري وتنقيحها عند الضرورة والإقرار بكفاءتها من قبل أفراد مخولين؛
  - إمكانية الحصول على إصدارات من الوثائق في المواقع التي تظهر حاجة لها؛
  - إبعاد الوثائق الملغاة عن الاستخدام والمحفوظة لأغراض قانونية ومعلوماتية.
- حفظ الوثائق بأسلوب نظامي وقانوني وبتواريخ محددة.
- تثبيت الإجراءات والمسؤوليات والمحافظة عليها من أجل التدوين والتعديل بغية ضمان تنفيذ نظام الإدارة الفعال.

3-6- ضبط العمليات: يعد ضبط يُعد ضبط العمليات من المتطلبات الأساسية لتنفيذ نظام الإدارة البيئية وفيها ينبغي للمنشأة أن تقوم بتحديد العمليات والأنشطة التي ينجم عنها جوانب بيئية خطيرة التي تنسجم مع سياستها وأهدافها والتخطيط لهذه العمليات للتأكد من انجازها وفق ظروف محددة.

3-7- الاستعداد والاستجابة للطوارئ: يحيط أعمال المنشآت عدم تأكد عالي، لذلك يتوجب عليها أن تصدر وتحتفظ بإجراءات لحوادث المرور المحتملة، وكيفية الاستعداد لها أو التخفيف منها وأن تقوم بمراجعة وتعديل استعدادات المنشأة واستجابتها للطوارئ، و اختيار هذ الإجراءات دوريًا للتأكد من إمكانية تطبيقها.

4- الفحص والإجراءات التصحيحية: فحص النواحي البيئية وتقييم الأداء البيئي، ومراقبة آلية سير العمل واتخاذ الإجراءات التصحيحية حال اكتشاف الأخطاء بشكل مباشر مع متابعة تحديث البيانات مع المتطلبات القانونية التي

تضم الرصد والقياس من أجل إدارة النظام بشكل سليم[1]، ويضم متطلب الفحص والإجراءات التصحيحية لمواصفة ISO 14001 العناصر التالية[2]:

4-1- الرقابة والقياس: وفي هذا الصدد تقوم المؤسسة بوضع وتوثيق أساليب رقابية لقياس ومراقبة مختلف أنشطتها وعملياتها والتي يحتمل أن تكون لها تأثيرات بارزة على البيئة.

4-2- عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية والوقائية: حيث أنه بعد اكتشاف الفجوة بين نظام الإدارة البيئية المطبق ومتطلبات ISO 14001 يتم أخذ مختلف الأساليب والإجراءات التصحيحية لتحديد المسؤوليات والواجبات ومعالجة التأثيرات البيئية التي تسببت فيها المنظمة.

4-3- السجلات: حيث تقوم المؤسسة بوضع أساليب لتحديد وصيانة التصرف في سجلات البيئة وتتضمن سجلات التدريب ونتائج المراجعة والفحوص، ويتم الاحتفاظ بهذه السجلات كدليل يعتمد عليه للتأكد من مطابقة نظام الإدارة البيئية المعمول به مع متطلبات المواصفة القياسية ISO 14001.

4-4- مراجعة أو تدقيق منظومة الإدارة البيئية: حيث تقوم المنظمة بوضع وتطوير برامج وأساليب لإجراء مراجعة شاملة دورية لمنظومة الإدارة البيئية انطلاقا من تحديد مجال المراجعة وصولا لتقرير نتائج المراجعة التي يجرى تطبيقها وهذا لتحديد فيما إذا كانت منظومة الإدارة البيئية تتطابق مع الترتيبات المخططة للإدارة البيئية شاملة متطلبات هذه المواصفة وكذا موافاة الإدارة بمعلومات عن نتائج المراجعة.

5- فحص منظومة الإدارة البيئية أو المراجعة الإدارية: تعيد المنظمة على فترات تحددها الإدارة العليا في منظمة الإدارة البيئية للتأكد من استمرار ملاءمتها وكفايتها وفعاليتها من خلال تجميع مختلف المعلومات الضرورية التي تساعد في عملية تقييم منظومة الإدارة البيئية، وتهدف المنظمة من وراء هذا معرفة مدى الحاجة إلى تغيير ومراجعة منظومة الإدارة البيئية[3].

ثانيا: آليات التطبيق الفعال للإدارة البيئية وفق مواصفة ISO 14001

1- استراتيجية الإنتاج الأنظف

1-1- مفهوم استراتيجية الإنتاج الانظف

لقد تم تقديم مفهوم الإنتاج الانظف في عام 1990 من طرف البرنامج البيئي للأمم المتحدة (unep)، حيث يعرف الإنتاج الانظف بأنه التطوير المستمر للعمليات الصناعية والمنتجات والخدمات بهدف تقيل استهلاك الموارد الطبيعية ومنع التلوث البيئي وخفض كمية المخلفات الصناعية لتقليل المخاطر التي تتعرض لها صحة الإنسان والبيئة[4].

---

[1] خليفة علي خليفة العبدالات، **تحديد العوامل المؤثرة لنظام الإدارة البيئية بوجود ثقافة الجودة والإنتاج الأنظف متغيرات وسيطة على الأداء البيئي** مذكرات ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2015، ص21.

[2] نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، مرجع سبق ذكره، ص: 140- 141.

[3] المرجع السابق، ص142.

[4] فريدة كافي، على طالم، **الإنتاج الأنظف كاستراتيجية لدعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميلة، العدد05، جوان 2017، ص 512.

كما تعرف استراتيجية الإنتاج الأنظف على أنها تتضمن منع التلوث والحد من إنتاج النفايات وتسمح هاته السياسة بمعالجة المشاكل البيئية من مصدرها بدلا من وضع تدابير علاجية وبالتالي تقليل التكاليف الباهظة بشكل عام والتي تتحملها المنظمة لقاء التخلص من النفايات والهدر في الموارد[1]. فهو استراتيجية لتحسين الإنتاجية والأداء البيئي في ظل الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية، على اعتبار أن الأداء البيئي يوفر الأساس لتحقيق التنمية المستدامة[2].

إن مدخل الإنتاج الانظف الذي تم تنفيذه في أكثر من 50 دولة يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية[3]:

- تعزيز القدرة التنافسية للشركات من خلال العمل على تقليل التأثيرات البيئية لأنشطتها الصناعية.
- تعزيز قدرات المؤسسات الوطنية على استخدام تكنولوجيات الإنتاج الأنظف لتحسين تنافسيتها.
- ضمان التحسين المستدام في أداء الاعمال من خلال دعم تطبيق نظم الإدارة البيئية بالمؤسسة.
- الاستفادة من الآثار الاقتصادية والبيئية لسياسة الإنتاج الأنظف.

1-2- مزايا وعوائق تطبيق استراتيجية الإنتاج الأنظف

1-2-1- المزايا: إنّ تطبيق المؤسسة لاستراتيجية الإنتاج الانظف أو الإنتاج الاخضر يحقق لها عدة مكاسب حسب البرنامج البيئي للأمم المتحدة نوجزها فيما يلي[4]:

- تحسين معدل الإنتاجية وخفض سعر تكلفة المنتجات والخدمات المقدمة.
- استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة وفعالية مما يحقق استدامة الموارد الطبيعية في المستقبل.
- إنتاج سلع وخدمات أكثر أمانا على البيئة المحيطة وبجودة عالية تلائم فئة واسعة من الزبائن.
- تخفيض معدلات التلوث وتقليل المخاطر البيئية الناتجة عن الأنشطة الصناعية للمؤسسة.
- احترام أنظمة الإدارة البيئية المتعرف عليها دوليا والحصول على المواصفة القياسية ISO 14001.
- تحسين صورة وسمعة المؤسسة وتعزيز العلامة التجارية لمنتجاتها الصديقة للبيئة مقارنة بباقي المنافسين.

1-2-2- عوائق استراتيجية الإنتاج الأنظف: أما بالنسبة لأهم الصعوبات والعراقيل التي تواجهها المؤسسة عند تطبيقها لاستراتيجية الإنتاج الانظف يمكن إيجازها على النحو الآتي[5]:

- **العوائق المالية:** تتمثل فيما يلي:

- التكلفة الخارجية لقروض الاستثمار الخارجية وغياب آليات التمويل.

---

[1]La commission européenne**, les avantages financières de la production plus propre**, p2, disponible sur site web : https://www.emse.fr/site/VIVIEN/res/avantages_financiers_de_la_production_plus_propre.pdf, consulté le 25/08/2018, 17h45.

[2] عمر علي اسماعيل، **إدارة الجودة البيئية الشاملة وأثرها في ممارسات تكنولوجيا الإنتاج الأنظف**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 56، العدد 115، جامعة الموصل، العراق، 2014، ص 287.

[3]Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis : CITET ; Projet de production propre tunisien, http://arab.recpnet.org/uploads/resource/2943f7c5f498a00d8e1c7d3074211a3d.pdf, p1, 26/08/2018, 10h55.

[4] Programme des Nations Unies pour l'environnement, **Mettre à profit la production plus propre Entreprises**, voir le site web : http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/WEBx0040xPA-ProfitingExeFR.pdf, 26/08/2018, 11h25.

[5] فريدة كافي، على طالم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 516- 518.

- الاعتقاد الخاطئ بأن الاستثمار في الإنتاج الانظف هو مخاطرة مالية.
- التقييم غير السليم لاستثمارات الإنتاج الأنظف من قبل مؤسسات الإقراض خاصة بالنسبة للضمانات
- بعض البنوك ومؤسسات التمويل قد لا تشجع الاستثمارات ذات الاهداف البيئية.

➢ **العوائق الاقتصادية:** تتمثل في النقاط الآتية:

- قد ينظر إلى الاستثمارات في الإنتاج الانظف غير مجدية من الناحية الاقتصادية خاصة من حيث التكلفة والمردودية إذا ما قورنت بقروض استثمارية أخرى.

➢ **العوائق المؤسساتية والهيكلية:** وتشمل ما يلي:

- عدم نضوج أقسام العمليات والإدارة البيئية في الشركات والمؤسسات وقلة خبراتها،
- شعور عام بقلة جدوى المساعي المتعلقة بالبيئة.
- عدم اكتمال الجهاز الإداري والتنظيمي وقلة خبراتها لبعض المؤسسات بشكل عام والبيئة بشكل خاص.
- قلة التجربة في مجال مشاركة الموظفين باتخاذ القرار أو التدخل في المشاريع والأعمال البيئية.

➢ **العوائق الفنية والتقنية:** وتشمل ما يلي:

- قد يكون تطبيق الإنتاج الأنظف معقدا إذ انه يحتاج إلى مراجعة وتدقيق شاملين لكل العمليات في المصنع قبل أن يتم التعرف على فرصه.
- إمكانيات ضئيلة لإدخال أجهزة وتقنيات حديثة ذات قدرات عالية لتحقيق الإنتاج الأنظف.

2- تقييم دورة حياة المنتج البيئي

إن دراسة دورة حياة المنتوج في الإطار البيئي تشمل استخرج المواد الخام ونقلها وتخزينها ثم عمليات التصنيع واستخدام المنتجات ثم إعادة تدويرها أو التخلص منها بطرق آمنة بيئيا[1]، فهي أداة تحليلية لتقدير قيم الآثار البيئية الناشئة عن عملية الإنتاج بدءا من استخراج المواد الأولية حتى ظهور المنتج أو المنتجات وما يصاحب ذلك من مخلفات، وفهم دورة حياة المنتوج يتطلب تحديد[2]:

- عمليات الإنتاج، الاستخراج، الاستخلاص، الزراعة والفصل...الضرورية لتوفير المواد الخام.
- خطوات التصنيع اللازمة قبل أن يصبح المنتوج جاهزا للشحن.
- عمليات الإنتاج والتوزيع الواقعة بين عمليات المؤسسة والمستخدم النهائي.
- الوظيفة التي يؤديها المنتوج النهائي للمستهلك.
- خيارات إعادة الاستخدام والتدوير والتصنيع الممكن دراستها عند انتهاء العمر الإنتاجي للمنتوج.

2-1- مراحل تقييم دورة حياة المنتوج البيئي: وتمر عملية تقييم دورة الإنتاج بأربعة مراحل أساسية:

---

[1] سامية جلال سعد، **الإدارة البيئية المتكاملة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص234

[2] عبد الناصر موسي، أمال رحمان، **الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 04، جامعة بسكرة ديسمبر 2008، ص: 88، 89.

- **تحديد الأهداف والنطاق بوضوح:** وفيها يتم تسجيل الغرض من الدراسة وتحديد القرارات المحتملة ومستوى التفصيل اللازم والغرض منه.
- **تحليل مسح دورة الحياة:** وتختص بتوفير نظرة شاملة لتدفقات المواد والطاقة والملوثات عبر حدود النظام، ويجب أن توثق لتسهيل مراجعتها، وتتوقف نتائج عملية التقييم على كفاءة إنجاز هذه المرحلة التي تشمل تجميع البيانات المتصلة بالعملية الإنتاجية وتقييم الآثار البيئية للمنتج.
- **تقييم الأثر البيئي:** حيث توضح آثار الأعباء البيئية التي حددت في المسح (تهيئة البيانات) وذلك اعتمادا على كل من العمليات الكيفية، الفنية والكمية ويجب أن تكون واقعية وليست افتراضات.
- **التفسير:** تحدد من خلال هذه المرحلة وضعية المؤسسة حيث أن تقييم دورة الحياة يكشف عن نقاط قوة وضعف المؤسسة أمام المنافسين الحاليين أو المحتملين.

3- العنونة البيئية وإدارة المخلفات

3-1- العنونة البيئية: تعد العنونة البيئية ECO-LABELS إحدى أدوات الإدارة البيئية التي تقدم معلومات حول الأثر البيئي للمنتج خلال دورة حياته وقد ظهرت وانتشرت في فترة الثمانينات في اوروبا على نطاق واسع من طرف دول الاتحاد الأوروبي فيما يصطلح عليه العلامة البيئية الأوروبية كنظام طوعي للتوسيم البيئي والذي يتوافق بشكل كبير مع مضمون المواصفة القياسية ISO 14024 لتعزيز الإنتاج والاستهلاك المستدام للسلع والخدمات[1]. وهي من أشهر المعايير البيئية في التجارة الدولية ويقصد بها تلك العلامات التي يتم وضعها على المنتج بهدف إعلام المستهلك بمدى ملاءمته للبيئة عن غيره من المنتجات الأخرى المدرجة ضمن نفس الفئة السلعية بهدف حماية البيئة عن طريق زيادة وعي المستهلكين بالآثار البيئية المترتبة عن استهلاكهم، ويمكن استخدام علامة Ecolabels في أغراض التسويق والدعاية كأحد أهم دعائم تنافسية المنتجات بالأسواق المحلية والخارجية[2]، وعادة ما تقدم علامة الإيكو Ecolabels معلومات مهمة عن الجوانب البيئية للمنتج والاستدامة التي يمكن للمستهلكين استخدامها في عملية اتخاذ قرار شراء المنتج، لذلك فالمنظمات الآن تحتاج لترسيخ مفهوم Ecolabels بهدف كسب ثقة الزبائن الراغبين في المنتجات الصديقة للبيئة[3].

ويرى Gian & Deborah على أنها إحدى الأدوات التي تعتمد على دراسة السوق وتهدف إلى الإشارة لمدى احترام منتجات المؤسسة للمعايير البيئية وكذا التواصل مع العملاء المحتملين ومشاركة المصنعين في تدنية الآثار البيئية

---

[1] L'Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie (ADEME), L'ECOLABEL EUROPEEN, Fiche technique, octobre 2016, p3, https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/fiche-technique-ecolabel-europeen-201703.pdf, 26/08/2018, à 18h20.

[2] عبد الناصر موسي، أمال رحمان، مرجع سبق ذكره، ص91.

[3] Xianwen Chen, Frode Alfnes, and Kyrre Rickertsen, **Consumer Preferences, Ecolabels, and Effects of Negative Environmental Information**, AgBioForum (the Journal of Agrobiotchnology Management and Economics) Volume 18, Number 3, Norwegian University of Life Sciences, 2015, p333.

التي تنتج عن تصنيع واستخدام منتجاتهم، لذلك فهي توفر معلومات عن الأداء البيئي من أجل تحسين الكفاءة الاقتصادية والبيئية للمؤسسة[1].

وهناك مجموعة من الشروط المحدد للعنونة البيئية نذكر من أهمها ما يلي[2]:

- أن تمنح من طرف ثالث محايد بعد استيفاء المؤسسة لمجموعة من المعاير البيئية.
- توفير معلومات دقيقة عن الجوانب البيئية للمنتج (أي تفاعل سلبي او إيجابي ناتج عن تفاعل عناصر المنتج).
- أن تأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب البيئية المحتمل حدوثها خلال مراحل دورة حياة المنتج.
- مصداقية المعلومات التي توفرها العنونة البيئية عن المنتج أو الخدمة.

3-2- إدارة المخلفات: كما سبق وذكرنا أن العنونة البيئية هي طريقة لإعلام الزبون أن هذا المنتوج يتمتع دون غيره بمزايا بيئية معينة، وانه قابل لإعادة التدوير أو الاسترجاع، لكن السؤال الذي يبقى مطروحا، ما هي الطرق المعتمدة لذلك؟ وقبل أن نجيب على هذا التساؤل يجدر بنا أن نوضح أنه لا يمكن الوصول إلى درجة معدومة من التلوث (Zéro pollution) إنما يمكن الوقاية منه أو علاجه. فالكثير من الدول الصناعية تقوم بمعالجة نفاياتها ومخلفاتها عن طريق ما يعرف ب"أسلوب تسلسل إدارة النفايات " المعتمد من قبل الأمم المتحدة ويتضمن" قائمة من الخيارات الإدارية ترتب فيها الأولويات من حيث الخفض من المنبع (تجنب توليد النفايات أولا)، ثم إعادة الاستعمال المباشر للنواتج أو إعادة التدوير وبالتالي فالمؤسسة يجب أن تتفادى إنتاج النفايات أو التقليص منها إلى أدنى حد ممكن، ثم محاولة معالجتها من أجل تثمينها أو التخلص منها نهائيا[3].

المطلب الرابع: هيكل المواصفة القياسية ISO 14000 وعلاقتها بمواصفة إدارة الجودة ISO 9000

أولا- سلسلة المواصفة القياسية للإدارة البيئية ISO 14000: ويمكن تصنيفها إلى المواصفات التالية[4]:

- مواصفات تقييم المؤسسة أو المنظمة الصناعية.
- مواصفات تقييم المنتج والعملية الصناعية.

إنّ مواصفات تقييم المؤسسة الصناعية تندرج تحت المواصفات القياسية التالية: مواصفات نظام الإدارة البيئية(ISO 14001 وISO 14004)، ومواصفات المراجعة البيئية (ISO 14010، ISO 14015، أو ISO 19011) ومواصفات تقييم الأداء البيئي (ISO 14031، ISO 14036). بينما يطلق على عملية تقييم المنتج والعملية الصناعية المواصفات الخاصة بعلامة التوافق البيئي (ISO 14020 وISO 14025) وتقييم دورة حياة المنتج (ISO 14040 و ISO 14048)، والنواحي البيئية في المواصفات القياسية للمنتج (ISO 14062).

---

[1] Gian AndreaBlengini, Deborah j. shiessource, **Green Labels and Sustainability Reporting: Overview of The building products supply chain in Italy**, Management of Environmental Quality: an International Journal, Volume 21, Issue 4, 2010, pp: 477- 493.

[2] العربي تيقاوي، الشيخ ساوس، **أثر العنونة البيئية على المبادلات التجارية الجزائرية**، مجلة الحقيقة، العدد34، جامعة أدرار، 2015، ص 374.

[3] ميلود تومي، عديلة العلواني، **تأثير النفايات الطبية على تكاليف المؤسسات الصحية**، مجلة العلوم الانسانية، العدد 10 ، جامعة محمد خيضر بسكرة نوفمبر 2006 ، ص331 .

[4] مقيمح صبري، **الإدارة البيئية وتكنولوجيات الإنتاج الانظف**، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 52، جامعة سكيكدة، ص ص: 249-252 متاح على الموقع: http://dpub.univ-skikda.dz/doc_site/revues_SH/article52.pdf، تاريخ الاطّلاع 2018/08/26، 14h25.

نشير إلى أنّ المواصفة القياسية ISO 14001 هي المواصفة الوحيدة في عائلة ISO 14001 التي تم تصميمها لأغراض منح الشهادة أو التسجيل، أما باقي مواصفات ISO فهي للأغراض الإرشادية فقط. ولا يقصد استخدام ISO 14004 كمواصفة قياسية لنظام الإدارة البيئية، ولكنها تقدم التوجيه فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ ISO 14001 وطرقا لتنسيقها مع أنظمة الإدارة البيئية الأخرى المشابهة.

يمكن تقسيم سلسلة المواصفات القياسية ISO 14000 إلى مجموعة من المواصفات القياسية البيئية كما يلي:

1- مجموعة الإدارة البيئية: تتمثل في المواصفة القياسية الدولية ISO 14001 (إرشادات نظام الإدارة البيئية المتطلبات) وتضم هذه المواصفة العناصر الأساسية لمتطلبات الإدارة البيئية والتي بتحقيقها تحصل المنشأة على شهادة المطابقة للمواصفات القياسية البيئية ISO 14001، أمّا المواصفة القياسية الدولية لنظام الإدارة البيئية ISO 14004 (الإرشادات العامة لأساسيات النظم والوسائل المساعدة في التطبيق) ولا تستخدم هذه المواصفات في الحصول على الشهادة ولكن يستعان بها في عمليات تنفيذ المواصفة القياسية لنظام الإدارة البيئية (ISO 14001).

2- مجموعة المراجعات البيئية: المواصفة القياسية الدولية ISO 14010، إرشادات المراجعة البيئية أساسيات عامة، المواصفة القياسية الدولية ISO 14011 (إرشادات المراجعة البيئية، إجراءات عامة) المواصفة القياسية الدولية ISO 14012 (إرشادات المراجعة البيئية، مؤهلات مراجعي البيئة)، والمواصفة الدولية القياسية الدولية ISO 14015 (نظام الإدارة البيئة: تقييم مواقع المنشآت)، والمواصفة الدولية القياسية ISO 19011 وتتضمن إرشادات مراجعة نظام إدارة الجودة و/ أو البيئية والتي حلت محل أيزو14012،14011،14010 عام 2002.

3- مجموعة المواصفات القياسية الدولية لعلامات التوافق البيئي: وتشمل المواصفة القياسية الدولية الأيزو14020 (علامات التوافق البيئي، القواعد العامة)، المواصفة القياسية الدولية الأيزو14021(علامات التوافق البيئي و الإعلان الذاتي، والنوع الثاني لإصدار البطاقات البيئية) والمواصفة القياسية الدولية الأيزو14024 (علامات التوافق البيئي، النوع الأول لإصدار البيئة، الأساسيات والإجراءات)، المواصفة القياسية الدولية الأيزو14025 (علامات التوافق البيئي، النوع الثالث للإعلان الذاتي البيئي)

4- مجموعة المواصفات القياسية الدولية لتقييم الأداء البيئي: المواصفة القياسية الأيزو14031(إرشادات تقييم الأداء البيئي)، المواصفة القياسية الدولية الأيزو14032 (الإدارة البيئية: أمثلة لتقييم الأداء البيئي).

5- مجموعة المواصفات القياسية لتقييم دورة حياة المنتج: تشمل المواصفة القياسية الأيزو 14040 (الإدارة البيئية، تقييم دورة الحياة، أساسيات وقواعد العمل)، المواصفة القياسية الدولية الأيزو14041 (الإدارة، تقييم دورة الحياة، الأهداف والمصطلحات وتحليل المحتويات)، المواصفة القياسية الدولية الأيزو14042 (الإدارة البيئية: تقييم دورة الحياة، تقييم نتيجة التأثير البيئي)، المواصفة القياسية الدولية الأيزو14049 (الإدارة البيئية: تقييم دورة الحياة، أمثلة لتطبيق أيزو14041 للأهداف والمصطلحات وتحليل المحتويات).

6- المواصفات القياسية الدولية للمصطلحات المتعلقة بنظام البيئة: المواصفة القياسية الدولية ISO 14050 (المصطلحات المتعلقة بنظام البيئة).

7- المواصفات القياسية الدولية لتقييم المؤثرات البيئية في مواصفات المنتجات: المواصفة القياسية الدولية الأيزو14060 (إرشادات لحصر المصادر المؤثرة على البيئة في مواصفات المنتجات).

إنّ المواصفة القياسية ISO 14000 قد تم تنقيحها وتعديلها من طرف المنظمة العالمية للتوحيد القياسي ISO سنة 2015 في إصدارها الاخير وهو أمر دأبت عليه منظمة ISO كل أربع أو خمس سنوات مثلما هو عليه الحال بالنسبة للمواصفة القياسية، فمنذ أول إصدار لمواصفة ISO 14000 سنة 1996 تم إدخال عليها عدة تعديلات حتى تواكب احتياجات المؤسسات والمتطلبات البيئة. وإجمالا توجد ثلاثة إصدارات للمواصفة القياسية ISO 14000، ونستعرض أهم هاته الإصدارات والتعديلات على النحو الآتي:

1- الإصدار الأول: 1996 : ISO 14000: بعد المصادقة على مسودة المواصفة من طرف أعضاء منظمة التوحيد الدولية ISO قامت هذه الأخيرة عام 1996 بإصدار النسخة النهائية لسلسلة 1996: ISO 14000 كواصفة دولية للإدارة البيئية بهدف تشجيع المؤسسات على التقليل من الآثار البيئية وتبني البعد البيئي لنشاطها بالموازاة مع الأهداف الاقتصادية والمالية للمنظمة، وقد تضمنت عدة مواصفات قياسية منها ما يتعلق بإرشادات حول التطبيق والمراجعة البيئية وغيرها مثل 1996: ISO 14004 التي توفر أدلة إرشادية إضافية في شأن تصميم وتطوير نظام الإدارة البيئية، و 1996: ISO 14011 التي تتناول إجراءات المراجعة البيئية. ومنها ما يتعلق بمتطلبات تصميم نظام الإدارة البيئية ممثلة في المواصفة 1996: ISO 14001 والتي تشمل من بين متطلباتها تطوير المنظمة لسياسة بيئية، تعريف الجوانب البيئية وغيرها. كما تعتبر من أهم تلك المواصفات وأشملها لكونها تستخدم في طلب التسجيل ومنح شهادة[1].

2- الإصدار الثاني (تعديل): 2004: ISO 14000: قامت المنظمة الدولية للتقييس ISO بتاريخ 15 نوفمبر 2004 بإصدار الطبعة الثانية للمواصفة القياسية من طرف اللجنة الفنية ISO/ TC207 ويتضمن هذا الإصدار تعديلات لبعض المصطلحات والمفاهيم، وتعتبر هاته التعديلات جزءا من التزام المنظمة بإجراء مراجعة دورية للمعايير الدولية بما يتوافق مع احتياجات المنظمات، ووفقا للدليل الإرشادي للمواصفة 2004: ISO 14000 فإن هذه التعديلات تهدف إلى توضيح الإصدار الأول وإحداث نوع من التوافق بينه وبين المواصفة القياسية وتضمنت بعض التعديلات الطفيفة في المصطلحات وأخرى جوهرية في بعض المتطلبات وفيما يخص أهم هذه التعديلات الصادرة في المواصفة القياسية 2004: ISO 14000 نلخصها فيما يلي[2]:

- الفقرة (3) من المواصفة تضمنت إدماج سبع تعريفات جديدة شملت المصطلحات التالية: إجراء تصحيحي، وثيقة، التدقيق الداخلي، عدم الملائمة، إجراءات وقائية، سجلات. إجراءات.
- تعديل بعض التعريفات شملت التحسين المستمر، نظام الإدارة البيئية، الهدف البيئي، الأداء البيئي.

---

[1] نادية حمدي صالح، **الإدارة البيئية: المبادئ والممارسات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص ص: 202- 204.

[2] أنظر: - رشيد علاب، مرجع سبق ذكره، ص: 73، 74.

- بروش زين الدين، جابر دهيمي، **دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الاداء البيئي**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الاداء البيئي، جامعة ورقلة، 22، 23 نوفمبر 2011، ص652.

- العنصر المستحدث في نسخة عام 2004 يخص مجال تطبيق نظام الإدارة البيئية ISO 14001 حيث تركت الحرية للمنظمة في اختيار إمكانية تطبيق النظام على جميع الأنشطة، المنتج والخدمات أو على جزء منها، وفي حال عدم وضع أنشطتها الملوثة في نظام الإدارة البيئية فيمكن أن تفقد سمعتها لدى أصحاب المصلحة.

3- الإصدار الثالث (تعديل): ISO 14000 :2015: توفر المواصفة القياسية ISO 14001 :2015 للإدارة والموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين ضمان إمكانية قياس التأثير البيئي وتحسينه حيث تم إصدار أكثر من 300000 مواصفة خاصة بالإدارة البيئية ISO 14000 في 171 دولة بهدف تحسين الأداء البيئي للمنظمات مع تحمل مسؤوليتها البيئية[1]، وقد تم إصدار التعديل الاخير سنة 2015 كمراجعة دورية تقوم بها منظمة ISO تقريبا كل خمس سنوات حتى تستجيب لاحتياجات المنظمات والمتطلبات الحالية للأسواق وتتوافق مع التطورات الحديثة للإدارة، ويمكننا حصر أهم هاته التعديلات التي جاءت بها مواصفة ISO 14001 :2015 على النحو الآتي[2]:

- زيادة التركيز على دور الإدارة العليا في تفعيل منظمة الإدارة البيئية.
- إدماج مفهوم تحسين الأداء البيئي، وتبني مدخل دورة حياة المنتج لمعالجة الجوانب البيئية.
- زيادة التركيز على دور الإدارة البيئية في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- إدخال مفاهيم أو مبادرات استباقية للحفاظ على البيئة من التدهور مثل استخدام الموارد المستدامة والتخفيف من آثار تغير المناخ كإحدى ركائز التنمية المستدامة.

إنّ الإصدار الجديد لمواصفة ISO 14001 أصبح عمليا ابتداء من سنة 2015 وعليه أصبح أمام مختلف المؤسسات فترة انتقالية مدتها ثلاث سنوات من أجل تكييف نظام الإدارة البيئة المطبق بما يتوافق ومتطلبات الإصدار الجديد كونه المرجع المعتمد في منح شهادة المطابقة من هيئات الاعتماد الخارجية.

ثانيا: المواصفة القياسية ISO 14000 وعلاقتها بمواصفة إدارة الجودة ISO 9000

إنّ المواصفات القياسية الدولية ISO 14000 للإدارة البيئية أو إدارة الجودة البيئية بمفهوم آخر والتي تعتبر من ثمار مؤتمر ريو ديجانيرو سنة 1992 حول البيئة والتنمية، حيث على إثره أصدرت منظمة التوحيد الدولية تلك المواصفة القياسية بهدف تحسين الأداء البيئي وتعزيز التبادل التجاري بين مختلف دول العالم بعد النجاح الذي حققته المواصفة القياسية لإدارة الجودة ISO 9000 حيث قدّر عدد المؤسسات الحاصلة على ISO 14000 بنحو 324148 شهادة في نهاية سنة 2014 مقارنة بسنة 2013 بحوالي 301622 منظمة حاصلة على شهادة ISO 14000 موزعة عبر عدة قطاعات اقتصادية وخدمية يتصدرها قطاع البناء والإنشاء بحوالي 43999 منظمة ثم المعادن الاساسية والمنتجات بحواي 26050 منظمة وهذا ما يظهر الأهمية المتزايدة التي أصبح يحتلها التسجيل في المواصفة القياسية ISO 14000 بنفس أهمية المواصفة القياسية إدارة الجودة ومن حيث الدول نجد الصين تعتبر الأولى عالميا في عدد المؤسسات الحاصلة على

[1] L'Organisation International de Normalisation, ISO 14000- management environnemental, disponible sur site web: https://www.iso.org/fr/iso-14001-environmental-management.html, 28/08/2018, 12h34.
[2] International Organization for Standardization, ISO 14001 Environmental management systems Revision, https://www.iso.org/iso-14001-revision.html, 28/08/2018, 13h55.

شهادة ISO 14000 بنحو 117758 منظمة ويعزى ذلك لكثرة المؤسسات الصناعية التي تمارس أنشطة ملوثة للبيئة وكذا ازدياد حدة المنافسة[1].

وقد تم بناء فقرات المواصفة القياسية ISO 14000 على أساس مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلى أساس سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000، فقد أظهرت المراجعة النظرية للمواصفتين الدوليتين ISO 14001 ومواصفة ISO 9001 وجود العديد من عناصر التكامل والشبه بين هاتين المواصفتين خاصة من حيث متطلبات تطبيق كلتا المواصفتين نستعرض بعضا منها في النقاط التالية[2]:

- التركيز على دور الإدارة العليا في تطبيق متطلبات كلتا المواصفتين.
- التركيز على الزبائن والأطراف ذات المصلحة.
- تفعيل نظم الاتصالات الداخلية والخارجية.
- مراجعة الإدارة العليا بهدف التحسين المستمر.
- التدقيق الداخلي والإجراءات التصحيحية والوقائية.
- ضبط معدات القياس والرقابة، وتوفير الموارد اللازمة للنظامين.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات.

تعتمد كذلك كل من المواصفة القياسية ISO 14001 للإدارة البيئية والمواصفة القياسية ISO 9001 لإدارة الجودة على مدخل العملية (plan-do-check-act :PDCA) الذي يركز على التحسين المستمر للعمليات (خطّط، افعل، افحص، نفذ)، كما يستند على سبيل المثال البعد الفرعي الثاني من مواصفة على مبدأ "تخطيط ومراقبة سلسلة القيمة" بحيث تضمن المؤسسة مختلف عمليات الإنتاج المتعلقة بالجوانب البيئية الهامة يتم التحكم فيها والسيطرة عليها، وهذا ما يشابه البند الفرعي الثالث للمواصفة القياسية الذي ينص على مبدأ "التخطيط التشغيلي للعمليات" لإنتاج السلع والخدمات حيث يتعين على المنظمات تنفيذ عمليات معينة لتحديد متطلبات المنتجات والخدمات بما يوافق احتياجات الزبون مع مراعاة أهداف جودة المنتج والإجراءات اللازمة لتحديد ومعالجة المخاطر المتعلقة بتحقيق مطابقة السلع والخدمات لاحتياجات الزبائن[3].

كما يمكن حصر جوانب التشابه العامة بين المواصفتين في النقاط التالية[4]:

- مواصفتان قياسيتان تتم المطابقة فيهما لنظم الإدارة وليس لمستوى الأداء.
- المواصفتين القياسيتين اعتمد في بنائهما على نموذج Deming.
- إمكانية تطبيق كلتا المواصفتين في جميع المنظمات الصناعية والخدمية على اختلاف حجمها.

---

[1] L'Organisation International de Normalisation, Rapport Annuel, ISO survey 2014, disponible sur site web https://www.iso.org/fr/certification.html, 28/08/2018, 19h39.

[2] منير صديق سعد الله العمادي، مرجع سبق ذكره، ص: 110، 111.

[3] Renáta Kleinová. Petra Szaryszová. **Comparison of New Drafts of ISO 9001: 2015 and ISO 14001: 2015 Standards In Term of Integration**, Transfer inovácií, Number 29, Slovakia, 2014, p: 177, 178.

[4] منير صديق سعد الله العمادي، مرجع سبق ذكره، ص: 113.

- تشتركان بنفس الإجراءات وخطوات التسجيل وتمنح بموجبهما شهادات المطابقة من طرف هيئات منح معتمدة.
- تشتملان على ذات المبادئ العامة لنظم الإدارة.
- يعتمد نجاح تطبيقهما على التزام كل العاملين بدءا من الإدارة العليا.
- تحظيان بقبول دولي مما جعلهما إحدى الأدوات الهامة لتسهيل التجارة الخارجية بين الدول.

بالرغم من وجود العديد من اوجه التشابه بين المواصفتين من حيث متطلباتهما إلا أن هناك بعض الفروق الجوهرية في آليات تناول تلك المتطلبات نوردها على النحو الآتي[1]:

1- التدقيق: التدقيق الداخلي في نظام الإدارة البيئية وفقا للمواصفة الدولية ISO 14001 أكثر شمولا منه في المواصفة الدولية ISO 9001 لأنه أكثر حساسية من الناحية القانونية.

2- السياسة: تناقش سياسة الجودة داخليا بصورة رئيسية، في حين أن السياسة البيئية تكون أكثر توجها لخارج المنظمة مما يستوجب استخدام لغة غير تقنية، فيما يرى البعض أن سياسة الجودة ماهي إلاّ سياسة بيان نية أما السياسة البيئية فهي بيان تعهد والتزام.

3- تحديد الجوانب البيئية: تعد المطلب الرئيسي في المواصفة القياسية والتي تسبقها عملية تخطيط وهذا مالا تتناوله المواصفة الدولية ISO 9001 لإدارة الجودة.

4- الزبون والاطراف ذات المصلحة: تركز المواصفة القياسية ISO 9001 على الزبون بشكل أساسي بالرغم من أخذها لحاجات دوي المصالح بعين الاعتبار، أمّا في المواصفة الدولية ISO 14001 فإن التركيز يكون على مختلف ذوي المصالح (الزبائن، جمعيات حماية البيئة، السلطات المحلية....الخ) والذين يهتمون عادة بالتأثيرات البيئية بالرغم من تضارب مصالحهم.

5- التشريعات القانونية والتنظيمية: تركز المواصفة الدولية بصورة أكبر على عدة تشريعات قانونية وتنظيمية لأن الشركات التي تفشل في تحقيق مستويات الجودة المخططة لا تخضع إلى قوانين جزائية بينما تعاقب المؤسسات التي تنتهك القوانين والتشريعات البيئية من خلال الرسوم والضرائب البيئية.

6- تكلفة الأسس الهيكلية: تشترط المواصفة القياسية ISO 14001 على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار تكاليف الإجراءات الوقائية والتصحيحية لمعالجة مشاكلها البيئية، في حين لا تتناول المواصفة القياسية لإدارة الجودة ISO 9001 هذا الأمر بعين الاعتبار.

[1] المرجع السابق، ص114.

المبحث الرابع: المواصفة القياسية لإدارة البعد الاجتماعي OHSAS 18001 وISO 26000

أصبح مفهوم إدارة الصحة والسلامة المهنية للعاملين في مكان العمل هو الشاغل الرئيسي لمعظم الشركات، ومع ذلك لا تزال تحدث الوفيات والإصابات حيث تحدد المواصفة القياسية OHSAS 18001 والنسخة الجديدة ISO 45001 المعايير الدنيا للممارسات الجيدة لحماية العاملين حول العالم.

المطلب الأول: مفهوم المواصفة القياسية OHSAS 18001 و ISO 45001: 2018 لإدارة الصحة والسلامة المهنية

حسب احصائيات منظمة العمل الدولية توجد هناك 6300 حالة وفاة في اليوم بسبب إصابات أو أمراض مرتبطة بالعمل وأكثر من 2.3 مليون حالة وفاة في السنة، ناهيك على أنّ معظم حوادث العمل التي تناهز 317 مليون حادث تحدث كل عام ينتج عنها غياب طويل عن العمل تتحمل على إثرها المنظمات تكاليف مرتفعة، ويقدر العبء الاقتصادي المترتب على سوء ممارسات الصحة والسلامة المهنية بنسبة 4 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي كل عام، وهذا ما يشكل عبئا كبيرا على كاهل أرباب العمل والاقتصاد على نطاق أوسع[1].

أولا: نشأة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001

إضافة إلى اهتمام المنظمات بتحسين جودة منتجاتها وحماية البيئة الطبيعية أصبح لزاما عليها البحث عن نظام لحماية الأفراد العاملين وتوفير لهم مناخ عمل سليم مشجع على العمل يضمن لهم حقوقهم ومتطلباتهم، لذلك أنشئ نظام OHSAS 18001 والذي اعتمد عليه كمرجع لتطوير الموصفة القياسية ISO 18001 عبر تظافر جهود العديد من الهيئات الدولية وهيئات المعايير الوطنية المختصة في إدارة الصحة والسلامة المهنية. تحدد OHSAS 18001 متطلبات أنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية، تم تطوير ونشر OHSAS 18001 في عام 1999 وصاغته هيئات تصديق دولية على أساس المواصفة BS 8800 (British Standard)، يمكن وصف OHSAS 18001 كمعيار واقعي ويستخدم دوليا كأساس للحصول على شهادة أنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية لتكون متوافقة مع :ISO 9001 1994 و ISO 14001: 1996[2]. وقد تم تعديلها في عام 2007 إذ أنها تستخدم على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم وهذا المعيار أصبح فيما بعد معيار دولي عام قامت منظمة ISO بتطويره تحت مسمى ISO 18001 انطلاقا من تاريخ 10 سبتمبر 2013 وهذا سيسهل تكامله مع المناهج الأخرى مثل تلك القائمة على معايير ISO 9001: 2008 لإدارة الجودة أو ISO 14001: 2004 للإدارة البيئية[3]، حيث ترجع نشأة مواصفات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إلى سنة 1996 باقتراح من المنظمة العالمية للمواصفات ISO ولقيت عملية التصويت على مسودة هذا النظام معارضة العديد من الدول الأعضاء بعد فشل منظمة ISO في الوصول لكسب أغلبية أصوات (3/2) أعضاء المنظمة لإضافة

[1] L'organisation Internationale du Travail, Sécurité et Santé de travail, https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--fr/index.htm, consulté le 29/08/2018, à 19h50.
[2] Tine Herreborg Jørgensen and Ole Busck, **Occupational health and safety regulation and management systems: experiences from Denmark**, Division of Technology, Environment and Society, Aalborg University Denmark November 2004,p6.
[3] AFNOR GROUP, https://www.afnor.org/actualites/la-norme-ohsas-18001, consulté le 01/09/2018, à11h55.

معيار خاص بإدارة السلامة والصحة المهنية على غرار المعايير الاخرى بعد رفض المشروع من قبل 14 هيئة تقييس وطنية للدول الاعضاء وهيئات تدقيق[1]، مما قرر تأجيل إصدار مشروع المواصفة لخمس سنوات نتيجة لذلك. لكن في مقابل ذلك انطلقت اشغال إعداد مواصفات ومرجعيات هذا النظام على شكل دليل توضيحي والتي تمت متابعتها في فرنسا من طرف المنظمة الفرنسية للمواصفات AFNOR سنة 1996، وقد شملت مواصفات BS 8800 بإنجلترا ENE 81900 بإسبانيا، NPR 5001 بهولندا AS 1470 بالنرويج، OHSAS 18001 للمجموعة المشتركة (الولايات المتحدة، بريطانيا، إيرلندا إسبانيا ماليزيا وبعض المنظمات الخاصة)[2].

هذا وقد تم تطوير مواصفة OHSAS 18001 سابقا والمواصفة القياسية الحالية ISO 18001 في ظل حاجة المؤسسات لمعيار عام يحظى بقبول دولي بغية الحفاظ على صحة وسلامة الأفراد العاملين بعد تزايد مخاطر حوادث العمل وما يصاحبها من ارتفاع في التكاليف، حيث يقول harles Corrie رئيس اللجنة الفنية ISO/TC283 لمنظمة ISO المكلفة بإعداد مشروع المواصفة في مقابلة له "أنه وفقا لمنظمة العمل الدولية فإن العبء الاقتصادي الناجم عن الممارسات السلبية لإدارة السلامة والصحة المهنية يقارب كل عام 4 في المئة من الناتج المحلي الإجمالي لأصحاب العمل، وتكلفة عالية بسبب التقاعد المبكر، وفقدان الكفاءات البشرية المؤهلة، والتغيب عن العمل، وأقساط التأمين المرتفعة بسبب الحوادث والأمراض المرتبطة بالعمل"[3].

أولا: تعريف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 و ISO 45001

وضعت منظمة ISO معيار إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 18001 بالاعتماد على المواصفة البريطانية السابقة BS OHSAS 18001 بهدف التخفيف من هذه القيود على المؤسسات من خلال وضع إطار مرجعي لتحسين نظام إدارة صحة وسلامة العمال والحد من المخاطر في أماكن العمل وخلق ظروف عمل أفضل وأكثر أمانًا في جميع أنحاء العالم. وقد تم تطوير نص هذا المعيار من قبل لجنة من الخبراء المتخصصين في مجالات الصحة والسلامة في العمل (OHS) حيث يشكل مضمون هذا المعيار هيكل مشترك مع معايير نظم الإدارة الأخرى مثل نظام الإدارة البيئية ISO 14001 و ISO 9001 لإدارة الجودة[4].

تعرف سلسلة المواصفة القياسية OHSAS 18001 لإدارة الصحة والسلامة المهنية (Occupational Health and Safety Assessment Series) وفقا للمواصفة الدولية ISO 18001 على أنها ذلك المعيار المعترف به عالمياً والذي يحدد المتطلبات الواجب توفرها في نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHS) التي تهدف إلى وضع استراتيجية لإدارة مخاطر حوادث العمل من أجل الاستجابة للتشريعات والتغيرات في الصحة والسلامة المهنية للعاملين في المنظمة، كما أنها تساعد على خلق بيئة عمل صحية وآمنة من خلال هيكل يسمح للشركات بتحديد وإدارة المخاطر

[1]Kaj Frick, Viktor Kempa**, Occupational Health & Safety Management Systems – When are they good for your health**?, European Trade Union Institute, aisb, Report 119, University Sweden, 2011, p8.

[2]شامية بن عباس، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وانعكاساتها على التنمية المستدامة**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2014-2015، ص: 203.

[3] AFNOR GROUP, op cit.

[4]L'organisation Internationale de Normalisation, https://www.iso.org/iso-45001-occupational-health-and-safety.html, consulté le 29/08/2018, à 20h00.

المتعلقة بالصحة والسلامة والحد من حوادث العمل للامتثال للتشريعات القانونية ولتحسين أدائها بشكل عام، تشكل نظام إداري متكامل مع المواصفات القياسية ISO 9001 و ISO 14001 الخاصة بالجودة والبيئة.

ويرى Gallagher بأن نظام إدارة السلامة والصحة المهنية هي "عبارة عن مزيج من التخطيط والمراجعة والترتيبات التنظيمية والإدارية والترتيبات الاستشارية، ومجموعة برامج محددة تعمل بطريقة متكاملة لتحسين أداء المؤسسة للسلامة والصحة المهنية"[1]. وتجدر الإشارة إلى أن المواصفة القياسية ISO 18001 في تعديلها الاخير من طرف منظمة ISO سنة 2018 أصبحت تحت مسمى "ISO 45001 "، ويركز OHSAS 18001 على تحقيق العناصر التالية[2]:

- تحديد المخاطر وتقييم المخاطر وإدارتها؛
- برنامج إدارة الصحة والسلامة المهنية؛
- الهيكل والمسؤوليات، التدريب والمهارات؛
- التأهب لحالات الطوارئ الناتجة عن حوادث العمل؛
- قياس ومراقبة وتحسين الأداء المتعلق بإدارة الصحة والسلامة المهنية؛

وقد تم نشر المواصفة القياسية OHSAS 18001: 2007 البريطانية من قبل معهد المعايير البريطانية (BSI) وهي هيئة بريطانية للتقييس، لتحل محل معيار OHSAS 18001: 1999 لكي تتوافق مع نظم الإدارة الأخرى مثل ISO 9001 لإدارة الجودة و ISO 14001 للإدارة البيئية والمبادئ التوجيهية لمنظمة العمل الدولية بشأن الصحة والسلامة المهنية ومعايير وطنية مختلفة. اضافة إلى الامتثال للمعايير واتفاقيات العمل الدولية لمنظمة العمل الدولية l'OIT. حيث تم وضع هذا المعيار في إطار نظام ISO ، مع مساهمات من خبراء من أكثر من 70 دولة ، ويوفر المعيار إطارًا دوليًا يأخذ في الاعتبار التفاعلات بين المنظمة وبيئتها الاقتصادية. وتتبنى المواصفة القياسية ISO 45001 منهجًا قائمًا على المخاطر لضمان الفعالية والتحسين المستمر لنظام إدارة * (S&ST) لتلبية السياق المتغير باستمرار في أي منظمة من أجل تسهيل دمج أنظمة إدارة الصحة والسلامة البيئية والجودة من قبل المنظمات ضمن نظام إداري متكامل، لذلك أصبحت منظمات الأعمال من جميع الأنواع أكثر حرصا للحصول على إثبات وجود نتائج ممتازة من حيث الصحة والسلامة في مكان العمل (OHS) من خلال العمل على التحكم في مخاطر حوادث العمل وفقا لسياساتها وأهدافها في هذا المجال وتماشيا مع التشريعات الصارمة في مجال الصحة والسلامة المهنية[3].

---

[1] Clare Gallagher, Elsa Underhill, **Occupational Health and Safety Management Systems: A Review of their Effectiveness in Securing Healthy and Safe Workplaces**, National Occupational Health and Safety Commission Sydney, Australia, April 2001, p1.

[2] http://www.bape.gouv.qc.ca/sections/mandats/engrais_becancour/documents/DA6.pdf, 29/08/2018, 20h38.

[3] British Standards institution (BSI), BS OHSAS 18001:2007, Systèmes de Management de la Santé et de la sécurité de Travail, http://biomattitude.com/wp-content/uploads/2015/10/OHSAS-18001-2007.pdf, 29/08/2018, 21h15.

*Santé & Sécurité de Travail.

شهادة ISO 45001 ليست من متطلبات المعيار، ولكن يمكن أن تكون مفيدة في إثبات أن المنظمة تستوفي معاييرها إذا كانت حاصلة على شهادة OHSAS 18001، حتى لو كانت كذلك بمعيار مختلف تمامًا، لديك بالفعل بعض الأدوات والأنظمة اللازمة لتطبيق ISO 45001[1].

وتنقسم المواصفة القياسية لإدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 وفقا لمنظمة ISO إلى معيارين هما:

- OHSAS 18001: 1999: وهي المواصفة التي تحتوي على المتطلبات الأساسية لهذا النظام والتي يتم من خلالها منح شهادة المطابقة للمنظمة بناء على المراجعة والتدقيق لمدى التزامها بتطبيق متطلبات المواصفة.

-OHSAS 18002: 1999: وهو دليل إرشادات لكيفية تطبيق مواصفات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

ثانيا: أهداف وأهمية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 و ISO 45001

لقد تم تطوير المعيار الدولي والمتفق عليه بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية سنة 1999 وكان يسمى OHSAS وعندما تم إدخاله ضمن المعايير البريطانية أصبح يسمى BS OHSAS 18001 ويسعى هذا المعيار لتحقيق الأهداف التالية[2]:

- التقليل إلى أقصى حد ممكن من حوادث العمل والمخاطر المؤثرة على صحة وسلامة الأفراد العاملين بفعل النشاط الذي تمارسه المنظمة.
- إثبات أن هذا النظام قابل للحصول على شهادة مطابقة للمعيار الذي وضع على أساسه ويكون ذلك من خلال عمليات التقويم الذاتي.
- أن تطبيق مبادئ لحماية السلامة والصحة المهنية من قبل ستصبح الوقاية من المخاطر ومكافحتها جزءًا لا يتجزأ من ثقافة العمل لدى العاملين.
- التحسين المستمر لأداء المنظمة في مجال الصحة والسلامة المهنية للعاملين.
- تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين من خلال تحسين مناخ العمل داخل المنظمة.
- مواصفات تقييم الصحة والسلامة المهنية تعطي متطلبات لنظام السلامة والصحة المهنية بما يمكن المؤسسات من السيطرة على المخاطر المتعلقة بحوادث العمل.
- ضمان توافق سياسة المؤسسة للصحة والسلامة المهنية مع متطلبات المواصفة القياسية OHSAS.

أمّا بالنسبة لجوانب الأهمية لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية فتشمل عموما ما يلي:

إنّ تعزيز السلامة والصحة المهنيين كجزء من التحسين الشامل في ظروف العمل يمثلان استراتيجية هامة ليس فقط لضمان رفاهية العمال ولكن أيضاً للإسهام بشكل إيجابي في الإنتاجية. ومن الأرجح أن يكون العاملون الصحيون أكثر تحفيزًا ويتمتعون بقدر أكبر من الرضا الوظيفي ويساهمون في تقديم منتجات وخدمات أفضل، وبالتالي

[1] l'Organisation internationale de normalisation, ISO 45001 santé et de la sécurité au travail (S&ST), disponible sur site web: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100427_fr.pdf, consulté le 08/10/2020 à 22h00 p : 04.

[2] محمد أمين عباس، **المقاييس الدولية المعمول بها من طرف المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 06 و07 ديسمبر 2017، ص10.

تعزيز نوعية الحياة العامة للأفراد والمجتمع. ومن ثم فإن الصحة والسلامة والرفاه للعاملين في العمل هي متطلبات أساسية لتحسين الجودة والإنتاجية وهي ذات أهمية قصوى للتنمية الاجتماعية والاقتصادية العادلة والمستدامة[1].

من أجل ضمان تحقيق نتائج مرضية ودائمة في مجال السلامة والصحة المهنيتين يجب على كل منظمة أن تضع سياسة فعالة لإدارة الصحة والسلامة المهنية، وينبغي أن تهدف هذه السياسة إلى النهوض والارتقاء بحق العامل في بيئة عمل آمنة وصحية في تقييم المخاطر المهنية في المصدر ومكافحتها وتطوير ثقافة السلامة والصحة الوقائية التي تشمل المعلومات، التدريب والتشاور بين الإدارة العليا والعاملين من خلال السعي لتقليل أسباب المخاطر في بيئة العمل، لذلك ستقلل هذه السياسة من تكاليف الإصابات والأمراض المرتبطة بالعمل، وتساهم في تحسين ظروف العمل وبيئة العمل ومن ثم تحسين الإنتاجية. ناهيك عن رفع الوعي العام بأهمية السلامة والصحة المهنية من الناحية الاجتماعية والاقتصادية وإشراك جميع الشركاء وأصحاب المصلحة الاجتماعيين في الشروع واستدامة آليات لمواصلة تحسين أنظمة الصحة والسلامة المهنية للعاملين[2].

– اختلاف معيار ISO 45001 عن معايير الصحة والسلامة المهنية الأخرى: تم تطوير ISO 45001 مع الأخذ في الاعتبار المعايير الأخرى ذات الصلة مثل معيار OHSAS 18001 بشأن متطلبات أنظمة الإدارة للصحة والسلامة المهنية، وإرشادات ILO-OSH 2001 الصادرة عن المنظمة الدولية للعمل والمعايير الوطنية المختلفة، كما أنه يتوافق مع معايير واتفاقيات العمل الدولية لمنظمة العمل الدولية، حيث تم تطويره في إطار نظام ISO بمساهمة خبراء من أكثر من 70 دولة ويوفر المعيار إطارًا دوليًا يأخذ في الاعتبار التفاعلات بين المنظمة وبيئتها الاقتصادية. كما يتبنى نظام ISO 45001 نهجًا قائمًا على إدارة المخاطر لضمان الفعالية والتحسين المستمر لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية من أجل الاستجابة للسياق المتطور باستمرار للمؤسسة[3].

– كيف يمكن للمنظمة دمج ISO 45001 في نظامها الإداري الحالي؟

تشترك ISO 45001 في هيكل إطار العمل والنص الأساسي والمصطلحات والتعريفات المتطابقة مع معايير نظام إدارة ISO المنقحة مؤخرًا ، مثل ISO 9001: 2015 و ISO 14001: 2015. يهدف هذا الإطار إلى تسهيل دمج مجالات الإدارة الجديدة في أنظمة الإدارة الحالية للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يعتمد ISO 45001 على قواعد مشابهة تمامًا لتلك الموجودة في ISO 14001 لأن العديد من المنظمات تجمع بين إدارتها البيئية ووظائف الصحة والسلامة المهنية داخليًا. سيؤدي ذلك إلى تبسيط تكامل ISO 45001، خاصة للمنظمات التي تقوم بتطبيق ISO 14001[4].

---

[1] Benjamin O. ALLI, **Fundamental principles of occupational health and safety**, Second edition, International Labour Office – Geneva, france, 2008, p27, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcommpubl/documents /publication/wcms_093550.pdf , consulté le 31/08/2018, à 16h55.

[2] IBID, p26.

[3] l'Organisation internationale de normalisation, ISO 45001 santé et de la sécurité au travail (S&ST), op cit, p: 03.

[4] Ibidem.

ثالثا: مزايا تطبيق **نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 و ISO 45001**: يوفر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 مزايا نذكرها على النحو الآتي[1]:

- يوفر نهج منظم لإدارة الصحة والسلامة المهنية (OH&S).
- يحدد ويحافظ على التزام المنظمة بتحسين الصحة والسلامة المهنية للعمال.
- يدل على التزام قوي بسلامة وتميز أداء المنظمة.
- تفعيل التحسن المستمر لأداء المنظمة في مجال الصحة والسلامة المهنية وتعزيز مستويات قوية من الثقة.
- انخفاض في مستويات حوادث العمل مع زيادة مقاييس الأداء.
- المساهمة في تحسين أداء الأعمال عن طريق خفض التكاليف المترتبة عن حوادث العمل والغياب عن العمل.

تمكّن ISO 45001 المؤسسات من إنشاء نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية (S&ST) سيساعدها على إدارة مخاطرها في مجال الصحة والسلامة المهنية (S&ST) وتحسين أدائها في هذا المجال من خلال تنفيذ سياسات وأهداف فعالة، وتشمل الفوائد المحتملة من تطبيق المعيار ما يلي[2]:

- الحد من الأحداث السلبية في مكان العمل.
- انخفاض في معدل الغياب ودوران العمل مما يسمح بتحسين الإنتاجية وربحية المنظمة.
- انخفاض في تكلفة أقساط التأمين عن حوادث العمل.
- خلق ثقافة الصحة والسلامة التي تشجع الموظفين من أجل لعب دورا فعالا في الصحة والسلامة المهنية.
- تحسين صورة وسمعة المنظمة جراء تقليص حوادث العمل ورفع معنويات العاملين.

لقد تم تطوير ISO 45001 مع الأخذ بعين الاعتبار المعايير الأخرى ذات الصلة مثل المواصفة OHSAS 18001 والمبادئ التوجيهية لمنظمة العمل الدولية بشأن الصحة والسلامة المهنية، اضافة إلى الامتثال للمعايير واتفاقيات العمل الدولية لمنظمة العمل الدولية، حيث تم وضع هذا المعيار في إطار نظام ISO، مع مساهمات من خبراء من أكثر من 70 دولة، ويوفر المعيار إطارًا دوليًا يأخذ في الاعتبار التفاعلات بين المنظمة وبيئتها الاقتصادية وتتبنى المواصفة القياسية ISO 45001 منهجًا قائمًا على إدارة المخاطر لضمان الفعالية والتحسين المستمر لنظام إدارة (S&ST) لتلبية السياق المتغير باستمرار في أي منظمة والحد من مخاطر أماكن العمل وتحسين صحة العاملين ورفاههم[3].

رابعا: المواصفة القياسية ISO 45001.... أي تكامل مع نظم الإدارة الأخرى؟

تتشابه المواصفة القياسية ISO 45001 في هيكلها وهو نص أساسي وكذا في المصطلحات والتعاريف المتطابقة مع معايير نظام الإدارة الأخرى التي تمت مراجعتها مؤخرًا من طرف منظمة التقييس الدولية ISO مثل :ISO 9001 2015 لإدارة الجودة و ISO 14001: 2015 للإدارة البيئية، يهدف هذا الإطار المشترك إلى تسهيل دمج مجالات

---

[1] NSAI,(National Standards Authority of Ireland), **OHSAS 18001 Occupational Health and Safety Management**, Detailed Guide, p2, https://www.nsai.ie/download/certification/MD-.pdf, consulté le 29/08/2018, à 11h20.

[2] L'organisation Internationale de Normalisation, ISO 45001 Santé et la Sécurité au Travail (S&ST), p2 https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr_fr.pdf, consulté le 30/08/2018, à 10h30.

[3] IBID ,p3.

الإدارة الجديدة في أنظمة الإدارة الموجودة في المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك تعتمد المواصفة القياسية لإدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 45001 على أساس مشابه تمامًا لمعايير ISO 14001 نظرًا لأن العديد من المؤسسات تجمع بين وظائف الإدارة البيئية و إدارة الصحة والسلامة المهنية (S&ST) داخليًا مما يؤدي إلى تبسيط دمج ISO 45001 ضمن نظام إداري متكامل[1].

معيار OHSAS 18001: 2007 ، الذي نشرته مؤسسة المعايير البريطانية (BSI group) هو المرجع الدولي لإنشاء نظام إدارة الصحة والسلامة. ومن خلاله قامت منظمة ISO بوضع معيارًا جديدًا يحظى بقبول دولي هي المواصفة القياسية ISO 45001 – لأنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية بهدف التخفيف من هذه القيود على المؤسسات من خلال وضع إطار مرجعي لتحسين نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية للعاملين والحد من المخاطر في مكان العمل وخلق ظروف عمل أفضل وأكثر أمانًا في جميع أنحاء العالم وقد تم تطوير نص المعيار من قبل لجنة من الخبراء المتخصصين في مجالات الصحة والسلامة في العمل (OHS)، ويتبع الهيكل المشترك لمعايير نظام الإدارة الأخرى مثل ISO 14001 و ISO 9001. كما يأخذ في الاعتبار المعايير الدولية الأخرى في هذا المجال مثل OHSAS 18001 والمواصفات الوطنية والدولية خاصة الاتفاقيات المنصوص عليها من طرف منظمة العمل الدولية في مجال إدارة الصحة والسلامة المهنية[2].

خامسا: مراجعة المواصفة القياسية ISO 45001: 2018 لإدارة الصحة والسلامة المهنية

قامت منظمة التقييس الدولية بمراجعة واصدار ISO 45001: 2018 المتعلقة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (S&ST) في مارس عام 2018 من طرف اللجنة الفنية ISO/TC283، حيث توفر متطلبات وإرشادات لاستخدامها وتمكين المنظمات من توفير أماكن عمل آمنة وصحية، الوقاية من الإصابات والأمراض المرتبطة بالعمل والتحسين الاستباقي لأدائها في مجال (S&ST)، تسري الأيزو 45001: 2018 على أي منظمة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها ترغب في إنشاء وتطبيق وصيانة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية لتحسين الصحة والسلامة في العمل، للتقليل من مخاطر حوادث العمل. وتهدف المواصفة القياسية ISO 45001: 2018 إلى مساعدة المؤسسة على تحقيق النتائج المتوقعة لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الخاص بها وفقًا لسياسة (S&ST) الخاصة بالمنظمة، تتضمن النتائج المتوقعة لنظام ISO 45001: 2018 لإدارة الصحة والسلامة المهنية ما يلي[3]:

- التحسين المستمر في أداء إدارة الصحة والسلامة المهنية (S&ST).
- تلبية المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى ؛
- تحقيق أهداف إدارة الصحة والسلامة المهنية (S&ST).

أمّا من حيث أهم الجوانب التي ركزت عليها المواصفة القياسية ISO 45001: 2018 فتشمل ما يلي[4]:

---

[1] IBID ,p3.
[2] L'organisation Internationale de Normalisation https://www.iso.org/fr/iso-45001-occupational-health-and-safety.html, consulté le 30/08/2018, à 13h48.
[3] L'organisation Internationale de Normalisation, **ISO 45001: 2018, système de management de la santé et de la sécurité au travail (S&ST)**, https://www.iso.org/fr/standard/63787.html, consulté le 30/08/2018, à 14h20.
[4] IBID.

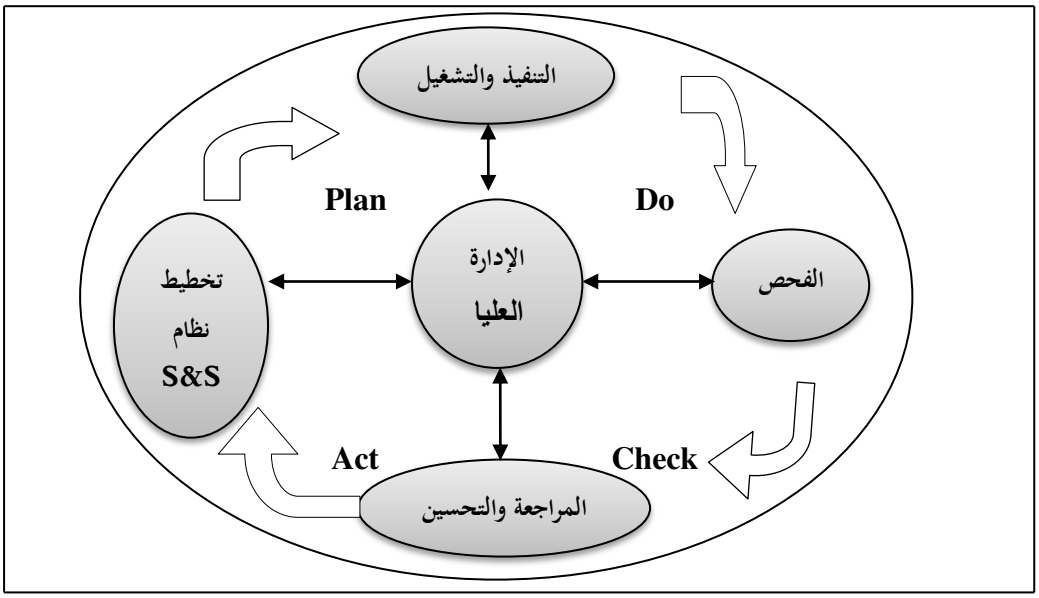
1- نطاق التطبيق: تسري الأيزو 45001: 2018 على أي منظمة، بغض النظر عن حجمها وحالتها وأنشطتها وينطبق على المخاطر التي تتعرض لها (S&ST) التي تخضع لسيطرة.

2- معايير الأداء: لا تحدد المواصفة القياسية ISO 45001: 2018 معايير أو مواصفات أداء محددة في (S&ST) حول كيفية تصميم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية. كما تسمح المواصفة ISO 45001 للمؤسسة بدمج من خلال نظام (S&ST) الخاص بها جوانب أخرى من الصحة والسلامة، مثل الرفاهية وجودة الحياة الوظيفية للعاملين.

3- مضمون المواصفة: لا تتناول المواصفة القياسية ISO 45001: 2018 سلامة المنتج أو الضرر الذي يلحق بالممتلكات أو التأثيرات البيئية، بخلاف المخاطر التي يتعرض لها العمال والأطراف المعنية الأخرى فقط.

4- آلية عمل نظام (S&ST): يعتبر نموذج التحسين فيما يعرف بدورة التحسين المستمر PDCA (Plan-Do-Check-Act) هو مبدأ تنفيذ وتشغيل المواصفة القياسية ISO 45001: 2018 المعتمد أيضا كآلية في تطبيق مواصفة OHSAS 18001، ويتم تطبيقه على جميع العمليات لإدارة فعالة وتحسين مستمر لأداء المنظمة في مجال إدارة الصحة والسلامة المهنية، ويمكن توضيح آلية عمل هذا النظام من خلال دورة التحسين لـ Diming كما يلي[1]:

الشكل رقم (18): دورة التحسين المستمر (PDCA) لنظام إدارة ISO 45001: 2018 (S&ST)



Source: British Standards institution (BSI), BS OHSAS 18001 Your implementation guide https://www.bsigroup.com/LocalFiles/en-AE/Risk/OHSAS%2018001/New%20Brochures/BS-OHSAS-18001-Implementation-Guide.pdf.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ دورة التحسين المستمر تبدأ من مرحلة (خطط plan): أي تحديد أهداف النظام ووضع خطة عمل لتشغيل النظام، ثم مرحلة (نفّد Do) أي تطبيق الخطط ضمن إطار منظم في حين تتضمن مرحلة (افحص Check) أي قياس ومراقبة النتائج الفعلية الخاصة بإدارة الصحة والسلامة المهنية، وأخيرا مرحلة (Act راقب) أي تصحيح وتحسين الانحرافات في الخطة الموضوعة.

[1]British Standards institution (BSI), BS OHSAS 18001 Your implementation guide, https://www.bsigroup.com/LocalFiles/en-AE/Risk/OHSAS%2018001/New%20Brochures/BS-OHSAS-18001-Implementation-Guide.pdf, 30/08/2018, 15h38.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن نظام إدارة السلامة والصحة المهنية يقوم على مدخل العمليات من خلال دورة التحسين المستمر للأداء المتعلق بصحة وسلامة الافراد العاملين بالمنظمة بهدف التأكد من التنفيذ الجيد لنظام ISO 18001 واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين أداء نظام الصحة والسلامة المهنية.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق المواصفة القياسية OHSAS 18001 لإدارة الصحة والسلامة المهنية

يتضمن مشروع مواصفة OHSAS 18001 مجموعة من المتطلبات والتي على أساسها يتم إجراء تدقيق ومراجعة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية لمنح شهادة المطابقة وفق ISO 18001 نوجزها فيما يلي[1]:

1- متطلبات عامة: يتوجب على المؤسسة إنشاء والحفاظ على إدارة السلامة والصحة المهنية وفقا لمتطلبات النظام والموضحة في البند رقم (04).

2- سياسة السلامة والصحة المهنية: بحيث يجب أن يكون للمؤسسة سياسة للسلامة والصحة المهنية معتمدة من الإدارة العليا للمؤسسة والتي تبين بوضوح الأهداف العامة وتعهد بتطوير أداء المؤسسة للسلامة والصحة المهنية وفي هذا المجال يجب أن تكون للمؤسسة سياسة مناسبة لطبيعة وحجم المخاطر على السلامة والصحة المهنية ومفهومة للعاملين، التزامها بالتحسين المستمر للصحة المهنية للعاملين.

3- التخطيط: وتشمل العناصر التالية:

3-1- التخطيط لعمليات تحديد المخاطر وتحليل خطورتها: بحيث يجب أن تضع المنظمة وتنفّد إجراءات لتحديد وتقييم المخاطر وتحليل درجة الخطورة وتطبيق الضوابط الضرورية للوقاية من المخاطر.

3-2- المتطلبات القانونية الأخرى: يتوجب على المؤسسة وضع والحفاظ على إجراءات خاصة بتعريف وتطبيق المتطلبات القانونية وغيرها، وعلى المؤسسة نشر هذه المتطلبات للعاملين وغيرهم من الأطراف ذات العلاقة.

3-3- الأهداف: على المؤسسة وضع إجراءات موثقة لأهدافها المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية على مستوى كل وظيفة كل مستوى وظيفي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3-4- برامج إدارة السلامة والصحة المهنية: يتوجب على كل مؤسسة وضع برامج لإدارة السلامة والصحة المهنية في المؤسسة لتحقيق أهدافها وهذا الإجراء يتضمن ما يلي:

- تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بتحقيق الأهداف في كل مستوى وظيفي.
- الجدول الزمني للوقت المستهدف لتحقيق تلك الأهداف.
- مراجعة برامج إدارة السلامة والصحة المهنية بانتظام وفي فترات مخططة وفقا للتغيرات في أنشطة المؤسسة وخدماتها.

4- العمليات والتطبيق: وتشمل العناصر التالية:

---

[1] أنظر:

- حسان زيدان العمايرة، **أنظمة الإيزو في السلامة والبيئة**، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2015، ص ص: 176- 185.
- The International Association of Strategic Management, **OHSAS 18001:2007: Occupational health and safety management systems Requirements,** OHSAS Project Group, p: 15, 16, http://www.aims.org.pk/wp-content/uploads/2014/08/OHSAS-18001-2007-Standards.pdf, 02/09/2018, 11h05.

4-1- الهيكل التنظيمي والمسؤوليات: بحيث يتضمن تعريف الهيكل التنظيمي من حيث تعريف وتوثيق الواجبات والمسؤوليات للعاملين الدين يؤدون أنشطة مؤثرة على السلامة والصحة المهنية التزام الإدارة بتقديم الموارد المادية والبشرية والمالية لتطبيق الرقابة وتطوير نظام السلامة والصحة المهنية وتعيين ممثل لنظام إدارة السلامة وتفويضه الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لتطبيق النظام.

4-2- التوعية والتدريب: بحيث يجب توفر الكفاءات البشرية المؤهلة لأداء المهام التي قد تؤثر على السلامة والصحة المهنية في مكان العمل.

4-3- الاستشارات والاتصالات: يتوجب أن يكون للمؤسسة إجراءات تضمن نشر المعلومات المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية من وإلى العاملين لديها وغيرهم من الاطراف المعنية الأخرى من خلال مشاركتهم في تطوير ومراجعة إجراءات إدارة المخاطر واستشارتهم عند إحداث تغييرات من شأنها أن تؤثر على سلامة مكان العمل.

4-4- التوثيق: من حيث الاحتفاظ بمعلومات كتابية أو الكترونية لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية وملحقاته.

4-5- الاستعدادات والاستجابة لحالات الطوارئ: حيث يتوجب على المؤسسة إعداد إجراءات وخطط لتحديد الإمكانيات المتوفرة للاستجابة إلى الحوادث والحالات الطارئة للوقاية من مخاطر حوادث العمل.

5- الفحص والإجراءات التصحيحية: وتشمل العناصر التالية:

- الرقابة وقياس أداء إدارة السلامة والصحة المهنية بصورة دورية منتظمة.
- تحديد حالات عدم المطابقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية وكدا مراجعة كافة الإجراءات الوقائية والتصحيحية المقترحة من خلال عملية تحليل وتقييم المخاطر قبل أن يتم تطبيقها.
- السجلات وإدارتها: يتوجب على المنظمة إعداد مختلف الإجراءات للازمة لتعريف وصيانة والتخلص من سجلات السلامة والصحة المهنية وكذلك لنتائج عمليات التدقيق والمراجعة.
- إعداد والاحتفاظ ببرامج وإجراءات للتدقيق الدوري لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية

6- مراجعة الإدارة لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية: لضمان استمرارية ملائمته وفعاليته، هذه العملية يجب أن تضمن بأن المعلومات الضرورية لإجراء المراجعة قد تم جمعها بما يسمح للإدارة بإجراء التقييم كما يجب توثيق عملية المراجعة، تهدف مراجعة الإدارة للنظام إلى توضيح مدى الحاجة لإجراء تغييرات على السياسة والأهداف وغيرها من عناصر نظام إدارة السلامة والصحة المهنية وذلك وفق نتائج عمليات التدقيق على النظام أو وفق تعهدات المؤسسة بالتحسين المستمر للنظام.

المطلب الثالث: المواصفة القياسية ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية

أصبحت جميع المنظمات وأصحاب المصلحة يدركون بشكل متزايد الحاجة إلى اعتماد مفهوم المسؤولية الاجتماعية، والفوائد المرتبطة به، لذلك أصبح التزام المؤسسة برفاهية المجتمع والبيئة مكونًا حاسمًا في قياس أدائها الإجمالي وقدرتها على مواصلة العمل بفعالية. ويعكس هذا جزئياً الاعتراف المتزايد بالحاجة إلى ضمان توازن النظم الإيكولوجية والعدالة الاجتماعية والحكم الراشد للمساهمة في التنمية المستدامة.

أولا: مفهوم المسؤولية الاجتماعية وفق مواصفة ISO 26000

في نوفمبر 2010 نشرت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) معيار ISO 26000، والذي يحتوي على المبادئ التوجيهية للمسؤولية الاجتماعية (RS). تم تطوير هذا المعيار الدولي من قبل مجموعات العمل الدولية لأكثر من 450 من الخبراء واللجان الوطنية من أكثر من 90 دولة. حيث يوفر معيار ISO 26000 إرشادات حول كيفية عمل الشركات والمؤسسات بطريقة مسؤولة اجتماعيًا وليس متطلبات، يتناول الموضوعات الهامة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية بما في ذلك حقوق الإنسان والعمل والبيئة وحماية المستهلك والممارسات النزيهة وتطوير المجتمع[1].

وقد تعددت تعريفات المسؤولية الاجتماعية لدى المفكرين والكتّاب، فالموضوع يكتسب أهمية متزايدة يوم بعد يوم ولم يتوصل إلى اتفاق محدد بهذا الشأن، وفيما يلي ندكر بعض من هذه التعريفات:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات (المعروفة أيضاً باسم مسؤولية الشركات، المواطنة المؤسسية، الأعمال المسؤولة) هي مفهوم حديث يعبر عن تحمّل منظمات الأعمال للمسؤولية عن تأثير أنشطتها على العملاء والموردين والموظفين والمساهمين والمجتمعات وأصحاب المصلحة الآخرين وكذلك بيئتهم، ويبين هذا الالتزام أنه يتعين على المنظمات الامتثال للتشريع واتخاذ مبادرات طوعية لتحسين رفاه موظفيها وأسرهم وكذلك المجتمع المحلي والمجتمع ككل[2].

كما تعرف منظمة ISO مواصفة ISO 26000 بأنها "معيار دولي يقدم للمنظمات إرشادات ومبادئ توجيهية منسقة وملائمة عالمياً تستند إلى الإجماع الدولي للخبراء الذين يمثلون مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين، ويشجع تطبيق أفضل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لجعل المنظمة تمارس عملها بطريقة مسؤولة اجتماعيا، يحتوي ISO 26000 على إرشادات وليس متطلبات، ومن ثم فهو غير مخصص للشهادة كما في ISO 9001: 2008 أو ISO 14001.[3]

أما "Holms" فقد طرح وجهة نظره بشأن المسؤولية الاجتماعية واعتبرها "التزام على منظمة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر، وتحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث، وخلق فرص عمل، وحل مشكلة الإسكان والمواصلات[4].

---

[1] Professional Evaluation and Certification Board (PECB), **LA CONTRIBUTION DE LA NORME ISO 26000 EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE**, https://pecb.com/pdf/articles/8-pecb_contribution-of-iso-26000-to-sustainable-development-fr.pdf, 03/09/2018, 11h05.

[2] Maimunah ISMAIL , **Corporate Social Responsibility and its Role in Community Development: an International Perspective**, The Journal of International Social Research, Volume 2 Number 9,TURKEY 2009, p202.

[3] L'Organisation internationale de normalisation , Le projet ISO 26000 Tour d'horizon, Genève Suisse, 2010, p4 https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso_26000_project_overview.pdf, 02/09/2018, 20h30

[4] لسكراته بلال خلف، **أخلاقيات العمل**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009،ص163.

ويرى Michael Hopkins المسؤولية الاجتماعية للشركات تهتم بمعاملة أصحاب المصلحة بطريقة أخلاقية أو بطريقة مسؤولة أخلاقيًا واجتماعيا بما يعني المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع وتشمل المسؤولية الاقتصادية اتجاه أصحاب المصالح داخل الشركة، والمسؤولية الأخلاقية اتجاه البيئة والمجتمع من خلال خلق مستويات معيشة أفضل لأفراد المجتمع مع الحفاظ على تعظيم ربحية الشركة[1].

كما تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها التزام هذه الأخيرة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف[2].

كما ترى جمعية الإداريين الأمريكيين بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة استجابة إدارة المؤسسات إلى التغيير في توقعات المستهلكين والاهتمام العام بالمجتمع والاستمرار بإنجاز المساهمات الفردية للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثورة الاقتصادية[3].

في حين عرفها معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية: هي السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما اتجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤولة في تعاملها مع الأطراف المعنية، التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم[4].

هذا وتقدم ISO26000 إرشادات لجميع أنواع المؤسسات على اختلاف حجمها أو نشاطها خاصة ما يتعلق بـ[5]:

- المفاهيم والمصطلحات والتعريفات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- البنود والارشادات والمبادئ والممارسات المتعلقة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية.
- المجالات الرئيسية لتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية.
- التكامل والتنفيذ والترويج للسلوك المسؤول في جميع أنحاء المنظمة من خلال سياساتها وممارساتها.
- تحديد أصحاب المصلحة والتواصل معهم.
- نشر مختلف المعلومات المتعلقة بالالتزامات وحجم الأداء المتعلق بمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

ثانيا– خصائص ومزايا مواصفة ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية خصائص كثيرة ومتعددة سنقتصر على أهمها[6]:

---

[1] Michael Hopkins**, Corporate social responsibility: an issues paper**, Working Paper No. 27, First published, the International Labour Office, Geneva, Switzerland, 2004, p 10.

[2] Marie-françoise GUYONNAUD et Frédérique WILLARD, **Du management environnemental au développement durable des entreprises**, France : ADEME, Mars 2004, P 05

[3] يوسفات علي و بدوي عبد الحميد، **مدى تبني عناصر المسؤولية الاجتماعية في شركة سونلغاز من وجهة نظر المستخدمين**، ملتقى حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 15-14فيفري،2012، ص05.

[4] مولاي لخضر عبد الرازق وآخرون، **دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي**، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية جامعة بشار، 2010، ص 2.

[5] L'Organisation internationale de normalisation , Découvrir L'ISO 26000, Genève Suisse, 2014, p6 https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/discovering_iso_26000.pdf, 02/09/2018, 16h44.

[6] يونس سعيدي ، **المسؤولية الاجتماعية للمقاولة**، موقع العلوم القانونية http://www.marocdroit.com/

- **ارتباطها بمفهوم التنمية المستدامة:** فالمفهوم الحالي للمسؤولية الاجتماعية الدي قدمته منظمة العمل الدولية يرتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم التنمية المستدامة وبالخصوص في الشق المتعلق بأبعادها.

- **الطبيعة الطوعية للمسؤولية الاجتماعية:** تتولى المنظمات بصفة طوعية سلوكا مسؤولا من الناحية الاجتماعية يتجاوز مجرد التزاماتها القانونية، فالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة هي مسؤولية ارادية مبنية على النية الحسنة للمنظمة تجاه العمال وتجاه باقي الشركاء، لذلك فإنها في الغالب ليست إجبارية ولذلك على الأقل في المرحلة الأولى ولكن في المستقبل ستصبح اجبارية خاضعة لنصوص قانونية كما بدأ العمل بهذا في العديد من الدول الأوروبية مثل فرنسا.

- من خصائصها أيضا أن أطراف علاقات العمل لم تعد محصورة في العمال والنقابات فقط وإنما ستصبح أطراف أخرى معنية أيضا وهي: المجتمع المدني، الهيئات المحلية، والزبائن.

أما فيما يخص مزايا مواصفة ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية بالنسبة لمنظمات الأعمال: يؤثر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في عدة جوانب نذكر منها[1]:

- تحسين صورة وسمعة المؤسسة وتعزيز قدرتها على جذب والحفاظ على العملاء أو المستخدمين.
- كسب رؤية إيجابية من المستثمرين والمالكين ومختلف الهيئات التي تتعامل مع المؤسسة.
- بناء علاقات جيدة مع الشركات والحكومات ووسائل الإعلام والموردين والعملاء والمجتمع.
- اكتساب ميزة تنافسية للشركات مقارنة بباقي المنافسين بسبب سلوكها المسؤول اجتماعيًا.
- بناء علاقات أفضل مع أصحاب المصلحة والعملاء والموردين الذين سيكون لديهم رؤية أفضل لهذه المنظمات بسبب التزامهم بالسلوك المسؤول اجتماعياً.
- تحقيق سمعة أفضل داخل المجتمع وفي علاقاتها مع المؤسسات المالية.
- تحفيز جيد للعاملين والقدرة على استقطاب والاحتفاظ بالكفاءات البشرية المؤهلة.

ثالثا: أهمية مواصفة المسؤولية الاجتماعية ISO 26000 لمنظمات الأعمال

هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المؤسسة لمزيد من الدور الاجتماعي، وعلى العموم هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات و الضغوط المفروضة عليها[2]، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها ما يلي[3]:

---

[1] Rebecca Bowens, **Comprendre la Norme ISO 26000 sur La Responsabilité Sociétale ainsi Que ses Liens avec d'autres Normes et Les Possibilités d'évaluation Paralléles**, Groupe SGS, mars 2011, p 15. www.sgsgroup.fr.

[2] Alain chauveau et Jean-jacques Rosé, **L'entreprise Responsable**, paris, 2003, p 45

[3] طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 52.

2-1- بالنسبة للمؤسسة: وتتمثل أهم تلك المزايا فيما يلي:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة.
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية آلية لتحسين مناخ العمل وبعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع؛
- كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.
- تحسّن في مستوى الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي للمؤسسة وهذا ما يعطيها قدرة تنافسية عالية باعتبار مفهوم المسؤولية الاجتماعية يغطي تلك المجالات مجتمعة.

2-2- بالنسبة للمجتمع: وتتمثل أهم تلك المزايا فيما يلي:

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص بين أفراد المجتمع.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح.
- الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

2-3- بالنسبة للدولة: وتتمثل أهم تلك المزايا فيما يلي:

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية.
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة المساهمة العادلة في تحمل التكاليف الاجتماعية.
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

هذا وتظهر بعض الأدلة التجريبية على العلاقات بين المسؤولية الاجتماعية للأعمال والأخلاقيات الإدارية والبيئة الاقتصادية. ففي إحدى الدراسات التي أجريت على 26 دولة أوروبية باستخدام مصادر معلومات ثانوية مختلفة أكدت وجود علاقة تربط بين المسؤولية الاجتماعية العالية والأخلاقيات المهنية مع تعزيز الأداء الاقتصادي، وارتفاع الحرية الاقتصادية وانخفاض مستوى الفساد في المجتمع[1].

[1] Cene Bavec, **Social Responsibility and Professional Ethics in Management: does it Matter?**, Proceedings of the 11th International Conference, Social Responsibility: Professional Ethics, and Management, Ankara, Turkey 24–27 November 2010, p 75.

خلاصة

إنّ المنظمة العالمية للمواصفات ISO تعد الهيئة الرائدة المكلفة بالتوحيد القياسي على المستوى الدولي والمنوط لها مهام إعداد وإصدار المعايير أو الموصفات القياسية الدولية الأيزو وهذا من طرف لجان وخبراء في عديد الاختصاصات بالتنسيق مع الهيئات الوطنية للتقييس للدول الأعضاء بالمنظمة العالمية للمواصفات على أساس قواعد ومبادئ متعارف عليها دوليا سواء في مجال الصناعة أو الخدمات بهدف الاستجابة لمتطلبات السوق، وما يميّز هذه المعايير أنه يمكن تبنّيها طواعية من طرف المنظمات أو فروع قطاع الأعمال من أجل تعزيز مزاياها التنافسية وكسب رضا المستهلك. وتنقسم مجموعة معايير الأيزو إلى فئتين رئيسيتين فئة المتطلبات التي تمنح على أساسها شهادة المطابقة من قبل إحدى هيئات الاعتماد المختصة وفئة الإرشادات التي تقدم المساعدة للآزمة لتطبيق مختلف المواصفات القياسية.

كما أنّ المنظمة العالمية للمواصفات قد قامت منذ بدء عملها بإصدار العديد من المواصفات على رأسها المواصفة القياسية الدولية لنظم إدارة الجودة ISO 9000 بهدف تأكيد وضمان جودة المنتج وفق احتياجات العملاء في السوق، ثم سايرت المنظمة العالمية للمواصفات حجم التأثيرات البيئية التي لحقت بالبيئة والاستغلال غير العقلاني للموارد الطبيعية من خلال إدماج أبعاد التنمية المستدامة ضمن استراتيجية عمل المنظمات وعلى إثرها سارعت منظمة ISO إلى إصدار سلسلة المواصفات القياسية ISO 14000 للإدارة البيئية بهدف تحسين الأداء البيئي وتقليص معدل التلوث المتزايد بفعل ازدياد حجم النشاط الصناعي للمنظمات دون مراعاة للاعتبارات البيئية. ناهيك عن الاهتمام بتحسين بيئة العمل للأفراد العاملين بالمنظمات في مختلف دول العالم ومحاولة تقليص عدد حوادث العمل من خلال إصدار سلسلة المواصفات القياسية ISO 18000 لإدارة الصحة والسلامة المهنية، كما يعد الاهتمام بمتطلبات المجتمع وتحقيق رفاهية أفراده من صميم اهتمام منظمة التقييس الدولية ISO من خلال طرحها للمواصفة القياسية للمسؤولية الاجتماعية الهدف منها الوصول إلى منظمة مسؤولة اجتماعيا ومساهمة في التنمية الاجتماعية لأفراد المجتمع.

الفصل الثالث

آليات التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل مدخل التنمية المستدامة

الفصل الثالث: آليات التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل مدخل التنمية المستدامة

تمهيد

في ظل ازدياد حدة المنافسة وتغيرات البيئة الداخلية والخارجية جعلت مختلف المنظمات الاقتصادية في سعي مستمر لتحسين قدراتها التنافسية من خلال محاولة الاستفادة من أبعاد التنمية المستدامة في إطار ممارسة المنظمة لنشاطها الإنتاجي، التجاري أو الخدمي، حيث لم تعد المنظمات تكتفي بتحسين أدائها الاقتصادي أو المالي فحسب بل تعداه ليشمل أيضا الاهتمام بتقييم وتحسين الأداء البيئي والاجتماعي، والتي تشكل مجتمعة مفهوم الأداء الشامل للمنظمة في ظل سعي هذه الأخيرة للالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح وحرصها على إدماج أبعاد التنمية المستدامة على مستوى نشاطها كضرورة لضمان تنافسيتها في السوق من جهة، وتنامي الوعي لدى الدول والمنظمات والأفراد بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وقضايا البيئة من جهة أخرى.

ناهيك عن تزايد احتياجات مختلف الأطراف ذات المصلحة خاصة ما تعلق منها بضرورة الإفصاح عن نتائج نشاط المنظمة في المجال البيئي والاجتماعي وعدم التركيز على هدف تعظيم ربحية المساهمين فقط، وهذا ما ساهم في ظهور مفهوم الأداء الشامل كمدخل حديث يساعد المنظمات على تحمّل مسؤوليتها البيئية والأخلاقية في إطار ممارسة نشاطها من خلال الانتقال من مفاهيم الأداء المالي وتعظيم الأرباح إلى مقاربات أكثر شمولية تتضمن الاهتمام بتحسين مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي للمنظمة.

نستهدف من خلال هذا الفصل التطرق للمباحث التالية:

- **المبحث الأول**: التنمية المستدامة كمدخل لنشأة الأداء الشامل؛
- **المبحث الثاني**: الأسس النظرية لمفهوم الأداء الشامل؛
- **المبحث الثالث**: أبعاد نموذج الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية؛
- **المبحث الرابع**: الأداء الشامل في ظل المرجعيات الدولية للاستدامة؛

المبحث الأول: التنمية المستدامة كمدخل لنشأة الأداء الشامل

أصبحت المؤسسات تسعى لإدماج أبعاد التنمية المستدامة ضمن وظائفها بهدف تحسين الأداء الشامل أو المستدام من جهة، وتحقيق التوازن بين نزعتها المادية متمثلة في تعظيم الأرباح ومسؤوليتها الاجتماعية.

المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة

لتوضيح مفهوم التنمية المستدامة لابد من التطرق للأصل والمعنى اللغوي لهذا المصطلح ناهيك عن المعنى العلمي.

أولا: تعريف التنمية المستدامة

– التنمية المستدامة: الأصل والمعنى اللغوي

يعود أصل الاستدامة Sustainable إلى علم الإيكولوجي Ecology، حيث استخدمت الاستدامة كدلالة للتعبير عن تشكل وتطور النظم الديناميكية التي تكون عرضة لتغيرات هيكلية من شأنها أن تؤدي إلى تغير ملحوظ في عناصرها وخصائصها. أما في المفهوم التنموي فقد استخدم مصطلح الاستدامة للدلالة على طبيعة العلاقة بين علم الاقتصاد وعلم الإيكولوجي[1].

فمن الناحية اللغوية يشير مفهوم الاستدامة حسب المصطلح الإنجليزي Sustainibility إلى "القابلية للدوام والحفظ والتدني"[2]. وتعني أيضا "القابلية للاستمرارية أو الديمومة أو القابل للتحمل"، كما يعني مصطلح التنمية Development في اللغة الإنجليزية "التغيير الجذري للنظام القائم واستبداله بنظام أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق الأهداف"[3]. أما في اللغة العربية فيصعب إيجاد مفهوم واحد مشترك مع المفهوم باللغة الإنجليزية والذي له أكثر من معنى، فقد جاء الفعل استدام الذي أصله "دوم" لمعاني متعددة منها التأني في الشيء أو التأني في رسم السياسات وديمومة مشاريعها وآثارها في المجتمع. وقد ترجم هذا المصطلح الجديد Sustainable Development إلى اللغة العربية تحت مسميات متعددة منها التنمية المطردة أو المتواصلة، المستدامة أو المستديمة ويعدّ المصطلح الأخير "التنمية المستدامة" الأكثر شيوعا واستخداما وهو ما تم اعتماده في هذا البحث. لذلك فإن مصطلح الأداء الشامل أو المستدام Sustainable Performence فقد تم اشتقاقه من المصطلح الإنجليزي للتنمية المستدامة Sustainable Development[4].

---

[1] عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنط، **التنمية المستدامة، فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007، ص130.

[2] فروحات حدة، **الطاقات المتجددة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر–دراسة لواقع مشروع تطبيق الطاقة الشمسية في الجنوب الكبير بالجزائر**– مجلة الباحث، العدد 11،جامعة ورقلة، 2017، ص.

[3] مركز الإنتاج العلمي، **التنمية المستدامة في الوطن العربي بين الواقع والمأمول**، سلسلة دراسات، الإصدار 11، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ص44.

[4] فتيحة بن حاج جيلالي مغراوة ، **التنمية المستدامة بين الطرح النظري والواقع العملي–دراسة الاستراتيجية العربية المقترحة للتنمية المستدامة لما بعد عام 2015**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 11، جامعة، ص: 153، 154.

– التنمية المستدامة: المفهوم العلمي

لقد تمت الإشارة لمصطلح التنمية في النظرية الاقتصادية من طرف بعض المنظرين على غرار أدم سميث Adam Smith في القرن 18 عشر وكذا في القرن 19 عشر من قبل كارل ماركس Karl marx والاقتصاديين الكلاسيكيين Mallthus Ricardo و Mill Also اللذين أشاروا إلى لبعض عناصر التنمية المستدامة، بينما أكدت النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الحديثة في وقت لاحق على أهمية الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية وظلت التنمية الاقتصادية حتى سبعينيات القرن الماضي قائمة على النمو الاقتصادي والاستغلال الواسع للموارد الطبيعية مما شكّل ضغوط على البيئة من خلال ارتفاع معدلات التلوث وهذا ما أدى إلى إعادة النظر في قضايا التنمية ومراعاة حاجات الأجيال المستقبلية وتحديد شروط جديدة حول الاستخدام الطويل الأجل والعقلاني للموارد الطبيعية المحدودة[1]. ويرتكز مفهوم التنمية الاقتصادية الشائع الاستخدام على مبدأ تعبئة القدرات والموارد المحلية للبلد بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق نمو اقتصادي واجتماعي[2].

في حين نجد أن مفهوم التنمية المستدامة قد تناولته العديد من الأبحاث والدراسات، نستعرض أهمها كما يلي:

1- **تعريف اللجنة العالمية للبيئة والتنمية (WCED)**: لعلّ التعريف الأكثر تناول ومرجعية ذلك الذي ورد لأول مرة في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية (WCED) عام 1917 من خلال تقرير "مستقبلنا المشترك" فحسب تعريف لجنة برونتلاند فإن التنمية المستدامة تعني " التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار الحاجات الحالية لأفراد المجتمع دون المساس بحقوق الأجيال القادمة في الوفاء باحتياجاتهم"[3].

2- **تعريف الميثاق الوطني للبيئة والتنمية المستدامة:** عرفها على أنها التنمية التي بدونها تزداد خطورة التدهور البيئي واختلال التوازنات البيئية وتراجع الموارد الطبيعية وتفاقم مشاكل الصحة، تزايد حدة الفقر وتراجع مستوى نوعية الحياة، كما أنها تتطلب تحسين ظروف المعيشة للأفراد في إطار المساواة والعدالة الاجتماعية دون إفراط في استغلال الموارد الطبيعية من خلال التشجيع على إتباع أنماط متوازنة للإنتاج أو الاستهلاك[4].

3- **تعريف برنامج الأمم المتحدة للبيئة والتنمية المستدامة:** عرفها على أنها " تنمية تسمح بتلبية متطلبات الأجيال الحاضرة دون الإخلال بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها"[5] ويهدف هذا المفهوم إلى

---

[1]Tomislav klarin, **The concept of sustainable development: from its beginning to the contemporary issues**, zagreb international review of economics and business, Vol 02, N 01, university of Zagreb, Croatia, p70.

[2]Mohamed Foura, Nada Abboudi, **Le développement économique local durable du développement au développement durable, le cas de guelma**, revue des études économiques approfondies, université de mostaganem, N° 08, 2018, P: 93.

[3] مطانيوس مخول، عدنان غانم، **نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، 2009، ص38.

[4] فتيحة بن حاج جيلالي مغراوة ، مرجع سبق ذكره، ص 154.

[5] خنشول دنيا، واقع التنمية المستدامة في الجزائر–دراسة تحليلية خلال الفترة 1992- 2015، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة2، المجلد5 العدد01، 2018 ص75.

تحسين جودة حياة الإنسان من منطلق العيش في إطار قدرة الأنظمة البيئية المحيطة على تلبية حاجيات الأجيال الحاضرة والمستقبلية[1].

4- **تقرير الموارد العالمية**: إنّ تقرير الموارد العالمية الصادر سنة 1992 والذي يعنى بدراسة التنمية المستدامة قد أحصى ما يقارب عشرون تعريف للتنمية المستدامة تم تصنيفها إلى أربع محاور أساسية ندرجها كما يلي[2]:

4-1- **المفهوم الاقتصادي**: تعتبر التنمية المستدامة بالنسبة للدول المتقدمة إجراء لتقليص مستديم لاستهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، أما بالنسبة للدول النامية فهي تعني توظيف الموارد من أجل التخفيف من حدة الفقر ورفع المستوى المعيشي.

4-2- **المفهوم الاجتماعي والإنساني**: وفقا لهذا المعيار فالتنمية المستدامة تعني محاولة الحصول على استقرار في النمو السكاني ورفع الرعاية الصحية والتعليم الجيد، وتوفير فرص العمل لأفراد المجتمع.

4-3- **المفهوم البيئي**: تعرف التنمية المستدامة حسب هذا المعيار على أنها "الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية (الأرض، المياه) من أجل تحقيق الأمن الغذائي".

4-4- **المفهوم التقني**: وفقا لهذا المعيار فالتنمية المستدامة هي التي تعتمد على التقنيات النظيفة وغير المضرة بالبيئة، وتستخدم أقل قدر ممكن من الطاقة والموارد الطبيعية، وإنتاج معدل أقل من الانبعاث الغازية الملوثة للبيئة والضارة بطبقة الأوزون.

5- **تعريف البنك الدولي للتنمية المستدامة**: عرفها بأنها تلك التنمية التي تهتم بتحقيق التكافؤ والعدالة التي تضمن إتاحة الفرص التنموية للأجيال الحالية والمستقبلية، وذلك من خلال ضمان ثبات رأس المال الشامل أو زيادته المستمرة عبر الزمن، حيث يشير التقرير إلى أن رأس المال الشامل يتضمن رأس المال الصناعي (معدات وطرائق العمل)، رأس المال الفني (المهارات والمعارف) ورأس المال الاجتماعي (الأفراد والمؤسسات)، رأس المال البيئي (الطبيعة والموارد المائية)[3].

إن تركيز مفهوم التنمية المستدامة على تلبية احتياجات الأجيال المستقبلية والمقصود منها توفير الاحتياجات الأساسية لأفراد المجتمع والمتمثلة في الغذاء والحماية والصحة والتعليم الجيد. وفي هذا الصدد يؤكد المدير العام لمنظمة الصحة العالمية بأنه ليس لدينا خيار سوى تكييف سلوكياتنا بما يخدم التنمية المستدامة للمجتمع من خلال الحفاظ على البيئة المحيطة بما يسمح بالحفاظ على الموارد الطبيعية وتجددها مستقبلا[4].

كما تم تعريف التنمية المستدامة بأنها التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتهم الخاصة. ومع ذلك لا يوفر هذا التعريف للاقتصاد الكلي الكثير من التوجيهات حول كيفية

---

[1] Yvette lazzeri, **Le Développement durable du concept à la mesurer**, l'harmattan, paris, 2008, p12.

[2] عبد القادر، آدم رحمون، **الخيارات الاستراتيجية للخروج من التبعية للمحروقات وتحقيق التنمية المستدامة**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي ميلة، العدد 06، جوان 2018، ص93.

[3] فتيحة بن حاج جيلالي مغراوة، مرجع سبق ذكره، ص 155.

[4] Jean A. Vergnes, **Développement Durable, Utopies et réalités pour une politique de l'eau et une politique du Développement Durable**, Rrvue El Hakika, Numéro spécial, 9eme cloque International" l'eau et les enjeux de l'avenir",19 au 21 novembre 2006, p114.

تفعيل هذا المفهوم على مستوى المؤسسات، وكذا كيفية تنفيذ استراتيجية لتشجيع استدامة الشركات عندما يكون هناك العديد من القيود التنظيمية فيما يتعلق بقياس التقدم نحو تحقيق استدامة الأداء، وغالبا ما يتم استخدام التنمية المستدامة واستدامة الأداء بشكل متبادل مع المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) والأداء الاجتماعي للشركات وفي الواقع فإن الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات تشتركان في الفرضية الأساسية المتمثلة في أن منظمات الأعمال والمجتمع مترابطان وأن المجتمع لديه توقعات فيما يتعلق بسلوك العمل المناسب من طرف تلك المنظمات[1].

في حين نجد أن مصطلح الاستدامة مرتبط بمفهوم التنمية والذي يعتبر حلقة الوصل بينهما، وقد تم تعريف الاستدامة على أنها: "كيفية تحقيق النمو الذي يأخذ بعين الاعتبار جوانب التنمية بكل أبعادها الاقتصادية الاجتماعية والأخلاقية، ولن يتم ذلك دون القضاء على كل أشكال الاختلافات والفوارق سواء كانت داخل نفس المجتمع أي بين مختلف الفئات التي تشكله، أو بين مجتمعات دول الشمال والجنوب وبين مختلف الأجيال"[2].

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن التنمية المستدامة تركز بشكل خاص على توفير الحاجات الأساسية لأفراد المجتمع والعمل على استدامتها بشكل يضمن العدالة بين الأجيال الحالية والمستقبلية في الحصول على الموارد من خلال ترسيخ مبدأ الاستغلال العقلاني للموارد وتغيير سلوك الأفراد والمؤسسات فيما يخص الإنتاج والاستهلاك.

ثانيا: خصائص التنمية المستدامة: يتميز مفهوم التنمية المستدامة بمجموعة من الخصائص ندرجها كما يلي[3]:

- تركز التنمية المستدامة على تلبية الحاجات الأساسية الحالية والمستقبلية لأفراد المجتمع.
- تقوم على العامل الزمني، فهي تنمية طويلة الأجل مبنية على تقدير الموارد والإمكانيات الحالية ثم التخطيط لأطول فترة زمنية مستقبلية من أجل تلبية احتياجات الأجيال المستقبلية.
- تعد تنمية متكاملة تقوم على التنسيق بين سلبيات استخدام الموارد واتجاهات الاستثمارات والاختيار التكنولوجي لتجعلها تعمل بانسجام داخل المنظومة البيئية بما يحقق التنمية المستدامة.
- تقوم التنمية المستدامة ببناء قاعدة لطاقة إنتاجية متكاملة وقادرة على التكيف مع المتغيرات من خلال توفير التنظيم الاجتماعي السليم والموارد البشرية، المادية والقدرات التقنية والتراكم الرأسمالي الكافي.
- تسعى التنمية المستدامة للحفاظ على البيئة الطبيعية باعتبارها ركيزة الحياة البشرية واستمرار نشاط المؤسسات من خلال الاستخدام العقلاني والرشيد للموارد.

---

[1] Marc J. Epstein and Marie-Josee Roy, **Improving Sustainability Performance: Specifying, ImpleiTienting and Measuring Key Principles,** Journal of General Management Vol. 29 No. 1 ,2003, p 16.

[2]Christian Brodhag, **Développement Durable et Responsabilité Sociétale des entreprises** Congrès international avec exposition d'innovation le management durable en action, les jours de 04 aux 06 septembre, université de Genève, 2004, p 03.

[3] كريم زرمان، **التنمية المستدامة في الجزائر–برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001– 2009**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة بسكرة 2010، ص: 195، 196.

ثالثا: أهداف التنمية المستدامة: تسعى في مضمونها لتحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي[1]:

- تحسين جودة حياة أفراد المجتمع وتنفيذ سياسات تنموية في الميدان الاقتصادي والاجتماعي.
- تحقيق الاستخدام العقلاني لموارد الإنتاج والعمل على استدامتها مستقبلا من خلال تغيير أساليب الإنتاج.
- تعزيز الوعي البيئي لأفراد المجتمع بالمشاكل البيئية وتنمية مشاركتهم في مشاريع التنمية المستدامة.
- تحقيق العدالة الاجتماعية والتكافؤ بين الأجيال الحالية والمستقبلية في الاستفادة من الموارد المتاحة.
- ترسيخ نظام إنتاجي أكثر حفاظ على البيئة بما يعني توجه المنظمة لتحقيق هدف النمو والفعالية في استخدام الموارد الطبيعية وتدنية حجم النفايات، ونظام إداري قائم على تحمل المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.

إضافة لما سبق فقد حدد التقرير الصادر عن هيئة الأمم المتحدة أهداف التنمية المستدامة في حوالي 17 هدف في إطار خطة التنمية المستدامة لغاية 2030 لتحقيق مستقبل أفضل وأكثر استدامة. وقد أشار التقرير الأخير لسنة 2018 في مضمونه إلى عدة مؤشرات تم تحقيقها في مجال خطة التنمية المستدامة لعام 2030 نوجزها فيما يلي[2]:

- انخفاض نسبة وفيات الأمهات في إفريقيا وكذا وفيات الأطفال الأقل من خمس سنوات.
- ارتفاع نسبة الأشخاص الذين يحصلون على موارد الطاقة مثل الكهرباء بأكثر من النصف.
- ازدياد نسبة إنتاجية العمل على المستوى العالمي مع انخفاض معدل البطالة.
- تبني العديد من الدول وهي أكثر من مئة دولة سياسات ومبادرات لتشجيع الإنتاج والاستهلاك المستدام.

هذا وتتمثل أهداف التنمية المستدامة حسب التقرير السابق في العناصر التالية[3]:

- تحسين الخدمات الصحية في جميع أنحاء العالم، إذ أن 45% فقط من سكان العالم يستفيدون من التغطية الاجتماعي، والقضاء التام على الجوع وتحقيق الأمن الغذائي وتشجيع الزراعة المستدامة.
- ضمان أنماط العيش والصحة السليمة وتعزيز رفاهية أفراد المجتمع.
- ضمان التعليم الجيد للجميع وتحقيق العدالة والمساواة بين الرجال والنساء.
- إمكانية حصول جميع الأفراد على المياه النظيفة وضمان التسيير المستدام للموارد المائية.
- ضمان الوصول لخدمات الطاقة وبأسعار معقولة من خلال تشجيع الاستهلاك والإنتاج المستدام.
- العمل على تحقيق نمو اقتصادي مستدام وتوفير العمل اللائق للجميع وتدعيم قاعدة البنى التحتية.
- اتخاذ إجراءات عاجلة للتصدي للتغيرات المناخية وحماية النظم الإيكولوجية ومكافحة التصحر.

---

[1] أنظر: – فتوح خالد، **قراءة تحليلية لمؤشرات التنمية المستدامة في الجزائر خلال الفترة (2000– 2015)**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 04، العدد 01 جامعة برج بوعريريج، 2017، ص74.

-kinvi logossah, chantal hervieux, bouchra m'zali, **la responsabilité sociale des entreprises: pratiques et impacts**, edition publibook université, 2015, p30.

[2] Nations unies, **Rapport sur les objectifs de développement durable**, new york, 2018, p: 03 www.un.org. Consulté le 12/09/2019 à 19h00.

[3] Vu: - Karim Kateb, Mohamed lakhder Kateb**, la démarche de responsabilité sociale des entreprises**, revue des études économiques approfondies, université de , N° 05, 2017, p: 40.
- Nations unies, op cit, pp: 4-13.

ولأجل الوصول لتلك الأهداف وتحقيق غايات التنمية المستدامة يتطلب الأمر التوافق والانسجام بين مختلف الأنظمة سواء تعلق الأمر بالنظام السياسي الذي يضمن الديمقراطية في اتخاذ القرار أو الاقتصادي الذي يمكن من تحقيق الفوائض المالية، أو الاجتماعي الذي ينسجم مع المخططات الإنمائية أو النظام الإنتاجي الذي يكرس مبدأ الجدوى البيئية في المشاريع أو الثقافي الهادف لزيادة الوعي البيئي وحتى التكنولوجي[1].

رابعا: مبادئ التنمية المستدامة: تقوم التنمية المستدامة على عدة مبادئ يمكننا توضيحها في العناصر التالية[2]:

1- إدماج البعد البيئي لتحقيق التنمية المستدامة: حيث تسعى غالبية البلدان إلى تقييم وتخفيف الأضرار البيئية للمشاريع الاستثمارية الجديدة فيما يعرف بالاستثمارات الصديقة للبيئة.

2- مبدأ الملوث الدافع: كإجراء قانوني يهدف إلى إلزام المؤسسات المسببة للأضرار البيئية على تحمل مختلف التكاليف الاجتماعية المترتبة عن ذلك كرادع لها لتكييف نشاطها مع أبعاد التنمية المستدامة.

3- اغتنام فرص تحقيق الربح لكل الأطراف: بعض المكاسب في مجال البيئة سوف تتضمن تكاليف ومفاضلات والبعض الآخر يمكن تحقيقه كمنتجات فرعية، ونظرا لقلة الموارد التي تم تصميمها لحل المشاكل البيئية ومنها خفض الدعم على استخدام الموارد الطبيعية كإحدى السياسات لتحقيق الربح للجميع.

4- الاقتصاد في تحديد القدرات الإدارية والتنظيمية: إذ يجب العمل على اتخاذ سياسات أكثر تنظيما مثل فرض ضرائب على استخدام الوقود أو قيود على استيراد المواد الملوثة، منح كذلك حوافز ضريبية للمؤسسات الصناعية التي تتبع استراتيجيات صديقة للبيئة وتحسين أدائها البيئي.

5- فرض رقابة على القطاع الخاص: يجب على الدولة تفعيل الجانب التشريعي والقانوني على نشاط مؤسسات القطاع الخاص التي تلحق أضرار بالبيئة باعتبارها عنصرا أساسيا في العملية الاستثمارية، وذلك من خلال تشجيعها على تبني أنظمة الإدارة البيئية ISO 14001 من أجل تحسين أدائها البيئي وتوجيه الدعم للأنشطة المتعلقة بالحفاظ على البيئة مثل معالجة النفايات والتحول نحو نظام الإنتاج الأنظف.

6- مبدأ المشاركة: حيث أن التنمية المستدامة عبارة عن ميثاق يقر بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة بقضايا البيئة من خلال الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات حماية البيئة.

إضافة للمبادئ السالفة الذكر فقد أشارت هيئة الأمم المتحدة إلى عدة مبادئ أخرى في ميثاقها الخاص بالتنمية المستدامة على لسان أمينها العام سنة 1998 في قمة "دافوس" بسويسرا والذي دعي من خلاله رجال الأعمال ومسيرو المؤسسات ضرورة تطوير سوق عالمي أكثر استقرار وتوازن في مجال الصناعة والتجارة بما يخدم الاستراتيجيات والمبادئ المعترف بها عالميا لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، ونوجز تلك المبادئ فيما يلي[3]:

---

[1] نضال عمار، دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية المستدامة –**دراسة ميدانية على منظمات الأعمال السورية الأعضاء في الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية**– مجلة جامعة البعث، المجلد 38، العدد 54، 2016، ص: 128، 129.

[2] فتيحة بن حاج جيلالي مغراوة، مرجع سبق ذكره، ص: 156، 157.

[3] Godih Djamel torqui, Tefali Benyounes, **La culture du développement durable: une nécessité vitale pour l'émergence de l'entreprise algérienne**, revue les cahiers de poidex, Université de Mostaganem N° 07, MARS 2017, P: 19, 30.

1- **الحفاظ على البيئة:** إذ يجب على الشركات تطبيق مبدأ الحيطة فيما يتعلق بالمخاطر البيئية واتخاذ مبادرات لتعزيز قدر أكبر للمسؤولية الاجتماعية والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لحماية البيئة.

2- **الاستثمار المسؤول اجتماعيا:** يعد الاستثمار المسؤول اجتماعيا جانب من جوانب التنمية المستدامة من خلال ضرورة التوجه نحو الاستثمارات الصديقة للبيئة وهو أحد مطالب الأطراف ذات المصلحة مثل المساهمين، الزبائن والمنظمات غير الحكومية بضرورة إفصاح المؤسسات عن أدائها البيئي وتنفيذ استثمارات صديقة للبيئة فيما يعرف بالإنتاج الأنظف.

3- **احترام حقوق الإنسان:** وهو ضرورة حتمية للمؤسسات من خلال العمل توفير بيئة عمل محفزة للأفراد العاملين وكذا احترام حقوقهم في ممارسة نشاطهم النقابي.

المطلب الثاني: أبعاد التنمية المستدامة ومؤشرات قياسها

لقد تناولت الأبحاث والدراسات عدة أبعاد للتنمية المستدامة ووضعت لها مؤشرات يمكن الاستفادة منها على مستوى المؤسسات.

أولا: أبعاد التنمية المستدامة: أصدرت لجنة التنمية المستدامة المنبثقة عن قمة الأرض مؤلفا حول أبعاد التنمية المستدامة مصنفة في ثلاث محاور، وقبل مناقشة هذه الأبعاد تجدر بنا الإشارة إلى بعض مظاهر الاستهلاك المفرط لموارد العالم والحاق أضرار كبيرة بالبيئة الطبيعية، منها نذكر ما يلي[1]:

- **تزايد عدد سكان العالم:** حيث تشير الإحصائيات الحالية إلى بلوغه لحدود 9.2 مليار نسمة ومعه ازدادت تحديات الدول فيما يخص توفير الغذاء والماء لأفراد المجتمع خاصة الدول النامية.
- **تدهور البيئة:** بفعل تزايد وتيرة النشاط الصناعي عنه تزايد معدلات التلوث للمجال الحيوي من خلال الانبعاثات السامة والنفايات والإخلال بالتوازن البيئي، ناهيك عن الاستنزاف المفرط للموارد الطبيعية المتجددة وغير المتجددة. فدول الشمال تنتج 90% من النفايات السامة في العالم، ففي عام 1984 تم توليد ما بين 132- 375 مليون طن من النفايات على الصعيد العالمي اضافة للنفايات الغازية وما ترتب عنها من ارتفاع معدلات الاحتباس الحراري، ارتفاع منسوب المياه والفيضانات وذوبان الغطاء الجليدي.
- **استنزاف الموارد الطبيعية:** بسبب اتساع نطاق التصنيع بدول الشمال وازدياد الطلب على المواد الأولية والطاقة بالدول النامية، وقد سعت إلى تحقيق هذا الهدف عبر توجيه الاستثمارات الأجنبية المباشرة لدول الجنوب من أجل التخلص من قيود الحماية البيئية من خلال نقل الصناعات الملوثة للبيئة مقابل تركيز الصناعات التقنية المتقدمة في دول الشمال. اضافة للضغوط الكبيرة على مصادر المياه والطاقة والأراضي المستخدمة وارتفاع معدلات الاستهلاك الحالية التي تزيد على طاقة الموارد الطبيعية بنسبة 20% عن قدرتها على التجدد، كما تشير الدراسات إلى أن استهلاك الموارد الطبيعية يمكن أن يتخطى القدرة الإنتاجية للأرض.

---

[1] عمار عماري، **إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها**، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة جامعة سطيف، يومي 07 و 08 أفريل 2008، ص ص: 5- 8.

بعدما تمت الإشارة لمظاهر الاستغلال المفرط للموارد الطبيعية، نستعرض أهم أبعاد التنمية المستدامة كما يلي:

1- البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة: ينبع المنظور الاقتصادي للتنمية المستدامة من فكرة مفادها تعظيم الرفاهية الاقتصادية لأطول فترة ممكنة، ويقاس هذا البعد في غالب الأحيان بمؤشرات التنمية البشرية كالمستوى المعيشي والصحي والتعليمي، كما ينصب كذلك على الاهتمام برأس المال الطبيعي المتمثل في الموارد الطبيعية ذات القيمة الاقتصادية[1]. ويقصد بالبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة النظام الاقتصادي المستدام الذي يسمح بإنتاج السلع والخدمات لإشباع الحاجات الإنسانية وتحقيق الرفاهية بشكل مستمر ودائم دون الإضرار بالبيئة، وهذا من خلال تغيير أنماط الإنتاج الحالية وكذلك الاستهلاك المفرط للموارد الطبيعية[2].

2- البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة: يرتكز البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة على الإنسان وتحديات تلبية الحاجيات الأساسية له حاليا ومستقبلا مثل السكن والصحة والتعليم، ولن يتحقق هذا إلا من خلال ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية، لذلك فتحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة يساعد في تحقيق البعد الاجتماعي كما يركز هذا البعد أيضا على تحقيق العدل والمساواة بين الأجيال الحالية والمستقبلية[3].

3- البعد البيئي للتنمية المستدامة: ظهر هذا البعد نتيجة النمو السكاني الكبير الذي عرفه العالم حتى الآن وما ترتب عنه من تزايد وتيرة النشاط الصناعي للمؤسسات لتلبية الاحتياجات المتزايدة للسكان دون مراعاة للمخاطر البيئية وهذا ما أدى إلى استنزاف كبير للموارد الطبيعية التي أصبحت تتقلص باستمرار، ناهيك عن ازدياد معدل التلوث البيئي. مما أوجب على الدول البحث في آليات حماية البيئة والحفاظ على التوازن البيئي وكان هذا موضوع نقاش في العديد من المؤتمرات الدولية لحماية المناخ والأرض، حيث اتضحت العلاقة الوثيقة بين التنمية والبيئة في مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة الإنسانية الذي عقد في استكهولم سنة 1972 لمناقشة مشكلة تغير المناخ[4]، من خلال الحفاظ على الموارد الطبيعية والتنوع الحيوي، استعمال تكنولوجيا الإنتاج الأنظف في مختلف المؤسسات الصناعية من أجل التقليل من النفايات والتلوث البيئي واستهلاك حجم أقل من الطاقة، ناهيك عن اتخاذ اجراءات عملية للحد من تدهور طبقة الأوزون الحامية للأرض وهذا ما جاءت به اتفاقية كيوتو التي طالبت الدول بضرورة التخلص التدريجي من استخدام المواد الكيميائية.

ثانيا: مؤشرات قياس التنمية المستدامة: تمت صياغة هذه المؤشرات من ذرف لجنة الأمم المتحدة لتحقيق التنمية المستدامة، وهي مؤشرات تغطي الأبعاد السابقة وتتمثل فيما يلي:

---

[1] عبد القادر بلخضر وآخرون، **الخيارات الاستراتيجية للخروج من التبعية للمحروقات وتحقيق التنمية المستدامة**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال العدد 06، جامعة ، جوان 2018، ص 94.

[2] مجيد شعباني، محمد بوسنة، **إدارة رأس المال الفكري والتنمية المستدامة**، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، المجلد 5، العدد 2، جامعة الأغواط، جوان 2014، ص: 139.

[3] رحايلية سيف الدين، بوداح عبد الجليل، **التجربة الصينية في الطاقات المتجددة والتنمية المستدامة**، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 2، جامعة قسنطينة2، 2015، ص: 297.

[4] بوعشة مبارك، **التنمية المستدامة –مقاربة اقتصادية في إشكالية المفاهيم**، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، يومي 7 و8 أفريل 2008، ص: 10، 11.

1- المؤشرات الاقتصادية للتنمية المستدامة: تعتبر مؤشرات متوسط الدخل الفردي والوطني غير كافية رغم أهميتها في قياس التنمية المستدامة، وتعد من جهة أخرى من بين أسباب الخلل في توزيع الثروة وعدم تكريس مبدأ العدالة بين الأفراد بما يحرم الأجيال المستقبلية من حقها في الاستفادة من الموارد الطبيعية، ومن أهم المؤشرات الاقتصادية قياس التنمية المستدامة نذكر ما يلي[1]:

- معدل استخدام الموارد الطبيعية في الإنتاج بحيث كلما كان معدل استهلاك الموارد أقل اعتبر المعدل الأمثل.
- معدل استهلاك الفرد من الطاقة سنويا بحيث يقيس نسبة تغطية الطاقة وإمكانية وصول أفراد المجتمع إليها.
- حجم النفايات الصناعية والمنزلية الناتجة من الأنشطة الصناعية والفردية وآليات معالجتها.
- الأداء الاقتصادي للبلد ويقاس بمتوسط دخل الفرد ومعدل الاستثمار إلى الدخل الوطني.
- الحالة المالية للبلد وتقاس بنسبة الديون إلى الناتج الوطني الإجمالي.

2- المؤشرات الاجتماعية للتنمية المستدامة: تشمل مختلف المؤشرات التي تركز على الجانب الاجتماعي لكل بلد في تحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية في توزيع الثروة وتساوي فرص الحصول على الخدمات العامة، وتتمثل أهم تلك المؤشرات فيما يلي[2]:

- معدل إسكان الأفراد ونسبة السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر.
- نسبة السكان العاطلين عن العمل إلى مجموع أفراد المجتمع.
- نسبة الاستفادة من الخدمات الصحية والتعليمية لأفراد المجتمع.
- معدل النمو السكاني ومدى توفر الأمن الاجتماعي وحماية الأفراد من الجرائم.

3- المؤشرات البيئية للتنمية المستدامة: من أهم تلك المؤشرات ما يلي[3]:

- مساحة الأراضي المستغلة مقارنة بالمساحة الكلية.
- معدل التلوث البيئي (الهواء، المياه والطبيعة) وانبعاثات الغازات السامة.
- نصيب الفرد من الموارد المائية الصالحة للشرب.
- معدل الصناعات الملوثة بالنظر إلى القطاع الصناعي ككل.
- حجم النفايات الصلبة والسائلة المتولدة عن الأنشطة الصناعية ومدى تأثيرها على حياة الأفراد.
- معدل استخدام تكنولوجيا الإنتاج الأنظف في عملية الإنتاج وحجم الاستثمارات البيئية.

---

[1] مجيد شعباني، محمد بوسنة، مرجع سبق ذكره، ص: 140.

[2] الجودي صاطوري، **التنمية المستدامة في الجزائر "الواقع والتحديات"** مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 16، 2016، ص: 302.

[3] مجيد شعباني، محمد بوسنة، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) كمدخل لاستدامة الأداء

لقد ظهر هذا المفهوم حديثا كمحاولة للوصول بالمؤسسات إلى مصاف المؤسسات الخيرية التي تراعي البعد الأخلاقي والاجتماعي لأنشطتها اتجاه أصحاب المصالح وعدم التركيز على هدف تعظيم العوائد المالية فقط.

أولا: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) من بين المفاهيم التي لقيت اهتمام واسع في عالم الاقتصاد والأعمال، حيث يشير هذا المفهوم إلى معاني مختلفة نظرا لتعدد الأطراف ذات المصلحة سواء كانوا مساهمين أو عمال أو زبائن وموردين. وهو ما جعل هذا المفهوم يخضع لتفسيرات متباينة بين مؤيد ومعارض، وفي جميع الأحوال فإن جوهر المسؤولية الاجتماعية (CSR) وحدودها لا تتجاوز في وقتنا الراهن إطار المبادرات الإيجابية الطوعية الاختيارية التي تقوم بها المؤسسات للوفاء بالتزاماتها الاجتماعية والبيئية اتجاه المجتمع.

مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) مترجم من المصطلح الإنجليزي "Corporate Social Responsability" وقد نشأ في الخمسينيات في الولايات المتحدة بينما كان ظهورها في أوروبا حديثًا إلى حد ما وهناك اختلافات جوهرية بين المفهوم الأمريكي والأوروبي للمسؤولية الاجتماعية للشركات؛ في حين يستند المدخل الأول إلى اعتبارات أخلاقية ودينية في حين يستند المدخل الثاني إلى تحليلها من منظور المساهمة في التنمية المستدامة[1].

1- تعريف المسؤولية الاجتماعية

من الجانب اللغوي نجد أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي ترجمة للمصطلح الإنجليزي Corporate Social Responsibility وتعني اختصارا (CSR)، وفي اللغة الفرنسية يستخدم مصطلح (RSE) ويعني Responsabilité Sociétale de L'entreprise، أما المفهوم العلمي فقد اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تقديم مفهوم موحد للمسؤولية الاجتماعية (CSR) يفي بإعطاء تعريف شامل لها لذلك يمكننا استعراض عدد من المفاهيم فيما يلي:

1-1- تعريف معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية للشركات: عرف المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) على أنها "السلوك الاخلاقي لشركة ما اتجاه المجتمع، وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف ذات المصلحة التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال –وليس مجرد حاملي الأسهم– وقد يغطي هذا المفهوم أيضا القيم المرتبطة بحماية البيئة"[2].

1-2- تعريف الوكالة الفرنسية للبيئة والتحكم في الطاقة (AEME): تعرف المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها "قيام المؤسسات باتخاذ إجراءات وتدابير عملية لتحسين أدائها الاجتماعي والبيئي وليس التركيز فقط على تحسين الأداء المالي بشكل مطلق"[3].

---

[1] Angèle Dahoo et BERLAND Nicolas, **Mesure de la performance globale des entreprises**, 28 eme congrès de l'association française de comptabilité « comptabilité et environnement » Poitiers, France, du 23 - 25 mai 2007, p6.

[2] محمد عبد القادر حساني، محمد الأمين شربي، **المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية في قطاع المحروقات الجزائري –دراسة حالة المجمع النفطي بئر السبع بحاسي مسعود–** مجلة الباحث، العدد1، جامعة ورقلة، 2018، ص: 310.

[3] Kateb Karim, Salem Abd elaziz, **la Responsabilité Social de l'entreprise –cas de quelques entreprises algérienne**, Les Cahiers du MECAS, université de Tlemcen, N° 15, décembre 2017, p: 125.

1-3- تعريف المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة: عرفها على أنها "التزام مؤسسات الأعمال المتواصل بالسلوك الأخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية، وفي الوقت ذاته تحسين نوعية حياة القوى العاملة واسرها فضلا عن المجتمع المحلي كما تقتضي على المؤسسات التوفيق بين مسؤوليتها الاقتصادية والبيئية"[1].

1-4- تعريف مجلس الأعمال للتنمية المستدامة بكندا: عرفها على أنها "التزام المؤسسات بضرورة تحقيق استدامة اقتصادية وبيئية لمختلف أصحاب المصلحة سواء كانوا مستثمرين أو زبائن، العمال، المساهمين، المجتمع والبيئة"[2].

1-5- تعريف المنظمة العالمية للمواصفات (ISO): عرفتها في مواصفتها للمسؤولية الاجتماعية ISO 26000 بأنها "عبارة عن ممارسات تقوم بها المنظمة تتحمل من خلالها المسؤولية المترتبة عن الأضرار التي تلحقها بالبيئة والمجتمع نتيجة لممارسة نشاطها الصناعي وجعله يتماشى ومبادئ التنمية المستدامة التي تخدم رفاهية أفراد المجتمع، كما أن المسؤولية الاجتماعية ترتكز على السلوك الأخلاقي واحترام القوانين واللوائح ودمجها في الأنشطة اليومية للمنظمة"[3].

كما تم تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) بأنها تطوع من طرف المؤسسات بتضمين الاعتبارات البيئية والاجتماعية في أنشطتها الإنتاجية وعلاقاتها مع أصحاب المصالح. حيث يعتبر هذا التعريف المسؤولية الاجتماعية بأنها عملية طوعية اختيارية تقوم بها المنظمة[4]. لذلك فإن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا يجب أن تتوقف عند الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للعاملين فقط وإنما تتعدى مساهمتها الاجتماعية لأطراف خارجية من خلال حماية البيئة والمجتمع وجميع الأطراف ذات المصلحة نتيجة لآثارها السلبية وقراراتها المتخذة في إطار سلوك أخلاقي تطوعي بعيد عن كل الالتزامات القانونية[5].

ما يلاحظ على التعاريف السابقة على اختلافها أنها تنظر للمسؤولية الاجتماعية على أنها سلوك يتخذ بشكل طوعي من طرف المنظمات كنتيجة لآثار أنشطتها على البيئة والمجتمع وأصحاب المصالح بشكل عام، لذلك فهي تسعى لإدماج أبعاد التنمية المستدامة عند ممارسة نشاطها الصناعي، وكذا وتحقيق فاهية أفراد المجتمع وفق مبادئ وقواعد أخلاقية العمل والسعي لحماية البيئة ورعاية الموارد الطبيعية والالتزام بحقوق الإنسان، احترام اخلاقيات العمل وتحسين الظروف المهنية للأفراد العاملين.

2- نظرة عن المقاربة الأمريكية والأوروبية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

توجد هناك اختلافات بين النموذج الأمريكي المقترح للمسؤولية الاجتماعية والمقاربة الأوروبية في ذلك، فالاتجاه الأمريكي يرتكز على الاعتبارات الدينية والأخلاقية وأن المؤسسات تميل طواعية لتبني القضايا البيئية والاجتماعية، في

---

[1] Brahim Douar, Mustapha Boubakeur**, La Responsabilité Social et Le développement durable dans les entreprises algériennes –essai de modélisation par le modèle d'équation structurelle (SEM)**, la revue du développements et des prospectives pour recherches et etudes, vol 03, N° 04, juin 2018, p 03.

[2] Ibid, p: 03.

[3] Khaled Khebbache, **La Responsabilité Sociale des entreprises comme vecteur de développement durable**, la revue académique de la recherche juridique, université de béjai, N° 02, 2018, P: 355.

[4] مراد كواشي، مفيدة سعدي، **المسؤولية الاجتماعية للشركات كأداة لتحسين الأداء البيئي في المؤسسات الصناعية**، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، المجلد4، العدد2، ديسمبر 2017، ص: 379.

[5] Buno Boidin et autre, **La Responsabilité Sociale des entreprises –une prescriptive institutionnaliste**, presses universitaires du septentrion, France, 2009, p: 13, 14.

حين يقوم الاتجاه الأوروبي على أساس التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، البيئي والاجتماعي). ففي الولايات المتحدة الأمريكية يكون الارتباط مباشر بين الظواهر والحالات الاجتماعية ومفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أما في أوروبا فإن المسؤولية الاجتماعية تبنى انطلاقا من المسألة الاجتماعية المرتبطة بالسيادة السياسية المختلفة للبلدان والموحدة ضمن الاتحاد الأوروبي[1].

وحسب النظرة الأوروبية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا يوجد فصل بين نشاط المؤسسة والأنشطة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، فمن وجهة نظر اللجنة الأوروبية تشير من خلالها إلى ضرورة التزام المؤسسات بدمج الاهتمامات البيئية والاجتماعية ضمن أنشطتها التجارية وعلاقاتها مع أصحاب المصالح، فهي تعتبر المؤسسة مسؤولة اجتماعيا عندما تتعدى الشروط القانونية في الاستجابة للاحتياجات الاجتماعية والبيئية بالشكل الذي يؤدي بالمؤسسة إلى احترام الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة[2].

3- مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات من منظور مواصفة ISO 26000

قامت المنظمة العالمية للمواصفات بتقديم مشروع مواصفة ISO 26000 الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات سنة 2001 لأول مرة ليتم نشرها سنة 2010 كمعيار جديد بعد مشاورات بين الأعضاء الممثلين للأطراف ذات المصلحة وممثلين عن الهيئات الحكومية، قطاع الصناعة وجمعيات المستهلكين، المنظمات المهنية من أجل ترسيخ وعي عالمي للاهتمام بمصالح المجتمع من طرف المنظمات. حيث تختلف مواصفة ISO 26000 عن المعايير الأخرى الخاصة إدارة الجودة ISO 9001 أو البيئة ISO 14001، باعتبارها غير مخصصة لمنح الشاهدات وإنما تتضمن معايير إرشادية تهدف لتعزيز الفهم المشترك لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات ومساعدة المنظمات على اختلاف حجمها وطبيعة نشاطها في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة وتحقيق صحة ورفاهية أفراد المجتمع[3].

تتضمن مواصفة ISO 26000 قسم خاص بالمصطلحات والتعاريف لفهم نطاق المعيار، قسم تحت عنوان "فهم المسؤولية الاجتماعية" نظرا لتعقد نطاقها وأخيرا يحدد المعيار العلاقة بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة مع تحديد المبادئ الأدنى التي يجب على المنظمات تطبيقها، ومن بينها نذكر ما يلي[4]:

- **المساءلة والمحاسبة:** والتي تعني أن الشركة مسؤولة مسؤولية اجتماعية أمام المتضررين بقرارتها وأنشطتها.
- **الشفافية:** وتتعلق بكل من الأنشطة والقرارات والمعايير التي يتم بموجبها تقييم أداء المؤسسات في مجال المسؤولية الاجتماعية وتأثير تلك القرارات على البيئة والمجتمع وأصحاب المصالح.
- **السلك الأخلاقي:** من خلال مراعاة قيم الصدق والانصاف والنزاهة التي تميز المنظمات المسؤولة اجتماعيا.

---

[1] امحمد فرعون، **الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية –دراسة حالة المؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016- 2017، ص: 16.

[2] المرجع السابق، ص: 16، 17.

[3] L'organisation Internationale de Normalisation, les normes plus connues, **ISO 26000 La Responsabilité Sociétale**, www.iso.org/fr/iso-26000-social-responibility.XHTML, consulté le 07/10/2019 à 20h20.

[4] Jacques Igalens, **Norme de Responsabilité et Responsabilité des Normes** –le cas ISO 26000 revue management et avenir, N° 23, 2009,p: 95, 96.

- **احترام حقوق أصحاب المصالح:** يتطلب هذا المبدأ أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار العلاقة بين حقوق الأطراف ذات المصلحة على اختلاف فئاتهم والمصالح العليا للمجتمع.
- **احترام مبدأ الشرعية:** وهذا يتطلب من المنظمة الامتثال لجميع القوانين واللوائح المحلية المعمول بها في مجال حماية البيئة من الآثار السلبية لنشاطها الصناعي.
- **احترام المعايير الدولية للسلوك:** يقصد به توقعات لمنظمة مسؤولة مسؤولية اجتماعية استنادا إلى القانون الدولي العرفي أو المبادئ المتعارف عليها والمقبولة قبولا عاما أو الاتفاقات الحكومية الدولية.
- **احترام حقوق الإنسان:** والمرجع هنا هو الإعلان الدولي لحقوق الإنسان الذي اعتمدته الجمعية العامة لهيئة الأمم المتحدة عام 1948، والذي أشار إلى أنه لا توجد هناك حماية كافية لحقوق الإنسان مما يتطلب من الشركات العاملة في بلد ما قبول المعايير الدولية للسلوك الأخلاقي بما يضمن احترام حقوق الإنسان.

4- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)

سعى العديد من الكتاب والباحثين لمحاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات من وجهات نظر مختلفة على رأسهم (pride et ferrell) اللذان وضعوا أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية للشركات تمثلت فيما يلي[1]:

4-1- المسؤولية الإنسانية: أي أن تكون المنظمة ذات سلوك إنساني واجتماعي عند ممارسة نشاطها وأن تعمل على تنمية وتطوير المجتمع وتحسين رفاهية أفراده.

4-2- المسؤولية الأخلاقية: حسب هذا البعد يجب أن تكون المنظمة مبنية على أسس أخلاقية وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة المفيدة لأفراد المجتمع وتمتنع عن السلوكيات المضرة بالبيئة.

4-3- المسؤولية القانونية: وهي التزام المنظمة باحترام القوانين خاصة ما تعلق منها قوانين حماية البيئة واحترام حقوق الإنسان وكذا التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية.

4-4- المسؤولية الاقتصادية: أي أن تكون المنظمة طرف فعال في النهوض بالتنمية الاقتصادية لأفراد المجتمع لضمان رفاهيته. ويمكن توضيح العناصر الأساسية والفرعية للأبعاد السالفة الذكر في الجدول الموالي.

يعتبر الباحث الأمريكي Archie Carrol من أهم المنظرين في مجال المسؤولية الاجتماعية حيث قدم نموذجه الأهم والأساس لمفهوم المسؤولية الاجتماعية سنة 1979 والذي عرف باسم نموذج كارول للمسؤولية الاجتماعية ليتم تعديله بشكل أوسع عام 1990 حيث حدد كارول المسؤوليات الأساسية الأربع لمنظمات الأعمال بشكل هرمي متسلسل ومترابطة مع بعظها البعض، قاعدته المسؤولية الاقتصادية وهرمه المسؤولية الخيرية.

كما أشار كل من Wood وCarrol تصورين لمستويات المسؤولية الاجتماعية، يمكن ذكرهم على النحو الآتي[2]:

---

[1] زكرياء صديق، عمر بن جيمة، **المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص ودورها في تحقيق الأمن الاقتصادي بالجزائر**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد الثاني، جامعة بشار، جوان 2017، ص: 157.

[2] ياسمين حكمت سلمان، حمزة فائق وهيب، **قياس تأثير المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على الأداء المالي للمصارف–بحث تطبيقي في المصرف الأهلي العراقي–** مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد14، العدد48، 2019، ص: 33.

- **المسؤولية الاقتصادية (مطلوبة)**: وهو الدور التقليدي للمؤسسة والذي يهدف لتعظيم ربحية المساهمين، وأن تكون لها ميزة تنافسية في قطاع الأعمال، وأن تحقق الإنتاجية والربحية الي تساعد المنظمة للقيام بالأنشطة الاجتماعية؛
- **المسؤولية القانونية (مطلوبة)**: وتتجلى في ضرورة احترام المؤسسة للقوانين والتشريعات خلال ممارسة نشاطها؛
- **المسؤولية الأخلاقية(متوقعة)**: احترام القيم والعادات الاجتماعية وحقوق الإنسان والمعاملة الصادقة للزبون؛
- **المسؤولية الخيرية (مرغوبة)**: وترتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة والمساهمة في حل مشاكل المجتمع وتقديم خدمات اجتماعية بصورة طوعية وإنسانية مثل الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية، رعاية الاطفال والمسنين؛

أما Wood فيرى بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تتلخص في ثلاث مستويات تتمثل فيما يلي[1]:

- الشرعية على المستوى المؤسسي: إذ أن المجتمع يمنح المؤسسة الشرعية التي تسمح لها بتلبية تطلعات المجتمع؛
- المسؤولية العمومية على المستوى التنظيمي: تتجلى من حيث تحمل المؤسسة لمسؤوليتها عن الآثار المباشرة وغير المباشرة التي تلحق بأصحاب المصالح؛
- الحرية الإدارية على المستوى الفردي: حسب Wood فإنه على كل مسير أن يتصرف وفق مسؤولية فردية وأخلاقية عند اتخاذ قراراتهم الإدارية فهي مبنية على السلطة التقديرية الطوعية للمسيرين لخدمة المسؤولية الاجتماعية.

الجدول رقم (06): أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية

البعد	العناصر الأساسية	العناصر الفرعية
الاقتصادي	- المنافسة العادلة - التكنولوجيا	- منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين، احترام قواعد المنافسة. - استفادة المجتمع من التكنولوجيا ومعالجة الأضرار البيئية.
القانوني	- القوانين المتعلقة بحماية المستهلك - القوانين المتعلقة بحماية البيئة	- عدم الاتجار بالمواد الضارة، حماية الأطفال صحيا وثقافيا وكذا المستهلكين من المواد المزيفة والضارة. - منع تلوث المياه، الهواء والتربة، التخلص من المنتجات بعد استهلاكها ومنع الاستخدام المفرط للموارد.
الأخلاقي	- معايير أخلاقية - الأعراف والقيم الاجتماعية	- مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك، مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف، منع التمييز. - احترام العادات والتقاليد، مكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية.
الخيري	- نوعية الحياة	- نوعية التغذية ومختلف الخدمات المقدمة لأفراد المجتمع.

المصدر: عبد القادر طاري وآخرون، **تطبيق المسؤولية البيئية في المؤسسة الجزائرية لتحقيق التنمية المستدامة**، مجلة المالية وحوكمة الشركات، المجلد الثاني، العدد الثاني، جامعة أم البواقي، ديسمبر 2018، ص: 71.

وعموما يبقى تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية قائما على ميلها للتركيز على الجانب الاقتصادي والاجتماعي بمختلف عناصرهما كما هو موضح في الجدول الموالي.

[1] محمد فرعون، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

الجدول رقم (07): مقارنة بين النموذج الاقتصادي والاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية

عناصر النموذج الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية	عناصر النموذج الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية
- الإنتاج، - استغلال الموارد الطبيعية؛ - قرارات داخلية قائمة على أوضاع السوق؛ - العائد الاقتصادي (الربح)؛ - مصلحة المنظمة أو المالكين؛ - دور منخفض للحكومة؛	- نوعية الحياة؛ المحافظة على الموارد الطبيعية؛ - قرارات قائمة على أوضاع السوق مع فرض رقابة متنوعة من أفراد المجتمع؛ - الموازنة بين العائد الاقتصادي والاجتماعي من قبل المؤسسة؛ - مصلحة المنظمة والمجتمع؛ - دور فاعل للحكومة؛

المصدر: طاهر محسن الغالبي، صالح العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة**، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2005، ص54.

ثانيا: أهمية وفوائد المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)

من الملاحظ بأن المسؤولية الاجتماعية أصبحت تحتل مكانة هامة لدى المؤسسات وذلك راجع لعدة عوامل سوء السلوكيات السيئة للشركات اتجاه العاملين وعدم احترام العدالة الاجتماعية، استغلال الأطفال، الإضرار بالبيئة والموارد الطبيعية. وهذا ما جعل المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) أداة مهمة لدعم التنمية المستدامة والقضاء على الفقر والمشاكل البيئية خاصة من طرف الشركات الرائدة[1].

وتعد المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) استراتيجية ناجحة لكل شركة وذلك لأن المستهلكين والموردين ومختلف الأطراف ذات المصلحة ترغب في التعامل مع المؤسسات التي تحترم مسؤوليتها الاجتماعية. إذ نجد أن هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المؤسسات لمزيد من الدور الاجتماعي وعلى العموم هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية مفيدة للمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتها، نظرا لجوانب الأهمية التالية[2]:

1- بالنسبة للمجتمع: تتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات فيما يلي:

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية والمساهمة في تحسين رفاهية أفراد المجتمع.
- المساهمة في التنمية المحلية للمجتمع من خلال زيادة الوعي البيئي لأفراد المجتمع وتبني المبادرات الاجتماعية.

2- بالنسبة للدولة: تتمثل أهميتها فيما يلي:

- تخفيض الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والاجتماعية.
- المساهمة في توفير مناصب العمل والقضاء على البطالة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين.

---

[1] RHYS Jenkins, **Globalization, Corporate Social Responsibility and Poverty**, International Affairs review, volume 81, Issue3, may 2005, p 530.

[2] خالد مقدم، **تأثير المسؤولية الاجتماعية على الرفع من الوفاء بالالتزامات الضريبية للشركات**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد الثالث، العدد الثاني، جامعة الوادي، ديسمبر 2018، ص: 230، 231.

3- بالنسبة للمؤسسة: تمثل المسؤولية الاجتماعية للشركات تجاوبا فعالا من قبل المنظمات مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع، بما ينعكس ايجابا على مردودها المادي وأدائها المالي من خلال تحسين صورة وسمعة المؤسسة أمام الزبائن والمستثمرين والأطراف ذات المصلحة الأخرى.

إنّ تبني المنظمات لمسؤوليتها الاجتماعية وتحمل آثار نشاطها على البيئة والمجتمع يسمح بتحقيق عدة فوائد نوجزها فيما يلي[1]:

1- تحسين الأداء المالي: حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات وتحسين الأداء المالي.

2- تخفيض تكاليف التشغيل: هناك مبادرات كثيرة تستهدف تحسين الأداء البيئي وتؤدي إلى خفض التكاليف مثل تقليل تكاليف انبعاثات الغازات من خلال استخدام تكنولوجيا الإنتاج الأنظف واعادة تدوير النفايات القابلة للتصنيع. اضافة للجهود المبذولة في إطار المسؤولية الاجتماعية في مجال الموارد البشرية مثل جداول العمل المرنة والتناوب على الوظائف وغيرها من البرامج المتصلة بمكان العمل والتي تؤدي إلى خفض نسبة غياب العاملين وكذا نسب دوران العمل بما يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب.

3- تعزيز صورة وسمعة العلامة التجارية: فالشركات المسؤولة اجتماعيا تستفيد من تعزيز سمعتها التجارية لدى الجمهور، وبذلك تعزز من قدرتها على جذب رؤوس الأموال والشركاء التجاريين، وتعزيز تنافسيتها العالمية.

4- تعزيز المبيعات وولاء العملاء: إنّ توجه المنظمات نحو الإنتاج الأنظف وتقديم منتجات خضراء صديقة للبيئة ناهيك عن الاستثمارات المسؤولة اجتماعيا تعد بدائل استراتيجية لكسب ولاء الزبائن وتحسين المبيعات.

5- تحسين الإنتاجية وجودة المنتجات: كمحصلة للجهود التي تبدلها المؤسسة في سبيل الاضطلاع بمسؤوليتها الاجتماعية سيساهم في زيادة اقبال الزبائن على منتجاتها بما يحسن من إنتاجية العاملين وجودة منتجات المؤسسة.

6- زيادة القدرة على جذب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بهم نتيجة تحسن الظروف الاجتماعية لهم ولعائلاتهم وتحسين مناخ العمل، وتعزيز عملية التواصل مع الأطراف ذات المصلحة من خلال التقرير عن المسؤولية الاجتماعية.

ثالثا: مجالات وحدود تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)

تتعدد مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات بالنظر لمختلف المساهمات التي بذلت من طرف الباحثين في شأن تحديدها، ومقارنة تلك المجالات بما هو قائم فعلا للتعرف على أهمية كل مجال من حيث الاستجابة له عمليا ومدى تأثيره على الأداء البيئي والاجتماعي، ويمكن تقسيم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كما يلي[2]:

1- مجال المساهمات العامة: ترتبط أنشطة هذا المجال بمساهمات المؤسسة في تدعيم المؤسسات العلمية والثقافية والخيرية، المساعدة في التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية وبرامج الحد من الأوبئة والأمراض، العمل على حل

---

[1] زكرياء صديق، عمر بن جيمة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 156.

[2] أنظر: – شراف عقون وآخرون، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية –فلسفتها ومؤشرات قياسها**– مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 12، العدد الثالث، جامعة باتنة، جوان 2017، ص: 355، 356.

- محمد عبد القادر حساني، محمد الأمين شربي، مرجع سبق ذكره، ص311.

المشاكل الإنسانية فيما يتعلق بتوظيف الأقليات والمعوقين والعناية بالطفولة وتوفير وسائل النقل للعاملين، الاشتراك في برامج التخطيط الحضاري التي تهدف إلى تخفيف معدل الجرائم والمساعدة في تنفيذ برامج الإسكان للمواطنين ودعم الجمعيات الخيرية وتحسين رفاهية أفراد المجتمع.

2- مجال تنمية الموارد البشرية: يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع أفراد المجتمع دون تمييز وكذا إعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم، اتباع سياسة واضحة للترقيات ونظام للأجور والحوافز يحقق لهم مستوى معيشي لائق مقارنة بالمجتمعات والدول الأخرى.

3- مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية: يعتبر هذا المجال من أهم مجالات المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة بسبب الاستخدام المفرط للموارد الطبيعية نتيجة توسع النشاط الصناعي وما ترتب عنه من ازدياد النفايات الصناعية والاستخدام الواسع للمواد الكيميائية مما أدى إلى ظهور عدة مشاكل بيئية على جميع المستويات. لذلك يتضمن هذا المجال الانشطة التي تؤدي إلى تخفيف أو منع التدهور البيئي وذلك من خلال:

- الاقتصاد في استخدام المواد الخام ومصادر الطاقة والتحول نحو مصادر جديدة للطاقات البديلة المستدامة.
- تجنب أسباب التلوث بمختلف أنواعه والتخلص من النفايات بطريقة تكفل تخفيض التلوث البيئي.
- استخدام تكنولوجيا الإنتاج الأنظف في عملية الإنتاج بشكل يؤدي إلى تخفيف التلوث والتوجه نحو الاقتصاد الأخضر بما يضمن تقديم منتجات صديقة للبيئة.

4- مجال مساهمات المنتج أو الخدمة: تتضمن هذه الأنشطة القيام بالبحوث التسويقية من طرف المؤسسات لتحديد الاحتياجات التي تتلاءم مع القدرة الاستهلاكية للزبائن واعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة، طريقة استخدامها، حدود المخاطر ومدة صلاحية الاستخدام.

أما فيما يخص حدود المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) فليس من السهل تحديد ما المؤسسة مسئولة عنه وتجاه من هي مسئولة كذلك، وعليه يجب إيجاد توازن جيد بين الحد الأدنى وهو ألا تلتزم المؤسسة بأكثر مما يفرضه عليها القانون وتدعى بالمساهمات الإجبارية، والحد الأقصى وهو الالتزام بمسؤوليات تتجاوز اختصاصات المؤسسة وطاقاتها وتدعى بالمساهمات الاختيارية أو الطوعية، ولا يوجد هناك اتفاق عالمي حول حدود مسؤولية المؤسسة ويبقى تحديد هذه الحدود موضوع نقاش مستمر وفي تطور سريع على مستوى الرأي العام، فمثلا بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في مناطق محرومة في دول تنتهك حقوق الإنسان أو تعاني من صراع على السلطة تطرح إشكالية حدود مسؤوليتها عن الخلل الموجود في المجتمع. في مثل هذه الحالة فإن الحد الأدنى من مسؤولية المؤسسة والذي يوصي به ميثاق الأمم المتحدة هو أن تحرص على عدم استغلال هذا الوضع وأن لا تكون متورطة في انتهاك حقوق الإنسان.

رابعا: النظريات الإدارية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية

تختلف وجهات النظر بين الباحثين حول طبيعة وحدود العلاقة التي يجب أن تربط بين منظمات الأعمال والمجتمع، لذلك فقد طرحت عدة نظريات لتفسير علاقة المنظمة بمسؤوليتها اتجاه المجتمع، نوضحها كما يلي[1]:

1- نظرية المساهمين (النظرية النيوكلاسيكية)

حيث تحصر النظرية النيوكلاسيكية المسؤولية الاجتماعية في المكسب المادي، من خلال سعي المنظمة لاستخدام مواردها من أجل تحقيق أقصى ربح ممكن للمساهمين، وهذه النظرة قائمة على مبدأ أن تعظيم الثروة يقود لتحقيق الرفاه العام، وبالتالي تشير نظرية المساهمين إلى أن منظمات الأعمال ليست لديها مسؤوليات اجتماعية حتى لو كانت هي سبب المشاكل الحاصلة في المجتمع.

ويعتبر الاقتصادي (Milton Friedman) هو المنظر لهذه النظرية ففي سنة 1970 عبر عن نظرته للمسؤولية الاجتماعية من خلال قوله أن منظمات الأعمال لها مسؤولية اجتماعية وحيدة هي توظيف الموارد في النشاطات التي من شأنها زيادة الأرباح مع احترام شروط المنافسة، هذا وقد انتقد دعاة دمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات المنظمات مؤكدا أن هدف المنظمة هو تحقيق تعظيم الأرباح للمساهمين فقط.

2- نظرية أصحاب المصلحة -le Modèle Shareholder-

يعتبر (Edward Freeman) بأنه يجب على المنظمات السعي لتلبية احتياجات جميع فئات أصحاب المصالح وليس التركيز على فئة المساهمين فقط، حيث يرى بأن صاحب المصلحة يتمثل في كل فرد أو مجموعة من الأفراد بإمكانهم التأثير أو التأثر بعمليات وأهداف المنظمة، لذلك فقد قسم أصحاب المصالح إلى فئتين:

- أصحاب المصلحة الأساسيين: الذين يرتبط بقاء المنظمة بإرضائهم وهم الملاك (المساهمين)، الموردون، الزبائن، العاملين.
- أصحاب المصلحة الثانويين: باعتبارهم لا يؤثرون على بقاء المنظمة واستمرارها وعلاقتهم غير مباشرة بنشاط المنظمة، غير أنهم يمارسون ضغوط وتأثير أو قد يتأثرون بعملياتها، دون أن يرتبطوا بالمنظمة في علاقة رسمية منتظمة، وهم على سبيل المثال: المجتمع، السلطات المحلية، الجمعيات المهنية، الهيئات المالية، البيئة.....الخ.

3- من نظرية أصحاب المصلحة إلى المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

ساهمت نظرية أصحاب المصلحة بشكل بارز في تطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث منح مؤسسو نظرية أصحاب المصلحة إطارا نظريا لتطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية، كما طرحوا قضيتين في غاية الأهمية تشكل رؤيتهم للمسؤولية الاجتماعية، فمن جهة لا يعتبر المساهمين الفئة الوحيدة التي من أجلها يجب أن تحقق المنظمة الأرباح، فلا يجب أن يكون الربح هو الهدف الوحيد للمنظمة، ومن جهة أخرى يجب التعامل مع أصحاب المصلحة بحسب ترتيب درجة السلطة لديهم وشرعيتهم وحاجتهم المستعجلة ومتطلباتهم.

---

[1] وهيبة مقدم، **تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية –دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري**- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة وهران، 2013- 2014، ص ص: 75-78.

خامسا: المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) وعلاقتها بالتنمية المستدامة وتحقيق استدامة الأداء

إنّ الأجندة 21 المنبثقة عن مؤتمر الأمم المتحدة الخاص بالبيئة والتنمية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية والذي عقد في ريو دي جانيرو عام 1992 وقد اعتمدته أكثر من مئة دولة قد وصفت المؤسسات "بأنها تؤدي دورا حيويا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلدان، انطلاقا من مبدأ أنّ هذه المؤسسات مهما كان شكلها أو حجمها أو طبيعة نشاطها أو مكان تواجدها تتحمل المسؤولية عن الأثر البيئي للنشاط الذي تمارسه". وفي ظل الفكر الحديث للمؤسسة الاقتصادية اصبحت هذه الأخيرة شريكة في التنمية المستدامة، حيث أنه بالإضافة إلى تعظيم الربحية وجب عليها مراعاة معايير أخرى والتي منها حماية البيئة والعدالة الاجتماعية.[1].

كما أنّ العمل في محيط مضطرب اجتماعيا يعتبر تهديدا لعمل المؤسسة وتواجدها، في حين ممارسة نشاطها في ظل نسيج اجتماعي متماسك يمكنها من تحسين أدائها ويفيد المجتمع والبيئة. كما أن العائد على الاستثمار بالنسبة للمؤسسة المسؤولة اجتماعيا هو إثراء وتحسين لنوعية الموارد الموجودة بالبيئة والتي قد تحتاج إليها المؤسسة. ومن أجل ذلك كان من المهم لها أن تعبّر عن التزامها اتجاه المجتمع من خلال توفير مناصب الشغل، تكوين العاملين، تحسين الخدمات المقدمة للزبائن، الاندماج في النشاطات التطوعية وحملات التوعية، احترام حقوق الإنسان وحماية البيئة وهي نفسها المبادئ التي تقوم عليها التنمية المستدامة[2]. وبشكل عملي فإن المؤسسة التي تود أن تمارس مسؤوليتها الاجتماعية وتسهم في تحقيق التنمية المستدامة عليها مراعاة الجوانب التالية[3]:

- احترام البيئة ونظم الأمان في الإنتاج والمنتجات.
- إثراء الحوار الاجتماعي وتحسين ظروف العمل واحترام حقوق الإنسان.
- الالتزام وتحمل المسؤولية لآثار نشاط المؤسسة على المجتمع والمساهمة في التنمية المحلية.
- الاهتمام بتطبيق المعايير الدولية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.

إنّ مفهومي المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة مصطلحين متقاربين ومتكاملين من حيث المبدأ والهدف فالأول يعني دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في أنشطة المؤسسة، والثاني يعني التوفيق بين الجوانب الاقتصادية والجوانب الاجتماعية والبيئية، حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية شكل من أشكال المساهمة في التنمية المستدامة فالكثير من متطلبات هذه الأخيرة تجد تطبيقاتها في المسؤولية الاجتماعية[4]. والجدول الموالي يوضّح مختلف المراجع العملية التي تساعد المؤسسات في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة لتحقيق استدامة الأداء.

---

[1] هشام مكي، عبد الرحمان بوطية، **دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة –الاتحاد الأوروبي نموذجا–** الملتقى الوطني حول دور العلوم الاجتماعية في تحقيق التنمية في الجزائر يومي 12، 13 نوفمبر2014، جامعة تيارت، ص9.

[2] بطاهر بختة، وعلي عرقوب، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين التنمية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية للمياه ومؤسسة سونلغاز**، مجلة دفاتر بوادكس، جامعة مستغانم، العدد رقم 09، جوان 2018، ص 142.

[3] Alain Chauveux, Jean-Jacques Rose ,**L'entreprise responsable**, éditions d'organisation, Paris France, 2003, p49.

[4] محمد نواف حمدان عابد، **أثر التنمية المستدامة على الأداء المالي والسوقي للمصارف المدرجة في بورصة فلسطين**، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة المسيلة، المجلد 02، العدد 02، 2018، ص15.

الجدول رقم (08): يوضّح المراجع العملية المرتبطة بمفهوم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية

المرجع	نوع المرجع	الأهداف
ISO 9001	**مواصفة إدارة الجودة**	**إثبات القدرة على تقديم المنتج أو الخدمة بما يتفق ومتطلبات العملاء والعمل على زيادة رضا العملاء عن طريق التنفيذ الفعال للنظام.**
ISO 9004	**مواصفة إرشادية لتحسين الأداء**	**تحسين القدرات والأداء العام للعمل لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء وأصحاب المصالح الآخرين.**
ISO 14001	**الإدارة البيئية**	**تقييم فعالية التدابير المتخذة لحماية البيئة.**
OHSAS 18001	**إدارة الصحة المهنية**	**الحد من المخاطر التي تؤثر على الصحة والسلامة المهنية للعاملين.**
ISO 26000	**معيار المسؤولية الاجتماعية (المجتمية)**	**يهدف معيار المسؤولية الاجتماعية على تمكين المؤسسات من الجمع بين الممارسات الأمثل سواء للعاملين بها أو العملاء أو المجتمع والممارسات المترتبة عن ممارسة نشاطها من أجل تحقيق التنمية المستدامة.**
SA 8000	**مواصفة المساءلة الاجتماعية**	**مواصفة تهتم بالعنصر البشري تهدف لتقييم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في مكان العمل ما تعلق منها بعمالة الأطفال والعمالة السرية والتمييز والمضايقات في مكان العمل والإجراءات التأديبية وضمان حصول الموظفين على حقوقهم الإنسانية الأساسية.**
AA 1000	**معيار المساءلة**	**المساعدة في تطوير حوار أكثر فعالية مع الأطراف المستفيدة.** **مساعدة المؤسسة على تلبية احتياجات وتطلعات الأطراف ذات المصلحة وتحقيق التوازن بين الأداء الاجتماعي والاقتصادي والبيئي.**
EFQM	**نموذج التميّز الأوروبي**	**نموذج عالمي يطبق في عدة دول ففي عام 1991 تم بناء إطار ومفاهيم نموذج التميز وبعدها كانت أول دورة لجائزة الجودة الاوروبية، وفي عام 2000 كان أول تعديل على النموذج، حيث يهدف إلى مساعدة المؤسسات على تحقيق التميز وتضمين الأنشطة الحالية والمخطط لها بما يؤدي إلى تحسين كفاءة وفاعلية المنشأة.**
SD 21000	**مواصفة التنمية المستدامة وإدارة المنظمات**	**تعتبر مواصفة فرنسية توضّح الفوائد المترتبة عن إدماج أبعاد التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات.**

المصدر: أنظر: **–** عقون شراف وآخرون، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية: فلسفتها ومؤشرات قياسها**، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة المجلد الثالث، العدد 12، جوان 2017، ص 352.

-م. ربيع الزاوي، مقالات في أنظمة الإدارة، مركز آيزوتيك –**استشارات نظم الإدارة وتكنولوجيا المعلومات–** متوفر على الموقع الإليكتروني: www.iso-tec.com، اطلع عليه يوم: 2019/09/20.

المطلب الرابع: إدماج أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية لتحقيق الأداء الشامل

تعتبر التنمية المستدامة بمختلف أبعادها الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية الركيزة الأساسية لإدماج وظيفة الاستدامة على مستوى المؤسسة الاقتصادية، والوصول بها إلى مصاف المؤسسات المسؤولة اجتماعيا والتي تسعى لخلق التوازن بين تعظيم العوائد المالية دون إهمال الأبعاد البيئية والاجتماعية لنشاطها من أجل الانتقال من التركيز على الأداء المالي إلى تحقيق وتحسين الأداء الشامل والذي يرتكز على نفس أبعاد التنمية المستدامة.

أولا: أدوات إدماج التنمية المستدامة ضمن أنشطة المؤسسات

من أجل إدماج وظيفة الاستدامة على مستوى نشاط المؤسسات الاقتصادية تطرح عدة بدائل في سبيل تحقيق ذلك منها ما جاءت نتيجة جهود هيئات التقييس الدولية من جهة والجمعيات المهنية، الجمعيات غير الحكومية وكاتب التدقيق والاستشارة. وقد صنفت تلك البدائل حسب الباحثين إلى ثلاث فئات، نستعرض أهمها فيما يلي[1]:

1- **مبادرات طوعية دولية:** تساهم المنظمات والهيئات الدولية في ادماج أبعاد التنمية المستدامة في نشاط المؤسسات الاقتصادية وهي تعتبر مبادرات طوعية من طرف هذه المنظمات، إن أهم الأدوات المطروحة أمام المؤسسات هي المبادرة العالمية لإعداد التقارير أو ما يسمى أيضا بمبادرة الإفصاح العالمية ومبادئ المنظمة التعاون والعقد العالمي الذي يطلق عليه أيضا بمبادرة كوفي عنان[2]. ويمكن شرحها فيما يلي:

1-1- **المبادرة العالمية للإفصاح (The Global Reporting Initiative)**: وتسمى أيضا مبادرة الإبلاغ العالمية وقد تم وضعها سنة 1997 من طرف منظمة تسمى بائتلاف الاقتصاديات المسؤولة بيئيا بالشراكة مع هيئة الأمم المتحدة من خلال برنامج الأمم المتحدة للبيئة والذي محتواه أن تقدم المؤسسات تقرير موحد عن التنمية المستدامة والذي من خلاله يتم معالجة المشاكل البيئية، الاجتماعية والاقتصادية. هذا وتكمن مهمة تلك المنظمة في وضع طرق لإعداد تقارير للتنمية المستدامة ورفعها إلى مستوى يعادل تلك الخاصة بالتقارير المالية وإكسابها ما يميزها من خصائص نوعية مثل القابلية للمقارنة، المصداقية، الحياد وخلوها من الأخطاء وإمكانية التحقق من المعلومات المقدمة[3]. وفي سنة 1999 نشرت نسخة أولية من المبادئ التوجيهية للتقرير عن التنمية المستدامة وبعد فترة من الشروحات الوافية التجارب والمشاورات المكملة، ظهرت النسخة الرسمية للمبادئ التوجيهية في جوان من سنة 2000، وقد تم تكملة هذه النسخة بنسخة أخرى نشرت سنة 2002 وفي سنة 2007، تم إدخال عدة تعديلات على المبادئ التوجيهية لسنة 2002 وقد اتخذ كل من العقد العالمي للأمم المتحدة ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وكذلك

---

[1] أنظر: – عبد الرحمان العايب، **وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–دراسة حالة المؤسسات العمومية لصناعة الإسمنت في الجزائر** مجلة العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، العدد11، جامعة سطيف، 2011، ص ص: 172-176.

– عبد الرحمان العايب، الشريف بقة، **التنمية المستدامة والتحديات المطروحة أمام المؤسسات مع الإشارة للوضع الراهن في الجزائر**، المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، يومي 07 و08 أفريل 2008، ص ص: 13- 15.

[2] سمير بوختالة وآخرون، **نحو تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في قطاع صناعة الإسمنت في الجزائر –دراسة تحليلية للمؤسسات العمومية الجزائرية خلال الفترة (2000– 2016)**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 17، 2017، ص 327.

[3] Michel CAPRON et Françoise QUAIREL, **Reporting sociétal: limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale** «global reporting initiative», congrès de l'association francophone de comptabilité, Louvain Neuve, 22 mai 2003, p.3.

المجلس الأوروبي للوزراء والمفوضية الأوروبية والمنتدى الاقتصادي العالمي من هذه المبادئ التوجيهية مرجعا في مراسلاتهم لأصحاب المصلحة .كما أن أكثر من 130 مؤسسة في 21 بلد تعتمد على المبادئ التوجيهية في وضع تقاريرها عن التنمية المستدامة.

1-2- **مبادرة منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCDE):** أخذت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي على عاتقها" القيام بمبادرات من شأنها أن توجه المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات ومن بينها المبادئ العامة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الموجهة خصيصا للشركات المتعددة الجنسيات لسنة 1997، إن من شأن هذه المبادرة أن توجه المسؤولية المجتمعية والبيئية لهذا النوع من المؤسسات. ومن بين ما تقوم عليه هذه المبادرة في المجال الاجتماعي هو احترام حقوق العاملين فيها بأن يكونوا ممثلين في اتحادات مهنية التي تمثل العاملين بصدق، وتُعنى بمفاوضات بناءة بصورة مستقلة أومن خلال اتحادات المشغلين، مع الممثلين بهدف الوصول إلى اتفاقيات حول شروط التشغيل. أما في المجال البيئي، فهي توصي بإقامة وتنفيذ أنظمة إدارة بيئية تشمل جمع وتقييم المعلومات اللائقة والمختلفة بخصوص التأثيرات البيئية، الصحية والأمنية لنشاطاتها وتحديد أهداف قابلة للقياس، وكذلك التحقق والرقابة المنتظمة للتقدم تجاه الأهداف أو الأهداف البيئية، الصحية أو المتعلقة بالأمان والسلامة.

1-3- **العقد العالمي**: ويعرف أيضا بمبادرة كوفي عنان، هذا العقد هو عبارة عن" مبادرة- تلقائية لمؤسسات مسؤولة ترمي إلى تحقيق هدفين تكميليّين يتمثلان في إدماج الميثاق العالمي ومبادئه في استراتيجية المؤسسات وأنشطتها وتنمية التعاون بين الأطراف الأساسية المعنية والنهوض بالشركات التي تأسست بمساندة الأهداف التي تسهر منظمة الأمم المتحدة على تحقيقها. "إنّ الفكرة التي تنطلق منها هذه المبادرة هي محاولة دعم الاقتصاد العالمي وكذلك التوزيع العادل لثروات العالم على جميع سكان الكرة الأرضية في إطار العولمة. ولبلوغ هذه الأهداف يقترح الميثاق العالمي عدة آليات للتسيير والمشاركة كالتشاور حول السياسات المزمع إتباعها والتدريب والهياكل المحلية ومشاريع في نطاق الشراكة وليس الميثاق العالمي آلية ترتيبية إذ لا يستخدم للحكم على سلوك أو على أعمال المؤسسات، لكنه يرتكز بالعكس على المسؤولية تجاه المجتمع وعلى الشفافية والمصالح على المدى الطويل للشركات وعالم الشغل والمجتمع المدني لبعث أعمال ملموسة ومتناسقة ومتعلقة بتطبيق مبادئ المبادرة.

2- الاعتماد على المعايير والمواصفات الدولية

إنّ المعايير والمواصفات القياسية الأساسية التي تسمح بإدماج وظيفة الاستدامة في إطار ممارسة المؤسسة لنشاطها تتلخص في أربعة أنواع: ISO 9001، ISO 14001، OHSAS 18001، SA 8000، وفيما يلي تفصيلا لها:

2-1- **المواصفة القياسية ISO 9001: 2008**: تهدف هذه المواصفة إلى تحسين أسلوب الإدارة في سبيل تحقيق جودة ذات مستوى عال تستطيع من خلالها المؤسسة أن تنظم عملياتها وتدير مواردها كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها من أجل إرضاء رغبات العملاء المتزايدة وتحسين الإنتاج كما ونوعا وخفض التكاليف ناهيك ن زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات.

2-2- **المواصفة القياسية ISO 14001: 2004**: هذه المواصفة توفر الآلية التي يتم من خلالها متابعة وتطوير الأداء البيئي للمؤسسة. وتكمن فوائد الحصول على شهادة الايزو 14001 في ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية والتقليل من الفاقد والحد من التلوث والتوافق مع القوانين والتشريعات البيئية وتحسين صورة الشركة وأداءها البيئي.

2-3- **معيار الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001**: يسمح هذا المعيار بوضع نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية ويحدد المتطلبات التي يجب توافرها لتمكين المنظمة من التحكم في المخاطر المتصلة بالصحة والسلامة المهنية.

2-4- **مواصفة المساءلة الاجتماعية SA 8000**: تقدم هذه المواصفة متطلبات ومنهجية تدقيق لتقييم ظروف مكان العمل بما في ذلك عمالة الأطفال والعمل الإجباري والصحة والسلامة المهنية وحرية التجمع وعدم التمييز والممارسات التأديبية وساعات العمل والأجور وغيرها بغرض الحفاظ على ظروف عمل جيدة وتحسين الظروف القائمة.

2-5- **معيار ISO 26000:** إن آخر المستجدات في مجال المعايير والمواصفات القياسية هو إقدام المنظمة العالمية للمواصفات القياسية الأيزو على طرح مواصفة خاصة بالمسؤولية المجتمعية للشركات وتدعى بالمواصفة القياسية حول المسؤولية المجتمعية للشركات والتي تحمل رمز أيزو 26000، هذا المعيار هو مبادرة قامت منظمة الإيزو بوضعها وتطويرها والهدف من ورائها هو" توفير الإرشاد والتوجيه حول المسؤولية الاجتماعية وقد" تم إصدار هذه الموصفة بشكل رسمي شهر ديسمبر من سنة 2008 إلا أنه تم تأجيل تطبيقها إلى غاية شهر سبتمبر من سنة 2010، وأهم ما يميز هذه المواصفة هو أنها" مواصفة إرشادية في المسؤولية المجتمعية تقوم بالتزويد بالإرشادات لفائدة المؤسسات بغرض التحلي بالمسؤولية المجتمعية للشركات ولا يوجد نية لأن تكون طرف ثالث لمنح الشهادات، وهي بذلك ليست مواصفة من مواصفات نظم الإدارة. و تقوم المواصفة ايزو 26000 على ما يلي[1]:

- مساعدة المنشاة في تناول مسئوليتها الاجتماعية؛
- تقديم التوجيه العملي المتعلق بتفعيل المسؤولية الاجتماعية والتعرف على الأطراف المعنية و الاشتراك معها وكذا تعزيز مصداقية التقارير و الادعاءات بشان المسئولية الاجتماعية؛
- التأكيد على نتائج الأداء و تطويره؛
- زيادة رضاء وثقة العملاء؛
- الترويج للمصطلحات المشتركة في مجال المسئولية الاجتماعية؛
- تعزيز التكامل مع المعاهدات و الاتفاقيات إلى جانب مواصفات الايزو الأخرى لتحسين أداء المنظمات؛

على المستوى المحلي

إن أفضل أداة في فرنسا هي SD 21000 المقترحة من طرف الوكالة الفرنسية للمواصفات القياسية AFNOR التي وفقها يمكن للمؤسسات مراعاة اهتمامات التنمية المستدامة في استراتيجيات وإدارة المؤسسة. وذلك باللجوء إلى استعمال أدوات تسمح للمؤسسات بإجراء تقييم ذاتي لها، وبواسطتها يمكن لها أن تفكر بشكل جدي وبشكل مستقل دون اللجوء إلى الاستعانة بجهات خارجية للاندماج في سياسات التنمية المستدامة.

[1] Observatoire de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, Développement durable et entreprises, AFNOR, 2003

أما في بريطانيا، فيوجد معيار AA1000 والذي يسمح بقياس الأداء الاجتماعي والأخلاقي للمؤسسة ومقارنته مع معايير موضوعة كأهداف يجب بلوغها، كذلك معيار سيغما SIGMA وهو مبادرة طرحها المعهد البريطاني BSI للمواصفات القياسية سنة 1999 بالتعاون مع منظمات الأعمال البريطانية والمنظمات غير الحكومية، والتي أطلق عليها تسمية" المنتدى من أجل المستقبل Forum for the future". إن الهدف من المبادرة هو وضع معيار يسمح بإدماج التنمية المستدامة في الإدارة كما أن هذا المعيار هو أوسع وأشمل من معيار AA1000 حيث يتناول كل الأوجه الممكنة التي تسمح بإدارة التنمية المستدامة كما يحتوي على الأدوات التي تتيح ذلك.

3- نماذج التميز الإداري: وتدخل ضمن هذه الفئة كل من نموذج الجائزة الأوربية لإدارة- الجودة ونموذج ماكولم بالدريج ونموذج ديمنغ وكذلك بعض المبادرات المحلية مثل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز وجائزة ملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في الأردن .وبالرغم من تعدد النماذج إلا أن نموذج الجائزة الأوربية لإدارة الجودة يبقى هو الرائد في هذا المجال بل يعتبر هو المرجع لباقي النماذج الأخرى المذكورة سابقا وهذا نظرا لاحتواء معاييره على البعد المجتمعي .وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة[1].

ثانيا: الآثار الاقتصادية للتنمية المستدامة على الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة

تنتظر الأطراف ذات المصلحة من المؤسسة الاعتماد على أساليب في التعامل معهم تمكنهم من الحصول دون عناء على معلومات شفافة مما يعود على المؤسسة بالفائدة حيث تعلن للجميع أن نشاطها يخدم مصلحتهم فتحقق بذلك الشراكة والثقة في آن واحد .إن الوفاء بالمسؤولية المجتمعية يحقق للمؤسسة الاقتصادية العديد من الفوائد منها حسين صورة المؤسسة الاقتصادية بالمجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة خاصة ذلك أن" المسؤولية المجتمعية للشركات "تمثل مبادرات طوعية للمنظمة اتجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة الاقتصادية وفيما يلي جدول يوضح بعضا من الآثار التي قد تعود على المؤسسة الاقتصادية بالفائدة عند تطبيقا للإدارة الاستراتيجية للأطراف ذات المصلحة.

[1] علي السلمي، **حول نماذج التميز الإداري**، مجلة إدارة العصر، مجلة علمية تصدها المنظمة العربية للإدارة، جمهورية مصر العربية، العدد الثامن، ديسمبر 2119، ص7.

الجدول رقم (09): الآثار الاقتصادية للتنمية المستدامة على الأطراف ذات المصلحة

المعايير	تطبيق أو عدم تطبيق المعيار	الوسائل المستعملة في التطبيق	الآثار الاستراتيجية	الآثار الاقتصادية على المدى القصير	الآثار الاقتصادية على المدى البعيد
البيئة الطبيعية	نعم	إدخال تكنولوجيا الإنتاج الأنظف	الأسبقية في الاهتمام بحماية البيئة	ارتفاع في المبالغ الموجهة للاستثمارات انخفاض النتائج المالية للمؤسسة	زيادة الحصة السوقية تحسن النتيجة المالية للمؤسسة
	لا	تحمل تكاليف إضافية مثل الرسوم البيئية		النتائج المالية لا تتأثر	فقدان حصص سوقية وتدهور النتيجة المالية للمؤسسة
الزبائن	نعم	عمليات الرقابة على الجودة	ووفاء وولاء الزبائن توسع الحصة السوقية للمؤسسة	ارتفاع في المبالغ الموجهة للاستثمارات انخفاض النتائج المالية للمؤسسة	كسب حصص سوقية جديدة تحسن النتيجة المالية للمؤسسة
	لا	–	فقدان الزبائن انخفاض هامش الربح	تدهور رقم أعمال المؤسسة	تدهور النتيجة المالية للمؤسسة
الموارد البشرية	نعم	برامج تكوين وتدريب حركية الأفراد	مناخ اجتماعي مستقر تظافر جهود العمال حول مشروع المؤسسة	تحسن إنتاجية الأفراد العاملين	تحسين تنافسية المؤسسة تحسن النتائج المالية
	لا	–	مناخ اجتماعي غير مستقر	انخفاض الإنتاجية	تدهور النتائج المالية
المساهمين	نعم	تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية	جذب مساهمين جدد	الإدارة الرشيدة للمؤسسة	ارتفاع قيمة أسهم المؤسسة
	لا	–	انسحاب المساهمين وبيع الأسهم	فقدان القدرة على التحكم في المؤسسة	تدهور قيمة أسهم المؤسسة في البورصة وعدم القدرة على المنافسة في السوق
المجتمع المحلي	نعم	طرف ذو صلة في التنمية المحلية	تحسن صورة وسمعة المؤسسة	الاتصال الجيد مع الأطراف الفاعلة في المجتمع المحلي	انخراط الشركاء المحليين في مشروع المؤسسة

Source: Geneviève FERONE et autres, **le développement durable: des enjeux stratégiques pour l'entreprise**, Editions d'Organisation, 2002, page 273.

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن المؤسسة التي تهتم بتطبيق المسؤولية الاجتماعية وتعمل على تحسين أدائها البيئي والاجتماعي هي تلك المؤسسات التي تسعى لتعظيم عوائده المالية دون التأثير على البيئة المحيطة، وكذا القيام بمبادرات طوعية لخدمة المجتمع وتحسين رفاهية أفراده والعمل على ترسيخ مبادئ الحكم الراشد.

ثالثا: التنمية المستدامة رهان رابح للمؤسسات: إنّ إدماج أبعاد التنمية المستدامة ضمن استراتيجيات المؤسسة وطرق عملها سوف يحقق لها العديد من المكاسب من خلال تحسين الأداء. إن انتهاج سياسة التنمية المستدامة يعتبر أحد الوسائل المهمة لتحسين تنافسيتها في السوق وهو أحد عناصر التموضع الاستراتيجي على المدى المتوسط، ونوضح ذلك في النقاط التالية[1]:

1- التنمية المستدامة كآلية لتحقيق الأداء: إنّ إدماج التنمية المستدامة في طرق وأساليب سير المؤسسة يسمح لها بالانخراط وانتهاج عملية التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات المقدمة وهذا ما يسمح لها بتلبية متطلبات الزبائن دون التفريط في تحسين الإنتاجية مع الاهتمام بالبعد الاجتماعي.

2- الاعتماد على مبدأ التحسين المستمر في انتهاج التنمية المستدامة : تعتمد التنمية المستدامة على الإدارة الشاملة والطويلة الأجل وهذه الأخيرة ترتكز على مبدأ التحسين المستمر، ويكون ذلك من خلال النقاط التالية:

- أن تقوم الإدارة العليا بتوضيح الاستراتيجية المتبعة لانتهاج التنمية المستدامة لجميع الأطراف ذات المصلحة.
- تلبية جميع رغبات الزبائن والتنسيق الجماعي بين العمال والموردين والزبائن.
- اعتماد الشفافية اتجاه العمال والموردين والزبائن ومراجعة وتدقيق التحسينات المستمرة.
- مقارنة بيانات المؤسسة مع بيانات المؤسسات المنافسة.

3- تثمين جميع موارد المؤسسة: لا يمكن الاعتماد على استراتيجية التحسين المستمر دون الاهتمام بتثمين جميع الموارد الموجودة داخل المؤسسة خاصة المورد البشري من خلال تنمية مهاراتهم وتشجيع روح المبادرة، تثمين ونشر الخبرات بين مختلف العاملين داخل المؤسسة بعيدا عن الاهتمام بالمؤشرات الاقتصادية فقط.

4- التنمية المستدامة عامل من عوامل بقاء المؤسسة: حيث تسعى مختلف المؤسسات لتطبيق أبعاد التنمية المستدامة لتحقيق بقائها واستمرارية نشاطها في ظل بيئة سريعة التغير وذلك من خلال التوفيق بين تحسين أدائها الاقتصادي والأداء البيئي والاجتماعي، ناهيك عن العمل على الاقتصاد في استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية.

5- الإنتاج الجيد بواسطة الفعالية البيئية: إنّ الفعالية البيئية هي طريقة في التسيير تساعد المؤسسة على أن تكون أكثر تنافسية واكثر ابتكارا ومسؤولية على المستوى البيئي، حيث تضمن للمؤسسة القدرة على إنتاج حجم أكبر بموارد أقل ويكون ذلك من خلال إعادة استعمال الفضلات في الإنتاج وهذا ما يساهم في تقليص معدلات التلوث والاقتصاد في استخدام الموارد. لذلك فالفعالية البيئية تعتبر أداة تربط بين الأداء البيئي والمردود المالي.

---

[1] عبد الرحمان العايب، الشريف بقة، **التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر**، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، أيام 07 و08 أفريل 2008، ص: 8- 12.

6- التحكم في التكاليف: إنّ المؤسسة التي تطبق الفعالية البيئية هي التي تتحكم في تكاليفها البيئية ويكون ذلك بالصيانة الجيدة للمعدات وتحليل الخسائر التي تحدث أثناء العملية الإنتاجية، وتكون أيضا بالاقتصاد في الطاقة مما يؤدي إلى من استهلاك موارد الإنتاج وتقليل تكاليف التشغيل. كما أن التحكم في التكاليف يتعدى الجانب البيئي فالمؤسسة التي تنخرط في مسعى التنمية المستدامة بإمكانها أن تتحكم أيضا في التكاليف الاجتماعية من خلال تحسين مناخ العمل ومحاربة حوادث العمل بالاعتماد على عملية التحسين المستمر.

7- التنمية المستدامة كآلية لتحقيق الاندماج المجتمعي: إنّ تطلعات المجتمع المدني في تطور مستمر والمؤسسة مطالبة باتباع سلوك مجتمعي اتجاه المجتمع الذي تمارس في إطاره نشاطها، لذلك يجب عليها أن تتصرف تصرفات مسئولة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية اتجاه الأطراف ذات المصلحة وبهذا فهي تقوم بتدعيم سمعتها وتحسين وضعها الاجتماعي. فلم تعد تقييم المؤسسة قائمة على الاعتبارات المالية التقليدية فقط بل تعدت ذلك لتشمل معايير أخرى أهمها قدرة المؤسسات على خلق مناصب العمل والقيام بالمبادرات الاجتماعية.

8- تعزيز الدعم الاجتماعي للمؤسسة: إنّ الدور الاجتماعي للمؤسسة في ظل تزايد حجم التأثيرات البيئية مؤخرا يلزمها بأن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية، كما يجب عليها أن تربط علاقات وطيدة مع كل الفاعلين للمساهمة في التنمية الاقتصادية، ناهيك عن كونها مطالبة بتحسين مستوى المعيشة وتوفير فرص العمل والتكوين والادماج المهني.

9- تفعيل التواصل مع الأطراف ذات المصلحة: إنّ أهم ما يلاحظ على المؤسسات أنها لا تعطي لعمليات الاتصال الاهتمام الكافي خاصة مع المتعاملين مع المؤسسة، فالمؤسسة التي تسعى لتبني نهج التنمية المستدامة وجب عليها إشراك والتواصل مع مختلف الأطراف ذات المصلحة سواء كانت تربطها مصلحة بالمؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر وهم على سبيل المثال المساهمين، الموردين، الزبائن، العاملين، المؤسسات المالية، النقابات والمجتمع. وآلية التواصل مع تلك الاطراف تكون من خلال تمكينهم من الحصول على مختلف المعلومات عن أداء المؤسسة بكل شفافية ومصداقية من أجل اتخاذ قرارتهم الاستثمارية والتمويلية وبذلك تتحقق الثقة والشراكة في آن واحد.

10- مراعاة التنمية المستدامة في تقييم قدرات المؤسسة: حيث بدأت بعض المؤسسات المقرضة عند قيامها بتقييم قدرات المؤسسات على سداد ديونها مدى مراعاتها للجوانب البيئية والاجتماعية في إطار ممارسة نشاطها وهذا اضافة إلى تحليل القوائم المالية لها للتأكد من وضعيتها المالية، كما أصبحت بعض المؤسسات المالية تمنح حوافز مالية تشجيعية للمؤسسات التي تهتم بالتنمية المستدامة.

المبحث الثاني: الأسس النظرية لمفهوم الأداء الشامل

يعد الاهتمام بتقييم وتحسين الأداء الشامل للمؤسسات من المداخل الحديثة للتكامل مع مقاربة التنمية المستدامة وضرورة الاستخدام الأمثل للموارد والحفاظ على البيئة.

المطلب الأول: ماهية الأداء والعوامل المؤثرة فيه

أولا: مفهوم الأداء بين الكفاءة التنظيمية والفعالية

الأداء مصطلح شائع الاستخدام جدًا في عالم الأعمال سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي أو حتى على مستوى الدولة، إذ يختلف مفهوم الأداء باختلاف المعايير التي تستخدم في تعريفه ورغم ذلك لا يوجد تعريف موحد وشامل لمفهوم الأداء، فالأداء لغويا هو ترجمة للمصطلح الإنجليزي "To perform" وبدوره فهو مشتق من المصطلح باللغة الفرنسية "Performer" والذي يعني تنفيد مهمة أو تأدية عمل محدد، أمّا اصطلاحا فتوجد العديد من التعاريف باختلاف الباحثين والمفكرين، فمنهم من يترجم أداء المنظمة بصفة عامة في قدرتها على تحقيق الربح وزيادة قيمة الشركة في نظر أصحاب المصالح[1]. كما يأخذ الأداء جوانب متعددة ومتكاملة أكثر من مجرد تعظيم ربحية المنظمة أو المساهمين، لذلك يجب النظر في العديد من جوانب الأداء سواء ما تعلق منها بالبعد الاستراتيجي للأداء الذي يشمل الإجراءات المتخذة من أجل استدامة الأداء، ثم من حيث الأداء التنافسي والذي يتمثل في البحث عن حلول لتعزيز وضع المنظمة في السوق، وأخيرًا من منظور الأداء الاجتماعي والاقتصادي الذي يرتكز على إعادة التنسيق بين الغايات التنظيمية والاجتماعية للمنظمة[2]. كما ويعرف على أنه مؤشر يقيس درجة تحقيق الأهداف والغايات، الخطط والبرامج التي حددتها المؤسسة[3].

أصبح الاهتمام بالأداء ضروري في ظل ازدياد حدة المنافسة وعولمة الأسواق من جهة وحاجة المؤسسات لتحسين تنافسيتها وضمان بقائها واستمراريتها في السوق من جهة أخرى. فمصطلح الأداء المستخدم في مختلف الأدبيات هو المستعمل في جميع مجالات التسيير حيث يستخدم مفاهيم مثل إدارة الأداء، قياس الأداء، تقييم الأداء، التنبؤ بالأداء. والأداء يصف مستوى معين من الفعالية التي وصلت إليها المؤسسة والذي يترجم في قدرتها على تحقيق الأهداف أو الوصول للنتائج المرجوة مقارنة بالجهد المبذول والموارد المستخدمة في عملية الإنتاج[4].

توجد علاقة بين الأداء والكفاءة التنظيمية للمنظمة حيث أنّ هدف أي منظمة كانت يتمحور حول كيفية تحسين كفاءتها في تنفيذ مختلف عملياتها التشغيلية ومن هذا الجانب يمكن تعريف الكفاءة التنظيمية للمنظمة من عدة زوايا تشمل سبعة محاور حسب (Joelle Morana) وهي: القدرة على تحقيق الأهداف درجة تحقيق الأهداف، الكفاءة

---

[1]MIHAIU Diana**, Sustainable Performance of Public Organizations: Shaping A Coherent System for Implementing and Measuring The Concept,** studies in business and Economics review, N° 9(3), P 50, 2014.

[2]Joelle Morana, Jesus Gonzalez-Feliu, **Comment mesurer la performance durable d'un système de mutualisation des livraisons**, 2_eme colloque en logistique urbaine de Nantes, Nantes, France, 2014. p2.

[3]Safia Mellah, Mohamed El Habib MERHOUM, **Tableaux de bord, outils de pilotage de la performance cas dela SONELGAZ**, Revue finance et marchés, Vol 05, N° 10 2019, p 42.

[4]Zineb Issor , **La performance de L'entreprise: Un Concept Complexe aux multiples dimensions**, Revue Projectics, vol 02 n°17, 2017, P : 12, 13.

والإنتاجية، التكيف مع القيود البيئية، استغلال البيئة في الحصول على الموارد النادرة تعظيم العوائد للشركة ،الوفاء ببعض المتطلبات الوظيفية وأخيرًا القيمة الاجتماعية للشركة[1]. كما يشير مفهوم الكفاءة التنظيمية إلى معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث أنّ كفاءة المنظمة ينظر إليها غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أدائها، وهذا ينطبق على ضرورة اعتماد رضا الأفراد العاملين ومدى تحقيق أهدافها المالية والاجتماعية كإحدى المؤشرات الدالة كفاءة أداء المنظمة[2].

كما يعرف الأداء أيضا بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولا سيما منها طويلة الأمد والتي تشمل أهداف الربحية والنمو والإنتاجية باستخدام الموارد المادية والبشرية والمالية بكفاءة وفعالية في ظل الظروف البيئية المتغيرة، فالأداء يعكس قدرة المنظمة على تحقيق إنتاجية عالية بشرط أن يكون ذلك مقرونا بتحقيق رضا الزبائن وتعزيز حصتها السوقية حتى تستطيع توفير عوائد مالية مناسبة والقيام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية اتجاه البيئة والمجتمع[3].

أما الباحثين (Miller & Bromiley) فيعرفان الأداء على أنه "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهيها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[4]. في حين يرى (Thomas) الأداء على أنه "التفاعل بين السلوك والإنجاز الذي يقود لتحقيق نتائج معينة بشرط أن تكون قابلة للقياس"[5].

ومما سبق نستنتج بأن مفهوم الأداء يشير إلى قدرة المؤسسات على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها المالية والمادية والبشرية من أجل تقديم منتجات وخدمات وتحقيق أهدافها بأقل تكلفة وأكبر كفاءة.

ثانيا: التمييز بين الأداء وبعض المصطلحات: يرتبط ويتقارب مصطلح الأداء مع عدة مصطلحات قريبة منه في معناها أهمها الفعالية، الكفاءة، المردودية والتنافسية ونوضح ذلك كما يلي[6]:

1- الفعالية: هي فعل الأشياء الصحيحة، وهي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة، وكذلك هي درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية. وعرفها كل من walker et ruibert بأنها "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين، وتعرف أيضا على انها

---

[1] Joelle Morana, Jesus Gonzalez-Feliu, op cit, p3.

[2] أفنان عبد علي الأسدي، **أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية –بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد8 العدد31، 2014، ص208.

[3] سليمان الفارس، **دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات –دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26، العدد2، 2010، ص: 71، 72.

[4] نصر الدين عيساوي، **آليات الحد من خسائر التشغيل ورفع أداء المؤسسات الاقتصادية –نموذج sof كآلية لمراقبة التكاليف الخفية**، الملتقى العلمي الدولي حول "أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، جامعة البليدة2، يومي 4 و5 ماي 2015، ص9.

[5] المرجع السابق، ص9.

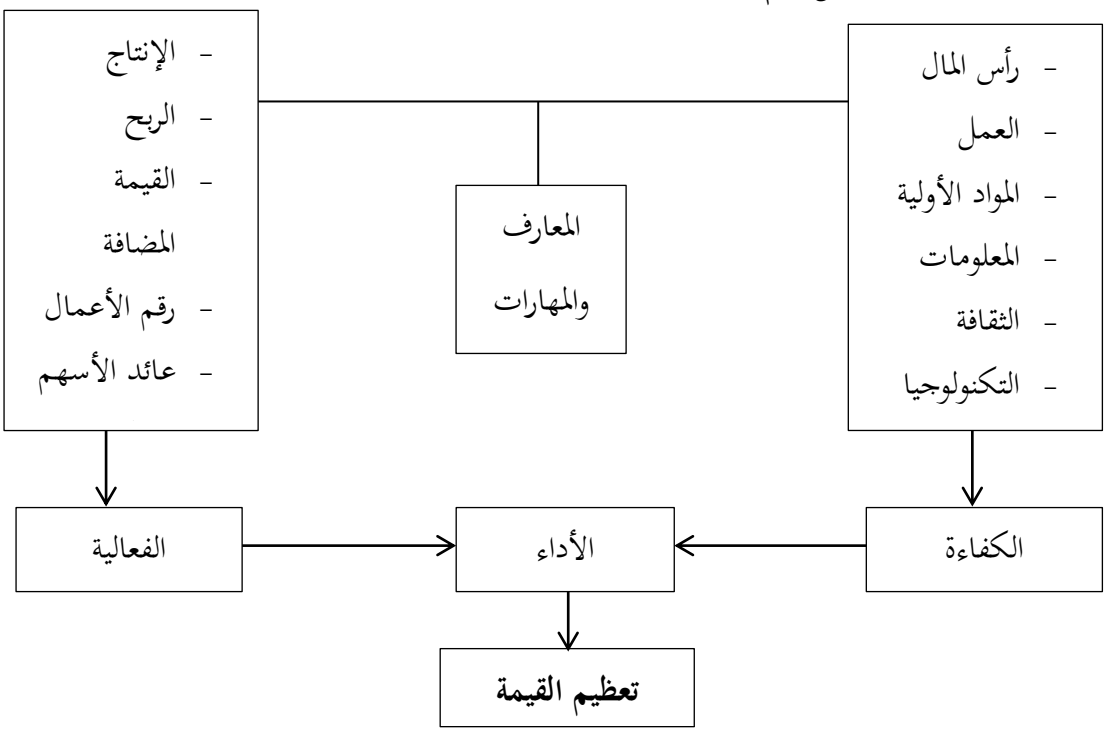
[6] بن يمينة ابراهيم، **التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أدرار، 2017-2018، ص: 127، 129.

القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك. وعليه يقصد بالفعالية القدرة على تدنية استخدام الموارد دون الأهداف المسطرة والتي تقاس بالعلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف الموضوعة مسبقا.

2- الكفاءة: الكفاءة لغة تعني يكون فيها الشيء مساوي لشيء آخر، أما اصطلاحا فقد ارتبط مفهومها في الفكر الاقتصادي الرأسمالي بالمشكلة الاقتصادية الأساسية، والمتمثلة كيفية تخصيص الموارد المحدودة والمتاحة للمجتمع من أجل تلبية حاجيات ورغبات الأفراد المتجددة والمتكررة ويعرفها (H.Mintzberg) على "أنها القدرة على اختيار الطريق الذي يحقق أفضل نتيجة، باستعمال الإمكانيات المتوفرة، أو بمعني أخر الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعي إليه المؤسسة بتحقيق اكبر ربح بتكلفة أقل. وعموما يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وتقاس بالعلاقة التالية: **الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات.**

3- العلاقة بين الفعالية والكفاءة: إن العلاقة بين الفعالية والكفاءة هي علاقة وطيدة، فرغم إمكانية أن تكون المؤسسة فعالة وليست كفؤة، أو العكس لكن الإدارة تبحث دائما عن وجود توافق وملائمة بين هذين المفهومين حيث المطلوب أن تكون المؤسسة فعالة وكفؤة في نفس الوقت ولذلك عليها التنسيق وتحقيق بين ثلاثة قضايا مركزية وهي: الأهداف، ومدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف من جانب، وكذلك النتائج المحققة ومدى قربها عن الأهداف المحددة وتناسبها مع الوسائل المستخدمة. ويتسع مفهوم الأداء باعتباره معيار نوعي وكمي ليشمل جوانب الإنتاجية، وما يرتبط بالعمل من أمور أخرى كالوسائل المستخدمة وطبيعتها ومدى دقة الأهداف المحددة.

الشكل رقم (19): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المرجع: عبد المليك مزهودة، **مقاربة الأداء الاستراتيجية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 08 و09 مارس 2005، ص487.

4- المردودية: يقصد بالمردودية قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح للمساهمين والمستثمرين وتعتبر كشرط أساي من أجل الاستمرار في سوق النشاط وتحقيق التكيّف والنمو في ظل محيط تنافسي في تغير دائم.

5- الإنتاجية: يعرفها (Famer & Richman) بأنها الاستغلال الكفء للموارد المتاحة من عمل ورأس مال ومعدات للحصول على أعظم مخرجات، كما تعرف على أنها مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية المنظمة في إدارة النشاط الإنتاجي أي العلاقة بين حجم الإنتاج وعناصر الإنتاج المستخدمة في تحقيقه، وتقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة، أي **الإنتاجية = الإنتاج (المخرجات) / الموارد المستخدمة (المدخلات).**

6- التنافسية: يعدّ المنتدى الاقتصادي العالمي WEF* من أهم المؤسسات التي أعطت موضوع التنافسية النصيب الأكبر من اهتماماته من خلال إصداره لتقارير سنوية تعنى بالتنافسية على مستوى الدولة والاقتصاد، وكل الجوانب المتعلّقة بها حيث يملك المنتدى برنامج خاص بالتنافسية يسمى برنامج التنافسية العالمي يهتم بجانبين مهمين هما إصدار التقارير السنوية وتنظيم أوراق عمل[1]، حيث يعرّف المنتدى الاقتصادي العالمي التنافسية على مستوى الدول بأنّها: "القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدّلات نمو مرتفعة ومستدامة". وفي نص آخر عرّفها المنتدى بأنّها "مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصّل إلى معدّلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدّلات التغيّر في دخل الفرد"[2]، أما على المستوى الجزئي فيقصد بتنافسية المؤسسة فعالية الأداء في المدى الطويل أي القدرة على تحقيق النمو، أو القدرة على تحقيق مستوى عال من الأداء يفوق المتوسط في المدى القصير ولهذا يمكن القول أنّ المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي تستطيع أن تحقّق أحسن نتيجة ممكنة على مستوى الثنائية (النمو/ الحصة السوقية)[3].

ثالثا: أنواع الأداء: تتعدد تصنيفات الأداء بحسب المعايير المعتمدة والتي تختلف باختلاف وجهات النظر والباحثين إلا أننا سوف ندرج أهم التصنيفات تعتبر الأنسب وهي كما يلي:

1- حسب معيار المصدر: يصنف الأداء بحسب هذا المعيار إلى نوعين[4]:

1-1- الأداء الداخلي: يطلق عليه كذلك أداء الوحدة أي أنه ينتج نتيجة تفاعل مختلف الموارد التي تملكها المنظمة وينتج أساسا من خلال التوليفة التالية:

- الأداء البشري: ويتمثل في المردودية المقدمة من العاملين بالمنظمة بحيث ينظر إليهم كمورد استراتيجي لتحقيق قيمة مضافة والحصول على مزايا تنافسية من خلال التحكم وتسيير مهاراتهم بكفاءة.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- الأداء المالي: القدرة في تعبئة واستخدام الموارد المالية المتاحة بالشكل الذي يعظم من ربحية المنظمة.

---

*WEF : World Economic Forum

[1] www.weforum.org/global/competitiveness-programe, consulté le 06/03/2014.

[2] منير نوري، **تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، جامعة الشلف، ص: 23.

[3] Kahoul yazid, **la compétitivité de l'entreprise quel rôle pour les marché**, séminaire national compétitivité de l'entreprise conditions financières et commerciales, 11 et 12 décembre 2011, Annaba, p: 3.

[4] بولرباح بوخاري، **اقتراح نموذج لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 2016- 2017 ص: 20، 21.

1-2- الأداء الخارجي: يعرف على أنه الأداء الذي ينتج عن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، حيث أن المؤسسة لا تكون سبب في حدوثه ولكن تغيرات المحيط الخارجي هو السبب في تولده. وهذا النوع من الأداء يظهر بصفة عامة في النتائج التي تحققها المؤسسة مثل ارتفاع رقم الأعمال نتيجة زيادة الطلب السوقي أو خروج أحد المنافسين من السوق، ارتفاع القيمة المضافة نتيجة انخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات مقارنة بالسنة الماضية فكلها عوامل خارجية تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء المؤسسة. وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تسعى لتحسين أدائها الداخلي على اعتبار أنها تتحكم في مختلف مؤشراته من أجل مواجهة التأثيرات السلبية التي قد تمس عوامل الأداء الخارجي والذي قد يصبح خطر عليها بعد أن كان فرصة لأن المؤسسة غير قادرة على تسيير متغيرات المحيط الخارجي.

2- حسب معيار الشمولية: يصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى صنفين:

1-1- الأداء الكلي: يتمثل في مختلف النتائج التي حققتها المؤسسة بمساهمة مختلف العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة ولا يمكن نسب هذه النتائج لعنصر معين دون مساهمة باقي العناصر الأخرى وأن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يشمل دراسة الأداء على مستوى مختلف الوظائف[1].

1-2- الأداء الجزئي: يتم قياس هذا النوع من الأداء على مستوى الوظائف الفرعية للمؤسسة ويختلف باختلاف التقسيم الوظيفي للمؤسسة، حيث نجد أساسا الأنواع التالية:

- **أداء الوظيفية المالية:** ويعرف بالأداء المالي حيث يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة من خلال قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد التزاماتها خاصة في المدى القصير، معدل مردودية عالي وتكاليف أقل. ويتم دراسته وتقييمه باستخدام مؤشرات مالية[2].
- **أداء وظيفة الإنتاج:** يعبّر الأداء الإنتاجي عن مدى فعالية وكفاءة وظيفة الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها من حيث زيادة الإنتاج مع مراعاة الكمية والجودة، تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج، احترام آجال الإنتاج ومخطط الإنتاج وغيرها من المؤشرات وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة[3].
- **أداء وظيفة الموارد البشرية:** تحتل هذه الوظيفة مكانة هامة ضمن استراتيجية المؤسسة لأنها تعدّ المحرك الرئيسي لباقي الوظائف الأخرى لذلك وجب الاهتمام بها وتقييم أداء المورد البشري بشكل مستمر من أجل تطوير أداء العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم، تمكين العاملين من معرفة نقاط القوة والضعف لديهم وخفض الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين كم يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة[4]. ويتم تقييم

---

[1] عبد المليك مزهودة، **مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد01، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، ص89.

[2] محمد إبراهيم، **الإدارة المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص150.

[3] إلهام يحياوي، **الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين توتة**، مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد05، 2007، ص46.

[4] عطا الله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود سنجق، **إدارة الموارد البشرية "الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة"**، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص251.

أداء المورد البشري باعتماد مؤشرات مالية واقتصادية مثل معدل إنتاجية العاملين والميزانية الاجتماعية، ومؤشرات غير مالية مثل معدل دوران العمل، معدلات الغياب، الرضا الوظيفي وتكاليف التوظيف والتدريب وغيرها[1].

- **أداء وظيفة التموين:** يتمثل أدائها في القدرة على توريد المواد الأولية بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط مرضية، والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء[2].
- **أداء وظيفة البحث والتطوير:** ويتمثل أداء هذه الوظيفة في القدرة على تجميع الموارد المادية والبشرية لخلق ابتكارات سواء من حيث تنفيذ عمليات جديدة أو تقديم منتجات جديدة مقارنة بالمنافسين[3].

3- حسب معيار الطبيعة: يصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى مجموعة من الأنواع والتي تعتبر من مكونات الأداء في المؤسسات الحديثة، ويمكن ذكرها على النحو الآتي:

3-1- الأداء المالي: يشير الأداء المالي إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الربحية أو هامش الأمان الضروري لمواجهة حالات الإعسار المالي أو الإفلاس، كما يعني بمفهوم آخر قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطر والصعاب المالية، حيث يهدف الأداء المالي لتحديد العناصر التالية[4]:

- العوامل المؤثرة على المردودية المالية للمؤسسة؛
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة؛
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض مالية وأرباح؛
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة؛

إنّ الأداء المالي يشير أيضا إلى مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة، أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية كتعظيم الربحية، السيولة والمردودية بأقل التكاليف[5]. ويتم قياسه باستخدام عدة مؤشرات ومقاييس من أهمها ما يلي[6]:

- **مقاييس الكفاءة:** يقصد بها استخدام الموارد المالية، المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأداء المستهدف.
- **مقاييس الفاعلية:** تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة سابقا؛
- **مقاييس المؤشرات المالية:** وهي مؤشرات يتم احتسابها بناء على المعلومات المالية والمحاسبية الموجودة في القوائم المالية للمؤسسة الاقتصادية من أهمها معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية

---

[1]Gérard Naro, **Les indicateurs sociaux: du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et de reportions**, séminaire national sur management et des gestion des ressources humaines: stratégique, acteurs et pratiques, cité universitaires, paris, 23- 26 out 2005, pp : 45- 50.

[2]سعيد عبد الرزاق بن حسين، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص14.

[3] Hélène GUEGUEN, **La recherche & développement et l'innovation, facteurs de compétitivité des entreprises** DGAE - Formation Innovation, 2011, p1, https://www.dgae.gov.pf/wp-content/uploads/pdf/innovation.pdf.

[4]عبد الغني دادان، **قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد04، 2006، ص: 41، 42.

[5]عبد الوهاب دادان، رشيد حفصي، **تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام التحليل العاملي التمييزي (AFD)** مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد07، العدد02، 2014، ص25.

[6]محمد نواف عابد، آياد سليم زملط، **أثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمصارف المدرجة في بورصة فلسطين**، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد05، العدد02، 2018، ص ص: 24- 27.

ومؤشرات الربحية والسيولة، حيث تتميز هذه المؤشرات بسهولة حسابها وتصويرها للوضعية المالية للمؤسسة خلال فترة معينة بوحدة قياس تمكن من إجراء المقارنة من طرف مستخدمي القوائم المالية.

3-2- الأداء الاقتصادي: يتمثل في محاولة تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة والتي تقاس بإنتاجية المواد والآلات والأفراد أي الإنتاجية المحققة من مجموع الاستعمالات المعينة من العمل ورأس المال، كما يرتبط أيضا بتخفيض تكاليف الإنتاج من خلال تحقيق حجم الإنتاج المستهدف بأقل التكاليف وأكبر قيمة مضافة دون إهمال عنصر الجودة المطلوبة[1]. كما تتعلق المقاربة الاقتصادية للأداء بالأهداف العامة للمؤسسة والتي تعكس حجم المنافع التي يتوقعها المساهمون وأصحاب المصلحة الآخرين من استثمار أموالهم بالمؤسسة والتي يعبر عنها بالقيمة الاقتصادية المضافة التي قد تأتي في شكل نمو في النشاطات التي تقوم بها المؤسسة أو استثمارات مستقبلية[2].

3-3- الأداء الاجتماعي: غالبا ما يرتبط مفهوم الأداء الاجتماعي للمؤسسة بالمفهوم الواسع للمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) لذلك يمكن تعريفه في إطار ذلك على أنه التزام طوعي يقع على منظمات الأعمال القيام به اتجاه المجتمع، وأن من شأن هذا الالتزام أن يعظّم الآثار الإيجابية على لنشاطات المؤسسات على المجتمع وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن. ويترتب على الالتزام بتحسين الأداء الاجتماعي تكاليف اجتماعية مباشرة وغير مباشرة حيث تتمثل التكاليف الاجتماعية المباشرة في التضحيات التي تتحملها المؤسسة نتيجة قيامها بصفة إجبارية أو اختيارية بتنفيذ بعض الأنشطة الاجتماعية والتي لا يتطلبها نشاطها الخاص فهي أعباء لا يترتب عنها عائد للمؤسسة، في حين تشير التكاليف الاجتماعية غير المباشرة فتتمثل في قيمة ما يتحمله المجتمع من أضرار بيئة كتلوث المياه والهواء والنفايات[3].

3-4- الأداء البيئي: عرفت المنظمة العالمية للتقييس في مواصفتها للإدارة البيئية على أنّ "الأداء البيئي يشير إلى نتائج قياس المؤسسة لمظاهرها البيئية، كما يعدّ فلسفة إدارية تهدف إلى الحد من الأضرار البيئية مع تحقيق الكفاءة في عمليات الإنتاج واستخدام الموارد المتاحة"[4].

3-5- الأداء الأخلاقي: يتمحور حول ضرورة التزام المؤسسات بمجموعة من المبادئ والقيم الاجتماعية أثناء ممارسة نشاطها وأي غش أو خداع في المنتج أو الخدمة سيترتب عنه نتائج سلبية على المؤسسة لذلك لابد على المؤسسات الالتزام بالمسؤولية الأخلاقية اتجاه الزبائن وكافة أفراد المجتمع[5].

---

[1] Hichem Atouch, **La Performance Globale de L'entreprise Revisitée**, Revue des économies nord Africaines, université chlef, n° 05, janvier 2008, p61.

[2] Claire Gauzente**, Mesurer La Performance des entreprises en L'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ! Analyse de la pertinence de certains indicateurs**, Revue finance contrôle stratégie, volume 03, n°02 juin 2000, p147.

[3] اسماعيل مولوج، كمال مولوج، **أثر الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي على الأداء الاجتماعي للشركات–دراسة ميدانية**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد08، ديسمبر 2017، ص733.

[4] زين الدين بروش، جابر دهيمي، **دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات**، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات حول نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، الطبعة الثانية، : جامعة قاصدي مرباح –ورقلة، 22 و23نوفمبر 2011، ص ص: 656، 657.

[5] Hichem Atouch, op cit, p62.

رابعا: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات: تتعدد وتختلف العوامل المؤثرة في مستوى أداء المؤسسات بين عوامل داخلية خاضعة لتحكم المؤسسة وأخرى غير خاضعة لتحكمها.

1- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة: تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها بإجراء تغييرات عليها تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية[1]. ويمكن تقديمه فيما يلي[2]:

1-1- العوامل التقنية: وتتمثل في مختلف المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني للمؤسسة والتي يمكن أن تقوم التحكم فيها مثل نوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، نوع المواد الأولية المستخدمة في عملية الإنتاج، تصميم المؤسسة من حيث المخازن والورشات والآلات، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العاملين بالمؤسسة.

1-2- العوامل البشرية: وتشمل مختلف المتغيرات التي تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة من أهمها التوافق بين مؤهلات العاملين والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا التي يستخدمونها، نظام المكافآت والحوافز، مناخ العمل السائد بين العاملين والعلاقات السائدة بين الرئيس والمرؤوسين.

2- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة: وتتمثل في مختلف المتغيرات الخارجية التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها وتعتبر بمثابة فرص وجب استغلالها لتحسين الأداء أو مخاطر وجب على المؤسسة التأقلم معها والتخفيف من حدتها، ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى العوامل التالية[3]:

2-1- العوامل الاقتصادية: تتمثل في مجموعة العوامل التي لها علاقة بالمناخ الاقتصادي مثل الظروف الاقتصادية السائدة كالأزمات الاقتصادية، تدهور الاسعار وارتفاع الطلب الخارجي...الخ فالظروف الاقتصادية قد تنتج للمؤسسة أثار إيجابية على أدائها كحالة تلك المؤسسات التي يرتكز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي.

2-2- العوامل الاجتماعية: تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بالعنصر البشري والتي تتعلق بتغيرات سلوك المستهلكين، ضغوط أفراد المجتمع على المؤسسة، النمو الديموغرافي والفئات العمرية بالمجتمع، فهده العوامل تقدم معلومات مفيدة للمؤسسة من أجل التخطيط كطرح منتوج جديد أو استهداف حصة من السوق.

2-3- العوامل التكنولوجية: تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا في عملية الإنتاج كإيجاد طرق جديدة في عملية التصنيع، استخدام آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج. ويكمن دور المسير هنا في تفعيل نظام اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

2-4- العوامل السياسية والقانونية: تعدّ عناصر خارجية لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها وتتمثل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، العلاقات مع العالم الخارجي، نظام الحكم والقوانين السائدة...الخ، وكل العوامل

---

[1] بريبش السعيد، يحياوي نعيمة، "**أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها**"، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات حول نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، الطبعة الثانية، : جامعة قاصدي مرباح –ورقلة، 22 و23نوفمبر 2011، ص298.

[2] عبد المليك مزهودة، **مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مرجع سبق ذكره، ص ص: 93، 94.

[3] بولرباح بوخاري، مرجع سبق ذكره، ص27.

السابقة الذكر قد تشكل فرصا للمؤسسة تستغلها لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر وتهديدات يفرض على المؤسسة التأقلم معها من أجل التخفيف من حدتها.

المطلب الثاني: ضرورة الانتقال من الأداء الاقتصادي إلى الأداء الشامل للمؤسسة

إنّ النظرة الكلاسيكية للأداء التي كانت تقوم على البعد الاقتصادي للأداء من حيث التركيز على تعظيم العوائد المالية للملاك والمساهمين أصبحت كجزء فقط من الأداء الشامل للمؤسسة؛ حيث أصبحت تتعدى إلى الأبعاد الاجتماعية والبيئية من خلال العمل على خلق القيمة لمختلف الأطراف ذات المصلحة الآخرين في صورة البيئة الطبيعية، المجتمع، العاملين؛ وهذا تماشيا مع محاولة تطبيق أبعاد التنمية المستدامة. وقد عرفّت هذه الأخيرة بأنها التنمية الاقتصادية التي تلبّي احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة. ومع ذلك لا يقدم تعريف الاقتصاد الكلي هذا الكثير من التوجيه حول كيفية تفعيل هذا المفهوم على مستوى المؤسسات ولا يزال الممارسين يتساءلون عن كيفية تنفيذ استراتيجية لتشجيع استدامة الشركات عندما يكون هناك العديد من القيود التنظيمية المتنافسة فيما يتعلق بقياس التقدم نحو تحسين الاستدامة في الأداء، وغالبًا ما يتم استخدام التنمية المستدامة واستدامة الأداء بالتبادل مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) والأداء الاجتماعي للشركة (CSP) كمؤشرات على الاهتمام بالأداء الشامل كمفهوم واسع. في الواقع تشترك الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات على حد سواء في الفرضية الأساسية التي مفادها أن قطاع الأعمال والمجتمع مترابطان وأن المجتمع لديه توقعات من حيث سلوك العمل المناسب من طرف المنظمة[1].

أولا: نشأة وتعريف الأداء الشامل

في الوقت الذي يرى فيه الكثير من الباحثين أنّ البعد المالي للأداء سيبقى المعيار المحدد لنجاح المؤسسة وأنّ عدم بلوغها للأهداف المالية المخطط لها سيعرضها لمخاطر مالية ويهدد استمرارها في النشاط، كما يذهب البعض الآخر إلى التأكيد على أهمية الأداء المالي وذلك باعتقادهم أنّ الأداء المالي يعدّ الهدف الأساسي والاستراتيجي للمؤسسة وأنّ الأهداف الأخرى ثانوية ويمكن تحقيقها ضمنيا من خلال الأداء المالي. بمقابل ذلك ظهرت اتجاهات فكرية جديدة تنافي هذا الطرح معتبرة أنّ القيم الاقتصادية لم تعد بمفردها المحدد الرئيسي للأداء في المؤسسة لذلك اصبح من الضروري على هذه الأخيرة أن تدرك أنّ مسؤوليتها تتعدى تحقيق المنافع والأرباح المالية للمساهمين إلى تحقيق المنافع الاجتماعية والبيئية والتي أضحت ضرورة حتمية وفقا لنظرية أصحاب المصالح، وبالتالي فالبعد البيئي والاجتماعي يعتبران مكملين للبعد الاقتصادي للأداء وهذا من منظور تكامل الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة في المؤسسة. وقد حظي مصطلح الأداء بمفهومه الشامل باهتمامات العديد من الباحثين، ففي سياق التنمية المستدامة للمجتمع وجد

[1] Marc J. Epstein and Marie-Josee Roy, **Improving Sustainability Performance: Specifying, ImpleiTienting and Measuring Key Principles,** Journal of General Management, Vol. 29, N°: 1 Autumn 2003, p16.

(Bchet,1998) أنّ مفهوم الأداء الشامل يقوم على قوة الارتباط بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وذلك ضمن منظور طويل الأجل لتحقيق النجاح والاستمرار للمؤسسة[1].

فقد تطرق Gomez لفكرة العلاقة بين الأجيال من خلالها افترض علاقة بين التنمية المستدامة وأداء المؤسسة فالتنمية المستدامة حسب وجهة نظره لا تقتصر على احترام البيئة فقط، فهي تعدّ بمثابة الضمان المقدم لأجيال المساهمين الحاليين بأنّ المؤسسات ستكون مستدامة بالشكل الكافي للتمكن من الاستفادة من نتائج مدخراتهم، إذ هي الضمان على أنها تسيّر بشكل استراتيجي وجدي على المدى البعيد. فمن خلال هذه النظرة يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كدعامة لأداء المؤسسات. وفي هذا السياق ظهر مفهوم الأداء الشامل مرتكزا أكثر على النهج الأوروبي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (باعتبارها شكل من أشكال استجابة المؤسسات للمتطلبات الكلية للتنمية المستدامة)، في مقابل المدخل الأمريكي (الذي يعتبر المسؤولية الاجتماعية بمثابة سلوكيات خيرية وطوعية بالأساس للمؤسسات) [2].

وقد فسّر الأداء الشامل حسب مقاربتين مختلفتين: فقد حاولت المقاربة الأولى ربط هذا النوع من الأداء مع النظرية المؤسسية الجديدة، حيث يرى كل من Lanoizelee و capron أنّ الاهتمام بالأداء الشامل جاء كنتيجة للبحث عن الشرعية من طرف المؤسسات من جانب العمل على تلبية تطلعات مختلف أصحاب المصالح ما يفسر تجزئة الأداء الشامل إلى أداءات جزئية تبعا لذلك[3]. في حين قدمت مقاربة ثانية مبنية على أساس التعاقد ومن خلالها يرى كل من Berland & Dohou أنّ الأداء الشامل يمكن أن ينظر إليه من زاوية كونه اتفاقية اجتماعية تشاركية يتم التفاوض بشأنها بين إدارة المؤسسة وأصحاب المصالح، فحسب ذات الباحثين لا يعتبر الأداء شاملا إلاّ إذا ساهم جميع الفاعلين بالمنظمة لترسيخ مبادئ التنمية المستدامة بما يجعل من القرارات المتخذة تحظى بالقابلية من قبل جميع أصحاب المصالح، كما يجب تحسيس جميع الفاعلين بالمنظمة أيضا بأهمية التنمية المستدامة على المدى البعيد باعتبارها تهدف لتحقيق مصالح مشتركة للمنظمة ومختلف أصحاب المصالح على حد سواء[4].

أما (Baret, 2006) فيرى بأنّ الأداء الشامل هو تجميع للنتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وليس فقط مجرد تجميع للنتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين. وهذا ما يشير إلى أنّ الأداء الشامل هو تحقيق التوازن بين الأداء المالي، الاجتماعي والبيئي[5].

---

[1] بدرة سلفاوي، محمد بركة، **محاولة تقييم الأداء الشامل للمؤسسات البترولية العاملة بالجزائر خلال الفترة 2011– 2015**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 12، 2017، ص60.

[2] امحمد فرعون، **مرجع سبق ذكره**، ص: 43، 44.

[3] Michel Capron et Françoise Quairel, **Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale**, Revue de l'organisation responsable, France, Vol 01, n°01, 2006, p : 09.

[4] Nicolas BERLAN, Angèle DOHOU, **OpCit**, p:08.

[5] Angèle Dahoo et BERLAND Nicolas, **Op Cit**, p3.

فتحقيق الأداء الشامل أو المستدام في المؤسسة يتضمن أيضا النظر في مصالح واهتمامات الموظفين والزبائن والمجتمع المحلي والبيئة الطبيعية وكذلك الأجيال المستقبلية. ذلك أنّ إعادة تحقيق التوازن بين جوانب الأداء الثلاثة تشكل في مجملها تحليل الأداء ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات[1].

-ويرى Reynaud أن الأداء الشامل للمؤسسة يسعى لتقييم استراتيجيات التنمية المستدامة للمؤسسات ولذلك فهو يتضمن تجميع لكل من الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والبيئي[2].

-على المستوى المؤسسي فقد كانت هناك العديد من المساهمات بخصوص مفهوم الأداء الشامل وحتى قياس المسؤولية الاجتماعية للشركات والتي تعود جذورها إلى نهاية التسعينات (1990) من طرف العديد من المؤسسات والتي ساعدت على تفعيل مبادئ التنمية المستدامة على مستوى وظائف المؤسسة، هذه الديناميكية المؤسسية كانت مدعومة بالعديد من المبادرات على رأسها مبادرة المفوضية الأوروبية من خلال طرحها للكتاب الأخضر حول المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، ثم رغبتها في تأكيد استراتيجية الاتحاد الأوروبي لتطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات وأعمال المنظمة العالمية للمواصفات ISO التي قامت بإصدار العديد من المعايير الإرشادية بشأن المسؤولية الاجتماعية للشركات مثل مواصفة ISO 26000.[3]

ويرى كل من (Capron et Quairel) أنه لتعريف الأداء الشامل للمؤسسة من الواجب التمييز بين مصطلح الأداء من جهة ومصطلح الشامل أو المستدام من جهة أخرى، فمصطلح الأداء شائع الاستخدام في عديد مجالات تسيير المنظمات والذي يعني الإنجاز او حسن تنفيذ المهام كما تمت الإشارة إليه سابقا، أما مصطلح الشامل فقد ظهر من مضمون نظرية أصحاب المصالح باعتبارهم يعملون على تقييم مدى قدرة المؤسسة على تلبية توقعاتهم وفق إطار شامل ينتقل معه الأداء من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الشامل من خلال الاهتمام بالأداء المجتمعي والبيئي للمؤسسة لتحقيق التكامل في الأداء وهذا ما قد يتحفظ عليه البعض من منطلق هل أن تبني سياسة مسؤولة اجتماعيا من قبل المؤسسة سيخلق الثروة للمساهمين أم لا[4].

-يشير كل من (Capron et Quairel, Lanoizelée) إلى أن مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة يهدف إلى تقييم مدى تنفيذ المنظمة لمبادئ وأبعاد التنمية المستدامة[5]. فمن زاوية الاهتمام بالإنسان حسب Bieker et Gminder يجب أن تكون الأهداف الاقتصادية والبيئية للمؤسسة في خدمة التنمية البشرية ومن منطق البيئة الخضراء يجب أن تكون

---

[1] بدرة سلفاوي، محمد بركة، مرجع سبق ذكره، ص61.

[2] Frédéric Zah , Adeline Alonso Ugaglia, Bernard Delhomme, **L'évaluation de la performance globale d'une exploitation agricole. Synthèse des cadres conceptuels, des outils de mesure et application avec la méthode IDEA**, 8éme du Congrès RIODD: « Quelle articulation des problématiques sociales et environnementales au sein des organisations?» Approches pluridisciplinaires des pratiques et enjeux des démarches organisationnelles socialement et environnementalement responsables, France, 18-21 Juin 2013, p: 6.

[3] IBID, p: 6.

[4] Michel Capron et Françoise Quairel, **Op Cit,** p: 8,9.

[5] IBID, p:9.

الأهداف الاقتصادية والاجتماعية موجهة لحماية البيئة، وعليه فالأداء الشامل يسعى لتحقيق التوازن والتكامل بين الأهداف الثلاثة للتنمية المستدامة[1].

في حين يرى كل من (Denis, Gérald) أنّ قضية التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات يتم التعبير عنها من خلال فكرة أن المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تقوم على مدى قدرتها على تلبية توقعات أفراد المجتمع من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وأنّ قدرة المؤسسة على إدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن سياستها الاستراتيجية هي التي يقوم عليها مفهوم الأداء الشامل أو المستدام. وهكذا يظهر مفهوم الأداء الشامل كنموذج أداء متعدد الأبعاد يهدف إلى دمج الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، وبالتالي تلبية توقعات مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة. ومع ذلك يجب الأخذ في الاعتبار المصالح المتضاربة والمتباينة لمختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة الأمر الذي قد يكشف عن محدودية مفهوم الأداء الشامل، وقد أشار (Freeman, 1984) إلى أنّ كل مجموعة أو فرد يمكنه أن يؤثر أو يتأثر بتحقيق أهداف المنظمة يعتبر من أصحاب المصلحة[2].

أمّا (Kennerley & Neely) فيرى بأنّ مصطلح الأداء المتعارف عليه في مختلف الأدبيات كان يقتصر على البعد المالي (الاقتصادي) هذا الأخير يهدف إلى تحقيق المردودية التي يتوقعها المساهمين من خلال تعظيم رقم الأعمال، الربح الصافي، المردودية الاقتصادية والمردودية المالية. ونظرا للتعقيدات التي عرفها محيط المؤسسة والمنافسة العالية في الأسواق جعلت من تلك المؤشرات المالية ذات محدودية في تقديم المعلومات اللازمة لجميع الأطراف ذات المصلحة[3]. من جهة أخرى وبظهور مفهوم التنمية المستدامة كنموذج جديد للتنمية الاقتصادية ومحاولة تطبيق أبعادها على مستوى المؤسسات ظهر مفهوم جديد للأداء يراعي أبعاد التنمية المستدامة ويهدف تحقيق الكفاءة الاقتصادية، العدالة الاجتماعية وحماية البيئة، وهذه هي المبادئ الثلاثة الواجب إدماجها في استراتيجية المؤسسات لترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية وبذلك تم الانتقال لمقاربات أكثر شمولية للأداء تتضمن أبعاد اجتماعية وبيئية لتلبية رغبات مختلف أصحاب المصالح (الزبائن، موردين جمعيات ومجتمع محلي....الخ)[4] ذلك أنّ إعادة تحقيق التوازن بين جوانب الأداء والتعبير عنها بشكل صحيح تمثل في نهاية تحليل الأداء ضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. وهو ما يعرف بالأداء الشامل فقد عرفه (Trébucq & Germain, 2004) بأنه "تجميع للأداء المالي، الأداء الاجتماعي والأداء المجتمعي"[5]. أما الباحثين (Douhou & Berland) فيعرفان الأداء الشامل بأنه "تجميع للأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي"، في حين يرى باحثين آخرين بأنّ الأداء الشامل يشير إلى " محاولة المؤسسة تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في إطار احترام المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية ومن ثم مساهمة

---

[1] Biker. T, Gminder. C U, "**Towards a Sustainability Balanced Scorecard**", communication présentée à Oikos summer academy 200I, p: 14.

[2] Denis Travaillé, Gérald Naro. **Les Sustainability Balanced Scorecards en question : du Balanced Scorecard au Paradoxical Scorecard**, Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Canada, 2013, p:5.

[3] Mike Kennerley, Andy Neely,"**A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems**", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22, Iss: 11, 2002, p1223.

[4] kheldoun hadjila, rihane cherif, **étude de l'évolution de la performance globale des entreprises publiques industrielles en Algérie**, revue dirassat & abhath , N° 27, université djelfa, juin 2017, p779, 780.

[5] Christophe Germain, Stéphane Trébucq, **La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions,** nº 1186, Semaine sociale Lamy, 18 octobre 2004, p40.

المؤسسات في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة"[1]. على اعتبار أنّ هذه الأخيرة تقتضي الالتزام الطوعي للمؤسسات لمعالجة المخاوف الاجتماعية والبيئية المترتبة عن الأنشطة التجارية وتحسين علاقاتها من الأطراف ذات المصلحة[2].

في حين أنّ من الباحثين من يعتقد بأن القراءة النظرية لمفهوم الأداء الشامل تقوم على تيار بحثي جديد تم تطويره من قبل الاقتصاديين يعتمد على العقود (les convention) وتأسيسا على ذلك فإنّ العديد من الباحثين (Dohoo, Berland, Persais) يرون بأنّ فكرة الأداء الشامل يمكن أن تحلل على أنها عقد اجتماعي يمكن إبرامه والتفاوض فيه بشكل مشترك بين مسيري المؤسسات ومختلف الأطراف ذات المصلحة وذلك ضمن عملية اجتماعية بقناعة مشتركة بشأن الأهداف المرجوة للأداء الشامل[3].

يظهر الاهتمام بالأداء الشامل وتقييمه عندما تصبح المؤسسة مجبرة على الاستجابة إلى المتطلبات الخاصة بإعداد القوائم المالية خدمة لفئة المساهمين بالدرجة الأولى وأيضا من أجل الاستجابة لمتطلبات التبليغ والافصاح عن البيانات الخاصة بالأداء البيئي والاجتماعي تلبية لأصحاب المصالح الآخرين (العاملين، البيئة والمجتمع)[4].

من خلال ما سبق نستنتج بأن الأداء الشامل يعتبر نموذج مطور متعدد الأبعاد يتجاوز الرؤية التقليدية للأداء التي تركز على المنظور المالي للأداء (الأداء المالي) والذي يستهدف تعظيم المردودية المالية خدمة لفئة المساهمين فقط، إلى الاهتمام بالأداء الاجتماعي والبيئي تماشيا مع أبعاد التنمية المستدامة واحترام المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه الأطراف ذات المصلحة الآخرين (العمال، الموردين، البيئة الطبيعية، المجتمع المدني)، وذلك بالسعي نحو إرضاء هؤلاء بالطريقة الأكثر توازنا وعدالة دون التفريط في هدف النمو والتطور والربحية. ذلك أنّ استمرارية المؤسسات في ظل التحديات الجديدة التي تقتضي ضرورة تحقيق التوازن بين الأداء المالي، والأداء البيئي والمجتمعي.

عموما يمكن القول بأنّ مختلف التعاريف التي قدمت للأداء الشامل وضعت على أساس مقالات أهم المؤلفين في موضوع المسؤولية الاجتماعية ويأتي على رأسهم (carroll, 1979) الذي رأى في مختلف بحوثه أن الأداء الشامل هو تقاطع الأبعاد الثلاثة للمسؤولية الشاملة للمؤسسة. كما أنّ الأداء الشامل يرتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات وهاته الأخيرة مرتبطة بإشباع رغبات أصحاب المصالح.

ثانيا: التمييز بين الأداء الشامل وبعض المفاهيم المشابهة

على الرغم من اختلاف التسميات بخصوص الأداء الشامل مثل الأداء المستدام، أداء الاستدامة، الأداء العادل كتعبير عن شمولية أداء المنظمة لمختلف تطلعات أصحاب المصالح وليس فقط الوقوف عند تطلعات المساهمين فقط.

---

[1] kheldoun hadjila, rihane cherif, **Op Cit**, p780.

[2] Nathalie CRUTZEN1 et Didier VAN CAILLIE, **Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise: quelques pistes d'adaptation des outils existants**, HUMANISME & ENTREPRISE, N° 297 - Avril 2010, p17.

[3] بدرة سلفاوي، محمد بركة، مرجع سبق ذكره، ص61.

[4] Michel Capron et Françoise Quairel, Op Cit, p8.

1- الأداء المستدام: يتم دراسة مفهوم الأداء المستدام على المدى الطويل والذي يقيس القيمة المضافة التي حققتها المنظمة خارج الأهداف المالية، والتي تم تطويرها من حيث الأداء الاجتماعي والبيئي والمجتمعي كما يؤكد على الضرورة الأخلاقية والقانونية المزدوجة للمنظمة، والجدول الموالي يوضح عناصر الأداء المستدام.

الجدول رقم (10): مكونات الأداء المستدام

طبيعة الأداء	الأطراف الرئيسية	جوانب المساهمة
الأداء الاقتصادي	**المساهمين**	**يتم تقييمه من خلال العديد من المؤشرات، ولا سيما القيمة المضافة التي حققتها المنظمة. وفقًا Friedman (1970)، فإن هذا الأداء هو المهم فقط، ومن الممكن وجود ارتباط سلبي بين الأداء المالي الاجتماعي. كما أنّ المسؤولية الاجتماعية لأي شركة تتمثل في زيادة أرباحها؛**
الأداء الاجتماعي	**العاملين**	**يقيس ممارسة المسؤولية تجاه الموظفين استنادًا إلى حقوق الإنسان ومعايير مختلفة مثل معايير OHSAS وغيرها، فهي تتضمن بشكل أساسي ظروف العمل وظروف الصحة وسلامة الموظفين. (Wartick et Cochran, 1985; Frimousse et al, 2006)؛**
الأداء البيئي	**البيئة**	**يترجم في الجهود المبذولة للحد من المخاطر والأضرار البيئية، وتعزيز إعادة التدوير والممارسات البيئية (Henri et Giasson, 2006)؛**
الأداء المجتمعي	**الأطراف ذات المصلحة الآخرين غير المساهمين والعاملين**	**إنها قدرة الشركة على إرضاء المجتمع المدني بأكمله، قدرتها على إدارة أصحاب المصلحة (Clarkson، 1995)، ونتائج سلوكها المسؤول مجتمعيا (Carroll, 1979 ; Wood, 1991 ; Gomez, 2003 ; Gond 2010)**

Source : Mireille Chidiac El Hajj, **Vers une performance durable des PME du secteur de l'informatique au Liban**?, Réseaux International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable, énergie et mutions sociale, école des mines, saint Etienne, du 06 au 08 juillet 2016, p5.

2- الأداء العادل: تأتي فكرة العدالة في الأداء انطلاقا من مبدأ توزيع القيم على الأطراف ذات المصلحة على أساس مساهمتها في خلق تلك القيم وذلك بمراعاة مبادئ العدالة في التوزيع التي جاء بها (Rawls,1973) والتي تستمد جذورها من الإدارة الأخلاقية من خلال الانتقال من الحوكمة المالية إلى الحوكمة الاجتماعية[1].

3- الأداء الاجتماعي: من التسميات القريبة من الأداء الشامل نجد الأداء الاجتماعي ويطلق عليه أداء المسؤولية المجتمعية، حيث أنّ الأداء المجتمعي هو تصميم تنظيمي لمبادئ المسؤولية الاجتماعية. أي أنه يتلخص في نتائج ممارسة المنظمة لمسؤوليتها المجتمعية اتجاه المجتمع والتي تنعكس في مختلف مسؤولياتها

[1] أنيس كشاط، **دور إدارة الكفاءات في ترقية المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمنظمات الأعمال**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة فرحات عباس –سطيف1، 2018- 2019، ص95.

الاجتماعية والبيئية من خلال احترام التشريعات والقوانين، والعمل على تلبية توقعات بعض تطلعات الأطراف ذات المصلحة خارج حلقة العمال والمساهمين[1].

4- الأداء الشامل: يكون الأداء شاملا إذا كان ملما بتطلعات جميع أصحاب المصالح وليس فئة المساهمين فقط من خلال تبني نموذج متعدد الأبعاد (الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي والاجتماعي)[2] ومن أجل قياسه لابد من قياس المكونات الجزئية المتعلقة به، حيث يرتكز البعد الاقتصادي على التنافسية، (التكلفة/ الكفاءة) وخلق القيمة أما البعد الاجتماعي و/أو المجتمعي فيتحقق من خلال (تكافؤ الفرص بين الأفراد، العدالة التنظيمية، العدالة الاجتماعية واحترام حقوق الإنسان)، في حين يرتكز البعد البيئي من خلال (الاستخدام المستدام للموارد المتجددة، تدنية استخدام المواد القابلة للنفاد، الحفاظ على الموارد الطبيعية وحماية البيئة[3].

ثالثا: مبادئ وأهمية الأداء الشامل: يرتكز الأداء الشامل على جملة من المبادئ نورد أهمها فيما يلي[4]:

- ينبغي أن يكون هناك تكامل بين الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية ضمن استراتيجية المؤسسة؛
- ضرورة تفعيل الحوار مع الأطراف ذات المصلحة ومحاولة تلبية احتياجاتهم بطريقة فعالة؛
- الاهتمام بالابتكار من خلال الاستثمار في تطوير المنتجات والخدمات التي تستخدم الموارد الطبيعية بطريقة ذات كفاءة وفعالية على المدى الطويل؛
- إدارة الخطر عن طريق استغلال الفرص وإدارة المخاطر المتعلقة بالأمور الاقتصادية، والاجتماعية والبيئية؛
- الشفافية والافصاح عند نشر المؤسسة لتقارير أنشطتها في المجال الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي؛
- احترام حقوق العاملين ومعاملتهم بعدالة والاهتمام بالقضايا الاجتماعية لأفراد المجتمع؛

لقد أصبحت عديد المؤسسات تولي أهمية بالغة للاهتمام ببعض جوانب الأداء الحديثة كالأداء البيئي، الأداء الاجتماعي والمجتمعي وهذا في إطار الانتقال من مفهوم الأداء الاقتصادي إلى الأداء الشامل أو المستدام. وتكمن هذا أهمية الأخير نتيجة للأسباب التالية[5]:

- **الأسباب الاستراتيجية**: يسمح الأداء الشامل بقياس تأثير ونتائج المشاريع الاستراتيجية للمؤسسة في الأجل المتوسط والطويل من خلال بناء مزايا تنافسية جديدة وإعادة تنظيم المؤسسة وتطوير علامتها التجارية.
- **الأسباب التنظيمية**: تشكل هذه الأسباب عامل محفز في قيادة المؤسسات المسؤولة اجتماعيا، حيث تعمل على اعتماد مؤشرات ومعايير يمكن إدراجها في تقارير التسيير ولوحات القيادة.

---

[1] المرجع السابق.

[2] 1 Berlan N. & Dohou A., Mesure de la performance globale des entreprises, Op Cit, p.3

[3] TAHAR Amira, MEZIAINI Yacine**, La gouvernance de l'entreprise socialement responsable : Cas de la société nationale d'électricité et du gaz (SONELGAZ),** Revue Des économies nord Africaines, Vol 14 / N ° (19) 2018, P 2.

[4] حمزة جعفر، مريم بن الشيخ، **أثر الضرائب البيئية على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة شركة القلد وصنع منتوجات التلحيم**، مجلة دراسات جبائية، المجلد 06 العدد01، جامعة البليدة2، ص: 73، 74.

[5] J. J. Pluchart et al, **Le management durable de l'entreprise : Les performances de l'entreprise socialement responsable**, Ed. SEFI, Québec, CANADA, 2011, P. 105.

- **الأسباب التكتيكية:** يبقى مفهوم الأداء من المنظور الاقتصادي أكثر المفاهيم تطبيقا وقربا للواقع لإمكانية قياسه والتحكم فيه مقارنة بمفاهيم المسؤولية الاجتماعية، الحوكمة والتنمية المستدامة، إلا أنّ الأداء الشامل مهم هو الآخر باعتباره يهدف لتكميل مفهوم الأداء الاقتصادي والوصول إلى مؤسسة مستديمة تراعي اهتمامات جميع الاطراف ذات المصلحة.

رابعا: أسباب التوجه من الأداء الاقتصادي إلى الأداء الشامل

لم يكن هناك مجال وأسباب كافية لتناول قضية الأداء الشامل في العقود الماضية على اعتبار اهتمام المؤسسات بتعظيم الربحية لفئة الملاك أو المساهمين بشكل أخص، ولكن مع النقد المستمر لمبدأ تعظيم الأرباح ظهرت بوادر تدعو المؤسسات للالتزام بالقضايا البيئية والاجتماعية والاندماج الطوعي في مسعى المسؤولية الاجتماعية للشركات كإحدى القضايا الجوهرية التي تعزز أداء المؤسسات واستمرارها في السوق.

لذلك نجد مجموعة من الأسباب التي ساهمت في الانتقال إلى الأداء الشامل كنموذج متعدد الأبعاد بدل النظرة التقليدية للأداء (الأداء المالي) يمكن استعراض أهمها فيما يلي[1]:

1- **الأسباب الاقتصادية:** بدأت تنشأ الشركات والتجمعات الكبرى التي استحوذت على الكثير من أدوات القوة بما فيها وسائل الإعلام ومؤسساته، وقد كان من نتائج هذا الاستحواذ التشكيك في مبدأ "السوق الحرة تنتج الأفضل للجميع" واصبحت تنتج الأفضل لفئات معينة على حساب فئات أخرى من أصحاب المصالح حيث كانت تلك المؤسسات الإعلامية تعمل على تسويق سمعة الشركات المسيرة لها حتى تتمكن من أرباحها.
2- **الأسباب التكنولوجية:** إنّ بدأ استخدام الاختراعات العلمية في المؤسسات وتطويرها وتوسيع استعمالها، كان له الدور البارز في ظهور والاهتمام بالأداء الشامل، حيث كانت المؤسسات تركز على تحسين الأداء الاقتصادي باستخدام هذه التكنولوجيا من خلال الاهتمام بالبيئة الداخلية لتحقيق الأرباح لإعادة استثمارها، دون الاهتمام بالعاملين والمجتمع والبيئة الطبيعية. لكن مع التكنولوجيات الحديثة تم استخدامها من طرف المؤسسات لحماية البيئة والاقتصاد في استخدام الموارد الطبيعية.
3- **الأسباب التنظيمية:** ظهرت الاتحادات المهنية والجمعيات واللجان التي تحاول تنظيم المهنة، حيث كانت هاته المنظمات المهنية تقوم بمبادرات ذاتية وإرادية لتطوير معايير لقياس الأداء الشامل، كما أنّ ظهور الجمعيات الخاصة بحماية البيئة والطبيعة كان له الدور الكبير في التوجه نحو أداء شامل يأخذ جميع الأبعاد المالية والغير مالية كما كانت لجمعيات المجتمع المدني دور الضغط على المؤسسات للتوجه نحو الأداء الشامل.
4- **الأسباب الأخلاقية:** ظهرت في الآونة الأخيرة مداخل وأفكار جديدة تنادي بضرورة أن تكون للمنظمات أخلاقيات وثقافة تمكنها من التعايش في بيئة الأعمال المتغيرة، حيث أنّ العادات والتقاليد والأعراف في المجتمع أصبحوا من العوامل التي تؤثر وتتأثر بها المنظمات على اختلاف أنواعها. ففي عصر المعرفة وتكنولوجيات

[1] صالح بلاسكة، **فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية–دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة فرحات عباس–سطيف1، 2016– 2017، ص ص: 162– 164.

المعلومات والاتصال أصبحت المنظمات عنصرا فعالا في بناء ثقافة المجتمع والتأثير فيه، وهذا ما حتم على المنظمات أن تقيم هذا التأثير في المجتمع لما له من دور في التأثير على أدائها.

5- الأسباب الاجتماعية: أصبحت المؤسسات في ظل تنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية تهتم بالقضايا الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه من خلال الأنشطة التي تقوم بها، ومن بعض الجوانب التي أدّت إلى الاهتمام بالأداء الاجتماعي كبعد من أبعاد الأداء الشامل نجد قيام المؤسسات بتوفير فرص عمل لأبناء المجتمعات المحلية والمساهمة في حل مشكلة البطالة، تقديم منتجات صديقة للبيئة لحماية صحة المستهلك والبيئة معا، وهذا من شأنه أن يحسّن صورة وسمعة المؤسسة.

6- الأسباب البيئية: كل المنظمات تهدف إلى تحقيق الربح ولكن لا يجب أن يكون على حساب أطراف أخرى من أصحاب المصالح، وما يجب مراعاته بالأساس هو تأثيرات نشاط المؤسسات على البيئة الطبيعية خاصة في ظل ازدياد معدلات التلوث ومشاكل المناخ وظهور جمعيات حماية البيئة. لذلك أصبح لزاما على المنظمات التقيّد بالقوانين والتشريعات المنظمة لنشاطها والهادفة لحماية البيئة.

خامسا: العوامل المحددة للأداء الشامل في إطار التنمية المستدامة

تتعدد العوامل المحددة للأداء الشامل في إطار التنمية المستدامة وتختلف بحسب السياق الذي تنشط فيه المؤسسة وعموما يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية وخارجية؛ نستعرضها على النحو الآتي[1]:

1- العوامل الداخلية: وتشمل مجموع العوامل التي تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة والتي يمكنها التحكّم فيها وتنقسم إلى العوامل الإدارية، العوامل التشغيلية والاقتصادية.

1-1- العوامل الإدارية: تتمثل أهم العوامل الإدارية المحددة للأداء الشامل فيما يلي:

- الهياكل التنظيمية الداخلية والإجراءات الإدارية وتقييم مدى كفاءتها؛
- تطوير وتنفيذ آليات وحوافز لتعزيز وتشجيع مبادرات استدامة الأداء وتحقيق الأداء المستدام للمؤسسات؛
- انتهاج سياسات استباقية من خلال التحديد المسبق للفرص المتحملة في مجال العمل واستغلالها؛
- تحديد المخاطر والتهديدات المحتملة والعمل على إدارتها بشكل أفضل لتحقيق مستويات أقل من المخاطرة؛
- تحسين جودة الحياة المهنية للعاملين والعمل على تقليل معدل دوران العمل واختيار أفضل الكفاءات البشرية؛

1-2- العوامل التشغيلية: وتتضمن العناصر التالية:

- تحديد المشاكل البيئية والعمل على تقليل الآثار البيئية التي يخلفها نشاط المؤسسة؛
- العمل على تقليل المدخلات المادية في العملية الانتاجية ومحاولة الحد من استهلاك الطاقة (الكفاءة البيئية)؛

1-3- العوامل الاقتصادية: وتتضمن ما يلي:

- استغلال الفرص السوقية الجديدة وتعظيم المنافع الاقتصادية لمختلف الأطراف ذات المصلحة؛
- العمل على تدنية تكاليف العمليات الإنتاجية؛

[1] Francisco Székely, Marianna Knirsch, **Responsible leadership and corporate social responsibility**, European Management Journal, Vol 23, No 6, 2005, p: 629, 630.

- تعزيز عمليات الابتكار والابداع التكنولوجي؛

2- العوامل الخارجية: وتشمل مختلف العوامل التي تنتمي للبيئة الخارجية والتي تؤثر على المؤسسة ومن ثم وجب العمل على ادارتها بفعالية وتنقسم بين عوامل حكومية وأخرى على علاقة بالأطراف ذات المصلحة، وتتعلق بما يلي:

2-1- العوامل السوقية: وتشمل ما يلي:

- العمل على تنويع تشكيلة منتجات المؤسسة لمواجهة المنافسة؛
- تعزيز القيم الخاصة بالعملاء (الاستهلاك الأخضر، احترام حقوق الإنسان...) والعمل على تطويرها في إطار المسؤولية الأخلاقية والمجتمعية للمؤسسة؛
- مسايرة عامل المنافسة المتزايدة في قطاع النشاط؛
- استقطاب أفضل الكفاءات البشرية المتوفرة في سوق العمل؛
- تحسين سمعة المؤسسة وعلاقاتها مع أصحاب المصالح؛

2-2- العوامل الحكومية: وتقع على المستوى الكلي من اختصاص السلطات الحكومية، وتتضمن ما يلي:

- التطوير والتجديد المستمر للقوانين التي تحكم نشاط المؤسسات؛
- تراخيص التشغيل المفروضة أو الاختيارية؛

2-3- العوامل الخاصة بالأطراف ذات المصلحة: وتتعلق بالعناصر التالية:

- احترام مبدأ الشفافية الكاملة وسهولة الحصول على المعلومات من جميع أصحاب المصالح؛
- الافصاح التام عن جميع التقارير لمتعلقة بنشاط المؤسسة والتي قد تتضمن مؤشرات سلبية عن نتائجها (التلوث البيئي والنفايات)؛

اضافة لما سبق هناك ثلاث عوامل نجاح رئيسية وحاسمة يتطلب من المؤسسة مراعاتها لتحقيق الأداء الشامل أو المستدام وتشمل القيادة والرؤية، المرونة في التغيير، الانفتاح على البيئة الخارجية. يمكننا توضيحها فيما يلي[1]:

1- القيادة والرؤية: هناك العديد من العوامل التي تساعد الإدارة العليا في تحقيق التنفيذ الناجح لآليات التنمية المستدامة على المدى الطويل وتطوير الأداء الشامل، هذه العناصر يجب أن تشمل التطوير في المنتجات والعمليات واعتماد نظام للحوافز الإدارية من أجل تشجيع العاملين للانخراط في مسعى تحقيق استدامة الأداء. ولذلك يجب على الإدارة العليا التأكد من أنّ قيم ومبادئ استدامة الأداء ورؤيتها لا يتم دمجها فقط في استراتيجية وسياسات العمل ولكن يتم توصيلها إلى مختلف العاملين في المستويات الدنيا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وكذلك يجب ربط هذه الأهداف والقيم باستراتيجية وثقافة المؤسسة.

2- المرونة في التغيير: حيث ينطوي اعتماد نهج التنمية المستدامة لتحقيق شمولية الأداء في القدرة على التكيّف والجهود المبذولة بشكل مستمر للموائمة بين آليات التنمية المستدامة وأنشطة المؤسسة. إنّ تحقيق هذا الأمر يتطلب اعتماد نظام لقياس الأداء ومتابعته بشكل مستمر لإدخال التعديلات اللاّزمة لتحقيق التغيير المنشود.

---

[1] Francisco Székely, Marianna Knirsch**, Op.cit**, p631.

3- الانفتاح اتجاه البيئة الخارجية: من المهم التفاعل مع كافة أصحاب المصالح الرئيسين وليس فقط المساهمين ذوي المصالح المالية قصيرة الأجل، بل يجب عليها أن تفتح حوار مع جميع الأطراف ذات المصلحة بما يسمح للمؤسسة بتلبية مختلف رغباتهم.

المطلب الثالث: أبعاد وأنماط الأداء الشامل في المؤسسة

تتعدد أنماط الأداء الشامل تبعا لتعدد أصحاب المصالح وأيضا تختلف المؤشرات المستخدمة لقياسه نظرا لحداثة موضوع الأداء الشامل بالنسبة لواقع المؤسسات واقتصارها لوقت قريب على تقييم الأداء المالي فقط.

أولا: أبعاد الأداء الشامل

ظهر مفهوم الأداء الشامل في الكتابات الإدارية من تطوير استعمال استراتيجيات التنمية المستدامة من طرف المؤسسات وتقديم تقارير حول مسؤوليتها الاجتماعية إلى مختلف أصحاب المصلحة. وحسب كثير من الباحثين فإن الأداء الشامل هو الذي يراعي ويدمج الأبعاد الأربعة للأداء:

1. **البعد الاقتصادي:** والدي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية[1].
2. **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسات معايير يتم بناء عليها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أنّ هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية[2].
3. **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى قدرة المؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين على اختلاف مستوياتهم لأن هذا الأخير يعتبر مؤشر على تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين. وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أنّ الأداء الشامل للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إن هي ركزت في سياستها على تحقيق الجانب الاقتصادي للأداء وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية فكما هو معلوم في أدبيات التسيير أنّ جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تكامل الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذلك ينصح بضرورة إعطاء الأهمية الكافية لتحسين المناخ الاجتماعي من حيث توفير جو العمل المناسب للعاملين، نظام للحوافز مشجع وتفادي الصراعات التنظيمية[3].
4. **البعد البيئي:** ويتمثل في النتائج التي تتحصل عليها المؤسسة في تعاملها مع بيئتها والتي تتعلق بتأثيرات نشاط المؤسسة على البيئة المحيطة (حجم النفايات، التلوث البيئي، الكفاءة الاستخدامية للموارد).

---

[1] مومن شرف الدين، **تقييم مسار الإدارة المندمجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة سطيف1، 2018- 2019، ص15.

[2] الشيخ الداودي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد 07، 2009، ص219.

[3] المرجع السابق.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين الأداء، السلوك والإنجاز، ذلك أنّ السلوك هو ما يقدمونه الأفراد من أعمال بالمؤسسة، أما الإنجاز فيعبر عن نتائج العمل المحققة، في حين يشير الأداء إلى التفاعل بين السلوك والإنجاز[1].

5. **البعد التشغيلي للأداء:** ويعتمد على مقاييس أداء تشغيلية من خلال حصة المؤسسة في السوق، تقديم منتجات جديدة فضلا عن مقاييس بالقيمة الموجهة للزبائن والابتكار، تحسين العمليات والمسؤولية الاجتماعية. وإنّ تضمين هذه المؤشرات يوضّح الصورة الخفية للأداء والتي لا تستطيع المؤشرات المالية توضيحها، وإنّ الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط في قياس الأداء الشامل يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة وأنّ الضرورة تقتضي التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقديم صورة صادقة عن وضعية المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح[2].

ثانيا: أنماط الأداء الشامل من منظور الأطراف ذات المصلحة:

تتعدد أنماط الأداء الشامل تبعا لتعدد أصحاب المصالح وأيضا تختلف المؤشرات المستخدمة لقياسه نظرا لحداثة موضوع الأداء الشامل بالنسبة لواقع المؤسسات واقتصارها لوقت قريب على تقييم الأداء المالي فقط.

يأخذ الأداء الشامل صيغا وأنماطا وهذا حسب الطرف الذي يتعامل مع المؤسسة وحسب أهداف هذه الأطراف، ونجد من بين هذه الأنماط ما يلي[3]:

1- نمط الأداء الشامل نحو العملاء: وتتمثل هذه الصيغ في النقاط التالية:

- الارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات وتقديمها بتشكيلات متعددة تتناسب ومستوى المداخيل المختلفة؛
- الالتزام بالضمانات المقدمة للسلع والخدمات بشكل موضوعي وبكل صدق؛
- إعلام العملاء في الوقت المناسب بأية تغييرات متوقعة في أسعار، كميات وأنواع السلع والخدمات المقدمة؛
- التسعير العادل للسلع والخدمات والامتناع التام عن الممارسات الاحتكارية بهدف التحكم في الأسعار؛
- الامتناع عن إنتاج أية سلعة أو خدمة إذا ثبت استخدامها في أغراض ضارة تعارض ما كان مخطط لها؛
- النظر الجاد في معالجة شكاوى العملاء ومقترحاتهم واتخاذ الإجراءات اللاّزمة بشأنها؛
- وضع كل الضمانات الكافية لاستخدام السلع والخدمات استخداما سليما وملائما؛
- التركيز على بعض البيانات الموجودة على عبوة المنتج؛

2- نمط الأداء الشامل نحو الملاّك: وتتمثل هذه الصيغ في النقاط التالية:

- حالة الملكية الخاصة، فإنّ ضرورة الحفاظ على رأس المال المستثمر وتحقيق أفضل هامش ربح لهؤلاء المستثمرين يمثلان الالتزام الأساسي الاجتماعي من المؤسسة نحو الملاك؛

---

[1] حمادي نبيل و عبادي فاطمة الزهراء، " **مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة**، الملتقى الدولي العلمي أداء وفعالية المنظمة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، يومي 10-11 نوفمبر2009، ص3.

[2] أكرم محسن مهدي الياسري، زينب شلال، **دور متطلبات الزبون والقابليات التنظيمية في الأداء الشامل-دراسة استطلاعية**، مجلة دراسات إدارية المجلد 09، العدد19، جامعة البصرة، العراق، 26 أكتوبر 2016، ص19.

[3] عبد الرحمان العايب، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة فرحات عباس-سطيف- 2011- 2012، ص ص: 163- 165.

- حالة الملكية العامة، فإنّ بدل كل الجهود الضرورية لتحقيق الأهداف التي تسعى الدولة لتحقيقها يعتبر الالتزام الاجتماعي الأساسي على المؤسسة نحو الدولة، وقد يتمثل ذلك في تقديم السلع والخدمات بأسعار مناسبة جدا وبالتوقيت المناسب وبالكميات الملائمة؛

3- نمط الأداء الشامل نحو العاملين: تتمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين في النقاط التالية:

- المحافظة على مستوى معقول ومناسب للأجور والرواتب والمزايا العينية والنقدية؛
- تدريب العاملين واكسابهم المهارات والمعارف اللاّزمة؛
- تحسين مناخ العمل وحماية العاملين من جميع المخاطر المهنية وحوادث العمل وبالتالي تهيئة بيئة عمل مستقرة
- توفير سبل الرعاية الصحية خاصة في حالات المرض، التقاعد وحوادث العمل؛
- توفير وسائل الترفيه والتسلية كالمصايف والنوادي والرحلات لتحفيز العاملين وتعزيز ولائهم للمنظمة؛
- تشجيع العاملين والاعتراف بقدراتهم وتوفير عدالة في حصولهم على الترقيات والتقدم في المسار المهني؛

4- نمط الأداء الشامل نحو المجتمع: تتمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المجتمع في النقاط التالية:

- المساهمة في تخفيف حدة مشاكل السكن والمواصلات لأفراد المجتمع؛
- المساهمة الفعالة في تخفيف حدة التلوث والالتزام بالنصوص التنظيمية المحددة لكيفية التخلص من النفايات؛
- المساهمة في دعم كافة المؤسسات التعليمية والرياضية والجمعيات الخيرية باعتبارها تهدف لخدمة وتحسين رفاهية أفراد المجتمع ونموه وتطوره بالشكل الذي يساهم في تخفيف العبء على الدولة؛
- المساهمة الفعلية في توفير فرص التكوين والتدريب بالمؤسسة لأفراد المجتمع الذين يتطلب تأهيلهم ذلك؛
- العمل على تشغيل فئات ذوي الاحتياجات الخاصة وادماجهم في مجال العمل؛
- توفير فرص متساوية لجميع الأفراد في الحصول على فرص للعمل بالمؤسسة وعدم التفرقة بينهم بسبب الجنس أو اللون، العقيدة أو الطائفة؛
- الاقتصاد في موارد الطاقة المتاحة والمساهمة في البحث عن مصادر بديلة وجديدة للطاقة والاقتصاد في المواد الخام ومختلف موارد الإنتاج حفاظا على حق الأجيال المستقبلية،

المطلب الرابع: قياس الأداء الشامل في إطار مؤشرات التنمية المستدامة

اقتصرت المؤشرات المستخدمة في تقييم أداء المؤسسات إلى وقت قريب على المؤشرات المالية خدمة لمصالح المساهمين، ليتم فيما بعد ادخال مؤشرات اجتماعية وبيئية في إطار نظرية التنمية المستدامة بهدف قياس الأداء الشامل للمؤسسة وتلبية تطلعات جميع الأطراف ذات المصلحة.

أولا: الإدارة والتنمية المستدامة؛ أي تكامل لتحقيق الأداء الشامل

على المستوى المؤسسي هناك العديد من الأعمال والدراسات التي أجريت بخصوص الأداء الشامل وآلية قياس مستوى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، والتي بدأت منذ نهاية التسعينات من قبل مختلف المؤسسات التي ساعدت على تفعيل مبادئ التنمية المستدامة على مستوى وظائف المؤسسة. وقد دعمت هذه الديناميكية المؤسسية

من طرف مجموعة من المبادرات الدولية على غرار مبادرة المفوضية الأوروبية بطرحها ما يعرف "بالكتيب الأخضر" حول المسؤولية الاجتماعية للشركات (CE, 2001)، ثم رغبتها في تأكيد استراتيجية للاتحاد الأوروبي لتطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات (CE, 2011)، وكذلك عمل منظمة التقييس الدولية (ISO) من خلال طرحها للمبادئ التوجيهية الخاصة بمواصفة المسؤولية الاجتماعية (ISO 26000, 2010)[1].

أما بالنسبة للدراسات المتعلقة بقياس نتائج الأداء الشامل للمؤسسة فإنها تشير إلى وجود هدفين مختلفين حول فائدة البيانات غير المالية التي يتم قياسها، بحيث تساهم في الرقابة الداخلية لتوجيه استراتيجية التنمية المستدامة، كما تعمل أيضا بدرجة أقل في تنفيد الرقابة الخارجية المتعلقة أساسا بالتقارير المجتمعية التي تقدمها المؤسسة لأصحاب المصلحة. وبالتالي ترتبط الرقابة الخارجية بعملية إعداد التقارير المجتمعية التي تقابل "نشر المؤسسة للمعلومات عن الطريقة التي تسير بها الآثار البيئية والاجتماعية لأنشطتها". وهذا من شأنه أن يعزز الاتصال الخارجي بالإفصاح عن المعلومات غير المالية والذي أصبح الآن مبدأ إلزامي موجه لتلبية تطلعات أصحاب المصلحة وخاصة وفي كالات التصنيف المجتمعي للشركات، لإظهار كيفية تطويرها لاستراتيجية التنمية المستدامة في عمليات الإنتاج. وكذا في عملية الرقابة الداخلية لتحسين وقياس مستوى الأداء الشامل من خلال وضع إجراءات وسياسات لإدارة الجوانب البيئية والاجتماعية لأنشطة المنظمات. تمتلك المؤشرات غير المالية المطورة وظيفة رقابة داخلية لإدارة الأداء الداخلي للمنظمة والمساهمة في العديد من الممارسات الإدارية لها مثل "الرقابة، التحفيز، إدارة التغيير والمساعدة في اتخاذ القرارات"[2].

تهدف استراتيجية التنمية المستدامة لمساعدة المؤسسات على تطوير أدائها وفق مقاربة شاملة تأخذ بعين الاعتبار مختلف أهداف أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين. ووفق هذا المنطق أصبح أداء المؤسسات لا يقتصر على الجانب المالي (زيادة الأرباح) بل يدمج أيضا الجوانب الاجتماعية والبيئية في إطار مدخل استدامة المؤسسات والبيئة[3].

وعليه يعتبر الأداء الشامل أداة أو وسيلة لتقييم مدى تنفيذ المؤسسات لأبعاد استراتيجية التنمية المستدامة كما أنه في واقع الأمر لا يوجد تناقض أساسي بين الاهتمام بالبيئة أو المسؤولية الاجتماعية والسعي وراء تعظيم الأرباح فالاستدامة والربحية، احترام البيئة والمسؤولية الاجتماعية اصبحت تعدّ من الركائز الجديدة الواجب تضمينها في التقارير السنوية للنشاط بالموازاة مع التقرير والافصاح عن القوائم المالية[4].

- من الأداء المالي إلى الأداء الشامل: من المفاهيم المقدمة أعلاه نجد بأنّ الأداء أصبح ينظر إليه من منظور شامل متعدد الأبعاد، بمعنى أداء مالي، أداء اجتماعي وبيئي (Reynaud, 2003) وحسب نموذج التقارير الثلاثية (Elkington, 1999) لم تعد المؤسسة مجرد عون اقتصادي يهدف لتحقيق الربح فقط (الأداء المالي) ولكن يجب أن

---

[1] F. Zahm, A. Alonso Ugaglia, B. Del'Homme. **L'évaluation de la performance globale d'une exploitation agricole-** Synthèse des cadres conceptuels, des outils de mesure et application avec la m´ethode IDEA. 8`eme Congr`es du RIODD, Jun 2013, Lille, France, p6.

[2] IBID, P6.

[3] Loubna Barmaki et Driss Aitcheikh, **DÉVELOPPEMENT DURABLE ET MANAGEMENT : QUEL LIEN ? POUR QUELLE PERFORMANCE ? CAS DE SIX ENTREPRISES INDUSTRIELLES MAROCAINES**, Revue Congolaise de Gestion, Editions ICES, 2016, vol 01 N° 21 – 22, p21.

[4] Chris Boyd, **La durabilité est une bonne affaire**, L'observateur de l'OCDE, n° 226-227, consulté le 26 mai 2020 sur : https://observateurocde.org/news/archivestory.php/aid/294/La_durabilit_E9_est_une_bonne_affaire.html.

تكون أيضا فعالة على المستوى الاجتماعي من خلال مراعاة الأثار الاجتماعية لنشاط المؤسسة على مختلف الأطراف ذات المصلحة، وكذلك البيئي من حيث تحقيق التوافق بين نشاط المؤسسة وحماية النظم البيئية[1].

ويشير باحثين آخرين بأنه يجب على المؤسسات أن تقوم بإدماج الاهتمامات البيئية والاجتماعية بشكل مسبق أي منذ بدأ نشاطها الإنتاجي والعمل على تصميم وتقديم منتجات ذات جودة اقتصاديا، اجتماعيا وبيئيا بدلا من محاولة الاستجابة ومعالجة المشاكل البيئية والاجتماعية بأثر رجعي وهذا يعدّ عملية معقدة على المؤسسات[2].

ثانيا: مؤشرات قياس الأداء الشامل

تعتبر هذه المؤشرات كأداة للتعبير عن مستوى ممارسة المنظمة للمسؤولية المجتمعية بأبعادها الأربعة الاقتصادية والقانونية، الاجتماعية، الأخلاقية والبيئية والتي تمثل الأركان الثلاثة للتنمية المستدامة (الاقتصاد، البيئة والمجتمع)، كما أنها تمكنها من تقييم مدى قدرة المنظمة لتسيير علاقاتها مع مختلف أصحاب المصالح. والإشكال الجذير بالذكر هو كيفية الربط والتكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية بشكل عملي.

لقد تم تطوير عدة مؤشرات لقياس الأداء الشامل للمؤسسات كاجتهادات من طرف العديد من الباحثين وهذا استنادا لمؤشرات التنمية المستدامة. حيث يشير الباحثين (Capron et Quairel) أنه من أجل التقييم العادل للأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية يجب مراعاة الأبعاد الثلاثة التنمية المستدامة والتي تتمثل أساسا في[3]:

1- البعد العام والذي يخص بصفة عامة السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة والموجهة للاستعمال من طرف المجتمع

2- البعد البيئي أو الإيكولوجي والذي يظهر من جراء الانبعاثات والتي يتسبب فيها النشاط الإنتاجي للمؤسسة؛

3- البعد الاجتماعي والذي يتمحور في ظاهرتي البطالة والتهميش؛

كما يشير (Maurel, Tensaout) إلى أنّ عديد الباحثين يقترحون مجموعة من أصحاب المصالح وجب مراعاة أهدافهم عند تقييم الأداء الشامل ناهيك عن ممارسات المؤسسة لمسؤوليتها اتجاههم من خلال إجراءات عملية محددة، اضافة إلى ذلك فإنّ الأداء الشامل يغطي تأثيرات أنشطة المنظمة على جميع الأطراف ذات المصلحة بما يتطلب ربط عوامل مختلفة مع مختلف أبعاد الأداء الشامل. وعلى هذا النحو يقترح (Reynaud, 2003) مخطط عام للأداء الشامل مكون من ثلاث أبعاد، الأداء الاقتصادي والاجتماعي (يتم تقييمه المساواة في المعاملة، ظروف العمل واحترام حقوق الإنسان) والأداء البيئي (يتضمن الحد من التلوث، تدنية استخدام الموارد، سلامة وأمن منتجات وهياكل المؤسسة). هاته الأخيرة تعتبر من المؤشرات ذات البعد البيئي والتي وجب مراعاتها عند تطوير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن[4].

---

[1] Loubna Barmaki et Driss Aitcheikh, Op Cit, p22.
[2] IDEM.
[3] Michel Capron et Françoise Quairel, Op Cit, p8.
[4] Christophe Maurel et Mouloud Tensaout, **Proposition D'un Modéle de Représentation et de Mesure de la Performance Globale,** Revue Comptabilité – Contrôle – Audit , Tome 20 – Volume 3 – Décembre 2014, p: 78, 79.

وفي ذات السياق تقترح نظرية أصحاب المصالح وجود علاقة سببية إيجابية بين الممارسات المجتمعية، البيئية والأداء الاقتصادي، أما من خلال المقاربة المبنية على الموارد فتشير إلى أنّ الممارسات الاجتماعية للمؤسسة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الاقتصادي والاجتماعي، وهاذين البعدين من الأداء على علاقة مشتركة مع الممارسات المجتمعية[1].

عموما يعرف المؤشر حسب (Callot) على أنه "مجموع البيانات الكمية التي تسمح بتقديم وصف لوضع معين وصلت إليه المؤسسة أو النتائج التي حققتها بهدف تقييم وضعيتها ومقارنتها بفترات مختلفة. فهو يعتبر أداة لتقييم الأداء يتميز بالقابلية للقياس والموضوعية من أجل تقدير مختلف التغيرات الحاصلة عبر الزمن بالنسبة لوضعية المؤسسة"[2].

من الناحية الاقتصادية يعرف مؤشر الأداء على أنه "مؤشر كمي يسمح بقياس التطور الحاصل في تحقيق الأهداف، حيث أنّه يسعى لتقديم وصف دقيق حول النتائج المحققة اضافة لتقديم معلومات صادقة قدر الإمكان لمتخذي القرار ومختلف المستخدمين المحتملين لتقارير الأداء"[3].

يرى كل من (Dohou et Berland, 2007) أن الأداء الشامل ينتج عن التفاعل بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة على مستوى الشركة ومع ذلك ونظرًا لخاصية التعقيد التي يتميز بها فإنه من الصعب بما كان قياسه سواء من الناحية التقنية أو من حيث قياس العائد على الاستثمار المترتب عن التكامل بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، حيث تستخدم المؤسسات مجموعة من المؤشرات التي ترتكز على التنمية المستدامة من أجل قياس الأداء بصورة شاملة[4]. على اعتبار أنّ أنظمة مراقبة التسيير التقليدية تحتاج إلى التكيّف والتأقلم بالشكل الذي يسمح للمؤسسات بقياس نتائج أعمالها على نطاق أوسع وهذا من خلال تصميم مؤشرات أداء جديدة تتوافق واحتياجات جميع أصحاب المصالح بغية تمكينهم من الحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بمؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة في إطار تطبيق مبادئ التنمية المستدامة والتزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية، حيث تنطلق عملية قياس الأداء الشامل من قياس أداء المؤسسة في مجال التنمية المستدامة. وذلك بالتركيز على ثلاث جوانب أساسية كما يلي[5]:

- الجانب الاقتصادي: ويتعلق بقدرة المؤسسة على المساهمة في التنمية الاقتصادية للمحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة؛
- الجانب الاجتماعي: يرتكز على تقييم الآثار الاجتماعية لطبيعة نشاط المؤسسة على أصحاب المصالح سواء بالنسبة للعاملين (تحسين ظروف العمل، مستوى الأجور....) أو العملاء (معايير السلامة، الآثار النفسية للمنتجات) أو المجتمع المحلي (تخفيض التلوث، احترام الثقافات والديانات الأخرى) وباقي أصحاب المصلحة بشكل عام.

---

[1] IBID, p80.
[2] Philippe Callot, **Pilotage D'entreprise et RSE, Appréciation D'indicateurs pour le Manager de PME**, Revue Vie & sciences de l'entreprise, 2013, vol 03 N° 195 – 196, p35.
[3] IBID, p35.
[4] Loubna Barmaki et Driss Aitcheikh, Op Cit, p23.
[5] Philippe Callot, Op Cit, p36.

– الجانب البيئي: يتعلق بالسعي نحو تحقيق التوازن والتوافق بين ممارسة نشاط المؤسسة وحماية النظام الإيكولوجية حيث يشمل تحليل للآثار المترتبة عن نشاط المؤسسة على البيئة من الاقتصاد في استهلاك الموارد، توليد النفايات ومختلف الانبعاثات الغازية الملوثة للبيئة.

فمؤشرات التنمية المستدامة المستخدمة لقياس الأداء الشامل إذن هي عبارة عن قياسات ومعطيات، والتي تقدم معلومات وفق رؤية أكثر شمولية لأداء المؤسسات فيما يتعلق بالمحاور الثلاثة للتنمية المستدامة. وبناء عليه فإن هذه المؤشرات تتكون من ثلاث أصناف ولابد لكل صنف منها أن يأخذ بعين الاعتبار أحد العناصر الثلاثة للمفهوم مع التركيز على الأهداف طويلة الأجل واحتياجات الأجيال المستقبلية، وتشمل هذه المؤشرات كلا من المؤشرات الاقتصادية والمالية، المؤشرات الاجتماعية والمؤشرات البيئية[1].

وبالتالي فإنّ مؤشرات قياس الأداء الشامل للمؤسسات في إطار نظرية التنمية المستدامة، يمكن توضيحها في العناصر التالية:

1– المؤشرات الاقتصادية: سابقا كانت المؤشرات الاقتصادية هي التي تسمح بقياس الأداء المالي للمؤسسة. لكن ومع التطور الذي بدأت تعرفه المؤسسات في الإقبال على تطبيق مبادئ التنمية المستدامة ظهرت إلى الوجود مؤشرات تبتعد عن الجانب المالي تسمح بتقييم مدى مراعاة المؤسسة للتنمية المستدامة، فمن خلال هده المؤشرات يمكن الحكم على تأثير المؤسسة على الاقتصاد، حياة الأفراد والبيئة الطبيعية. ينبثق هذا الأداء أساسا من اهتمام المؤسسة بمصالح أهم الأطراف الفاعلة فيها من ملاك، مساهمين، عملاء وموردين. ومن بين هده المؤشرات نذكر ما يلي[2]:

- هامش الربح = صافي الربح بعد الضريبة / قيمة المبيعات؛
- العائد على الأصول (ROA) = النتيجة الصافية/ إجمالي الأصول؛
- العائد على الاستثمارات (ROI) = صافي الربح بعد الضريبة / الأصول الثابتة؛
- نسبة السيولة العادية = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة؛
- الحصة السوقية للسوق = المبيعات السنوية / المبيعات الإجمالية للسوق؛
- القيمة المضافة = المخرجات (الإنتاج بالقيمة) / قيمة الاستهلاكات الوسيطة؛
- معدل العائد على حقوق الملكية(ROE)= النتيجة الصافية /حقوق الملكية؛

2– المؤشرات البيئية: إنّ المؤشرات البيئية هي تلك المؤشرات التي تحتوي على المعلومات غير المالية التي تعكس الآثار البيئية المترتبة عن الأنشطة التي تمارسها المؤسسة. فبواسطة هذه المؤشرات يمكن الحكم على الآثار البيئية الداخلية والخارجية لنشاط البيئة على المؤسسة. وتشمل مؤشرات الأداء الاجتماعي تكاليف الأداء التي تقدمها المؤسسة

---

[1] بدرة سلفاوي، محمد بركة، مرجع سبق ذكره، ص60.

[2] أحلام قراوي، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المتوازن للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية–دراسة حالة شركة الإسمنت لعين كبيرة**، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد08، العدد01 جامعة أحمد دراية–أدرار، مارس 2020، ص283.

للعاملين بخلاف الأجر الأساسي، وكذا كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع شاملة بذلك على التبرعات والمساهمات. ومن ضمن هذه المؤشرات نذكر ما يلي[1]:

- مساهمة المؤسسة في التطوير الفني = تكاليف التدريب والتطوير / إجمالي أجور العاملين؛
- معدل حوادث العمل = عدد حوادث العمل / عدد ساعات العمل الفعلية؛
- الاستثمارات البيئية = إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث وتهيئة المحيط/ إجمالي ميزانية الأبحاث؛
- المساهمات في مجال التعليم = تكاليف مساهمة المؤسسة في بناء المدارس ومراكز الترفيه/ إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة؛

كما قدمت عدة مبادرات لتحديد مؤشرات تقييم الأداء البيئي منها ISO 14031، إرشادات مبادرة إعداد التقارير العالمية وإرشادات الكفاءة البيئية لمجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة WBCSD، ويمكن حصر هذه المؤشرات في الجدول الموالي.

الجدول رقم (11): مؤشرات الأداء البيئي

مقاييس متعلقة بالعمليات التشغيلية		مقاييس متعلقة بالمنتج
استخدام المواد	الانبعاثات	
–معدل استخدام الطاقة؛	–معدل الانبعاثات إلى الهواء؛	–نسبة المخلفات القابلة لإعادة التدوير؛
–معدل استخدام المياه؛	–معدل الانبعاثات إلى المياه؛	–متوسط عمر المخلفات غير القابلة للتدوير؛
معدل استخدام الموارد المتاحة؛	–المخلفات الصلبة والخطرة؛	–المتوسط الزمني لاستمرار المنتج؛

المصدر: أحلام قراوي، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المتوازن للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية–دراسة حالة شركة الإسمنت لعين كبيرة** مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد08، العدد01 جامعة أحمد دراية–أدرار، مارس 2020، ص284.

3– المؤشرات الاجتماعية: ويقصد بالمؤشرات الاجتماعية تلك المؤشرات التي تستعمل في قياس مدى تأثير المؤسسة على المجتمع الذي تعمل فيه والذي يدخل ضمنه كل من العمال، الزبائن، المجتمع المحلي وباقي الشركاء. ويرى بعض المختصين أنّ هذه المؤشرات هي حاليا محل دراسات معمقة بغرض تطويرها، حيث أنّ كل ما يتم استعماله من مؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي ما هو إلاّ اجتهادات من طرف المؤسسات وغالبا ما يتم التركيز من طرفها على مؤشرات مثل مستوى العمالة، الصحة والسلامة المهنية وقيمة الإعانات التي تقدمها إلى المنظمات غير الحكومية[2].

لقد حاول العديد من الباحثين اقتراح عدد لا يستهان به من المؤشرات التفصيلية تعتبر بمثابة مؤشرات عامة صالحة لكافة أنواع المؤسسات من أجل استعمالها في تقييم أدائها الشامل. وقد كان أول من اقترح مؤشرات لقياس الأداء الشامل الباحث فريمان Freeman سنة 1984 وقد لخص هده المؤشرات في الجدول الموالي.

[1] المرجع السابق، ص: 283، 284.

[2] عبد الرحمان العايب، مرجع سبق ذكره، ص168.

الجدول رقم (12): أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على الأداء

فئة أصحاب المصالح	مؤشرات الأداء على المدى القريب	مؤشرات الأداء على المدى البعيد
المستهلكون	– المبيعات (القيمة والحجم)؛ – المستهلكين الجدد؛ – احتياجات المستهلكين الجدد التي لم تلبى؛	– نمو المبيعات؛ – معدل دوران المستهلكين؛ – القدرة على التحكم في الأسعار؛
الموردين	– تكلفة المواد الأولية؛ – زمن التسليم؛ – المخزون والقدرة على توفير المواد الأولية؛	– معدل نمو تكاليف المواد الأولية؛ – تطور آجال التسليم؛ – مخزون أفكار المجهزين الجديدة؛
المجتمع المالي (المساهمين)	– معدل العائد على السهم، – القيمة السوقية للسهم؛ – العائد على حقوق الملكية؛	– القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالاستراتيجية المتبعة؛ – معدل نمو العائد على حقوق الملكية؛
الأفراد (العاملين)	– عدد الاقتراحات، – إنتاجية العاملين؛ – عدد الشكاوي؛	– عدد الترقيات الداخلية؛ – معدل دوران العمل؛
الجهات التشريعية	– عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة،	– عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة؛ – مستوى التعاون في مجال التنافسية؛
جمعيات حماية المستهلك	– عدد الاجتماعات، – عدد المواجهات غير الودية؛ – عدد القضايا المرفوعة؛	– عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات؛ – عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات؛
المدافعون عن البيئة	– عدد الاجتماعات، – عدد المواجهات غير الودية؛ – عدد القضايا المرفوعة؛	– عدد المطالبة بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة؛

المصدر: عبد الرحمان العايب، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة فرحات عباس-سطيف- 2011- 2012، ص170.

كما كان للباحث باقتراح جملة من المؤشرات تتماشى وخمسة أنواع من فئات أصحاب المصالح وتتمثل مقترحاته وفق كل فئة، كما يلي[1]:

1- علاقة الأداء بفئة المساهمين: يتم قياس الأداء بالنسبة للمساهمين من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها القيمة الاقتصادية المضافة والذي بواسطته يمكن تعظيم أداء المؤسسة اتجاه المساهمين وذلك بجعل التكلفة المتوسطة المرجحة لرؤوس الأموال المستثمرة أقل من العائد على رأس المال المستثمر.

[1] عبد الرحمان العايب، مرجع سبق ذكره، ص: 171، 172.

2- علاقة الأداء بالنسبة للزبائن: ويتم قياس أداء المؤسسة اتجاه زبائنها بالاستعانة بجملة من المؤشرات من بينها عدد شكاوى الزبائن، عدد الزبائن الأوفياء، عدد الزبائن الجدد ودرجة رضا الزبائن على منتجات المؤسسة.

3- علاقة الأداء بالعاملين: حيث يتم قياس أداء المؤسسة اتجاه العاملين من خلال العمل على قياس مستوى الرضا لديهم، نظام الحوافز المطبق بالمؤسسة، معدل دوران العمل، الميزانية الموجهة لعمليات التكوين والتدريب.

4- علاقة الأداء بالشركاء: تستخدم المؤسسة عدة مؤشرات لقياس أدائها اتجاه الشركاء ومن بينها قياس معدل تلبية الطلبيات، احترام آجال التسليم، جودة المنتجات أو المواد المستعملة.

5- علاقة الأداء بالمجتمع: يمكن قياس أداء المؤسسة اتجاه المجتمع ككل من خلال الاستعانة بمؤشرات أهمها:

- عدد عمليات التدقيق التي قامت سواء كان تدقيق بيئي أو اجتماعي، داخلي أو خارجي؛
- مراجعة القرارات المتخذة ذات الأثر البيئي والاجتماعي ودراسة التأثيرات الناجمة عنها سواء كانت اقتصادية، اجتماعية أو بيئية؛

وعموما يمكن تلخيص أهم المؤشرات المستخدمة عمليا في قياس الأداء الشامل بمختلف مكوناته (الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي) من خلال استقراء المساهمات السابقة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): مؤشرات تقييم الأداء الشامل

مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي	مؤشرات قياس الأداء البيئي	مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي
-معدل تغيّب العاملين؛ **-قدرة المؤسسة على جذب واستقطاب اليد العاملة الكفؤة؛** **-صورة وسمعة المؤسسة في مجال اهتمامها بالصحة والسلامة المهنية؛** **-نوعية الحوار والتشاور الذي يربطها بالشركاء الاجتماعيين؛** **-مدى احترام التشريعات والقوانين؛** **-نسبة العمال ذوي الاحتياجات الخاصة إلى إجمالي العمال؛** **-عدد حوادث العمل؛** **-تطور الأجور والامتيازات الممنوحة للعمال؛** **-تطور عدد النزاعات ذات الطابع الاجتماعي؛** **-تطور المخصصات المالية الموجهة للنشاطات الاجتماعية والخيرية؛** **- الميزانية المخصصة لتشجيع الاستثمارات**	**- صورة وسمعة المؤسسة فيما يتعلق بممارستها البيئية؛** **- عدد أيام التكوين المخصصة للعمال والهادفة لاحترام البيئة؛** **- الانبعاثات المؤثرة سلبا على البيئة؛** **- معدل استهلاك موارد الإنتاج؛** **- حجم الفضلات والمهملات الناجمة عن العملية الإنتاجية؛** **- حصة الفضلات والمهملات الموجهة لإعادة التطوير؛** **- - معدل استهلاك المؤسسة لموارد الطاقة في العملية الإنتاجية،**	**- قياس المؤسسة لعتبة المردودية؛** **- تطور رقم الاعمال؛** **- إنتاجية العاملين؛** **- مردودية المؤسسة حسب تجزئة النشاط؛** **- مقارنة اسعار وتكاليف المؤسسة مع المنافسين؛** **- تطور تكاليف الإنتاج بالمؤسسة؛** **- قياس معدل تطور الأرباح؛** **- معدل مردودية الأصول؛** **- معدل مردودية الأموال الخاصة؛** **- معدل العائد على رأس المال المستثمر؛** **- -نسبة حجم الاستثمار إلى رقم الأعمال؛** **- مسبة تكاليف البحث والتطوير إلى رقم الأعمال؛** **- قياس نسب السيولة (رأس المال العامل، الاحتياجات في رأس المال العامل، الخزينة الصافيّة)؛** **- تطور الحصة السوقية؛**

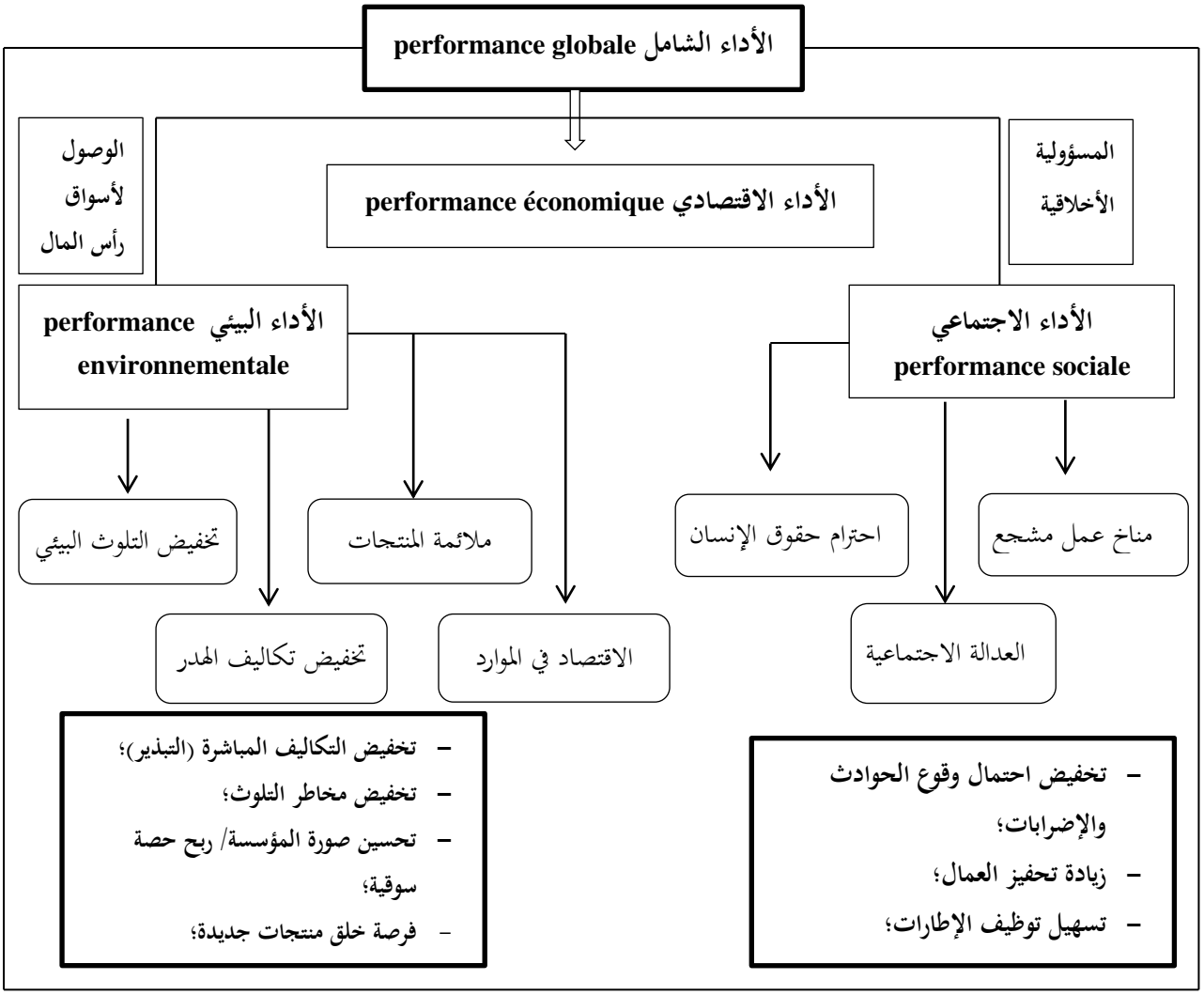
الجوارية؛ **– قياس عدد العمليات التطوعية التي قامت بها المؤسسة؛**		**– معدل دوران العملاء؛** **– – رضا العملاء وعدد الشكاوى المقدمة؛**

المصدر: عبد الرحمان العايب، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة سطيف1، 2011– 2012، ص ص: 179، 181.

المبحث الثالث: نموذج الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

يشمل الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية ثلاث أبعاد رئيسية تتماشى مع الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة مقسمة إلى البعد الاقتصادي، البعد البيئي والبعد الاجتماعي لتشكل في مجموعها مصطلح الأداء الشامل بمفهومه الواسع، حيث انتقلت المؤسسات حاليا إلى الاهتمام بقياس وتحسين أدائها البيئي والاجتماعي بالموازاة مع تعزيز أدائها المالي كهدف تقليدي. والشكل الموالي يوضح مكونات الأداء الشامل للمؤسسة.

الشكل رقم (20): مكونات الأداء الشامل للمؤسسة



Source: Angèle Dohoo, Nicolas Berland, **Mesure de la Performance Globale des entreprises**, Comptabilité et Envirennment, France, May 2007, p6.

من الشكل أعلاه يتضح أنّ مفهوم الأداء الشامل يعتبر نموذج متعدد الأبعاد والذي يهدف إلى تلبية مختلف رغبات جميع الأطراف ذات المصلحة من جهة والاستجابة لأبعاد التنمية المستدامة ممثلة في البعد الاقتصادي الاجتماعي والبيئي من جهة أخرى بهدف الانتقال إلى مؤسسة مسؤولة اجتماعيا.

من خلال مراجعة مختلف الأدبيات فإنّ الأداء الشامل هو مفهوم متعدد الأبعاد ينطوي على تجميع عديد المؤشرات والمعايير والعمل على تحسينها خاصة في المجالات التالية[1]:

1- مجال الإنتاج: التحسين المستمر للإنتاجية مع ضمان مستوى عال للجودة؛

2- مجال البيع: ضمان تنافسية السوق من خلال مراعاة الفارق في القيمة والتكلفة عن المنافسين؛

3- المجال المالي: تعزيز مردودية المؤسسة؛

4- مجال الموارد البشرية: تحسين جودة الحياة المهنية للعامين في بيئة العمل؛

5- بالنسبة للمجتمع: تمكين أفراد المجتمع من الحصول على منتجات غير ملوثة للبيئة؛

المطلب الأول: الأداء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية

الأداء الاقتصادي هو ذلك الصنف الذي يعبر عن المقاربة الاستراتيجية لأداء المنظمة، وهو الذي عادة ما يسمى بالأداء المالي، حيث أنه يعبر عن مستوى القيم المضافة عن طريق مشروع ما أو عملية أو وظيفة، ويمكن قياسه باستخدام مجموعة من المؤشرات الاقتصادية والمالية. وفي إطار إدماج المؤسسات لأبعاد التنمية المستدامة على مستوى وظائفها ظهر مفهوم الأداء المالي للمؤسسات المسؤولة اجتماعيا وأداء الاستثمارات المسؤولة اجتماعيا والذي يرتبط بشكل مباشرة بمفاهيم المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة. وتعدّ الاستثمارات المسؤولة اجتماعيا إحدى الأشكال الجديدة للاستثمارات القائمة على احترام القيم الأخلاقية، حماية البيئة وتحسين أوضاع المجتمع الذي تنشط فيه، كما أنها أصبحت تلقى اهتماما متزايد سواء من قبل المستثمرين أو في الميدان الأكاديمي[2].

كما يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة لبلوغها، ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة رقم الأعمال، الحصة السوقية، المردودية...الخ)، ويمكن تقسيم الأداء الاقتصادي إلى قسمين:

القسم الأول: الأداء المالي: يقصد بالأداء المالي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية وبأقل تكلفة ممكنة أي تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة لتسديد ما عليها من التزامات وتحقيق معدل مردودية جيد بأقل تكلفة، ويقاس باستخدام مؤشرات مالية ومحاسبية مثل (الربحية، التكاليف، رقم الأعمال)، انطلاقا من القوائم المالية للمؤسسة[3].

---

[1] Hicham Attouch, Op .Cit, p60.

[2] Christophe Revelli ,قراوي Jean-Laurent Viviani, **Performance financière de l'investissement socialement responsable (ISR) : une méta-analyse**, revue finance control stratégie, vol.15,n° 4, décembre 2012, pp: 3-5.

[3] عبد الرحمان محمد سليمان رشوان، **دور استخدام نسب التحليل المالي في تقييم الأداء المالي لقطاع البنوك والخدمات المالية المدرجة في بورصة فلسطين**، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد5، العدد2، ديسمبر 2018، ص282.

القسم الثاني: الأداء غير المالي: يتكون من مؤشرات غير مالية كالحصة السوقية، درجة ولاء العملاء، سمعة المؤسسة[1].

إنّ تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية يمس عدة جوانب أساسية حتى يمكن القول بأنّ التقرير المالي يقدم صورة صادقة عن الوضعية المالية للمؤسسة اتجاه فئة المساهمين بالأساس، وتتمثل أهم تلك الجوانب فيما يلي:

1- السيولة: تقاس سيولة المؤسسة في قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل أو في قدرتها على تحويل أصولها المتداولة (مخزونات أو قيم جاهزة) إلى أموال متاحة، فنقص السيولة الجاهزة يؤدى إلى عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها. وبصفة عامة، قدرة المؤسسة على توفير السيولة يؤدي إلى الإضرار بثلاث جوانب تتمثل فيما يلي[2]:

- **المؤسسة:** إنّ نقصان السيولة الجاهزة لدى المؤسسة يحد من نمو المؤسسة وتطورها وذلك من خلال عدم تمكنها من الحصول على الفرص المتاحة في السوق؛
- **أصحاب الحقوق:** يؤدي نقصان السيولة إلى خلق مشاكل مالية للمؤسسة اتجاه الأطراف التي لها حقوق على المؤسسة، بحيث يؤدي هذا النقص إلى تأخير تسديد الفوائد ودفع مستحقات الأجراء وتسديد الديون؛
- **عملاء المؤسسة:** قد تؤدي نقصان سيولة المؤسسة إلى تغيير شروط تسديد العملاء بحث تصبح المؤسسة تطلب من العملاء تعجيل دفع مستحقاتهم أو عدم البيع على الحساب وهذا من شأنه أن يؤثر سلبا على المؤسسة في علاقاته مع عملائها. ولهذا وجب عليها تسيير عامل السيولة بأسلوب جيد.

2- التوازن المالي: يعتبر التوازن المالي من بين أهداف الوظيفة المالية بالمؤسسة لأنه يمس الاستقرار المالي بالمؤسسة ويمثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، حيث يستوجب بين استخدامات الأموال ومصادرها، بالإضافة إلى خلق القيمة وتحقيق أكبر مردودية عن طريق الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة[3]. مما سبق يظهر أنّ التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر والمالي للمؤسسة، وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية:

- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة؛
- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي؛
- تعزيز الاستقلالية المالية للمؤسسة اتجاه الدائنين؛
- تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة؛

---

[1] صالح بلاسكة، **مرجع سبق ذكره**، ص165.

[2] المرجع السابق، ص165.

[3] اسماعيل سبتي، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي SCF –دراسة حالة مؤسسة ملبنة التل بسطيف** مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، المجلد 34، العدد01، ص422.

3- المردودية: المردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل التي تملكها المؤسسة على تحقيق نتيجة معينة، والوسائل التي تملكها المؤسسة تتمثل في الرأسمال الاقتصادي وهذا ما يعكس المردودية الاقتصادية، والرأسمال المالي وهو ما يعكس المردودية المالية، فحسب نوع النتيجة ونوع الوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية[1].

تتحصل المؤسسة على المعلومات الخاصة بالأداء الاقتصادي من مصادر عدة من بينها ما يلي[2]:

- **المصادر الخارجية:** وتتمثل أهم تلك المصادر فيما يلي:

كالمعلومات العامة عن المحيط الاقتصادي (التضخم، التدهور ...الخ).

- المعلومات القطاعية: والتي تصدرها منظمات متخصصة تستفيد منها المؤسسات في إجراء دراساتها المالية والاقتصادية مثل الحسابات المجمعة التي يستخلص منها معلومات قطاعية عن نشاط المؤسسات. ولكن هذا النوع من المعلومات يظل غائبا في معظم الدول النامية مما يشكل صعوبة في إعداد مختلف الدراسات.
- **مصادر داخلية:** تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في تقييم الأداء الاقتصادي (المالي) للمؤسسة في المعلومات التي تقدمها مصلحة الميزانية والمحاسبة وتتمثل مصدر هذه المعلومات في الميزانية وجدول النتائج.

ومن بين أهم مؤشرات تقييم الأداء المالي للمؤسسة نجد ما يلي[3]:

1- رأس المال العامل الدائم (F.R): والذي يعبر عن الفائض في الأموال الدائمة بعد تمويل كافة الأصول الثابتة، ويمكن حسابه من خلال العلاقة التالية:

رأس مال العامل الدائم= الموارد الدائمة-الأصول الثابتة أو رأس المال العامل الدائم= أصول متداولة- ديون قصيرة.

2- الاحتياج في رأس المال العامل (B.F.R): إذ يجب على المؤسسة أن تعمل على الحفاظ على رأس مال موجب لمواجهة الأخطار ويلخص قدرة على تغطية مخزوناتها ومدينوها بالديون القصيرة الأجل خلال دورة الاستغلال، وإذا كان هناك فارق موجب بين الطرف فهو يعبر عن حاجة المؤسسة لتكوين " احتياجات في رأس المال العامل" ويحسب بالعلاقة التالية:

الاحتياجات في رأس المال العامل= (الأصول المتداولة-القيم الجاهزة)-(ديون قصيرة الأجل –سلفات مصرفية)

3- الخزينة (T.R): تعرف على أنها مجموع الأموال التي بحوزة المؤسسة خلال دورة استغلالية واحدة، وهي تشمل صافي القيم الجاهزة أو السائلة فعلا خلال الدورة، وتحسب بالعلاقة التالية:

الخزينة= رأس المال العامل – الاحتياجات في رأس المال العامل. وتكون على ثلاث حالات إما خزينة معدومة (التوازن المالي محقق ومعدوم)، أو خزينة سالبة (حالة عدم التوازن) أو خزينة موجبة (التوازن المالي محقق وموجب).

---

[1] صالح محسن العامري، **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص605.

[2] أنظر: - صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص167.

- إلياس بن ساسي، التسيير المالي والإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص50.

[3] اسماعيل سبتي، مرجع سبق ذكره، ص: 423، 424.

تعتبر المؤشرات والمعايير السابقة تقليدية لتقييم الأداء، لذلك فقد ظهرت مؤخرا بعض المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي والتي تتمحور عموما في المؤشرات التالية[1]:

1- القيمة الاقتصادية المضافة Economique Value Added: يعتبر من المؤشرات الحديثة المستخدمة في قياس أداء المؤسسات الاقتصادية، وتعتمد على مفهوم تكلفة رأس المال عوض التكلفة الداخلية عن استغلال الأصول، وهي تقيس المردودية الاقتصادية للأصول من خلال ربط النتائج بالأموال المستثمرة وتعرف أيضا على أنها الفرق بين العائد المحقق خلال الدورة والعائد المنتظر مع الأخذ بالاعتبار الخطر المصاحب له، وتعدّ إحدى المقاييس المستعملة لمعرفة مدى قدرة المؤسسة على خلق القيمة. وتحسب كل سنة باستخدام العلاقة التالية:

القيمة الاقتصادية المضافة= (معدل العائد على رأس المال المستثمر – معدل تكلفة رأس المال) * رأس المال المستثمر.

القيمة الاقتصادية المضافة= صافي الأرباح لعمليات التشغيل بعد الضريبة- (تكلفة رأس المال * رأس المال المستثمر).

2- القيمة السوقية المضافة Market Value Added: تتمثل هذه القيمة في الفرق بين القيمة الاقتصادية للمؤسسة والقيمة الإجمالية للأموال المستثمرة، وهي تمثل السلسلة التاريخية لمجموع القيم الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة وتعطى بالعلاقة التالية:

$$MVA=\sum_{t=1}^{n} EVA/(1+K)t$$

حيث أنّ: MVA تمثل القيمة السوقية المضافة، EVA تمثل القيمة الاقتصادية المضافة للفترةt ، K تمثل التكلفة الوسطية المرجحة لرأسمال في الفترةt.

3- عائد التدفقات النقدية من الاستثمار: يعتبر هذا النموذج واحدا من بين النماذج المقترحة من مجموعة استشارات بوسطن الأمريكية BCG المتخصصة في مجال الاستشارات في التسيير، ويتمثل في المعدل الذي يساوي بين قيمة الأصل وقيمة التدفقات النقدية المنتظرة منه، أو ما يسمى بمعدل العائد الداخلي، حيث كلما كانت هذه الأخيرة أكبر من تكلفة رأس المال كلما كانت المؤسسة قادرة على إنشاء القيمة ومن ثم زيادة ثروة المساهمين.

4- الربح المتبقي: ظهر هذا المؤشر نتيجة للانتقادات الموجهة للعائد على الاستثمار والممثل في معدل الفائدة الداخلي (تكلفة رأس المال)، من خلال إعطائه لرقم مطلق وليس لنسبة مئوية، ويقيس الربح المتبقي نتيجة المؤسسة من خلال الفرق بين المبيعات وتكاليفها متضمنة للمصاريف المالية الداخلية المرتبطة بأصولها.

---

[1] عبد الوهاب دادان، ورشيد حفص، **تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفترة (2006–2011)**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد02، 2014، ص: 26، 27.

المطلب الثاني: الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية

أولا: مفهوم الأداء البيئي

تم تقديم تعريفات مختلفة للأداء البيئي حيث يشير (Lober) إلى أنّ الأداء البيئي يعدّ بمثابة التزام من المنظمات للحفاظ على بيئتها الطبيعية وحمايتها بخصائصها ومختلف مكوناتها، مثل الحفاظ على جودة المياه والهواء والتربة ، إلخ. كما ينص تعريف آخر على أن الأداء البيئي يشير إلى آثار الأنشطة الصناعية على البيئة الطبيعية، مثل استهلاك الموارد وتوليد النفايات والانبعاثات الغازية وغيرها. من جانبه قدم Epstein عدة مكونات للأداء البيئي مثل تقليل الملوثات، والحفاظ على الموارد الطبيعية، والحد من النفايات، والحفاظ على الطاقة، وتسويق المنتجات الآمنة والإبلاغ عن المخاطر المحتملة علة البيئة[1]. كما يعكس مصطلح الأداء البيئي الآثار الإيجابية والسلبية لنشاط المؤسسات على بيئتها الطبيعية، من جانب آخر وجب أخذه في الاعتبار عند قياس الأداء البيئي هو أن تأثير أنشطة المؤسسة على بيئتها يشمل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة (Welford، 1995). الآثار المباشرة هي نتيجة استهلاك الموارد وتوليد الانبعاثات، وهي نتيجة مباشرة للنشاط الإنتاجي المعني، في حين تنبع التأثيرات غير المباشرة من منتجات الشركة أو نشاطها على الرغم من أنها لا تتولد مباشرة في الشركة ولكن أثناء تخزين المنتج ونقله واستخدامه بعد خروج المنتج من المؤسسة إلى العميل لغرض الاستهلاك[2].

بالإضافة إلى ذلك، تم تعريف التأثير البيئي بواسطة ISO 14001 بأنه "أي تغيير في البيئة، سواء كان سلبيًا أو مفيدًا، كليًا أو جزئيًا ناتجًا عن أنشطة المنظمة أو منتجاتها أو خدماتها"[3].

وفي هذا الصدد تم وضع العديد من المؤشرات من قبل المتخصصين في مجال البيئة، وقد تم تنفيذ إحدى المبادرات الأولى في هذا الصدد في عام 1992 في مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية الذي عقد في ريودي جانيرو والمعروفة أيضًا باسم قمة الأرض، وتحديداً في الفصل 40 من جدول أعمالها والذي ينص على الحاجة المهمة لتطوير مؤشرات الاستدامة (بما في ذلك المؤشرات البيئية) التي سيتم قبولها دوليًا من أجل توفير أساس متين لصنع القرار على جميع المستويات والمساهمة في التنمية المستدامة. كما تصنف هذه المؤشرات عادة في مجالات مثل التنوع البيولوجي والمياه والطاقة والنقل والزراعة. ويرى العديد من العلماء والمنظمات من جميع أنحاء العالم أيضًا الحاجة إلى وجود مجموعة من المؤشرات المشتركة في جميع أنحاء العالم. وهذا سيجعل من الممكن مقارنة الإجراءات البيئية على أساس عالمي. وفي هذا السياق بدأت منظمات مختلفة مثل منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والأمم المتحدة في تصميم العديد من المؤشرات لتيسير صنع القرارات وصياغة السياسات ومراقبة التأثيرات البيئية[4].

---

[1] Isabel Gallego-Álvarez, Vicente-Galindo, Miguel Rodríguez-Rosa, **Environmental Performance in Countries Worldwide: Determinant Factors and Multivariate Analysis**, review for Sustainability,n°06, 2014, P: 7809.

[2] Juan Ramón Oreja-Rodríguez, Yaiza Armas-Cruz, " **Environmental performance in the hotel sector: the case of the Western Canary Islands** ", Journal of Cleaner Production, Vol. 29-30, 2012, P: 64, 65

[3] X. Olsthoorn, D. Tyteca, W. Wehrmeyer, M. Wagner, **" Environmental Indicators for Business: A review of the literature and standardization methods** ", Journal of cleaner production, vol. 9, 2001, P. 455.

[4] IBID, p: 7810.

ومن أجل تحقيق فعالية السياسات البيئية المتبعة من طرف المؤسسات لابد عليها من تحديد مقاييس للأداء البيئي (EPMs) باعتبارها أدوات تحليلية توفر معلومات أساسية تتعلق بالتأثير البيئي للعمليات التشغيلية للمنظمات، حيث تُعرّف المنظمة الدولية للتقييس ISO مقاييس للأداء البيئي بأنها "تشخيص محدد يوفر معلومات حول الأداء البيئي للمؤسسة". كما توفر المواصفة القياسية ISO 14031 إرشادات حول كيفية تحديد مقاييس الأداء البيئي[1]. ووفقًا للمواصفة الإرشادية ISO 14031 وعلى اعتبار أنّها مواصفة فرعية من ISO 14001 تهتم بتقييم الأداء البيئي من خلال اقتراح مبادئ توجيهية لتطوير أدوات القياس التي تستخدم لتقييم كفاءة النظام البيئي، حيث يقترح هذا المعيار ثلاث فئات لمؤشرات الأداء البيئي تتمثل أساسا في: مؤشرات الحالة البيئية ، مؤشرات إدارة الأداء، مؤشرات الأداء التشغيلي[2].

ركزت أيضا معظم الأدبيات حول مقاييس الأداء البيئي (EPMs) على الإفصاح البيئي وممارسات إعداد التقارير وعلاقتها بالأداء البيئي مع وجود ارتباط إيجابي بين تحديد مقاييس الأداء البيئي (EPMs) والأداء البيئي الذي تم الإفصاح عنه، حيث تكشف المنظمات ذات الأداء الضعيف عن المزيد من المعلومات البيئية لخلق تصور بأن منتجاتها أهدافها وسياساتها صديقة للبيئة [3].

إن حماية البيئة تعتبر المفتاح لتحقيق التنمية المستدامة لأغراض إدارة أخلاقيات الأعمال وإدارة المخاطر، حيث يهتم أصحاب المصلحة مثل المستهلكين والمنظمات الحكومية وحتى المجتمع بشكل عام بالأداء البيئي للشركات للوفاء بالالتزامات الاجتماعية والبيئية، وتكشف العديد من الشركات عن المعلومات البيئية من خلال قنوات مختلفة مثل التقارير السنوية وتقارير الاستدامة ومواقع الويب الخاصة بالشركات، ومع ذلك يختلف إعداد التقارير البيئية للشركات من حيث محتواها ومحيطها وأسلوبها وتعقيدها لذلك غالبًا ما يكون أصحاب المصلحة في حيرة عند تقييم الأداء البيئي للشركات استنادًا إلى معلوماتهم المبلغ عنها والتوصل إلى استنتاج حول الشركات التي هي أسوأ أو أفضل نسبيًا فيما يتعلق بحماية البيئة. علاوة على ذلك فإن "جمع المعلومات البيئية وفرزها ومقارنتها من مختلف الجوانب كلها عمليات تتطلب جهد ووقت. ولهذه الأسباب هناك تفويض متزايد لطرف ثالث لتقييم محايد ومستقل وتعمل المنظمة على إدارة شؤونها البيئية جنبًا إلى جنب مع مواقفها تجاه البيئة الطبيعية واستهلاك الموارد وانبعاثات الكربون. لذلك من المتفق عليه بشكل عام أن التقييم المستقل والمحايد لعملية الالتزام البيئي للمؤسسات اتجاه البيئة يؤدي إلى تحسين المساءلة[4].

---

[1] Amy Tung, Kevin Baird & Herbert Schoch, **The effectiveness of using environmental performance measures** Australasian Journal of Environmental Management, vol 01, n°16, 2018, p: 2, 3.

[2] Jean-Francois Henri, Marc Journeault, **Environmental performance indicators: An empirical study of Canadian manufacturing firms**, Journal of Environmental Management, n° 87, 2008, P: 167.

[3] Cho, C. H., R. W. Roberts, and D. M. Patten, **The Language of US Corporate Environmental Disclosure** Accounting, Organizations and Society, 35 (4), 2010, P: 432.

[4] Asit Bhattacharyya, **Corporate environmental performance evaluation: A cross-country Appraisal**, Journal of Cleaner Production, N°237, 2019, p2.

ثانيا: العوامل التي أدت للاهتمام بالأداء البيئي: هناك العديد من الأسباب التي أدت بالمؤسسات الاقتصادية للاهتمام بأدائها البيئي إلى جانب الأداء الاقتصادي، نذكر أهمها فيما يلي[1]:

- زيادة الوعي البيئي لدى الأفراد والمؤسسات والمجتمعات ككل بضرورة الحفاظ على البيئة وتخفيض التلوث؛
- الضغوط المفروضة على المؤسسات من أجل مواكبة التحول نحو تبني مفهوم الإنتاج النظيف من أجل الحفاظ على البيئة من التأثيرات السلبية للأنشطة الصناعية والاقتصاد في استخدام الموارد النادرة، والمشاركة في حل المشاكل البيئية والاجتماعية التي يعاني منها أفراد المجتمع؛
- تجنب التعرض للعقوبات والغرامات من قبل أجهزة الدولة نتيجة مخالفة القوانين الهادفة للمحافظة على البيئة؛
- زيادة عدد الجمعيات والمنظمات المستقلة التي تنادي بحماية البيئة والمستهلك.
- إدراك المؤسسات لحقيقة هامة وهي أنّ استدامة أداء المؤسسات في الأجل الطويل يقتضي منها المساهم في حل المشاكل البيئية، تحسين جودة الحياة، زيادة رفاهية أفراد المجتمع باعتبار المؤسسة تؤثر وتتأثر بالمجتمع؛

ثالثا: أهمية البعد البيئي للأداء الشامل: ترجع أهم أسباب الاهتمام بالأداء البيئي إلى عدة عوامل نذكر من بينها[2]:

- زيادة حدة التلوث البيئي واستنزاف الموارد الطبيعية؛
- عدم قدرة البيئة على امتصاص أو استيعاب كمية المخلفات الصناعية التي تلقى البحار أو التربة أو الهواء؛
- النمو الديموغرافي المتسارع وما صاحبه من ازدياد لحجم الإنتاج والاستهلاك مما يؤدي لزيادة النفايات؛
- زيادة الأزمات البيئية واهتمام وسائل الإعلام والمنظمات الحقوقية والجمعيات بالمشاكل البيئية؛
- الاهتمام الدولي بالمشاكل البيئية سواء من طرف الدول المتقدمة أو النامية معا كون القضايا البيئية أصبحت ذات طابع محلي، إقليمي ودولي مما يتطلب التعاون بين الدول للحد من الأزمات البيئية التي يعيشها العالم؛
- تزايد التأثيرات البيئية التي سببتها دول العالم المتقدم نتيجة ارتفاع معدلات التصنيع مقارنة بالدول النامية التي تتعرض لاستنزاف ثرواتها البيئية ومعاناتها من التدهور البيئي؛

رابعا: أبعاد الأداء البيئي: يتضمن الأداء البيئي بعض الأبعاد نستعرضها على النحو الآتي[3]:

- تضمين العمليات التشغيلية للمؤسسة مراحل الإنتاج التي يتولد عنها المنتج أو الخدمة، وهذا يعني عمليا تركيز قياس الأداء البيئي على الكفاءة والفعالية البيئية لمراحل الإنتاج؛
- التركيز على المنتج والخدمة لقياس المظاهر البيئية لهما؛
- كيفية تعامل الإدارة مع القضايا البيئية لتضمين نتائج تنفيذ السياسة البيئية، وأداء نظام الإدارة البيئية والتوافق مع التشريعات والقوانين البيئية؛

---

[1] نجوى عبد الصمد، **المحاسبة عن الأداء البيئي–دراسة تطبيقية في المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة ISO 14001**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة جامعة باتنة1، 2014- 2015، ص: 28، 29.

[2] حيزية لصاق، نصر الدين لصاق، **أثر إدماج البعد البيئي على تحسين الأداء البيئي في المؤسسات الصناعية الجزائرية–دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان**، مجلة معارف، ديسمبر 2017، ص: 468.

[3] المرجع نفسه.

- ضرورة الربط بين الأداء البيئي والأداء المالي للمؤسسة وهذا يتضمن تخصيص التكاليف والاستثمارات البيئية؛

كما أكدت دراسات العديد من الباحثين على وجود أبعاد أخرى للأداء البيئي ندرجها فيما يلي:

- دراسة Bennett & James والتي أشار من خلالها إلى تقيم أبعاد الأداء البيئي في ثلاث مجموعات: عمليات المؤسسة، كفاءة استخدام المواد والطاقة، والأبعاد المتعلقة بالفعالية البيئية، أصحاب المصالح والحالة البيئية[1].
- دراسة Ditz & Ranganathan والتي أكد من خلالها على أن أبعاد الأداء البيئي تتلخص أربعة أصناف وهي: استعمال المواد، استهلاك الطاقة، المخرجات (غير المنتجات)، انبعاثات التلوث[2].
- دراسة Rikhardsson: يتم قياس الأداء البيئي في إطار خمسة أبعاد وهي: التركيز على الكفاءة والفعالية البيئية لعمليات الإنتاج، قياس الجوانب البيئية للمنتج أو الخدمة، معالجة المشاكل البيئية، التأثيرات البيئية لنشاط ومنتجات المؤسسة، حجم التكاليف والاستثمارات البيئية من خلال ربط الأداء البيئي والمالي[3].

المطلب الثالث: الأداء الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية

في ظل مناقشة مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات ظهرت إشكالية مدى التزام المؤسسات بالمساهمة في تحسين الظروف الاجتماعية سواء للأفراد العاملين لديها أو لأفراد المجتمع الذي تنشط فيه والذي يعرف بالأداء المجتمعي.

أولا: تعريف الأداء الاجتماعي (المجتمعي)

الأداء المجتمعي أو النهج الأمريكي لقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات هو استمرار للجهود التي طورها التيار الأمريكي لـ(Sethi ،1975؛ 1986 ؛ Frederick ، Caroll 1999). حيث تتعلق هذه الأعمال بقياس درجة التزام الشركة في ترسيخ عمليات ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، فمن واجب مسيري المؤسسات اعتماد سياسات أو اتخاذ القرارات أو التصرفات المرغوبة من حيث الأهداف والقيم التي تخدم مجتمعنا ولكن أيضًا يجب أن تكون القرارات و الإجراءات المتخذة في هذا المجال على الأقل تهدف ولو جزئيا لتحقيق منافع بخلاف المصالح الاقتصادية أو الفنية للمشروع على أساس القيم الأخلاقية وحتى الدينية التي تسعى المؤسسة للالتزام بها خدمة لأفراد المجتمع والعاملين على حد سواء[4].

ولتعريف مفهوم الأداء المجتمعي للشركات قدمت عدة نماذج للعديد من الباحثين نذكر من أهمها ما يلي:

يرى الباحث (Archie B Carroll 1979) وهو المتخصص في مجال المسؤولية الاجتماعية في نموذجه أن الأداء المجتمعي للمنظمة يشير إلى ذلك التفاعل الحاصل بين ثلاثة أبعاد أساسية على مستوى المنظمة وهي[5]:

- **المسؤولية الاجتماعية المبنية على أربعة مستويات:** (المسؤولية الاقتصادية، والامتثال لالتزامات المسؤولية القانونية والأخلاقية في فيما يتعلق بالمعايير والتوقعات الاجتماعية وأخيرًا الطبيعة التقديرية في اختيارات المسير).

---

[1] X. Olsthoorn, D. Tyteca, W. Wehrmeyer, M. Wagner, Op Cit, p 455.

[2] E.J. Jung, J.S. Kim, S.K. Rhee, " **The measurement of corporate environmental performance and its application to the analysis of efficiency in oil industry** ", Journal of Cleaner Production, Vol. 9, 2001, P.552

[3] Vivian W.Y. Tam, C.M. Tam, S.X. Zeng, K.K. Chan, **" Environmental performance measurement indicators in construction ", Journal of Building and Environment**, Vol. 41, 2006, P. 165.

[4] Frédéric Zah , Adeline Alonso Ugaglia, Bernard Del'homme, **op cit**, p4.

[5] Archie B Carroll, **A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance,** Academy of Management Review, Vol. 4, n° 4, 1979, pp : 499-500.

- **الحساسية المجتمعية:** وتتمثل في فلسفة استجابة الشركة للمتغيرات البيئية وتنحصر من أربعة استراتيجيات للاستجابة وهي (استراتيجية رد الفعل، استراتيجية دفاعية، استراتيجية السيطرة ، الاستراتيجية الاستباقية).
- **القضايا الاجتماعية:** حيث تختلف القضايا الاجتماعية المعنية وفقًا لنشاط الشركة وتتمثل أساسا في التأثيرات البيئية لنشاط المؤسسة، جودة المنتجات وسلامتها والسلامة المهنية في العمل....الخ.

في حين يشير (DONNA j Wood : 1991) في نموذجه إلى أن مقاربة الأداء المجتمعي للشركات قائم على نهج "العمليات" والذي يشتمل على ثلاث أبعاد[1]:

- مبدأ التحفيز: حيث تشمل المسؤولية العامة والأخلاقية للمنظمة وتحفيز العاملين للاندماج في هذا المسعى؛
- العمليات السلوكية: وتشمل مراقبة البيئة، عمليات التقييم البيئي وإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح ما تعلق منها بالقضايا الاجتماعية والبيئية؛
- نتائج السياسات والبرامج المسؤولة اجتماعيا والمنتهجة من طرف المنظمة وتأثيراتها البيئية، بحيث تجعل من الممكن تقييم المنظمات على أنها تتمتع بأداء اجتماعي جيد لأن لديها سياسات اجتماعية رسمية سواء كانت هذه السياسات عفوية أو موجهة بمبادئ المسؤولية الاجتماعية.

أما (MAX B. E. CLARKSON: 1995) فيشير إلى أن "الأداء المجتمعي قائم على النتائج" فهو يتشكل من الإطار التصوري لتوقعات أصحاب المصالح ومدى قدرة المنظمة على تلبية وإرضاء تلك التوقعات، وقد أكد على مراعاة العناصر التالية[2]:

- ضرورة التمييز بين قضايا أصحاب المصلحة (العملاء، العمال، المساهمين) والقضايا الاجتماعية لأن مسيرو الشركات يهتمون بالتركيز على ادارة العلاقة مع أصحاب المصالح وليس المجتمع؛
- من الضروري إجراء التحليل على المستوى المناسب: المؤسسي، التنظيمي والفردي عند دراسة الأداء المجتمعي؛
- هناك إمكانية بعد ذلك لتحليل وتقييم كل من الأداء الاجتماعي للشركات وأداء المسيرين في إدارة مسؤوليات الشركة وعلاقاتها مع أصحاب المصلحة؛

يشير الأداء المجتمعي أيضا للجهود التي تبدلها المؤسسات للحفاظ على البيئة من خلال إعادة تدوير النفايات الملوثة ومياه الصرف لإعادة استخدامها، حيث أصبحت المؤسسات بمرور الوقت أكثر تفاعل مع القضايا المجتمعية وأدخلت أبعاد جديدة لرؤيتها الاستراتيجية لضمان بقائها. اضافة للهدف الرئيسي للمؤسسة الذي يركز على تعزيز مردوديتها المالية على المدى الطويل وجب عليها الالتزام بمسؤوليتها اتجاه البيئة والمجتمع من خلال خلق فرص العمل وحماية البيئة وبعبارة نقول بأنّ المسؤولية المجتمعية للمؤسسة تترجم الاندماج الطوعي للمؤسسة في تبني القضايا الاجتماعية والبيئية ضمن نشاطها. وفي ذات السياق نشير للأداء الأخلاقي كبعد مجتمعي أيضا وجب على المؤسسة

[1] DONNA j Wood, **Corporate social performance revisited**, Academy of Management Review, Vol. 16, n°4,1991, p: 711, 712.
[2] Clarkson M.B.E, **A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance**, Academy of Management Review, Vol. 20, n° 1,1995, p:100.

الالتزام به من خلال العمل على احترام مجموعة من القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع وتضمينه في مختلف أنشطتها وهذا في إطار الالتزام بالمسؤولية الأخلاقية[1].

كما تم تطوير نموذج حسب (ALISON MACKEY, JAY B. BARNEY) والذي عرف الأداء من خلال التركيز على كيفية تأثير أنشطة المؤسسة المسؤولة اجتماعيًا على القيمة السوقية لها، كما أشار أنه لدى مختلف أصحاب المصالح تفضيلات مختلفة بشأن رغبتهم في الاستثمار في الأنشطة المسؤولة اجتماعيا[2]. كما تشير نظرية أصحاب المصلحة حسب دراسات كل من (Clarkson 1995; Cornell and Shapiro 1987; Donaldson and Preston 1995; Freeman 1984; Mitchell et al. 1997) إلى وجود علاقة إيجابية بين الأداء المجتمعي والأداء المالي للمنظمة ووفقا لهده النظرية فإنّ إرضاء مختلف فئات أصحاب المصالح تعزز من الأداء المالي للمنظمة[3].

ثانيا: مفهوم التكاليف الاجتماعية: تنقسم التكاليف الاجتماعية إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة، حيث تتمثل التكاليف المباشرة في التضحيات الاقتصادية التي تتحملها المؤسسة بصفة طوعية بتنفيذ بعض البرامج والأنشطة الاجتماعية الهادفة لتحسين رفاهية أفراد المجتمع، فهي أعباء لا تحقق منفعة أو عائد مباشر للمؤسسة وإنما تحقق مكاسب غير مباشرة على المدى البعيد في شكل تحسين صورة وسمعة المؤسسة واستقطاب زبائن جدد، في حين تتمثل التكاليف الاجتماعية غير المباشرة في قيمة ما يتحمله المجتمع من أضرار أو تضحيات نتيجة ممارسة المنظمة لأنشطتها الصناعية في شكل تلوث الهواء والمياه ومختلف النفايات الصناعية الملوثة للبيئة. لذلك ظهرت الحاجة للإفصاح المحاسبي عن الاداء الاجتماعي أو المسؤولية الاجتماعية من منظور ضرورة قيام المؤسسة بإعلام المجتمع بمختلف فئاته عن حجم الآثار أو المنافع الاجتماعية المترتبة عن النشاط الصناعي للمنظمة[4].

في حين يشير مفهوم المنافع الاجتماعية لمجموع الفوائد التي تحققت في معظمها لأطراف خارج المنظمة والعديد من هذه المنافع يصعب قياسها نقدا، اضافة للمنافع التي تحققت للمنظمة وهذا ما يطلق عليه إجمالا بالعوائد الاجتماعية وعليه فإن ما ينظر إليه على أنها تكاليف تتحملها المنظمات في سبيل تحقيق الاهداف الاجتماعية يعتبر من منظور المجتمع منافع مكتسبة نتيجة لوفاء تلك المنظمات بالتزاماتها الاجتماعية وبالتالي يحسب ناتج الأداء الاجتماعي عن طريق مقابلة إجمالي التكاليف الاجتماعية التي يتحملها المجتمع بإجمالي المنافع التي تم اكتسابها[5].

---

[1] Archie B Carroll, op cit, p500.

[2] Mackey. A, Mackey, T. B & ,.Barney, J. B, **Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies** .Academy of management review, Vol. 32, No3, 2007, p 820.

[3] Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L, **Corporate social and financial performance: A meta-analysis, Organization studies**, 24(3), Sage publications, London, Vol 1, 2003, p405.

[4] اسماعيل مولوج، كمال مولوج، **أثر الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي على الأداء المالي للشركات**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 217، ص: 733.

[5] صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص: 171.

ثالثا: أسباب اهتمام المنظمات بالأداء الاجتماعي

يعود اهتمام المنظمات بالأداء الاجتماعي إلى عدة أسباب نذكر منها ما يلي[1]:

- الكوارث والفضائح الأخلاقية: ونذكر منها ظاهرة الاحتباس الحراري، إضافة لفضائح الرشاوي للشركات العالمية والمخالفات في حق الإنسانية؛
- الضغط الشعبي والحكومي: وتبرز من خلال التشريعات الداعية لحماية المستهلك والبيئة والعمل والأمن. والدور الإيجابي للمنظمات في تحقيق حقوق الإنسان؛
- التطور التكنولوجي: وساهم في مجالات تقنية وتوفير البيئة المناسبة للاهتمام بالجودة وتنمية مهارات العاملين.
- تغير هدف المؤسسة: إنّ هدف الربح لم يعد كافيا حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة لمطالب المجتمع والحفاظ على بقائها، وبالتالي تحول هدفها نحو تلبية الحاجات الاجتماعية لأفراد المجتمع؛
- تغير دور الإدارة: لم تعد الإدارة مسؤولة عن تحقيق رغبات ومصالح فئة الملاك وحملة الأسهم فقط، بل أصبحت مسؤولة عن تحقيق التوازن المستمر بين مصالح العديد من الأطراف الأخرى ذات المصلحة كالمجتمع والعملاء والنقابات المهنية؛

المبحث الرابع: الأداء الشامل في ظل المرجعيات الدولية للاستدامة

قامت العديد من المنظمات الدولية المستقلة على غرار المبادرة العالمية لإعداد التقارير والمنظمة العالمية للتقييس بتقديم بعض المبادرات والهادفة لتوجيه المنظمات لكيفية تقييم الأداء الشامل (المستدام) والذي يراعي الاهتمامات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية من خلال طرح مجموعة من المؤشرات والمعايير لقياس الأداء بشكل عام والخروج من المقاربة المالية للأداء إلى المزج بين مقاربتي المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة في قياس الأداء الشامل.

المطلب الأول: الأداء الشامل وعلاقته بالمبادرة العالمية للإفصاح (GRI)

أولا– نبذة عن مبادرة (GRI)

المبادرة العالمية للإفصاح (GRI) هي منظمة دولية غير ربحية مستقلة تشارك فيها الشركات والمنظمات غير الحكومية وأصحاب المصلحة الآخرون، مهمتها هي تعزيز مفهوم التنمية المستدامة. تم إنشاء مبادرة (GRI) في عام 1997 بالشراكة مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP)[2]. وتسمى أيضا المبادرة العالمية للإبلاغ (الإفصاح) إذ يتمثل هدفها الرئيسي في رفع نوعية التقارير الاجتماعية ليصبح لديها مستوى من الدقة والقابلية للمقارنة وإمكانية للمراجعة تعادل في ذلك التقارير المالية وقد وضعت (GRI) سلسلة من المؤشرات العالمية الأساسية المشتركة تصنّف حسب كونها كمية أو نوعية إلى مؤشرات اقتصادية، بيئية واجتماعية[3].

---

[1] المرجع السابق، ص: 169.

[2] Global Reporting Initiative (GRI), Disponible sure, https://www.sustainable-performance.total.com/fr/reporting/standards-de-reporting/global-reporting-initiative-gri, consulté: 01/06/2020 à 15h00.

[3] حمزة رملي، عروس نسرين، **اعتماد تقارير الاستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على الجيل الرابع من معاير المبادرة العالمية للإفصاح (Global Reporting Initiative G4)**، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، أيام 06 و07 ديسمبر 2017، ص3.

وضعت المنظمة مبادئ توجيهية لإعداد تقارير التنمية المستدامة من أجل إعطاء المنظمات معيارًا عالميًا يسمح لها بتقديم تقارير عن أدائها الاقتصادي والبيئي والاجتماعي. حيث يستخدم هذا التقرير الآن على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم منذ عام 2016 ويتضمن هذا النظام المرجعي إشارات إلى أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (SDGs)[1]. كما يجب على أي منظمة ترغب في استخدام معايير المبادة العالمية للتقارير أن تقدم تقريرا عن آثارها الاقتصادية، البيئية والاجتماعية وأن تفي بالمعايير المدرجة في الجدول رقم (01) من تقرير (GRI) لسنة 2016، حيث يظهر الوفاء بهذه المعايير أن تقرير الاستدامة يقدم صورة كاملة ومتوازنة للموضوعات الجوهرية للمنظمة وما يترتب عليها من آثار وكيفية إدارة هذه الآثار[2].

تعرف الموضوعات الجوهرية بأنها تللك الموضوعات التي تعطيها المنظمة الأولوية لإدراجها في تقرير الاستدامة وذلك بمراعاة مبدأي شمول أصحاب المصالح والأهمية النسبية، حيث يشير ذات التقرير بأن أصحاب المصالح الذين يشملهم تقرير الاستدامة المقدم من طرف المنظمات كل الكيانات أو الأفراد الذين يتوقع لهم بصورة معقولة أن يتأثروا تأثرا كبيرا بأنشطة المنظمة أو منتجاتها. في حين يحدد مبدأ الأهمية النسبية الموضوعات الجوهرية استنادا أهمية الآثار الاقتصادية، البيئية والاجتماعية الخاصة بالمنظمة والنتائج المترتبة عن هاته الآثار على تقييمات وقرارات أصحاب المصالح. ويجب على المنظمة أن تضع في اعتبارها التوقعات والمصالح المعقولة لأصحاب المصلحة عند اتخاذ مختلف قراراتها لاسيما الفئات غير القادرة على التعبير عن آرائها والتي تعرض مخاوفها من خلال وكلاء مثل المنظمات غير الحكومية، حتى تتمكن المنظمة من فهم توقعاتهم واحتياجاتهم من وراء تقرير الاستدامة[3]. هذا الاخير يتضمن معلومات أصبحت تستخدم بشكل متزايد من طرف جميع أصحاب المصالح لتقييم الأداء التنظيمي للمنظمة، توجيه قرارات الاستثمار وتعزيز مفهوم المساءلة والذي يستند إلى فرضية أنّ المعلومات التي تكشف عنها المنظمات بخصوص أدائها المستدام قابلة للقياس والمقارنة[4].

ثانيا– مجالات المبادرة العالمية للإفصاح (GRI)

لقد تم تصميم معايير تقارير الاستدامة الخاصة بالمبادرة العالمية للإفصاح (GRI) كمجموعة من المعايير المترابطة من أجل استخدامها معا لمساعدة المنظمة في إعداد تقارير الاستدامة والمتعلقة بآثارها على الاقتصاد، البيئة والمجتمع والشكل الموالي يقدم نظرة عامة على معايير الاستدامة الخاصة بمبادرة (GRI).

---

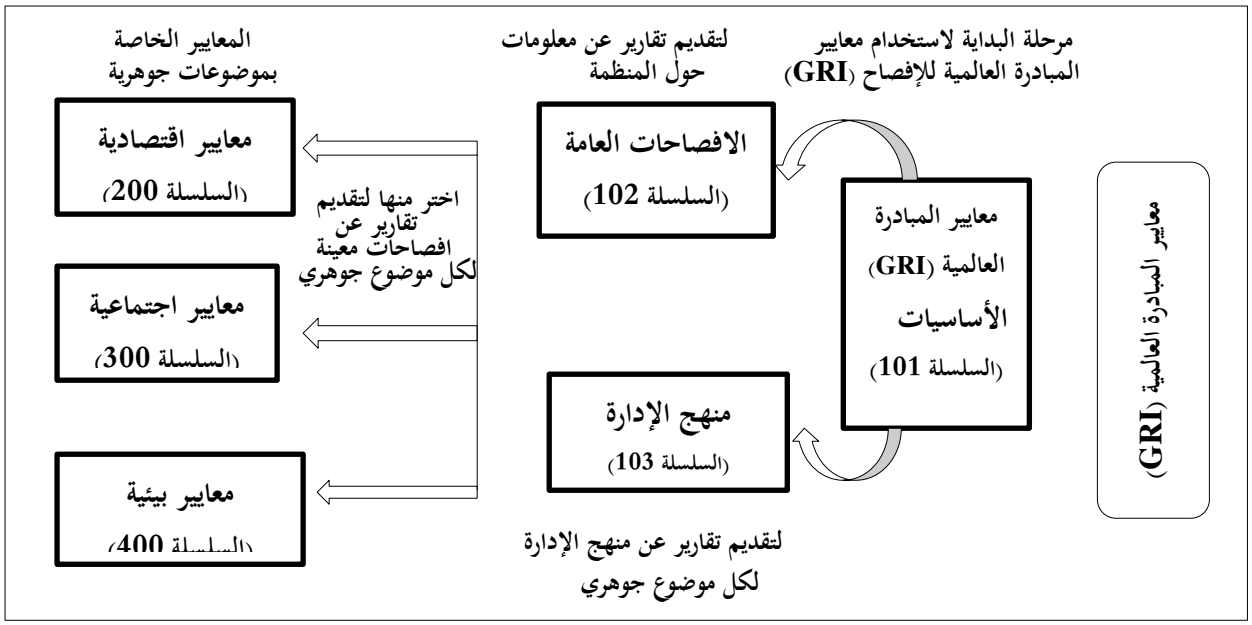
[1] Global Reporting Initiative (GRI), Op Cit.
*Global Reporting Initiative.

[2] المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)، 2016، ص: 18، متوفر على الموقع: https://www.globalreporting.org/standards/media/1980/arabic-gri-101-foundation-2016-1.pdf، اطلع عليه يوم 2020/06/01 على الساعة 15h30.

[3] المرجع السابق، ص: 8، 21.

[4] Boiral Olivier, Henri- Jean Francois, **Is sustainability performance comparable? A study of GRI reports of mining organizations**, Business & Society, vol 56, N°(2), 2017, p03

الشكل رقم (21): مجالات معايير الاستدامة حسب المبادرة العالمية للإفصاح (GRI)



المصدر: المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)، 2016، ص3، متوفر على الموقع:
https://www.globalreporting.org/standards/media/1980/arabic-gri-101-foundation-2016-1.pdf، اطلع عليه يوم 2020/06/01 على الساعة 15h30.

من الشكل أعلاه نلاحظ بأنّ معايير الاستدامة حسب المبادرة للإفصاح (GRI) تشمل الجوانب التالية:

1- المعايير العالمية –سلاسل الـ100: وتتضمن سلاسل الـ 100 ثلاث معايير عالمية نوضحها فيما يلي[1]:

1-1- معايير المبادرة العالمية للتقارير (GRI): 101 – الأساسيات: تحدد المبادئ الأساسية لإعداد التقارير لتحديد محتوى التقرير وجودته، وتتضمن متطلبات إعداد تقرير الاستدامة وفق معايير (GRI).

1-2- معايير المبادرة العالمية للتقارير (GRI): 102 – الافصاحات العامة: تتضمن معلومات حول المنظمة فيما يخص استراتيجيتها، أخلاقياتها، نزاهتها وحوكمتها وممارسات إشراك أصحاب المصلحة وعملية إعداد التقارير.

1-3- معايير المبادرة العالمية للتقارير (GRI): 103 – منهج الإدارة: يقدم تفسير عن المواضيع الجوهرية التي تخص المنظمة وأين تحدث الآثار وكيف تدير تلك الآثار.

2- المعايير الخاصة بموضوعات محددة: تتضمن السلاسل الـ 200 (الموضوعات الاقتصادية)، السلاسل الـ 300 (الموضوعات البيئية)، سلاسل الـ 400 (الموضوعات الاجتماعية)، حيث تستخدم في تقديم تقارير عن الآثار الاقتصادية، البيئية أو الاجتماعية التي تسببها المنظمة (التلوث، استخدام الموارد).

وفي إطار إعداد تقارير الاستدامة يجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية[2]:

---

[1] المبادرة للإفصاح (GRI)، 2016، ص4، متوفر على الموقع:
https://www.globalreporting.org/standards/media/1980/arabic-gri-101-foundation-2016-1.pdf، اطلع عليه يوم 2020/06/01 على الساعة 15h30.

[2] المرجع السابق، ص: 10، 11.

- الآثار الاقتصادية، البيئية والاجتماعية القابلة للتقدير بشكل معقول (معدل التلوث وحجم النفايات)؛
- توقعات أصحاب المصلحة الذين يستثمرون في المنظمة على وجه الخصوص مثل الموظفين والمساهمين؛
- القوانين واللوائح التنظيمية، أو الاتفاقات الدولية أو الطوعية ذات الأهمية الاستراتيجية للمنظمة؛
- الكفاءات الأساسية للمنظمة والطريقة التي يمكن أن تسهم بها في التنمية المستدامة؛
- العواقب التي تعود على المنظمة والمتعلقة بآثارها على الاقتصاد، البيئة والمجتمع؛

ثالثا– محتويات تقارير (GRI): تتضمن تقارير الاستدامة في إطار المبادئ التوجيهية لمبادرة الإفصاح العالمية (GRI) العناصر التالية[1]:

- التزام الرئيس التنفيذي للشركة بـ (محتويات التقرير، الأهداف المستقبلية، التمية المستدامة ....الخ)؛
- مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالآثار البيئية والاجتماعية لأنشطة ومنتجات المؤسسة؛
- تقديم معلومات حول المؤسسة (رقم أعمالها، منتجاتها وخدماتها، أدائها المالي والمجال الذي يغطيه التقرير)؛
- وصف النظم الإدارية المعمول بها في الأهداف الاجتماعية والبيئية؛
- العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة (كيفية إدارتها والأساليب المستخدمة للتشاور مع أصحاب المصالح)؛
- الأداء الشامل للمنظمة والمتعلق بالأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة؛
- أداء المنتجات والخدمات (قياس الآثار الاجتماعية والبيئية، وصف الجهوذ المبذولة لتحسين هذه الآثار)؛
- مراجعة استراتيجية التنمية المستدامة (كيفية إدارة المؤسسات لآثار نشاطهم على التنمية المستدامة)؛

رابعا– محاور مؤشرات تقارير (GRI)

قدمت المبادرة العالمية للإفصاح (GRI) في مبادئها التوجيهية المؤشرات المستعملة بصفة عامة في إطار الجيل الرابع لإعداد تقارير الاستدامة وهي تقاطعات للأبعاد الثلاثة مع الجوانب التي يتم معالجتها من خلال التقرير.

الجدول رقم (14): مضمون مؤشرات المبادرة العالمية للإفصاح

البعد الاقتصادي	التصنيفات	الجوانب المعالجة	
البعد الاقتصادي		– **الأداء الاقتصادي؛** – **الآثار الاقتصادية غير المباشرة؛**	– **ممارسات التموين؛** – **الحضور في الأسواق؛**
البعد البيئي		– **المواد؛** – **المنتجات والخدمات؛** – **التنوع البيولوجي؛** – **النقل والممارسات العامة؛**	– **الانبعاثات والنفايات السائلة الصلبة؛** – **الطاقة والمياه؛** – **الامتثال واحترام التشريعات؛** – **الفحص والتقييم والمعالجة؛**
البعد الاجتماعي	**ظروف العمل**	– **التشغيل، التدريب والتعليم؛** – **الصحة والسلامة المهنية؛**	– **العمل، إدارة العلاقات؛** – **المساواة في الأجور بين الرجال والنساء؛**

[1] حمزة رملي، عروس نسرين، **اعتماد تقارير الاستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على الجيل الرابع من معاير المبادرة العالمية للإفصاح (Global Reporting Initiative G4)**، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، أيام 06 و07 ديسمبر 2017، ص5.

		– التنوع وتكافؤ الفرص؛	– الفحص والتقييم والمعالجة؛
	حقوق الإنسان	– الحرية النقابية والتفاوض الجماعي؛ – السخرية والعمل الجبري؛ – حقوق السكان الأصليين؛	– عدم التمييز؛ – مكافحة عمالة الأطفال؛ – الممارسات الأمنية؛
	المجتمع	– تداعيات الأنشطة على المجتمعات المحلية؛ – الامتثال واحترام التشريعات؛	– السلوكات المناهضة للمنافسة؛ – الفحص والتقييم والمعالجة؛ – مكافحة الفساد؛
	مسؤولية العلامة	– صحة وسلامة وخصوصية العملاء؛ – التسويق والاتصالات؛	– المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات؛ – الامتثال واحترام التشريعات؛

Source : Global Reporting Initiative, **Making the Connection: Using the GRI G4 Guidelines to Communicate Progress on the UN Global Compact Principles** 2013, pp: 18- 23. disponible sur le site: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/UNGC-G4-linkage-publication.pdf, consulté le 01/06/2020 à 19hoo.

تقوم مبادرة (GRI) بتحسين وتطوير المبادئ التوجيهية ونماذج التقرير بشكل دوري كلما اقتضى الأمر ذلك من خلال إسهامات الهيئات المختصة، الخبراء والأكاديميين لإعداد مسودة المعيار ونشره على الموقع الرسمي لمبادرة (GRI) وقد تم تطوير النسخة الثالثة G3 من نموذج التقرير والانتقال للعمل بالإصدار الرابع G4 بعد إثرائها والتصويت عليها سنة 2012 ويعتبر تقرير (GRI) من أحدث وأفضل التقارير في مجال التنمية المستدامة والتي تعبر بشكل أكثر دقة عن ممارسات المؤسسات الاقتصادية في مجال استدامة أدائها من خلال الاهتمام بالجدوى الاقتصادية، المسؤولية البيئية والاجتماعية لنشاطها. حيث تعبّر تقارير الاستدامة حسب المبادرة العالمية للإفصاح (GRI) عن ممارسات القياس والإفصاح عن التنمية المستدامة، وأن تكون المؤسسة مسؤولة أمام الاطراف ذات المصلحة الداخليين والخارجيين بخصوص أدائها في مجال الاستدامة (تعزيز الأداء الاقتصادي مع مراعاة المسؤولية الاجتماعية والبيئية).

لقد تطورت الاستدامة على مستوى الشركات من مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات –التي تتمحور حول الأعمال الخيرية التي تقوم بها الشركات– لتصبح أولوية استراتيجية للشركات لاغتنام الفرص وتقليل التكاليف. وتعدّ إدارة الاستدامة هي الإدارة المتكاملة للأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بغرض تعظيم المنافع لجميع فئات أصحاب المصلحة حيث تساعد المؤسسات على تحديد المخاطر والفرص الاجتماعية والبيئية والاقتصادية[1].

ويرتكز مجال استدامة أداء المؤسسات على جملة من المبادئ ندرجها على النحو الآتي[2]:

1- تنفيذ الممارسات الأخلاقية والمحافظة عليها وعلى نظم حوكمة الشركات من خلال الالتزام بجملة من المبادئ الأخلاقية والتعاون مع المنظمات الحكومية وأجهزة المجتمع المدني وغيرها من أصحاب المصالح؛

---

[1] سوق أبو ظبي للأوراق المالية، **دليل الافصاح البيئي والاجتماعي والحوكمة للشركات المدرجة**، متوفر على الموقع: https://adxservices.adx.ae/WebServices/DataServices/contentDownload.aspx?doc=1706186، اطلع عليه يوم 2020/06/05 على الساعة 19h45.

[2] الطاهر ميمون، فاتح غلاب، **إطار مقترح لتقارير استدامة المؤسسات الجزائرية في ضوء مبادرة التقارير العالمية**، العدد17، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2017، ص337.

2- دعم مبادئ التنمية المستدامة في عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات وتحسين الأنشطة المرتبطة بالأداء الاجتماعي والبيئي وتعزيز الأداء الاقتصادي في نفس الوقت؛

3- دعم حقوق الإنسان الأساسية واحترام العادات والثقافات والقيم لجميع أصحاب المصلحة وذلك من خلال تثمين عدالة الأجور، مشاركة العاملين، القضاء على التمييز والمعاملة غير العادلة؛

4- تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر على أساس معلومات علمية صحيحة ودقيقة لا سيما المخاطر والآثار الاجتماعية، الصحية، البيئية والاقتصادية المرتبطة بأنشطة المؤسسة؛

5- البحث عن التحسين المستمر للصحة والسلامة المهنية من أجل تحسين أداء العاملين والحفاظ عليهم؛

6- البحث عن التحسين المستمر للأداء البيئي من خلال تنفيذ نظام للإدارة البيئية، تقييم الآثار البيئية السلبية لأنشطة المؤسسة وتطبيق آليات وطرق آمنة لتسيير والتخلص من النفايات؛

7- المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والمؤسسية للمجتمعات التي تعمل بها المؤسسة؛

8- تقديم تقارير تتصف بالفعالية والشفافية والموثوقية والتوقيت المناسب لجميع الاطراف ذات المصلحة؛

وفقا للمبادرة العالمية للإفصاح (GRI) يمكن للمؤسسة تقديم نوعين من التقارير الأول أساسي والآخر مفصل حيث نجد[1]:

- التقرير الأساسي: يتضمن العناصر الأساسية للتقارير الخاصة بالاستدامة من خلال توفير الخلفية التي تجعل المنظمة تفصح عن أدائها الاقتصادي، البيئي والاجتماعي، وأدائها في مجال الحوكمة.
- التقرير المفصل: يتم إعداده بناء على التقرير الأساسي، بحيث يشير إلى مزيد من الإفصاحات المعيارية فيما يتعلق بالاستراتيجية والحوكمة، الأخلاقيات والنزاهة عند التعامل مع القضايا البيئية والاجتماعية.

ونُشرت تقارير المبادرة العالمية للإفصاح (GRI) في أكثر من 90 دولة حول العالم، استخدمت فيها آلاف المؤسسات هذه المبادئ التوجيهية لإنشاء إطار عمل رائد لإعداد تقارير الاستدامة خارج المجالات المالية. وتمت الإشارة إلى هذه المبادئ التوجيهية بشكل خاص في السياسات والتنظيمات في أكثر من 40 دولة ومنطقة، بالإضافة إلى 24 سوق بورصة. وفي المنطقة العربية، تم إصدار أكثر من 140 تقرير للاستدامة باستخدام النسخة الأحدث من المبادئ التوجيهية للمبادرة العالمية لإعداد التقارير والتي تعرف بالجيل الرابع "GRI G4" خلال الأعوام القليلة الماضية. ويشير ذلك إلى مجموعة من التقارير الصادرة عن القطاع العام والمؤسسات الخاصة[2]. والتي تهدف من ورائها لتقديم مراجعة واضحة وشفافة وشاملة لأصحاب المصلحة عن مستويات الأداء المتعلق بالاستدامة، ويشمل ذلك جوانب الحوكمة الاجتماعية والأخلاقية وحوكمة الشركات والأداء البيئي. في هذا الإطار وكتجربة عن ذلك نجد بنك الإمارات دبي الوطني قد قدم أوّل تقرير استدامة له سنة 2016 والذي تمت صياغته تماشيا مع المبادرة العالمية لإعداد التقارير

---

[1] المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)، 2016، ص11.

[2] الشبكة العربية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، **الجيل الرابع من المبادرة العالمية لإعداد التقارير أوسع أطر إعداد تقارير الاستدامة استخداما في العالم**، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 27 فيفري 2017، متوفر على الموقع: https://aetoswire.com/ar/news، **اطلع عليه يوم** 2020/06/05، **على الساعة** 16h30.

حيث يشير التقرير إلى أهم المؤشرات التي حققها البنك في مجال الاستدامة: (ساهم البنك بأكثر من 59 مليون درهم في دعم الفئات ذوي الاحتياجات الخاصة، تمويل برامج التوعية المالية، تمكين المرأة وتحسين مستوى الصحة وتنمية المجتمع والبيئة وتكافؤ فرص العمل، وكذا الحد من استهلاك الورق بنسبة 15% وإدارة النفايات، معدل مشاركة العاملين في الأعمال التطوعية بلغ 64% بـ 11000 ساعة، توظيف 5374 عامل بدوام كامل من 67 جنسية إجمالي الإيرادات بلغ 14.7 مليار درهم إماراتي، قيمة العلامة التجارية بلغت 3.4 مليار دولار أمريكي، 55.2 مليون درهم إماراتي يمثل حجم الدعم المالي للمجتمع المحلي)[1].

خامسا– مؤشرات مبادرة (GRI) لتقييم الأداء الشامل: تسعى المبادرة العالمية لإعداد التقارير إلى تحديد مجموعة من المؤشرات لقياس مستوى تأثيرات الأنشطة الاقتصادية على كل من البيئة والمجتمع.

– مؤشرات الأداء الاقتصادي: حيث يشير تقرير الاستدامة لمبادرة الاستعانة بجملة من المؤشرات لقياس الأداء الاقتصادي للمنظمة خلال فترات زمنية مختلفة. وتتمثل أهم تلك المؤشرات في: المبيعات، النتيجة التشغيلية، النتيجة الصافية المعدلة، النتيجة الصافية المعدلة حسب السهم، عائد السهم، نسبة المديونية، مردودية الأموال الخاصة، تدفقات خزينة الاستغلال، قيمة التنازل عن الاستثمارات[2].

– مؤشرات الأداء الاجتماعي: أشار تقرير مبادرة (GRI) إلى جملة من المؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي نوجزها فيما يلي[3]:

- توزيع العمال حسب المناطق (البلد، المنطقة الجغرافية)؛
- توزيع العمال حسب السن والجنس وطبيعة عقود العمل (دائم أو مؤقت)؛
- نسبة التوظيف حسب المنطقة الجغرافية؛
- مستوى دوران العمل: بسب التقاعد، التسريح، التنازل وانتهاء عقد العمل؛
- مستوى التنوع في التوظيف (نسبة النساء إلى إجمالي عدد العاملين ذوي الجنسيات الأجنبية؛
- معدلات العمل على الخط ونسبة التغيب لأغراض طبية؛
- مؤشرات الصحة والسلامة المهنية: والتي تشمل الحوادث التي ينجر عنها توقف العمل (مقابل مليون ساعة عمل)، عدد الحوادث المصرح بها (مقابل مليون ساعة عمل)، عدد عمال المؤسسات الخارجية، عدد حوادث العمل القاتلة، متوسط عدد أيام التوقف عن العمل، نسبة المؤسسات الطبية المقترحة لمتابعة طبية منتظمة لعمالها، عدد العطل المهنية المصرح بها خلال السنة (مقابل مليون ساعة عمل).

– مؤشرات الأداء البيئي: حيث تتضمن المبادرة العالمية لإعداد التقارير جملة من المؤشرات البيئية للمؤسسات الصناعية لتقييم الأداء البيئي وتطوره خلال فترة زمنية معينة. يمكن إدراجها فيما يلي[4]:

---

[1] بنك الإمارات دبي الوطني، تقرير الاستدامة (2015– 2016)، متوفر على الموقع: https://www.emiratesnbd.com/en/assets/File/gri-2017/enbd_sr_1_about_this_report_ar.pdf، اطلع عليه يوم 2020/06/05، على الساعة 17h30.

[2] Total (2017), RSE Reporting model, document de reference, In : www.total.com/sites/default/files/atoms/files/2017-form-20-f-web.pdf

[3] Global Reporting Initiative, (2017), https://www.globalreporting.org.

[4] IBID

- حجم الانبعاثات الغازية بمختلف أنواعها؛
- إجمالي الفضلات المعالجة بالخارج ومنها النفايات القابلة للتدوير والفضلات المثمنة طاقويا؛
- مؤشرات تعني بقياس التلوث تخص تحديد المواقع ذات خطر التلوث، نسبة المواقع التي قامت بمحاربة التلوث؛
- نسبة خسائر المواد الأولية بالنسبة لنشاط الإنتاج أو التوريد؛
- مؤشرات تعني بقياس التأثيرات المناخية والتي تخص الانبعاثات المباشرة للغازات المسببة للاحتباس الحراري، الاستهلاك الصافي للطاقة الأولية وحجم الغازات المنبعثة يوميا؛

المطلب الثاني: الأداء الشامل في ظل نموذج مؤسسة التمويل الدولية (IFC)

تعتبر مؤسسة التمويل الدولية International Financial Corporation (IFC) إحدى الهيئات الدولية العضو في مجموعة البنك الدولي المختصة في تمويل القطاع الخاص التي تقوم بعملها بالتنسيق مع أعضاء مجموعة البنك الدولي الآخرين، والتي تستهدف سياساتها المعلنة دعم التنمية المستدامة عبر توفير فرص العمل وضمان حقوق العمال وحماية البيئة المحيطة بالعمل[1].

تعلن مؤسسة التمويل الدولية أنها تعمل في إطار خمس أولويات استراتيجية منها تدعيم محور التركيز المعني بالأسواق عالية المخاطر أو الجديدة في التعامل، معالجة القيود أمام نمو القطاع الخاص في مجالات الصحة والتعليم وسلاسل توريد المواد الغذائية والبنى التحتية، تنمية الأسواق المالية المحلية، بناء علاقات طويلة الأمد مع الجهات المتعاملة مع المؤسسة في الأسواق الصاعدة، وأخيرا معالجة تغير المناخ وضمان الاستدامة البيئية والاجتماعية وهذه الاستراتيجية الأخيرة هي التي تتعلق بمجالات الأداء المستدام للمؤسسة[2].

تحتوي الإرشادات بشأن البيئة والصحة والسلامة على مستويات الأداء والمقاييس المقبولة عادةً لمجموعة البنك الدولي، والتي تعتبر قابلة للتطبيق بشكل عام في مختلف المؤسسات بتكاليف معقولة، وتعمل مجموعة البنك الدولي ممثلة في مؤسسة التمويل الدولية على حث (المقترضين / العملاء) من أجل تطبيق المستويات أو التدابير ذات الصلة بإرشادات البيئة والصحة والسلامة[3].

يحدد الإطار العام لمؤسسة التمويل الدولية المعني بالاستدامة الالتزام الاستراتيجي للمؤسسة اتجاه التنمية المستدامة ويعدّ جزءا لا يتجزأ من نهج المؤسسة اتجاه إدارة المخاطر. يتألف إطار الاستدامة من سياسات المؤسسة ومعايير أدائها المعنية بالاستدامة البيئية والاجتماعية، وسياساتها لإتاحة الحصول على المعلومات، وتصف السياسة المعنية بالاستدامة البيئية والاجتماعية التزامات المؤسسة وأدوارها ومسؤولياتها المتعلقة بالاستدامة البيئية والاجتماعية. كما تعكس سياسة

---

[1] فاطمة رمضان، **مؤسسة التمويل الدولية وإنفاذ معايير الاستدامة البيئية والاجتماعية–دراسة حالة لشركة إسمنت تيتان**، ط1، المبادرة المصرية للحقوق الشخصية، القاهرة 2014 ص4.

[2] المرجع نفسه.

[3] Environmental, Health, and Safety Guidelines, https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/ehs-guidelines, consulté le 05/06/2020, à 22h50.

المؤسسة لإتاحة الحصول على المعلومات التزامها بتحقيق الشفافية والحوكمة الرشيدة في عملياتها ويوضّح التزاماتها بالإفصاح المؤسسي فيما يتعلق بخدماتها الاستشارية والاستشارية[1].

تقدم مؤسسة التمويل الدولية نموذجها الخاص بمعايير ومؤشرات الأداء على شكل ارشادات حول كيفية تحديد المخاطر والآثار ومنه مساعدة المنظمات على تجنب تلك المخاطر والآثار، والتخفيف منها وإدارتها باعتبارها وسيلة لإدارة الأعمال على شكل مستدام، بما في ذلك مشاركة الأطراف ذات المصلحة والالتزام بالإفصاح اتجاهها فيما يتعلق بالأنشطة التي تتم على مستوى المشاريع وفي حالات الاستثمار المباشر. كما تشترط مؤسسة التمويل الدولية على الجهات المتعاملة معها تطبيق معايير الأداء لإدارة المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية تعزيزا لفرص التنمية، وتستخدم المؤسسة إطار الاستدامة بالإضافة إلى استراتيجيات وسياسات ومبادرات أخرى لتوجيه أنشطة عملها من أجل تحقيق أهدافها الإنمائية[2].

تقسم مؤسسة التمويل الدولية الأداء الشامل (المستدام على المدى الطويل) إلى ثمانية مؤشرات والتي يجب على الجهات المتعاملة معها الالتزام بها على مدى عمر استثمار المؤسسة، ويمكن توضيحها في الجدول الموالي.

الجدول رقم (15): مؤشرات قياس الأداء المستدام وفق نموذج مؤسسة التمويل الدولية (IFC)

رقم معيار الأداء	مؤشرات قياس الأداء المستدام
01	- تقييم المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية وإدارتها؛
02	- العمال وأوضاع العمل؛
03	- كفاءة الموارد ومنع التلوث؛
04	- صحة المجتمعات المحلية وسلامتها وأمنها؛
05	- الاستحواذ على الأراضي وإعادة التوطين القسري؛
06	- حفظ التنوع الحيوي والإدارة المستدامة للموارد الطبيعية الحية؛
07	- الشعوب الأصلية؛
08	- التراث الثقافي؛

Source : Groupe de la Banque Mondiale, **Normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale**, société financière international (IFC), janvier 2012, p1.

يسعى معيار الأداء رقم (01) إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:

- أهمية التقييم المتكامل من أجل تحديد الآثار والمخاطر والفرص البيئية والاجتماعية للمشاريع؛
- المشاركة الفعالة للمجتمعات المحلية من خلال الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالمشروع والتشاور مع المجتمعات المحلية بشأن الآثار المباشرة التي تلحق بها من أنشطة المنظمات؛

[1] Groupe de la Banque Mondiale, **Normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale**, société financière international (IFC), janvier 2012, p1.
[2] IBID

- الزام الجهات المتعاملة بضرورة إدارة أدائها البيئي والاجتماعي طيلة العمر الاقتصادي للمشروع من خلال ترسيخ نظام للإدارة البيئية المتوافق مع مضمون معيار الأداء رقم (01)؛

أمّا معايير الأداء رقم (02) إلى (08) فترسخ للأهداف والمتطلبات التي تهدف إلى تجنب الآثار والمخاطر على العمال والمجتمعات والبيئة والحد منها.

المطلب الثالث: الاهتمام بأبعاد الأداء الشامل في ظل نماذج منظمة التقييس الدولية (ISO)

تعتبر المنظمة العالمية للتقييس (ISO) إحدى الهيئات الدولية التي ساهمت في وضع مرجعيات تأطير الممارسات المندرجة في إطار التنمية المستدامة والتحكم في الأداء الشامل من خلال طرحها لعدة مواصفات قياسية في مجال الجودة والبيئة والمسؤولية الاجتماعية والتي اعتبرت من أهم المرجعيات لتجسيد فلسفة التنمية المستدامة على مستوى المنظمات كتوجه جديد لتلبية احتياجات جميع اصحاب المصالح وإضفاء الشمولية على أداء المنظمة.

أولا: مرجعيات الأداء الاقتصادي والاجتماعي: تعتمد مرجعيات كل من الأداء الاقتصادي والاجتماعي على مختلف الممارسات المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية وهذه الأخيرة تستمد مرجعيتها من الاتفاقيات العالمية، كحقوق الإنسان والحقوق المدنية والاجتماعية لمنظمة الامم المتحدة، ومبادئ الاستثمار المسؤول اجتماعيا. ونجد من أهم مرجعيات* منظمة (ISO) التي اهتمت بالأداء الاقتصادي والاجتماعي كإحدى أبعاد الأداء الشامل ما يلي[1]:

- المواصفة القياسية ISO 9001(2008, 2015): المتعلق بجودة المنتجات والخدمات حيث يعتبر المرحلة الأساسية في مجال التقييس، ويعكس بدرجة كبيرة مستوى الأداء الاقتصادي للمنظمة خاصة في الآثار الإيجابية المتوقعة نتيجة تطبيق مثل هاته المواصفات على تحسين مؤشرات الأداء الاقتصادي (المالي)، كما تعتبر مواصفة ISO 9001 بوابة للحصول على المواصفات القياسية الأخرى.
- معيار الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001): وتعتبر من بين المعايير التابعة للمعهد البريطاني وتطبق بالموازاة مع مواصفات (ISO)، حيث تهتم بالصحة والسلامة المهنية للعاملين في مكان العمل، كما تتضمن مجموعة من المتطلبات الواجب الالتزام بها من طرف المنظمات من أجل الحصول على الإشهاد والذي يعدّ مؤشر على تبني المنظمة لنظام إدارة للصحة والأمن كفئ في التعامل مع سلامة وصحة العاملين (تدنية حوادث العمل) ومتوافق مع معيار (OHSAS 18001)، وقد تم تطوير هذا المعيار مؤخرا ليصبح مواصفة تابعة لإصدارات منظمة التقييس الدولية من خلال طرحها لمواصفة ISO 45001.
- معيار المحاسبة الاجتماعية (SA 8000): الخاص بالممارسات الاجتماعية الحسنة المرتبطة بظروف العمل الذي يعتبر أداة تسيير تساعد المنظمة على التصرف الحسن بخصوص ظروف العمل، ويعتبر الحصول على هذه الشهادة دليل على حسن تسيير الجانب الاجتماعي للعاملين داخل المنظمة.

[1] أنيس كشاط، مرجع سبق ذكره، ص: 100، 101.

ثانيا: مرجعيات الأداء البيئي: إضافة للمرجعيات السابقة واصلت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) جهودها في إثراء موضوع التقييس والارشاد لعمل المنظمات من خلال اهتمامها بالأبعاد البيئية والمجتمعية في إطار مراعاة أهمية التأثيرات البيئية الكبيرة المترتبة عن نشاط المنظمة سواء على البيئة أو المجتمع وهذا بطرح المواصفات التالية[1]:

- المواصفة القياسية (ISO 14001 & 14031) الخاص بالإدارة البيئية والتحكم في الأداء: حيث أن تطبيق نظام للإدارة البيئية يترجم في وحصولها المنظمة على إشهاد المواصفة ISO 14001 من خلال التزامها بمجموعة من المتطلبات، في حين يقدم المعيار ISO 14031 باعتباره دليل إرشادي مجموعة من المؤشرات الخاصة بتقييم الأداء البيئي وفقا لمواصفات عالمية وإعداد تقارير معبرة ووافية فيما يخص احترام المنظمات للبيئة الطبيعية سواء من جانب الاقتصاد في استخدام الموارد الطبيعية والطاقة أو في مخلفات ممارسة الأنشطة وطرح المنتجات والخدمات الآمنة صحيا وبيئيا بالشكل الذي يساعد المنظمة على انتهاج سياسة التحسين المستمر للأداء البيئي. ويمكن تقسيم أهم مؤشرات تقييم الأداء البيئي وفق سلسلة ISO 14031 إلى ثلاثة مكونات كما يلي:

1- مؤشرات الإدارة البيئية: وتتضمن مجهودات الإدارة في التأثير على الأداء البيئي للمنظمة وتضم رؤية المنظمة واستراتيجيتها وسياستها ونظم الإدارة والتوثيق المتعلق بها ومستوى الالتزام الإداري المتعلق بالقضايا البيئية، إضافة للاتصال المتعلق مع الأطراف ذات المصلحة.

2- مؤشرات الحالة البيئية: والتي توفر معلومات عن الحالة البيئية المحلية، الإقليمية أو العالمية كمتوسط درجة الحرارة تركيز التلوث البيئي في كل من الهواء والمياه والأرض، معدل الانبعاثات الغازية.

3- مؤشرات الأداء البيئي: وتنقسم إلى:

- مؤشرات تشغيلية تخص البيئة: وتتعلق بالمجالات الفنية لقياس (المنتج/ العملية)، ومقاييس استعمال (المنتج/ العملية) وإدارة النفايات؛
- مؤشرات الأثر البيئي: التي تخص المخرجات كمستوى الإنتاج نسبة إلى الموارد المستعملة ونوع المخلفات؛

ثالثا: الأداء المجتمعي وفقا لمواصفة ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية

قصد تمكين المنظمات من تجسيد المسؤولية المجتمعية عمليا، اقترحت المنظمة العالمية للتقييس من خلال سلسلة الإرشاد ISO 26000 نموذجا للمؤشرات يتمحور مع أبعادها السبعة المتمثلة في الحوكمة، وفاء الممارسات، علاقات وظروف العمل، حقوق الإنسان، التنمية المحلية، الخدمات الموجهة للزبائن، البيئة. يمكن توضيح أهم مؤشرات الأداء المجتمعي وفق نموذج ISO 26000 في الجدول الموالي.

[1] المرجع السابق، ص 120.

الجدول رقم (16): مؤشرات الأداء البيئي وفق نموذج ISO 26000

المحاور الرئيسية	مؤشرات الأداء المجتمعي
الحوكمة	- دهنية المسيرين: على أي أساس ترتكز مبادئ الإدارة؛ - علاقات القوة وتوزيع السلطة؛
عدالة الممارسات	- ما هو مستوى العدالة التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية؟ - ما هي الطرق المعمول بها للتجاوب مع رهانات التنمية المستدامة؟
علاقات وظروف العمل	- تقييم عدالة نظام الأجور المطبق بالمنظمة؛ - طبيعة عقود العمل ومدى تأثيرها على تحفيز فرق العمل؛ - مدى توافر شروط النظافة والأمن للحفاظ على صحة وسلامة العاملين؛ - ظروف بيئة العمل ومدى تأثيرها على الدافعية الجماعية للعمل ومستوى الأداء؛ - مستوى موائمة المستويات السلمية على خلق ديناميكية تشاركية؛ - نوعية العلاقات المهنية السائدة ومساهمتها في تبادل الأفكار والمعارف لتحسين الأداء؛ - طبيعة العلاقات بين أعضاء فرق العمل ومساهمتها في التعلم والاندماج في ثقافة المؤسسة؛
حقوق الإنسان	- مساهمة العمل في خلق المنفعة للعاملين؛ - الاحترام والتقدير للعاملين عند ممارسة أعمالهم؛ - المسؤولية المفوضة للعاملين عند ممارسة أعمالهم؛ - ممارسات التدريب والتطوير وإدارة المعرفة بين الأفراد العاملين؛ - احترام كرامة الإنسان: هل تحس الأطراف ذات المصلحة بالاحترام والكرامة (بغض النظر عن عرقهم، الجنس، السن، المستوى العلمي، الحالة الصحية)؟ - تساوي الفرص: هل حظوظ التطور متوازنة وموزعة بين أعضاء الفريق الواحد؟
التنمية المحلية	- المساهمة في بناء مراكز التدريب والجامعات، البنى التحتية، الاقتصاد المحلي، توفير السكن إمكانيات النقل لأفراد المجتمع.
الخدمات الموجهة للزبائن	- تحليل احتياجات ومعالجة شكاوى الزبائن؛ - تقديم خدمات ومنتجات جديدة تلبي رغبات الزبائن؛
حماية البيئة	- الموقع الجيو–استراتيجي للمنطقة؛ - المناخ الطبيعي؛ - حماية الموارد الطبيعية من الاستنزاف؛

المصدر: أنيس كشاط، **دور إدارة الكفاءات في ترقية المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمنظمات الأعمال**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة فرحات عباس –سطيف1، 2018- 2019، ص: 121، 122.

المطلب الرابع: مقاربة منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) لإدماج القضايا البيئية والاجتماعية

أخذت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (*OCDE) على عاتقها مسؤولية إدماج القضايا البيئية والاجتماعية في مبادئها التوجيهية الموجهة خصيصا للشركات المتعددة الجنسيات بما يسمح من وضع إطار للمسؤولية الاجتماعية والبيئية لعمل المؤسسات لا سيما ما تعلق بالمجالات التالية:

1- المجال الاجتماعي: قامت منظمة (OCDE) بوضع جملة من المبادئ في هذا المجال أهمها ما يلي[1]:

1-1- التشغيل وعلاقات العمل: يجب على المؤسسات في إطار القوانين واللوائح المعمول بها وممارسات التوظيف وعلاقات العمل الحالية وكذلك معايير العمل الدولية المعمول بها أن تعمل على:

- احترام حق العاملين في المؤسسة في تكوين النقابات والمنظمات التمثيلية التي يختارون الانضمام إليها؛
- احترام حق العاملين بالمؤسسة في تفويض النقابات والمنظمات التمثيلية التي يختارونها لتمثيلهم في المفاوضات الجماعية، والانخراط إما بشكل فردي أو من خلال رابطات أصحاب العمل للقيام بمفاوضات بناءة مع هؤلاء الممثلين بهدف التوصل إلى اتفاقات بشأن شروط التوظيف؛
- المساهمة في الإلغاء الفعلي لعمل الأطفال واتخاذ تدابير فورية لضمان حظر أسوأ أشكال عمل الأطفال؛
- المساهمة في القضاء على جميع أشكال العمل القسري أو العمل بالإكراه واتخاذ التدابير المناسبة لمنع ذلك؛
- تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص والمعاملة في مكان العمل، وعدم التمييز ضد عمالهم في مسائل التوظيف أو المهنة على أساس العرق أو اللون أو الجنس أو الدين أو الرأي السياسي أو الأصل القومي أو الأصل الاجتماعي؛

1-2- اهتمامات الأفراد العاملين: بحيث يجب العمل على:

- تزويد ممثلي العمال بالوسائل الكفيلة بتسهيل تطوير الاتفاقيات الجماعية الفعالة؛
- إبلاغ ممثلي العمال بالمعلومات اللاّزمة لإجراء مفاوضات بناءة حول شروط العمل؛
- تزويد العمال وممثليهم بالمعلومات اللاّزمة لمعرفة نتائج نشاط المؤسسة بأكثر دقة وشفافية؛

1-3- تعزيز التشاور والتعاون بين أصحاب العمل والعمال وممثليهم بشأن المسائل ذات الاهتمام المشترك؛

1-4- مراعاة معايير العمل وعلاقات العمل مثل تلك المعمول بها من طرف أصحاب العمل في البلدان المضيفة؛

1-5- اتخاذ التدابير اللازمة لضمان صحة وسلامة العاملين في مكان العمل في إطار ممارسة أنشطتهم؛

1-6- في إطار أنشطتهم وبقدر الإمكان يتم توظيف قوى عاملة محلية وتوفير التدريب اللازم لهم بهدف تحسين مستويات تأهيلهم وذلك بالتعاون مع ممثلي العمال وعند الاقتضاء مع السلطات العامة المختصة؛

1-7- عندما تخطط المؤسسات لإجراء تغييرات على عملياتها التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على معيشة العاملين فيها، ولا سيما في حال إغلاق كيان مما يؤدي إلى تسريح جماعي للعاملين، يجب أن يخطر لهم في غضون فترة زمنية معقولة أو لممثلين عنهم، وعند الاقتضاء السلطات الوطنية المختصة والتعاون مع هؤلاء الممثلين والسلطات من أجل

---

[1]OCDE, **Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales**, 2011, p: 43, 44. Disponible sur : https://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/2011102-fr.pdf, consulté le 06/06/2020 à19h45.

* OCDE: L'Organisation de Coopération et de Développement économiques.

تقليل أي تأثير سلبي. وبالنظر إلى الظروف الخاصة بكل حالة فمن المستحسن أن تقوم الإدارة بإخطار المعنيين قبل اتخاذ القرار النهائي، كما يمكن استخدام وسائل أخرى للتعاون البناء للتخفيف من آثار مثل هذه القرارات.

1-8- عند القيام بالمفاوضات الصادقة مع ممثلي العمال بشأن شروط العمل أو عندما يمارس العمال حقهم في التنظيم يتوجب عدم التهديد بنقل كل أو جزء من وحدة العمل خارج البلد المعني، استغلال أو نقل العمال من الفروع المكونة للمؤسسة الموجودة في بلدان أخرى من أجل ممارسة تأثير غير عادل على هذه المفاوضات؛

1-9- تمكين الممثلين الرسميين عن العمال من التفاوض بشأن القضايا المتعلقة بالمفاوضات الخاصة بالاتفاقيات الجماعية أو العلاقات ما بين العاملين والإدارة، وتمكين هذه الجهات من الاستشارة في المواضيع ذات الاهتمام المشترك مع ممثلي الإدارة الرسميين من أجل اتخاذ القرارات حول هذه المواضيع.

2- المجال البيئي: قامت منظمة (OCDE) بوضع جملة من المبادئ في هذا المجال أهمها ما يلي:

يجب على الشركات في إطار القوانين واللوائح والممارسات الإدارية المعمول بها في البلدان التي تعمل فيها، وفي ظل الاتفاقات والمبادئ والأهداف والمعايير الدولية ذات الصلة يجب مراعاة الحاجة إلى حماية البيئة، الصحة والسلامة العامة، وبشكل عام القيام بأنشطتهم بطريقة تساهم في الهدف الأوسع للتنمية المستدامة. وعلى وجه الخصوص يجب على الشركات العمل على احترام المبادئ التالية[1]:

2-1- إنشاء وتطبيق نظام إدارة بيئية يتناسب مع استراتيجية المنظمة ويهدف لتحقيق ما يلي:

- جمع المعلومات المناسبة وتقييمها في الوقت المناسب فيما يتعلق بالآثار المحتملة لأنشطتها على البيئة والصحة والسلامة المهنية؛
- تحديد أهداف قابلة للقياس وعند الضرورة محددة لتحسين أدائها البيئي واستخدام مواردها، ودراسة مدى صلة هذه الأهداف دوريًا حيثما كان ذلك مناسبا ينبغي أن تكون الأهداف متسقة مع السياسات الوطنية ذات الصلة والالتزامات الدولية؛
- التحقق والرقابة المنتظمة للتقدم المحرز تجاه تحقيق الأهداف البيئية أو المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية؛

2-2- مراعاة المخاوف بخصوص التكلفة، السرية التجارية والدفاع عن حقوق الملكية الفكرية:

- تقديم معلومات موثوقة ودقيقة للعاملين والجمهور حول التأثيرات أنشطة المؤسسة على البيئة والصحة والسلامة المهنية بما يساعد على تقييم مدى التقدم في تحسين الأداء البيئي؛
- تعزيز الاتصال والتشاور مع مختلف أصحاب المصالح والجهات التي تتأثر بصورة مباشرة من السياسة البيئية الصحية وسياسة السلامة المطبقة من طرف المنظمة؛

2-3- القيام بالتقييم واتخاذ القرارات على ضوء التأثيرات المتوقعة على البيئة، الصحة والأمان والمنسوبة إلى العمليات البضائع والخدمات الخاصة بالمنظمة، وتأثيرها على الدورة الحياتية الخاص بهم، وفي الأماكن التي كون لهذه التغييرات

[1] IBID, pp : 50- 52.

المقترحة تأثير ملحوظ على البيئة، الصحة والسلامة، وفي الأحوال التي تكون فيها خاضعة للمصادقة من قبل السلطة المختصة، يجب إعداد تقرير مناسب حول التأثير البيئي؛

2-4- إقامة برامج بديلة للمنع والتعديل والسيطرة على الأضرار الصحية والبيئية الفادحة نتيجة لنشاطات المنظمة، بما في ذلك الحوادث والحالات الطارئة، وإقامة أجهزة لإبلاغ السلطات المختصة مباشرة؛

2-5- المطالبة وبدون توقف بتحسين الأداء البيئي للمنظمة بمختلف آليات التحفيز والتشجيع، وحيث يكون الأمر ممكناً، من خلال النشاطات، مثل:

- تبني تقنيات وأنظمة تشغيل في جميع أقسام المنظمة والتي تعبر عن المعايير فيما يتعلق بالأداء الوظيفي؛
- تطوير وتزويد منتوجات أو خدمات التي لا يوجد لها تأثير بيئي سلبي، وتكون آمنة عند استعمالها، وتكون ناجعة في استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، وتكون قابلة للاستعمال مرة أخرى أو صرفها بلا مخاطر؛
- الوصول إلى مستويات أعلى من الوعي لدى المستهلكين فيما يتعلق بالآثار البيئية الناتجة عن استعمال منتوجات وخدمات المؤسسة، وكذلك بحث الطرق الخاصة بتحسين الأداء البيئي للشركة على المدى الطويل؛

2-6- منح التثقيف والتأهيل اللائقين للعمال في مواضيع الصحة والأمان البيئي، بما في ذلك علاج المواد الخطرة ومنع الحوادث البيئية، وكذلك مجالات الإدارة البيئية الأكثر اتساعاً، مثل إجراءات تقييم التأثير البيئي للمنتجات؛

2-7- المساهمة في تطوير سياسة جماهيرية نافذة من الناحية البيئية وناجعة من الناحية الاقتصادية، مثل المشاريع المشتركة أو المبادرات التي تزيد من الوعي البيئي والدفاع عن البيئة؛

خلاصة

يعتبر الأداء من المفاهيم التي اهتمت بها مختلف الأدبيات الإدارية والتي ارتكزت بالأساس على تقييم الأداء من المنظور المالي وإهمال الأبعاد غير المالية للأداء، باعتبار أنّ المنظمات تسعى من وراء ممارسة نشاطها الصناعي، التجاري أو الخدمي إلى تحقيق الربحية والنمو، وخدمة أغراض فئة المساهمين والملاّك فقط. لكن مع توجه المنظمات في مختلف دول العالم لتبني أساليب إنتاجية صديقة للبيئة مثل الإنتاج الأنظف، المنتجات الخضراء، في ظل اسقاط أبعاد التنمية المستدامة على وظائف المؤسسة أصبح للأداء أبعاد أخرى يجب الاهتمام بتقييمها وتحسينها من أجل تحسين صورة وسمعة المؤسسة وكسب مزيد من الزبائن في السوق.

لذلك يعتبر البعد البيئي والاجتماعي من الأبعاد المهمة في الوقت الراهن والتي أصبحت توليها المنظمات اهتمام كبيرا بفعل الضغوط المتزايدة عليها من طرف الهيئات المستقلة والجمعيات التي تنادي بحماية البيئة نتيجة التأثيرات السلبية التي لحق بالبيئة الطبيعية نتيجة تزايد وتيرة التصنيع والإنتاج في العالم وما نتج عنها من ارتفاع حجم النفايات والانبعاثات الملوثة للبيئة، والهواء والمياه.

كل هذه الظروف والمتغيرات شكلت ضرورة استراتيجية من أجل الانتقال من الاهتمام بتقييم الأداء في شقه المالي فقط إلى الاهتمام بالأبعاد البيئة والاجتماعية في إطار النظرة الحديثة للأداء، وهو ما يعرف بمفهوم الأداء الشامل أو الأداء المستدام –انطلاقا من أبعاد التنمية المستدامة– كنموذج متعدد الأبعاد يهدف إلى تجميع كل من الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي في ظل التزام المؤسسة بمسؤوليتها المجتمعية اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، والاستفادة من نظرية التنمية المستدامة. وقد كان للمنظمة العالمية للمواصفات مساهمات كبيرة في المجال الاقتصادي والبيئي والاجتماعي من خلال طرحها للعديد من المواصفات القياسية التي اهتمت بأبعاد الأداء الشامل وتتقاطع في نفس الوقت أيضا مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، على غرار المواصفة القياسية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9001 المواصفة القياسية للإدارة البيئية ISO 14001، المواصفة القياسية للصحة والسلامة المهنية ISO 18001، أو مواصفة المسؤولية المجتمعية ISO 26000، لذلك نتساءل من هذا المنظور عن مدى استفادة المنظمات من تلك المداخل في تحسين أدائها الشامل، وهذا ما سيتمحور حوله مضمون الفصل الرابع تحت عنوان "آليات تقييم وتحسين الأداء الشامل في للمؤسسات الاقتصادية في ظل التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO.

الفصل الرابع: الانتقال من المواصفات القياسية ISO إلى إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية

الفصل الرابع: الانتقال من المواصفات القياسية ISO إلى إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية

تمهيد

يعتبر تقييم الأداء من المفاهيم التي لاقت اهتمام كبير من طرف الباحثين والمنظمات بشكل عام نظرا لأهميته البالغة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فقد كان التركيز في مختلف الأدبيات على تقييم الأداء المالي أو الاقتصادي والعمل على تحسينه باستمرار على اعتبار تحقيق المنظمة لأرباح سنوية على المدى القصير والمتوسط يعتبر مؤشر على قدرة المنظمة على توليد تدفقات نقدية وتلبية تطلعات المساهمين.

ونظرا لتعدد أصحاب المصالح واختلاف احتياجاتهم سواء لمعلومات مالية وغير مالية بفعل التطورات الكبيرة التي مست البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة أصبح التركيز على تحسين الأداء المالي فقط عاجزا عن تلبية احتياجات الأطراف ذات المصلحة. لذلك ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بأبعاد أخرى للأداء سواء ما تعلق منها بالبعد البيئي أو البعد الاجتماعي والمجتمعي للأداء وهذا ما يشكل نموذج ثلاثي الأبعاد تحت مسمى الأداء الشامل أو المستدام كمفهوم حديث يراعي التركيز على الأداء الاقتصادي (المالي) كبعد جوهري يحقق البقاء في سوق النشاط، وكذا الأداء البيئي من خلال الحفاظ على البيئة المحيطة وتدنية التأثيرات السلبية للأنشطة الصناعية على البيئة في ظل انتشار الوعي البيئي على المستوى العالمي وتوجه المستهلكين في الأسواق العالمية لاقتناء المنتجات الصديقة للبيئة أو التعامل مع المنظمات الحاصلة على تأهيل ISO في مجال البيئة، وأخيرا البعد الاجتماعي والمجتمعي كآلية تعبر من خلالها المنظمة على أنها شريك في القضايا الاجتماعية سواء للأفراد العاملين لديها وحتى المجتمع الذي تنشط فيه وهذا من خلال توفير مناخ عمل ملائم وتحسين الحياة الوظيفية للعاملين من جهة أو المساهمة في تمويل بعض المشاريع الهادفة لخدمة أفراد المجتمع والمساهمة في التنمية الاجتماعية وتحقيق الرفاه الاجتماعي من جهة أخرى.

ولذلك أصبح الأداء الشامل وقضايا الاستدامة محل اهتمام من طرف العديد من المنظمات الدولية وعلى رأسها منظمة التقييس الدولية ISO التي ساهمت في طرح العديد من المواصفات الارشادية ولإشهاد الجودة أيضا والتي لها علاقة مباشرة بالأبعاد الاقتصادية، البيئية والاجتماعية للأداء الشامل من جهة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى على اعتبار أن متطلبات المواصفات القياسية ISO تتقاطع مع إدارة الجودة الشاملة في العديد من الأبعاد والمجالات، وهذا ما نسعى لتوضيحه في هذا الفصل كضرورة حتمية لمعرفة أي مساهمة يمكن أن نجدها للتكامل الموجود بين وإدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO في تعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة الخاصة بتحسين مؤشرات الأداء الشامل. وعطفا على ما سبق يمكننا استعراض المباحث التالية:

المبحث الأول: تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية؛ المفهوم ونماذج القياس؛

المبحث الثاني: أدوات ونماذج قياس الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الثالث: الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية كتوجه نحو تحسين الأداء الشامل؛

المبحث الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO في تحسين الأداء الشامل؛

المبحث الأول: تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية؛ المفهوم ونماذج القياس

يكتسي موضوع تقييم الأداء أهمية بالغة للمؤسسات باعتباره يهدف لتحديد الانحرافات عن مستويات الأداء المستهدفة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء التنظيمي ومؤشراته

أولا: مفهوم نظام تقييم الأداء

توجد بعض المصطلحات المتشابهة فيما يتعلق بمفهوم تقييم الأداء التنظيمي، وهذا ناتج عن ترجمة المصطلح بالإنجليزية إلى العربية والتي قد تستخدم للدلالة على نفس المفهوم، وتتمثل أهم تلك المصطلحات فيما يلي[1]:

- قياس الأداء (Performance measurment): وهو مقارنة الأداء المحقق بمعايير موضوعة مسبقا.
- تقييم الأداء (Performance assessment): تحديد مستوى الأداء المحقق أو إعطاء الأداء قيمة معينة له.
- تقويم الأداء (Performance appraisal): تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق.

1- تعريف تقييم الأداء

يمكن تعريف نظام قياس الأداء على أنه مجموعة المقاييس المستخدمة لتحديد كلاً من كفاءة الإجراءات وفعاليتها[2]، حيث يمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء[3]:

- تقييم الأداء على المستوى الكلي: ويختص بمتابعة أداء القطاعات الاقتصادية للدولة وبيان الانحرافات عن الخطط الموضوعة واقتراح الحلول الممكنة لمعالجة الانحرافات عن الأداء المستهدف.
- تقييم الأداء على المستوى المؤسسي: ويعنى بمتابعة أداء المؤسسات من خلال تقييم كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق الأهداف المخطط لها سواء ما تعلق بالأداء المالي، أداء العاملين، الأداء التجاري، من أجل تشخيص نقاط القوة بغية تحسينها ونقاط الضعف لمعالجتها.
- تقييم الأداء على مستوى الفرد: تتبلور عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة في التقدير المنتظم والمستمر لإنجاز الفرد للعمل، وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.

كما يشير مفهوم تقييم الأداء إلى العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بإجراء مقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المحقق مع تحديد أسباب الانحرافات للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء واستمرارية المنظمة[4].

---

[1] مريم بلحاج، **الأداء الكلي المستدام ركيزة للتنمية المستدامة –دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الأردنية**، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة –الواقع والرهانات– جامعة حسيبة بن بوعلي –الشلف، يومي 14 و15 نوفمبر 2016، ص: 5.

[2] Mike Bourne, Andy Neely, John Mills and Ken Platts, **Implementing performance measurement systems: a literature review**, International Journal Business Performance Management, Vol. 5, No. 1, 2003, p: 03.

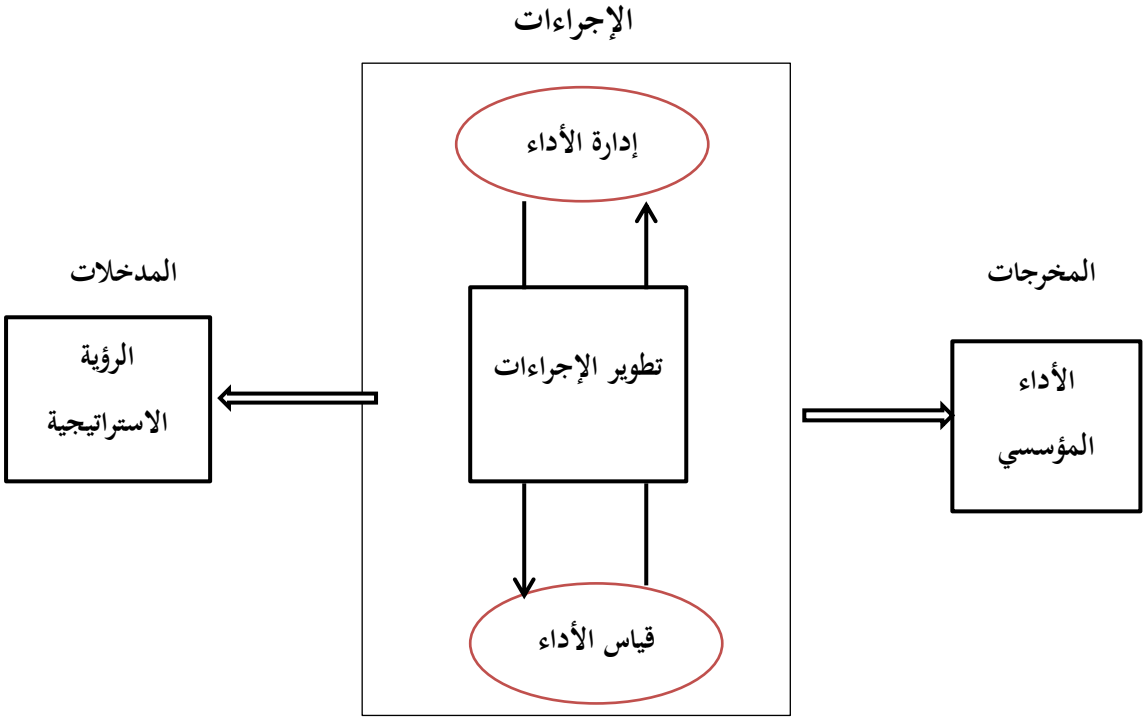
[3] نبيل حمادي، فاطمة الزهراء عبادي، **مقومات أداء تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة**، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، يومي 10 و11 نوفمبر 2009، ص:04.

[4] عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ،ص: 483.

بحسب (Nelly et al. 2005) فإنّ قياس الأداء هو جزء من عمليات الرقابة الاستراتيجية للأداء، لذلك يتبع قواعد وإجراءات معينة لتعزيز التحكم الاستراتيجي في الأداء بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة[1].

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن عملية تقييم الأداء تهدف لتحديد الفجوة بين الأداء المحقق والأداء المستهدف وتحديد أسباب حدوث الانحرافات عن الأداء المخطط مع العمل على تصحيح تلك الانحرافات بالشكل الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. في حين يرى (Kagioglou at al. 2001) نظام قياس الأداء هو عملية تحديد مدى نجاح المنظمات أو الأفراد في تحقيق أهدافهم أو استراتيجياتهم، لذلك تتضح أهمية تحديد وتحسين أداء المنظمة على جميع المستويات، بهدف جذب الاستثمارات، وزيادة قيمة الأسهم واجتذاب الموظفين ذوي الكفاءات العالية، وبخصوص النظر في كيفية قياس أداء المنظمة، فقد تم صياغة مؤشرات الأداء التي تحقق هذا الأخير، حيث تركز مؤشرات الأداء هذه بشكل تقليدي على الأبعاد المالية أساسا، مثل العائد على الاستثمار، المبيعات، والربح لكل وحدة منتجة[2]. والشكل الموالي يوضح نظام قياس وإدارة الأداء.

الشكل رقم (22): حلقة نظام قياس وإدارة الأداء



Source: Dragan Katić, M.Sc. B.Sc. Civ. Eng, **Overview of The Management and Performance MEASUREMENT**, 10th international conference organization, technology and management in construction, At Sibenik, Croatia, March 2019, p: 04

[1] Nelly, A, **The evolution of performance measurement research**, International Journal of Productivity and Performance management, Vol. 25, No. 12, 2005, p: 1265.
[2] Kagioglou, M., Cooper, R., Aouad, G., **Performance menagement in construction: a conceptual framework**, Construction Management and Economics, 2001, 19, p: 86.

من الشكل أعلاه يتضح بأن نظام إدارة الأداء يعتبر نظام تحكم (رقابي) مغلق يقوم بتنفيذ استراتيجية وسياسة المنظمة، ويقبل التغذية العكسية من مختلف المستويات من أجل التحكم في أداء النظام، كما أن نظام قياس الأداء هو نظام معلومات يقع في صميم عملية إدارة الأداء.

وجبت الإشارة إلى أن نظام قياس الأداء يساعد على توفير المعلومات اللازمة لتقييم المجال الذي تقوم المنظمة في إطاره بخلق القيمة وبلوغ التميز، وإعطاء القائم على عملية التقييم أسباب حدوث الاختلالات وآليات معالجتها ومن ثم يمكن القول بأن عملية قياس الأداء تعتبر مرحلة أولية لعملية إدارة الأداء.

2- المبادئ الرئيسية لتصميم نظام فعال لتقييم الأداء: يجب مراعاة مجموعة من المبادئ الأساسية لتصميم نظام فعال لتقييم الأداء، يمكن ذكرها على النحو الآتي[1]:

1- الصياغة الواضحة للرؤية والرسالة والاستراتيجية والأهداف: يجب أن يبدأ قياس الأداء الفعال بفهم واضح للأهداف والبرامج والخطط ونظم البرامج المتعددة التي تستخدمها المنظمة، فالرسالة والرؤية والاستراتيجية هما نقطة البداية لتطوير مدخل قياس الأداء، فيجب تحديد الاهداف في استراتيجية المنظمة ومن ثم تحديد المقياس والمعايير لتفسير النتائج والرسالة الاستراتيجية والأهداف يجب أن تعدل دوريا لتطوير الأداء.

2- تحديد استراتيجية واضحة للقياس: إنّ استخدام البرامج الخاصة بالرسالة والاستراتيجية والأهداف كأساس في صياغة نظام، يساعد في تحديد الخطوط العامة والتفصيلية لتعميم وتطوير القياس والذي ينظم في فئات القياس (المدخلات، المخرجات) والمقاييس المحددة في كل فئة (تحديد البيانات، تجميعها، تخزينها وتقريرها).

3- تصميم برنامج القياس للمستخدمين الرئيسيين والعملاء: حيث يجب أن يتضمن برنامج القياس صناع القرار والأطراف المستفيدة من البرنامج.

4- تحديد نموذج تصوري لقياس الأداء: حيث يجب أن يتضمن برامج واقعية وعقلانية وإلى صياغة واقعية وأخذ في الاعتبار العلاقة بين البرنامج والغرض من القياس.

5- تطوير الاتجاهات المتعددة للقياس ضروري لمختلف العملاء: إذ أنه من غير المقبول البحث في اتجاه واحد في المقاييس لتلبية كل الاحتياجات وخاصة مع تعدد اهتمامات واحتياجات المستخدمين لمعلومات الأداء.

6- أخذ نظم وبرامج العملاء في الاعتبار: يجب أن يوفر في الاعتبار حاجات ورغبات ورضا العملاء في كل مرحلة من مراحل عملية التعلم التنظيمي التي تضمن صياغة الأهداف وتطوير المقاييس، وتحسين الجودة ومن المهم ربط مقاييس رضا العملاء بالمقاييس التشغيلية لتوضيح كفاءة وجودة نتائج الأداء.

---

[1] ابراهيم عثمان عبد الرحمن حسين، **المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي-إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM**، المؤتمر الخامس والعشرون جول جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والارشيف، تونس، يومي 29- 30 أكتوبر 2014، ص ص: 90، 91.

3- أهمية تقييم الأداء

على اعتبار أنّ عملية تقييم الأداء كمرحلة من مراحل مراقبة التسيير والتي تهدف لوصف الأداء المحقق مقارنة بالمستهدف ومعالجة الاختلالات الممكنة، فإنه يكتسي أهمية بالغة يمكننا توضيحها من خلال العناصر التالية[1]:

- مساعدة المنظمات على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (المالية، المادية والبشرية)؛
- يساعد المنظمة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة؛
- العمل على اكتشاف الانحرافات في الأداء على مستوى مختلف وظائف المؤسسة، حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتفاديها مستقبلا؛
- تحديد أهم المراكز الوظيفية المسؤولة عن حدوث الانحرافات في الأداء المحقق؛
- تساهم مخرجات نظام تقييم الأداء المؤسسي الركيزة الأساسية لتحديد الاستراتيجية الحالية أو تعديلها؛
- يساعد على خلق نوع من التنافس بين الأقسام والإدارات بما يساعد على تحسين الأداء العام للمنظمة؛
- ترسيخ ثقافة التحسين المستمر وتطوير أداء المنظمة من خلال معالجة الانحرافات والقضاء على نقاط الضعف
- تقييم الأداء يرتبط بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى القطاعي أو على مستوى المؤسسة؛
- تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعة؛
- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المنظمة؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات ولا سيما الاستراتيجية منها؛
- يمكن تقييم الأداء من خلال ثلاث أبعاد أساسية تتمثل في: العائد، المخاطرة، رد فعل أصحاب المصالح؛

يرى (Amaratunga وآخرون، 2001) أن قياس الأداء كعملية لتقييم الأداء تهدف لتوضيح التقدم المحرز في تحقيق الأهداف المحددة، بما في ذلك المعلومات المتعلقة بكفاءة الموارد، وجودة النتائج وفعالية العمليات التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية. من ناحية أخرى، يجب على إدارة المؤسسة استخدام المعلومات في قياس الأداء للعمل بشكل إيجابي من أجل إجراء التغييرات في الثقافة والأنظمة والعمليات التنظيمية، بما يساعد على تحديد مجموعة من أهداف الأداء المخطط، وتخصيص وتحديد الأولويات بين الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة[2].

وتم التأكيد على أهمية قياس الأداء في المنظمة من قبل العديد من المؤلفين، يقترح أوكلاند (1993) أن القياس يلعب دورًا مهمًا في تحسين الجودة والإنتاجية، باعتباره يعمل على تحقيق ما يلي[3]:

- توفير الرؤية وتوفير "لوحة النتائج " للعاملين ورؤسائهم لمراقبة مستويات أدائهم؛
- تسليط الضوء على مشاكل الجودة وتحديد المجالات التي تتطلب اهتماما ذا أولوية؛

---

[1] صالح بلاسكة ، **فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية –دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، 2016- 2017، ص ص: 143، 144.

[2] Dragan Katić, M.Sc. B.Sc. Civ. Eng, **Overview of The Management and Performance Measurement**, 10th international conference organization, technology and management in construction, At Sibenik, Croatia, March 2019, p: 04.

[3] Amaratunga, D., Baldry, D., Sarshar, M., **Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology**, An International Journal, Vol. 50, No. 5, 2001, P: 179, 180.

- تقديم المعلومات اللازمة حول تكاليف الجودة الرديئة؛
- تبرير كيفيات استخدام الموارد المتاحة؛ وتقديم ملاحظات لقيادة جهود التحسين المستمر للأداء؛

4- صعوبات تقييم الأداء: تكتسي عملية تقييم أداء المؤسسات عدة صعوبات، ويمكن إيجازها فيما يلي[1]:

- صعوبة تحديد المعايير المساهمة في الأداء؛
- صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء، خاصة الأداء الناتج عن سلوكه؛
- الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج؛
- كثرة المعايير وتشعبها، مما يؤدي لتحريف النتائج وتوجيهها، وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة؛
- خلق جو من اللاثقة والفوضى عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبة الدائمة؛
- زيادة تكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى الإيرادات المرجوة من ورائها؛

ثانيا: مقاييس الأداء التنظيمي: يرى (Andy and al, 2005) أنه يمكن تطبيق قياس الأداء على ثلاثة مستويات مختلفة:

1- مقاييس الأداء الفردية: تتكون جميع أنظمة قياس الأداء من عدد من مقاييس الأداء الفردية بحيث تغطي مجالات معينة كم هو الشأن بالنسبة لبطاقة الأداء المتوازن التي تغطي أربع مستويات من الأداء[2].

2- مجموعة مقاييس الأداء – نظام قياس الأداء ككيان: بالنظر لبيئة التصنيع يرى الباحثين بأنه يمكن تحديد العديد من مقاييس الأداء مجتمعة تخص الجودة والوقت والسعر (التكلفة) والمرونة. كما يتخذ مؤلفون آخرون موقفا مختلفا مثل (Fitzgerald et al. 1991) بعد دراستهم لقياس الأداء في قطاع الخدمات، حيث يشير إلى وجود نوعين أساسيين من مقاييس الأداء في أي منظمة وهي كما يلي[3]:

2-1- مقاييس الأداء المرتبطة بالنتائج: وقد حصرها فيما يلي:

- مؤشرات القدرة التنافسية: مثل الحصة السوقية، نمو مبيعات المنظمة.
- مؤشرات الأداء المالي: الربحية، السيولة، هيكل رأس المال.

2-2- مقاييس مرتبطة بمحددات النتائج: وقد حصرها في عدة محددات من أهمها: جودة الخدمة (مثل الموثوقية الآمان)، والمرونة، واستخدام الموارد (مثل الإنتاجية والفعالية)، والابتكار)، يعني هذا أنه يجب أن يكون من الممكن بناء إطار لقياس الأداء حول مفاهيم النتائج والمحددات[4].

وقد يكون أفضل إطار لقياس الأداء هو نموذج (Kaplan, R. S., Norton, 1992) المعروف باسم "بطاقة الأداء المتوازن" والذي يعتمد على مبدأ أن نظام قياس الأداء يجب أن يزود المديرين بمعلومات كافية لمعالجة الأسئلة التالية[5]:

---

[1] صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره ، ص: 144.

[2] Andy Neely, Mike Gregory,Ken Platts, **Performance measurement system design A literature review and research agenda**, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25 No. 12, 2005, p: 1229 1231.

[3] Fitzgerald. L, Johnston, R. Brignall, S. Silvestro. R, **Performance Measurement in Service Business** Management Accounting journal, vol. 69, No. 10, Nov 1991, p: 36.

[4] Andy Neely, Mike Gregory,Ken Platts, Op Cit, p: 1243.

[5] Kaplan, R. S., Norton, D. P., **The Balanced scorecard – measures that drive performance**, Harvard Business Review, 1992, p: 72.

- كيف نتطلع إلى مساهمينا (المنظور المالي)؟
- ما الذي يجب أن نتفوق فيه (منظور العمليات الداخلية)؟
- كيف يرانا عملاؤنا (منظور العملاء)؟
- كيف يمكننا الاستمرار في تحسين وخلق القيمة (منظور الابتكار والتعلم)؟

3- العلاقة بين نظام قياس الأداء والبيئة التي يعمل فيها: أي أن نظام قياس الأداء يجب أن يتفاعل مع بيئة أوسع حيث نجد بعدين أساسيين لهذه البيئة، الأول هو البيئة الداخلية – أي التنظيم، والثاني هو البيئة الخارجية- أي السوق التي تتنافس فيها المنظمة[1].

لقد أدى تعدد الأهداف المرجوة من عملية التقييم إلى تعدد وتنوع المقاييس، منها ما هو كمي ومنها ما هو نوعي. ويمكن تصنيف مقاييس أداء المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

I- المقاييس المالية: تعتبر المقاييس المالية هي الأقدم والأكثر استخداما في قياس الأداء لكونها تعطي نظرة شاملة حول أداء المنظمة، فالمقاييس المالية تركز على تحديد عوائد المنظمة الناتجة عن استخدام موارد المنظمة المتاحة وبالتالي فهي تعكس ربحية المنظمة والتي تعتبر الهدف الرئيسي للمنظمات.[2]

وقد وجهت لهذه المقاييس جملة من الانتقادات كالقصور وعدم شمول الاتجاهات الاستراتيجية للأعمال وبالتالي عدم الحصول على المعلومات خلال مرحلة تحقيق الأهداف وترجمتها من خلال العمليات الداخلية عبر سلسلة القيمة[3]. وأضاف Andy أنّ المقاييس المالية تركز على الفترات قصيرة الأجل، كما تعاني من نقص في تقديم المعلومات المتعلقة بالجودة ومرونة أنظمة المؤسسة ناهيك عن عدم تقديمها للمعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية كتفضيلات ومتطلبات الزبائن في السوق، واتجاهات وانجازات المنافسين في سوق النشاط[4]. وتعتبر هذه المقاييس ترجمة للأداء المحقق من قبل المنظمة في بعده المالي خلال فترة مالية معينة وأهم تلك المقاييس ما يلي[5]:

1- مقاييس الربحية: تعتبر الربحية النتيجة النهائية لمجموعة السياسات والقرارات وتستخدم مقاييس الربحية لتقييم أداء المنظمات عن طريق نسبة صافي العمليات إلى الاستثمارات، ويتم مقارنة هامش الربح المحقق مع هامش الربح التاريخي من أجل التحكم في أسعر البيع وتكاليف المنظمة.

2- القدرة الإيرادية: وتعني قدرة المنظمة على توليد الأرباح خلال فترة زمنية معينة جراء استخدامها للموارد المتاحة ويعبر مقياس القدرة الإيرادية عن كفاءة استخدام الموارد ويتم قياسه كما يلي:

القدرة الإيرادية= صافي العمليات قبل الفوائد/ إجمالي الاستثمارات.

---

[1] Andy Neely, Mike Gregory,Ken Platts, Op Cit, p: 1248.

[2] Mahmoud Nourayi & Giorgio Canarella, "**Non-Financial Measures, Aggregation and Performance Evaluation**", The Journal of Business Inquiry, 2009, Vol: 8, N°: 1, p1

[3] Mattila & Mikael Ahlqvist, "**Performance Measurement in Entrepreneurial Organizations**", Published Master Thesis in Accounting & Finance, Goteborg University, 2001, p 30.

[4] Andy Neely, "**The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next**?, International Journal of Operations & Production Management, Vol: 19, N°: 2, 1999, p 206.

[5] عز الدين التومة عز الدين ابراهيم، **أثر إدارة الجودة الشاملة في الاداء المؤسسي في القطاع الصحي**، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، 2018، ص ص: 91- 93.

3- العائد على الاستثمار: يعبر هذا المعيار عن مدى فعالية استخدام الموارد (الأصول) المتاحة ومقدار الأرباح التي حققتها هذه الموارد أي العائد على الأصول المستخدمة، ويقاس باستخدام العلاقة التالية:

العائد على الاستثمار (العائد على الأصول)= صافي العمليات بعد الضرائب/ إجمال الاستثمارات.

4- العائد على حقوق الملكية: يقاس العائد على حقوق الملكية (استثمار المساهمين) بقسمة صافي العمليات بعد الضرائب على حقوق الملكية.

II – مقاييس النمو: تعبر هذه المقاييس عن مدى احتفاظ المنظمة بنوها الاقتصادي، ويتم الحصول على مؤشرات النمو بمقارنة معدل التغيرات التي طرأت على المعايير المالية للمنظمة خلال عدد من السنوات السابقة، وتعتبر كثير من المنظمات مقاييس النمو واحدا من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتتمثل فيما يلي[1]:

1- معدل نمو الدخل: ويتم حسابه بمقارنة دخل السنة الجارية مع السنة السابقة لها ويعبر عن قدرة المنظمة في الحفاظ وزيادة مداخيلها عبر الزمن، ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل نمو الدخل= (دخل السنة الجارية/ دخل السنة السابقة) * 100- 100.

2- معدل نمو المبيعات: تعتبر المنظمة المبيعات الأساس الذي تعتمد عليه في حساب العديد من المعايير المالية إذ أنها تبين الوضع المالي للمنظمة في السوق، ذلك لأن معيار نمو المبيعات يعتبر أحد معايير نجاح المنظمة ويتم حسابه وفق العلاقة التالية: معدل نمو المبيعات= (مبيعات السنة الجارية/ مبيعات السنة السابقة) * 100- 100.

III- مقاييس تكلفة الجودة: لابد لأي منظمة من أن تتحمل تكاليف الجودة سواء كانت تكاليف تحقيق الجودة أو فشلها في تحقيق الجودة، أي أن تكاليف الجودة هي تكاليف منع حدوث المعيب، ويمثل تدنية تكاليف الجودة معيارا مهما لقياس أداء المنظمة، ويتم قياس تكلفة الجودة كما يلي[2]:

تكلفة الجودة الإجمالية= تكلفة الوقاية + تكلفة الأداء + تكلفة الفشل الداخلي + تكلفة الفشل الخارجي.

يعتبر معيار الجودة من أكثر المؤشرات شيوعا إذ يعبر عن العلاقة النسبية التي يتم بموجبها قياس تكلفة الجودة ذات الصلة، وتستخدم هذه الأرقام في مقارنة الأداء المتحقق خلال فترتين من الزمن، ومن تلك المعايير نذكر ما يلي:

1- معيار العمل: وهو العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة ومجموع ساعات العمل، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

معيار العمل= تكلفة الجودة/ تكلفة ساعات العمل المباشرة.

2- معيار التكلفة: ويحسب باعتماد العلاقة التالية: معيار التكلفة = تكلفة الجودة/ التكاليف الإجمالية.

3- معيار الإنتاج: ويحسب باعتماد العلاقة التالية: معيار الإنتاج= تكاليف الجودة/ تكلفة الإنتاج.

4- معيار المبيعات: ويحسب باعتماد العلاقة التالية: معيار المبيعات= تكاليف الجودة/ قيمة المبيعات.

---

[1] عز الدين التومة عز الدين ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 93- 95.

[2] المرجع السابق، ص: 96، 97.

ثالثا: نماذج قياس الأداء: توجد العديد من النماذج المستخدمة في تقييم وقياس الأداء التنظيمي من أجل الوصول إلى نتائج تساعد المنظمة في وضع استراتيجيات لضمان تلبية احتياجات أصحاب المصلحة[1]، ويمكن تلخيص أهم تلك النماذج فيما يلي[2]:

1- نموذج تدريجي (رأسي) Hierarchical (Vertical) Model: يهتم بالأداء المالي وغير المالي، ويقوم على إشراك جميع المستويات الإدارية للمنظمة في تنفيذ استراتيجيتها وتحقيق أهدافها، وتتم عملية قياس مستويات الأداء من خلال التغذية العكسية.

2- نموذج سلسلة القيمة Value Chain Model: يرتبط بسلسلة القيمة ويهتم بالعلاقات الداخلية والخارجية مع العملاء والموردين، وله أهمية خاصة في المنظمات التي تعمل في بيئة تنافسية والتي ترتبط مباشرة بالعملاء حيث يساعدها على التأكد من أن منتجاتها متاحة للزبائن في الوقت والمكان وبالسعر المناسب، ويؤكد على الجودة كمعيار للأداء وليس فقط عنصر لتعزيز تنافسية المنظمة.

3- نموذج بطاقة الأداء المتوازنة The Balanced Scorecard Model: عبارة عن نموذج شامل ومتعدد الأبعاد يأخذ بعين الاعتبار مجموعة من مؤشرات الأداء المالية وغير المالية، والتي تعكس أنواع مختلفة من الأداء بالشكل الذي يغطي مجموع الأداء الكلي للمنظمة من منظور الأطراف الداخليين والخارجيين. وقد قدم كل من (Kaplan & Norton, 1996) نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة مفيدة للمنظمات من أجل الحصول على ميزة تنافسية في ظل بيئة معقدة تتميز بالمنافسة، حيث تترجم بطاقة الأداء المتوازن استراتيجية المنظمة الموزعة على مجموعة من مؤشرات الأداء التي تقدم نموذجًا لنظام قياس الأداء، تحقق تلك المؤشرات توازنًا بين المؤشرات الخارجية لأصحاب المصلحة والمؤشرات الداخلية للعمليات الحاسمة وتعلم الابتكار والتطوير[3].

يقدم النموذج الأداء التنظيمي من خلال أربع أبعاد: البعد المالي، بعد العملاء، والتعلم والنمو، والعمليات الداخلية، حيث تغطي تلك الأبعاد المؤشرات التالية[4]:

- مقاييس البعد المالي: تخص مؤشرات العائد على الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة، الربحية، حجم الإيرادات، تكاليف الإنتاج.
- مقاييس بعد العملاء: تخص أداء المؤسسة فيما يخص الحصة السوقية، جذب العملاء، المحافظة على العملاء درجة رضا العملاء على منتجات المنظمة.
- مقاييس التعلم والنمو: مثل درجة ولاء العاملين، دوران العمل، إنتاجية العاملين.
- مقاييس العمليات الداخلية: تطوير المنتجات، تحسين الجودة، إرضاء الزبائن.

---

[1] Roshan David, Jenson Joseph E, **Study on performance measurement systems – Measures and Metrics** International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 4, Issue 9, September 2014, p : 06.

[2] مريم بلحاج، **مرجع سبق ذكره**، ص: 6، 7.

[3] Cristian-Ionuț Ivanov, Silvia Avasilcăi, **Performance measurement models: an analysis for measuring innovation processes performance**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol 124, 2014, P: 398.

[4] Robert S. Kaplan, David P. Norton, **the Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, library of congress cataloging- in publication data, 1996, usa, P :306.

المطلب الثاني: النماذج الكلاسيكية لتقييم الأداء

ارتكزت الأنظمة التقليدية لقياس وتقييم الأداء على العديد من المقاييس ذات الطبيعة المالية بالأساس، والتي ركزت على النتيجة النهائية وبالذات حساب الربح المحقق من النشاط، لذلك نجد تلك المقاييس تعتمد على توفر معلومات كمية حول مختلف جوانب النشاط من أجل حساب مؤشرات مالية تفيد في اتخاذ قرارات استراتيجية سواء لتطوير مستوى الأداء المحقق أو تصحيح الاختلالات في الأداء.

أولا: خصائص أنظمة القياس التقليدية: تتصف أنظمة القياس التقليدية بخصائص نوجزها فيما يلي[1]:

- تعتمد الأنظمة التقليدية لقياس الأداء على المؤشرات المالية؛
- تعتمد على المعلومات الداخلية وتتخذ بموجبها القرارات؛
- إهمالها للجوانب غير المالية، وبسبب التطور التكنولوجي وتغيرات البيئة الخارجية أدى ذلك إلى ظهور عيوب؛
- تركز أنظمة القياس التقليدية على أهداف قصيرة ومتوسطة المدى؛
- تعتمد المعلومات الكمية عند حسابها لمختلف المؤشرات المالية؛
- تتميز بضعف عملية الاتصال خاصة الاتصال الخارجي؛

ثانيا: نماذج عن أنظمة القياس التقليدية: تعددت مقاييس قياس الأداء التقليدية والتي تمحورت في مجملها على الاهتمام بتقييم الأداء المالي، ومن بينها نذكر ما يلي:

1- مدخل القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value added: يمثل مدخل القيمة الاقتصادية المضافة مقياس مركب عن مؤشرات الأداء المالي، وتعد مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة مختلفة بين العائد على رأس المال المستثمر وكلفته، حيث أنّ مدخل القيمة الاقتصادية المضافة الموجبة تعدّ مؤشر بأن نشاطات منظمة الأعمال تم توليدها (قيمة أصحاب المصلحة) على فترة القياس، ومن الجدير بالذكر أن النشاطات التي تولد القيمة الاقتصادية المضافة السلبية هي نتيجة لفقدان قيمة أصحاب المصالح والحقوق، وقد كان أصحاب المصالح في هذا المدخل منصب على المساهمين وأصحب الأموال فقط. ويعمل مدخل القيمة الاقتصادية المضافة على تزويد منظمة الأعمال بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل الربح المحاسبي، العائد على رأس المال، ومن المفترض عدم النظر إليها كأسلوب بديل لإدارة المنظمات، كما يعد مدخل القيمة الاقتصادية المضافة مفيدا بشكل كبير عندما يتم استخدامه لقياس مستوى تحسين الأداء، أو عندما يتم مقارنة مستوى العمليات في المنظمة[2].

تم تعريف القيمة الاقتصادية المضافة بطرق مختلفة، وكما ذكر (Bhasin, 2013)، فإن القيمة الاقتصادية المضافة EVA تقيس الفرق بين العائد على رأس مال الشركة وتكلفة ذلك رأس المال، أو تعني EVA قياس الربح الاقتصادي

---

[1] صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

[2] المرجع السابق، ص148.

الحقيقي الذي تحققه الشركة ويتم حسابه من خلال مقارنة صافي الربح التشغيلي للشركة بعد الضريبة (NOPAT) مع التكلفة الإجمالية لجميع أشكال رأس المال[1].

في حين يعرفها (Stewart Stern, 1994) على أنها مقياس للإنجاز المالي لتقدير الربح الاقتصادي الحقيقي للمؤسسة، وهي تمثل الدخل المتبقي بعد خصم تكلفة رأس المال الذي تم استخدامه لتحقيق الربح التشغيلي، وبالتالي فهي تدمج الكفاءة التشغيلية وإدارة الميزانية في إجراء واحد يمكن الوصول إليه من قبل العاملين[2].

يعتمد مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) على مبدأ أن الثروة يتم إنشاؤها عندما تكون الإيرادات كافية لتغطية تكاليف التشغيل وتكلفة رأس المال، لذلك تعد القيمة الاقتصادية المضافة مقياس الأداء المرتبط بشكل مباشر بتكوين الثروة للمساهمين مما يتيح للمستثمرين من تحديد فرص الاستثمار[3]، ويتم تحديد القيمة الاقتصادية المضافة من خلال الفرق بين صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب (NOPAT) وتكلفة رأس المال، ويمكن حسابه باستخدام الصيغة التالية[4]:

$$EVA = NOPAT - WACC\,\% * IC$$

EVA: القيمة الاقتصادية المضافة؛ NOPAT: صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة؛

WACC%: المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال؛ IC: إجمالي رأس المال المستثمر؛

من الواضح أنه بموجب نهج القيمة المضافة EVA، الذي تناوله Stewart في بداية التسعينات فقد أعطى قياس الأداء معنى جديدًا مقارنة بالمدخل التقليدي الذي يعتمد فقط على المفاهيم البسيطة للأرباح والنسب المحاسبية ذات الصلة المستمدة منها، مثل العائد على حقوق الملكية (ROE) والعائد على الأصول، إنّ الفرق هو أن معايير قياس الأداء التقليدية لا تأخذ في الاعتبار تكلفة رأس المال المستثمر (حقوق الملكية والديون) من أجل تحديد الأرباح التي تحققها المنظمة. وبالتالي بموجب المدخل التقليدي يمكن اعتبار مؤسستين لهما نفس العائد على حقوق الملكية ناجحتان بنفس القدر، بينما في ظل مدخل القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) لا يمكن الوصول إلى نفس الاستنتاج إذا كان لهذين المؤسستين تكلفة مختلفة لرأس المال، وبعبارة أخرى إذا كان الربح الاقتصادي أو كان الدخل المتبقي مختلفًا مما يجعل نموذج القيمة الاقتصادية مقياس عملي لتحديد وقياس أداء المنظمات[5]. ومن مزايا استخدام مقياس القيمة الاقتصادية المضافة نذكر ما يلي[6]:

---

[1] Madan Lal Bhasin, **Disclosure of EVA in the Financial Statements: Experience of an Asian Economy** International Journal of Management Sciences and Business Research, vol. 05, No. 05, 2016, p: 30.

[2] Stern Stewart, G. Bennett Stewart, **EVA™: Fact and Fantasy**, Journal of Applied Corporate Finance, 1994, vol. 07, no. 02, p: 73.

[3] Madan Lal Bhasin, Junaid M. Shaikh, **Economic value added and shareholders' wealth creation: the portrait of a developing Asian country**, International Journal Managerial and Financial Accounting, Vol. 5, No. 2, 2013, p: 110.

[4] Maja ilic, **Economic Value added as a Modern Performance Indicator**, Perspectives of Innovations, Economics & Business, vol.06, no. 03, 2010, p: 94.

[5] Dimitris Kyriazis, Christos Anastassis, **The Validity of the Economic Value Added Approach: an Empirical Application**, European Financial Management, Vol. 13, No. 1, 2007, p: 71, 72.

[6] أنظر: - رامي أبو وادي، نهيل سقف الحيط، **القيمة الاقتصادية المضافة كأداة مكملة لتقييم أداء المصارف التجارية الأردنية**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 30 العدد 12، 2016، ص: 2504.

- Stern Stewart, G. Bennett Stewart, Op Cit, p: 75.

- القيمة الاقتصادية المضافة تعتبر من أكثر المقاييس المالية قدرة على التعبير عن الربح الاقتصادي لمنشآت الأعمال وأكثرها ارتباطا بتحقيق الثروة للملاك.
- أشارت بعض الدراسات التطبيقية على غرار دراسة (Stewart & Stern, 1994) إلى فعالية مقياس القيمة الاقتصادية المضافة على غيرها من المقاييس المحاسبية للأداء في قدرته على تفسير التغيرات في ثروة الملاك.
- تعمل القيمة الاقتصادية المضافة على زيادة ثروة الملاك من خلال زيادة تحفيز الإدارة على اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى زيادة القيمة المحققة لحملة الأسهم.
- تطبيق نظام القيمة الاقتصادية المضافة في منشآت الأعمال يعتبر تطبيقا لمفهوم حوكمة الشركات، باعتبار أن مدخل الحوكمة يشجع الإدارة على التوجه نحو الأنشطة والاستثمارات التي من المتوقع أن تعظم القيمة المحققة لحملة الأسهم، ويرى البعض بأن الهدف الأساسي لحوكمة الشركات يتمثل في تعظيم ثروة الملاك من خلال تحسين الأداء لتحقيق هذا الهدف.

2- أساليب التحليل القطاعي: يقصد به أن يتم إجراء التحليل المالي للمؤسسة من خلال معايير تحدد على المستوى القطاعي داخل الاقتصاد، وتعرف هذه المعايير بالمعدلات المعيارية للأداء، والتي يتم استخدامها واستخراجها باستخدام مجموعة أخرى من المؤسسات العاملة في القطاع، ونميز من هذه الأساليب:

2-1- أنظمة تحليل القوائم المالية: يعرف تحليل القوائم المالية هو نظام لمعالجة البيانات المالية المتضمنة في القوائم المالية، بهدف تقديم معلومات تفيد في اتخاذ قرارات سواء في مجال إدارة المحافظ الاستثمارية، الإقراض المصرفي والإدارة المالية للمنظمات. ويبرز استخدام القوائم المالية من خلال النقاط التالية[1]:

- تحليل القوائم المالية هو تحليل يبرز العلاقات المهمة في البيانات المالية؛
- يركز على تقييم العمليات السابقة كما يتضح من تحليل البيانات المالية؛
- يشمل تحليل القوائم المالية الأساليب المستخدمة في تقييم وتفسير نتيجة الأداء السابق والمركز المالي الحالي من حيث صلتها بعوامل معينة ذات أهمية في قرارات الاستثمار؛
- يعد تحليل القوائم المالية وسيلة مهمة لتقييم الأداء السابق والتخطيط والتنبؤ بالأداء المستقبلي؛

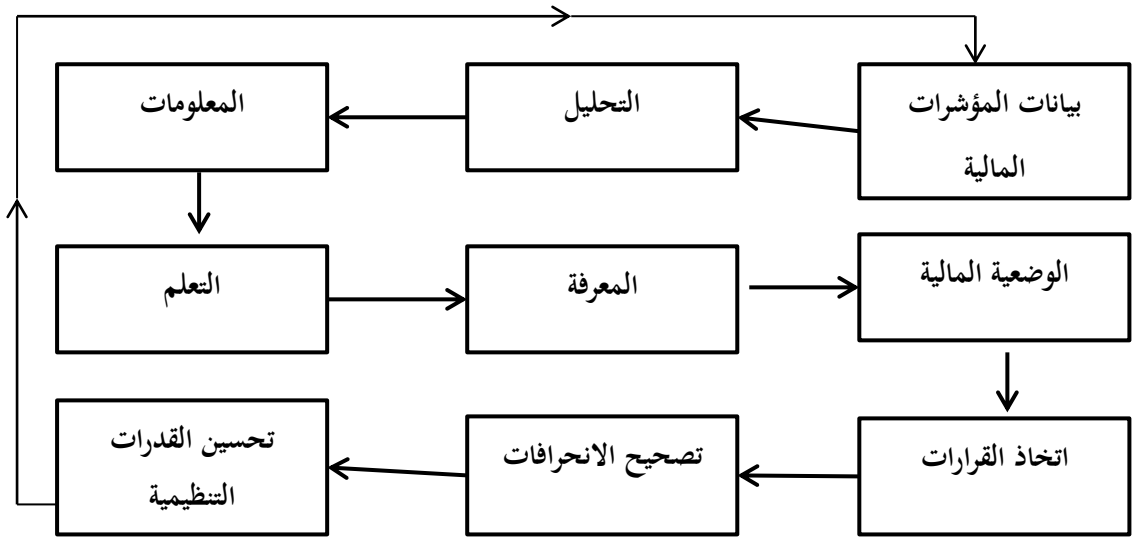
يشمل التحليل المالي حساب مجموعة من المؤشرات من أجل تقييم الوضعية المالية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة من أجل اتخاذ قرارات مالية أو استثمارية، وتشمل تلك المؤشرات تحليل كل من: تطور الإيرادات، الأرباح الكفاءة التشغيلية، كفاءة رأس المال والملاءة المالية، مؤشر السيولة[2].

2-2- تحليل المؤشرات المالية: تعتمد هذه الطريقة على تصنيف المؤشرات المالية إلى مجموعات، حيث أن كل مؤشر مالي يمثل علاقة رياضية تعكس جانب معين من جوانب الاداء المالي للمؤسسة، من بين تلك المؤشرات نجد: مؤشر الربحية، السيولة، العائد على الاستثمارات وغيرها. حيث يشير كل من (Kaplan and Atkinson) لوجود سببين رئيسيين للانتشار الواسع النطاق لمقاييس الأداء المالي: أوله ارتباط مقاييس الأداء المالي مباشرة بأهداف المنظمة

[1] Saoud Chayed Mashkour Alamry, **Analysis of Financial Statements**, second Edition, Al- Alalamia press Samawah – Iraq, , 2020, p: 10.
[2] IBID, pp: 16- 18.

متوسطة المدى، والتي تكون دائمًا مالية بحتة، وثانيًا أن مقاييس الأداء المالي المختارة بشكل صحيح في عملية التقييم تقدم صورة مجملة عن أداء المؤسسة. لذلك تعد مقاييس الأداء المالي مثل ربحية المؤسسة مقياسًا معبرا لنجاح استراتيجيات المؤسسة وأساليبها التشغيلية[1]. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (23): استخدام المؤشرات المالية والتحسين المستمر للجودة لتحسين القدرات التنظيمية



Source: Virginia Suarez, Cheryll Lesneski, Dwight Denison, **Making the Case for Using Financial Indicators in Local Public Health Agencies**, American Journal of Public Health, Vol. 101, No. 03, March 2011, p: 420.

من خلال الشكل السابق نلاحظ الأهمية التي توليها المؤسسات لتحليل مؤشرات الأداء المالي، واستخدامها في تشخيص الفجوات في الأداء المحقق مقارنة بالأداء المخطط من خلال قدرة تلك المؤشرات على تزويد المؤسسة بمعلومات عن الوضعية المالية الحقيقية وتصحيح الانحرافات في الأداء لتحقيق كفاءة الأداء التنظيمي.

3- مدخل لوحة القيادة: Tableaux de Bord Approche: تعد لوحة القيادة إحدى أدوات مراقبة التسيير التي تسمح للمؤسسة بمتابعة تطور مستوى الاداء الفعلي المحقق مقارنة مع الأداء المخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث تتضمن مجموعة من المؤشرات نلخصها فيما يلي[2]:

- **وضعية السوق:** وتخص بيانات حول الحصة السوقية، عدد زبائن المؤسسة مقارنة بالمنافسين، نفقات البحث والتطوير والابتكار من أجل طرح منتجات جديدة، معدل استخدام التكنولوجيات الحديثة في الإنتاج.
- **إرضاء الزبائن:** وتخص مدى احترام آجال التسليم، تطور رقم الأعمال لكل زبون، وفاء الزبائن.
- **الإنتاجية:** تكاليف الإنتاج، المواد الأولية المستهلكة، حجم الإنتاج.
- **المؤشرات المالية:** مثل هامش الربح، حجم الديون، رقم الأعمال، العائد على الاستثمار.

[1]Inta Kotane, Irina Kuzmina-Merlino, **Assessment of Financial Indicators for Evaluation of Business Performance**, European Integration Studies, No. 06, 2012, P: 218.
[2] Caroline selmer ,**concevoir le tableau de bord** ,Dunod ,2èmme édition ,Paris ,2003 ,pp :215- 231.

المطلب الثالث: الأنظمة الحديثة لتقييم الأداء

نظرا للعيوب الكبيرة التي صاحبت المداخل التقليدية لتقييم الأداء سواء من جانب الاهتمام بالأهداف المالية قصيرة الأجل، التركيز على المؤشرات المالية فقط، وإهمال العوامل الخارجية الأخرى كالمنافسة ورضا العملاء، والتي وجب الاهتمام بكل هذه المتغيرات لتعزيز الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، لذلك فقد ظهرت بعض النماذج الحديثة التي أخدت في الاعتبار المؤشرات المالية وغير المالية في تقييم الأداء.

أولا: خصائص الأنظمة الحديثة لقياس الأداء: إنّ النماذج الحديثة لتقييم الأداء تتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن النماذج التقليدية على اعتبار أنها جاءت لسد الفجوات في أنظمة القياس التقليدية، وهي كما يلي[1]:

- التركيز على جوانب عدة لقياس الأداء بالإضافة إلى الجانب المالي؛
- اعتمادها في قياس الأداء على جوانب غير ملموسة كرضا الزبون والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛
- مراعاة احتياجات جميع الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة من خلال إضافة مؤشرات غير مالية، بخلاف المداخل التقليدية التي تعتمد على المؤشرات المالية فقط خدمة لأغراض فئة المساهمين؛
- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي اضافة للجانب التشغيلي المكمل للجانب الاستراتيجي؛
- التركيز على أهداف المؤسسة في الأجل القصير، المتوسط والطويل؛
- محاولة إعطاء قياس أداء متكامل للمؤسسة يركز على جميع الجوانب الملموسة وغير ملموسة، الداخلية والخارجية وهو ما يعرف بتوازن القياس؛

ثانيا: نماذج عن أنظمة القياس الحديثة أو المعاصرة

1- مدخل أصحاب المصالح: يعرف كل من (Freeman, Harrison) أصحاب المصلحة على أنهم "أي مجموعة أو فرد يمكن أن يؤثر أو يتأثر بتحقيق أهداف المنظمة" فيعتبرون أصحاب مصالح بسبب مساهمتهم في التأثير على قيمة المنظمة[2]، ومن ثم وجب على هذه الأخيرة الاهتمام بتلبية تطلعاتهم وتحقيق رفاهيتهم، كما يشير هذا المفهوم حسب (Kaur & Lodhia) إلى وجود علاقة تأثير ثنائية الاتجاه بين المنظمة وأصحاب المصلحة فيها، حيث يمكن أن يؤثر أصحاب المصلحة على الأهداف التنظيمية وذلك من خلال إشراكهم في صنع القرار لتحقيق أفضل أداء تنظيمي كما يمكن أن يتأثر أصحاب المصلحة بتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة[3].

إنّ المؤسسة في ظل هذا المدخل أصبحت تهتم بتلبية تطلعات جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة من أجل تطوير الأداء المؤسسي على المدى الطويل، ويرى (Freeman and McVea, 2001) أن الدافع وراء إدارة أصحاب المصلحة هو تطوير إطار عمل للمؤسسات في بيئة الأعمال التي تتميز بالاضطراب والتغير المستمر، باعتبار أن المداخل التقليدية لا تساعد المنظمات على تطوير اتجاهات استراتيجية جديدة من جهة، ولا على فهم كيفية خلق فرص

---

[1] صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

[2] R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Mônica Cavalcanti Sá de Abreu, **Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts**, Review of Business Management, Vol. 17, No. 55, 2015, p: 859.

[3] Kaur, A., Lodhia, S, **Stakeholder engagement in sustainability accounting and reporting. Accounting- A study of Australian local councils**, Auditing & Accountability Journal, vol. 31, no. 01, 2018, p: 03.

جديدة في خضم هذا التغيير الكبير في البيئة الخارجية. تصنف الأطراف ذات المصلحة إلى أصحاب المصلحة الأساسيين، مثل الملاك والموظفين والعملاء والموردين؛ وأصحاب المصلحة الثانويين مثل المنظمات غير الحكومية والناشطون والمجتمعات المحلية والحكومات[1].

لذلك تبرز نظرية أصحاب المصلحة كتوجه يفرض على المنظمات إبلاغ أصحاب المصلحة بآثار عملياتها وأنشطتها عليهم، باعتبار مثل هذا التواصل بين المنظمة وأصحاب المصلحة يؤدي إلى تحقيق توازن بين الفوائد والمصالح، ومن إحدى الطرق التي تستخدمها المنظمة لتحقيق حوار مع أصحاب المصلحة هي من خلال عملية إعداد التقارير[2]، أو ما يسمى بتقارير الاستدامة للإبلاغ عن الأداء الاقتصادي، البيئي والاجتماعي لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بهدف وصف أداء المؤسسة في مجال الاستدامة، فنظرية أصحاب المصلحة تدخل في صميم محاسبة الاستدامة والإبلاغ عنها لأنها تؤكد على المساءلة الأوسع للمنظمات والتي تتجاوز تقديم الحسابات للمساهمين فقط إلى الإبلاغ عن مسؤولياتها البيئية والاجتماعية التي تهم فئات أخرى من أصحاب المصالح[3].

يشير مدخل أصحاب المصلحة أيضًا إلى أن المؤسسات مطالبة بالإبلاغ عن معلومات حول القضايا البيئية والاجتماعية عندما تواجه سمعتها وصورتها نضرة سلبية من قبل أصحاب المصلحة أو تصور سلبي اتجاهها بسبب سلوكها. لذلك تقوم بالإبلاغ عن المعلومات التي يتوقعها أصحاب المصلحة الرئيسيين حول مسؤولياتها الاجتماعية مثل القضايا البيئية من أجل كسب ولائهم أو التأثير على قراراتهم[4].

2- بطاقة الأداء المتوازن: اقترح كل من (Kaplan and Norton) بطاقة أداء متوازنة (BSC)، ترتكز على استخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية في تقييم الأداء، حيث تضم بطاقة الاداء المتوازن أربعة محاور أساسية تتمثل في: المحور المالي، محور التعلم والنمو، محور العمليات الداخلية، ومحور العملاء، ويتم تطبيق طريقة (BSC)على نطاق واسع حول العالم لتقييم الأداء المؤسسي، حيث يتم تحليل فرص تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم باستخدام (BSC)، وكذا في تقييم أداء المؤسسات الصناعية، السياحية، والمشاريع المصغرة والعائلية[5]. هذا وسيتم التفصيل بشكل أكبر في مختلف محاور بطاقة الأداء المتوازن في المبحث الموالي عند تناول بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) باعتبارها نموذج مطور لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) يراعي جوانب البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة بشكل متكامل.

---

[1] Paulin Tchumtcha Wembe, **Managing stakeholders in EPCM projects in Africa by Western project managers**, International Journal of Construction Management, 2020, p: 02.

[2] Pucheta-Martínez, M. C., Bel-Oms, I, Rodrigues, L. L, **Does stakeholder engagement encourage environmental reporting? The mediating role of firm performance**. Business Strategy and the Environment, 2020, p: 02.

[3] Kaur, A., Lodhia, S, op cit, p: 05, 06.

[4] Paulin Tchumtcha Wembe, op cit, p : 02.

[5] Inta Kotane, Irina Kuzmina-Merlino, Op Cit, p: 218

المبحث الثاني: أدوات قياس الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

لقد تطور مفهوم الأداء في ظل نظرية التنمية المستدامة والتزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية من خلال الانتقال من التركيز على الأداء المالي إلى الاهتمام بالأداء الشامل، وتبعا لذلك تم تطوير العديد من الأدوات التي أدمجت ضمن مؤشراتها الأبعاد البيئية والاجتماعية للمنظمة.

المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن المستدام Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

أولا: الانتقال من بطاقة الأداء المتوازن (BSC) إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن والتي تم اقتراحها من قبل كابلان ونورتون (1992) من بين أنظمة قياس الأداء الحديثة وكأداة استراتيجية لتفعيل وقياس استراتيجيات المنظمة أو أداء الوحدات التنظيمية[1]، تترجم BSC رؤية المنظمة واستراتيجيتها التي تسعى إلى تحقيق أهداف استراتيجية ومؤشرات أداء فيما يتعلق بأربعة جوانب أو أبعاد (البعد المالي بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو). كما هي موضحة في الشكل الموالي حسب (Kaplan & Norton, 1993). هذا ما يجعل بطاقة الأداء المتوازن تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية في قياس الأداء.

لذلك وفي سياق التغيرات المستمرة في بيئة المنظمات من جهة، وضرورة التزام المؤسسة بمسؤولياتها البيئية والاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه في ظل نظرية التنمية المستدامة من جهة أخرى، ظهرت بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)، كنموذج مطور لبطاقة الأداء المتوازن (BSC)، وكأداة تستخدم لقياس الأداء المستدام للمؤسسة بحيث لا تهتم بالأداء المالي فقط بل تتعداه لاستخدام مؤشرات غير مالية من خلال إضافة المنظور البيئي والاجتماعي واللذين يمكنان المؤسسة من تقييم الفرص والمخاطر البيئية والاقتصادية والاجتماعية بشكل متكامل، من أجل تأمين الوجود المستقبلي للمنظمة من خلال التحسين المتزامن للأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي للمؤسسة والذي يشكل مضمون الأداء الشامل[2]. ما يميز بطاقة الأداء المتوازن المستدام أنه تم إدماج البعد البيئي والاجتماعي كجوانب أساسية تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم الأداء الشامل للمؤسسة بالموازاة مع الجوانب الأخرى وهذا انطلاقا من منظور إدماج الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة ومن ثم ضرورة اهتمام المؤسسة بالمدخل القائم على خلق القيمة انطلاقا من إدارة الجوانب البيئية والاجتماعية لنشاطها لتحقيق استدامة الأداء الذي يؤدي إلى تحقيق متوازي للأهداف الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية. ومن جهة أخرى هناك علاقة بين قياس الأداء البيئي والاجتماعي وتحقيق مكاسب اقتصادية للمنظمة.[3]

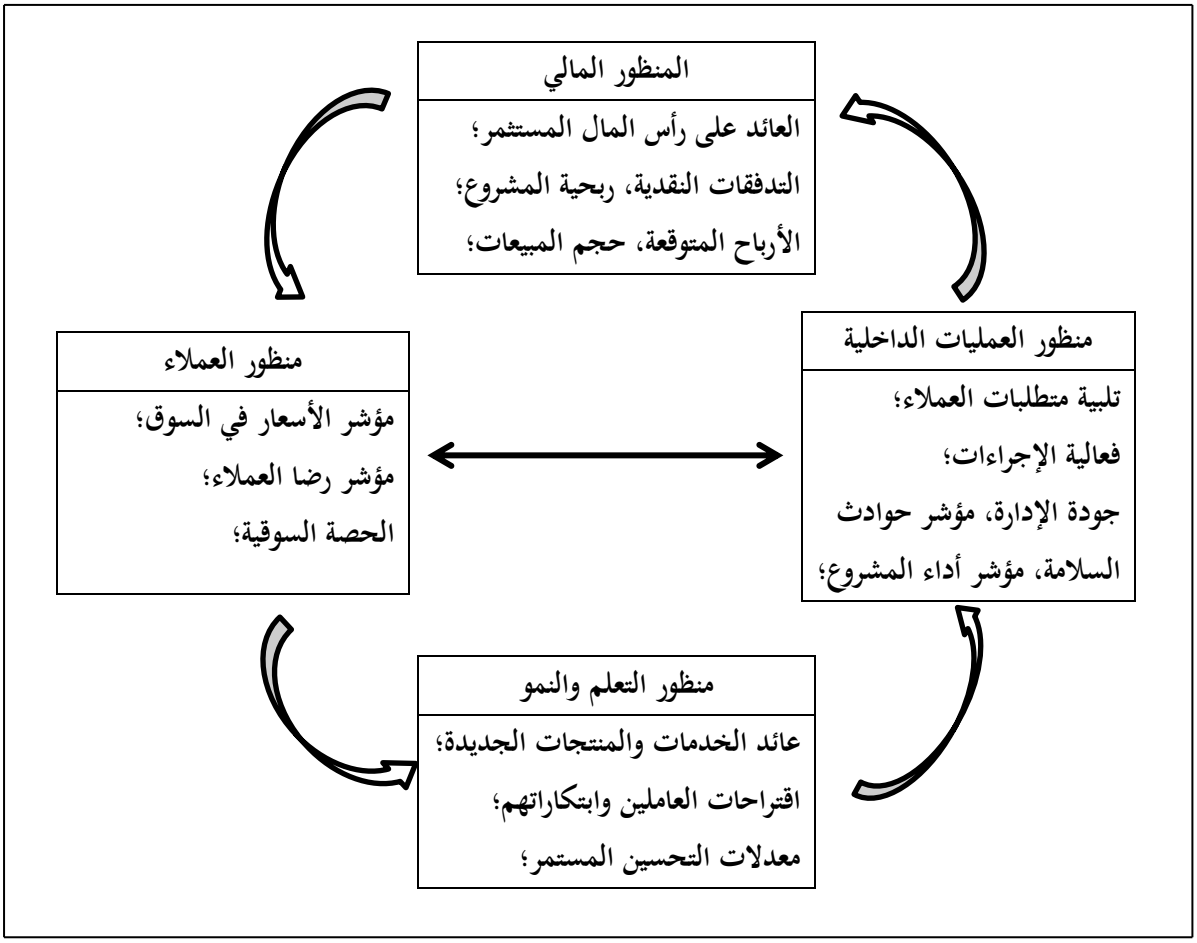
---

[1] Hansen, E. G., & Schaltegger, S, **The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures.** Journal of Business Ethics, vol. 133, no.02, 2016, p: 195.

[2] Falle. S, Rauter. R, Engert. S, & Baumgartner, R**, Sustainability Management with the Sustainability Balanced Scorecard in SMEs: Findings from an Austrian Case Study**, journal Sustainability, vol.8, n° 06, 2016, P: 2,3.

[3] Frank. f, Tobias. H, Stefan. S, Marcus. W, **The sustainability Balanced Scorecard- Theory and Application of a Tool For Value- Based Sustainability Management**, Greening of Industry Network Conference: "Corporate Social Responsibility- Governance for Sustainability", Sweden, 2002, p:6.

الشكل رقم (24): المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (BSC)



Source: Robert s.Kaplan, David p. Norton, **Focusing Your Organization On Strategy –With The Balanced Scorecard, "Putting The Balanced Scorecard To Work"**, 2nd edition, Harvard business review, 1993, p: 06, 07.

من الشكل أعلاه نلاحظ بأن بطاقة الأداء المتوازن لا تهتم بتقييم الأداء المالي فقط مثلما هو معروف في ظل الأنظمة التقليدية لقياس الأداء، حيث أدمجت مؤشرات غير مالية بالموازاة مع المؤشرات المالية، ويعزى هذا إلى التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وضرورة تعزيز قدرتها التنافسية في أسواق النشاط حتى تتمكن من تحقيق استمراريتها وتنافسيتها على المدى المتوسط والطويل.

تعد بطاقة الأداء المتوازن كنهج شامل لقياس وتقييم الأداء من منظور استراتيجي، وهي تشمل التدابير المالية وغير المالية، فالتدابير المالية تركز على نتائج الإجراءات المتخذة بالفعل، بينما تركز الإجراءات غير المالية على إرضاء العملاء والعمليات الداخلية والابتكار والتحسين. في إطار بطاقة الأداء المتوازن يتم قياس الأداء وتقييمه من خلال الإجابة على أربعة أسئلة أساسية: كيف يرى العملاء المنظمة (منظور العميل) ؟ ما الذي يجب أن نتفوق فيه (منظور العمليات الداخلية) ؟، هل يمكننا الاستمرار في تحسين وخلق القيمة (الابتكار و منظور التعلم) ؟، وكيف ننظر إلى المساهمين (منظور مالي)، حيث يرى كل من (Aly. A. H, Mansour. M. E, 2017) بأن الدراسات التي ناقشت بطاقة الأداء المتوازن قد تجاهلت قضية مهمة حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، ألا وهي المسؤولية الاجتماعية

للشركات، والتي يُنظر إليها على أنها تكامل بين القضايا البيئية والاجتماعية في عمليات المنظمة، والتفاعلات الحاصلة مع أصحاب المصلحة وهذا انطلاقا من تأثيرات نشاط المنظمات على البيئة والمجتمع الذي تعمل فيه من خلال عملياتها ومنتجاتها وخدماتها وتعاملاتها مع أصحاب[1]، لذلك يجب على المنظمة الاهتمام وتبني مختلف الأنشطة ذات الصلة المسؤولية الاجتماعية وهذا ما يعود بالفائدة على مختلف أصحاب المصلحة في المنظمة[2]. فالعديد من الشركات الكبرى تتعامل مع المسؤولية الاجتماعية كجزء من استراتيجية عملها لأنها تساهم في رفع معنويات الموظفين والرضا الوظيفي لديهم بما يؤدي إلى زيادة معدلات الإنتاجية[3]، كما يؤدي التزام الشركة بمسؤوليتها الاجتماعية إلى زيادة ولاء العملاء، وزيادة قيمة الشركة، وخلق ميزة تنافسية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين سمعة الشركة في السوق. لذلك يعد إدراج مؤشرات غير مالية في بطاقة الأداء المتوازن ضرورة لقياس أداء المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية[4].

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن المستدام في العديد من الدراسات كنظام لإدارة الأداء يأخذ في الاعتبار جوانب الاستدامة، من خلال إدماج البعد البيئي والاجتماعي والاقتصادي في نظام قياس الأداء الشامل، على اعتبار أن معظم الشركات تواجه صعوبات كبيرة في معالجة القضايا البيئية والاجتماعية بسبب ثقافتها القائمة على الجوانب المالية فقط. ومع ذلك فإن تكييف BSC مع المنظورات البيئية والاجتماعية يساعد على تسهيل تغيير ثقافة المنظمة نحو إدماج أبعاد الاستدامة. حيث يوجد هناك نهجين رئيسيين لإدراج الأبعاد البيئية والاجتماعية من أجل الانتقال لنموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام وذلك كما يلي[5]:

1- إدراج الأهداف البيئية والاجتماعية: يتم دمجها كمرحلة أولية مع المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، حيث تتضمن SBSC أهم المؤشرات البيئية والاجتماعية لتحقيق النجاح على الأمد الطويل.

2- إضافة منظورًا خاصًا بالقضايا البيئية والاجتماعية: حيث يركز هذا المنظور على القضايا البيئية والاجتماعية، وتكون هذا الخطوة بزيادة تبني المنظمة لاستراتيجية الاستدامة.

ثانيا: مداخل بطاقة الأداء المتوازن المستدام

نظرًا للانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن قام كل من كابلان ونورتون بإجراء تعديل على بعد الزبائن ليشمل كل شركاء المنظمة، وفي مقابل ذلك اقترح "هوكرتز" نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة(Sustainability Balanced Scorecard) تتضمن منظور جديد يتمثل في البعد البيئي والاجتماعي. ولأن العديد من القضايا البيئية والاجتماعية ذات طبيعة غير مالية، وغالبا ما تؤثر على المنظمة خاصة على المدى الطويل، فقد تم الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في قياس الأداء الاجتماعي والبيئي حيث تختلف بطاقة الأداء المتوازن

---

[1]Aly Ahmed Hussein, Mansour Mohamed Elsayed, **Evaluating the sustainable performance of corporate boards: the balanced scorecard approach**, Managerial Auditing Journal, 32(2), 2017, P: 07.

[2] Kim, Y., Park, M. and Wier, B, "**Is earning quality associated with corporate social responsibility**",The Accounting Review, Vol. 87, No. 03, 2012, p: 762.

[3] T IMOTHY C REEL, "**Corporate social responsibility: An examination of practices in the retail industry**", Management Accounting Quarterly, Vol. 12 No. 04, 2011, p: 24.

[4] Aly Ahmed Hussein, Mansour Mohamed Elsayed, Op Cit, p : 07.

[5] Ahmed Fathi Abdelrazek, **Sustainability Balanced Scorecard: A Comperhensive Tool to Measure Sustainability Performance**, International Journal of Social Science and Economic Research, vol. 04, no. 02, 2019, P: 949, 950.

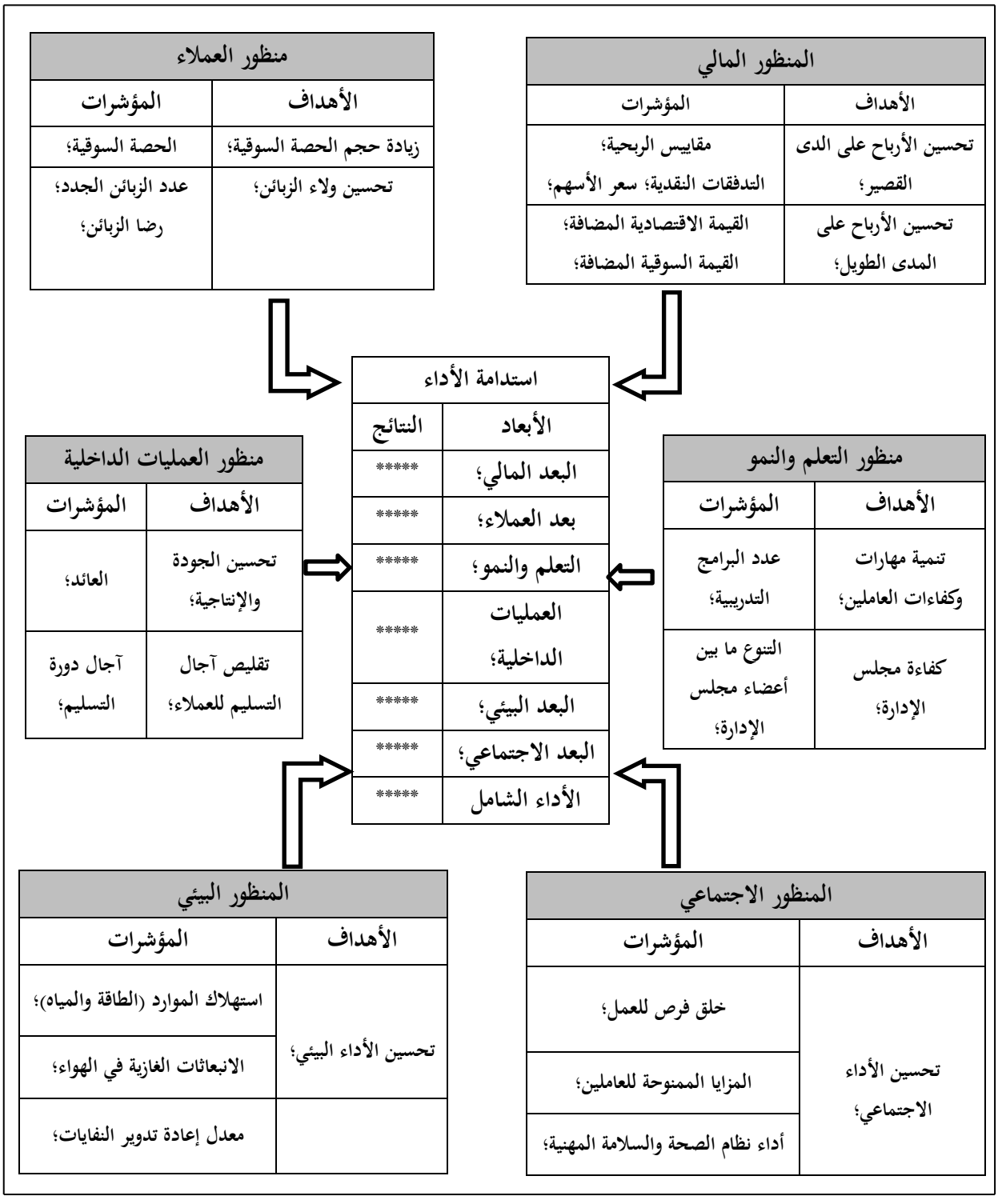
المستدام (SBSC) عن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في هيكلها من خلال الاعتراف بالأهداف البيئية والاجتماعية كآلية لدمج أبعاد الاستدامة ضمن استراتيجيتها، وذلك لسببين[1]:

- تسمح بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) للإدارة بمعالجة الأهداف وقياس الأداء في جميع جوانب الاستدامة الثلاثة، من خلال دمج القضايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، بينما تركز أنظمة قياس الأداء الأخرى على جانب واحد من جوانب الاستدامة والمتعلق بالبعد الاقتصادي فقط.
- تدمج بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) الجوانب الثلاثة السابقة في نظام واحد متكامل لإدارة الأداء بدلاً من تصميم أنظمة متوازية بشكل منفصل (مثل نظام إدارة الأداء المالي، الاجتماعي والبيئي).

هناك العديد من أوجه القصور المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) التقليدية، من بينها أنها تعترف بفئات محددة من أصحاب المصالح على حساب الفئات الأخرى وهم: المساهمون (المنظور المالي)، العملاء (منظور العملاء) والأفراد العاملين (منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو)، والتي ترتبط مباشرة بوجود المؤسسة في السوق، وتتجاهل فئتين من أصحاب المصلحة وهم: البيئة (القضايا البيئية)، والمجتمع (القضايا الاجتماعية)، والتي تتعلق بتبني المؤسسة لأبعاد التنمية المستدامة، من خلال المساهمة النشطة والطوعية للمؤسسة في تحسين الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي، لذلك تم اقتراح إضافة منظور غير مرتبط بالسوق مباشرة وهو المنظور البيئي، والمنظور الاجتماعي من أجل دمج الجوانب البيئية والاجتماعية بشكل استراتيجي في استراتيجية المؤسسة[2].

[1] Ahmed Fathi Abdelrazek, Op Cit, p: 951.
[2] IBIDEM.

الشكل رقم (25): المحاور الستة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)



Ahmed Fathi Abdelrazek, **Sustainability Balanced Scorecard: A Comperhensive Tool to Measure Sustainability Performance**, International Journal of Social Science and Economic Research, vol. 04 No. 02, 2019, P: 956.

من الشكل أعلاه نلاحظ تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) كنموذج يحتوي على ستة محاور: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، المنظور البيئي، المنظور الاجتماعي حيث يتضمن كل منظور لبطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) على العديد من المؤشرات التي يمكن استخدامها

لقياس أداء هذا المنظور، ومجموع نتائج هذه المؤشرات يقيس الأداء الكلي للمنظور، وبالتالي فإن أداء المحاور الستة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) يقدم صورة عن الأداء المستدام للمؤسسة. يمكن شرح المحاور السابقة حسب ما جاء به نموذج كابلان ونورتون كما يلي[1]:

1- المنظور المالي: إدارة الموارد المالية وتحسين الأداء المالي مهم جدا لنجاح المنظمة، كما أن معرفة كيفية الوصول إلى مصادر التمويل اللازمة، وكيفية استثمارها بأكبر قدر ممكن لتحسين عائدات المنظمة، من خلال تقييم مجموعة من المؤشرات مثل نمو المبيعات، نمو حجم الإنتاج، الأرباح الصافية.

2- منظور العملاء: من المهم جدا أن نعرف ما يريده الزبائن من حيث الجودة والتكاليف والتوزيع، والشيء الأكثر أهمية، ما يريدون في المستقبل من المنظمة. في كثير من الأحيان، يُنظر إلى منظور العميل على أنه مجموعة من الأهداف التي يجب على المنظمة تحقيقها لجذب الزبائن والحفاظ عليهم، من خلال الاهتمام بآجال التسليم، الحصة السوقية، رضا الزبائن، طرح منتجات وخدمات جديدة.

3- منظور العمليات الداخلية: إنّ فهم كيفية عمل العمليات الداخلية يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وكيفية إضافة القيمة المتوقعة للمنتجات أو الخدمات التي يشتريها العملاء. فتحسين العمليات الداخلية سيساعد المنظمة على تحسين أدائها الشامل، من خلال الاهتمام بالجودة، تقديم منتجات جديدة؛ تخفيض تكاليف الإنتاج.

4- منظور التعلم والنمو: يعتبر اهتمام المنظمة بتنمية وتطوير كفاءات الأفراد العاملين بالمنظمة من أهم جوانب التميز التنافسي، ويتحقق ذلك من خلال تقديم برامج تدريبية لمختلف الأفراد العاملين، عدد الوحدات المنتجة من طرف كل عامل، نسبة دوران العمل.

5- المنظور الاجتماعي: يعتبر الاهتمام بالبعد الاجتماعي مهم بالنسبة للمنظمة في إطار التزام المنظمة بالمسؤولية المجتمعية اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، نتيجة الضغوط المتزايدة بضرورة تلبية توقعات كافة أصحاب المصالح. لذلك تم تم إضافة المنظور الخامس ضمن بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) لتقييم الأداء المجتمعي للمنظمة وهذا من خلال المساهمة في خلق فرص عمل لأفراد المجتمع، تعزيز نظم الصحة والسلامة المهنية، الامتثال للوائح والتشريعات المساهمة في المشاريع الخيرية والصحية والتعليمية لأفراد المجتمع.

6- المنظور البيئي: في إطار التزام المنظمة بمسؤوليتها البيئية بالموازاة مع المسؤولية المجتمعية تم إضافة المنظور السادس ضمن بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)، وهذا في ظل التأثيرات السلبية المتزايدة لأنشطة المنظمة على البيئة الطبيعية، ويهدف هذا المنظور إلى مساعدة المنظمة على تقييم أدائها البيئي من خلال تخفيض استهلاك موارد الطاقة والمياه، تخفيض النفايات والانبعاثات الغازية الملوثة للبيئة الطبيعية، الهواء والماء.

---

[1] Voir:
- Cristian-Ionuț Ivanov, Silvia Avasilcăi, Op Cit, P: 398, 399.
- Ahmed Fathi Abdelrazek, Op Cit, P : 958, 959.

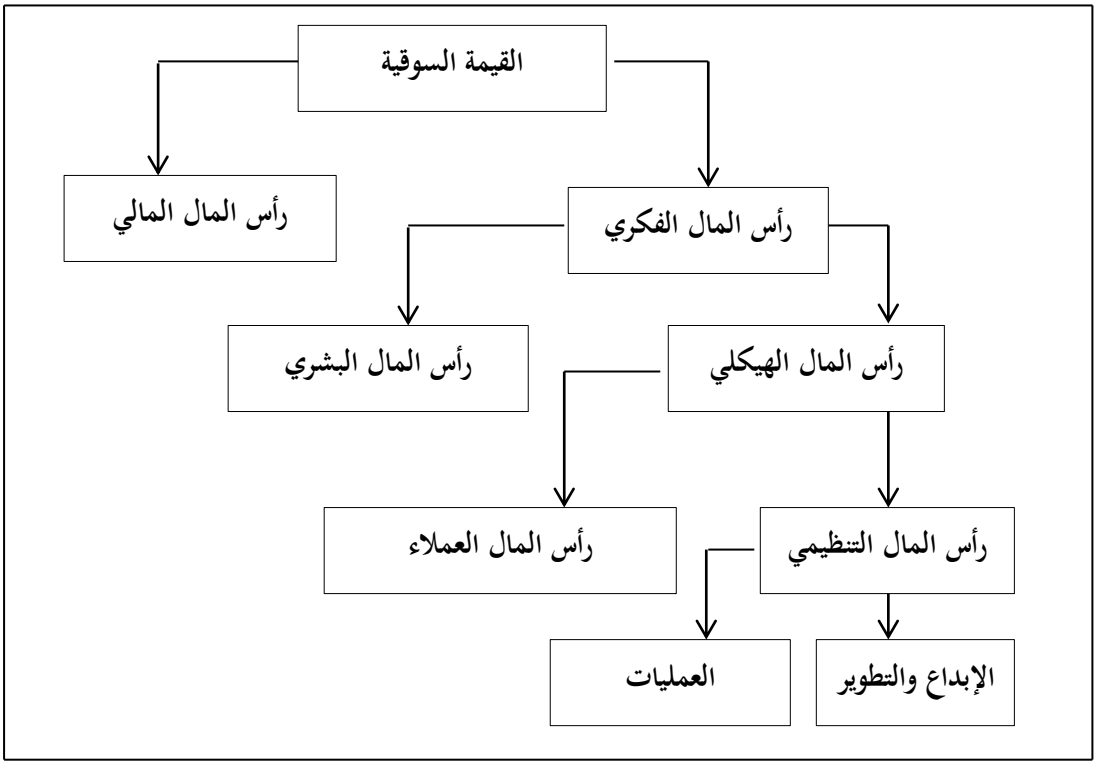
المطلب الثاني: أداة سكانديا نافيجاتور (رأس المال الفكري) (SKANDIA NAVIGATOR)

أولا: مفهوم سكانديا نافيجاتور SKANDIA NAVIGATOR

نظرا لبعض الانتقادات التي واجهت بطاقة الأداء المتوازن المستديمة كونها لا تتضمن ضمن أبعادها منظور يتعلق بكيفية إدارة رأس المال الفكري، فقد عمد المهتمين بموضوع قياس الأداء الشامل (المستدام) إلى مبادرة شركة "سكانديا" التي قامت بتبني نموذج (Edvinsson et Malone, 1997) سنة 1999 لقياس رأس المال المعنوي وربطه بالأداء الشامل للمنظمة، حيث قسم رأس المال المعنوي إلى كل من رأس المال المالي ورأس المال الفكري، وهذا الأخير ينقسم إلى رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، وعليه فقد تم تصميم أداة سكانديا نافيجاتور على أساس سلسلة القيمة غير الملموسة والتي تهدف إلى إدارة رأس المال الفكري، إذ يتعلق بتعزيز رأس المال البشري وتنظيمه في إطار نهج أوسع لخلق القيمة من مصادر بخلاف رأس المال المالي[1]. ونوضح ذلك من خلال الشكل الموالي.

لقد قام هذان الباحثان باختبار هذه الأداة لأول مرة لدى شركة الخدمات المالية "سكانديا" سنة 1999 لذلك بقيت تحمل إسمها، أما ما يميزه عن باقي الأدوات المستعملة في قياس أداء المنظمة هو تضمينه لبعد خاص بالمسؤولية الاجتماعية، ذلك أن أهم ابتكار جاءت به هذه الأداة هو الاهتمام بالمورد البشري للمنظمة، من خلال قياس الأداء الاجتماعي المتعلق بالأفراد بهدف قياس كفاءة ومؤهلات ومتطلبات تأهيل العاملين.

الشكل رقم (26): شجرة رأس المال الفكري حسب تصنيف (Edvinsson et Malone)



Source: Edvinsson Leif, **Developing Intellectual Capital at Skandia**, Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, 1997, p: 369.

[1] Edvisson Leif, **Developing Intellectual Capital at Skandia**", Ed. Long rang Planing, Vol. 30, N. 3, UK, 1997, pp. 366-373.

من الشكل أعلاه نميز رأس المال البشري عن رأس المال الهيكلي، حيث يمكن تقسيم رأس المال البشري إلى ثلاثة معايير أداء عامة والتي بدورها تنقسم إلى مؤشرات[1]:

- مهارات الموظفين التي تنشأ منها المؤشرات المتعلقة بالمعرفة والمهارات؛
- مواقف الموظفين مع مؤشرات التحفيز والسلوك؛

وينطبق الشيء نفسه على رأس المال الهيكلي، الذي ينقسم إلى ثلاثة معايير أداء عامة تنقسم بدورها إلى مؤشرات تخص العناصر التالية:

- العلاقات مع أصحاب المصلحة في الشركة مع طرح مؤشرات لإدارة العلاقات مع العملاء والموردين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة؛
- الابتكار والتطوير ويهدف لتخصيص مؤشرات عن المنتجات الجديدة والتدريب والبحث والتطوير وبراءات الاختراع والتراخيص الجديدة؛

ثانيا: علاقة أداة سكانديا (SKANDIA NAVIGATOR) ببطاقة الأداء المتوازن (BSC)

تستخدم أداة سكانديا نافيجاتور الأبعاد الأربعة لـ BSC التي يضاف إليها البعد البشري، وهذا يعني أن سكانديا تتبنى استراتيجية تقوم على تنمية الموارد البشرية، حيث يتم إعطاء أهمية لمؤشرات رأس المال البشري على قدم المساواة مع مؤشرات المحاور الأربعة الأخرى، كما يعبر النوعان من لوحات التحكم الاستراتيجية المقدمة عن رؤيتين مختلفتين. BSC تفضل تقييم الشركة للمساهمين والعملاء بطريقة مختلفة، أما أداة سكانديا نافيجاتور فتركز على بعد تطوير الموارد البشرية. وبالتالي فإن الاستراتيجية التي يقوم عليها سكانديا نافيجاتور تتكون من تعزيز رأس المال البشري وإدراجه في هيكل الشركة. هذا هو السبب في أن لوحة التحكم تفضل المؤشرات التي تهدف إلى قياس القدرة على إدارة التغييرات في رأس المال البشري والهيكلي بمرور الوقت[2].

ثالثا: نموذج أداة سكانديا (SKANDIA NAVIGATOR)

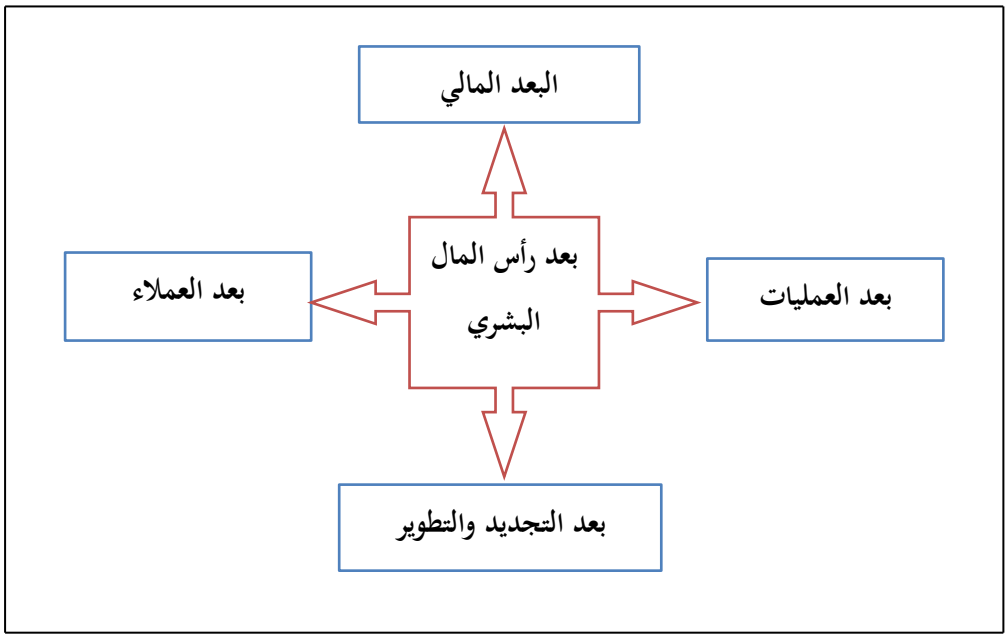
تم تصنيف Skandia navigator كنموذج غير مالي يصف العناصر التي تساهم في تحقيق أداء المنظمة في خمسة أبعاد مختلفة، غالبًا ما يشار إلى مورد رأس المال الفكري على أنه من محركات الأداء، والتي تشير إلى العلاقات السببية بين هذا المورد وخلق القيمة التنظيمية. حيث يساهم مورد رأس المال الفكري مثل: مهارات الموظفين وكفاءاتهم في تحقيق رضا العملاء وولائهم مما يوفر بدوره قيمة للمساهمين[3].

وفقًا للباحثين فإن المولد الرئيسي للأشياء غير الملموسة هو رأس المال البشري، والذي ينتج من خلال الجمع بين معارفهم وخبراتهم ومواهبهم ومهاراتهم في التحول المستمر للمعرفة البشرية إلى رأس مال هيكلي. هذا الأخير يعتبر "ملموس" أكثر مقارنة برأس المال البشري ويمكن استخدامه في المنظمة كأصول أو كأدوات لتوليد الدخل في المستقبل، ويعتبر رأس المال البشري مزيج من المعرفة ومهارات العاملين للتكيف مع المهام المطلوبة المختلفة في المنظمة

[1] Wegmann Grégory, **Indicateurs et tableaux de bord : Comparaison Balanced Scorecard – Navigator**, Afnor éditions, novembre 2008, p: 06.
[2] Wegmann Grégory, Op Cit, p: 09.
[3] Sulanjaku, M, **The Contribution of Skandia Navigator in Intangibles Measurements- an Albanian case Approach**, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. II, Issue 11, 2014, P: 03.

وبعبارة أخرى يمكن وصف رأس المال الهيكلي يتكون من أي مواد غير ملموسة أخرى باستثناء رأس المال البشري مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق التأليف والنشر وقواعد البيانات وبرامج الكمبيوتر وما إلى ذلك[1]. يشير نموذج Skandia Navigator إلى خمس أبعاد مختلفة: التركيز المالي، والتركيز على العملاء، والتركيز على العمليات والتركيز على رأس المال البشري والتركيز على الابتكار كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (27): الأبعاد الخمسة لنموذج Skandia Navigator



Source: Sulanjaku, M, **The Contribution of Skandia Navigator in Intangibles Measurements- an Albanian case Approach**, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. II, Issue 11, 2014, P: 04.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ التغير الملحوظ الذي تركته أداة "Skandia Navigator " والتي أعطت أهمية بالغة لرأس المال البشري بدل التوجه المالي الذي كان سائدا من قبل من خلال ربط مختلف الأبعاد المكونة للنموذج بالكفاءات البشرية داخل المنظمة.

يتمثل الهدف الرئيسي لـ Skandia في تحديد وتحسين رؤية الأصول غير الملموسة وقياسها بالإضافة إلى دفع إنشاء ونشر المعرفة التنظيمية. حيث يتم تقديم Navigator كأداة لتعبئة الموارد البشرية في ظل بيئة يستمر فيها رأس المال الفكري للمنظمة في النمو على حساب رأس المال المادي[2]، ويمكننا شرح أبعاد نموذج Skandia navigator كما يلي[3]:

1- التركيز على البعد المالي: يأخذ في الاعتبار النتائج المالية التي حققتها المنظمة، وأنه يقوم على تقييم الجهود التي تبذلها المنظمة لخلق القيمة النقدية على المدى القصير، بهدف وضع نظام لتقييم الأداء يشمل مجموعة من

[1] Ibidem
[2] Walid CHEFFI, Manel BORCHANI, **L'intégration du capital humain dans un outil de pilotage de la performance : le cas du tableau de bord stratégique**, 16e Conférence de l'AGRH- Paris Dauphine-15 et 16 septembre 2005, p: 08.
[3] Sulanjaku, M, **The Contribution of Skandia Navigator in Intangibles Measurements- an Albanian case Approach**, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. II, Issue 11, 2014, P : 04, 05.

المؤشرات مثل: إجمالي الإيرادات من العمليات التجارية الجديدة أو المنتجات الجديدة، وساعات العمل مع العملاء إجمالي ساعات العمل، والإيرادات من العملاء الجدد / إجمالي الإيرادات...إلخ.

2- التركيز على العملاء: إنّ إدارة العلاقة مع الزبائن تعد عنصر أساسي في منظور المنظمة ونجاحها، إذ لا ينبغي اعتبار العملاء متغيرا غير مؤثر، ولكن يجب التعامل معه كجزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة باعتباره يساهم في تحقيق قيمة مضافة للمنظمة. ومن هذا المنظور ستكون المعلومات التي يتم جمعها بشأن العملاء جزءًا من التقارير الداخلية للمنظمة، لذلك وجب الأخذ في الاعتبار لتقييم بعد التركيز العميل عدة عناصر مثل: خصائص العميل والدخل، والاتصال وتكرار الشراء للعملاء، شكاوى العملاء، وخدمات ما بعد البيع.... إلخ.

3- التركيز على العمليات الداخلية: عند التركيز على العملية يعتبر بشكل أساسي العوامل التكنولوجية التي تدعم عملية خلق القيمة المستمدة بشكل رئيسي من رأس المال البشري، مثل أنظمة تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات وإجراءات العمل وما إلى ذلك. إدارة هذه العوامل ذات أهمية حيوية لأداء المنظمة.

4- التركيز على الابداع والابتكار: يكون مرتبط بأهداف مستقبلية للمنظمة من خلال التركيز على الابتكار والتطوير، لذلك يجب أن تكون الإدارة قادرة على تحديد الإجراءات التي يمكن أن تخلق فرصا جديدة للنمو حيث يأخذ نموذج Skandia في الاعتبار العناصر المتعلقة بتركيز الابتكار مثل قدرة المنظمة على جذب مستثمرين وعملاء جدد، وقدرتها على تطوير منتجات وخدمات جديدة، تنمية مهارات العاملين وتعزيز إدارة المعارف.

5- التركيز على رأس المال البشري: حيث يعتبر أهم العناصر غير الملموسة داخل المنظمة التي يجب التركيز عليها وقد تم إدراجه في وسط نموذج Skandia باعتباره يعد المحرك الرئيسي للمكونات الأخرى ويأخذ هذا البعد بعين الاعتبار مؤشرات مثل نظام الحوافز، البرامج التدريبية، الراتب، تكلفة التدريب إلى التكلفة الإجمالية. أما بخصوص مؤشرات الأداء المستدام وفقا لنموذج سكانديا فتوزع حسب أبعاد النموذج كما هو موضح في الجدول الموالي

الجدول رقم (17): مؤشرات الأداء الشامل (المستدام) حسب نموذج " Skandia Navigator "

الأبعاد	المؤشرات
البعد المالي	المصاريف الإجمالية، المساهمات الإجمالية، نسبة المصاريف الكلية، نسبة المصاريف الإدارية التأمين التدفقات النقدية، العائد على الأصول الصافية، الأرباح الصافية.
بعد الزبائن	مؤشر رضا الزبائن، مبيعات جديدة، الحصة السوقية، عدد الزبائن التي فقدتهم المنظمة.
بعد العمليات الداخلية	متوسط زمن الاستجابة وتسليم الطلبيات، متوسط الوقت الباقي من إنجاز العمليات، متوسط المدفوعات.
بعد التجديد والتطوير	عدد المنتجات الجديدة، عدد الوحدات الممتازة من المنتجات الجديدة، عدد الساعات المخصصة لتطوير تكنولوجيا المعلومات، نسبة نفقات تكنولوجيا المعلومات إلى إجمالي المصاريف الإدارية.
بعد رأس المال البشري	معدل دوران العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، عدد ساعات التدريب على الوظائف.

Source: Sulanjaku, M, **The Contribution of Skandia Navigator in Intangibles Measurements- an Albanian case Approach**, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. II, Issue 11, 2014, P: 04.

مما سبق نستنتج أن أداة Skandia Navigator تضم أبعاد مترابطة كما أنها تركز بشكل خاص على الاهتمام بالمورد البشري لما له من دور محوري في خلق كفاءات بشرية ذات مؤهلات عالية وهذا ما يؤدي إلى تحسين جودة أداء العمليات الداخلية للمنظمة ومنه تحقيق رضا الزبائن وتلبية تطلعاتهم بما يسهم في تحسين أداء المنظمة.

المطلب الثالث: نموذجي الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ولجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية

يعتبر نموذجي الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ولجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية من أبرز المداخل التي اهتمت بإدماج مؤشرات غير مالية لتقييم أداء المؤسسات بطريقة متكاملة.

أولا: نموذج الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)

نتيجة للحدود التي ميزت نموذج ISO 26000 فقد جاء نموذج الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) لتكملة ذلك، من خلال اقتراح رؤية شاملة لتقييم أداء المؤسسة بطريقة مدمجة (جودة، بيئة، أمن) والتي تربط بين أهداف المؤسسة ومدى خلق رضا وثقة الأطراف ذات المصلحة.

لقد جاء نموذج (EFQM) على ضوء سلسلة ISO 26000 لخلق توازن بين الأطراف ذات المصلحة وإيجاد إطار عملي للخطوط التوجيهية التي جاءت بها هذه السلسلة من المعايير. وعليه فالمزاوجة بين هاذين المدخلين سيسمح بتفادي نقاط القصور التي ميزت سلسلة ISO 26000 وتحسين إطار ممارستها، حيث يمكن توضيح ذلك من خلال العناصر التالية[1]:

- السعي وراء دمج أحسن للمسؤولية المجتمعية في استراتيجية المنظمة؛
- بناء علاقة أقوى بين الممارسات الحسنة والنتائج المحصلة، من خلال تطوير ممارسات عملية في الميدان بدل التصورات النظرية للمسؤولية المجتمعية (تعد مثالية ونظرية في آن واحد) وتساهم في بلوغ أهداف المؤسسة؛
- بناء خريطة مؤشرات الأداء انطلاقا من انطلاقا من قائمة شاملة تصب في إطار التحكم العملياتي للأنشطة بدلا من القيام بجرد المؤشرات في إطار المسؤولية المجتمعية وعرضها للتقييم من قبل الخبراء؛

وبهذه الآلية سيصبح إعداد التقارير المدمجة للأداء المستدام أكثر سهولة، لكونه سيستقرأ الممارسات بدلا من النتائج المتوصل إليها في نهاية كل سنة، كما أنه سيضمن تحقيق التوافق بين جميع الأطراف ذات المصلحة في إطار رهانات المسؤولية المجتمعية الهادفة لتحقيق استدامة أداء المؤسسات.

ثانيا: نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية

وضعت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية نظاما يتسم بالتكامل والشمولية لتقييم أداء المؤسسات، وذلك بالاعتماد على مجموعة متكاملة من الأبعاد المترابطة والتي تم تحديدها بعناية ودقة من أجل تغطية جميع جوانب الأداء الشامل للمؤسسة، كما أوضحت هذه اللجنة أنه على كل مؤسسة أن تقوم بالاختيار من بين مؤشرات الأداء المقترحة التي تناسب طبيعة عملها وظروفها واحتياجاتها الاستراتيجية.

---

[1] أنيس كشاط، مرجع سبق ذكره، ص: 133، 134.

يتكون هذا النظام من ستة أبعاد رئيسية تتمثل في: بعد المؤشرات المالية، بعد مؤشرات السوق والمستهلك، بعد مؤشرات التنافسية، بعد مؤشرات أداء الموارد البشرية، بعد مؤشرات التشغيل الداخلية، بعد المؤشرات البيئية. حيث يشتمل كل بعد على مجموعة من مؤشرات تقويم الأداء، ويمكن توضيحها على النحو التالي[1]:

1- بعد المؤشرات المالية: وفقا لهذا البعد فإن هناك العديد من المقاييس والمؤشرات الموجهة لتقيم الأداء المالي من وجهة نظر المساهمين والمالكين، حيث نجد من بين أهم تلك المؤشرات: ربحية المبيعات، معدل العائد على رأس المال معدل العائد على حقوق الملكية، ربحية العملاء، القيمة الاقتصادية المضافة.

2- بعد مؤشرات السوق والمستهلك: لقد أصبح رضا العميل من أهم اهتمامات المؤسسة، ولكون هذا الرضا يستند إلى توفير مجموعة كبيرة من الخصائص في المنتج مثل الجودة، السعر، سرعة الإمداد، تعدد الاستخدامات وغيرها. لذلك يفترض على المؤسسة أن تعمل بجهد كبير وإبداع أفضل في هذا الجانب، ومن أجل ذلك ينبغي لها أن تحدد مؤشرات الأداء التي تقيس مدى رضا العملاء الحاليين والمرتقبين، وكذا مؤشرات فقدان العملاء السابقين، كما يمكن استخدام مؤشرات أخرى بناء على تقسيم السوق إلى قطاعات سواء على أساس جغرافي أو على أساس مجموعات العملاء لتحديد الربحية سواء لكل قطاع أو عميل أو لكل منطقة جغرافية على حدى، ولقد اقترحت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بعض المؤشرات لتقييم هذا البعد أهمها: الحصة السوقية للمؤسسة، عدد العملاء الجدد أو الذين تم فقدهم، رضا العملاء، جودة المنتجات، آجال التسليم ومعالجة شكاوى العملاء.

3- بعد مؤشرات التنافسية: يجب على المؤسسة أن تعرف وضعها التنافسي في السوق من خلال دراسة نقاط قوة وضعف المنافسين لها، وأن تتوافر لديها معلومات عن العمليات الداخلية وإجراءات سير العمل لديهم واستثماراتهم وأساليب تمويلهم ونوع العاملة التي يوظفونها حتى تستطيع تحقيق التميز التنافسي عن المنافسين، وقد اقترحت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية مؤشرات لهذا البعد أهمها: حصة السوق لكل منافس، مدى جودة منتجات المنافسين، مدى سرعة تقديم السلعة أو الخدمة لدى المنافسين، المؤشرات المالية لدى المنافسين، رضا العملاء.

4- بعد مؤشرات أداء الموارد البشرية: إنّ رضا العاملين لا يقل أهمية عن رضا العملاء وذلك باعتبارهم من أهم موارد المؤسسة ورأس مالها البشري، وعليه يجب على المؤسسة أن توفر لهم مختلف الظروف المناسبة للعمل والتحفيزات المادية لكى تبلغ مرحلة الرضا الوظيفي للعاملين وتحقق أهدافها الاستراتيجية. وذلك لأن أداء العاملين هو المحدد الرئيسي لأداء المؤسسة في جميع المستويات الأخرى، وقد اقترحت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بعض المؤشرات لتقييم أداء الموارد البشرية منها: عدد ساعات التدريب لكل فرد، معدل دوران العاملين، مستويات رضا العاملين وولائهم.

5- بعد مؤشرات التشغيل الداخلية: إنّ كفاءة ودقة إجراءات العمل الداخلية تسهم بدرجة كبيرة في تحويل المدخلات إلى مخرجات بأفضل الطرق والأساليب، وذلك بأعلى درجة من الجودة وباقل تكلفة وفي الوقت المطلوب وبقيمة مضافة عالية، كما أنها تعد نقطة الوصل الأساسية مع الموردين من جهة والزبائن من جهة أخرى. وهنا يجب

---

[1] مراد كواشي، **الأنظمة الحديثة لتقويم الأداء الشامل للمؤسسات بين النظرية والتطبيق –دراسة حالة المؤسسات العمومية للإسمنت في الجزائر**، إربد للبحوث والدراسات المجلد18، العدد03، 2014، ص ص: 217- 219.

أن تحدد المؤسسة إجراءات العمل ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وقد اقترحت اللجنة بعض المؤشرات لتقييم هذا البعد أهمها: الوقت اللازم لتطوير المنتج، عدد المنتجات الجديدة، متوسط فترة التشغيل، مؤشرات أو تكاليف عدم الجودة.

6- بعد المؤشرات البيئية: يجب على المؤسسة أن تولي أهمية معتبرة لمسؤوليتها البيئية بالعمل على ترشيد استخدام الموارد الطبيعية وتقليل حجم آثار التلوث البيئي من خلال الانتقال لاستخدام تكنولوجيا الإنتاج الأنظف وطرح منتجات صديقة للبيئة، وقد اقترحت اللجنة مؤشرات لتقييم البعد البيئي أهمها: نسبة المواد المعاد تدويرها إلى إجمالي المواد، حجم الملوثات البيئية التي أفرزتها المؤسسة، عدد حالات الإصابة والحوادث التي تسببت فيها المؤسسة، حجم الميزانية التي خصصتها المؤسسة للأبحاث والدراسات الهادفة لتقليل التلوث البيئي من أنشطتها الإنتاجية.

تجدر الإشارة أنه وعلى الرغم من حداثة الأنظمة السابقة وكذا محاولتها تدارك النقائص التي كانت تعاني منها أنظمة التقويم التقليدية، خاصة ما تعلق منها بضرورة الاعتماد على مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء بدلا من التركيز الحصري على المؤشرات المالية فقط، إلا انه تم توجيه بعض الانتقادات لها ومن أبرزها ما يلي[1]:

- عدم إعطاء أهمية كبيرة لخلق توازن بين مختلف مؤشرات تقويم الأداء، خاصة من حيث الموازنة بين أهداف المؤسسة الطويلة والقصيرة الأجل، وكذا الموازنة ما بين المؤشرات المالية وغير المالية.
- افتقار بعض الأنظمة مثل نموذج التقارير الثلاثية ونظام المحاسبة الإدارية الأمريكية إلى المرونة الكافية مما قد ينجر عليه من مشاكل وصعوبات عند تطبيقها على مختلف المستويات.

المطلب الرابع: نموذجي التقارير الثلاثية والمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

يعتبر التقارير الثلاثية (TBL) والمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من بين المداخل ساهمت في طرح مؤشرات غير مالية لتقييم أداء المؤسسات بشكل متكامل، بحيث تضم البعد المالي، البعد البيئي والاجتماعي.

أولا: نموذج التقارير الثلاثية (TBL) "Triple Bottom Line Reports"

لم تعد المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الاستدامة في أدائها قادرة على تصميم وقياس أدائها ببساطة مقابل التركيز على العائد المالي فقط، إذ لا يمكن تحقيق التنمية المستدامة إلا من خلال السعي المتزامن لتحقيق الرفاه الاقتصادي والجودة البيئية والعدالة الاجتماعية وهذا من خلال نموذج التقارير الثلاثية Triple Bottom Line Reports الذي طوره John Elkington والذي يراعي تلك الأبعاد بشكل متكامل.

استهدف الباحث John Elkington في نموذجه محاولة الإجابة على مجموعة من الأسئلة التي تغطي ثلاثة جوانب (الاقتصادية، البيئية والاجتماعية)، وهي كما يلي[2]:

---

[1] مراد كواشي، مرجع سبق ذكره، ص: 223.

[2] Elkington, J, **Accounting for The Triple Bottom Line**, Measuring Business Excellence, vol.02, no.03, 1998, pp: 19- 21.

- الجوانب الاقتصادية: كيف يتم تقييم النتائج الاقتصادية، وما هي مؤشرات الاستدامة طويلة الأجل التي يمكن إضافتها، في ظل تركيزها على تعظيم الأرباح وربحية أسهم الملاك والمساهمين؛
- الجوانب البيئية: ما هو "رأس المال الطبيعي" وهل يمكن حسابه وقياسه كمياً؟ وما هي أشكال رأس المال الطبيعي التي تتأثر بالعمليات الحالية للمؤسسة؟ في ظل الضغوط البيئية المحتملة وتعرض المؤسسات للمساءلة البيئية.
- الجوانب الاجتماعية: ماهي العوامل الاجتماعية الأساسية التي لا يمكن للشركات تجاهلها وكيف يجب على المؤسسة أن تحقق الاستدامة في رأس مالها الاجتماعي من خلال الاهتمام برأس المال البشري والمجتمع ككل.

نموذج التقارير الثلاثية TBL هو مصطلح صاغه جون إلكينجتون في كتابه لعام 1997 كنموذج ثلاثي الأبعاد لأعمال القرن الحادي والعشرين، يهدف إلى معالجة القصور في التقارير السنوية التي تركز على الأداء المالي فقط، من خلال إعادة النظر صراحة ليس فقط في الأداء الاقتصادي للشركة ولكن أيضًا في الأداء البيئي والاجتماعي للشركة بالنظر لمكونات النموذج المتمثلة في: الكوكب (البيئة)، الأفراد (المجتمع)، الربح[1].

لقد تم الإجماع على أنّ الأداء المستدام للمنظمة ليس وليد أو نتاج العوائد المالية، بل هو نتيجة الالتزام اتجاه كامل الأطراف ذات المصلحة مع التركيز على الجانب البيئي (خصوصا بعد إعادة النظر في مفهوم المسؤولية المجتمعية من طرف المجلس العالمي للتنمية المستدامة سنتي 1999 و2000)، وهو ما أكد على ضرورة ارتباط مسؤولية المنظمة بكافة الأطراف ذات المصلحة بدلا من الاكتفاء بحملة الأسهم. وهذا ما جعل Elkington يقدم نموذج التقارير الثلاثية Triple Bottom Line Reports" الذي يعبر عن الأداء الشامل بأبعاده الثلاثة: المالي، البيئي والاجتماعي وقد اعتمد كنموذج لتحقيق الاستدامة داخل المنظمات[2].

في السنوات الأخيرة تم توجيه الاهتمام إلى "نموذج التقارير الثلاثية" الذي قدمه Elkington على اعتبار أنه يوفر لمختلف أصحاب المصالح معلومات حول الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي للمنظمة، حيث يرتبط مفهوم الإبلاغ عن هذه المكونات الثلاثة (الخطوط الأساسية) ارتباطًا مباشرًا بمفهوم وهدف التنمية المستدامة، لأن نموذج التقارير الثلاثية إذا تم تنفيذها بشكل صحيح فإنها ستوفر معلومات لتمكين الآخرين من تقييم استدامة عمليات المنظمة اتجاه المجتمع والبيئة وجميع الأطراف الأخرى بالموازاة مع التركيز على الجانب المالي، لأنه من أجل استدامة منظمة ما، يجب تأمين العائد المالي مثل الربحية ثم العمل بشكل مثالي للقضاء على آثارها البيئية السلبية؛ كما يجب أن تتصرف المنظمة وفقًا لتوقعات المجتمع[3].

يعتبر هذا النموذج من المقاربات الحديثة في قياس الأداء المستدام للمنظمات، حيث يتطلب إطارا محاسبيا وإداريا جديدا يدمج الأبعاد البيئية والاجتماعية مع البعد الاقتصادي (تحقيق الأرباح)، وهو ما يسمح بالوصول لنتيجة ثلاثية الأبعاد تأخذ بعين الاعتبار آثار أنشطة المنظمة على بيئتها الخارجية (التكاليف البيئية والاجتماعية)، والتي كان من

---

[1] Amos. o. Arowoshegbe, Uniamikogbo Emmanuel, **Sustainability and Triple Bottom Line: an Overview of two Interrelated Concepts**, Journal of Accounting, Vol. 02, 2016, p: 95, 96.

[2] أنيس كشاط، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

[3] Amos .o. Arowoshegbe, Uniamikogbo Emmanuel, Op Cit, p: 95, 96.

الصعب إجراء القياس المحاسبي لها، لذلك يتلخص نموذج التقارير الثلاثية في مقياس ثلاثي الأبعاد "الازدهار الاقتصادي، جودة البيئة، والعدالة الاجتماعية"، ومن خلال الربط بين هذه الأبعاد نجد بأن نموذج التقارير الثلاثية يرتكز على تحقيق التفاعل بين الثنائيات التالية[1]:

- الثنائية "الفعالية الاقتصادية/ والفعالية البيئية": التي تتضمن ترقية المنتجات والخدمات بأسعار تنافسية تمكن من تعظيم القيمة للزبائن، مع ضرورة التحكم والحد من آثارها الإيكولوجية بما يتماشى مع المعايير البيئية.
- الثنائية "الفعالية الاجتماعية/ والفعالية البيئية": التي تعبر عن مستوى العدالة البيئية والمسؤولية الاجتماعية فيما بين الجيل الواحد وفيما بين الأجيال المستقبلية.
- الثنائية "الفعالية الاجتماعية/ والفعالية الاقتصادية": والتي تتمحور حول مفهوم أخلاقيات الأعمال.

يركز نموذج التقارير الثلاثية على ثلاثة أبعاد أساسية: المجتمع (البعد المجتمعي)، الكوكب (البعد البيئي) وتحقيق الأرباح (البعد الاقتصادي)، ونوضحها في الشكل الموالي.

1- الأداء الاقتصادي: يشير البعد الاقتصادي لإطار عمل TBL إلى تأثير ممارسات أعمال المنظمة على النظام الاقتصادي (Elkington، 1997)، حيث يربط البعد الاقتصادي نمو المنظمة بنمو الجانب الاقتصادي لها ومدى مساهمته في تحقيق النمو والاستمرار. بمعنى آخر يركز على القيمة الاقتصادية التي تقدمها المنظمة للنظام المحيط بطريقة تزدهر بها وتعزز قدرتها على تلبية رغبات الأجيال المستقبلية[2]. فمن الناحية الاقتصادية تضمن التقارير الثلاثية الإبلاغ عن نتائج الأداء المالي للمنظمة وتوفير الشفافية والمعلومات المالية في الوقت المناسب لكل من المستثمرين والعاملين والعملاء والشركاء[3].

2- الأداء المجتمعي: يشير البعد الاجتماعي لـ TBL إلى مختلف الممارسات الإدارية التي تقوم بها المنظمة لتحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين والمجتمع ككل (Elkington، 1997)، فقد تشمل الأمثلة على هذه الممارسات الأجور العادلة وتوفير تغطية الرعاية الصحية، فالأداء الاجتماعي يركز على التفاعل بين المجتمع والمنظمة ويعالج القضايا المتعلقة بالمشاركة المجتمعية وعلاقات الموظفين والأجور العادلة[4]. بصرف النظر عن الجانب الأخلاقي المتمثل في أن تكون "جيدًا" للمجتمع ، فإن تجاهل المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يؤثر على أداء واستدامة العمل. وقد كشفت الأمثلة الحديثة في الصناعات أن هناك تكاليف اقتصادية مرتبطة بتجاهل المسؤولية الاجتماعية، وببساطة يركز الأداء الاجتماعي على التفاعل بين المجتمع والمنظمة ويعالج القضايا المتعلقة بالمشاركة المجتمعية وعلاقات الموظفين والأجور العادلة[5].

3- الأداء البيئي: يأخذ النموذج بعين الاعتبار المعايير البيئية في دورة حياة المنظمة من خلال تأثير نشاطها على النظم الإيكولوجية، حيث يشمل الأداء البيئي عوامل مثل كمية الطاقة المستهلكة والموارد واستخدام المواد والانبعاثات

---

[1] أنيس كشاط، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

[2] Amos. o. Arowoshegbe, Uniamikogbo Emmanuel, Op Cit, p: 105.

[3] مراد كواشي، مرجع سبق ذكره، ص: 213.

[4] Hanan Alhaddi, **Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review**, Business and Management Studies, Vol. 01, No. 02, 2015, p: 08.

[5] Amos. o. Arowoshegbe, Uniamikogbo Emmanuel, Op Cit, p: 106.

والنفايات السائلة وإدارة النفايات الناتجة عن النشاط التشغيلي وتلوث الهواء والماء، حيث تساعد هذه المؤشرات في تحديد حجم التأثيرات البيئية وكذا صياغة الأهداف البيئية للمنظمة[1].

ومع ذلك فإنّ فكرة التقارير الثلاثية لا تعني قيام المنظمة بتقسيم مسؤوليتها القانونية إلى عنصر اقتصادي وآخر اجتماعي وثالث بيئي، والنظر لأي منهم بمعزل عن الآخر، بل على العكس يجب النظر إلى كافة العناصر كوحدة واحدة، حيث أن أي عنصر مهم يسهم بنفس القدر في تحقيق الهدف النهائي للمؤسسة. وفي هذا الإطار يرى John Elkington بأن الأبعاد الثلاث المكونة لهذا النموذج ترتبط فيما بينها، كما أنها تتعارض في بعض الأجزاء الأخرى، وعليه يضيف ذات الباحث أنّ المؤسسات التي تستطيع أن تقدم لفئات أصحاب المصالح صورة واضحة عن مستقبلها وعن قدرتها على تحقيق مستويات أداء جيدة في هذه المجالات الثلاثة مقارنة بمنافسيها هي التي يمكنها التفوق في النهاية[2].

من مزايا نموذج TBL أنه اتفاقية مجتمعية وبيئية بين المجتمع والمنظمات يلزم بتقديم معلومات حول تأثير المؤسسة على القضايا ذات الصلة بالاستدامة، سواء كانت تلك المعلومات تتضمن عناصر إيجابية أو سلبية. تتضمن تقارير TBL تقديم ما تقوم به المنظمة بشكل جيد اتجاه البيئة والمجتمع، إلى جانب المجالات التي تحتاج إلى تحسين، حيث يوضح الإبلاغ بهذه الطريقة دافعًا نحو زيادة الشفافية، والتي يمكن أن تخفف مخاوف أصحاب المصلحة بشأن المعلومات المخفية بشأن التأثيرات البيئية. بالإضافة إلى ذلك، فإن تضمين تقارير TBL يوضح لأصحاب المصلحة أن الشركة تأخذ المساءلة المجتمعية إلى أعلى مستوى[3].

أما أهم دوافع اعتماد التقارير الثلاثية TBL هو استجابة المنظمات للمطالب العامة بزيادة الشفافية والمساءلة للمنظمات في قطاع الأعمال، والتوتر المتزايد بين القيم الاجتماعية الناشئة والأشكال التقليدية لخلق القيمة، كما مارس العملاء سواء كانوا مؤسسات أو أفراد المجتمع بقوتهم على الشراء والمقاطعة ضغوطًا على المنظمات لتكون أكثر مسؤولية اجتماعيًا وبيئيًا في سعيها لتحقيق الربح أمام أصحاب المصلحة المحليين والإقليميين والوطنيين وحتى الدوليين[4].

ونتيجة لأهمية نظام التقارير الثلاثية وكذا الشهرة التي أصبح يتمتع بها فقد تم اعتماده رسميا من طرف المفوضية الأوروبية بداية من سنة 2000 كأداة لقياس قيمة المؤسسة، وهي القيمة التي لا تأخذ بعين الاعتبار الأداء الاقتصادي للمؤسسة فقط، ولكن أيضا مدى مساهمتها في حماية البيئة وتنمية المجتمع الذي تمارس نشاطه فيه وهذا ما دفع كل من (Dohou & Berland, 2009) إلى اعتبار أن نظام التقارير الثلاثية أصبح يمثل المقاربة الأنجلوسكسونية الرئيسية لتقييم الأداء الشامل[5].

---

[1] Saeedeh Anvari, Metin Turkay, **The facility location problem from the perspective of triple bottom line accounting of sustainability**, International Journal of Production Research, vol 55, no. 21, 2017, p: 09.

[2] مراد كواشي، مرجع سبق ذكره، ص213.

[3] Amos. o. Arowoshegbe, Uniamikogbo Emmanuel, Op Cit, p: 107.

[4] IBIDEM

[5] مراد كواشي، مرجع سبق ذكره، ص: 214.

ثانيا: المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

تعرف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بأنها "مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال وتوصيل تلك المعلومات لأصحاب المصالح بهدف مساعدتهم على تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة واتخاذ قراراتهم"، كم عرفها (carroll, 1991) بأنها التزام يتوجب على قطاع الأعمال القيام به اتجاه المجتمع وأن من شأن هذا الالتزام أن يعمل على تعظيم الآثار الإيجابية لنشاط المنظمات على المجتمع وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أقصى حد ممكن، وعلى هذا الأساس يمكن تعريف المحاسبة عن المسؤولية بأنها عملية قياس الأداء الاجتماعي للشركات وتضمين ذلك في القوائم المالية"[1].

وتتحمل منظمات الأعمال من وراء التزامها بالمسؤولية الاجتماعية تكاليف اجتماعية مباشرة وأخرى غير مباشرة حيث تتمثل التكاليف المباشرة في التضحيات الاقتصادية التي تتحملها الوحدة نتيجة قيامها إجبارا أو اختياريا بتنفيذ بعض البرامج والأنشطة الاجتماعية والتي لا يتطلبها نشاطها الرئيسي، فهي أعباء لا تعود بمنفعة أو عائد مباشر للوحدة المحاسبية، أما التكاليف الاجتماعية غير المباشرة فتتمثل في قيمة ما يتحمله المجتمع من أضرار أو تضحيات نتيجة ممارسة الوحدة لنشاطها الرئيسي فتلوث الهواء، الماء والتربة جراء النفايات الصناعية التي تفرزها المنظمات يعد عبئا أو تكلفة اجتماعية[2].

المبحث الثالث: الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية كتوجه نحو تحسين الأداء الشامل

نظرا لازدياد حدة التلوث البيئي والضغوط المتزايدة على المؤسسات أصبح من الضروري عليها القيام بالإفصاح المحاسبي عن نتائج عملياتها في المجال البيئي والاجتماعي، وتضمين ذلك في تقارير خاصة بالاستدامة، بالموازاة مع التقرير المالي السنوي بهدف تحقيق التوازن بين احتياجات مختلف الأطراف ذات المصلحة.

المطلب الأول: مفهوم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية للشركات

تعتبر المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من أحدث مراحل تطور الفكر المحاسبي ويرتبط تطورها بتوسع احتياجات المستخدم منها واتساع قاعدة الملكية نتيجة ظهور شركات المساهمة وتزايد الضغوط على المنظمات بضرورة الإفصاح عن نتائج عملياتها المرتبطة بالجوانب البيئية والاجتماعية في تقارير مستقلة عن التقارير المالية.

أولا: مفهوم المحاسبة على المسؤولية الاجتماعية

قدمت العديد من التعاريف لمفهوم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية على اختلاف وجهات نظر الباحثين من أجل إثراء عملية القاس المحاسبي للبعد البيئي والاجتماعي لأداء المؤسسات الاقتصادية.

---

[1] اسماعيل مولوج، كمال مولوج، **أثر الإفصاح عن الأداء الاجتماعي على الأداء المالي للشركات –دراسة ميدانية–** مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد02، 2017، ص: 732، 733.

[2] المرجع السابق، ص: 733.

1- تعريف المحاسبة على المسؤولية الاجتماعية

عرّف كوهلر (Kohler) "المحاسبة الاجتماعية" على أنها تطبيق مسك دفاتر القيد المزدوج في التحليل الاجتماعي والاقتصادي، وتتضمن المحاسبة الاجتماعية "تقارير قياس المعلومات الداخلية أو الخارجية المتعلقة بتأثير أنشطة المنظمة على المجتمع والبيئة"[1].

إنّ مفهوم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية حسب (Mobley, 1970) يشير إلى أنّ " المحاسبة الاجتماعية تهدف إلى ترتيب وقياس وتحليل الآثار الاجتماعية والبيئية للسلوك الذي ينتهجه القطاع الحكومي ومنظمات الأعمال خلال ممارسة أنشطتها"[2]، كما تعرف على أنها "منهج يستخدم في قياس وتوصيل المعلومات المترتبة عن التزام المنظمات بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه مختلف فئات المجتمع بشكل يمكّن من تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة". حيث تشمل عملية القياس مختلف تكاليف الأنشطة المتعلقة بمساهمة المؤسسة لتحسين ظروف ومعيشة العاملين وأسرهم والمجتمع ككل على نحو مفيد لنشاط الشركات والمساهمة في التنمية المستدامة على حد سواء،

في حين يعرفها (Gray et al) بأنها "نظام معلوماتي يهدف لقياس تأثير الأنشطة الاقتصادية لمنظمة ما على المجتمع والبيئة وتوصيل تلك المعلومات للمستخدمين المهتمين بالشؤون الاجتماعية"[3].

أما (Gholam et al) فيرى بأن المحاسبة الاجتماعية هي "جزء من علم المحاسبة والإبلاغ التي تهدف إلى قياس الآثار الاجتماعية (التكاليف والفوائد الاجتماعية) الناشئة عن أنشطة منظمة الأعمال"، كما يشير ذات الباحثين إلى المحاسبة الاجتماعية بأنها "أداة لجمع وقياس والإبلاغ عن المعاملات والآثار التفاعلية لهذه المعاملات بين قطاع الأعمال والمجتمع من خلال إعداد التقارير الهادفة لقياس الآثار البيئية والاجتماعية وتقييم مدى وفاء المنظمة بالالتزامات الاجتماعية"[4].

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن أغلبها تشترك في مضمون متقارب مفاده قيام المنظمة بشكل طوعي بتحمل مسؤوليتها الاجتماعية وأنه من واجبها قياس والتقرير عن مختلف نتائج عملياتها البيئية والاجتماعية التي تعتبر ركائز التنمية المستدامة بهدف تلبية رغبات فئات أخرى من أصحاب المصالح مثل المجتمع، البيئة، المستهلكين، وعدم التركيز على فئة المساهمين فقط، فالهدف من النظام المحاسبي الاجتماعي يتمثل في قياس صافي المساهمة الدورية للمنظمة من خلال مقابلة التكاليف الاجتماعية بالمنافع الاجتماعية والتقرير عن ذلك في قوائم اجتماعية مكملة للقوائم المالية التقليدية.

---

[1] Masooma Zaidi, **Social Accounting in India**, Global Journal of Commerce & Management Perspective, Vol. 01, No. 01, 2012, p: 08.

[2] Chahrazed belhamel, **CSR Accounting Position in the Accounting Thought and the development of the Empirical Research in this field**, afak for sciences, n 05, 2016, P :429.

[3] Dinh The Hung, Tran Trung Tuan, Nguyen Huu Anh, **Factors affecting the application of social responsibility accounting**, Accounting, no. 06, 2020, p: 598.

[4] Sajad Gholam et al, **Social Responsibility Accounting: From Theory to Practice**, Journal of Basic and Applied Scientific Research vol. 02, no. 10, 2012, p: 10112

2- أهداف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

من خلال ما سبق يمكن تحديد أهداف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية فيما يلي[1]:

- تحديد صافي المساهمة الاجتماعية للمؤسسة التي لا تشتمل فقط على عناصر التكاليف والمنافع الخاصة والداخلية للمنظمة، وإنما تتضمن أيضا التكاليف والمنافع الاجتماعية الخارجية التي لها تأثير على المجتمع؛
- تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة من خلال تحديد فيما إذا كانت استراتيجية وأهداف المؤسسة تتماشى مع الأولويات الاجتماعية، ومع طموح المؤسسة للمستثمرين بتحقيق نسبة معقولة من الأرباح؛
- الإفصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والتي لها آثار اجتماعية مثل السياسات المرتبطة بضمان صحة وسلامة العاملين، الحفاظ على تلوث البيئة واستهلاك الموارد؛
- ترشيد القرارات الخاصة والعامة والمتعلقة بتوجيه أنشطة المسؤولية الاجتماعية وتحديد النطاق الأمثل لهذه الأنشطة سواء كان ذلك من وجهة نظر المؤسسة أو المجتمع؛

ويشير (Masooma, 2012) إلى أن أهداف المحاسبة الاجتماعية تتلخص فيما يلي[2]:

- تحقيق الفعالية في استخدام الموارد الطبيعية:
- مساعدة العاملين: ويتحقق ذلك من خلال سعي المنظمات لتوفير شروط عمل صحية وآمنة في بيئة العمل وتوفير مرافق تعليمية لأبناء العاملين، توفير خدمات النقل.
- مساعدة العملاء: تعمل المنظمة على تقديم منتجات صديقة للبيئة في ظل تنامي الوعي البيئي للعملاء.
- مساعدة المستثمرين: من خلال توفير مختلف المعلومات اللازمة عن أدائها البيئي والاجتماعي للمستثمرين.

ثانيا- الاتجاهات الرئيسية للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

تعتبر المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية فرع محاسبي جديد يتضمن عدة جوانب منها المحاسبة البيئية، المحاسبة الاجتماعية، محاسبة الموارد البشرية، وقد أشار العديد من الباحثين إلى أهم اتجاهات المحاسبة الاجتماعية فيما يلي[3]:

1- الاتجاه الأول: اعتبر هذا الاتجاه بأن محاسبة المسؤولية الاجتماعية بمثابة امتداد للمحاسبة المالية من أجل قياس الأداء الاجتماعي بالموازاة مع قياس الأداء الاقتصادي أو المالي للمنظمة باستخدام نفس التقارير المحاسبية، بحيث تكون هناك تقارير خاصة بالأنشطة البيئية والاجتماعية كجزء مكمل للتقارير المالية التقليدية المتعلقة بتحليل القوائم المالية، ومثال ذلك إعداد قائمة الدخل متضمنة تعديلات بأعباء الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية، قائمة المركز المالي تكون معدة بتعديلات تأثير المساهمات الاجتماعية وتقرير الأداء الاجتماعي متعدد الأبعاد.

---

[1] ابراهيم مسلم، **دور معايير المحاسبة الدولية في تطوير المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد07، العدد01، ص: 152.

[2] Masooma Zaidi , op cit, p: 09.

[3] وهيبة مقدم، مرجع سبق ذكره، ص: 173، 174.

2– الاتجاه الثاني: يعتبر هذا الاتجاه المحاسبة الاجتماعية نظرة جديدة للمحاسبة مأخوذة من وجهة نظر المجتمع فينتج عن ذلك إعادة النظر في المفاهيم والمصطلحات المحاسبية في ضوء اقتصاديات الرفاهة، وبذلك أصبح ينظر للمحاسبة المالية على أنها جزء من إطار شامل للمحاسبة الاجتماعية.

3– الاتجاه الثالث: وفقا لهذا الاتجاه تعتبر المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية نظرية فرعية إلى جانب نظريات أخرى في علم المحاسبة، أي أن محاسبة المسؤولية الاجتماعية فرع له خصوصياته داخل الإطار العام للمحاسبة.

ثالثا– مجالات المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

هناك أربع مجالات للأداء الاجتماعي التي تشملها المحاسبة عن المسؤولية نلخصها في العناصر التالية[1]:

1– مجال العاملين: يتضمن هذا المجال تأثير أنشطة المنظمة على الأفراد العاملين بها كموارد بشرية تساهم بصورة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فهي تشمل الأنشطة التي تعمل على تحسين ظروف العاملين وتدريبهم، ويمثل هذا مجالا داخليا من مجالات المحاسبة الاجتماعية.

2– مجال البيئة: يشمل المبادرات التي تهدف إلى الحد من الآثار السلبية الناجمة عن نشاط المنظمة والمؤثرة على البيئة، بهدف الحفاظ على سلامة البيئة المحيطة والموارد الطبيعية، ويعد هذا من أهم مجالات المحاسبة الاجتماعية.

3– مجال حماية المستهلك: يشمل الأنشطة التي تهدف لتحقيق رضا المستهلك والسعي لتحقيق وفائهم للمنظمة من خلال تقديم منتجات آمنة وصحية، الصدق في الاعلانات التسويقية للمنتجات والاهتمام بشكاوى الزبائن لتطوير المنتجات، توفير مختلف المعلومات المتعلقة بالمنتج من حيث طريقة الاستعمال والمخاطر المرتبطة بذلك.

4– مجال حماية المجتمع: ويشمل مختلف الأنشطة التي تهدف لزيادة رفاهية أفراد المجتمع من خلال تبني مبادرات طوعية لتحقيق منافع اجتماعية، مثل تشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة، إقامة مراكز للتدريب والتعليم لأفراد المجتمع المساهمة في الرعاية الصحية، دعم الجمعيات الخيرية، كل هذا يهدف لتنمية وتحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع.

رابعا– آثار المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية: إن الاهتمام بالمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يعتبر سبب في إعادة النظر في بعض القضايا المحاسبية[2]:

1– التوسع في القياس المحاسبي: ونعني به خروج القياس للأحداث الاقتصادية التي تتم داخل المؤسسة إلى قياس الأحداث التي تحدث خارج المؤسسة لأجل قياس الأداء الاجتماعي، وهذا ما دعت إليه جهات عديدة بالإضافة إلى المالكين والمديرين وبعض الجهات الحكومية والاجتماعية للاهتمام بالمعلومات المحاسبية للحفاظ على صحة الإنسان ومكافحة المشاكل والأضرار الاجتماعية (تلوث البيئة)، وتحقيق الأمن والسلامة المهنية وهذا ما تعالجه المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي أصبح القياس المحاسبي يشمل الآثار الخارجية لتصرفات المؤسسة وعرف بمصطلح التكلفة الاجتماعية والعائد الاجتماعي.

---

[1] المرجع السابق، ص: 175.

[2] حسناء مشري، **دراسة أثر نظام المحاسبة الاجتماعية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية –دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف–** مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد14، 2014، ص: 244، 245.

2- التوسع في الإفصاح المحاسبي: يهتم هذا الجانب بالإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المنظمات والتي لها تأثير على البيئة والمجتمع ككل، وإيصال هذه المخرجات للفئات المستفيدة بهدف مساعدتهم على اتخاذ القرارات. بحيث لا يشمل احتياجات المستثمرين والدائنين فقط وإنما احتياجات جميع الأطراف ذات المصلحة، وهذا يتطلب نموذجا محاسبيا مبنيا على أساس القيم الاجتماعية ويعد هذا اتجاها نفعيا لمهنة المحاسبة ولكن من وجهة نظر أشمل من تلك التي اعتبرت المحاسبة نظاما للمعلومات المحاسبية للمؤسسة، فطبقا لهذا الاتجاه يتم تفضيل بديل محاسبي من الفئات المستخدمة للتقارير.

خامسا- المشاكل المرتبطة بالمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية: تواجه المنظمات عند قيامها بالقياس المحاسبي للأنشطة الاجتماعية والبيئية بهدف الافصاح عنها جملة من الصوبات نلخصها فيما يلي[1]:

- صعوبة فصل التكاليف الاجتماعية عن التكاليف الاقتصادية نظرا للتشابك الكبير بينهما؛
- مشكلة قياس العوائد الاجتماعية أكثر تعقيدا من مشكلة قياس التكاليف الاجتماعية لأنها قد تتحقق لأطراف من خارج المنظمة أو من داخلها أو لكليهما كما يصعب قياس العوائد الاجتماعية نقدا؛
- اختلاف التفسيرات المتعلقة بمفهوم التكاليف الاجتماعية وكيفية قياسها من خلال وجهتي نظر متعارضتين فالأولى اقتصادية والثانية محاسبية؛
- من الصعب قياس تكاليف الأداء الاجتماعي ومقارنتها بالمنفعة الاجتماعية التي يمكن للمنظمة اكتسابها نتيجة لهذه التضحية؛
- تظهر صعوبات عند قياس التكاليف الاجتماعية خلال مدة معينة وتحديد علاقتها بالمنافع الاقتصادية المتولدة عن هذه التكاليف خلال نفس المدة، لأن بعض العوائد لا يمكن إخضاعها للقياس النقدي في المدى القصير باعتبارها لا تظهر إلاّ بعد فترة زمنية طويلة؛

المطلب الثاني: آليات القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي

تقوم منظمات الأعمال بإعادة النظر في شكل التقارير المالية التي تقوم بالإفصاح عنها من خلال محاولة إدماج أو تخصيص تقارير سنوية تعنى بالتقرير عن أهم النتائج التي حققتها من وراء أنشطتها البيئية والاجتماعية تجسيدا لمقتضيات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وتلبية رغبات فئات أخرى من أصحاب المصالح.

ناهيك عن ما تم ذكره في الفصل السابق، يمكن الإشارة لمفهوم الأداء الاجتماعي للمنظمة بأنه "كافة الالتزامات التي تقوم بها المنظمة والتي تتجاوز التشريعات المفروضة عليها قانونا، بمعنى أنها مجموعة من الالتزامات الاختيارية البيئية والاجتماعية التي تقوم بها المنظمة لمواجهة احتياجات وتوقعات الأطراف ذات المصلحة مع المنظمة سواء كانوا من العاملين، المستهلكين، البيئة أو المجتمع المحيط بها، والتي تحقق عوائد للمنظمة على المدى البعيد"[2].

---

[1] وهيبة مقدم، مرجع سبق ذكره، ص: 178.

[2] مبروكة بن الشريف، الشيخ ساوس، **تأثير التدقيق الاجتماعي في الأداء الاجتماعي –دراسة تطبيقية لآراء مجموعة من المدراء والعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية**، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد26، العدد117، 2020، ص: 316.

أولا: تعريف القياس المحاسبي الاجتماعي

لقد عرف القياس المحاسبي الاجتماعي بأنه "تحليل الأحداث المتعلقة بأنشطة المنظمة الاجتماعية، ثم تسجيلها في تاريخ حدوثها، ثم تتبع حركة تبادل هذه الأحداث لتحديد آثارها على مصالح أطراف التبادل على شكل وحدات نقدية تماشيا مع فرض وحدة القياس النقدي". وعرف أيضا بأنه "عملية اختيار متغيرات ومقاييس وإجراءات لتحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للفترة والتي تشمل العناصر الخارجية للمنشأة بالإضافة إلى العناصر الداخلية، والتي لها تأثير على جميع قطاعات المجتمع وإيصال هذه المعلومات للأطراف المستفيدة لاتخاذ القرارات الاستثمارية الرشيدة[1].

تتطلب عملية القياس المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية نموذجا محاسبيا مبنيا على أساس من القيم الاجتماعية السائدة، بحيث يتمكن هذا النموذج أن يعبر عن تطلعات المجتمع وتوقعاته من منظمات الأعمال وعن التأثيرات المتبادلة بينها وبين المجتمع ومختلف أصحاب المصالح ذات العلاقة مع المؤسسة[2].

ثانيا: مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي في إطار المسؤولية الاجتماعية

تتحدد عملية قياس المسؤولية الاجتماعية للشركات بمعرفة أربعة مؤشرات تمثل أركان الأداء الاجتماعي للمؤسسة وهي كما يلي[3]:

1- **مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:** ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية أو طبيعة مهامهم، وتقوم المؤسسة بالعمل على توفير كافة الظروف اللاّزمة لخلق حالة الولاء التنظيمي للعاملين وهذا من خلال الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية لهم، تدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم بعد انتهاء فترة خدماتهم بالمؤسسة.
2- **مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي التي تتحملها المنظمة لحماية أفراد المجتمع والمحيط البيئي الذي تعمل فيه المنظمة، من خلال العمل على تدنية الأضرار البيئية المترتبة عن الأنشطة الصناعية للمنظمة، في شكل حماية تلوث الهواء والمياه والبيئة ككل من الغازات والنفايات الصناعية.
3- **مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:** ويعرف أيضا بالأداء المجتمعي باعتباره يتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى تفعيل إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والصحية، وكذا تكاليف الإسهام في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي.

مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: وتشمل كافة تكاليف الأداء التي توجه لخدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج، تكاليف البحث والتطوير وضمان خدمات ما بعد البيع.

---

[1] ابراهيم مسلم، ص: 153.

[2] المرجع السابق.

[3] أنظر: - عبد الوهاب شنيخر، بوعلام عمار شبيرة، **محاسبة المسؤولية الاجتماعية لتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة –دراسة حالة آرسيلور ميتال عنابة**، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 16، 2016، ص: 137، 138.

- أحمد علي يونس ابراهيم سيد، **تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية في دعم نظم الإدارة البيئية بالتطبيق على القطاع الصناعي بمدينة المنصورة**، مجلة البحوث التجارية المجلد37، العدد02، 2015، ص: 340.

ثالثا: معايير القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي والأنشطة الاجتماعية

شهد مفهوم الأداء تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة من أجل تلبية كافة توقعات أصحاب المصلحة، حيث أصبح مفهوم الأداء الاقتصادي غير كافي على المدى البعيد لذلك توسع هذا المفهوم ليشمل الأداء الشامل.

إذ يرى البعض بأن المعايير المحاسبية العامة التي وضعتها جمعية المحاسبين الأمريكيين سنة 1963 ونشرت سنة 1966 تعتبر الأسلوب المناسب لقياس الأداء الاجتماعي، ولذلك تم اقتراح المعايير الاجتماعية التالية[1]:

1- معيار الصلاحية: حيث لابد أن تكون البيانات والمعلومات المحاسبية المتعلقة بالنشاط الاجتماعي ملائمة للهدف من استخدامها، كما يجب أن تعكس التقارير الاجتماعية الأثر الاجتماعي للأنشطة المطلوب قياس نتائجها لجميع أصحاب المصالح والاطراف الاجتماعية المستفيدة بصورة حقيقية تبعث على الثقة وتقدم في الوقت المناسب بشكل يحقق الأهداف المرجوة من إعداد القوائم الاجتماعية الختامية.

2- معيار الخلو من التميز: حيث يتبلور مضمون هذا المعيار في ضرورة تحديد الحقائق والتقرير عنها بنزاهة وخالية من أي تحيز لفئة معينة وأن تستخدم طريقة موضوعية للقياس المحاسبي سواء للتكاليف أو العوائد الاجتماعية.

3- معيار النسبية: يهدف لتبيان أسباب تحقق أو عدم تحقق الأهداف الاجتماعية حتى يمكن تحقيق الاقناع العام وإشباع حاجات طالبي المعلومات الاجتماعية وكذلك حق المجتمع في معرفة النتائج الاجتماعية لنشاط المنظمة.

4- معيار التكلفة الاجتماعية التاريخية: يقابل هذا المعيار مبدأ التكلفة التاريخية المتعارف عليه في مجال القياس المحاسبي للنشاط الاقتصادي، وبالرغم من تعرضه للنقد الشديد إلا أنه في ظل القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي يتوقع أن تزداد أهمية هذا المعيار نظرا لما يتحقق عنه من الموضوعية والقابلية للمقارنة.

5- معيار العائد الاجتماعي: ويمكن أن يحل هذا المعيار في مجال المحاسبة الاجتماعية بدلا من (مبدأ تحقيق الإيراد) في مجال محاسبة المالية لأنه يتسع ليشمل العوائد الاجتماعية غير القابلة للقياس النقدي المباشر في السوق.

6- معيار مقابلة العوائد الاجتماعية بالتكاليف الاجتماعية: يقابل هذا المعيار مبدأ مقابلة الايرادات بالتكاليف في المحاسبة المالية، ومضمونه مقابلة العوائد الاجتماعية لكل نشاط اجتماعي تحت كل مجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية للتكلفة التي أحدثت هذا العائد، ويتسع ليشمل الأساليب المستحدثة في القياس الاجتماعي أو التكاليف الاجتماعية.

---

[1] محمد سفير، عاشور حيدوشي، **قياس الأداء الاجتماعي ونطاق الافصاح عن معلوماته في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة –الواقع والرهانات– جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 14 و15 نوفمبر 2016، ص: 03.

رابعا– أساليب القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي

نظرا لتعذر استخدام اسلوب القياس المباشر للتكاليف والعوائد الاجتماعية، فقد قدمت بعض الأساليب البديلة أو غير مباشرة يمكن اللجوء إليها لتحديد تكلفة بديلة للتكلفة الاجتماعية في ظل الظروف الحالية للقياس.

ومن أهم الأساليب غير المباشرة المستخدمة في قياس الأداء الاجتماعي للمنظمات نذكر الأساليب التالية[1]:

1– تكاليف منع حدوث الأضرار الاجتماعية: نظرا لصعوبة قياس أو تحديد التكلفة الاجتماعية لغرض إثباتها في التسجيلات المحاسبية فإنه بالإمكان الحصول على أفضل رقم تقريبي للتكلفة الاجتماعية في مجال التلوث البيئي الناتج عن نشاط المنظمة يكون مساوي غالبا لتكاليف منع التلوث، ووفقا لهذا الأسلوب فإن العلاقة بين قيمة الأضرار التي تلحق بالمجتمع وتكاليف منعها هي في علاقة عكسية، في حين يرى البعض بأن هذا الافتراض (العلاقة العكسية) ليس صحيحا دائما فانفاق المؤسسة لمبلغ قليل نسبيا قد يمنع أضرار اجتماعية كبيرة نسبيا كما أنه في كثير من الأحيان قد لا تعرف تكلفة الأضرار التي تلحق بالمجتمع كآثار الأمراض والأوبئة.

2– تكاليف التصحيح (إزالة الضرر): وفقا لهذا الأسلوب فإن التكاليف البديلة للتكاليف الاجتماعية هي المبالغ التي تنفقها المؤسسة لإعادة الشيء لأصله أو لحالته الطبيعية، ومثال ذلك المبالغ التي تتحملها المؤسسة من أجل إعادة الموارد الطبيعية لحالتها الأولى بفعل التلوث المائي مثلا، أو لإحلال مورد مكان المورد الذي استهلكته المؤسسة، وما يؤخذ على الأسلوب أنه غامض نسبيا لعدم وضوح كيفية قياس تكلفة التصحيح في الكثير من الحالات.

3– استخدام بعض المعايير المحاسبية الدولية: على الرغم من أن كافة المعايير المحاسبية الدولية (41 معيار) الصادرة لم تتضمن أية إشارة لأنشطة المسؤولية الاجتماعية وإنما انصبت على قياس النشاط الاقتصادي، إلا أن هذا لا يمنع من استخدام بعض هذه المعايير في قياس الأنشطة الاجتماعية وتقويمها، ومنها نذكر ما يلي[2]:

- المعيار الدول رقم 09 المعدل سنة 1993: ويتعلق بتكاليف البحث والتطوير، حيث يمكن استخدامه في تقييم تكاليف البحوث والدراسات التي تنصب في الأنشطة الاجتماعية كالبحوث المتعلق بمكافحة التلوث.
- المعيار الدول رقم 19 المعدل سنة 1993 (بنود الموجودات): إذ يمكن استخدامها في تقويم الموجودات المخصصة للأنشطة الاجتماعية وما يرتبط بها من استهلاك، مثل المراكز الصحية التي توفرها المؤسسة للعاملين، وبذلك تعد تكاليف هذا المركز كافة من مباني وأثاث ومستلزمات كموجودات اجتماعية.
- المعيار الدول رقم 36 (بنود الأصول): والذي يمكن الاستفادة منه في معالجة الأصول الاجتماعية.
- المعيار الدول رقم 37 (المخصصات والمطلوبات والموجودات المحتملة): إذ يمكن اعتماده في الموجودات المحتملة المتعلقة بالبرامج الاجتماعية التي ستنفدها الوحدة الاقتصادية.
- المعيار الدول رقم 39 (الموجودات غير الملموسة): حيث يمكن الاستفادة من هذا المعيار في معالجة تكاليف التدريب والبحث والتطوير المرتبطة بالأداء الاجتماعي للمنظمة.

---

[1] علي حسين الدوغجي، **المحاسبة في المسؤولية الاجتماعية مع الإشارة لما هو مطبق في العراق**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد58، 2006، ص: 123، 124.

[2] لقمان محمد أيوب الدميغ، **تقويم مدى ملائمة معايير المحاسبة الدولية في تطوير المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية**، مجلة بحوث مستقبلية، العدد15، 2006، ص: 50، 51.

في ضوء ما سبق نجد بأن هناك الكثير من المحاولات لقياس المسؤولية الاجتماعية والمحاسبة عنها، ومع هذا لا يزال القياس لهذا النوع من المحاسبة غير دقيق وعملي للأسباب التالية[1]:

- خروج غالبية هذه الآراء والأساليب عن الإطار العام للنظرية المحاسبية من فروض ومبادئ وسياسات كالقياس غير النقدي للأنشطة الاجتماعية أو الاعتراف بالتكاليف وإهمال المنافع.
- إن النماذج المطروحة في الأدبيات المحاسبية لقياس المسؤولية الاجتماعية حتى الآن لم تحظى بقبول المحاسبين أو الجمعيات والهيئات المهنية والأكاديمية بحيث يمكن تعميمها على المؤسسات الاقتصادية.
- اختلاف حجم الأنشطة الاجتماعية ونوعها موضوع القياس.

خامسا– قياس الأنشطة الاجتماعية

يعد قياس الأنشطة الاجتماعية الحجر الأساس للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وبالتالي سيتم التطرق إلى قياس التكاليف والمنافع الاجتماعية وفق مجالات الأنشطة ذات المضمون الاجتماعي كما يلي[2]:

1– قياس عمليات مجال المساهمات البيئية: وتتضمن عمليات القياس النقدي لمساهمات المؤسسة في الحفاظ على الحدود القياسية من التلوث البيئي من خلال قياس أعباء المسؤولية الاجتماعية لعمليات الرقابة على التلوث (اهتلاك المعدات، تكاليف تشغيل برامج الرقابة على التلوث) سواء ما تعلق بتلوث البيئة، تلوث الهواء والماء.

2– قياس عمليات مجال المساهمات العامة: وتتمثل في القياس النقدي للعمليات المباشرة التي تقوم بها المنظمة في مجال المساهمات المباشرة لحل المشاكل الاجتماعية كالتوظيف، الرعاية الصحية، أو دعم الأبحاث العلمية.

4– قياس عمليات مجال الموارد البشرية: وتدور في تلك العمليات في مجال المسؤولية الاجتماعية الإجبارية للمنظمة من خلال القياس النقدي للأنشطة المرتبطة بإعداد وتنفيذ البرامج للتدريبية للعاملين، توفير بيئة عمل آمنة وتحسين الرفاهية المادية للعاملين.

5– قياس عمليات المنتج: وتتضمن القياس النقدي لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة في مجال الرقابة على جودة منتجاتها وسلامتها وفق مقتضيات قوانين حماية المستهلك.

---

[1] المرجع السابق، ص:50.

[2] محمد سفير، عاشور حيدوشي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 04- 08.

المطلب الثالث: الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية، المفهوم ونطاق الإفصاح

تهدف المنظمات من وراء تبنيها لمفهوم الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية لإيصال نتائج نشاطها البيئي والاجتماعي من خلال إعداد التقارير الاجتماعية.

أولا: تعريف الإفصاح المحاسبي الاجتماعي

يتضمن مفهوم الإفصاح بشكل عام عملية إظهار المعلومات المالية سواء كانت مالية أو وصفية في القوائم المالية أو في الملحقات المكملة، بما يجعل تلك القوائم المالية غير مضللة ومساعدة على اتخاذ القرارات من طرف مستخدمي القوائم المالية من الأطراف الخارجية التي لها سلطة الاطلاع على السجلات المحاسبية والقوائم المالية للمؤسسة[1].

عرف Burke الإفصاح المحاسبي على أنه "عرض البيانات المتعلقة بالنشاط الاجتماعي للوحدة الاقتصادية بشكل يمكن من تقويم الأداء الاجتماعي للوحدة الاقتصادية"، أو هو "العملية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة التواصل مع المجتمع من خلال إظهار كل التأثيرات الاجتماعية أو البيئية سواء بالنسبة لأصحاب المصالح أو للمجتمع بصفة عامة"، ولعل من أبرز الأنشطة الاجتماعية التي تقوم المؤسسة بالإبلاغ عنها باعتبارها تسبب تأثيرات اجتماعية على المجتمع والبيئة ندرجها على النحو الآتي[2]:

- أنشطة خاصة بحماية المستهلك؛
- أنشطة خاصة بحماية البيئة والموارد الطبيعية؛
- أنشطة خاصة بتنمية الموارد البشرية؛
- أنشطة خاصة بحماية المجتمع بشكل عام؛

وقد تم تعريف الافصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية بأنه عملية إيصال المعلومات المتعلقة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية للأطراف الخارجية المهتمة بالمنشأة، أو أنه التقرير عن كافة الأنشطة المختلفة التي تقوم بها المنشأة، أو أنه التقرير عن كافة الأنشطة المختلفة التي تقوم بها المنشأة والتي يكون لها تأثير على المجتمع والبيئة المحيطة بها، وذلك بما ينعكس بصورة تجعل التقارير المالية غير مضللة والمساعدة على اتخاذ القرارات، فضلا عن تحديد مدى قدرة المنشآت على الوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية[3].

---

[1] أحمد سفير زغدار، **خيار الجزائر بالتكيف مع متطلبات الإفصاح وفق المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IAFRS)**، مجلة الباحث، العدد07، جامعة ورقلة، ص: 84.

[2] حسناء مشري، مرجع سبق ذكره، ص: 245.

[3] محمود محمد صدام وآخرون، **أهمية الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية وانعكاسه في بيان دور المنشآت في تحقيق الرفاهية الاجتماعية –دراسة لآراء عدد من المحللين الماليين في سوق العراق للأوراق المالية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد02، العدد42، الجزء02، 2018، ص:09.

ثانيا: أهمية الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

يكتسي مفهوم الإفصاح المحاسبي الاجتماعي أهمية خاصة سواء بالنسبة للمؤسسة أو الأطراف ذات المصلحة لكونه يستهدف التقرير عن نتائج الأنشطة الاجتماعية، بالموازاة مع الإفصاح المحاسبي المالي الذي يجسد الدور الاقتصادي لمهنة المحاسبة، وتتجلى أهمية الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية من خلال العناصر التالية[1]:

1- أهمية الإفصاح المحاسبي الاجتماعي بالنسبة للأطراف ذات المصلحة: وتتمثل أهمية ذلك فيما يلي:

- تلبية الاحتياجات المتزايدة لمستخدمي القوائم والتقارير المالية من المعلومات المتعلقة بالالتزامات الاجتماعية للمؤسسة في ظل تعدد هؤلاء المستخدمين وتباين المعلومات اللازمة لتلبية احتياجاتهم؛
- مساعدة مستخدمي القوائم المالية في اتخاذ قرارات صحيحة بخصوص تقييم مدى وفاء المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية؛
- مطالبة الجمعيات والهيئات العلمية للمؤسسات الاقتصادية بضرورة الإفصاح عن البيانات الخاصة بالأنشطة الاجتماعية لمقابلة أهداف المجتمع والاحتياجات الجديدة له؛
- دعم وزيادة ثقة المجتمع في المؤسسات التي تفي بمسؤوليتها الاجتماعية والبيئية وتشجيعها على تنمية هذه المسؤولية لتقليص أنشطتها وتحميلها أعباء معالجة الأضرار الناجمة عن التلوث بسبب عملياتها غير المسؤولة؛
- إنّ الإفصاح عن التكاليف البيئية والاجتماعية بصورة منفصلة في القوائم المالية سوف يعمل على توضيح السياسات التي تطبقها المؤسسة لحماية البيئة من أجل مساعدة أصحاب المصالح على اتخاذ وترشيد القرارات؛

2- أهمية الإفصاح المحاسبي الاجتماعي بالنسبة للمؤسسة: وتتمثل أهمية ذلك في العناصر التالية:

- الحصول على معاملة ضريبية مميزة من حيث الإعفاء أو تخفيض قيمة الضرائب على المؤسسة المفروضة نتيجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية؛
- كسب ثقة أفراد المجتمع للمؤسسات التي تفي بمسؤولياتها الاجتماعية، وبالتالي زيادة الإقبال على منتجاتها؛
- التقرير عن الأداء الاجتماعي يحسن من صورة وسمعة المؤسسة في نظر المجتمع في ظل تنافي الوعي البيئي للأفراد؛
- إنّ إفصاح المؤسسة عن سياستها اتجاه وفائها بمسؤولياتها الاجتماعية سوف يرفع من كفاءة المؤسسة وزيادة أرباحها خاصة إذا استخدمت المؤسسة مواردها بأكبر كفاءة ممكنة؛
- يساعد الإفصاح في بيان الآثار الاقتصادية للتلوث البيئي في التحليل والتنبؤ بكفاءة الموارد الاقتصادية للمؤسسة في ظل التغيرات البيئية بما يؤدي إلى زيادة فعالية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؛
- إنّ وفاء المؤسسة بأداء مسؤولياتها الاجتماعية والافصاح عن نتائج الأداء الاجتماعي يساعدها على تحقيق الأهداف الاقتصادية ويساعدها على تحقيق التكامل بين الأهداف الاقتصادية وتوقعات المجتمع؛
- إنّ الإفصاح عن بيانات الأنشطة الاجتماعية يجنب المؤسسات تحمل غرامات والعقوبات من جراء فرض بعض التشريعات القانونية على المؤسسات المخالفة لمبدأ حماية البيئة؛

[1] حسناء مشري، مرجع سبق ذكره، ص: 246- 248.

ثالثا: مبررات وأسباب زيادة الاهتمام بالإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى بعض المبررات التي تؤيد الإفصاح عن آثار الأنشطة الاجتماعية للوحدة الاقتصادية في قوائمها وتقاريرها المالية والتي من أهمها ما يلي[1]:

- تأثير العمليات الصناعية للمؤسسات الاقتصادية على البيئة الطبيعية والمجتمع بفعل تلوث البيئة، الهواء والماء؛
- الاتجاه المتزايد من جانب الحكومات إلى تنظيم سلوك المؤسسات الاقتصادية بما يحقق مصلحة المجتمع ككل؛
- حماية حقوق العاملين، حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتوفير ظروف عمل جيدة للعاملين؛
- تنامي الوعي البيئي لدى المستثمرين بتجنب الاستثمار في المشاريع التي تسبب أضرار بالبيئة؛
- مطالبة الجمعيات والمنظمات المهنية بضرورة الافصاح عن بيانات الأنشطة الاجتماعية لتلبية توقعات المجتمع؛
- ازدياد ضغوط الرأي العام بالنسبة للمشاكل البيئية والاجتماعية التي قد تسببها المؤسسات الاقتصادية مما دفع الحكومات لإصدار القوانين وفرض الغرامات لحماية البيئة نت آثار التلوث؛

أما فيما يخص أهم الأسباب التي كانت وراء تزايد الاهتمام بالإفصاح الاجتماعي فكانت كما يلي[2]:

1- أسباب تتعلق بتحسين المستوى الإعلامي للتقارير المالية

حرصا على عدالة التقارير المالية في تلبية احتياجات جميع أصحاب المصالح وعدم تغليب فئة على حساب فئة أخرى، فقد هناك أسباب للتوجه نحو شمولية التقارير المالية بإدماج البعد البيئة والاجتماعي في القوائم المالية، ومن بين تلك الأسباب نذكر ما يلي:

- يساهم الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية في تلبية كافة الاحتياجات الجوهرية للأطراف ذات المصلحة وبالشكل الذي يساهم في اتخاذ القرارات الاستثمارية في ظل ظهور ما يسمى بالمستثمر الأخلاقي؛
- تجنب الغرامات والعقوبات المفروضة على المؤسسات المخالفة لقوانين حماية البيئة،
- الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية يجعل القوائم المالية قابلة للمقارنة بين مختلف المؤسسات؛
- الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية يساهم في معالجة القصور في توفير البيانات والمعلومات ذات المضامين الاجتماعية في القوائم والتقارير المالية؛
- تضمين القوائم المالية بيانات الأنشطة الاجتماعية يساهم بشكل أفضل في تقييم أداء المؤسسة اجتماعيا ومن ثم التقييم الشامل للمؤسسة؛

2- أسباب تتعلق بمسؤولية المحاسب ومهنة المحاسبة

يمكن تلخيص أهم أسباب اهتمام المحاسبين والمحاسبة بالإفصاح عن بيانات الأنشطة الاجتماعية فيما يلي:

- تعتبر المحاسبة إحدى العلوم الاجتماعية ولكي تتطور يتطلب منها أن تغير من اتجاهاتها التقليدية، وأن تهتم بمساعدة المجتمعات في التعرف على الأداء الاجتماعي للمؤسسات؛

---

[1] حسناء مشري، مرجع سبق ذكره، ص: 248، 249.

[2] المرجع السابق، ص ص: 249- 251.

- ظهور فلسفة اجتماعية تميل نحو النظرة الاجتماعية للمحاسبة بضرورة تحمل المؤسسات للتكاليف الاجتماعية بما يؤدي إلى معالجة بيانات الأنشطة الاجتماعية عن طريق وظيفة المحاسبة؛
- إنّ المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية أصبحت ملزمة بتوفير مختلف المعلومات عن الأداء الاجتماعي للمؤسسة من خلال التقارير الاجتماعية للمساعدة في اتخاد القرارات ومن مسؤولية المحاسب الاهتمام بذلك؛
- إنّ العديد من المعلومات المرتبطة بالأنشطة الاجتماعية للوحدة الاقتصادية ذات طبيعة كمية ومالية وتؤثر جوهريا على أصول المؤسسة ونفقاتها والتزاماتها، ومن هذه الزاوية يجب الافصاح عنها من طرف المحاسبين؛
- إنّ عملية قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات والتقرير عن نتائجه بالإضافة إلى أنها جزء أساسي من مسؤوليات المحاسب أو المراجع فإنها أيضا تعد من التزامات المؤسسة اتجاه المجتمع وجب الوفاء بها؛
- نتيجة الاهتمام الواسع بتأثير الأنشطة الصناعية على البيئة يتطلب من المحاسبين المساهمة في توفير مختلف المعلومات التي تساعد المديرين في تحديد هذه الآثار وسبل معالجتها، وفي هذا المجال أشار بيكر إلى أن المحاسبة البيئية تقوم بدور المشاركة في صنع القرار والتخطيط ومراقبة تقييم الأداء ضمن معايير ISO 14001.

رابعا: العوامل المؤثرة في الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

هناك بعض العوامل والاعتبارات المؤثرة في مستوى الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية في القوائم المالية وهي:

1- عوامل تتعلق بالوحدة الاقتصادية: إن الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تحمل الوحدة الاقتصادية تكاليف إضافية، لذلك قد لا تلجأ هذه الوحدات إلى تبني الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية لأنه سيولد تكاليف اضافية ناجمة متطلبات التوسع في الافصاح ونوضح أثر هذه العوامل في الوحدة الاقتصادية كما يلي[1]:

1-1- حجم الوحدة الاقتصادية: إن الوحدات الاقتصادية الكبيرة الحجم تقوم بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية بصورة أكبر من الوحدات الاقتصادية المتوسطة والصغيرة الحجم، وذلك لعدة أسباب منها:

- إن الوحدات الاقتصادية الكبيرة الحجم يكون تأثيرها أكثر وضوحا في المجتمع من حيث عدد العاملين فيها ونوعية المنتجات التي تقوم بإنتاجها وحجم تأثيرها على البيئة.
- ضغوط وسائل الإعلام والمجتمع يكون موجه بشكل أكبر نحو الوحدات الاقتصادية الكبيرة الحجم.
- إن الوحدات الاقتصادية الكبيرة الحجم بإمكانها تحمل تكاليف الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية.
- تحاول المؤسسات الاقتصادية الكبيرة الحجم الحفاظ على صورتها أو لكي تمنع التدخل الحكومي.

لذلك سمكن أن نلاحظ بأن هناك علاقة إيجابية بين حجم الوحدة الاقتصادية ومستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية.

1-2- طبيعة الصناعة: تؤثر طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تمارسه المنظمة على مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، فالمؤسسات التي تعمل في مجال النفط والمنتجات الكيمياوية تكون أكثر إفصاحا عن مسؤولياتها الاجتماعية مقارنة بالمؤسسات التي تعمل في قطاعات أخرى.

---

[1] حسين هادي عنيزة، ماهر ناجي علي، **تأثير الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في قرارات مستخدمي هذه القوائم –دراسة تطبيقية استطلاعية–** مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد09، العدد26، 2013، ص ص: 161- 164.

1-3- أرباح الوحدة الاقتصادية: حيث هناك علاقة بين قيمة أرباح الوحدة الاقتصادية ودرجة الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، فكلما ازدادت الأرباح ازداد مستوى الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية، فالوحدات الاقتصادية ذات الأرباح الجيدة تستطيع تحمل تكاليف الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية.

1-4- الوحدات الاقتصادية المتعددة الجنسيات: حيث نجد بأن الشركات المتعددة الجنسيات تقوم بالإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية بصورة أكبر من المؤسسات المحلية، وذلك نظرا للسببين التاليين:

- عند الحاجة لزيادة رأس المال فإن الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية يعتبر وسيلة لجذب أكبر عدد ممكن من المستثمرين وبأقل تكلفة.
- بسبب أن الشركات المتعددة الجنسيات تكون أسهمها مدرجة في العديد من الأسواق المالية وبعدد كبير من المساهمين لذلك تلجأ للإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية لإرضاء مساهميها.

1-5- عمر الوحدة الاقتصادية: فالوحدات الاقتصادية الأكبر عمرا تتميز بتعدد عملياتها التشغيلية ونشاطاتها في مجال المسؤولية الاجتماعية وبالتالي لديها معلومات واسعة لكي تفصح عنها مقارنة بالمؤسسات الحديثة النشأة.

1-6- ملكية الوحدة الاقتصادية: فالوحدات الاقتصادية المملوكة للدولة تقوم بالإفصاح عن بياناتها الاجتماعية بصورة أكبر من الوحدات الاقتصادية المملوكة للقطاع الخاص بسبب الضغوط الإعلامية أو القوانين التي تحكمها.

2- عوامل مرتبطة بالمراجع الخارجي: وترتبط بمدى التأثير الذي تمارسه مكاتب التدقيق الكبرى من عدمه على المنظمات بشأن التوجه نحو إفصاح أكبر عن المسؤولية الاجتماعية.

3- عوامل مرتبطة بالضغوط الإعلامية: حيث تلعب ضغوط وسائل الإعلام على المنظمات المسببة للتلوث البيئي دورا كبيرا في تبنيها للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية بهدف تحسين صورتها أمام الرأي العام.

4- عوامل أخرى: اضافة لما تم ذكره هناك عوامل أخرى تؤثر على مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية ومنها الضغوط التي تمارسها الأجهزة الحكومية على المؤسسات لحثها على الاهتمام بالقضايا البيئية والاجتماعية.

خامسا: مزايا الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية

تتمثل الفوائد والمزايا المترتبة عن التزام المنظمة بالإفصاح عن أنشطتها الاجتماعية في القيمة التجارية المتحققة للأطراف ذات المصلحة، ونذكر من أهمها ما يلي[1]:

1. الحصول على تفضيلات ضريبية من حيث الإعفاءات أو التخفيض في الضرائب المدفوعة من طرف المنظمة؛
2. إنّ وفاء المؤسسة بالإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية سوف يرفع من كفاءتها وزيادة ربحيتها على المدى الطويل؛
3. إنّ قياس الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة يعتبر قاعدة هامة للتحليل الاجتماعي والبيئي لأن التقرير عن البيانات المالية غير كاف للكشف عن عوائد وتكاليف المؤسسات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية؛

---

[1] محمد نواف عابد، آياد سليم زملط، **أثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمصارف المدرجة في بورصة فلسطين-دراسة ميدانية-** مجلة البحوث الاقتصادية والمالية المجلد05، العدد02، 2018، ص: 18، 19.

4. تقارير المسؤولية الاجتماعية تأخذ بعين الاعتبار وبشكل تدريجي المخاطر البيئية والاجتماعية والتي تعتبر مؤشرات مهمة لجهود المؤسسات في تحسين مستوى الشفافية في البيانات والتقارير الاجتماعية بشكل عام؛
5. تساعد عملية إعداد تقارير المسؤولية الاجتماعية المؤسسات على جمع معلومات عن جهود الاستدامة والانجازات التي تحققت والاعتراف بقيمة هذه المعلومات؛
6. تساعد تقارير المسؤولية الاجتماعية المؤسسات على تعزيز أهدافها في مجال التجديد والابتكار؛
7. إنّ وفاء المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية والافصاح عن نتائج الأداء الاجتماعي يجنبها غرامات عدم الامتثال للتشريعات القانونية للدولة الهادفة لحماية البيئة والمجتمع؛
8. تساعد تقارير المسؤولية الاجتماعية على تعزيز الحوار مع الأطراف ذات المصلحة لإدارة المخاطر الاجتماعية؛

سادسا: نطاق وآليات الإفصاح المحاسبي الاجتماعي

يتحدد نطاق الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في إطار الأنشطة ذات البعد الاجتماعي خطوة مهمة لتحديد طبيعة المعلومات الاجتماعية الواجب الإفصاح عنها، ومن بين الأنشطة الاجتماعية المعنية بالإفصاح نذكر ما يلي[1]:

- مجال الأنشطة الخاصة بالموارد الطبيعية والمساهمات البيئية (حماية البيئة)؛
- مجال الأنشطة الخاصة بالمساهمات العامة (خدمة المجتمع)؛
- مجال الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية (العاملين)؛
- مجال الأنشطة الخاصة بمساهمات الدخل ومساهمات المنتج أو الخدمة (حماية المستهلك)؛

ويكشف تناول الأنشطة التي يتضمنها كل مجال من هذه المجالات عن اتساع نطاق العمليات المرتبطة بالإفصاح الاجتماعي الشامل عن المسؤولية الاجتماعية، ولكن هذا لا يعني إلزامية الافصاح عن كل هذه الأنشطة لأن ما تقوم به مؤسسة معينة من هذه الأنشطة قد لا تقوم به مؤسسات أخرى، ويتحدد نطاق الإفصاح الاجتماعي من خلال ثلاث وجهات نظر نلخصها فيما يلي[2]:

1- الرأي الأول: وصف الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة بصورة إنشائية مع الاستعانة في بعض الأحيان ببعض المؤشرات الكمية والنسب الاحصائية، ويرتبط هذا عادة بأنشطة الالتزام الاختياري للمؤسسة دون محاولة تقييم وتحليل التكاليف والمنافع المترتبة عن هذه الأنشطة ويمثل هذا الرأي المرحلة من مراحل تطور محاسبة المسؤولية الاجتماعية.

2- الرأي الثاني: يتجه هذا الرأي نحو الإفصاح عن التكاليف البيئية والاجتماعية فقط دون الإفصاح عن قيمة المنافع البيئية والاجتماعية بافتراض الصعوبات التي تواجه قياس المنافع، وهنا تعرف التقارير بتقارير المدخلات.

3- الرأي الثالث: ويتجه نحو الإفصاح عن التكاليف والمنافع الاجتماعية في التقرير الاجتماعي وتعرف هذه التقارير بتقارير المدخلات والمخرجات.

---

[1] حسناء مشري، مرجع سبق ذكره، ص: 253.

[2] المرجع السابق نفسه.

إنّ الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال تمكين أصحاب المصلحة من الاطّلاع على مختلف المعلومات والبيانات الاجتماعية، هذه الأخيرة يجب أن تعتمد بناء على معايير حتى يمكن الافصاح عنها، ومن بين معايير اختيار المعلومات الاجتماعية نذكر ما يلي[1]:

1- الملائمة: وتتمثل في علاقة المعلومات بالهدف الذي وضعت لأجله، فالمعلومات الملائمة هي التي تعكس صورة واضحة لتأثيرات المساهمات البيئية والاجتماعية للمؤسسة في المجالات التي تضم الفئات الاجتماعية المتأثرة بذلك.

2- البعد عن التحيز: يقتضي هذا المعيار أن تكون المعلومات حيادية بحيث تعكس الحقائق بنزاهة، لذلك يجب أن تتضمن التقارير البيئية والاجتماعية معلومات تعكس بصدق التأثرات الإيجابية والسلبية للأنشطة البيئية والاجتماعية.

3- القابلية للفهم: يتطلب هذا المعيار ضرورة أن تتوافق دلالة المعلومات الاجتماعية التي يحتويها التقرير الاجتماعي مع القدرة الاستيعابية لمستخدميها في ظل حداثة مثل هاته التقارير الاجتماعية سواء للمحاسب أو المستفيدين منها.

4- القابلية للمقارنة: وهو معيار ضروري لاتخاذ القرارات الرشيدة من خلال مقارنة الأداء الاجتماعي للمؤسسة مع مؤسسات مماثلة في نطاق عمليات التحليل المالي والاجتماعي للوصول إلى حقيقة الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

5- المرونة: تعتبر من المعايير الأساسية الواجب توافرها لضمان فعالية الاتصال خاصة بالنسبة للتقرير البيئي والاجتماعي الذي تتصف عناصره بالتغير، فالمسؤولية الاجتماعية قد تتغير بفعل تغير الظروف المحيطة بالمؤسسة، كما قد تكون الأنشطة البيئية والاجتماعية السابقة غير ملائمة حاليا أو الأنشطة الاجتماعية الحالية غير ملائمة مستقبلا.

تنتقل المعلومات الاجتماعية إلى الأطراف ذات المصلحة عبر ثلاث آليات يمكن ذكرها كما يلي[2]:

1- الإفصاح الاختياري: حيث أن عدم إشراك المساهمين في إدارة المؤسسة يؤدي إلى مشكلتين مهمتين، الأولى عدم وجود تماثل للمعلومات فإن المستثمرون أقل معرفة مقارنة بالإدارة بشأن أنشطة وقيمة المؤسسة، والثانية وجود المخاطر الأخلاقية في التعامل مع المعلومات الاجتماعية، ولهذا يجب أن يكون للإدارة الحوافز اللازمة للإفصاح الاختياري عن المعلومات بخلاف ما تتطلبه معايير إعداد القوائم المالية.

2- الإفصاح الإلزامي: وهو الذي يفرض على المؤسسة وفقا للقوانين واللوائح التنظيمية والإدارية في أسواق المال ووفقا لمعايير المحاسبة المقبولة قبولا عاما لدى المحاسبين والمنظمات المهنية المحاسبية.

3- المصادر الخارجية: وهي مصادر لا تتحكم بها إدارة المؤسسة مثل وسائل الإعلام وهي ذات تأثير كبير على أصحاب المصالح في المؤسسات، حيث من خلالها تنعكس صورة المؤسسة أمام المجتمع، فإذا كانت هذه الصورة إيجابية كان الأثر إيجابيا على المؤسسة والعكس صحيح.

---

[1] محمد سفير، عاشور حيدوشي، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

[2] المرجع السابق، ص: 09، 10.

المطلب الرابع: تحقيق الأداء المتميز وتحسين الرفاهية الاجتماعية في ضوء الإفصاح المحاسبي الاجتماعي

تهدف المؤسسات الاقتصادية لقياس والإفصاح عن الأنشطة ذات المضامين الاجتماعية في شكل تقارير اجتماعية مكملة للتقارير المالية باستخدام مجموعة من النماذج التي طورها الفكر المحاسبي، وهذا من أجل إعطاء صورة شاملة لأداء المؤسسة أمام أصحاب المصالح وتحسين الرفاهية الاجتماعية من خلال الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية.

أولا: التعرف على الأداء الاجتماعي في ضوء نماذج الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

تعددت الأساليب والنماذج التي قدمها الفكر المحاسبي في سبيل تقييم والإفصاح عن الأداء الاجتماعي للمؤسسات كتطور جديد في مضمون الإفصاح المحاسبي القائم بالأساس على القوائم المالية، ومن تلك النماذج المستخدمة عند إعداد التقارير الاجتماعية (معلومات بيئية واجتماعية) نذكر ما يلي[1]:

1- تقارير اجتماعية منفصلة

1-1- تقارير وصفية: تعد التقارير الوصفية من أكثر نماذج الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية شيوعا في الاستخدام فهي تتضمن وصفا للأنشطة التي قامت بها المؤسسة للوفاء بالتزاماتها الاجتماعية دون أن يكون هذا الوصف مقترنا بتحليل عناصر التكاليف الخاصة بهذه الأنشطة أو المنافع المتحققة منها.

1-2- تقارير القياس الكمي للتكاليف الاجتماعية: وهي تقارير تفصح عن تكاليف الاجتماعية فقط، ويعد هذا المدخل أكثر تطورا من المدخل الوصفي في مجال الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية من خلال الإفصاح عن مقدار المبالغ التي تحملتها المؤسسة لقاء قيامها بالأنشطة الاجتماعية، ومن بين القوائم المستخدمة في هذه التقارير نجد:

- قائمة التدفقات النقدية للأنشطة الاجتماعية: تضم كل التكاليف التي قامت المؤسسة بأنفاقها على الأنشطة الاجتماعية مثل تكاليف الرقابة على التلوث وحماية البيئة، التبرعات الخيرية.
- قائمة النشاط الاقتصادي والاجتماعي: يتم إعدادها دوريا مع القوائم المالية التقليدية لتوفير المعلومات الاجتماعية حول الأنشطة الخاصة بالأفراد (العاملين)، بالبيئة، الأنشطة الخاصة بالمنتج من سلع وخدمات.

1-3- تقارير القياس النقدي للتكاليف والمنافع الاجتماعية: هي التقارير التي تفصح عن الأنشطة ذات التأثير على المجتمع، يرتكز عند إعداد التقارير الاجتماعية على الإفصاح عن كل التكاليف والمنافع الاجتماعية، ورغم صعوبة استخدام القيم النقدية لقياس المنافع الاجتماعية وصافي العجز أو الفائض الاجتماعي الذي تحقق للمجتمع، وتضم هذه التقارير القوائم التالية:

- قائمة الدخل الاجتماعي: تبين هده القائمة صافي الربح أو الخسارة الاجتماعية والذي يعكس صافي مساهمة المؤسسة للمجتمع.

---

[1] أنظر: - فاطمة بن العايش، جمعة هوام، **مستوى تطبيق الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات-دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الفرنسية المدرجة بالبورصة للفترة 2014-2015**، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد05، 2020، ص: 37، 38.

- محمد نواف عابد، آياد سليم زملط، مرجع سبق ذكره، ص ص: 20-23.

- محمد سفير، عاشور حيدوشي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 13- 18.

- قائمة التأثير الاجتماعي: تعتبر هذه القائمة أن المنافع تتحدد على أساس قيمة الفوائد التي تحققت للمجتمع بينما التكاليف تمثل التضحيات التي قامت بها المجتمع للمؤسسة أو الأضرار التي سببتها المؤسسة للمجتمع.

2- تقارير مالية واجتماعية مدمجة: تعتبر المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وفق هذا الاتجاه امتداد لمجال المحاسبة المالية بإضافة الأداء الاجتماعي إلى جانب الأداء الاقتصادي في نفس التقارير المالية للمؤسسة، وهذا ما يحقق مبدأ تكامل النشاط الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة. وهنا يمكن عرض نوعين من التقارير المدمجة كما يلي:

- قائمة الربح المعدل بأعباء الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية: وتهدف هذه القائمة إلى إظهار تأثيرات المساهمات البيئية والاجتماعية للمؤسسة سواء الإلزامية أو الاختيارية على صافي الأرباح.
- قائمة المركز المالي المعدلة بتأثيرات المساهمة الاجتماعية: وتهدف هذه القائمة إلى توفير معلومات عن الموارد المتاحة للاستخدام في مجال الأداء البيئي والاجتماعي وما يقابلها من حقوق للغير.

3- الإفصاح عن المعلومات المتعلقة ببنود المسؤولية الاجتماعية فقط: أي جعل المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية هي الأساس وباقي الفروع المحاسبية تابعة لها، وبهذا تعطي نظرة جديدة للمحاسبة من حيث أخذها لوجهة نظر المجتمع وليس وجهة نظر المؤسسة، وتصب هذه المحاولات في اتجاه تفسير طبيعة المؤسسة وفق نظرية المشروع باعتبار فئات المجتمع أصحاب مصلحة في المؤسسات، وهذا يعني إعادة تعريف المحاسبة وتأسيس مفاهيم جديدة على ضوء أفكار اقتصاديات الرفاه، وأن المحاسبة هي جزء من إطار أشمل وهو محاسبة المسؤولية الاجتماعية.

4- نموذج التقارير الثلاثية Triple bottom line: وهو نموذج حديث وشامل للأداء يتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية واختصارا بـ TBL أو 3BL وتعرف باسم the three pillars ويعني profits, People, planète وقد تزايد استخدام المؤسسات للتقارير الثلاثية للإفصاح نظرا لأن الأداء المالي لم يعد هو المحدد الوحيد لوضع المؤسسة في السوق بل يتعين عليها الاستجابة للمطالب الخاصة بتوفير المزيد من المعلومات عن الآثار الاجتماعية والبيئية والنظر إلى كافة العناصر كوحدة واحدة لأن كل عنصر يساهم في تحقيق الهدف النهائي للمؤسسة من جوانب ثلاث:

- **الناحية الاقتصادية:** يتضمن التقرير الثلاثي الإفصاح عن المعلومات الخاصة بنتائج أعمال المؤسسة بشفافية وفي الوقت المناسب لكل من المستثمرين، العاملين، العملاء والشركاء وغيرهم.
- **الناحية الاجتماعية:** حيث يعنى التقرير الثلاثي بالمصلحة العامة للمجتمعات التي تعمل فيها المؤسسات من حيث توفير مختلف المعلومات عن الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة (الرعاية الصحية، التبرعات الخيرية...الخ).
- **الناحية البيئية:** يتضمن التقرير الثلاثي أثر أنشطة المؤسسة على البيئة (آمان المنتج، استخدام الموارد، التلوث).

ثانيا: دور الإفصاح البيئي في دعم الأداء المتميز لمنظمات الأعمال

بفعل التأثيرات السلبية للأنشطة الصناعية على البيئة الطبيعية وما يترتب عنها من أضرار كبيرة على الدول والمجتمعات ككل تحول اهتمام مختلف القادة السياسيين على المستوى الحكومي أو الإداريين على المستوى المؤسسي لإيجاد حلول عملية لتلك المشاكل البيئة ومحاولة فهم العلاقة بين هذه الأخيرة ودعم الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، حيث أصبح ترسيخ سياسة الاستخدام الأمثل للموارد وحماية البيئة ضرورة قصور لتحقيق استمرارية نشاط

المؤسسات على المدى الطويل وتحسين أدائها الاقتصادي، والحفاظ على صورة وسمعة المؤسسة أمام الاطراف ذات المصلحة. لذلك انتهجت المؤسسات نظم الإدارة البيئية كمدخل لتحسين أدائها بشكل عام، حيث يهدف الأداء المتميز للمؤسسات إلى تحقيق التوازن البيئي بين متطلبات التنمية بمختلف أشكالها وحماية البيئة والمجتمع[1].

يهدف الافصاح المحاسبي البيئي إلى التقرير عن قيم جميع عناصر التكاليف المتولدة عن التزام المنشأة بمسؤوليات اجتماعية وبيئة معينة سواء كان هذا الالتزام اختياري أو إلزامي بموجب تشريعات قانونية، وتتضمن التكاليف البيئية جميع التضحيات (الصريحة والضمنية) التي تتحملها المنشأة لأجل منع الأضرار البيئية أو تصحيح الأضرار المترتبة عن تصرفات سابقة للمؤسسة على غرار تلوث الأرض، الهواء والماء، أو الأضرار الإنسانية والحيوانية[2].

وبناء على ذلك يعد من بين الأهداف الرئيسية للإفصاح البيئي هو تحسين سمعة المؤسسة والحفاظ على صورتها وهذا بحد ذاته يعد ركيزة أساسية لدعم الأداء المتميز، حيث أن سمعة المؤسسة والمكانة التنافسية التي تحتلها هي ناتج تكامل الأداء الفاعل والمتميز لكل العاملين في المؤسسة وجهودهم الرامية لترسيخ قيم التميز والسلوك البشري الرشيد كما أنّ من مبادئ الإفصاح البيئي وأهدافه الأساسية هو العمل بمبدأ الشفافية وهذا يخلق الثقة بين جميع أصحاب المصالح والذي يعد بدوره من الأساليب الداعمة للأداء المتميز، كما أنّ الإفصاح عن النفقات البيئية والاجتماعية بصورة منفصلة في القوائم المالية سوف يسمح بمساعدة المستثمرين في الاطّلاع على السياسات البيئية التي تطبقها المؤسسة ومن ثم القدرة على اتخاذ قراراتهم المتعلقة بالمؤسسة والارتقاء بها لمستوى التميّز[3].

فضلا عن أنّ الممارسات الفاعلة للإفصاح البيئي تعد عاملا أساسيا في كسب ثقة المجتمع ومختلف الأطراف الأخرى وهذا ما يساهم بشكل كبير في تحقيق الأداء المتميز، ومن هنا يتطلب الأمر توافر بيئة داعمة للإفصاح البيئي من خلال التشريعات التي تصدرها الدولة وأجهزة الرقابة على الشركات وأسواق الأوراق المالية، وما تصدره الجمعيات والاتحادات من تعليمات تتعلق بحماية البيئة وما يتعلق بالممارسات السليمة بيئيا، وبالتالي تحديد الطريقة التي يجب أن تعمل بها المؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة الشركة والعمليات والأنشطة داخل الشركة وبشفافية ليتم تطبيق أحسن الممارسات لتحسين الأداء البيئي وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

ثالثا: تحقيق الرفاهية الاجتماعية في ظل الإفصاح المحاسبي الاجتماعي الاختياري

1- مفهوم الرفاهية الاجتماعية

يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية من بين المداخل التي ساعدت المؤسسات في الوفاء بالتزاماتها الاجتماعية وقيامها بالإفصاح عن نتائج مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها من أجل الاندماج في مسعى الحفاظ على البيئة

---

[1] فاضل نبي عثمان، **دور الإفصاح البيئي في دعم الأداء المتميز للشركات –دراسة استطلاعية في عينة من شركات إقليم كردستان**، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد40، العدد111 2017، ص: 221.

[2] عبد الرزاق قاسم الشحادة، **القياس المحاسبي لتكاليف الأداء البيئي للشركة السورية العامة للأسمدة وتأثيره في قدرتها التنافسية في مجال الجودة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26، العدد01، 2010، ص: 283.

[3] فاضل نبي عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

وتحقيق رفاهية المجتمع. حيث تعتبر الرفاهية الاجتماعية أمر غير ملموس ومن الصعب قياسه وتختلف الرفاهية عن مستوى المعيشة، فقد تتباين الآراء حول ما هو مفيد للمجتمع وما يلبي حاجاته. وقد تشمل نوعية الحياة وما تتضمنه من عوامل بيئية كنوعية الهواء والماء، وتقوم الرفاهية الاجتماعية على أساس أن المجتمع يفضل وضع اجتماعي يعيش فيه الأفراد بشكل أفضل وقد ترتبط بالدخل الاقتصادي ومن التزامات المؤسسة المساهم في تحقيق ذلك من خلال الوفاء بالتزاماتها الاجتماعية ومحاولة التقرير عن ذلك في شكل معلومات محاسبية تعكس حقيقة الأحداث والأنشطة الاجتماعية والاقتصادية التي قامت بها لمختلف أصحاب المصلحة وعلى رأسهم المجتمع، البيئة، المستهلك بما يلب احتياجاتهم ويحسن صورة المؤسسة مع المجتمع وتحقيق حماية كافية للبيئة، وهذا ما يساهم في إبراز الدور الذي الجديد للمؤسسات في المجتمع وإيضاح نشاطها في وقاية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية من النفاد، ويعتمد مؤشر الرفاهية الاجتماعية على ثلاث معايير أساسية نوجزها فيما يلي[1]:

- الحاجات الإنسانية الأساسية: ويعتمد على مدى توفر الرعاية الصحية والسكن، التعليم والتغذية؛
- أساسيات الرفاهية: ويتعلق بالازدهار الدي يشعر به أفراد المجتمع ومن أهم مقوماته التعليم والولوج إلى التكنولوجيا ومستوى توقعات الناس في حياتهم المهنية؛
- الفرص والحريات الشخصية: ويتعلق بالشعور حيال الحكومة ويهتم بضمان حقوق الإنسان والحريات الفردية

2- علاقة الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمنشآت بالرفاهية الاجتماعية

تؤثر المشاكل البيئية تأثيرا مباشرا على المجتمع والتنمية بمختلف أشكالها كالتلوث والاستخدام المفرط للموارد الطبيعية المحدودة خصوصا في ظل اتساع قطاع الصناعة والتطور التكنولوجي، ومن هنا لابد على الشركة أن تراعي الالتزام بمسؤولياتها نحو المجتمع من خلال عدم الإضرار بالبيئة التي يعيش فيها المجتمع والحد من التلوث الذي تسببت فيه المؤسسة وما يترتب عليه من تكاليف وجب قياسها والافصاح عنها لتلبية متطلبات أصحاب المصالح، لذلك ظهرت الحاجة للقياس والافصاح المحاسبي لمعالجة تلك المشاكل المؤثرة على رفاهية المجتمع وحماية البيئة[2].

تنبع الحاجة إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من دافع تلبية رفاهية جميع أصحاب المصالح وليس فقط المساهمين في المؤسسة، أو هي الالتزام المستمر من قبل منشآت الأعمال للمساهمة في التنمية الاقتصادية مع تحسين نوعية الحياة للقوى العاملة وعائلاتهم وكذلك لعموم المجتمع. ويشير (schaltegger et al, 2006) إلى أنّ المؤسسات تعد من أهم المساهمين في تحقيق الرفاهية البيئية والاجتماعية والاقتصادية، ويمكن تحديد الإطار الشامل للأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة وتدعم من خلالها الرفاهية الاجتماعية فيما يلي[3]:

- **أنشطة خاصة بالتفاعل مع المجتمع**: وتشمل دور المنشأة في تدعيم الأنشطة التعليمية والثقافية والهيئات الصحية، توفير وسائل النقل للعاملين وتوفير مناصب شغل لأفراد المجتمع؛

---

[1] محمود محمد صدام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 12، 13.

[2] ثابت حسان ثابت، عمر توفيق عبد الرحمان، **دور المحاسبة البيئية في تعزيز التنمية المستدامة**، 2019، ص: 04، متوفر على الموقع الإليكتروني https://www.researchgate.net/publication/334730109_dwr_almhasbt_albyyyt_fy_tzyz_altnmyt_almstdamt، تاريخ الاطّلاع يوم 2020/09/12 على الساعة 19h50.

[3] محمود محمد صدام وآخرون،مرجع سبق ذكره، ص: 14.

- **أنشطة خاصة بالموارد البشرية:** وتشمل توفير فرص متكافئة للعمل والترقية لكل أفراد المجتمع، إعداد البرامج التدريبية للعاملين، تحسين بيئة وظروف العمل للمحافظة على صحة العاملين؛
- **أنشطة خاصة بالمساهمة البيئية:** وتشمل الالتزام بالتشريعات القانونية فيما يتعلق بمسببات تلوث الهواء، الماء والتخلص من المخلفات بطريقة تؤدي إلى تقليل التلوث، الاقتصاد في استخدام الموارد الطبيعية؛
- **أنشطة خاصة بالمنتج أو الخدمة:** وتشمل تقديم منتجات آمنة للمستهلكين، تخصيص برامج إعلامية للتعرف على طرق استخدام المنتج وتوفير مختلف المعلومات المتعلقة بالمنتج؛

ويمكن أن يظهر دور الافصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الرفاهية الاجتماعية بما يلي[1]:

1- تسعى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى تحسين الرفاهية للفرد، وتحقيق الكفاءة الاقتصادية بالاستخدام الأمثل للموارد من خلال رفع كفاءة الأفراد، وزيادة معدلات النمو لزيادة معدلات الدخل الفردي.

2- تحقيق الرفاهية من خلال تحقيق العدالة الاجتماعية في مجالات الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية ووضع المعايير الأمنية واحترام حقوق الإنسان والمشاركة الفعلية في صنع القرار.

3- الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية والحفاظ على التنوع البيولوجي.

4- تحقيق الرفاهية الاجتماعية يتطلب منهج محاسبي لقياس وتوصيل المعلومات الاجتماعية المتعلقة بأصحاب المصلحة بطريقة اختيارية أو إلزامية وبشكل يمكن من تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

المبحث الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية

يعتبر الحصول على المواصفات القياسية ISO الصادرة عن منظمة التقييس الدولية ISO أحد أهم الأدوات التي تساعد المنظمات على الانتقال التدريجي نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر لأدائها في جميع المستويات التنظيمية، بما يعمل على تحسين الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي والاجتماعي للمنظمات.

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمنظمات

تقوم جميع المنظمات على تبني عدة استراتيجيات الهدف من ورائها الوصول لمستوى التميز في الأداء مقارنة بالمنظمات الناشطة في نفس النشاط، ولعل إدارة الجودة الشاملة من أبرز الاستراتيجيات التي يعتمد عليها في تطبيق نهج التحسين المستمر للأداء المؤسسي.

أولا: أهداف إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحقيق التميز في الأداء: تسعى المنظمات من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي تخدم الهدف الاستراتيجي للمنظمة فيما يتعلق بتحقيق الأداء المتميز والمتمثل في العناصر التالية[2]:

---

[1] المرجع نفسه، ص: 15، 16.

[2] محمد البشير غوالي، أحمد علماوي، **إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، يومي 22، 23 نوفمبر 2011، جامعة ورقلة، 293، 294.

1- خفض التكاليف: إنّ الجودة الشاملة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها بما يساهم في تقليل التكاليف وتعزيز ربحية المنظمة.

2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز طلبيات العملاء: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لتقديم السلع أو الخدمات للعملاء قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها، ومعالجة شكاوى العملاء بأسرع وقت ممكن من أجل الحفاظ على ولاء الزبائن وتقديم منتجات تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم.

3- تحقيق الجودة المطلوبة: تسعى الجودة الشاملة على لتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبات العملاء، حيث يؤدي إهمال عنصر الجودة إلى زيادة الوقت اللازم لإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى العملاء.

4- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر للأداء وخلق ثقافة الجودة في جميع المستويات التنظيمية.

5- إشراك جميع العاملين في التطوير وهذا من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة لتفادي مقاومة التغيير التنظيمي للعاملين.

6- تقديم السلع والخدمات للعملاء بما يحقق احتياجاتهم ويلبي توقعاتهم من طرف المنظمة

7- مواكبة عملية التحسين المستمر والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات وفق المعايير المتعارف عليها.

8- تطوير كافة مستويات المؤسسة وعملياتها ومنتجاتها، وإدماج مبدأ التحسين والتطوير في فسلفة عمل الإدارة.

7- تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة وبناء وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين.

8- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات وبناء ثقافية تنظيمية مبنية من وإلى العملاء كتوجه استراتيجي.

ثانيا: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كتقنيات لتحقيق الأداء المتميز: يمكن ذكر تلك الأدوات المستخدمة من طرف المنظمات والتي تساعدها على تحسين أدائها المؤسسي بشكل عام فيما يلي[1]:

1- تحليل باريتو: ويستخدم في مواجهة مشكلة تشتت الإدارة حول السبب الرئيسي لرداءة الجودة، وتستند هذه الطريقة على أن 80 بالمئة من مشاكل الجودة يمكن إرجاعها إلى 20 بالمئة من المسببات، وبالتالي على المؤسسة أن تبحث عن السبب الرئيسي الذي قد يؤدي إلى عدم التطابق مع رغبات العملاء وبالتالي تحسين أدائها الانتاجي.

2- العصف الدهني Brain Storming: حيث يعتبر من الأساليب الشائعة لتوليد الأفكار الإبداعية والخلاّقة للقيمة من خلال استخدام قدرة التفكير الجماعي لعدد من الأفراد بهدف اقتراح أفكار إبداعية قد لا يتمكن من الوصول إليها كل فرد منفردا وقد أوضحت التجارب أن اداة العصف الدهني أو إثارة الأفكار فعالة في الوصول إلى مزيج من الأفكار والاقتراحات الإبداعية لعدد من الأفكار بما يساعد على تقديم الحلول والقضاء على مشاكل العمل ومن ثم تحسين الأداء.

3- طريقة كايزن kaizen: وهي طريقة تعني التحسين المستمر عند اليابانيين، إذ وفق هذا المدخل يجب أن يتصف تطوير الأداء بتركيز التحسين والتطوير على العمليات وصولا إلى النتائج الأفضل في المجالات الإنتاجية والتسويقية وغيرها بما يحقق الأداء المتميز باعتبار التحسين المستمر مسؤولية مشتركة بين الإدارة والعاملين.

---

[1] المرجع السابق، ص ص: 296، 297.

4- المقارنة المرجعية Banchmarking: وهي عبارة عن مقارنة أداء المنظمة مع أحسن المنظمات الأخرى التي تنشط في نفس مجال نشاطها أو بالنسبة للقطاعات الأخرى من أجل معرفة نقاط الضعف ومعالجتها مستقبلا والأخذ بالأفضل مما هو موجود في الوقت الحالي وتطويره، وتعتبر أداة فعالة لتحسين أداء المنظمات بشكل دوري.

5- تقنية ستة انحراف معياري Six Sigmam: وهي أسلوب إحصائي الهدف منه قياس مدى انحراف الإنتاج عن القيمة المثلى أو المعيارية، وينظر إليها على أنها تقنية جد متطورة في إدارة الجودة الشاملة تستهدف تقليل حالات عدم المطابقة وتحقيق الجودة المطلوبة بغية تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بما يسهم في تحسين الأداء الإنتاجي للمنظمة.

ثالثا: إدارة الجودة الشاملة وأثرها على بعض مؤشرات الأداء الاقتصادي: حيث يمكن توضيح تطبيق المنظمة لنظام إدارة جودة يتوافق ومدخل إدارة الجودة الشاملة على بعض مؤشرات الأداء الاقتصادي فيما يلي[1]:

1- علاقة إدارة الجودة، الحصة السوقية والربحية: بحيث يتوقف السيطرة على حصص سوقية معتبرة بتضمين مستوى معين من الجودة في المنتجات والخدمات بما يمكن من رفع حصتها السوقية، وهو ما يؤدي إلى رفع قيمة الأرباح، وتشير الدراسات التي أجريت على برنامج خاص بتحسين الجودة لمجموعة من المؤسسات بين 1970 و1980 أثبت أنّ هذه الأخيرة تمكنت من مضاعفة حصتها ما بين 5 و6 مرات مقارنة بالمؤسسات التي انخفضت جودة منتجاتها وثلاث مرات عن تلك التي حافظت على مستوى ثابت من الجودة.

2- علاقة إدارة الجودة الشاملة ومردودية المؤسسة: يرتكز مفهوم الجودة عند اليابانيين على الكفاءة وتفادي الإنتاج المعيب بما يساهم في تحقيق إنتاجية عالية ورفع الأرباح، حيث تساهم الجودة العالية في زيادة مردودية الأموال المستثمرة مهما كانت حصة المؤسسة في السوق، فمن بين المؤسسات التي تحوز على نسبة 12% من حصة السوق نجد أن ذات الجودة الأقل هي التي لها أقل مردودية بمعدل 4%، والتي لها مستوى جودة متوسط فإن معدل مردوديتها يصل إلى 10.9%، بينما التي لها مستوى جودة عالي فإن معدل مردوديتها بلغ 17%.

3- أثر إدارة الجودة على خدمة الزبون ومدة التوصيل: يمكن الاستدلال في هذا الجانب بالعديد من الفوائد التي حققتها شركة Motorola العالمية من خلال تبنيها إدارة الجودة الشاملة ندرجها كما يلي:

- تخفيض زمن وصول المواد من الموردين من ثمانية أسابيع إلى ثلاثة أسابيع؛
- تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن مع تخفيض في حجم التكاليف؛
- تحقيق وفورات على مستوى جميع فروع الشركة فاقت 2.2 بليون دولار سنويا؛

كما تعتبر شركة IBM الأمريكية مثالا لإحدى الشركات العالمية التي طبقت مدخل إدارة الجودة الشاملة بفعالية في إدارة أنشطتها وقد حققت من ورائه العديد من الفوائد أهمها:

- زيادة معدل الإنتاجية الكلية بنسبة 30%؛
- تخفيض الوقت اللازم لتطوير المنتجات إلى النصف؛

---

[1] سهام موسي، شوقي شادلي، **تحليل أثر توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء –دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالمنطقة الصناعية بسكرة**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة، يومي، ص ص: 6، 7.

- زيادة الحصة السوقية للشركة في السوق العالمية؛
- مضاعفة معدل نمو إيرادات الشركة وتحقيق انخفاض في حجم التكاليف؛
- تكوين صورة وسمعة حسنة من وجهة نظر العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين؛

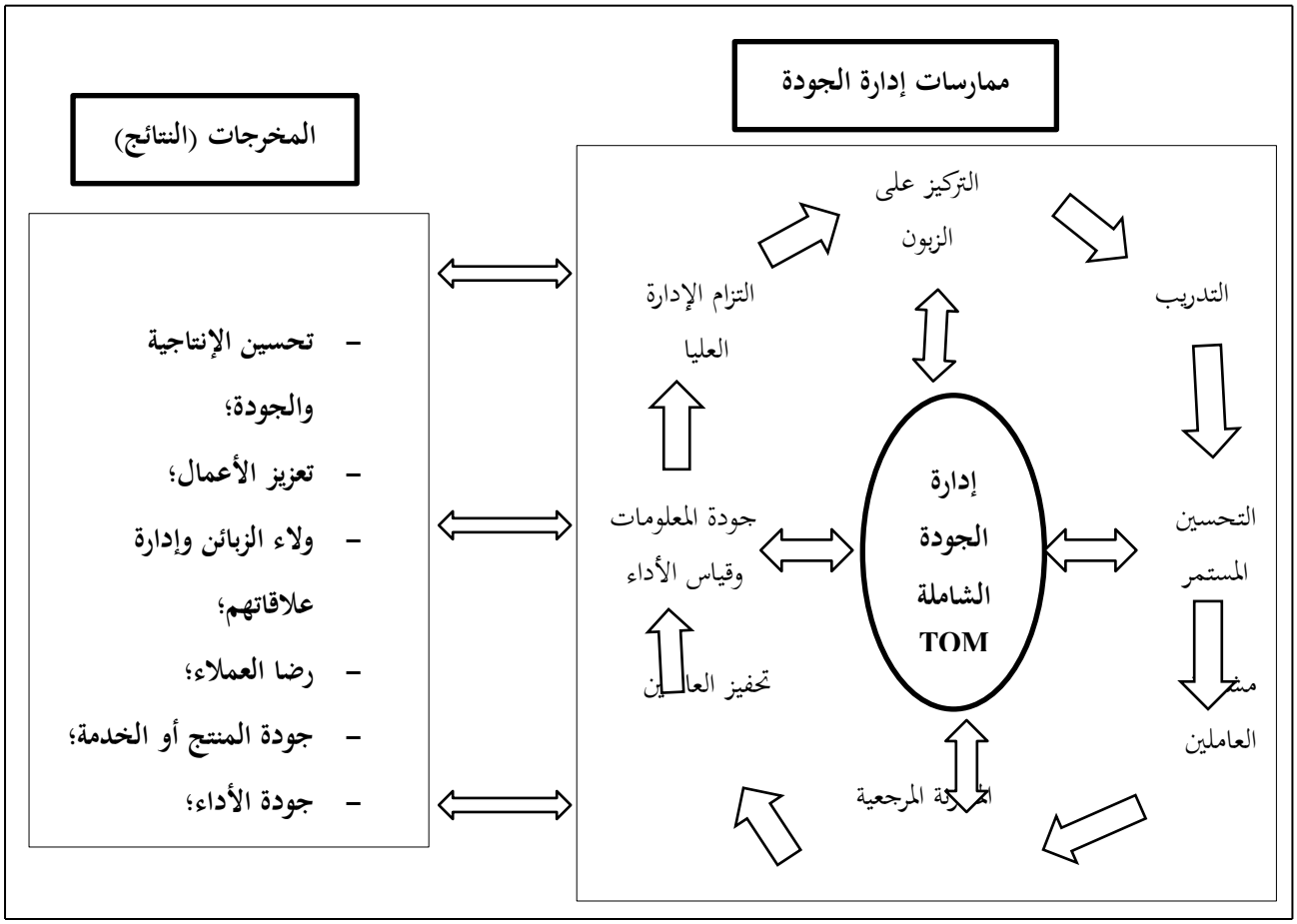
رابعا: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء التنظيمي للمنظمات

يعتبر الاهتمام بالأداء التنظيمي بالغ الأهمية ويشمل جوانب أخرى كالأداء المالي الذي يركز على المؤشرات المالية فقط، والأداء التشغيلي كمفهوم أوسع والذي يشمل مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة ذات جودة، فحسب دراسة (Norah Dhafer Al-Qahtani et al, 2015) ونظرا للطلب المتزايد من طرف أصحاب المصلحة وبخاصة العملاء بالحصول على منتجات وخدمات عالية الجودة أدركت المنظمات أهمية تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على عمليات الإنتاج من أجل تقليل التكاليف وتقديم منتجات ذات خصائص عالية الجودة باعتبارها الشغل الشاغل للزبون في السوق، حيث تهدف بشكل مباشر إلى تزويدهم بخدمات ومنتجات عالية الجودة من خلال إضافة تحسينات مستمرة في عمليات الإنتاج. كما يعتبر قياس الأداء عنصرًا أساسيًا في جميع الأساليب الإدارية، حيث تعدّ التكلفة والجودة هما المقياسان الرئيسيان للأداء التنظيمي اللذين يتأثران بشكل مباشر بممارسات إدارة الجودة الشاملة كما أشارت الدراسة واستنادا لدراسات سابقة على أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة مثل التدريب وإدارة العمليات والتركيز على العملاء وما إلى ذلك يؤثر على أداء العاملين مما يؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة ككل لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي خاصة الأداء المالي[1].

كما أشار كل من (Wen et al. 2009) و (Letica, 2007) أيضا لتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على مستوى رضا العملاء خاصة في قطاع الخدمات العامة، حيث يساهم التركيز على التخطيط بطريقة استراتيجية، وإدارة العمليات، التزام القيادة والعاملين، التركيز على الزبون في تحقيق مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين عن جودة المنتجات والخدمات التي ينتظرها الزبون، وقد أوضحت هذه الدراسة واستنادا لدراسات سابقة أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وكسب رضا العملاء، كما أوضحت نتائج البحث أن هناك علاقة قوية بين التزام القيادة العليا ورضا العملاء، اضافة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تساهم بشكل مباشر في تعزيز أداء المنظمات من خلال تقليل التكاليف، وتعزيز أداء العاملين، وزيادة درجة رضا العملاء، لذلك يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات بطريقة إيجابية[2]. ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي.

[1] Norah Dhafer Al-Qahtani et al, **The impact of Total Quality Management on organizational performance** European Journal of Business and Management, Vol.07, No.36, 2015, p: 122.
[2] Ibid, p: 123.

الشكل رقم (28): علاقة ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالأداء التنظيمي



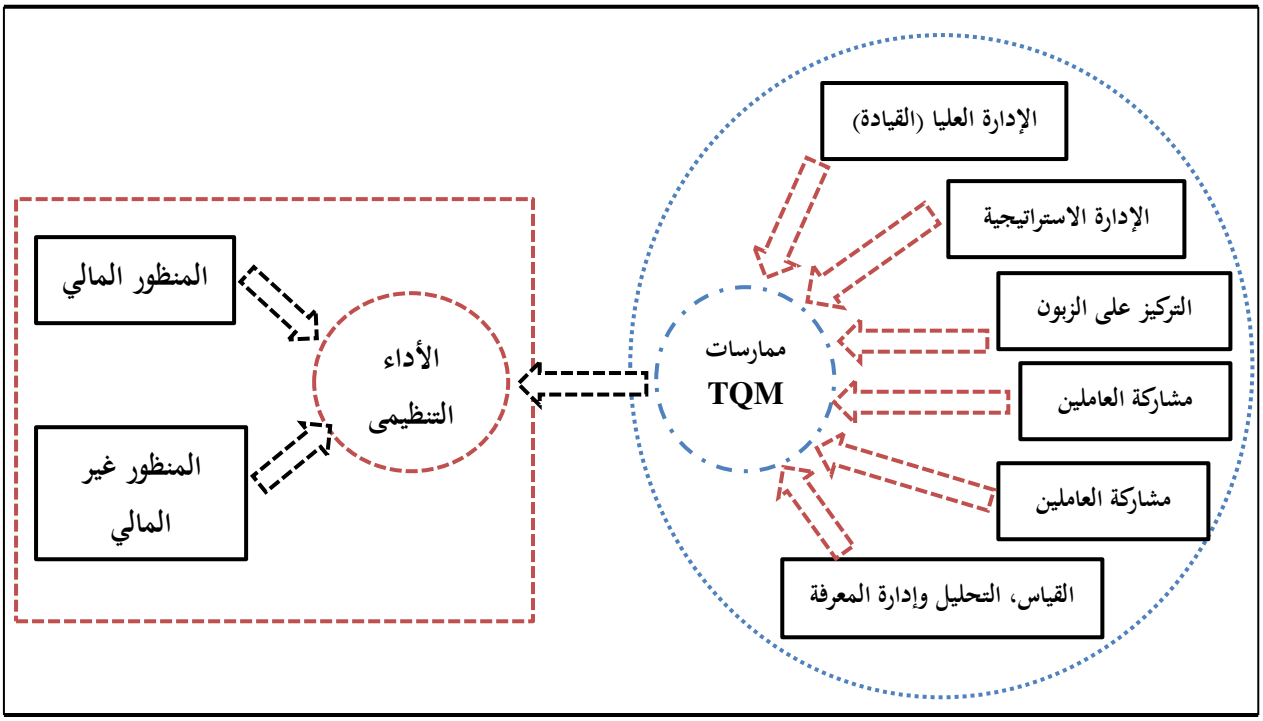
Source: Norah Dhafer Al-Qahtani et al, **The impact of Total Quality Management on organizational performance** European Journal of Business and Management, Vol.07, No.36 2015, p: 122.

حددت العديد من الدراسات المبادئ المهمة لإدارة الجودة الشاملة والتي تساهم في تحسين الأداء، بينما تم تطوير أدوات مختلفة لتقييم تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات. فعلى سبيل المثال تُمنح جائزة Malcolm Baldrige وجائزة الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ومعايير جائزة Deming للمنظمات التي وصلت إلى أعلى مستويات الجودة، وعليه فقد استخدمت العديد من المنظمات إطار عمل جائزة Malcolm Baldrige للجودة الوطنية كنموذج محوري لإدارة الجودة الشاملة لتحسين الجودة والأداء الاقتصادي في المنظمة وحصلت على نتائج إيجابية وهامة في تحسين عدة مؤشرات في أداء المنظمات[1].

وحسب دراسة (A.S. Badhurudheen,2018) فقد حدد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، والذي يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي.

[1]Aynul Sowmiya Badhurudheen, **Total Quality Management Practices and Organizational Performance: Case of Private Healthcare Sector in Sri Lanka**, European Journal of Business and Management, Vol.10, N°.03, 2018, p: 77.

الشكل رقم (29): دمج عناصر إدارة الجودة الشاملة مع المنظور المالي وغير المالي للأداء التنظيمي



Source: Aynul Sowmiya Badhurudheen, **Total Quality Management Practices and Organizational Performance: Case of Private Healthcare Sector in Sri Lanka**, European Journal of Business and Management, Vol.10, N°.03, 2018, p: 77

من خلال الشكل أعلاه يمكن توضيح آلية مساهمة عناصر إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي ببعديه المتمثل في المنظور المالي وغير المالي، وذلك فيما يلي:

1- الإدارة العليا (القيادة): نقع على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة مسؤولية وضع خطط العمل وفق رؤية استراتيجية واضحة وذات أهداف محددة، إدارة التغيير، تحفيز العاملين، إدارة الجوانب البيئية وخلق ثقافة العمل الجماعي مما يساهم في تحسين أداء العاملين ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي ككل[1].

2- الإدارة الاستراتيجية: ترتكز العملية الإدارية داخل المنظمة على خلق روح التعاون، التكامل والتواصل الفعال في مختلف المستويات، وحتى تكون هناك رؤية استراتيجية للمنظمة (الإدارة الاستراتيجية) فعليها تطوير أهداف عمل واضحة على المدى القصير والطويل، استراتيجية طويلة المدى وخلق خيارات استراتيجية بالموازاة مع القيام بتنفيذ تلك الخطط الاستراتيجية وتقييمها كعملية رقابية على الأداء المنجز، لذلك فكل منظمة تحسن عملية التخطيط الاستراتيجي تكون لديها فرص أكبر لتحسين أدائها مع التركيز على العاملين والعملاء كمزايا تنافسية.

3- التركيز على العملاء: يعتبر الوصول إلى منظمة موجهة نحو العملاء أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات حاليا، وينبغي أن يكون تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين رضا العملاء على رأس اهتمامات أي منظمة، حيث يركز هذا البعد على مدى اهتمام المنظمة باحتياجات العملاء وتوقعاتهم ومدى فعالية

[1] Ibid, p: 78.

المنظمة من حيث إدارة علاقاتها مع العملاء، على اعتبار كسب رضا العملاء له أثر مباشر على زيادة المبيعات والأرباح ومن ثم تحسين أداء المنظمة.

4- التركيز على العمليات: يركز هذا العنصر على آليات عمل المنظمة، وكيفية تصميم وتقديم المنتجات والخدمات للعملاء، الابتكار والفعالية التشغيلية لتحقيق النجاح التنظيمي الآن وفي المستقبل.

5- القياس والتحليل وإدارة المعرفة: يهتم هذا العنصر بنطاق إدارة واستخدام البيانات والمعلومات بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية وتحقيق التميز في الجودة وتحسين الأداء للحفاظ على وفاء العميل.

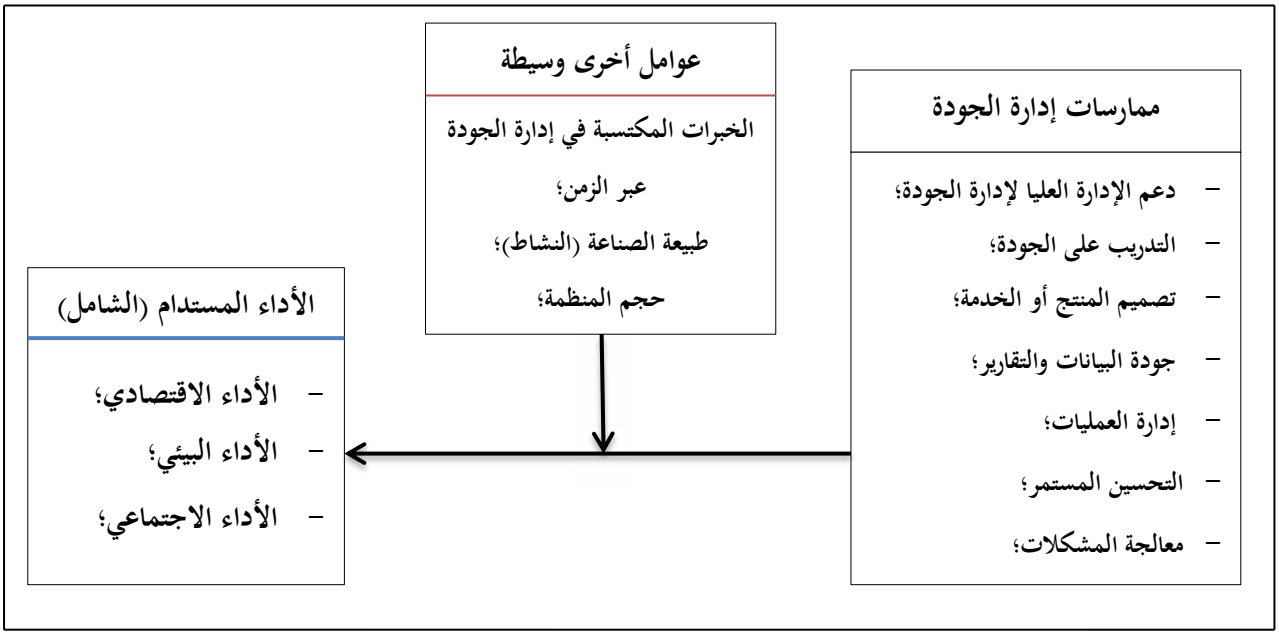
المطلب الثاني: ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الشامل للمنظمات

تناولت العديد من الدراسات توضيح العلاقة الموجودة بين ممارسات إدارة الجودة والأداء الشامل أو المستدام بالإضافة إلى تأثيرات عوامل ظرفية أخرى بما في ذلك الفترة الزمنية لتجربة إدارة الجودة بالمنظمة، نوع الصناعة وحجم المنظمة على هذه العلاقة حسب (Minh Hue Nguyen et al: 2018).

أولا: تقنيات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الشامل للمنظمة

يمكن تحليل العلاقة الموجودة بين ممارسات إدارة الجودة والأداء المستدام (الشامل) من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (30): علاقة إدارة الجودة الشاملة والأداء الشامل (المستدام)



Source: Minh Hue Nguyen et al, **Contribution of Quality Management Practices to Sustainability Performance of Vietnamese Firms**, journals Sustainability, volume 10, issue 02, 2018, p07.

حسب (Minh Hue Nguyen et al: 2018) فإنّ تكلفة الجودة الرديئة (المنتج المعيب) تعتبر نظرية داعمة للربط بين إدارة الجودة واستدامة الأداء، إذ تشير تكلفة الجودة الرديئة إلى الخسائر والنفايات التي قد تختفي وتتخلص منها

المنظمة إذا كانت الأنظمة والعمليات والمنتجات مثالية، فارتفاع تكلفة الجودة الرديئة يعني انخفاض أداء الاستدامة لذلك تعد ممارسات إدارة الجودة بمثابة مدخل لتقليل تكلفة الجودة الرديئة وبالتالي تحسين الأداء المستدام[1].

من خلال الشكل أعلاه يمكن تفسير علاقة ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالأداء المستدام من خلال العناصر التالية[2]:

1- دعم الإدارة العليا لإدارة الجودة: تلعب الإدارة العليا دورًا حيويًا في تحديد أهداف الجودة واستراتيجيات المنظمة لتحقيق تلك الأهداف، حيث سيشجع الدعم المقدم من الإدارة العليا سلوكيات العاملين لتحسين الجودة والأداء في جميع أنحاء المنظمة بما يخدم أهداف تحقيق استدامة الأداء.

2- التدريب الجودة: سيؤدي توفير التدريب على الجودة إلى تعزيز مهارات الموظفين وخاصة المهارات المتعلقة بالجودة، حيث أن وجود سياسة جيدة بشأن الموارد البشرية الداخلية هو مساهمة في الاستدامة الاجتماعية، بالإضافة إلى ذلك فمن خلال تحسين مهارات العاملين يمكن تحسين دقة عمليات الإنتاج، وبالتالي تقليل العيوب وزيادة أداء الجودة بشكل عام وهذا ما يساهم في تحقيق الاستدامة البيئية والاقتصادية.

3- تصميم المنتج أو الخدمة: أكد كل من جوزيف جوران (Joseph Juran) و(Genichi Taguchi) على أهمية التصميم الجيد للمنتج أو الخدمة من أجل الحصول على منتجات عالية الجودة وخالية من العيوب، وهذا ما يساعد المنظمة في الحد من النفايات واستهلاك المواد الخام، وبالتالي يساهم في الاستدامة البيئية.

4- جودة البيانات والتقارير: يشير إلى توافر المعلومات حول الأداء المرتبط بالجودة والتي من شأنها أن تساعد المديرين على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب بناءً على الحقائق، واكتشاف مشاكل الجودة ومنعها بسرعة وهذا لا يساهم فقط في تحسين الكفاءة الاقتصادية ولكن أيضًا في تحسين الأداء البيئي من خلال تقليل العيوب.

5- مراقبة العمليات: تم تطوير سبع أدوات إحصائية لمراقبة الجودة، حيث يتم افتراض التحكم الشامل في العملية باستخدام التقنيات الإحصائية لتقليل تباين العملية والذي بدوره يمنع ظهور المنتجات المعيبة، ونتيجة لذلك سيتم تحسين الأداء الاقتصادي والبيئي عن طريق تقليل استهلاك المواد وكذلك انبعاثات النفايات.

6- التحسين المستمر: مع التحسين المستمر تبذل المؤسسات جهودًا لا تنتهي لتحسين منتجاتها وعملياتها والتي من المتوقع أن تؤدي بدورها إلى أداء مستدام أفضل بشكل عام.

7- حل المشكلات: عادة ما يتم تشكيل فرق حل المشكلات من أعضاء متعددي الوظائف للتعامل مع المشكلات المتعلقة بالجودة، بحيث أنّ اكتشاف أسباب المشكلات ومعالجتها من شأنه أن يمنع تكرار نفس النوع من العيب مما يؤدي إلى تحسين الأداء البيئي والاقتصادي.

8- المكافآت: تعتبر حوافز للأفكار الإبداعية بهدف تشجيع العاملين ذوي الابتكارات، حيث من شأن هذه الممارسة أن تعزز الأداء العام للمنظمة، وتساهم بشكل خاص في تحسين الأداء الاجتماعي من خلال رضا الموظفين.

---

[1] Minh Hue Nguyen et al, **Contribution of Quality Management Practices to Sustainability Performance of Vietnamese Firms**, journals Sustainability, volume 10, issue 02, 2018, p07.

[2] Minh Hue Nguyen et al, op cit, p08.

ثانيا: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء الشامل من الناحية الاقتصادية

يساهم التطبيق العملي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين العديد من مؤشرات الأداء الاقتصادي للمنظمة باعتبارها لها تأثير مباشر على كسب ولاء الزبائن وزيادة مبيعات المنظمة وهذا من شأنه العمل على تحسين رقم أعمال وكذا الأرباح السنوية وتعزيز تنافسية المنظمة مقارنة بالمنافسين.

1- إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الرشاد الاقتصادي وزيادة الإنتاجية

تعدّ إدارة الجودة الشاملة إحدى الأسس التي تسمح للمنظمة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة خاصة ما تعلق منها بتصميم المنتجات، حيث تعتبر هاته المرحلة جد مهمة وترتكز أساسا على المواصفات التي يطلبها الزبون في السوق وضرورة تقديم منتجات وخدمات تستجيب لرغبات الزبائن الحالية والمستقبلية؛ والتي لا يمكن تحقيقها إلاّ في ظل استخدام العمليات الإنتاجية المناسبة والتي أصبحت أكثر تعقيدا من السابق واختيار التجهيزات المناسبة لها وتأمين المهارات العالية لتشغيلها. ومن بين أهم ما يمكن تحقيقه من تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ما يلي[1]:

- تقليل زمن إنتاج المنتجات والخدمات مما يساهم في كسب رضا الزبائن.
- تقليل الفاقد من المواد الأولية المستخدمة مما يساهم في تعزيز كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية.
- زيادة معدل الإنتاجية سواء الإنتاجية الكلية أو إنتاجية عوامل الإنتاج.
- تلبية رغبات العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات نوعية وتلبي احتياجاتهم لفترة أطول من خلال التركيز على جودة المنتج وطريقة التصميم مما يكسب المنظمة ميزة الجودة.
- تعزيز الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحسين الإنتاج كما ونوعا بما يضمن تحقيق هامش رح أكبر.
- تخفيض تكاليف الإنتاج وإكساب المنظمة ميزة التكلفة الأقل وهو مطلب امتلاك الميزة التنافسية.

2- الجودة كأداة لتحسين الأداء التنافسي للمنظمة

تعدّ الجودة من أهم الأسبقيات التنافسية للمؤسسة ومصدر تفوّقها وتميّزها باعتبارها عامل جذب للعديد من الزبائن وهي الأساس الذي تقوم عليه الجودة الشاملة باعتبارها تعميم للجودة على كامل عمليات المؤسسة ومنه يمكن استنتاج أهمية الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وذلك بالاستناد إلى فرضية أن أهمية الجزء تستلزم بالضرورة أهمية الكل وهذا ما سيتم إثباته فيما يلي[2]:

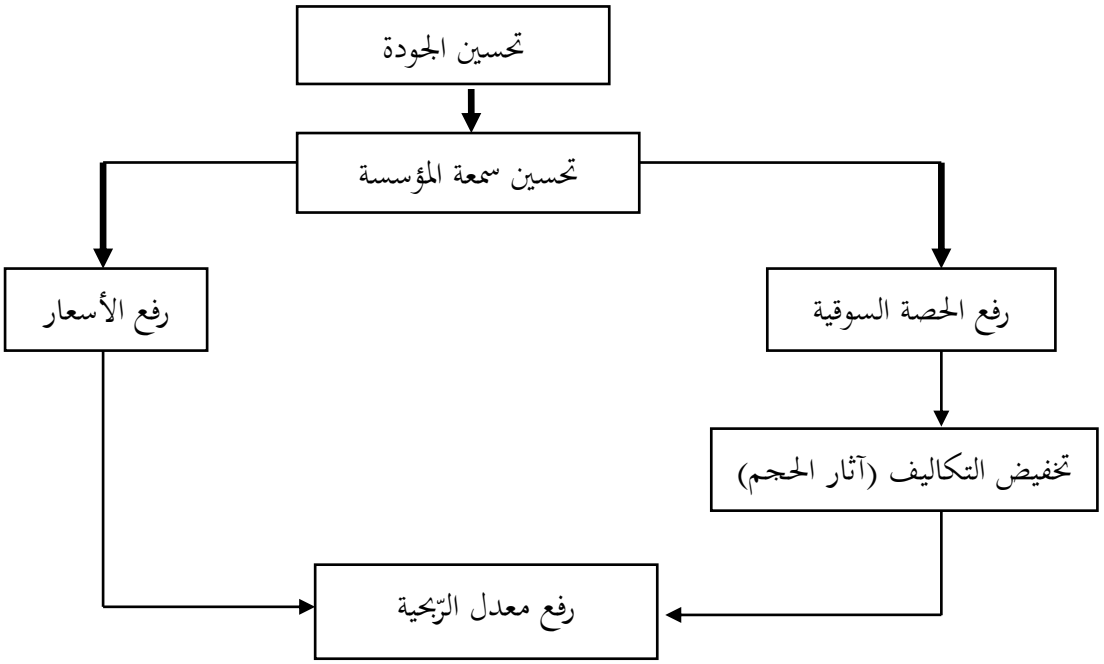
2-1- العلاقة بين الجودة والحصة السوقية للمؤسسة: لقد أثبتت الدراسات أن قيام المؤسسة بإدخال تحسينات مستمرة على الجودة يسمح لها برفع حصتها في السوق مما يساهم في زيادة أرباحها وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

---

[1] شامية بن عباس، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على التنمية المستدامة- دراسة حالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2014- 2015، ص: 262، 263.

[2] عبد الحميد برحومة، مراد شريف، **الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد3، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2008، ص: 150- 153.

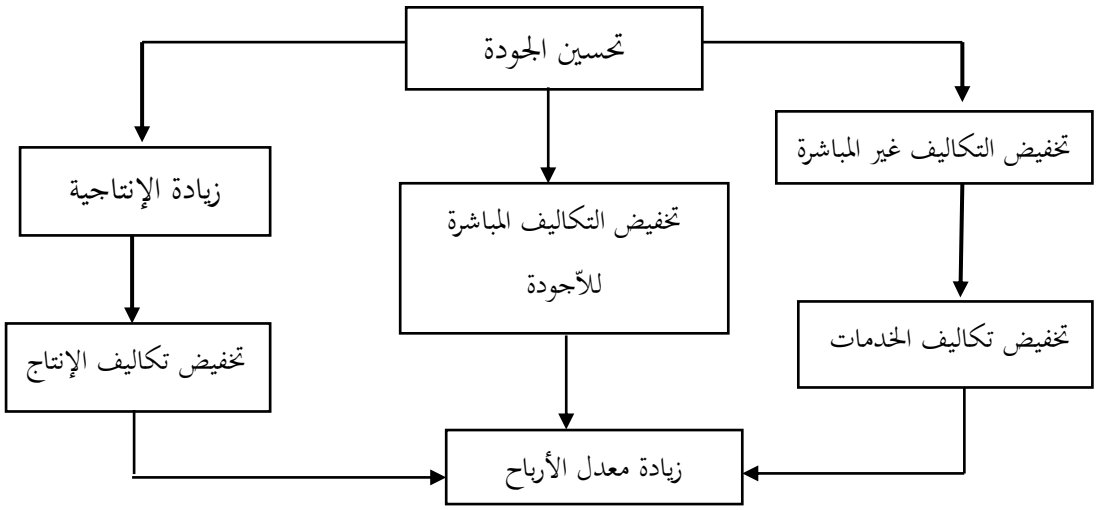
الشكل رقم(31): العلاقة بين الجودة وربحية المؤسسة



Source : Jean Claude Tarondrau, **Marketing stratégie industrielle**, édition Vuibert paris 1998, p: 241**.**

2-2- العلاقة بين الجودة والتكاليف: لقد أثبتت العديد من الدراسات أن اللاّجودة هي المسؤولة عن ارتفاع التكاليف إذ أنّ لها أثار مباشرة على التكاليف من حيث الفحص، الرقابة، الفضلات، تراجع عدد الزبائن الإصلاحات.....إلخ، إلاّ أن تحقيق وتحسين الجودة يسمح بتفادي هذه التكاليف وذلك بالمساهمة في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة وهو ما ينعكس إيجابا على أرباحها والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (32): العلاقة بين الجودة والتكاليف والأرباح



المصدر: عياش قويدر، **إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول متطلّبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و18 أفريل 2006، ص: 719.

2-3- العلاقة بين الجودة والأرباح: يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وبالتالي تخفيض التكاليف، كما تساهم في كل من رضا ووفاء الزبائن وزيادة ثقتهم بسلع وخدمات المؤسسة ممّا يساعدها على البيع بأسعار مرتفعة نسبيا وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة، فقد أجريت دراسة على بعض المؤسسات التي تحوز 12% من حصة السوق حيث وجد فيها أن ذات الجودة الأقل هي التي لها مردودية بمعدّل 4% أما التي لها جودة متوسطة فمعدّل مردوديتها بلغ 10.4% في حين ذات الجودة العالية يصل معدّل مردوديتها إلى 17.4%.

2-4- العلاقة بين الجودة والاستراتيجيات التنافسية: تعتبر الجودة عاملا مهما لنجاح الاستراتيجيات التنافسية الأساسية الثلاث التي اقترحها M. porter والمتمثّلة في استراتيجيات السيطرة على أساس التكاليف استراتيجية التميّز، واستراتيجية التركيز، فعلى الرّغم من الاعتقادات السائدة التي ترى بأن الجودة لا تلعب دورا مهما في استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف، إلاّ أن الصناعات اليابانية خالفت هذا الاعتقاد حيث أثبتت أن الاستراتيجيات التي تركّز على أبعاد الجودة، المطابقة، غياب الأخطاء والأعطال الوظيفية لعمليات الإنتاج، الصّلاحية والاعتمادية تكون أكثر فعالية مقارنة بباقي الاستراتيجيات الأخرى.

أمّا بالنسبة لدور الجودة في استراتيجية التمييز فالجودة تعتبر عامل تميّز بين معروضات المؤسسة وبعد من الأبعاد الأساسية في استراتيجية التميّز، حيث تركّز هذه الأخيرة على بعد التصميم، الأداء والتي تساهم في زيادة وفاء الزبائن وإمكانية فرض أسعار مرتفعة ومن ثم زيادة أرباح المؤسسة.

ونفس الشيء بالنسبة لاستراتيجية التركيز فهي تركّز على البعدين السابقين للجودة المتمثّلين في المطابقة والتصميم وكذا المزايا المكتسبة في مجال الجودة وهذا ما يساعد المؤسسة على زيادة حصصها السوقية ذات المردودية العالية واكتساب ثقة ووفاء زبائنها، ونوضح الدور الذي تلعبه الجودة في الاستراتيجيات التنافسية في الجدول الموالي:

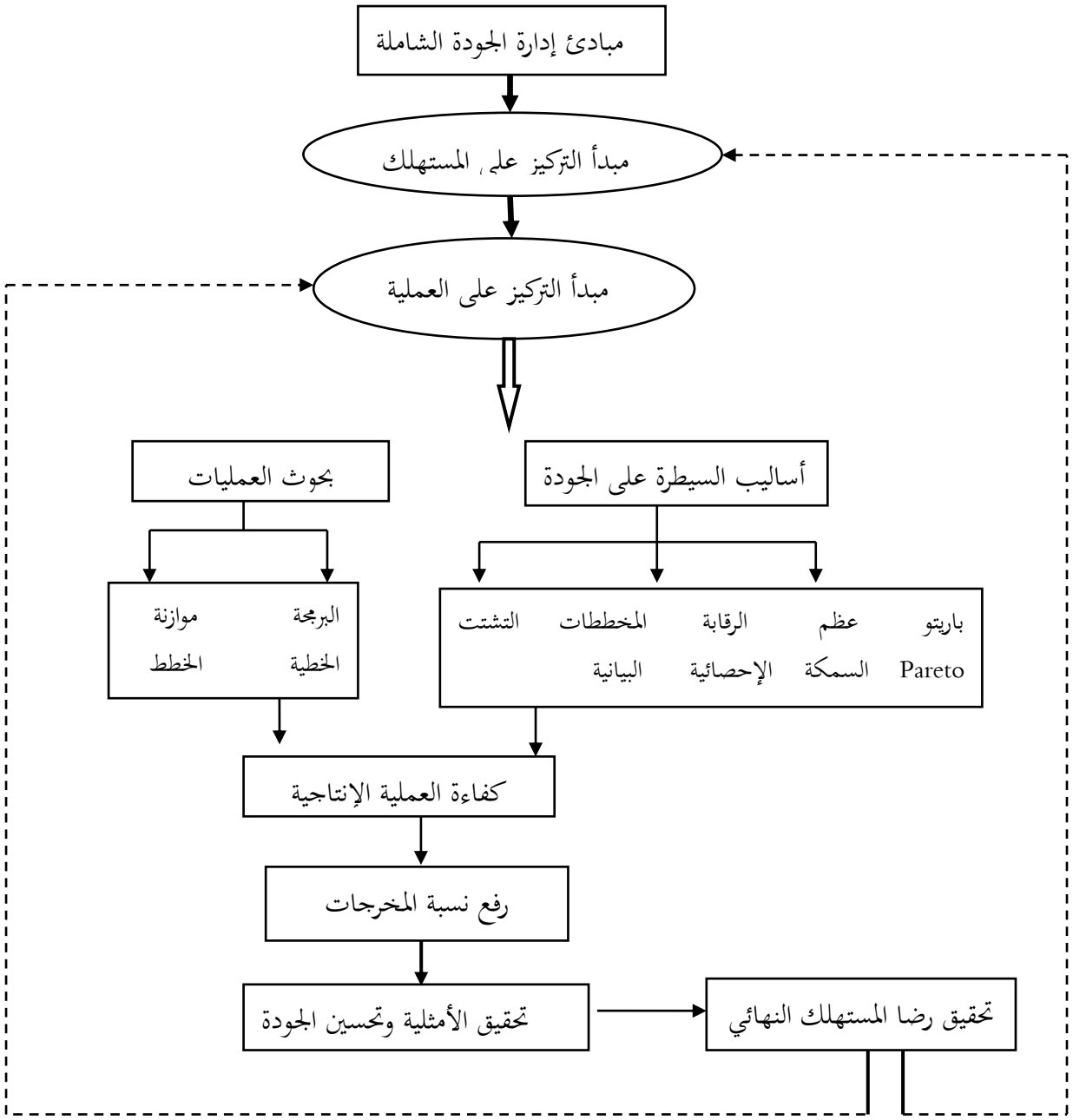
الجدول رقم (18): موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجيات التنافسية	الجوانب المتميّزة للجودة	الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة
السيطرة الكلية بواسطة التكاليف	- المطابقة (غياب الأخطاء) - تصميم بسيط يمكن أن يرفع الإنتاجية. - بحوث التجديد والابتكار	- تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والخدمات - رفع الحصة السوقية والأرباح بسبب الاستفادة من آثار الحجم
استراتيجية التميّز	- التصميم (وضعية المنتوج بالنسبة لمنتجات المنافسين). - خصائص ثانوية. - بحوث تجديد المنتجات.	- زيادة وفاء الزبائن - رفع الهامش الوحدوي بواسطة رفع أسعار البيع.
استراتيجية التركيز	- مزيج بين المطابقة والتصميم	- التركيز على أجزاء من السوق ذات مردودية - زيادة وفاء الزبائن

Source: Jean-Claude, Tarondeau, **Marketing stratégie industrielle,** édition vuibert, paris 1998p: 245.

هذا ويمكن إثبات أهمية الجودة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال توضيح أثر تطبيق بعض مبادئ إدارة الجودة في تفعيل الأداء التنافسي للمنظمة وضمان بقائها في السوق من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (33): إدارة الجودة الشاملة وأثرها على رضا المستهلك وتحقيق التميّز التنافسي



المصدر: الشيخ أحمد عازب، العيد غربي، **دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة** مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول: واقع النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 5 و6 ماي 2013، ص: 19.

يتبيّن من الشكل أعلاه بأن التركيز على الزبون كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعدّ أحد الركائز الأساسية لأي مؤسسة كانت في تحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث يعتبر الزبون نقطة البداية ونقطة النهاية لمختلف أنشطة المؤسسة أي بمعنى أن نشاط المؤسسة يبدأ بالزبون من خلال تلبية حاجاته الحالية وتوقّع حاجاته المستقبلية باستخدام

بحوث التسويق وينتهي به لأنه هو الذي سيشتري هذا المنتج، وعليه فإنّ رضا الزبون يعني زيادة إقباله على منتجات المؤسسة والذي ينعكس بدوره في زيادة المبيعات والأرباح وهو من شأنه أن يعزّز المركز التنافسي للمؤسسة في السوق وتحقيق ميزة تنافسية مقارنة بباقي المنافسين، وعليه فمجموعة المبادئ التي تقوم عليها الجودة الشاملة تساهم كلّها في خلق القيمة وتحقيق التميّز التنافسي في السوق وهذا ما يثبت أهمية إدارة الجودة الشاملة في تفعيل وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، كما تظهر هذه الأهمية أيضا من خلال الدور الذي تلعبه هذه الفلسفة في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة وبالخصوص استراتيجية التميّز التي تعتبر عوامل نجاحها بمثابة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة.

ثالثا: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء الشامل من الناحية البيئية والاجتماعية

يعتبر البعد الاجتماعي للأداء الشامل من بين المجالات التي تولي لها المنظمة أهمية من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وبغية نجاح تطبيقها يتطلب وجود قادة لديهم الالتزام الكافي لتوفير الدعم المالي والمادي وكذا مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع بضرورة تحسين جودة حياة العمل حياة العاملين وعوائلهم والحفاظ على رفاهية أفراد المجتمع ككل ناهيك عن السعي الدائم لتطوير علاقة المنظمة بمختلف أصحاب المصالح داخليا وخارجيا بناءا على أسس أخلاقية وبشكل مسئول، كما تعني الاهتمام بالموظفين وتقديرهم وتحفيزهم إلى جانب الاهتمام بإيجاد تناسق وترابط بين القيم الأخلاقية والممارسات المهنية للمنظمة.

وبالتالي فإن مسؤولية المنظمة اتجاه العاملين وأفراد المجتمع وفق مقاربة الإدارة بالجودة الشاملة تتفرع منها جملة من المسؤوليات التي تعمل المنظمة على الوفاء بها، ومن أهمها نذكر ما يلي[1]:

1- **مسؤولية المنظمة اتجاه الجمهور الداخلي (المساهمين والعاملين)**: إذ يجب على المنظمات التي ترغب في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة العمل على إدارة علاقاتها مع فئة المساهمين والعاملين بأكثر فعالية من خلال الإصغاء لمشاكلهم والعمل على حلها، وإشراكهم في اتخاذ القرارات بالنسبة للعاملين، أما بالنسبة للمساهمين فيجب على المنظمة الحفاظ على مصالحهم أخذا في الاعتبار المعيار الأخلاقي في إدارة أموالهم.
2- **مسؤولية المنظمة اتجاه الزبائن**: إنّ العمل على تحقيق درجة عالية من رضا الزبائن تعدّ من أهم محاور إدارة الجودة الشاملة، فالزبون هو محور مجهودات المنظمة، لذا لابد أن تعمل على اتخاذ كل التدابير التي تهدف لتقييم وكسب رضا الزبائن من خلال العمل على رسم صورة وسمعة حسنة في أدهان الزبائن وكسب ولائهم بحيث تصبح إدارة العلاقة مع الزبائن تتعدى الجانب الربحي أي تحقيق الجوانب الاقتصادية والاجتماعية.
3- **مسؤولية المنظمة اتجاه البيئة**: لقد أصبحت قضية المحافظة على البيئة من خلال تحقيق التنمية المستدامة إحدى أهم الأولويات لدى المنظمة، هذه الأخيرة وجب عليها إدماج البعد البيئي على مستوى وظائفها والعمل على وضع معايير وضوابط تصب في اتجاه تحقيق الفعالية البيئية المرتكزة على جملة من الأبعاد من أهمها نذكر ما يلي:

[1] شامية بن عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 337.

- تخفيض الانبعاثات السامة.
- تعظيم استرجاع المواد المستخدمة.
- إطالة دورة حياة المنتجات وجعلها مستدامة الاستعمال قدر الإمكان.
- رفع حجم المنافع التي يقدمها المنتج الواحد.

ولعل الملاحظ لهذه المقاربة بين إدارة الجودة الشاملة والمسؤولية الاجتماعية التي أصبحت حلقة ربط بين تمسك المنظمات بهدف تحقيق الأرباح من جهة كتوجه تقليدي وبين اندماجها في مسعى التنمية المستدامة من خلال الحفاظ على بيئة نظيفة وتحقيق رفاهية لأفراد المجتمع من جهة أخرى، وبالتالي فإن هذا التوجه لم يعد خيارا أمام منظمات الأعمال بقدر ما أضحى حتمية يجب الوفاء بها وذلك لعدة اعتبارات حالية من أهمها نذكر ما يلي[1]:

- ارتفاع مستوى الوعي لدى الزبائن خاصة مع انتشار منظمات حماية المستهلكين وخاصة في الدول المصنعة.
- تفضيل الكثير من الدول الاستثمارات التي تعتمد على الفعالية البيئية في أنشطتها وبالتالي منحها تسهيلات معتبرة.
- تقييد عملية دخول العديد من الأسواق العالمية بضوابط جديدة تتماشى مع أهداف حماية البيئة.
- انتشار الهيئات النقابية والجمعوية والتي تمارس ضغوط كبيرة على الدول ومؤسساتها لحماية البيئة والمجتمعات.

4- إدارة الجودة الشاملة ودورها في تنمية الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري محور العملية الإنتاجية في المنظمة لذلك وجب الاهتمام به من خلال العمل على تنميته وإكسابه المهارات اللازمة لأداء مهامه بما يساعد على تحسين أداء المنظمة، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من المداخل التي ركزت جزء من مبادئها على تنمية المورد البشري ودوره في تحقيق الجودة المطلوبة من طرف الزبائن وذلك من خلال ما يلي:

- الاعتماد على الموارد البشرية أكثر من الاعتماد على الإجراءات والنظم.
- ضرورة إشراك الموارد البشرية في عملية التحسين المستمر.
- ضرورة إدراك المورد البشري لأهمية الجودة ومسؤوليته في تحقيقها لكسب رضا العملاء.
- أهمية التعليم والتدريب لتنمية مهارات المورد البشري.

وعليه يمكن القول بأن هناك علاقة وثيقة بين تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها المباشر على تنمية الموارد البشرية، حيث أظهرت المنظمات التي قامت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أنها قدمت جهود واضحة من أجل تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال المراحل التالية[2]:

---

[1] المرجع السابق: ص: 267، 338.

[2] فريد زين الدين، **كيف تزيد فرص نجاح التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة**، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 98، القاهرة 2002، ص: 30.

- التدريب ودعم الإدارة العليا: يهدف إلى توضيح مزايا الجودة للعاملين ومدى تأثيرها على تحسين الأداء الكلي للمنظمة.
- التدريب على أدوات الجودة: حيث يركز هذا النوع من التدريب على إكساب العاملين مختلف أدوات ضبط الجودة وكيفية استخدامها.
- التدريب على موضوعات خاصة: ويرتكز هذا التدريب بعض جوانب الجودة المحددة والمناسبة لأداء الوظيفة.
- التدريب على القيادة: يتعلق بالموارد البشرية في الإدارة العليا والمديرين الذين سيقومون بمبادرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وعليه فإن تحقيق التوازن المناسب بين المراحل السابقة سيؤدي إلى تغيير الثقافة التنظيمية السائدة وتقليل مقاومة التغيير التنظيمي للعاملين بما يساعد على التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة والوصول إلى منظمة أكثر كفاءة ومرونة تستجيب لتغيرات البيئة المحيطة؛ وعلى اعتبار أنّ تنمية الموارد البشرية تعدّ كنظام مفتوح على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من حيث مصادر المعلومات التي يحتاجها المورد البشري في أداء مختلف المهام والعمليات. هذه الاخيرة وحتى يتسنى القيام بها بأكثر كفاءة يجب على المنظمة في إطار تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة تخصيص برامج تدريبية للموارد البشرية من أجل مواكبة تغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث ترتكز تلك البرامج على ما يلي[1]:

- دراسة وتحليل المناخ الخارجي للمنظمة وتبيين الفرص والتهديدات للنشاط التدريبي.
- دراسة وتحليل المناخ الداخلي للمنظمة وتبيين الامكانيات المساندة للنشاط التدريبي والمعوقات المحتملة.
- تحديد الاستراتيجيات العامة للتدريب في ضوء استراتيجية الموارد البشرية بالمنظمة.
- تحديد العملاء المباشرين للتدريب وأصحاب المصلحة المرتبطين بهم في العمل.
- تحديد احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة وترجمتها إلى أهداف تدريبية.
- دراسة إمكانية تحقيق احتياجات العملاء التدريبية والمعوقات المحتملة.
- تطوير البرامج التدريبية وفق ما تقتضيه تحديات المحيط التنافسي للمنظمة.

[1] علي السلمي، **إدارة الجودة الشاملة منظور استراتيجي**، دار غريب للصحافة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص: 285.

المطلب الثالث: مساهمة المواصفات القياسية المدمجة ISO في تحسين الأداء الشامل للمنظمات

يعتبر الحصول على المواصفات القياسية ISO أمر في غاية الأهمية لتحقيق مزايا تنافسية من جهة وتحسين الأداء الشامل للمنظمات من جهة أخرى سواء في بعده الاقتصادي، الاجتماعي أو البيئي.

أولا: مساهمة المواصفة القياسية ISO 9001 في تحسين الأداء الاقتصادي (المالي) للمنظمة

إنّ تطبيق والحصول على إشهاد المواصفات القياسية ISO له العديد من المميزات التي تنعكس إيجابا على مستوى أداء المؤسسة، حيث يؤدي التطبيق الجيد لآليات إدارة الجودة ومواصفات ISO إلى استخدام طرق عمل منسجمة ومراقبة فاعلة للجودة على مستوى المنظمة، كما يوثق العلاقات مع الموردين والعملاء لاستخدام نظم جودة مشتركة يمكن مناقشتها، كما يتم التخفيض بشكل ملموس من الإهدار في إمكانيات المؤسسة من حيث المواد ووقت العاملين. كما أنّ النظام الإداري المتميز من خلال ISO يساهم في تمكين المؤسسة من تحليل المشكلات وأداء أفضل في صنع القرارات واتخاذ مختلف الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوث تلك المشكلات مستقبلا، ناهيك على أنّ نظم ISO تشجع على مشاركة الفعالة للعاملين في العملية الإدارية مما يحفزهم على تقديم أداء أفضل.

كما أن التدقيق الداخلي للجودة والذي يعتبر من مرتكزات نظام ISO يجعل هذا الأخير يعمل لخدمة المنظمة وليس العكس، علاوة على أنه يساهم في ربط كل أقسام المؤسسة ويجعل عملها متكامل ومتناغم بدلا من وجود نظام إداري منعزل لكل قسم أو إدارة مما يؤدي إلى انضباط أكثر وتحليل أدق للمشاكل التي يمكن أن تحدث، إلى جانب هذا يؤدي تطبيق نظام إلى تقليل البيروقراطية الإدارية إلى حد بعيد ويتخلص من ازدواجية الإجراءات المتكررة والمتعارضة في بعض الأحيان، ومن أهم إيجابيات تطبيق نظام ISO تقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة أو المنتج للعملاء إلى حد كبير؛ وكذا تخفيض التكاليف بنسبة معتبرة مما يساهم في زيادة أرباح المنظمة.

هذا وكشفت العديد من الدراسات عن وجود علاقة تأثير بين الحصول على إشهاد المواصفات القياسية ISO والأداء الاقتصادي أو المالي للمنظمات وعلى رأسها المواصفة القياسية ISO 9001، إذ توصلت معظم الدراسات ومنها دراسة (Carlos J.F. Cândido et al, 2016) إلى أن الحصول على ISO 9001 لها تأثير إيجابي وهام على الأداء المالي للشركات وعلى أسعار أسهم تلك المؤسسات المدرجة في البورصة[1]. في حين أشارت دراسة (Mahnaz Fatima, 2014) إلى وجود تأثير إيجابي لشهادة ISO 9001 على الأداء المالي بالنسبة لثلاث قطاعات أعمال شملتها الدراسة بالولايات المتحدة الأمريكية، وفي 146 شركة مقرها سنغافورة، و70 شركة مدرجة في بورصة سنغافورة. لذلك فالمؤسسات لا تستفيد من هذه المزايا المالية المترتبة من إشهاد المواصفة ISO 9001 إلاّ إذا تبنت بصدق فلسفة الجودة وحسّنت عملياتها الداخلية، مشاركة العاملين، التزام الإدارة العليا، استيعاب فلسفة الجودة وتحقيق مستوى النضج اللازم لتنفيذ معايير إدارة الجودة كلها أمور مطلوبة بشكل أساسي لاستخدام ISO 9001 في تحقيق التميز في الأداء.[2]

[1]Carlos J.F. Cândido et al, **The financial impact of a withdrawn ISO 9001 certificate**, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 36, N°.01, 2016, p: 25.

[2] Mahnaz Fatima, **Impact of ISO 9000 on Business Performance in Pakistan: Implications for Quality in Developing Countries**, Quality Management Journal, vol. 21, N°. 01, 2014, p: 17.

كما أشارت ذات الدراسة واستنادا لدراسات أخرى أن مواصفة ISO 9001 تساهم في تحسين الأداء التشغيلي للمنظمة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحاصلة على مواصفة ISO 9001 استفادت خمس مرات أكثر مقارنة بالمؤسسات غير الحاصلة على إشهاد ISO 9001 من جانب تحسين الأداء المالي، زيادة رضا العملاء، تحقيق مكاسب لأصحاب المصلحة، كما حققت المؤسسات الحاصلة على مواصفة ISO 9001 على معدل عائد على الأصول أعلى ومبيعات وربحية أفضل بكثير من المؤسسات غير الحاصلة على مواصفة ISO 9001. اضافة إلى أن ISO 9000 يركز فقط على تحسين جودة المنتج، بينما تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين متعدد الأبعاد بما في ذلك تنمية المهارات المطلوبة للقيادة وإدارة الموارد البشرية، حيث يؤثر نظام إدارة الجودة (ISO 9000) على الأبعاد الأربع لبطاقة الأداء المتوازن (العملاء، العمليات الداخلية، العاملين والأداء المالي)، لذلك فالمنظمات غير القادرة على الحصول على مواصفة ISO 9001 تعتبر في وضع تنافسي ضعيف.[1]

من نتائج الدراسة أنها دعمت العلاقات المهمة بين شهادة ISO 9000 والأداء المالي لمعظم المؤسسات، من خلال تحسّن الأداء المالي للشركات المتوسطة الحجم، والأداء المالي للشركات الكبيرة، في حين أنه لم يتم العثور على علاقة مهمة بين شهادة ISO 9000 والأداء المالي للشركات الصغيرة لذلك لم يكن معيار ISO 9000 فعالاً في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة وفقًا لهذه الدراسة، وهذا ما يدل على أن شهادة ISO 9000 بحد ذاتها لا يمكنها تحسين الأداء[2]، حيث يشير (Hong and Phitayawejwiwat, 2005) في دراستهما حول تأثير شهادة ISO 9000 على ممارسات إدارة الجودة في تايلاند، ووجدوا أن العديد من الشركات المعتمدة من ISO قد تبنت المعيار لتلبية متطلبات العملاء بدلاً من تحقيق فوائد الأعمال الخاصة بهم لذلك لم يتحسن أداء الجودة[3]، كما يرى (El Tigani, 2011) بأنّ ISO 9000 ليس لها أي تأثير على أداء العاملين في المنظمات التي شملتها الدراسة[4].

ثانيا: أهمية مواصفة المسؤولية الاجتماعية ISO 26000 في استدامة أداء المنظمات

يعتبر مصطلح الاستدامة من أكثر المصطلحات تداولا في الفترة الأخيرة بفعل التحول الذي شهده مفهوم التنمية والذي انتقل من الجانب الاقتصادي إلى الجوانب الانسانية، الاجتماعية والبيئية، وبتكامل هذه الأبعاد تتحقق استدامة المنظمات من خلال اندماجها في مسعى حماية البيئة وتحقيق رفاهية المجتمع.

ويشير مفهوم استدامة المؤسسات إلى التزامها بالقضايا البيئية والاجتماعية سعيا منها إلى تحقيق الأركان الثلاث للاستدامة والمتمثلة في البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي مع اعتبار الوزن النسبي لكل بعد ومراعاة مبدأ العدالة بين الأجيال من خلال الموازنة بين الأبعاد التالية[5]:

---

[1] Ibid, p: 18.
[2] Ibidem, p : 22.
[3] Hong, J., and S. Phitayawejwiwat, **The impact of ISO 9000 certification on quality management practices in Thailand**. Journal of Industrial Technology, 2005, vol. 21, no. 01.
[4] El Tigani, O. A. A, **The impact of the implementation of the ISO 9000 quality management system upon the perception of the performance of the organization's worker**, Global Journal of Management and Business Research, 2011, vol.11
[5] روضة جديدي، سميحة جديدي، **الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول إشكالية استدامة أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يومي 06 و07 ديسمبر 2017، جامعة الوادي، ص: 07.

1- البعد الاجتماعي: ويشمل البطالة، التنمية المحلية، الرعاية الصحية، الترابط الاجتماعي وتوزيع الخدمات.

2- البعد الاقتصادي: التنمية الاقتصادية، المنافسة، النمو الاقتصادي، الربحية والمردودية.

3- البعد البيئي: الحفاظ على بيئة نظيفة، نوعية المياه والتربة والهواء، تغير المناخ والتنوع البيولوجي.

أما تقارير الاستدامة فيعرفها المكتب الدولي لأعمال الاستدامة WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) على أنها "التقارير العلنية من قبل الشركات لتزويد أصحاب المصالح الداخلين والخارجيين لأنشطة الشركات في المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية". في حين تعرفها المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI) على أنها "ممارسة القياس والافصاح المحاسبي عن أنشطة التنمية المستدامة، وأن تكون الشركة مسؤولة أمام الأطراف ذات المصلحة في مجال حرصها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة"[1].

إنّ التزام المؤسسات بالتقرير عن التنمية المستدامة يدخل في إطار الضغوط المفروضة عليها لكي تقدم تقارير عن تأثيرها على المجتمع والتي يطلق عليها تقارير الاستدامة، وتتضمن هذه التقارير عادة معالجة المؤسسة للقضايا الاقتصادية والبيئية والمجتمعية، والابلاغ عن الأداء الاقتصادي وحقوق العاملين وايجاد فرص العمل، معالجة القضايا البيئية مثل تأثير عمليات الإنتاج على الهواء والأرض والتنوع البيولوجي وصحة الإنسان. أما القضايا المجتمعية فتشمل عادة الصحة والسلامة في اماكن العمل، الأعمال الخيرية التي تقوم بها الشركة، مراعاة حقوق الإنسان، تنوع القوى العاملة والعلاقات مع الموردين[2].

يتم التقرير عن أعمال التنمية المستدامة (الاستدامة) باستخدام نماذج حديثة من أهمها نموذج المبادرة العالمية لإعداد التقارير الصادر سنة 1997 والتي تستخدمها أكثر من 4000 منظمة عبر العالم موزعة على 60 دولة في العالم لإصدار تقارير الاستدامة الخاصة بها سواء كانت منظمات أعمال أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة أو منظمات حكومية أو مجمعات صناعية باستخدام اصدرات المبادرة انطلاقا من معيار G1 لسنة 2000 وصولا للإصدار G4 لسنة 2013[3]. إضافة لنموذج التقارير الثلاثية (The triple bottom line) ويعرف أيضا باسم (People, Planet, Profits أو The Three Pillars) وهي تمثل الركائز الثلاث الأساسية لاستدامة المؤسسات الذي طور الباحث John Elkington سنة 1997 في كتابه بعنوان Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business حيث أعرب من خلاله أنه يجب على المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار نتائج أعمالها البيئية والاجتماعية بنفس درجة اهتمامها بنتائجها المالية، وبالتالي فإنّ مسؤولية المؤسسة تمتد إلى جميع الأطراف ذات المصلحة بشكل مباشر وغير مباشر والعمل على الوفاء باحتياجاتهم دون التركيز على تعظيم منافع فئة المساهمين فقط[4].

---

[1] فاتح غلاب، الطاهر ميمون، **أثر التقرير عن التنمية المستدامة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية**، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، العدد02، 2017، ص: 20.

[2] روضة جديدي، سميحة جديدي، مرجع سبق ذكره، ص: 07.

[3] المرجع نفسه.

[4] فاتح غلاب، الطاهر ميمون، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

لقد أثبتت الدراسات أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية ISO 26000 والافصاح عنها في إطار تقارير الاستدامة يؤثر بشكل مباشر على نجاح المنظمات، ومن أهم منافع المسؤولية الاجتماعية نذكر ما يلي[1]:

- تشير التقارير الاقتصادية الدولية إلى أن الشركات التي تحقق مفهوم المسؤولية الاجتماعية يزيد معدل الربحية فيها بـ 18% مقارنة بتلك التي ليس لها التزام بالمسؤولية الاجتماعية.
- يساهم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في زيادة الربحية والإنتاجية بشكل ملحوظ.
- أثبتت البحوث والدراسات أن الشركات التي تطبق فكر المسؤولية الاجتماعية نمت بمعدل أربعة أضعاف.
- تشير بعض الدراسات الى أنّ التزام المؤسسات بثقافة العطاء (المسؤولية الاجتماعية) يساعد في جذب العاملين الذين يحملون بداخلهم قيما تجاه هذا العمل، ويساعد على استمرارهم في العمل.
- تسهيل الحصول على الائتمان المصرفي خاصة في ضوء استحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على القرار الائتماني للبنوك وتتضمن هذه المؤشرات مؤشر "داو جونز" للاستدامة والذي أطلق عام1999 ويعنى بترتيب الشركات العالمية وفقا لدرجة مراعاتها للأبعاد الاجتماعية وللاعتبارات البيئية خلال ممارستها لنشاطها الاقتصادي.
- أثبتت البحوث والدراسات أن هناك علاقة ايجابية وقوية بين الأداء الاجتماعي والأداء البيئي والأداء المالي للمنظمة، بمعنى أنه إذا تحسن الأداء الاجتماعي فإنه يحدث تحسن في الأداء البيئي والأداء المالي لهذه للمنظمة.
- أظهرت دراسة أجرتها (corporate giving guidelines,2011) بأنّ 76% من المستهلكين يفضلون التعامل مع المؤسسات التي تطبيق برامج للمسؤولية الاجتماعية مقارنة بالمؤسسات الأخرى، ناهيك عن تعزيز ولاء العاملين لديها بنسبة 87% مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وأنّ 83% من الموظفين الجدد يرغبون في العمل لدى تلك المؤسسات.

ثالثا: تكامل المواصفات القياسية ISO ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمنظمات

نظرا لما تلعبه مواصفات الإيزو في تفعيل تنافسية المؤسسة فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات وخاصة منها اعتماد مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000، ومواصفات نظام إدارة البيئة ISO 14000 ومواصفات نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO 18000 حيث أنّ لكل منها جوانبه التي يساهم بها في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة، فبالنسبة لمواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000 تعد من أكثر المواصفات اعتمادا من طرف المؤسسات في ظل تحوّلات المنافسة العالمية كدليل عالمي على فعالية نظامها الإداري المتطابق مع مبادئ ومتطلّبات الإدارة بالجودة الشاملة. وتتمثل أهمية مواصفات هذا النظام في تحقيق المزايا التنافسية فيما يلي[2]:

- التحسين والتطوير المستمر لتحسين جودة المنتجات والخدمات.
- تقليص شكاوى الزبائن والمستهلكين.
- اكتساب ثقة الزبائن من خلال السمعة الجيدة للمؤسسة.

---

[1] روضة جديدي، سميحة جديدي، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

[2] سملالي يحضية، **إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية وتحدّيات المناخ الاقتصادي الجديد، ورقلة، 22 و23 أفريل2003، ص: 187.

- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة أرباح المؤسسة بسبب التطبيق الصحيح لمفاهيم الجودة الشاملة.
- احترام معايير الجودة العالمية مما يسهّل القدرة على اختراق الأسواق العالمية.
- المساهمة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة لمواجهة ضغوط المنافسة.

أمّا بالنسبة لمواصفات نظام إدارة البيئة ISO14000 فإنّ اعتماد المؤسسات لهذه المواصفات يعني احترامها لقوانين المحافظة على البيئة المحيطة بالمؤسسة وحرصها على تفادي الأخطاء المحتملة لها وهذا ما يمنحها مستوى تنافسي أفضل، ويمكن إبراز أهمية مثل هذه المواصفات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيقها للمزايا التالية[1]:

- تزويد المؤسسة بخصائص دولية مشتركة لأنها تأخذ الطابع العالمي في معاييرها.
- تزويد المؤسسة بالأدوات اللاّزمة للتطوير والتحسين المستمر في مجال البيئة.
- تحفيز المؤسسة على إجراء تقييم ذاتي لأدائها البيئي فيما يعرف بالإدارة البيئية.
- اكتساب ثقة الزبون والمستهلك نظرا لتماشى المؤسسة مع قوانين حماية البيئة.

أمّا بخصوص مواصفات إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000 فباعتبارها مواصفات تهتم بتسيير الأمور المتعلّقة بحوادث العمل والأمراض المهنية من أجل سلامة الأفراد العاملين في المؤسسة فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات كذلك رغبة منها في الاستفادة من المزايا التي تحقّقها وأهمّها ما يلي[2]:

- تحسين أداء المؤسسة في مجال الصحة وسلامة العمل مما يحفّز العاملين على بدل جهود إضافية.
- تحسين سمعة المؤسسة وكسب رضا العاملين بها ومن ثم زيادة الولاء التنظيمي للعاملين.
- القدرة على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة لما تتمتع به من سمعة جيّدة ومن ثم تحقيق التميّز التنافسي.
- تعزيز الثقة بالمؤسسة، وخلق جو محفّز للعاملين لتحسين الأداء وزيادة إنتاجية المؤسسة.
- تخفيض التكاليف التي قد تنشأ عن الخسائر المادية والبشرية الناجمة عن الأخطار وحوادث العمل المتكررة.

فمجموع هذه المزايا تمكّن من تعزيز قدرتها التنافسية، هذا ونجد أن مواصفات الإيزو تكتسب نفس أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة باعتبارها أداة من أدواتها كما أن اعتمادها يمهّد الطريق للمؤسسة لتحقيق أهداف الجودة الشاملة التي تعتبر من الاستراتيجيات التي تلجأ إليها لتحقيق التميّز التنافسي.

---

[1] Saïd boumendjel : **Contribution à la réflexion critique portent sur le management stratégique intégré des entreprises faces à un environnement mondial**, l'expression de management risque et qualité et recours à une nouvelle théorie de l'économie, séminaire international : la compétitivité de l'entreprise économique et mutation de l'environnement, Biskra, 29 et 30 octobre2002, p253.

[2] Idem, p: 253.

خلاصة

يتضح من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل السابق بأنّ مفهوم التنمية المستدامة قد فرض نفسه بقوة في المجال الاقتصادي خاصة بالنسبة لمنظمات الأعمال على اختلاف حجمها وطبيعة نشاطها، حيث أضحت هاته الأخيرة معنية بضرورة مراعاة الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية خلال ممارسة نشاطها الإنتاجي ومن ثم المساهمة في ترسيخ الأبعاد الأساسية التي جاءت بها التنمية المستدامة.

ومع تزايد التحديات البيئية والاجتماعية التي تواجه المنظمات عمدت هذه الأخيرة لإدماج أبعاد التنمية المستدامة على مستوى وظائفها وضمن استراتيجيتها وذلك بالاستعانة بإدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري معاصر ومتكامل يمكن أن يكون ركيزة أساسية تعتمد عليه المنظمات من أجل تطوير أدائها البيئي والاجتماعي والتسيير الفعال لمواردها الاقتصادية، وحسن إدارة علاقاتها مع مختلف أصحاب المصالح، إضافة إلى التقليل من التكاليف والهدر في الموارد المتاحة فضلا عن زيادة كفاءة العاملين ورفع مستوى أدائهم، وتحسين سمعة المنظمة وصورتها مع رفع قدراتها التنافسية واكتساب زبائن جدد وهذا من شأنه المساهمة في تحسين مردوديتها ورفع أرباحها.

وبغية التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة قامت المنظمات بالقيام بعديد الاصلاحات على مستوى أنظمتها الإدارية والإنتاجية من أجل الحصول على إشهاد أهم المواصفات القياسية العالمية والتي تعتبر من أهم شروط دخول المنظمات للأسواق الأجنبية وتسويق منتجاتها، فكانت مواصفة أنظمة إدارة الجودة ISO 9001 والمواصفة القياسية للإدارة البيئية ISO 14001 والمواصفة القياسية لإدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 18001 المعدلة مؤخرا بمواصفة ISO 45001 أهم تلك المعايير العالمية التي أصبحت جميع المنظمات تسعى للالتزام بمتطلباتها نظرا للمكاسب الاقتصادية الكبيرة التي تستفيد منها المنظمة من جهة وللتكامل بينها وبين نظام إدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى وهذا يساهم بشكل كبير في تحسين مؤشرات الأداء الشامل للمنظمة سواء بالنسبة للأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد

بعدما تطرقنا لأهم الأطر المعرفية في الفصول السابقة واتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأساسية المتمثلة في بعد التركيز على الزبون، دعم الإدارة العليا وغيرها من المبادئ، وكذا أبعاد المواصفات القياسية ISO بأبعادها المتمثلة في المواصفات القياسية ISO 9001، المواصفات القياسية ISO 14001 و المواصفات القياسية ISO 18001 تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال، يأتي هذا الفصل لتوضيح أهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية التي تعنى بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي لمجموعة من المؤسسات، انطلاقا من التطرق لمجال الدراسة والذي اقتصر على عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية على مستوى الشرق الجزائري تنوعت ما بين مؤسسات إنتاجية ومؤسسات خدماتية وهذا فيما يخص المبحث الأول، في حين تناول المبحث الثاني منهجية الدراسة من خلال تقديم مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة والأساليب الاحصائية المستخدمة في التحليل، وأخيرا تناول المبحث الثالث اختبار أداة الدراسة من حيث الصدق والثبات والتحليل العاملي لأداة الدراسة.

وعليه يأتي هذا الفصل لعرض تلك الإجراءات للانتقال بالدراسة من الجزء النظري إلى الجزء التطبيقي بالتركيز على المحاور الأساسية التالية:

- **المبحث الأول**: تقديم المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة؛
- **المبحث الثاني**: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛
- **المبحث الثالث**: اختبار أداة الدراسة والتحليل الوصفي للعينة المبحوثة؛

المبحث الأول: تقديم المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة

نتطرق في هذا الفصل للتعريف بالمؤسسات الاقتصادية التي شملتها الدراسة الميدانية والبالغ عددها أربع مؤسسات اقتصادية تختلف من حيث طبيعة نشاطها من القطاع الإنتاجي إلى قطاع الخدمات حسب البيانات المقدمة للباحث من طرف المصالح المعنية بالمؤسسات عينة الدراسة، حيث ركز الباحث على المؤسسات الاقتصادية الحاصلة على تأهيل المنظمة العالمية للمواصفات ISO خاصة ما تعلق منها بالمواصفة القياسية ISO 9001 لإدارة الجودة، المواصفة القياسية ISO 14001 للإدارة البيئية والمواصفة القياسية ISO 18001 للصحة والسلامة المهنية.

المطلب الأول: المؤسسة المينائية جن جن بجيجل

أولا: تعريف المؤسسة المينائية جن جن–جيجل–

مؤسسة ميناء جن جن مؤسسة اقتصادية عمومية تابعة للمؤسسة القابضة المتعددة الخدمات حاصلة على المواصفة القياسية ISO 9001 لإدارة الجودة و المواصفة القياسية ISO 14001 للإدارة البيئية، كما باشرت في تكييف سياسة الصحة والسلامة المهنية مع متطلبات المواصفة ISO 18001 لإدارة الصحة والسلامة المهنية، وهي شركة ذات أسهم (SPA) برأس مال يقدر بـ 1.40.000.000.00 دج، يقع ميناء جن جن في الجهة الشرقية لولاية جيجل تحديدا في المنطقة المسماة "أشواط" يبعد عن مقر الولاية بحوالي 10 كلم، ويبعد عن المنطقة الصناعية الحرة بلارة بحوالي 40 كلم، وبكيلومترين اثنين عن مطار فرحات عباس، ويبعد عن العاصمة الجزائرية بحوالي 370 كلم وتقدر مساحة الميناء بحوالي 140 هكتار مع إمكانية توسيع تقدر بـ 30 هكتار، أما بخصوص العمليات التجارية التي تتم على مستواه فهي متنوعة، إلا أنّ استيراد الحبوب وتصدير الملح والفلين يعتبران المستحوذان على نشاطاته التجارية، إضافة لاستيراد الزفت المخصص لتعبيد الطرقات والخشب.

ثانيا: منشآت وتجهيزات الميناء: تحتوي المؤسسة المينائية جن جن على هياكل قاعدية وفوقية يمكن حصرها في العناصر الآتية:

1- **المنشآت القاعدية:** يتكون ميناء جن جن من حاجز للحماية طول السد الغربي على مسافة 3000 متر أما طول السد الشرقي فيبلغ 900 متر، كما يتوفر على عدة أرصفة للإرساء ذات خصائص مختلفة ومتعددة وهي كما يلي:

- **رصيف عام لبواخر الشحن:** طوله 770 متر أما عرضه فيبلغ 300 متر، كما أن غاطس السفينة فهو يتراوح بين 18.2 متر إلى 10.5 متر أما السطح فتبلغ مساحته خمسة عشر هكتار (15هـ).
- **الرصيف المختلط:** ويبلغ طوله 250 متر وعرضه 300 متر أما غاطس السفينة فيبلغ 11 متر، كما أن مساحة السطح فتبلغ سبع هكتارات ونصف (7.5هـ).
- **الرصيف الغربي:** يصل طوله حوالي 1060 متر أما عرضه فيبلغ 300 متر كما أنّ غاطس السفينة فهو يتراوح بين 18.20 متر إلى 10.50 متر، في حين تبلغ مساحة السطح حوالي 30 هكتار.

2- **المنشآت الفوقية:** وتتمثل في جميع المباني التي تمتلكها مؤسسة ميناء جن جن وتتمثل فيما يلي:

- العمارات: وتضم المبنى الإداري الخاص بجميع مصالح الميناء، إضافة لمقر مفتشية الجمارك وشرطة الحدود.
- عمارة قيادة الميناء.
- مركز الصحة المزود بغرف تغيير الملابس.
- مبنى إدارة الميناء، بالإضافة لمباني إدارية جديدة فيد الإنجاز.

3- المستودعات: يحتوي الميناء على ثلاث مستودعات مبنية، مساحة كل واحد منها مئة متر مربع، كما تحتوي المؤسسة على هياكل قيد الإنجاز تتمثل في توسعة الرصيف الغربي، ومجموعة من المستودعات تقدر مساحتها الإجمالية حوالي ستة آلاف متر مربع.

4- منشآت أخرى: جميع الأرصفة متصلة بخطوط النقل والسكك الحديدية التي تتصل مباشرة بالمحطة الرئيسية للسكة الحديدية مع إمكانية نقل تصل إلى 8 طن في السنة، اضافة لمساحة تخزين تقدر بـ 140 هكتار.

5- العتاد: يتكون عتاد الشحن والتفريغ حاليا موجودات يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (19): عتاد الشحن والتفريغ لمؤسسة ميناء جن جن

نوع العتاد	العدد
رافعة 03 طن	01
رافعة 04 طن	06
رافعة 05 طن	05
رافعة 07 طن	02
رافعة 08 طن	01
رافعة 10 طن	02
رافعة 15 طن	04
رافعة 18 طن	02

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق داخلية بمصلحة الشحن والتفريغ، مؤسسة ميناء جن جن-جيجل.

الجدول رقم (20): العتاد البحري لمؤسسة ميناء جن جن

نوع العتاد	العلاقة	العدد
ساحب	1700 حصان	01
ساحب	2750 حصان	02
زورق قيادة	120 حصان	02

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق داخلية بمصلحة الشحن والتفريغ، مؤسسة ميناء جن جن-جيجل.

ثانيا: مهام وأهداف المؤسسة المينائية جن جن–جيجل–

1- مهام المؤسسة المينائية جن جن: ترتبط مهام المؤسسة المينائية جن جن بالخدمات التي تقدمها وتتمثل أساسا في التكفل بالبواخر منذ وصولها لخليج الميناء حتى خروجها بعد تفريغ البضائع ودلك من خلال القيام بما يلي:

- الاتصال بطاقم الباخرة قصد إعطائه الضوء الأخضر لدخول الميناء؛
- مساعدة أطقم البواخر وذلك عن طريق تقديم نصائح وإرشادات خاصة بالأحوال الجوية وكيفية الدخول إلى الميناء، ولتسهيل هذه العملية تقوم قيادة الميناء بتزويد الباخرة بضابط مينائي، وكذا الساحبات والزوارق لتفادي وقوع أي خسائر مادية أو بشرية وتعاد نفس العملية عند خروج الباخرة من رصيف الميناء؛
- تسهر على حماية البضائع من التلف والسرقة، وذلك بوضعها في المستودعات؛
- التأكد من مدى مطابقة البضائع للمواصفات الأمنية؛
- تتكفل المؤسسة المينائية بتفريغ وشحن البضائع عند الاستيراد والتصدير؛
- كراء مختلف المخازن والأماكن المخصصة للتخزين لمختلف المتعاملين مع المؤسسة المينائية؛

2- أهداف المؤسسة المينائية جن جن: تسعى المؤسسة المينائية جن جن لتحقيق مجموعة من الأهداف نلخصها فيما يلي:

- تحقيق أقصى ربح ممكن من خلال محاولة تحسين خدماتها وكسب أكبر عدد ممكن من المتعاملين سواء على المستوى الوطني أو الدولي؛
- زيادة رأس مال المؤسسة وفتح وحدات أخرى في مناطق أخرى؛
- استثمار المؤسسة في نشاطها وذلك بتحسين الخدمات المقدمة وفق المقاييس العالمية المعمول بها؛
- العمل على تقليص مدة الانتظار داخل الميناء وخارجه؛
- المساهمة في زيادة الدخل القومي للدولة وتوفير العملة الصعبة؛

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن: يتضمن عدة مديريات نستعرضها فيما يلي:

1- المديرية العامة: تتكون أساسا من مكتب المدير العام باعتباره يمثل السلطة العليا، حيث تنص المادة 11 من المرسوم رقم 173/84 المؤرخ في 21 جويلية 1984 يتضمن إنشاء مؤسسة ميناء جن جن على مهام المدير العام كما يلي:

- تنسيق ومراقبة مهام مختلف المديريات الأخرى للمؤسسة المينائية؛
- يضبط تسيير المؤسسة ويحدد الترتيب الهرمي للموارد البشرية، كما يتولى التعيين في المناصب العليا؛
- يمثل المؤسسة في مختلف النشاطات والتظاهرات الوطنية أو الدولية؛
- يعتبر المسؤول الأول عن أي تذكرة أو صك خاص بالتبادلات والأعمال التجارية؛

وتشتمل المديرية العامة بالإضافة للمدير العام أقسام أخرى ذات أهمية وتتمثل فيما يلي:

- **الأمانة:** وتتمحور المهام الأساسية لها في استقبال البريد الخاص بالمدير العام، استقبال الفاكس والتلكس ومختلف المراسلات، استقبال المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير وتحويلها.
- **مساعد المدير العام:** وتتمحور مهامه في النقاط التالية:

- تسهيل نشاطات هيكلة المؤسسة بغرض تحقيق الأهداف المتعلقة بسياسة التنمية والتنظيم والتسيير في المجال التقني، إضافة لمجال الاستغلال والأمن.
- يعمل على توضيح ونشر الأهداف المراد تحقيقها، كما يتولى مراقبة وتوجيه عمل المديريات الأخرى.
- إعداد ورفع تقارير دورية للمدير العام حول النتائج التي حققتها المؤسسة في النتائج المتبعة.
- يترأس الاجتماعات بغرض تحقيق الأهداف المتعلقة بسياسة التنمية والتنظيم والتسيير في المجال التقني، إضافة لمجال الاستغلال والأمن.

2- مديرية الأشغال والصيانة: من أهم مهام هده المديرية نذكر ما يلي:

- السهر على تطبيق مختلف القوانين المعمول بها؛
- السهر على تطبيق قرارات المجلس الإداري؛
- السهر على صيانة المنشآت القاعدية والفوقية وعتاد المؤسسة المينائية؛

هذا وتشتمل مديرية الأشغال والصيانة على دائرتين تتمثلان فيما يلي:

❖ **دائرة الصيانة:** تتمثل مهام هذه الدائرة فيما يلي:

- التعبير عن مختلف احتياجاتها من مختلف قطع الغيار والأدوات؛
- التخطيط لسياسة المؤسسة في مجال النظافة والتنسيق بين مختلف المصالح؛
- اتخاذ الإجراءات التي تمكن تأمين وحفظ الوسائل لمدة أطول من التلف؛

هذا وتتكون دائرة الصيانة من ثلاث مصالح: مصلحة الصيانة، مصلحة الشبكات ومصلحة الأشغال.

❖ **دائرة الأشغال:** تتمثل مهام هذه الدائرة فيما يلي:

- متابعة ومراقبة كل الصفقات والعقود التي تبرم مع مختلف المؤسسات؛
- تعيين النوعية ومطابقة الأعمال مع الإمكانيات المتاحة؛
- اختبار خطة العمل الخاصة بالأشغال الممكنة للقيام بها ومتابعتها، وتحرير مختلف الفواتير اللازمة؛

3- مديرية القيادة المينائية: تتمحور مهام هذه المديرية فيما يلي:

- السهر على تطبيق القوانين المعمول بها؛
- تطبيق القوانين الخاصة بالنقل البحري، النقل والتفريغ والشحن وذلك بالتنسيق مع مديرية الاستغلال؛
- تحديد أولوية السفن في دخول الميناء بالتنسيق مع مديرية الاستغلال في الميناء؛
- إعداد التقارير حول الأهداف المحققة والمرتبطة بجميع أنشطة المؤسسة، إضافة إلى تحديد القيود والعراقيل ومعيقات العمل، وإعطاء حلول تقنية واقتراحات تصحيحية لمشاكل العمل؛

وتنقسم هذه المديرية إلى دائرة المساعدات البحرية ودائرة الشرطة المينائية.

4- مديرية الاستغلال: تتمثل مهام مديرية الاستغلال في النقاط التالية:

- تنشيط ومراقبة وتوجيه نشاطات الهياكل المسؤولة عنها قصد تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة؛
- السهر على تنفيذ التعليمات والقوانين المعمول بها في هذا المجال؛
- متابعة عملية استغلال مختلف التجهيزات والهياكل المتاحة للمؤسسة؛
- دراسة ومحاولة لإدماج مختلف طرق الاستغلال الحديثة؛

وتنقسم هذه المديرية إلى دائرة التجارة ودائرة الشحن والتفريغ.

5- مديرية المالية والمحاسبة: وتتمثل مهام مديرية المالية والمحاسبة في النقاط التالية:

- حث ومراقبة وتوجيه نشاط مختلف المصالح التابعة لها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة؛
- السهر على تطبيق قرارات المديرية العامة ومجلس الإدارة؛

6- مديرية الدراسات والتنمية: تتمثل مهامها فيما يلي:

- تطبيق القوانين المتعلقة بسير النشاطات المينائية داخل المؤسسة؛
- المبادرة في تحسين وتطوير سير الهياكل التابعة لها في مجال جودة ونوعية العمليات المؤداة؛
- إعداد مخططات قصيرة ومتوسطة الأجل في مجال تنمية المؤسسة المينائية؛
- إعداد تقارير حول تنفيذ المخططات وتقديمها إلى المديرية ومجلس الإدارة؛
- مراقبة تنفيذ الأهداف المسطرة في مخططات التنمية الخاصة بالمؤسسة؛

وتنقسم المديرية إلى دائرة الإعلام الآلي ودائرة الدراسات والتنمية.

7- مديرية الموارد البشرية: تهتم هذه المديرية بتجسيد سياسة المؤسسة بخصوص مواردها البشرية فيما يتعلق بالتكوين، التوظيف، الأجور، تسير المستخدمين، وتشمل مهامها ما يلي:

- إعداد وتطبيق سياسة تسيير المستخدمين، الأجور والتكوين والصحة والأمن في إطار النصوص التشريعية المعمول بها داخل المؤسسة وفقا للسياسة الوظيفية المتعلقة بالأجور؛
- المساهمة في وضع المخططات السنوية والمستقبلية المتعلقة بالتوظيف والتكوين؛
- مراقبة السير الحسن لعملية تسيير المستخدمين في إطار القوانين والنصوص التشريعية المعمول بها؛
- إعداد وتنظيم الوسائل الضرورية التي تتطلبها الهياكل المكلفة بدعم المديريات المركزية وذلك في مجال الموارد البشرية؛

وتضم مديرية الموارد البشرية دائرة الإدارة العامة، دائرة الوقاية والأمن، دائرة المستخدمين والتكوين.

المطلب الثاني: مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء–وحدة جيجل–

قبل تقديم مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء جيجل، لابد من تقديم لمحة مختصرة عن الشركة الأم وهي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

تأسست مؤسسة سونلغاز بموجب الأمر رقم 69-59 المؤرخ في جويلية من سنة 1969 والصادر بالجريدة الرسمية بتاريخ1969/08/10، والذي يقضي بضرورة وجود مؤسسة وطنية جزائرية كبديل عن المؤسسة الفرنسية "كهرباء وغاز الجزائر" (EGA) التي أنشئت في جوان 1947، هذه الأخيرة تم حلها بنفس الأمر المذكور أعلاه. وقد أسند الأمر أعلاه لمؤسسة سونلغاز إنتاج وتوزيع الطاقة كمهام أساسية من أجل الاندماج بصفة منسجمة في السياسة الوطنية للطاقة، بحيث دعمت صلاحية سونلغاز لإنتاج، نقل، توزيع وتصدير الطاقة الكهربائية، أما فيما يخص الغاز فكان يأتي حتى عام 1969 يأتي من مصانع الغاز المحلية التي كانت تقوم بتقطير الفحم الحجري، ولقد تم اكتشاف أول حقل للغاز الطبيعي سنة 1955 بحاسي الرمل وبدأ استعماله سنة 1961 كوقود في الجزائر ووهران. ومنذ هذا التاريخ أوقف العمل بهذه المصانع تدريجيا بحيث زودت محطات الكهرباء الجديدة بالجزائر ووهران بالغاز الطبيعي عندما وضعت حيز الخدمة سنة 1961.

تتميز مؤسسة سونلغاز بالاحتكار التام لسوق الكهرباء بموجب قوانين الطاقة لسنتي 1959 و 1985، كما تتميز بكبر حجم نشاطها. هذا وتعتبر سونلغاز المتعامل التاريخي في مجال الإمداد بالطاقة الكهربائية والغاز في الجزائر، وتتمحور مهامها الرئيسية في إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذا نقل الغاز عبر القنوات والأنابيب.

أولا: نشأة وتطور مؤسسة سونلعاز لإنتاج الكهرباء –جيجل–

تقع مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء –جيجل– على بعد 15 كلم شرق مدينة جيجل بمحاذاة البحر والطريق الوطني رقم 43، يحدها من الشرق ميناء جن جن ومن الغرب وادي جن جن، حيث تتربع على مساحة إجمالية تقدر 60 هكتار، منها 28 هكتار مغطاة تضم بناية إدارية، ورشات الإنتاج والعمل، حظيرة للسيارات ومحطة تحلية مياه البحر ومطعم، والباقي عبارة عن مساحة مفتوحة غير مغطاة.

يعود تأسيس مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء–جيجل– إلى سنة 1984 من خلال إمضاء عقد شراكة مع المؤسسة الروسية "Techno Export" المختصة في هذا المجال، حيث بدأت هذه الأخيرة أشغال التعمير والبناء سنة 1986، والجدول الموالي يبين مراحل إنشاء هذه المؤسسة.

وتعتبر مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل من أكبر المؤسسات الجزائرية من حيث قدرة الإنتاج وهي حاصلة على شهادة ISO 9001 لإدارة الجودة وكذا شهادة ISO 14001 للإدارة البيئية وقد باشرت تطبيق إجراءات وممارسات لتحسين مناخ العمل والحياة المهنية للعاملين في سبيل الحصول على إشهاد المواصفة ISO 18001 لإدارة الصحة والسلامة المهنية، حيث تبلغ الطاقة الإنتاجية لمؤسسة سونلغاز حوالي 630 ميغاواط (ما يعادل 16% من الإنتاج الوطني للكهرباء) تتوزع على ثلاث مجمعات طاقوية كل واحد منها بـ 210 ميغاواط وبتوتر قدره 240 كيلوواط.

الجدول رقم (21): مراحل إنشاء مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء –جيجل–

السنة	الأشغال
أفريل 1984	إمضاء عقد الشراكة مع المؤسسة الروسية
أفريل 1986	بداية أعمال التعمير والبناء
ديسمبر 1987	بداية التركيب
جانفي 1988	دخول التجهيزات الخاصة بالإنتاج
جوان 1992	دخول المجمع الأول للمؤسسة في الإنتاج
جوان 1993	دخول المجمع الثاني للمؤسسة في الإنتاج
فيفري 1994	دخول المجمع الثالث للمؤسسة في الإنتاج

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء –جيجل–

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن مؤسسة سونلغاز –جيجل– قد مرت بمرحلتين أساسيتين نذكرهما فيما يلي:

- المرحلة الأولى: (1984- 1988): وقد تميزت هذه المرحلة بتحضير المؤسسة لدخول عملية الإنتاج.
- المرحلة الثانية (1992- 1994): بداية المجمعات الثلاثة للمؤسسة عملية الإنتاج.

وقد قدرت تكلفة إنجاز مؤسسة سونلغاز بمبلغ 3.175000.000 دج منها 48% بالعملة الصعبة، وتنشط المؤسسة في مجال إنتاج الكهرباء انطلاقا من تحلية مياه البحر أو باستخدام الغاز الطبيعي، وقد عرف حجم الإنتاج الكلي للمؤسسة تطورا ملحوظا منذ أنشائها مما سمح لها بتغطية جزء كبير من احتياجات السوق الوطنية.

هذا وتخضع المؤسسة لسلطة ورقابة المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز بالجزائر التي أصبحت تعرف "بمجمع سونلغاز" هذا الأخير يتضمن عدة فروع متخصصة في أنشطة معينة تمثلها مديريات عامة ومديريات جهوية في إطار الإصلاحات التي شهدتها المؤسسة منذ 1999، ليتحول بذلك إسمها إلى شركة إنتاج الكهرباء فرع جيجل سنة 2005 بعد استقلال فرع الإنتاج لوحده. وتعتبر مؤسسة إنتاج الكهرباء بجيجل من المؤسسات التابعة لمجمع سونلغاز التي لم تطرح بعد أسهمها في السوق، بعد أن تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم في فيفري من سنة 2002، حيث قامت كل من مراكز سكيكدة، شرشال، أم البواقي بطرح أسهمها في السوق على أن يتم توسيع البقية في المستقبل خاصة في ظل التوجه الجديد الذي تتبناه وزارة الطاقة والمناجم بتحرير مجال إنتاج وتسويق الكهرباء.

ثانيا: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء–جيجل–

يعتبر الهيكل التنظيمي كآلية لتوضيح المسؤوليات والمهام وطبيعة الأقسام والوظائف الإدارية داخل المؤسسة وكذا العلاقات التي تربط بين مختلف الرؤساء والمرؤوسين، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء–جيجل.

1- **مدير المؤسسة:** إنّ المدير هنا بصفته مديرا تنفيذيا فهو يقوم بتنفيذ الإستراتيجية المحددة من طرف الإدارة المركزية لمؤسسة سونلغاز، وبهذا فهو يقوم أساسا بتنسيق الجهود بين مختلف الموارد البشرية في المؤسسة إذ هو الموجه والمنظم لمختلف الأعمال الإدارية والمسؤول على مختلف النتائج المحققة من قبل المؤسسة.

2- **كاتبة المديرية:** تعتبر كاتبة المديرية عنصرا مهما داخل المؤسسة، وهذا راجع لطبيعة عملها باعتبارها تطلع على كافة المراسلات وتسجلها، وتحتفظ بنسخ من البريد الوارد والصادر، كما تقوم بإعداد محاضر الاجتماعات ومهام أخرى.

3- **خلية الأمن:** تعتبر الوظيفة الأمنية من بين الوظائف المهمة داخل المؤسسة، والتي يتولاها مهندس يساعده ملحق بالأمن في هذا الاختصاص، حيث تتولى هذه الخلية مهمة السهر على أمن وحماية تجهيزات المؤسسة من كل الأخطار.

4- **مصلحة نظام المعلومات:** تتكون هذه المصلحة من مهندسين في الاختصاص يتولون مهمة إعداد الدراسات في مجال الإعلام الآلي والقيام بعمليات البرمجة المختلفة، كما تقوم هذه المصلحة بمساعدة مختلف المصالح والأقسام البعدية على حل مشاكل البرمجة الخاصة بأجهزة الكمبيوتر.

5- **مساعد التسيير:** يقوم بهذه الوظيفة مهندس يتولى جمع المعلومات والبيانات المختلفة التي تخص عملية التسيير داخل المؤسسة سواء ما تعلق منها بالموارد البشرية، حسابات المؤسسة والميزانية.

6- **قسم الاستغلال:** يختص هذا القسم بإدارة ومراقبة الإنتاج والإشراف عليه، وكذا تحضير برامج التجارب والتحاليل ومراقبة التجهيزات لضمان استمرارية الإنتاج، ويتكون هذا القسم من مصلحة الإنتاج بالتناوب، مصلحة المراقبة الاقتصادية، مصلحة تشخيص الآلات ومصلحة التحليل الفيزيوكيميائي، ومن صلاحية هذا القسم ما يلي:

- تنسيق نشاطات الإنتاج والمراقبة والإشراف عليها؛
- دراسة تقارير الاستغلال اليومية وتحليل الاختلالات؛
- إعداد تقارير أنشطة الاستغلال؛

7- **قسم الصيانة:** يتكفل هذا القسم أساسا بالإشراف على جميع النشاطات التي تتعلق بعمليات الإنجاز والدراسات في مجال صيانة التجهيزات، التنسيق بين مختلف الأنشطة وإعداد البرامج السنوية للأشغال ويتكون هذا القسم من مصلحة الدراسات والتجهيزات، مصلحة الإنجاز، مصلحة التموين والمخزونات.

8- **مصلحة الموارد البشرية:** تشمل هذه المصلحة حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة على مكلفين بالدراسات وعونين رئيسيين لتسيير المستخدمين، وتسعى مؤسسة سونلغاز إلى تحقيق التوازن من خلال التسيير الجيد لمواردها البشرية في إطار سياسة شاملة ومتكاملة، ومن مهام هذه المصلحة نذكر ما يلي:

- التكفل بالعلاقات مع الشركاء الاجتماعيين.
- معالجة حالات المناعات الإدارية الموجودة داخل المؤسسة.
- تحسين مناخ العمل ووضع نظام للترقية في الدرجات والرتب.
- القيام بعملية التوظيف واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة.

9- **مصلحة المالية والمحاسبة:** تقوم هذه المصلحة بمسك حسابات المؤسسة وتتكون من مكلف بالدراسات ومحاسب رئيس، عون تسديد رئيس، محاسب وأمين الصندوق ومن أهم مهامها:

- استلام الفواتير من مصلحة التموين.
- فحص كل المستندات المالية وتقييد مختلف العمليات المحاسبية.
- تسديد الفواتير والوصولات التي لا يتعدى مبلغها مليون دينار.
- إعداد الجداول المالية للمؤسسة من خلال حساباتها البنكية والبريدية.

10- **مصلحة الشؤون العامة:** تختص هذه المصلحة بتسيير مجموع الوسائل المنقولة وغير المنقولة الضرورية للسير الحسن لنشاط المؤسسة، وتتضمن هذه المصلحة ممرض، عونين لتسيير الوسائل ورئيس حظيرة.

ثالثا: عملية توليد الكهرباء بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء–جيجل–

نهدف من خلال هذا العنصر لتوضيح نمط الإنتاج ونوع التقنيات المستخدمة في إنتاج الكهرباء بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز.

1– نمط الإنتاج: تشتغل المؤسسة بصفة مستمرة (24سا/24سا)، حيث يسهر كل من قسم الاستغلال والصيانة على استمرارية النشاط، فقسم الاستغلال يتكون من أربع فرق عمل، حيث تقوم هذه الفرق بالعمل 24سا في اليوم بالتناوب فيما بينها. ويتم تداول فترات العمل بين هذه الفرق لمدة ستة أيام وتتوالى هذه العملية بين الفرق الأربعة لضمان استمرارية الإنتاج. كما لا يقل دور عمال الصيانة عن دور زملائهم في قسم الاستغلال، والمتمثل في حماية الآلات والمعدات من العطب أو إصلاحها، حيث يمارسون دوامهم اليومي بشكل عادي إضافة لساعات إضافية في الفترة المسائية وحتى ليلا كل ما اقتضت الضرورة ذلك وتسمى بفرقة الإلزامية ويتلقون في مقابل ذلك علاوات إضافية لضمان استمرارية الإنتاج.

2– نوع التقنية ومبدأ عمل المؤسسة: هناك عدة طرق وتقنيات تستخدم لتوليد الكهرباء والمتمثلة في الطاقة الشمسية، مساقط المياه، الغاز الطبيعي، بخار الماء، الطاقة النووية، الفحم الحجري، الرياح، الديزل والدورة المركبة (تجمع بين تقنية بخار الماء وتقنية الغاز الطبيعي)، ومن بين هذه الطرق تستعمل مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء–جيجل– تقنية بخار الماء كآلية في عملية توليد الكهرباء، حيث تمر هذه الأخيرة بمراحل مترابطة ومتسلسلة بدءا من أول مرحلة وهي مرحلة استخراج المياه من البحر عن طريق مضخات كبيرة الحجم، ويبلغ

عددها ستة مضخات، ثم تليها عملية تصفية هذه المياه من الملح وبعدها تأتي عملية تقطيرها وتصفيتها من مختلف المعادن، وتجدر الإشارة هنا أنه من الضروري أن يتم تخزين كميات من هذه المياه المصفاة لتفادي حدوث أس انقطاع محتمل قد ينجم عن تعطل المضخات، حيث تحتوي المؤسسة على أربع خزانات لتخزين الملح والمياه المقطرة بسعة إجمالية تساوي 20000 متر مكعب، وبعد معالجة هذه المياه يتم نقلها في أنابيب إلى مسخنات تشتغل بالغاز الطبيعي أين يتم تسخينها لتصبح عبارة عن بخار يدفع إلى العنفات المتصلة بمولدات التيار المتناوب بضغط يقدر بـ 125 بار وبحرارة تقدر بـ 545 درجة مئوية ويبقى هذا البخار يدور في حلقة مغلقة بصفة مستمرة بين المسخنة والعنفة المتصلة بمولد التيار المتناوب فتقوم العنفة بتوليد طاقة ميكانيكية يقوم مولد التيار المتناوب بتحويلها إلى طاقة كهربائية يتم نقلها وتوزيعها في أسلاك كهربائية وذلك بعد تعديل شدة التيار عن طريق المحول.

المطلب الثالث: المديرية الجهوية الصناعية–سكيكدة–

نتعرف في هذا المطلب على مؤسسة أخرى شملتها الدراسة الميدانية وهي المديرية الجهوية الصناعية DRIK من خلال العناصر الموالية.

أولا: نبذة تاريخية عن المديرية الجهوية الصناعية DRIK –سكيكدة–

لقد تم اختيار مدينة سكيكدة لتحتضن المنطقة الصناعية للمحروقات بموجب المرسوم 13-70 المؤرخ في 1970/01/22 وتتربع على مساحة 1900 هكتار، تم تهيئتها لاحتضان عدة مشاريع من بينها مشروع مركب تمييع الغاز ومحطة توليد الكهرباء، مركب مواد البلاستيك ومركب تكرير البترول. ونتج عن انطلاق هذه المشاريع ظهور عدة مشاريع مرتبطة بالنقل والصيانة والأمن مما أدى لخلق هيئة تابعة لمؤسسة سوناطراك تهتم بتسيير المنطقة الصناعية بسكيكدة.

إنّ إنشاء المنطقة الصناعية البيتروكيميائية كان بتاريخ 1973/02/15 وبعد إدخال الإصلاحات على قطاع المحروقات تحولت المنطقة الصناعية البيتروكيميائية إلى مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية EGZIK بموجب المرسوم 84-57 المؤرخ في 1984/03/03، للقيام بمهام:

- الأمن الصناعي وتسيير مخطط التهيئة للمنطقة الصناعية.
- تسيير وتطوير الهياكل القاعدية المشتركة للمنطقة الصناعية.
- تطوير وتحسين الخدمات المشتركة للمنطقة الصناعية.
- التنسيق بين وحدات المنطقة الصناعية.

بتاريخ 1999/05/26 تم تحويلها إلى مؤسسة ذات أسهم وقد قامت سوناطراك بشراء أسهمها بشكل كامل وبتاريخ 2009/07/01 تم إعادة إدماج مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية EGZIK إلى الشركة الأم سوناطراك لتتحول إلى المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة (DRIK، وقد حصلت المؤسسة على شهادة ISO 14001 للإدارة البيئية سنة

2005 نظرا للدور الذي تلعبه في مجال الحد من التلوث الصناعي وحماية البيئة في ظل طبيعة نشاط الصناعات البتروكيميائية الذي يخلف آثار بيئية هامة، كما حصلت على شهادة ISO 9001 لإدارة الجودة،.

ثانيا: تعريف مؤسسة المديرية الجهوية الصناعية DRIK –سكيكدة–

المديرية الجهوية الصناعية DRIK –سكيكدة– هي مؤسسة وطنية اقتصادية تابعة لمجمع سوناطراك هدفها الأساسي هو مساعدة وحدات قطب المحروقات في مجال الصيانة، الأمن والوقاية من جهة وتسيير المنطقة الصناعية من جهة أخرى، تتواجد داخل المنطقة الصناعية لولاية سكيكدة تحتل مساحة قدرها 1200 هكتار تضم أكثر من 600 عامل، حيث تبعد عن شرق منطقة روسيكادا القديمة بـ 4كلم، تحتل موقعا استراتيجيا هاما حيث تتوسط وحدات ومركبات المنطقة الصناعية بسكيكدة من بينها مركبي تكرير البترول RA1K/RA2K ومركبي تمييع الغاز الطبيعي GL1M/GL2K، المركب البيتروكيميائي CP1K، مركب النقل عبر الأنابيب RTE، ومركب المواد البلاستيكية (ENIP)، وحدة لإنتاج الغازات الطبيعية (LIND)، مؤسسة الصيانة صوميك (SOMIK).

هذا وقد بلغ عدد عمالها خلال فترة الدراسة 620 عامل منهم 120 إطار أما رقم أعمالها فقد بلغ 1.787.788.134.11 دج خارج سوناطراك، في حين بلغ إجمالي رقم الأعمال 3.047.834.507 دج حيث قامت بتقديم خدمات لفروع مجمع سوناطراك بقيمة 286.904.637 دج وتتمثل مصادر التمويل في عائدات الخدمات التي تقدمها لزبائنها (وحدات ومركبات المنطقة الصناعية سكيكدة) وتنقسم إلى ما يلي:

عائدات عادية: وتتمثل في عائدات الخدمات المقدمة إلى وحدات ومركبات المنطقة الصناعية سكيكدة، وتشمل هذه الخدمات الأمن، الصيانة، شبكة الاتصالات.

عائدات استثنائية: وهي عائدات الخدمات خارج النشاط الأساسي للمؤسسة وتتمثل في:

- بطاقات الدخول إلى الوحدات المتعاقدة معها.
- حقوق الدخول بالنسبة للعابرين للمنطقة الصناعية.

ثالثا: أهداف وطبيعة نشاط المديرية الجهوية الصناعية DRIK –سكيكدة–

المديرية الجهوية الصناعية DRIK –سكيكدة– هي مؤسسة خدماتية تقوم بتقديم خدمات للمنطقة الصناعية بسكيكدة، حيث تقوم بالمهام الرئيسية التالية:

- تنفيذ السياسات والاستراتيجيات لمجموعة سوناطراك فيما يخص استثمار وتطوير المناطق الصناعية.
- تطبيق سياسات المؤسسة فيما يخص إبرام الصفقات، تطوير الموارد البشرية وتحسين شروط العمل.
- تسيير وصيانة المنشآت القاعدية المشتركة (أشغال الطرق، تجهيزات، مياه وكهرباء، خدمات متنوعة).
- تنسيق مخططات التدخل للوقاية من مخاطر التلوث وحماية البيئة.
- تسيير مخططات الأمن الداخلي للوحدات الإنتاجية المتواجدة بالمنطقة الصناعية.
- التكوين في مجال الأمن الصناعي.
- التنسيق التقني لمختلف المتعاملين لدى السلطات المحلية للمشاكل ذات المصالح المشتركة.
- ترقية الخدمات المشتركة والأنشطة الضرورية للسير الحسن لمشاريع التنقيب عن المحروقات.

أما فيما يخص أهداف المديرية الجهوية الصناعية DRIK –سكيكدة– فتتمثل فيما يلي:

- تطوير المصالح المختلفة للمنطقة الصناعية–سكيكدة–
- توفير شروط الأمن الداخلي للقاعدة الصناعية.
- تسيير مخططات المساعدة للوحدات.
- إعداد مخططات للحد من مخاطر التلوث الصناعي.
- الرقابة على شروط وآليات استغلال المنطقة الصناعية.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية الصناعية –سكيكدة–

يحتوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة على ستة مديريات وأمانة عامة وخلية لإبرام الصفقات تسهر جميعها على تنفيذ القرارات المتخذة من طرف المديرية العامة لشركة سوناطراك، وندرجها على النحو الآتي:

1- مديرية الإدارة العامة: وتتولى القيام بالمهام التالية:

- دراسة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتسهيل إدماج العاملين في مناصب الشغل.
- المساهمة في تحسين ومتابعة مختلف السياسات المرتبطة بالموارد البشرية.
- تجميع الخطط السنوية لعدة سنوات ومطابقتها مع أهداف تطوير الموارد البشرية.
- العمل على تنفيذ الإجراءات التنظيمية والمصادقة عليها من طرف المديرية العامة.

2- مديرية التقنية والتطوير: وتتولى تنفيذ المهام التالية:

- تهتم بمجالات التطوير الخاصة بالإعلام الآلي وشبكة الأنترنث.
- إنجاز وتنفيذ سياسات تهيئة الأراضي الخاصة بتوطين الوحدات الإنتاجية للقطب الصناعي.
- إجراء دراسات تكنواقتصادية للمديرية الجهوية.

3- مديرية المنشآت القاعدية: تتمثل مهام مديرية المنشآت القاعدية فيما يلي:

- مسؤولة عن تسيير البنية التحتية للمنطقة الصناعية سكيكدة؛
- إنجاز برامج لصيانة العتاد والمعدات.

4- مديرية النوعية، الصحة، البيئة والأمن الصناعي: وتتمثل مهامها فيما يلي:

- تعمل على وقاية وحماية المحيط ومراقبة نوعية الخدمات المقدمة للمؤسسة والمتابعة والمراقبة المستمرة لصحة العمال، كما تعمل على الوقاية من الأخطار والكوارث الصناعية؛
- ضمان تكوين وتطوير فرق التدخل بالتقنيات الجديدة لمكافحة الحرائق؛
- تطوير المشاركة في عمليات التكوين، التحسيس وإعلام العمال فيما يخص ترسيخ ثقافة النوعية والصحة والبيئة والأمن الصناعي؛

5- مديرية المالية والشؤون القانونية: وتتمثل مهامها أساسا فيما يلي:

- تحديد إيرادات وتكاليف المؤسسة عن طريق استخدام مختلف الطرق من المحاسبة العامة، الموازنات التقديرية وغيرها؛
- ضمان الحفاظ التوازن المالي للمديرية الجهوية الصناعية سكيكدة؛
- تنفيذ السياسات المالية من حيث الاستغلال والاستثمار وفقا لتعليمات وتوجيهات المديرية العامة لشركة سوناطراك؛
- تنفيذ وتطوير أنظمة التسيير المالي على غرار الخزينة والمحاسبة التحليلة وفقا لإجراءات سوناطراك؛
- التكفل بالمناعات المحلية والدولية بالتنسيق مع المديرية العامة؛
- تحليل وتجميع الميزانيات للمديرية الجهوية الصناعية سكيكدة؛
- إنشاء لوحات التحكم، المؤشرات المالية للتحكم في أنشطة المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة؛
- المساهمة في تطوير سجلات الصفقات، عقود أو اتفاقيات لتحقيق الخطط الاستثمارية؛
- القيام بالتسجيلات المحاسبية اللازمة لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة؛

6- مديرية الأمن والحماية: وتتمثل مهامها فيما يلي:

- حماية المؤسسة من الأخطار الخارجية وذلك بالمراقبة المستمرة للمحيط والمساحات المشتركة؛
- ضمان تسيير مهنة الأمن وخاصة الرقابة عن طريق الأجهزة الإليكترونية مثل الكاميرات وأجهزة الإنذار؛
- المساهمة في تطوير وتحسين سياسات واستراتيجيات الحماية والمراقبة في المديرية الجهوية بسكيكدة؛
- إجراء بشكل دوري عمليات التفتيش والمراقبة والعمل على تحسين الإمكانيات والإجراءات الرقابية،

المطلب الرابع: الشركة الجزائرية القطرية للصلب (AQS) –جيجل–

تعمل الشركة الجزائرية القطرية للصلب وفق استراتيجية واضحة تهدف من خلالها لتقديم منتجات تلبي رغبات الزبائن مع العمل على توفير مناخ العمل المشجع لمواردها البشرية، حيث يعتبر الهدف الأمثل لشركة AQS هو الاستمرار في تلبية المعايير العالمية المتعلقة بالصحة والسلامة في أماكن العمل وعلى وجه الخصوص ايزو45001: 2018 وكذا المساهمة في التنمية الاجتماعية لأفراد المجتمع من خلال احترام ضوابط المسؤولية الاجتماعية للشركات، ويمكن استعراض نشأة شركة الجزائرية القطرية للصلب واستراتيجيات عملها حسب ما توفر للباحث في النقاط التالية[1]:

أولا: نشأة الشركة الجزائرية القطرية للصلب AQS

تأسست الشركة الجزائرية القطرية للصلب Algerian Qatari Steel والمعروفة اختصارا (AQS) في ديسمبر عام 2013، وهي ثمرة شراكة استثمارية بين الجزائر ودولة قطر برأس مال اجتماعي مسجل قدره 58.610.000.000 دينار جزائري، وهي مملوكة بنسبة 49% لشركة قطر ستيل انترناشيونال، و46% لمجمع "سيدار" و 05% للصندوق الوطني للاستثمار، وبفضل حجم الإنتاج والموثوقية التشغيلية والتقدم الفني، تحتل الشركة

[1] https://www.aqs.dz

الجزائرية القطرية للصلب موقعا هاما في خارطة صناعة وتحويل الحديد المحلية والإقليمية. كما تولي الشركة اهتماما كبيرا لرأس المال البشري وتعمل على إيجاد مناخ عمل مشجع على تفجير روح الابتكار و الإبداع لدى العاملين البالغ عددهم أزيد من 2000 في مختلف التخصصات و المؤهلات.

تمارس الشركة نشاطها بالمنطقة الصناعية "بلارة" ببلدية الميلية (ولاية جيجل) التي تبعد بـ 400 كم عن الجزائر العاصمة، حيث تقوم بتسيير مركب للحديد والصلب الذي يتربع على مساحة إجمالية تبلغ 216 هكتار.

ثانيا: وحدات الإنتاج: تتم عملية الإنتاج على مستوى الوحدات الرئيسية والمرافق الفرعية التالية:

1- وحدات الإنتاج الرئيسية: تتمثل في الوحدات التالية:

- وحدة الاختزال المباشر (DRI): بطاقة إنتاجية 2.5 مليون طن سنويا.
- مصنعان كهربائيان للصلب: إجمالي الطاقة الإنتاجية 2.2 مليون طن سنويا.
- ثلاث مصانع درفلة: إجمالي الطاقة الإنتاجية 2 مليون طن سنويًا من قضبان التسليح وقضبان الأسلاك.

2- المرافق الفرعية (الإضافية): تتمثل في الوحدات التالية:

- معمل الغاز الصناعي.
- وحدة إنتاج الجير.
- محطة استقبال ونقل المواد الخام.
- محطة لمعالجة المياه.
- محطة كهربائية فرعية

ثالثا- التزامات الشركة الجزائرية القطرية للصلب AQS

- نقوم بتصنيع منتجاتنا في منشآتنا الخاصة وفقًا لمعايير عالية حيث نضمن أفضل جودة وأمان موثوق لمنتجاتنا في جميع الأوقات.
- نهدف إلى تحقيق نمو مربح ومستدام.
- نقدم وظائف طويلة الأجل وموثوقة لتوفير قاعدة اقتصادية جيدة لموظفينا.
- تعمل شركة AQS على زرع ثقافة عائلية أساسها «نحن»، قائمة على مبدأ التعاون المحترم داخل الشركة.
- تعتبر السلامة المهنية وحماية صحة موظفينا في صميم مبادئ شركتنا.
- إن التدريب والتكوين المستمر لموظفينا له أهمية كبيرة بالنسبة لنا.
- نضمن حق العمل ضمن ما تلزمه قواعد حقوق الإنسان
- نركز على العلاقات طويلة الأمد ونلتزم بشدة بتطوير علاقاتنا مع شركائنا.
- نحافظ على علاقات جيدة مع المجتمع الذي تنشط فيه شركتنا.

رابعا– أهم منتجات الشركة الجزائرية القطرية للصلب AQS:

1– لفائف الحديد: بطاقة إنتاج: 500000 طن في السنة، حيث يتراوح قطر لفائف الحديد الدائرية الشكل بين 5.5 ملم و 14 ملم، يتم الحصول عليها عن طريق الدوران الساخن وفقا للمعايير الجزائرية NA 8634 والدولية ما يجعلها تتميز بالجودة العالية.

2– حديد التسليح: بطاقة إنتاج 1,5 مليون طن سنويا، حيث أن حديد التسليح هو ناتج عن عملية الدرفلة على الساخن، له عدة استخدامات في مجال البناء، قابل للتلحيم يتماشى مع متطلبات القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 مارس 1997 وفقا للمعايير NA8634(2015) و(2015) ISO 6935-2

3– البلاطات الحديدية: بطاقة إنتاج 2,1 مليون طن سن، أحد أنواع المعادن النصف مصنعة تستخدم لإنتاج حديد التسليح او لفائف الحديد، يتم انتاجها عن طريق السبائك أو مباشرة عن طريق الصب المستمر.

4– الحديد المختزل: يقدر معدل إنتاجه بـ 312 طن/ساعة، أي ما يعادل 2.5 مليون طن سنوي، حيث يخرج الحديد المختزل من فرن الاختزال إلى منطقة تبريد المنتج، أين يتم تبريده قبل التخزين في مستودعات كحديد مختزل بارد أو يدخل في غرفة تفريغ المنتج ليتم تفريغه ساخنا ويحول في فرن القوس الكهربائي.

خامسا– المسؤولية الاجتماعية للشركة الجزائرية القطرية للصلب AQS

تعمل شركة AQS على تبني استراتيجيات تدعم من خلالها التزاماه الطوعي بممارسات المسؤولية الاجتماعية والمساهمة بشكل ايجابي في تنمية ورفاه المجتمع المحلي، حيث تعمل على تعزيز المجالات التالية:

- تلتزم AQS بالقيام على أكمل وجه بدورها اتجاه المجتمع المدني، وهذا من خلال المشاريع والأنشطة التي تعتمد على مواردها المالية وغير المالية.
- نشاطات AQS ترتكز على توعية وتعليم الشباب، إلى جانب زرع ثقافة بيئية وكذا مقاولاتية، هذا ما من شئنه أن يخلق قيم تضيفها الشركة للمجتمع المحلى من خلال تعزيز البرامج الاجتماعية والتنمية الاقتصادية المحلية.
- تسعى AQS إلى خلق فرص تواصل لعمالها مع المجتمع المدني وتقريبهم أكثر من الأنشطة المحلية من خلال تشجيع المشاركة في المبادرات التطوعية والنشاطات المدنية.
- تسهر AQS على أن تكون نشاطاتها الاستثمارية ببعدها الاجتماعي ضمن استراتيجيتها العامة والتي تتناسب طردا مع قيمها ومبادئها الإنسانية، لهذا فإنها تبحث دائما عن برامج و شراكات تتناسب مع قيم الشركة ومبادئها وممارسة نشاطاتنا بطريقة مسؤولة.

1– العمل التطوعي: تهدف شركة في مجال العمل التطوعي على تحقيق ما يلي:

- تشجيع موظفيها على متابعة رغباتهم الشخصية في منح يد المساعدة والاعمال الخيرية التي يسعون لها.

- تشجيع والمشاركة في الأعمال التطوعية التي لها تأثير إيجابي على المجتمع والبيئة، وكذا تسهيل هذه الأعمال التطوعية التي يقوم بها عمال AQS لنكون دائما أقرب لمجتمعنا المدني من خلال بناء جسر تواصل حقيقي قائم على مبدأ التكافل الاجتماعي وزيادة الوعي المجتمعي.

2- التعليم: تهدف شركة AQS في مجال التعليم على تحقيق ما يلي:

- تؤمن شركة AQS بأن دعم التعليم يساعد على تلبية بعض الاحتياجات الضرورية لجميع الفاعلين في المجال الاقتصادي والاجتماعي، ولهذا فإن تعزيز الهياكل الأساسية وتنمية الاقتصاد والكفاءات داخل المجتمع المحلي سيحافظ على النجاح المستمر للشركة وأفراد المجتمع المدني كما أنه سيساهم في بناء علاقات متينة تتسم بالثقة والتعاون بين جميع الأطراف المحلية والوطنية.

3- البيئة: ترتكز سياسة شركة AQS في مجال حماية البيئة على تحقيق ما يلي:

لأنها جزء منا وهي كل ما يحيط بنا ونشعر بعظيم المسؤولية اتجاهها، فإن شركة AQS تعمل على جميع المستويات للحفاظ على البيئة من كل خطر أو ضرر، وهذا من خلال الاستغلال الأمثل لمواردنا الطبيعية والقيام في كل مرة بمبادرات ترمي إلى الحد من تأثير أنشطتها التصنيعية على البيئة من خلال ما يلي:

- الاستخدام الأمثل للطاقة؛
- الحد من انبعاث الغازات؛
- الحد من استخدام الطاقة الأولية؛
- توفير نظام عقلاني وفعال للتحكم في الطاقة؛
- تقليل النفايات وإعادة تدوير المواد الثمينة؛
- الاستخدام والاستهلاك العقلاني للمياه؛
- إعادة تدوير المياه المستخدمة في عملية الإنتاج على مستوى وحدة معالجة المياه؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نرمي من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية حيث سنتطرق إلى أدوات جمع المعطيات كما سنقوم بإبراز نوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات وكذا المحاور التي تغطيها لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب التحليل الإحصائي المستعملة في تحليل البيانات المجمّعة، إضافة إلى اختبار درجة صدق وثبات الأداة المستخدمة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة: نتناول في هذا المطلب مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى مصادر جمع المعلومات.

أولا: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة مجموع العناصر التي يرغب الباحث في تعميم النتائج عليها من خلال اختيار عينة ممثله له، هذا ويتكون مجتمع دراستنا هاته من جميع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وقد اخترنا عينة من أربع مؤسسات ممثلة بلغ عدد الموارد البشرية العاملة بها حسب كل مؤسسة نهاية 2020 وبداية سنة 2021 حوالي 1291 عامل بالنسبة للمؤسسة الميناائية جن جن بجيجل، 284 عامل بالنسبة لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل، و615 عامل بالمديرية الجهوية الصناعية بسكيكدة، 1300 عامل بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل موزعين على ثلاثة أصناف وظيفية من إطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، والجدول التالي يوضح إجمالي العمال بالمؤسسات محل الدراسة.

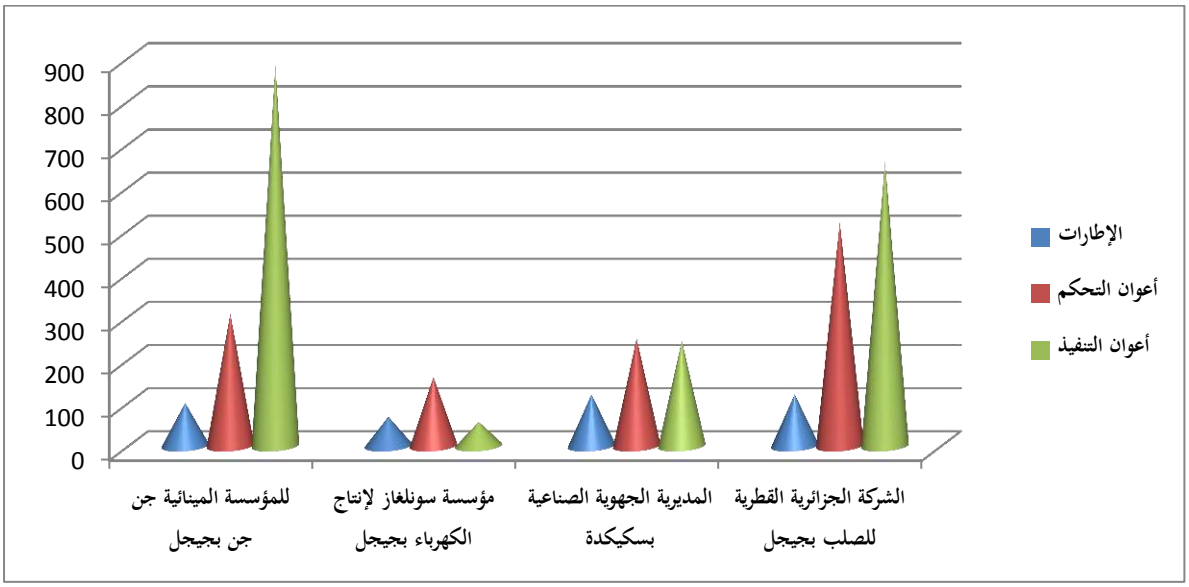
الجدول رقم (22): توزيع العمال في المؤسسات محل الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المؤسسات / المستوى الوظيفي	الشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل	المديرية الجهوية الصناعية بسكيكدة	مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل	للمؤسسة الميناائية جن جن بجيجل	المجموع
الإطارات	120	120	68	100	408
أعوان التحكم	620	250	160	307	1237
أعوان التنفيذ	760	245	56	884	1845
المجموع	**1500**	**615**	**284**	**1291**	**3690**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المقدمة من طرف المؤسسات محل الدراسة.

ولمزيد من التوضيح حول آلية توزيع الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة من حيث المستوى الوظيفي ندرج الشكل الموالي.

الشكل رقم (34): توزيع العمال في المؤسسات محل الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel.

من معطيات الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أنّ فئة أعوان التنفيذ تستحوذ على أكبر نسبة من المجتمع بالمقارنة مع فئة الإطارات وأعوان التنفيذ بالنسبة لمؤسسة ميناء جن جن والشركة الجزائرية القطرية للصلب، في حين تعتبر فئة أعوان التحكم هي الفئة التي تستحوذ على أكبر نسبة من المجتمع بالنسبة لمؤسسة سونلغاز والمديرية الجهوية الصناعية، امّا بالنسبة لفئة الإطارات فتعتبر الفئة الأقل نسبة من إجمالي مجتمع الدراسة في جميع المؤسسات محل الدراسة، وهذا راجع للطبيعة الإشرافية لهذه الفئة مقارنة بالفئات الوظيفية الأخرى.

ثانيا: عينة الدراسة: تعرف العينة على أنها جزء أو مجموعة فرعية من المجتمع، ونظرا لكبر عدد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث لا يمكن دراستها بشكل كلّي فقد اختار الباحث عينة عشوائية مكونة من أربع مؤسسات اقتصادية على مستوى الشرق كما تم توضيحها سابقا ناشطة في قطاع الإنتاج والخدمات وهي المؤسسات التي تأكدنا من ملائمتها لموضوع الدراسة والتي أبدى مسؤولوها التعاون معنا، في حين تحفظت مؤسسات أخرى بسبب الإجراءات المتعلقة بجائحة كوفيد19، وقد كانت وحدة المعاينة متمثلة في فئة الإطارات كعينة قصدية أو عمدية لأن اختيارنا لها كان لتحقيق الغرض الذي نسعى لتحقيقه وهذا نظرا لطبيعة موضوع الدراسة، كما يعود اختيارنا لهذه الفئة إلى الدور الهام الذي تلعبه الإطارات في مجال الإشراف على العاملين، وكذا إدراكهم وإلمامهم المعتبر بمتغيرات الدراسة سواء من جانب إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO أو تقييم الأداء الشامل ومؤشراته من جانب آخر، إضافة إلى أنهم يساهمون في صنع القرار بالمؤسسة وسيكون رأيهم إجابة لتساؤلاتنا المعتمدة في الدراسة.

عند تحديد عينة الدراسة يجب الموازنة بين عامل الدقة في تمثيل المجتمع من خلال زيادة حجم العينة المختارة وتكلفة الاستقصاء، وهناك عوامل تساعد الباحث في اختيار العينة منها نذكر ما يلي:

- مراعاة درجة تجانس المجتمع حيث كلما كان المجتمع متجانس كلما كان حجم العينة محدود وكاف لتمثيل المجتمع والعكس صحيح إذا كان مجتمع الدراسة غير متجانس، ولمعرفة درجة تجانس المجتمع يتم حساب معامل الاختلاف النسبي ومعامل الالتواء.
- حصر خصائص أفراد المجتمع والتي يصعب على الباحث في المجتمعات الاحصائية حصر جميع أفراد وخصائص المجتمع المدروس نظرا لتشعبها وتفرعها.
- الاسترشاد بقواعد التقييم الاحصائي التي أوردها الإحصائيون والتي تساعد في تحديد حجم العينة المطلوبة ومنها نذكر ما يلي:
  - العينة المتكونة من 30 إلى 500 يعتبر ملائم لمعظم الدراسات والأبحاث.
  - يجب أن لا يقل عدد المفردات لكل طبقة عن 30 مفردة في العينات الطبقية.
  - يجب أن يتماشى حجم العينة مع عدد متغيرات الدراسة، حيث يفضل أن لا تقل مفردات العينة عن عشرة أضعاف متغيرات نموذج الدراسة.

وعليه يعتبر قرار تحديد حجم العينة من القرارات المهمة التي تبنى عليها درجة شمولية وموثوقية النتائج، وعلى اعتبار طبيعة موضوع الدراسة قمنا باختيار عينة الدراسة وفق أسلوب العينة العشوائية القصدية أو العمدية متمثلة في فئة الإطارات للاعتبارات السابقة الذكر، كما حرصنا على زيادة حجم العينة باعتماد ما نسبته 80% من المجتمع الأصلي، وعمدنا أن يكون حجم العينة كبير من أجل الوصول لنتائج أكثر موضوعية ومصداقية ويمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. ويمكن توضيح عينة الدراسة المستهدفة حسب نوع المؤسسات محل الدراسة في الجدول الموالي:

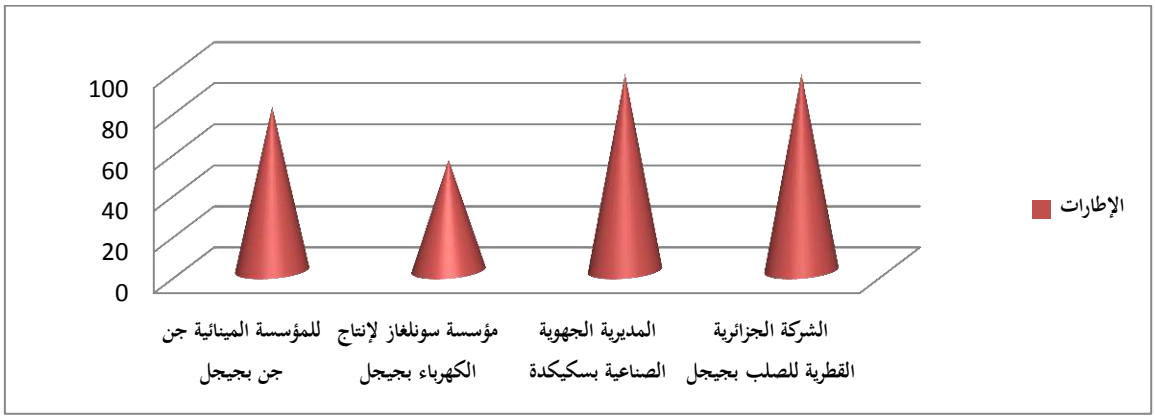
الجدول رقم (23): توزيع عينة الدراسة حسب المؤسسات محل الدراسة

المؤسسات محل الدراسة	الشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل	المديرية الجهوية الصناعية بسكيكدة	مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل	للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل	المجموع
الإطارات	96	96	54	80	326

المصدر: من إعداد الباحث

ويمكن توضيح الجدول السابق في الشكل الموالي:

الشكل رقم (35):توزيع عينة الدراسة حسب المؤسسات محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج Excel

من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ بأن أكبر عدد من الإطارات تم استجوابه كان بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بنسبة 29.5% من مجتمع الدراسة وكذا المديرية الجهوية الصناعية بسكيكدة بنسبة 29.5%، ثم المؤسسة الميناائية جن جن بنسبة 24.5% وأخيرا مؤسسة سونلغاز بجيجل بنسبة 16.5%.

تمثل أسلوب جمع البيانات في توزيع الاستبيان على أفراد العينة المدروسة بشكل مباشر أو غير مباشر أي الوقوف شخصيا على توزيع الاستبيان في بعض المؤسسات التي قدمت لنا تسهيلات وسمحت لنا بالتوزيع ولقاء أفراد العينة المبحوثة، أو بالاستعانة ببعض الزملاء الموثوقين وكذا مسؤول التكوين بمؤسسات أخرى للقيام بعملية توزيع الاستبيان وهذا بسبب تحفظهم في ظل إجراءات الحد من جائحة كورونا -كوفيد19- حيث حاولنا قدر المستطاع عمل مقابلات في حدود التسهيلات الممنوحة مع العينة المبحوثة لشرح محاور الاستبيان وتوضيح الهدف من الدراسة من أجل الحصول على أكبر نسبة تجاوب، هذا وقد كانت هناك مساعدة من قبل بعض إطارات المؤسسات في استرجاع نسبة معتبرة من الاستبيانات الموزعة. ويمكن توضيح نتائج توزيع الاستبيان في الجدول الموالي.

الجدول رقم (24): نتائج توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

المؤسسات	الشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل	المديرية الجهوية الصناعية بسكيكدة	مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل	للمؤسسة الميناائية جن جن بجيجل	المجموع
العينة المأخوذة	96	96	54	80	326
الاستبيانات الموزعة	96	96	54	80	326
الاستبيانات المسترجعة	85	80	52	78	292
الاستبيانات المستبعدة	10	10	02	03	22
عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل	75	70	50	75	270
نسبة الاستبيانات الخاضعة للتحليل (%)	%78.12	%72.92	%92.59	%93.75	%82.82

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أنّ نسبة الاستبيانات الخاضعة للتحليل في دراستنا تقدر بـ 82.82% وهي نسبة جيدة لإجراء التحليل واختبار فرضيات الدراسة، حيث كانت نسبة الاستبيانات الخاضعة للتحليل في كل من الشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل، المديرية الجهوية الصناعية بسكيكدة، مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل، للمؤسسة الميناءية جن جن بجيجل على الترتيب 83.33%، 72.91%، 92.59%، 87.5% وهذا نتيجة لعدم القدرة على استرجاع 34 استبيان مع استبعاد 22 استبيان لعدم صلاحيتها للتحليل.

ثالثا: مصادر جمع المعلومات

1- المصادر المعتمدة في الجانب النظري: وتشمل الكتب والأبحاث والدراسات والمقالات العلمية والدوريات المتخصصة وغيرها من الأدبيات التي تم الحصول عليها من خلال المسح المكتبي.

2- المصادر المعتمدة في الجانب التطبيقي: أخدا بعين الاعتبار المنهج المستخدم فقد استعنا بمجموعة من الأدوات لجمع المعلومات خلال فترة الدراسة الميدانية ندرجها في النقاط التالية:

- **الملاحظة:** هي عبارة عن عملية مشاهدة، أو متابعة لسلوك ظواهر محددة، أو أفراد محددين خلال فترة زمنية محددة وضمن ترتيبات بيئية تضمن الحياد أو الموضوعية لما يتم جمعه من بيانات أو معلومات.
- **المقابلة:** تعتبر المقابلة إحدى الوسائل البحثية الهامة التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بالظاهرة المدروسة، هذا وتعدّ من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث[1]، كما يعبّر عنها على أنها تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات لدى المبحوث والتي تدور حول آراءه ومعتقداته بخصوص الظاهرة المدروسة ومن ثم يحصل الباحث على مجموعة من البيانات الموضوعية[2].

ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المقابلة الشخصية أو المباشرة وهي التي تتم بين الباحث والمبحوث وجها لوجه عكس المقابلة غير المباشرة التي تتم بمختلف وسائل الاتصال كالهاتف، شبكة الإنترنت، وهنا تكون المسافة الفاصلة بين الباحث والمبحوث ذات تأثير سلبي على جودة البيانات المتحصّل عليها، لذلك قمنا بإجراء هذه المقابلة مع بعض المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة وبالتحديد مع مدير الموارد البشرية، رئيس مديرية الجودة والشؤون الصناعية، المكلّف بالتسويق بالمديرية التجارية، وقد أفادتنا هذه المقابلات في الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالإمكانيات البشرية والمادية والمالية للشركة، ونظام الجودة المطبق كما أجرينا مقابلة مع بعض الإطارات من أفراد عينة الدراسة وذلك أثناء توزيع الاستبيان وقد اتسمت هذه المقابلة بإجراء مناقشات في مختلف جوانب العمل وتبيان الهدف من الدراسة لكسب ثقتهم وتعاونهم معنا.

---

[1] عمار بوحوش وآخرون، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص: 75

[2] منور أوسرير، رشيد بوعافية، **منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال**، ط1، المكتبة الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011 ص: 81.

- **الاستبيان:** يعتبر الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع المعلومات الميدانية، كما أنه الوسيلة العملية التي تسهّل على الباحث الاتصال بعدد كبير من المستجوبين في مدة وجيزة وبأقل تكلفة، حيث يمكن تعريفه على أنه "وسيلة أو أداة لجمع المعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين تهدف دراسته إلى معرفة الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي وميول الأفراد"[1]، كما يعرّف على أنه عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة سلفا في شكل استمارة يقوم المستجوب بتسجيل إجابته عليها من خلال اختيار أحد البدائل المتاحة"[2].
- **السجّلات والوثائق:** اعتمدنا في هذه الدراسة على السجلات والوثائق كمصدر لجمع المعلومات والبيانات الضرورية وخاصة المتعلقة بما يلي:
  - بيانات حول موقع ونشأة وتطور المؤسسات محل الدراسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة.
  - بيانات حول العدد الإجمالي للعمال في المؤسسات محل الدراسة.
  - بيانات حول المهام والأنشطة الممارسة.

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة فقد وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة بنسبة كبيرة هي الاستبيان، وهذا فيما يخص معرفة درجة الارتباط بين العوامل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO) والنتائج (مستويات الأداء الشامل).

أولا– تصميم الاستبيان: لذلك فقد تم تصميم هذا الاستبيان بالاعتماد على الإطار النظري للبحث وعلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، اضافة إلى الاستعانة بآراء العديد من الأساتذة الجامعيين بخصوص مدى صلاحية عبارات الاستبيان وتوافقها مع موضوع الدراسة.

إنّ أول ما قمنا به لإعداد الاستبيان هو تحديد محاوره فتم ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة والمعلومات المحصّل عليها من خلال المقابلات التي تمت. وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية عن موضوع الدراسة تهدف من ورائها إلى حث الإطارات عينة الدراسة على التعاون، حسن التجاوب والصدق في الإجابة، لتليها معلومات تعريفية عن الحالة الشخصية للمستجيب تخص السن، المستوى التعليمي، الجنس.... الخ، وبناء عليه وبغرض جمع المعلومات اللاّزمة تم تصميم هذا الاستبيان حيث تضمن عبارات معبرة عن مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO كمتغيرات مستقلة من جهة والأداء الشامل كمتغير تابع من جهة أخرى، ناهيك عن العلاقة التي تربط بينهما والتي مصدرها الطرح النظري موزعة على محورين:

1– الجزء الأول: تضمن هذا الجزء من الاستبيان البيانات الشخصية عن المستجوب: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة. ويحتوي هذا المحور على (05) عبارات تتمثل في الأسئلة المرقمة من (01) إلى (05).

---

[1] منور أوسرير، رشيد بوعافية، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

[2] أوماسكاران، **طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية**، ترجمة اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص: 338.

2- الجزء الثاني: يتضمن هذا الجزء ثلاث محاور:

2-1- المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة: ويتضمن هذا المحور مختلف الأبعاد التي تمثل المرتكزات الأساسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تمثّل المتغيّرات المستقلة الأولى لهذه الدراسة، وتتمثل في الأسئلة المرقمة من (06) إلى (33) وعليه فقد تضمن هذا المحور (28) عبارة موزعة على ثمانية (06) أبعاد أو مبادئ وهي:

- **البعد الأول: التركيز على الزبون:** وقد تم قياسه بـ (04) عبارات وهي العبارات التالية: (06)، (07) (08)، (09).
- **البعد الثاني: دعم والتزام الإدارة العليا:** وقد تم قياسه بـ (06) عبارات وهي العبارات التالية: (10) (11)، (12)، (13)، (14)، (15).
- **البعد الثالث: مشاركة العاملين (الأفراد):** وقد تم قياسه بـ (05) عبارات وهي العبارات التالية: (16) (17)، (18) (19)، (20).
- **البعد الرابع: التحسين المستمر:** وقد تم قياسه بـ (04) عبارات وهي العبارات التالية: (21)، (22) (23)، (24).
- **البعد الخامس: التدريب والتطوير:** وقد تم قياسه بـ (05) عبارات وهي العبارات التالية: (25)، (26) (27)، (28)، (29).
- **البعد السادس: تشكيل فرق العمل:** وقد تم قياسه بـ (04) عبارات وهي العبارات التالية: (30)، (31) (32)، (33).

2-2- المحور الثاني: المواصفات القياسية ISO: وتضمن هذا المحور مختلف أبعاد المتغيّر المستقل الثاني والمتمثل في المواصفات القياسية ISO والذي يعكس أهم المواصفات القياسية الأكثر تطبيقا واعتمادا من طرف المؤسسات. هذا وقد تم قياسه بـ (29) عبارة موزعة على ثلاث أبعاد وهي كما يلي:

- **البعد الأول: المواصفات القياسية ISO 9001 لإدارة الجودة:** وقد تم قياسه بـ (11) عبارة وهي العبارات التالية: (34)، (35)، (36)، (37)، (38)، (39)، (40)، (41)، (42)، (43)، (44).
- **البعد الثاني: المواصفات القياسية ISO 14001 للإدارة البيئية:** وقد تم قياسه بـ (10) عبارات وهي العبارات التالية: (45)، (46)، (47)، (48)، (49)، (50)، (51)، (52)، (53)، (54).
- **البعد الثالث: المواصفات القياسية ISO 18001 لإدارة الصحة والسلامة المهنية:** وقد تم قياسه بـ (09) عبارات وهي العبارات التالية: (55)، (56)، (57)، (58)، (59)، (60)، (61)، (62)، (63).

2-3- المحور الثالث: الأداء الشامل: وتضمن هذا المحور مختلف أبعاد المتغيّر التابع والمتمثل في أبعاد الأداء الشامل وقد تم قياسه بـ (33) عبارة موزعة على ثلاث أبعاد وهي كما يلي:

- **البعد الأول: الأداء الاقتصادي:** وقد تم قياسه بـ (10) عبارات وهي العبارات التالية: (64)، (65) (66)، (67)، (68)، (69)، (70)، (71)، (72)، (73).

- **البعد الثاني: الأداء البيئي**: وقد تم قياسه بـ (08) عبارات وهي العبارات التالية: (74)، (75) (76) (77)، (78)، (79)، (80)، (81).
- **البعد الثالث: الأداء الاجتماعي والمجتمعي**: وقد تم قياسه بـ (15) عبارة وهي العبارات التالية: (82) (83) (84)، (85)، (86)، (87)، (88)، (89)، (90)، (91) (92)، (93)، (94)، (95) (96).

وبغية معرفة درجة موافقة المستجوبين على عبارات الاستبيان تمّ استخدام مقياس "ليكرث" " RENSIS LIKRET" المتدرج حيث أعطيت أوزانا تقيس درجة الإلمام بالأفكار المدرجة في الاستبيان والمعبّر عنها بخمس نقاط (من1 إلى 5)، وطلب من مفردات العينة تحديد درجة الموافقة على الأفكار المطروحة وقد كان سلّم القياس كما يلي:

الجدول رقم (25): معاملات ترجيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرث الخماسي

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

Gustav levine et al, **Experimental Methods in Psychology**, Lawrence Erlbaum Associetes Publishers, USA, 1994, p: 368.

لتحديد طول خلايا مقياس ليكرث الخماسي المستخدمة في الدراسة التطبيقية وللحكم على المؤشرات الإحصائية خاصة الوسط الحسابي الذي قد يعكس درجة الموافقة أو المعارضة أو الحياد تم وضع حدود دنيا وعليا لمقياس RENSIS LIKRET وهذا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأدنى قيمة في المقياس وهو (5-1 = 4) ليتم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الفئة أي العلاقة النسبية بين المدى وعدد الدرجات (المدى/ عدد الدرجات) وهو (4 ÷ 5) = 0.8، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والموافقة لـ (01 نقطة) وذلك بهدف تحديد طول فئات المقياس أي (01 + 0.8 = 1.8) والجدول الموالي يوضح طول فئات مقياس ليكرث الخماسي ودلالاتها.

الجدول رقم (26): طول فئات مقياس ليكرث الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	**الفئة**	**الدرجة**	**طول الفئة**	**درجة الموافقة**
01	غير موافق تماما	1	من 01 إلى 1.80	منخفضة جدا
02	غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60	منخفضة
03	محايد	3	من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
04	موافق	4	من 3.41 إلى 4.20	مرتفعة
05	موافق تماما	5	من 4.21 إلى 5.00	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مقياس ليكرث الخماسي

ومن أجل تسهيل عملية تحليل معطيات هذه الدراسة ارتأينا القيام بأول خطوة تسبق المعالجة الإحصائية للبيانات المجمّعة إذ تمثلت في عملية ترميز متغيّرات الدراسة، بالرجوع إلى الاستبيان المعتمد تعتبر أبعاد الجودة الشاملة

والمواصفات القياسية ISO هي المتغيرات المستقلة، أمّا المتغير التابع فيتمثل في أبعاد الأداء الشامل والجدول الموالي يوضّح ذلك.

الجدول رقم (27): الترميز المعتمد لمتغيرات الاستبيان

متغيرات الاستبيان		الترميز
المحور الأول مبادئ إدارة الجودة الشاملة (Ai) (المتغير المستقل)	**المتغير المستقل الأول: التركيز على الزبون**	**A1**
	العبارات المشكّلة لبعد التركيز على الزبون	A1i (i=1…. i=4)
	المتغير المستقل الثاني: دعم والتزام الإدارة العليا	**A2**
	العبارات المشكّلة لبعد دعم والتزام الإدارة العليا	A2i (i=1…. i=6)
	المتغير المستقل الثالث: مشاركة العاملين	**A3**
	العبارات المشكلة لبعد مشاركة العاملين	A3i (i=1… i=5)
	المتغير المستقل الرابع: التحسين المستمر	**A4**
	العبارات المشكلة لبعد التحسين المستمر	A4i (i=1… i=4)
	المتغير المستقل الخامس: التدريب والتطوير	**A5**
	العبارات المشكلة لبعد التدريب والتطوير	A5i (i=1… i=5)
	المتغير المستقل السادس: تشكيل فرق العمل	**A6**
	العبارات المشكلة لبعد تشكيل فرق العمل	A6i (i=1… i=4)
المحور الثاني المواصفات القياسية الإيزو (Bi) (المتغير المستقل)	**المتغير المستقل الأول: المواصفات القياسية ISO 9001 لإدارة الجودة**	**B1**
	العبارات المشكلة لبعد المواصفات القياسية ISO 9001 لإدارة الجودة	B1i (i=1… i=11)
	المتغير المستقل الثاني: المواصفات القياسية ISO 14001 للإدارة البيئية	**B2**
	العبارات المشكّة لبعد المواصفات القياسية ISO 14001 للإدارة البيئية	A2i (i=1… i=10)
	المتغير المستقل الثالث: المواصفات القياسية ISO 18001 لإدارة الصحة والسلامة المهنية	**B3**
	العبارات المشكلة لبعد المواصفات القياسية ISO 18001 لإدارة الصحة والسلامة المهنية	B3i (i=1…. i=8)

المحور الثالث الأداء الشامل (Ci) (المتغير التابع)	**المتغير التابع الأول: الأداء الاقتصادي**	**C1**
	العبارات المشكلة لبعد الأداء الاقتصادي	Ci (i=1… i=10)
	المتغير المستقل الثاني: الأداء البيئي	**C2**
	العبارات المشكلة لبعد الأداء البيئي	Ci (i=1… i=08)
	المتغير المستقل الثاني: الأداء الاجتماعي والمجتمعي	**C3**
	العبارات المشكلة لبعد الأداء الاجتماعي والمجتمعي	Ci (i=1… i=15)

المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية لمعالجة المعلومات المتحصّل عليها من الاستبيانات المسترجعة وهذا بعد فحصها وتبويبها حتى تسهل عملية تحليلها بواسطة الحاسوب، وقد تم تحليل البيانات المجمّعة واحتساب النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS v24 " Statistical Package For Social Siences" ويمكن التعرض لهذه الأساليب من خلال ما يلي:

أولا: أساليب الإحصاء الوصفي: وتتمثل فيما يلي:

- **النسب المئوية والتكرارات المطلقة**: وهي تعبّر عن عدد الإجابات في كل من الاقتراحات الموضوعة والتي تساعد في حساب النسب المئوية والوسط والانحراف المعياري.
- **الوسط الحسابي**: من أجل وصف خصائص العينة وتحديد اتجاه الإجابات وتأثيرها على متغيرات البحث بعد إعطاء الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) الموافقة للاقتراحات (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما).
- **الرسوم البيانية**: فقد تم الاعتماد على الرسوم البيانية تدعيما للمعطيات وزيادة توضيحها خاصة في تحليل خصائص مفردات العينة باستخدام برنامج Excel.
- **التكرارات**: استخدمت لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة، وكذا إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان وفق مقياس ليكرث الخماسي.
- **الانحراف المعياري**: بهدف توضيح درجة التشتت في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، حيث كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دلّ على تركز الإجابات حول الوسط الحسابي أو انخفاض تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد كلما قل التشتت بين إجابات أفراد العينة والعكس صحيح في حالة كون قيمة الانحراف المعياري كانت تساوي أو

أكبر من الواحد، مع العلم أنّ هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

ثانيا: أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتتمثل فيما يلي:

- **إختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha**: استخدم لقياس أداة الاستبيان وذلك من أجل اختبار مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيّرات التي اشتملت عليها الدراسة، أي قياس درجة الاتساق الداخلي بين العبارات التي تضمنها كل بعد من الأبعاد المشكلة لمحاور الاستبيان.
- **معامل الالتواء والتفرطح**: استخدم معامل الالتواء لمعرفة فيما إذا كان بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي الذي يأخذ شكل المنحنى الجرسي، أمّا معامل التفرطح فتم استخدامه لمعرفة مقدار التذبذب (الارتفاع والانخفاض) في قيمة المنحنى مقارنة بمنحنى التوزيع الطبيعي.
- **اختبار t للعينة الوحيدة** One- Sample T-Test: لتحليل واختبار فرضيات الدراسة وقياس فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة في حالة الأسئلة التي تحتوي على أكثر من خيارين للإجابة.
- **اختبار t للعينة المستقلة** Independent Sample-T-Test: لاختبار صحة الفرضيات وقياس فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية في حالة الأسئلة التي تحتوي على خيارين للإجابة.
- **اختبار التباين الأحادي One-Way Anova**: لاختبار صحة الفرضيات وقياس فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية بالنسبة للمتغيرات الشخصية التي لها أكثر من ثلاثة خيارات.
- **اختبار scheffe**: استخدم لتحديد مصادر الفروق بين فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من متغيرين، وذلك في حالة ما إذا بيّن اختبار تحليل التباين الأحادي وجود هذه الفروق.
- **اختبار معامل تضخم التباين** variance inflation factor VIFs واختبار التباين المسموح به Tolerance للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.
- **اختبار دربن واتسون**: تم الاعتماد عليه للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي التي تنشأ نتيجة لعدة عوامل منها عدم الدقة في اختيار النموذج المناسب بسبب حذف بعض المتغيرات المستقلة أو نتيجة التشخيص غير الدقيق للعلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، أو قد تكون هناك عوامل عشوائية تؤثر على النموذج. وبالتالي فإنّ هذا الاختبار يسمح بالتأكد من دقة النموذج الانحدار فيما إذا كان كفئ ويمكن الاعتماد عليه في التنبؤ بمتغيرات الدراسة.
- **تحليل الانحدار البسيط**: لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

- **تحليل الانحدار المتعدد:** وتم الاعتماد عليه لأن دراسة تأثير عدة متغيرات معا نحصل على وصف أدق وأكثر تفصيل للظاهرة قيد الدراسة، كما أنّ الحصول على بيانات لعدة متغيرات دفعة واحدة أفضل من الناحية الاقتصادية، ومن مميزات الانحدار المتعدد أنه يأخذ بعين الاعتبار الارتباطات بين المتغيرات نفسها وليس فصل تأثيرها عن بعضها البعض في حالة ما تم دراستها بشكل فردي، وهذا أقرب إلى الواقع، كما أنّ الاختبار المتعدد أكثر قوة من الناحية الاحصائية لأنه يقلل من نسبة الخطأ ويعمل على ترتيب مجموعة من المتغيرات المستقلة حسب أهميتها النسبية في التنبؤ والتأثير على المتغير التابع.

المبحث الثالث: اختبار أداة الدراسة والتحليل الوصفي للعينة المبحوثة

من أجل الوصول إلى نتائج تتميز بالمصداقية إلى حد كبير وصالحة لتعميمها على باقي أفراد المجتمع تم اللّجوء إلى دراسة خصائص الاستبيان من حيث الصدق والثبات.

المطلب الأول: صدق أداة الدراسة

لتحقيق صدق الأداة والتأكد من دقة فقرات الاستبيان وتناسقها، وضوحها وملائمتها لقياس محاور الاستبيان وقدرتها على وصف المتغيرات قمنا باختبار الصدق الظاهري، الصدق الفهمي ناهيك عن الصدق الداخلي.

أولا: اختبار الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان وبغرض اختبار مدى صدق محتوياته وملائمته لجمع البيانات المطلوبة تم اعتماد أسلوب الاختبار القبلي pré-test من خلال الاعتماد على طريقة الخبراء القائمة على عرض نموذج الاستبيان على مجموعة من المحكّمين من أساتذة جامعيين وممارسين[1]، وقد قام المحكمين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول الاستبيان. وهذا بعد ما اطلع الأستاذ المشرف على النسخة الأولية للاستبيان وأبدى ملاحظاته قبل توزيعه على الخبراء من أعضاء هيئة التدريس، والهدف من وراء هذا هو قياس درجة صلاحية الاستبيان لإجراء البحث الاستطلاعي وقياس الهدف الذي صممت من أجله وذلك من حيث:

- التركيب والصياغة اللّغوية للعبارات ومدى أهميتها في قياس تطبيق متغيرات الدراسة.
- درجة الوضوح والفهم لكل عبارة من العبارات المدرجة بالاستبيان، أي مدى وضوح الفكرة وفهمها على نفس المنوال مهما تعددت القراءة.
- عدد العبارات ومدى شموليتها وتنوع محتواها، وكذا انتمائها لأبعاد الدراسة المعنية بالقياس، وأي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو حذف بعض العبارات واستبدالها بأخرى.

وبعد الاطّلاع على أهم ملاحظات واقتراحات الأساتذة المحكمين قمنا بتعديل بعض عبارات وفقرات الاستبيان ليأخذ الشكل النهائي الذي تم اعتماده وتوزيعه على المؤسسات محل الدراسة كما هو موضح في الملحق رقم(01) فالاستبانة في صورتها الأولية كانت تضم 80 عبارة وبعد إجراء التعديلات في ضوء التوصيات المقدمة من طرف الخبراء، حيث تم حذف بعض العبارات وأضيفت أخرى وعدلت صياغة فقرات معينة لتصبح الاستبانة تحتوي على

[1] أنظر الملحق رقم (02)، ص: 478.

90 عبارة مما أكسبها قابلية أكبر للفهم وتحقيق أهداف البحث وهذا ما يمكن اعتباره بمثابة الصدق الظاهري لأداة الدراسة وعليه أصبحت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لقياسه.

ثانيا: اختبار الصدق الفهمي

لعملية الاختبار الاستطلاعي أهمية كبيرة في صدق الاستبيان، وضمن هذا الغرض قمنا باستطلاع آراء مجموعة من عمال وإطارات المؤسسات محل الدراسة حول شكل ومضمون الاستبيان باعتبارهم أقرب للميدان، وذلك بغض تقديم آرائهم ومقترحاتهم حول فقرات الاستبيان من حيث الصياغة والمصطلحات المستخدمة، وقد استفدنا من تلك الملاحظات فيما يخص تعديل وإعادة ضبط بعض العبارات لتصبح أكثر وضوح وفهم من طرف العينة المدروسة وحتى يتسنى لهم الإجابة على الاستبيان بأكثر دقة ومصداقية.

ثالثا: اختبار صدق الاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد أو المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم قياس الاتساق الداخلي والصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال معامل الارتباط Pearson Correlation Coeffient بين درجة العبارة وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وأيضا بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه كل بعد.

1- اختبار صدق الاتساق الداخلي

- **معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:** حيث يمكن توضيح النتائج المتحصل عليها من خلال حساب معاملات بيرسون كما في الجدول رقم (28).

الجدول رقم (28):معاملات الارتباط بيرسون بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه-أبعاد إدارة الجودة الشاملة-

المحور	البعد	العبارة	معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation	القيمة الاحتمالية sig
إدارة الجودة الشاملة (A)	التركيز على الزبون (A1)	A11	0.899**	0.000
		A12	0.899**	0.000
		A13	0.896**	0.000
		A14	0.826**	0.000
	دعم والتزام الإدارة العليا (A2)	A21	0.859**	0.000
		A22	0.859**	0.000
		A23	0.829**	0.000
		A24	0.860**	0.000
		A25	0.877**	0.000
		A26	0.811**	0.000
	مشاركة العاملين (A3)	A31	0.740**	0.000
		A32	0.789**	0.000

		A3₃	0.895**	0.000
		A3₄	0.884**	0.000
		A3₅	0.892**	0.000
	التحسين المستمر (**A4**)	A4₁	0.795**	0.000
		A4₂	0.618**	0.000
		A4₃	0.671**	0.000
		A4₄	0.675**	0.000
	التدريب والتطوير (**A5**)	A5₁	0.855**	0.000
		A5₂	0.858**	0.000
		A5₃	0.865**	0.000
		A5₄	0.838**	0.000
		A5₅	0.757**	0.000
	مشاركة العاملين (**A6**)	A6₁	0.777**	0.000
		A6₂	0.879**	0.000
		A6₃	0.869**	0.000
		A6₄	0.787**	0.000

****معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

يتضح من الجدول أعلاه أنّ جميع القيم الاحتمالية (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01 المعتمد (sig=0.000<0.01)، وبالتالي يوجد ارتباط دال احصائيا بين كل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه، كما نلاحظ أنّ قيّم معاملات الارتباط كانت محصورة بين (0.618-0.899) وهي قيم أكبر تماما من 0.5 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وعليه يمكن القول بأن عبارات محور إدارة الجودة الشاملة تتميز بالاتساق الداخلي وهي صادقة لما وضعت لقياسه.

أما فيما يخص مدى تمثيل عبارات المحور الثاني المتعلق بالمواصفات القياسية ISO للمحتوى المراد قياسه نوضحها في الجدول الموالي.

الجدول رقم (29):معاملات الارتباط بيرسون بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه – أبعاد مواصفات ISO-

المحاور	البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation	القيمة الاحتمالية sig
المواصفات القياسية ISO (B)	المواصفات القياسية ISO 9001 لإدارة الجودة (B1)	B11	0.800**	0.000
		B12	0.776**	0.000
		B13	0.809**	0.000
		B14	0.711**	0.000
		B15	0.801**	0.000
		B16	0.699**	0.000
		B17	0.829**	0.000
		B18	0.730**	0.000
		B19	0.836**	0.000
		B110	0.768**	0.000
		B111	0.758**	0.000
	المواصفات القياسية ISO 14001 لإدارة الجودة (B2)	B21	0.776**	0.000
		B22	0.770**	0.000
		B23	0.831**	0.000
		B24	0.878**	0.000
		B25	0.762**	0.000
		B26	0.844**	0.000
		B27	0.702**	0.000
		B28	0.556**	0.000
		B29	0.815**	0.000
		B210	0.770**	0.000
المواصفات القياسية ISO	المواصفات القياسية ISO 18001 لإدارة الجودة (B3)	B31	0.700**	0.000
		B32	0.745**	0.000
		B33	0.751**	0.000
		B34	0.629**	0.000
		B35	0.730**	0.000
		B36	0.786**	0.000
		B37	0.598**	0.000
		B38	0.560**	0.000

معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

يتضح من الجدول رقم (29) أن جميع القيم الاحتمالية (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01 المعتمد (sig=0.000<0.01)، وبالتالي يوجد ارتباط دال احصائيا بين كل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه، كما

نلاحظ أنّ قيّم معاملات الارتباط كانت محصورة بين (0.556-0.878) وهي قيم أكبر تماما من 0.5 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وعليه يمكن القول بأن عبارات محور المواصفات القياسية ISO تتميز بالاتساق الداخلي وهي صادقة لما وضعت لقياسه.

أما فيما يخص مدى تمثيل عبارات المحور الثاني المتعلق بالأداء الشامل للمحتوى المراد قياسه نوضحها في الجدول رقم (30).

الجدول رقم (30):معاملات الارتباط بيرسون بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه –أبعاد الأداء الشامل–

المحاور	البعد	العبارة	معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation	القيمة الاحتمالية sig
الأداء الشامل (C)	الأداء الاقتصادي (C1)	C11	0.518**	0.000
		C12	0.744**	0.000
		C13	0.595**	0.000
		C14	0.748**	0.000
		C15	0.746**	0.000
		C16	0.790**	0.000
		C17	0.798**	0.000
		C18	0.725**	0.000
		C19	0.752**	0.000
		C110	0.739**	0.000
	الأداء البيئي (C2)	C21	0.849**	0.000
		C22	0.867**	0.000
		C23	0.754**	0.000
		C24	0.834**	0.000
		C25	0.753**	0.000
		C26	0.775**	0.000
		C27	0.759**	0.000
		C28	0.759**	0.000
الأداء الشامل (C)	الأداء الاجتماعي (C3)	C31	0.505**	0.000
		C32	0.549**	0.000
		C33	0.628**	0.000
		C34	0.738**	0.000
		C35	0.723**	0.000
		C36	0.639**	0.000

0.000	0.647**	C37		
0.000	0.642**	C38		
0.000	0.735**	C39		
0.000	0.650**	C310		
0.000	0.653**	C311		
0.000	0.769**	C312		
0.000	0.740**	C313		
0.000	0.479**	C314		
0.000	0.635**	C315		

****معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

يتضح من الجدول رقم (30) أن جميع القيم الاحتمالية (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01 المعتمد (sig=0.000<0.01)، وبالتالي يوجد ارتباط دال احصائيا بين كل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه، كما نلاحظ أنّ قيّم معاملات الارتباط كانت محصورة بين (0.479-0.867) وهي قيم أكبر تماما من 0.5 ما عدا معامل الارتباط الخاص بالعبارة رقم C314 ضمن البعد الثالث فقد قدّر بـ 0.479 وهو أقل من 0.5 إلا أنه يبقى ضمن الحدود المقبولة، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وعليه يمكن القول بأن عبارات محور الأداء الشامل تتميز بالاتساق الداخلي وهي صادقة لما وضعت لقياسه.

2- اختبار صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة وأبعادها

2-1- معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه: حيث يمكن توضيح النتائج المتحصل عليها من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون كما في الجدول رقم (31).

الجدول رقم (31):معاملات الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة وأبعادها

المحاور	الأبعاد	معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation	القيمة الاحتمالية sig
إدارة الجودة الشاملة (A)	التركيز على الزبون (A1)	0.751**	0.000
	دعم والتزام الإدارة العليا (A2)	0.909**	0.000
	مشاركة العاملين (A3)	0.769**	0.000
	التحسين المستمر (A4)	0.787**	0.000
	التدريب والتطوير (A5)	0.867**	0.000
	تشكيل فرق العمل (A6)	0.733**	0.000
المواصفات القياسية ISO	المواصفات القياسية ISO 9001 (B1)	0.872**	0.000
	المواصفات القياسية ISO 14001 (B2)	0.840**	0.000

(**B**)	المواصفات القياسية ISO 18001 (B3)	0.839**	0.000
الأداء الشامل (C)	الأداء الاقتصادي (C1)	0.777**	0.000
	الأداء البيئي (C2)	0.801**	0.000
	الأداء الاجتماعي (C3)	0.936**	0.000

****معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

يتضح من خلال النتائج المدرجة في الجدول رقم (31) أن جميع القيم الاحتمالية (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01 المعتمد (sig=0.000<0.01)، وبالتالي يوجد ارتباط دال احصائيا بين كل بعد مع المحور الذي ينتمي إليه، كما أنّ معاملات الارتباط تراوحت بين (0.733 – 0.936) وهي معاملات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، مما يعني وجود اتساق بنائي بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه.

2-2- معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمحاور مجتمعة: حيث يمكن توضيح النتائج المتحصل عليها من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون كما في الجدول رقم (32).

الجدول رقم (32):معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمحاور مجتمعة

الاستبيان	المحاور	معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation	القيمة الاحتمالية sig
الدرجة الكلية للاستبيان	إدارة الجودة الشاملة (A)	0.946**	0.000
	المواصفات القياسية ISO (B)	0.929**	0.000
	الأداء الشامل (C)	0.946**	0.000

****معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

من خلال استقراء النتائج المدرجة في الجدول رقم (32) نلاحظ بأن جميع القيم الاحتمالية (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01 المعتمد (sig=0.000<0.01)، وبالتالي يوجد ارتباط دال احصائيا بين كل محور مع الاستبيان ككل، كما أنّ معاملات الارتباط تراوحت بين (0.929 – 0.946) وهي معاملات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، مما يعني وجود اتساق بنائي بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه.

وعليه من خلال العرض السابق يتضح أنّ جميع معاملات الارتباط المحسوبة موجبة ودالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 سواء معاملات الارتباط للعبارات (ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد)، أو الأبعاد (ارتباط الدرجة الكلية للبعد بالدرجة الكلية للمحور) وكذا المحاور (ارتباط الدرجة الكلية للمحاور بالاستبيان ككل)، مما يدل على أنّ كل عبارات أداة الدراسة تقيس فعلا ما وضعت له، وبالتالي إمكانية تطبيق واستخدام الاستبانة.

المطلب الثاني: اختبار ثبات أداة الدراسة

يعرف ثبات أداة الدراسة بأنه "مدى قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة لو تم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط لأن التطبيق تحت شروط مماثلة يعتبر خاصية ضرورية لجودة الأداء"، كما يقصد كذلك بثبات أداة الدراسة التأكد من أنّ الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد[1].

هذا ويعتبر اختبار ثبات المقياس مهما خصوصا وأنه من الممكن أن يكون المقياس صادقا لكن لا يتسم بالثبات ومن أجل الوصول إلى نتائج دقيقة لابد أن يكون المقياس يتصف بالثبات والصدق معا ومن خلال ما سبق وجدنا أن المقياس يتصف بالصدق لكن هل هو يتسم بالثبات وهذا ما سيتم التأكد منه من خلال اختبار ثبات المقياس.

حيث يتفق أغلب الباحثين بأن معامل (Cronbach Alpha) هو الأداة الأكثر شيوعا لاختبار ثبات الاستبيان بحيث تعبر القيم القريبة من الواحد عن ثبات وموثوقية مرتفعة، في حين تدل القيم القريبة من الصفر عن ثبات وموثوقية منخفضة، وعليه قمنا بإجراء اختبار الثبات لمحتوى متغيرات الدراسة، أي إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية الإيزو كمتغيرات مستقلة والأداء الشامل كمتغير تابع، حيث اعتمدنا في قياس الثبات على اختبار "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha)، وهذا الأخير يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة.

وبما أنه تم الاعتماد على مقياس ليكرث الخماسي في هذه الدراسة فقد تم استخراج معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha) بعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، وعلى الرّغم من عدم وجود معيار ثابت بخصوص القيم المناسبة لـ (Cronbach Alpha) لكن من الناحية التطبيقية نوضح جودة المقياس في الجدول رقم (33).

الجدول رقم (33): مستويات الثبات ألفا كرونباخ

قيمة الثبات ألفا كرونباخ	α أقل من 70%	α تنتمي للمجال]71% -79%[	α تنتمي للمجال]80% -89%[	α أكبر من 90%
الدرجة	ضعيفة	مقبولة	جيدة	ممتازة

Source: Manu Carricano, Fanny Poujol, **Analyse de Données avec SPSS**, Pearson Education, Paris, 2008, p: 53

ويمكن توضيح الطريقة التي يتم تطبيقها من أجل حساب ثبات المقياس الكلّي وهذا بالاعتماد على حساب معامل ثبات كل بعد من الأبعاد التي يتضمنها الاستبيان والتي تخص المتغيرين المستقلين والمتغير التابع وبذلك يمكن حساب معامل الثبات Cronbach Alpha للاستبيان ككل لمعرفة مدى ثباته في قياس الظاهرة المدروسة.

1- اختبار ثبات محور إدارة الجودة الشاملة: لاختبار ثبات محور إدارة الجودة الشاملة نقوم باختبار مختلف الأبعاد الستة المكونة له باستخدام Cronbach Alpha كما يلي:

1-1- اختبار ثبات بعد التركيز على الزبون: سنقوم باختبار ثبات بعد التركيز على العميل من خلال حساب معامل Cronbach Alpha كما هو موضّح في الجدول رقم (34).

[1] رضا عبد الله ابو سريع، **تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS**، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمّان، 2004، ص: 185.

الجدول رقم (34): قيمة ثبات الاتساق الداخلي لبعد "التركيز على العميل"

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,903	0,903	4

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

من نتائج الجدول رقم (34) نلاحظ أن قيمة ثبات بعد التركيز على العميل جيدة حيث بلغت 0.903 لأربع عبارات باستخدام قيمة الثبات الداخلي ألفا مما يدل على ارتفاع درجة الاتساق بين عبارات بعد التركيز على العميل لذلك يمكن اعتبار هذا المقياس جيّد من حيث الصدق والثبات ممّا يعكس صلاحيته للتطبيق الميداني.

الجدول رقم (35):مصفوفة الارتباطات الداخلية لبعد "التركيز على العميل"

	a11	a12	a13	a14
a11	1,000	0,847	0,720	0,612
a12	0,847	1,000	0,730	0,604
a13	0,720	0,730	1,000	0,687
a14	0,612	0,604	0,687	1,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

بما أن عبارات البعد أو المقياس يفترض أنها تقيس معنى واحد أو معاني متعددة لنفس المفهوم، لذلك فإننا نتوقع أن تكون الارتباطات موجبة، وعليه بناءا على ما ورد في الجدول رقم (35) نلاحظ أن قيم الارتباط الداخلي بين عبارات بعد التركيز على العميل موجبة وقوية كما أنّ جميع معاملات الارتباط المحسوبة باستخدام spss دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من $\alpha = 0.05$ وهذا ما يعني صدق وملائمة العبارات لما وضعت لقياسه.

والجدول الموالي يوضّح علاقة كل عبارة بالبعد ككل ومدى ملائمتها له وكذا دورها في تحسين أو تخفيض قيمة معامل ألفا كرونباخ لبعد "التركيز على العميل" في حالة حذفها من المقياس.

الجدول رقم (36): الإحصائيات الكلية لبعد "التركيز على العميل"

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a11	10,44	8,56	0,819	0,744	0,861
a12	10,37	8,66	0,821	0,749	0,861
a13	10,39	8,19	0,801	0,643	0,867
a14	10,49	9,07	0,693	0,503	0,905

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

يتضح من نتائج الجدول رقم (36) أنّ العمود الأول يتضمن قيم الوسط الحسابي لبعد التركيز على العميل في حالة حذف أحد العبارات المقابلة، أمّا العمود الثاني فيتضمن قيم تباين البعد في حالة حذف أحد العبارات المقابلة،

وتفيد مثل هذه المعلومات في تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة وبالتالي مدى ملائمتها للبعد، أمّا العمود الثالث فيحتوي على قيم ارتباط كل عبارة بالقيمة الكلّية للبعد وهذا مؤشر على مدى تلائمها مع البعد.

وعليه نلاحظ أنّ جميع العبارات مرتبطة بالقيمة الكلّية للبعد بشكل جيّد باعتبار أنّ جميع قيم ارتباط كل عبارة بالمجموع الكلّي للبعد موجبة وأنّ حذف إحدى العبارات من البعد سيضعف قيمة ثباته إلى أقل من 0.903 وهذا ما تدعّمه نتائج العمود الأخير من الجدول، حيث نلاحظ مثلا بأنّ العبارة الثانية "تقوم مؤسستكم بمعالجة شكاوى الزبائن المتعلقة بجودة المنتجات والخدمات" قد ارتبطت ببعد "التركيز على العميل" بشكل مرتفع بمعدل (0.749) إذا ما قورنت بالعبارات الأخرى وأنّ حذف هذه العبارة يؤدي إلى انخفاض قيمة ثبات هذا البعد من 0.903 إلى 0.861، على عكس من ذلك نلاحظ أنّ العبارة الرابعة "تطور وتبتكر مؤسستكم المنتجات والخدمات وفق متطلبات الزبائن الحالية والمستقبلية" قد ارتبطت بشكل منخفض إذا ما قورنت بباقي العبارات وأنّ حذف هذه العبارة من البعد سيحسّن قيمة الثبات ألفا ولكن بشكل ضئيل من 0.903 إلى 0.905 وعموما تبقى نتائج هذا البعد جيّدة من حيث ارتباط العبارات بالبعد ومدى تأثيرها على ثبات أداة الدراسة.

1-2- اختبار ثبات بعد دعم والتزام الإدارة العليا: سنقوم باختبار ثبات بعد دعم والتزام الإدارة العليا من خلال حساب معامل Cronbach Alpha كما هو موضّح في الجدول رقم (37).

الجدول رقم (37): قيمة ثبات الاتساق الداخلي لبعد " دعم والتزام الإدارة العليا"

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,922	0,923	6

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

من نتائج الجدول رقم (37) نلاحظ أن قيمة ثبات بعد "دعم والتزام الإدارة العليا" مرتفع حيث بلغ معامل ألفا 0.922 لست (06) عبارات باستخدام قيمة الثبات الداخلي، مما يدل على ارتفاع درجة الاتساق الداخلي بين عبارات بعد دعم والتزام الإدارة العليا وتعتبر قيمة ألفا ممتازة على اعتبار أنّ قيمتها أكبر من 90%، حيث يمكن اعتبار هذا المقياس ممتاز من حيث الصدق والثبات في قياس الظاهرة المدروسة مما يعكس صلاحيته للتطبيق الميداني.

ولمعرفة درجة الارتباط بين عبارات هذا البعد ندرج الجدول رقم (38).

الجدول رقم (38):مصفوفة الارتباطات الداخلية لعبارات بعد " دعم والتزام الإدارة العليا"

	a21	**a22**	**a23**	**a24**	**a25**	**a26**
a21	1,000	0,833	0,634	0,648	0,666	0,561
a22	0,833	1,000	0,643	0,651	0,670	0,544
a23	0,634	0,643	1,000	0,689	0,634	0,651
a24	0,648	0,651	0,689	1,000	0,748	0,656
a25	0,666	0,670	0,634	0,748	1,000	0,749
a26	0,561	0,544	0,651	0,656	0,749	1,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

بناء على ما ورد في الجدول رقم (38) نلاحظ أن قيم الارتباط الداخلي بين عبارات بعد "دعم والتزام الإدارة العليا" مقبولة وموجبة وذات معنوية عند ألفا أقل من 0.05، وهذا ما يعني صدق وملائمة العبارات لما وضعت لقياسه.

يوضح الجدول رقم (39) علاقة كل عبارة بالبعد ككل ومدى ملائمتها له وكذا دورها في تحسين أو تخفيض قيمة معامل ألفا كرونباخ لبعد "دعم والتزام الإدارة العليا" في حالة حذفها من المقياس.

الجدول رقم (39): الإحصائيات الكلية لبعد " دعم والتزام الإدارة العليا"

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a21	17,0481	20,960	,786	,724	,907
a22	16,9778	20,936	,786	,730	,907
a23	17,1593	22,224	,756	,592	,911
a24	17,1222	21,498	,794	,653	,906
a25	17,0741	21,013	,815	,711	,903
a26	17,1556	22,377	,730	,618	,914

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.25

نلاحظ من الجدول رقم (39) أنّ جميع العبارات مرتبطة بالمجموع الكلّي للبعد بشكل قوي وأنّ حذف إحدى العبارات من البعد سيضعف قيمة ثباته إلى أقل من 0.922 وهذا ما تدعّمه نتائج العمود الأخير من الجدول، حيث نلاحظ مثلا بأنّ العبارة الخامسة " تعمل الإدارة العليا على تسهيل تدفق المعلومات المتعلقة بضبط الجودة" قد ارتبطت بشكل مرتفع بمعدل (0.815) إذا ما قورنت بالعبارات الأخرى وأنّ حذف هذه العبارة يؤدي إلى انخفاض قيمة ثبات هذا البعد من 0.922 إلى 0.903، وعموما تبقى نتائج هذا البعد جيّدة.

1-3- اختبار ثبات بعد مشاركة العاملين: سنقوم باختبار ثبات بعد مشاركة العاملين من خلال حساب معامل Cronbach Alpha كما هو موضّح في الجدول رقم (40).

الجدول رقم (40): قيمة ثبات الاتساق الداخلي لبعد " مشاركة العاملين"

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,897	0,896	5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

من نتائج الجدول رقم (40) نلاحظ أن قيمة ثبات بعد مشاركة العاملين مرتفع، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.897 لخمس (05) عبارات باستخدام قيمة الثبات الداخلي ألفا مما يدل على ارتفاع درجة الاتساق الداخلي بين عبارات بعد مشاركة العاملين ويمكن اعتبار هذا المقياس ممتاز من حيث الثبات في قياس الظاهرة المدروسة، مما يعكس صلاحيته للتطبيق الميداني.

ولمعرفة درجة الارتباط بين عبارات هذا البعد ندرج الجدول رقم (41).

الجدول رقم (41): قيم مصفوفة الارتباطات الداخلية لعبارات بعد " مشاركة العاملين"

	a31	a32	a33	a34	a35
a31	1,000	0,565	0,552	0,497	0,535
a32	0,565	1,000	0,650	0,538	0,571
a33	0,552	0,650	1,000	0,788	0,751
a34	0,497	0,538	0,788	1,000	0,874
a35	0,535	0,571	0,751	0,874	1,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

بناءا على ما ورد في الجدول رقم (41) نلاحظ أن قيم الارتباط الداخلي بين عبارات بعد "مشاركة العاملين" مقبولة وموجبة وذات معنوية وهذا ما يعني ملائمة العبارات لهذا المقياس.

والجدول رقم (42) يوضّح علاقة كل عبارة بالبعد ككل ومدى ملائمتها له وكذا دورها في تحسين أو تخفيض قيمة معامل ألفا كرونباخ لبعد "دعم والتزام الإدارة العليا" في حالة حذفها من المقياس.

الجدول رقم (42): الإحصائيات الكلية لبعد " مشاركة العاملين"

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a31	12,9222	17,693	0,611	0,398	0,902
a32	12,9370	16,728	0,670	0,492	0,891
a33	13,0630	15,078	0,823	0,702	0,857
a34	13,1815	15,458	0,809	0,805	0,860
a35	13,1407	15,356	0,820	0,786	0,857

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

نلاحظ من الجدول رقم (42) أنّ جميع العبارات مرتبطة بالمجموع الكلّي للبعد بشكل قوي وأنّ حذف إحدى العبارات من البعد سيضعف قيمة ثبات معامل ألفا كرونباخ إلى أقل من 0.897 باستثناء العبارة رقم a31 القائلة " تقوم مؤسستكم بتوضيح مزايا إدارة الجودة الشاملة لمختلف العاملين من أجل تفادي مقاومة التغيير التنظيمي." فإنّ حذفها سيحسّن من قيمة ألفا إلى 0.902 ولو بشكل طفيف وعليه يمكن قبول عبارات البعد كما هي على اعتبار ثبات البعد أكبر 80%، وهذا ما تدعّمه نتائج العمود الأخير من الجدول وعموما نعتبر نتائج هذا البعد مقبولة بشكل جيّد.

1-4- اختبار ثبات بعد التحسين المستمر: سنقوم باختبار ثبات بعد التحسين المستمر من خلال حساب معامل Cronbach Alpha كما هو موضّح في الجدول رقم (43).

الجدول رقم (43): قيمة ثبات الاتساق الداخلي لبعد " التحسين المستمر"

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,827	0,714	4

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

من نتائج الجدول رقم (43) نلاحظ أن قيمة ثبات بعد التحسين المستمر بالمؤسسات محل الدراسة مرتفع حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ Cronbachs Alpha 0.827 لأربع (04) عبارات باستخدام قيمة الثبات الداخلي ألفا مما يدل على ارتفاع درجة الاتساق الداخلي بين عبارات بعد التحسين المستمر وتعتبر قيمة معامل ألفا جيّدة على اعتبار أنّ قيمة الثبات أكبر من 80% ويمكن اعتبار هذا المقياس جيّد من حيث الثبات، مما يعكس صلاحيته للتطبيق الميداني.

ولمعرفة درجة الارتباط بين عبارات هذا البعد ندرج الجدول رقم (44).

الجدول رقم (44): قيم مصفوفة الارتباطات الداخلية لعبارات بعد " التحسين المستمر"

	a41	a42	a43	a44
a41	1,000	,779	,707	0,601
a42	0,779	1,000	,507	0,536
a43	0,707	,507	1,000	0,680
a44	0,601	,536	0,680	1,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

بناءا على ما ورد في الجدول رقم (44) نلاحظ أن قيم الارتباط الداخلي بين عبارات بعد "التحسين المستمر" مقبولة وموجبة وهذا ما يعني ملائمة العبارات لهذا المقياس. والجدول الموالي يوضّح علاقة كل عبارة بالبعد ككل ومدى ملائمتها له وكذا دورها في تحسين أو تخفيض قيمة معامل ألفا كرونباخ لبعد "التحسين المستمر" في حالة حذفها من المقياس.

الجدول رقم (45): الإحصائيات الكلية لبعد " التحسين المستمر"

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a41	10,1407	6,924	0,491	0,054	0,842
a42	10,5481	13,475	0,728	0,328	0,721
a43	10,3630	13,065	0,500	0,494	0,773
a44	10,3815	12,951	0,502	0,513	0,768

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

نلاحظ من الجدول رقم (45) أنّ جميع العبارات مرتبطة بالمجموع الكلّي للبعد بشكل مقبول وأنّ حذف إحدى العبارات من البعد سيضعف قيمة ثبات معامل ألفا كرونباخ إلى أقل من 0.827 وهذا ما تدعّمه نتائج العمود الأخير من الجدول باستثناء العبارة الأولى a41 القائلة " تعمل مؤسستكم على تحقيق الأداء المتميز في جميع المستويات من

أجل تلبية رغبات الزبائن الحالية والمستقبلية" مرتبطة بشكل أقل إذا ما قورنت بباقي العبارات وأنّ حذفها يؤدي إلى ارتفاع قيمة ثبات هذا البعد من 0.827 إلى 0.842 على عكس من ذلك نلاحظ بأن العبارات االأخرى a42، a43 a44 قد ارتبطت بشكل مقبول بالمجموع الكلّي للبعد، ونلاحظ أنّ حذف هذه العبارات من البعد سيؤدي إلى انخفاض قيمة معامل الثبات ألفا من 0.827 إلى 0.721، وعموما نعتبر نتائج هذا البعد مقبولة بشكل جيّد.

1-5- اختبار ثبات التدريب والتطوير: سنقوم باختبار ثبات بعد التدريب والتطوير من خلال حساب معامل Cronbach Alpha كما هو موضّح في الجدول التالي:

الجدول رقم (46): قيمة ثبات الاتساق الداخلي لبعد " التدريب والتطوير"

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,891	0,891	5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ثبات بعد التدريب والتطوير بالمؤسسات محل الدراسة مرتفع حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ Cronbachs Alpha 0.891 لأربع (04) عبارات باستخدام قيمة الثبات الداخلي ألفا ممّا يدل على ارتفاع درجة الاتساق الداخلي بين عبارات هذا البعد وتعتبر قيمة معامل ألفا جيدة على اعتبار أنّ قيمة الثبات ألفا أكبر من 80% ويمكن اعتبار هذا المقياس جيّد من حيث الثبات في قياس الظاهرة المدروسة، مما يعكس صلاحيته للتطبيق الميداني.

ولمعرفة درجة الارتباط بين عبارات هذا البعد ندرج الجدول رقم (47).

الجدول رقم (47): قيم الارتباط الداخلي لعبارات بعد " التدريب والتطوير"

	a51	**a52**	**a53**	**a54**	**a55**
a51	1,000	0,835	0,708	0,553	0,476
a52	0,835	1,000	0,760	0,563	0,412
a53	0,708	0,760	1,000	0,616	0,509
a54	0,553	0,563	0,616	1,000	0,782
a55	0,476	0,412	0,509	0,782	1,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

بناءا على ما ورد في الجدول رقم (47) نلاحظ أن قيم الارتباط الداخلي بين عبارات بعد "التدريب والتطوير" مقبولة وموجبة وهذا ما يعني ملائمة العبارات لهذا المقياس، والجدول رقم (48) يوضح علاقة كل عبارة بالبعد ككل ومدى ملائمتها له وكذا دورها في تحسين أو تخفيض قيمة معامل ألفا كرونباخ لبعد "التدريب والتطوير" في حالة حذفها من المقياس.

الجدول رقم (48): الإحصائيات الكلية لبعد " التدريب والتطوير"

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a51	13,7407	13,970	,770	,723	,860
a52	13,7444	13,500	,766	,765	,860
a53	13,6889	13,323	,775	,641	,858
a54	13,7556	14,104	,743	,691	,866
a55	13,7963	14,780	,623	,630	,892

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

نلاحظ من الجدول رقم (48) أنّ جميع العبارات مرتبطة بالمجموع الكلّي للبعد بشكل جيّد وأنّ حذف إحدى العبارات من البعد سيضعف قيمة ثبات معامل ألفا كرونباخ إلى أقل من 0.891 وهذا ما تدعّمه نتائج العمود الأخير من الجدول، حيث نلاحظ بأن العبارة الثالثة القائلة " تقوم مؤسستكم بتدريب العاملين في المستويات التنفيذية على استخدام بعض الأساليب العلمية لاكتشاف انحرافات الجودة" مرتبطة بشكل قوي بالمجموع الكلّي للبعد بنسبة 77.5% إذا ما قورنت بباقي العبارات وأنّ حذفها يؤدي إلى انخفاض قيمة ثبات هذا البعد من 0.891 إلى 0.858، ونفس الشيء بالنسبة للعبارت الأخرى (a51، a52، a54) باستثناء العبارة a55 فإنّ حذفها يؤدي إلى تحسين معامل الثبات إلى 0.892، وعموما نعتبر نتائج هذا البعد مقبولة بشكل جيّد.

1-6- اختبار ثبات بعد تشكيل فرق العمل: سنقوم باختبار ثبات بعد تشكيل فرق العمل من خلال حساب معامل Cronbach Alpha كما هو موضّح في الجدول رقم (49)

الجدول رقم (49): قيمة ثبات الاتساق الداخلي لبعد " تشكيل فرق العمل"

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,848	0,847	4

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

من نتائج الجدول رقم (49) نلاحظ أن قيمة ثبات بعد تشكيل فرق العمل مرتفع حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ Cronbachs Alpha 0.848 لأربع (04) عبارات باستخدام قيمة الثبات الداخلي ألفا ممّا يدل على ارتفاع درجة الاتساق الداخلي بين عبارات هذا البعد وتعتبر قيمة معامل ألفا جيّدة جدّا على اعتبار أنّ قيمة الثبات ألفا أكبر من 80% ويمكن اعتبار هذا المقياس ممتاز من حيث الثبات في قياس الظاهرة المدروسة، مما يعكس صلاحيته للتطبيق الميداني، ولمعرفة درجة الارتباط بين عبارات هذا البعد ندرج الجدول رقم (50).

الجدول رقم (50): قيم الارتباط الداخلي لعبارات بعد "تشكيل فرق العمل"

	a61	a62	a63	a64
a61	1,000	0,663	0,526	0,396
a62	0,663	1,000	0,684	0,549
a63	0,526	0,684	1,000	0,669
a64	0,396	0,549	0,669	1,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

بناءا على ما ورد في الجدول رقم (50) نلاحظ أن قيم الارتباط الداخلي بين عبارات بعد "تشكيل فرق العمل" مقبولة وموجبة وهذا ما يعني ملائمة العبارات لهذا المقياس.

والجدول الموالي يوضّح علاقة كل عبارة بالبعد ككل ومدى ملائمتها له وكذا دورها في تحسين أو تخفيض قيمة معامل ألفا كرونباخ لبعد "تشكيل فرق العمل" في حالة حذفها من المقياس.

الجدول رقم (51): الإحصائيات الكلية لبعد " تشكيل فرق العمل"

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a61	9,3519	8,720	0,611	0,449	0,838
a62	9,5333	7,499	0,762	0,604	0,773
a63	9,6111	7,830	0,754	0,597	0,777
a64	9,8259	8,583	0,623	0,463	0,833

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

نلاحظ من الجدول رقم (51) أنّ العبارتين a62، a63 مرتبطة بالمجموع الكلّي للبعد بشكل جيّد كما أنّ معاملات الارتباط دالة دالة عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وأنّ حذف إحدى هذه العبارات من البعد سيضعف قيمة ثبات معامل ألفا كرونباخ إلى أقل من 0.848 وهذا ما تدعّمه نتائج العمود الأخير من الجدول، حيث نلاحظ بأن العبارة الثانية القائلة " تقوم مؤسستكم بتعيين فرق عمل تتكون من أفراد لديهم الكفاءة اللازمة لمعالجة مشاكل العمل وتحقيق الجودة المطلوبة" مرتبطة بشكل قوي بالمجموع الكلّي للبعد إذا ما قورنت بباقي العبارات وأنّ حذفها يؤدي إلى انخفاض قيمة ثبات هذا البعد من 0.855 إلى 0.773 ونفس الأمر بالنسبة لباقي العبارات حيث يؤدي حذفها إلى انخفاض معامل الثبات ولو بمعدل أقل، وعموما نعتبر نتائج هذا البعد مقبولة بشكل جيّد وهذا ما يعني ملائمة العبارات لهذا المقياس.

عموما ومن خلال ما سبق يمكن القول أنّ الأبعاد الفرعية للمحور الأول المعنون بـ " إدارة الجودة الشاملة" تتميّز بدرجة ثبات جيّدة إلى ممتازة وبناء عليه نستنتج أنّ محور الجودة الشاملة يتميّز كذلك بدرجة ثبات عالية جدّا، لكن ومن أجل تدعيم هذه النتائج لابد من التأكّد من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور ككل باستخدام برنامج SPSSv24 كما هو موضّح في الجدول رقم (52).

الجدول رقم (52): قيمة الاتساق الداخلي لمحور "إدارة الجودة الشاملة"

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,948	,942	28

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

من الجدول أعلاه نلاحظ أنّ قيمة ثبات محور إدارة الجودة الشاملة بلغت 0.948 وهذا ما يعني أنه يتميّز بدرجة ثبات عالية جدا في قياس الظاهرة المدروسة أي أنّ معاملات الارتباط ما بين العبارات موجبة ومقبولة، كما أنّ جميع عبارات المحور مرتبطة بالمجموع الكلّي للمحور بشكل جيّد وأنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه فإنّ عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

2- اختبار ثبات محور المواصفات القياسية ISO: لاختبار ثبات محور المواصفات القياسية ISO نقوم باختبار مختلف الأبعاد الثلاثة المكونة له باستخدام Cronbach Alpha كما يلي:

بنفس الطريقة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ والارتباط الداخلي بالإضافة إلى الإحصائيات الكلية لكل بعد من الأبعاد الثلاثة للمواصفات القياسية ISO على الترتيب: بعد المواصفة القياسية ISO 9001، بعد المواصفة القياسية ISO 14001، بعد المواصفة القياسية ISO 18001، وكانت نتائج الاختبار تشير إلى ارتفاع درجة الاتساق الداخلي بين العبارات التي يتضمنها كل بعد وهذا ما يدّل على تمتع مختلف أبعاد المواصفات القياسية ISO بدرجة ثبات عالية، إذ بلغ معامل ثبات تلك الأبعاد 0.932، 0.904، 0.771 على الترتيب، حيث يتميز بعدي المواصفة القياسية ISO 9001 والمواصفة القياسية ISO 14001 بدرجة ثبات ممتازة على اعتبار قيمة الثبات Alpha أكبر من 90%، أما بعد فيتميز بدرجة ثبات مقبولة، كما أن جميع عبارات أبعاد المواصفات القياسية ISO مرتبطة بالمجموع الكلي لكل بعد على حدى بشكل جيّد وأنّ حذف إحدى العبارات من البعد الذي تنتمي إليه سوف يؤدي إلى انخفاض قيمة الثبات Alpha إلى أقل من قيّم الثبات المذكورة أعلاه لمختلف أبعاد المواصفات القياسية ISO كما هو موضح في الملحق رقم ... بالإضافة لما سبق فقد توصلنا إلى أن محور المواصفات القياسية ISO يتمتع بدرجة ثبات ممتازة، على اعتبار أن معامل ثبات المحور ككل قدّر بـ 0.937 كما هو مبين في الملحق رقم و(04)[1]، وتعتبر نتائج الثبات المحسوبة للمحور الثاني ومختلف الأبعاد المشكلة له جيّدة وتخدم إجراء الدراسة الميدانية.

3- اختبار ثبات محور الأداء الشامل: لاختبار ثبات محور الأداء الشامل نقوم باختبار مختلف الأبعاد الثلاثة المكونة له باستخدام Cronbach Alpha كما يلي:

بنفس الطريقة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ والارتباط الداخلي لكل بعد من أبعاد الأداء الشامل وكانت نتائج الاختبار تشير إلى ارتفاع درجة الاتساق الداخلي بين العبارات التي يتضمنها كل بعد وهذا ما يدّل على تمتعها بدرجة ثبات عالية، إذ بلغ معامل ثبات الأبعاد الثلاثة للمحور الثالث (الأداء الاقتصادي، البيئي والاجتماعي) 0.824، 0.915، 0.901 على الترتيب، حيث أنّ أغلب المعاملات كانت أكبر من 80%، بالإضافة إلى حساب

[1] أنظر الملحق رقم (03): **نتائج اختبار أداة الدراسة**، معامل الثبات Cronbach's Alpha، ص: 481- 483

معامل ثبات المحور ككل، إذ قدّر معامل الثبات الكلي لمحور الأداء الشامل 0.932 كما هو مبيّن في الملحق رقم (04)[1] وتعتبر نتائج الثبات المحسوبة للمحور الثالث ومختلف الأبعاد المشكلة له جيّدة وتخدم إجراء الدراسة الميدانية.

انطلاقا من النتائج التي توصلنا إليها أعلاه يمكن الحكم على الاستبيان بالثبات والجدول الموالي يعطي النتائج الكلية لاختبار الاتساق الداخلي للمتغيرات المستقلة والتابعة وكذا الاتساق الكلي للاستبيان.

الجدول رقم (53): معاملات الثبات (Alpha Cronbach) لمحاور الاستبيان

محاور الدراسة	أبعاد الدراسة	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	جودة المقياس	معامل ثبات المحور
إدارة الجودة الشاملة	1- التركيز على الزبون	4	0.903	ممتازة	0.948
	2- دعم والتزام الإدارة العليا	6	0.922	ممتازة	
	3- مشاركة العاملين	5	0.897	جيّدة	
	4- التحسين المستمر	4	0.827	جيّدة	
	5- التدريب والتطوير	5	0.891	جيّدة	
	6- تشكيل فرق العمل	4	0.848	جيّدة	
المواصفات القياسية ISO	1- المواصفة القياسية ISO 9001	11	0.932	ممتازة	0.937
	2- المواصفة القياسية ISO 14001	10	0.904	ممتازة	
	3- المواصفة القياسية ISO 18001	8	0.771	مقبولة	
الأداء الشامل	1- الأداء الاقتصادي	10	0.824	جيّدة	0.932
	2- الأداء البيئي	08	0.915	ممتازة	
	3- الأداء الاجتماعي/المجتمعي	15	0.901	ممتازة	
	الاتساق الكلّي للاستبيان	**90**	**0.976**	ممتازة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24 (أنظر الملحق رقم (04)، ص: 486.

تشير نتائج الاختبار في الجدول أعلاه إلى تمتع محاور الدراسة بدرجة عالية جدا من الثبات، حيث نلاحظ أنّ جميع المعاملات أكبر من 90% وقد كان أعلى معامل ثبات لمحور إدارة الجودة الشاملة بـ 0.948 ثم محور المواصفات القياسية ISO بـ 0.937 ثم محور الأداء الشامل بـ 0.932، كما أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل جاءت ممتازة، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان (المحاور مجتمعة) 0.976 وهذا ما يؤكد لنا أنّ الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق ولو أعيد توزيعها في نفس الظروف على العيّنة لكانت النتائج متطابقة بنسبة 97.6% مما يجعلها صالحة للدراسة والتطبيق.

[1] أنظر الملحق رقم (03): **نتائج اختبار أداة الدراسة**، معامل الثبات Cronbach's Alpha، ص: 484- 486.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات التعريفية لعينة الدراسة

لقد تم تحديد فئة المبحوثين في جميع الإطارات بالمؤسسات محل الدراسة، فكانت الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) كما يلي:

أولا: تحليل مفردات العينة على أساس الجنس: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس بالمؤسسات محل الدراسة (مؤسسة سونلغاز بجيجل SONALGAZ، الشركة القطرية للصلب بجيجل AQS، المديرية الجهوية الصناعية بسكيكدة DRIK المؤسسة المينائية بجيجل EPJ) كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (54): توزيع أفراد العينة على أساس الجنس

الجنس	التكرار (ni)	النسبة المئوية (%)
ذكر	224	83
أنثى	46	17
المجموع	270	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

حيث أنّ: ni: التكرار المطلق ، fi: التكرار النسبي.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ النسبة الأكبر للمبحوثين من فئة الذكور في المؤسسات محل الدراسة حيث نلاحظ أنّ عدد الذكور بلغ 224 وهم يمثلون ما نسبته 83% في مقابل ذلك بلغ مجموع عدد الإناث 46 وهم يمثلون ما نسبته 17% من عينة الدراسة ويرجع هذا الفارق لطبيعة العمل في المؤسسات الاقتصادية الصناعية أساسا التي تلجأ لتوظيف الذكور بشكل أكبر من الإناث على خلاف قطاعات أخرى كالخدمات والتعليم.

ثانيا: تحليل مفردات العينة على أساس العمر: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب العمر بالمؤسسات محل الدراسة كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (55): توزيع أفراد العينة على أساس العمر

العمر	التكرار (ni)	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	53	19.6
من 30 سنة إلى 40 سنة	138	51.1
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	54	20
أكبر من 50 سنة	25	9.3
المجموع	**270**	**100**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ النسبة الأكبر للمبحوثين من فئة العاملين الذين يتراوح عمرهم ما بين 30 سنة و40 سنة وتعكس ... فرد عامل في المؤسسات محل الدراسة، تليها فئة العاملين الذين يتراوح عمرهم ما بين ... وتعكس ... فرد عامل.... وهم يمثلون ما نسبته 51.5% في مقابل ذلك بلغ مجموع عدد العاملين من 40 سنة والأقل من 50 سنة 54 وهم يمثلون ما نسبته 20% من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد العاملين أقل من 30 سنة 53 يمثلون من نسبته 19.6% أما العاملين أكثر من 50 سنة فقد بلغ عددهم 25 وهم يمثلون ما نسبته 9.3%.

ثالثا: تحليل مفردات العينة على أساس المستوى الوظيفي: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (56): توزيع أفراد العينة على أساس المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار (ni)	النسبة المئوية (%)
مدير عام	02	0.8
مساعد مدير عام	10	3.7
رئيس مصلحة	14	5.2
رئيس قسم	13	4.8
رئيس ورشة	22	8.1
موظف	209	77.4
المجموع	**270**	**100**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أنّ النسبة الأكبر للمبحوثين من فئة العاملين الذين يشغلون مناصب إدارية (موظف) بعدد إجمالي يقدر بـ 209 وتعكس ما نسبته 77.4 فرد عامل في المؤسسات محل الدراسة، تليها فئة العاملين الذين يشغلون منصب رئيس ورشة بعدد إجمالي قدر بـ 22 وهم يمثلون ما نسبته 8.1% في مقابل ذلك بلغ مجموع العاملين في منصب رئيس مصلحة بعدد إجمالي بلغ 14 وهم يمثلون ما نسبته 5.2% من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد العاملين في منصب رئيس قسم بعدد إجمالي قدر بـ 13 وهم يمثلون ما نسبته 4.8% في مقابل ذلك بلغ مجموع العاملين في منصب مساعد مدير عام بعدد إجمالي بلغ 10 وهم يمثلون ما نسبته 3.7% من عينة الدراسة في حين بلغ عدد العاملين في منصب مدير عام بعدد إجمالي قدر بـ 02 وهم يمثلون ما نسبته 0.8%.

رابعا: تحليل مفردات العينة على أساس المستوى العلمي: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي بالمؤسسات محل الدراسة كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (57): توزيع أفراد العينة على أساس المستوى العلمي

المستوى الوظيفي	التكرار (ni)	النسبة المئوية (%)
ليسانس	139	51.5
ماستر	76	28.1
مهندس	37	13.7
دراسات عليا	18	6.7
المجموع	270	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ النسبة الأكبر للمبحوثين من فئة العاملين لشهادة ليسانس بعدد إجمالي يقدر بـ 139 وتعكس ما نسبته 51.5% فرد عامل في المؤسسات محل الدراسة، تليها فئة العاملين من حملة شهادة ماستر بعدد قدر بـ 76 وهم يمثلون ما نسبته 28.1%، في مقابل ذلك بلغ مجموع العاملين الحاملين لشهادة مهندس 37 عامل وهم يمثلون ما نسبته 13.7% من عينة الدراسة في حين بلغ عدد العاملين من حملة الدراسات العليا 18 عامل وهم يمثلون ما نسبته 6.7%.

خامسا: تحليل مفردات العينة على أساس عدد سنوات الخبرة المهنية: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية بالمؤسسات محل الدراسة كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (58): توزيع أفراد العينة على أساس الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار (ni)	النسبة المئوية (%)
أقل من خمس سنوات	67	24.8
من 05- 09 سنوات	101	37.4
من 10- 14 سنوات	61	22.6
أكثر من 15 سنة	41	15.2
المجموع	**270**	**100**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أنّ النسبة الأكبر للمبحوثين من فئة العاملين الذين يحوزون خبرة مهنية تتراوح بين 05 و09 سنوات بعدد إجمالي يقدر بـ 101 وتعكس ما نسبته 37.4% فرد عامل في المؤسسات محل الدراسة، تليها فئة العاملين الذين يحوزون خبرة مهنية أقل من 05 سنوات بعدد إجمالي يقدر بـ 67 وهم يمثلون ما نسبته 24.8% في مقابل ذلك بلغ مجموع العاملين الذين يحوزون خبرة مهنية تتراوح بين 10 14 سنة بعدد إجمالي يقدر بـ 61 وهم يمثلون ما نسبته 22.6% من عينة الدراسة، وأخيرا بلغ عدد العاملين الذين يحوزون خبرة مهنية أكثر من 15 سنة 41 عامل وهم يمثلون ما نسبته 15.2%.

خلاصة

تمحور الفصل السابق حول توضيح أهم الأطر المنهجية المتبعة بهدف إرساء الأسس العملية لإجراء الدراسة الميدانية، ومن خلالها قدمنا لمحة موجزة عن المؤسسات محل الدراسة والتي قدّر عددها بأربع مؤسسات اقتصادية إنتاجية وخدماتية ناشطة على مستوى الشرق الجزائري شكلت لنا عينة الدراسة المستهدف من دراستنا هاته مرتكزين في ذلك على اختيار وحدة معاينة تمثلت في فئة الإطارات لخدمة أغراض الدراسة.

وبهدف جمع المعلومات الضرورية لإجراء الدراسة الميدانية استخدمنا الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات حيث قمنا بإخضاعها للصدق الخارجي (صدق الخبراء) وكذا الصدق الداخلي من خلال حساب درجة الاتساق الداخلي للاستبيان وتوصلنا إلى أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات جيّد ومن ثم صلاحيتها لإجراء الدراسة الميدانية كما توصلنا إلى أنّ بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يخدم القيام بالاختبارات المعلمية عند تحليل آراء مفردات العينة واختبار فرضيات الدراسة.

وختاما تم عرض وتحليل لأهم البيانات الوصفية لعينة الدراسة وتوزيعها حسب المتغيرات الوصفية الواردة في الاستبيان وتم التوصل إلى أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة في المؤسسات المبحوثة ناهيك على أن أغلبية أفراد العينة هم من حملة شهادة ليسانس بالدرجة الأولى مقارنة بالشهادات الأخرى، وأنهم يمتلكون في رصيدهم المهني سنوات خبرة معتبرة تراوحت بين 05 و10 سنوات، كما أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الموظفين يشغلون مناصب إدارية أقل مسؤولية مقارنة بالمناصب العليا الواردة في الدراسة ممثلين بفئة الموظفين وهذا حسب نتائج التحليل الاحصائي.

الفصل السادس: عرض وتحليل بيانات الدراسة، بناء نموذج الانحدار المتعدد واختبار الفرضيات

الفصل السادس: عرض وتحليل بيانات الدراسة، بناء نموذج الانحدار المتعدد واختبار الفرضيات

تمهيد

بعدما استعرضنا أهم الأطر المنهجية لإجراء الدراسة الميدانية والتي وضحت أدوات جمع البيانات ومنهجية البحث المتبعة، ناهيك عن تقديم عينة الدراسة ثم القيام بأهم الاختبارات الضرورية لأداة الدراسة من حيث الصدق والثبات واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية. نتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذه المنهجية من خلال عرض وتحليل نتائج التحليل الاحصائي التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة بعد إجراء المعالجة الاحصائية.

ولذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث تناولنا في المبحث الأول عرض وتحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول متغير إدارة الجودة الشاملة ومختلف الأبعاد المشكلة له، ثم خصصنا المبحث الثاني عرض وتحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول متغير المواصفات القياسية ISO ومختلف أبعاده، أمّا المبحث الثالث فقد تطرقنا من خلاله عرض وتحليل آراء مفردات عينة الدراسة حول متغير الأداء الشامل ومختلف أبعاده، في حين خصص المبحث الرابع والاخير لبناء نموذج الدراسة واختبار فرضياتها، حيث تناولنا في هذا الأخير تفسير للنموذج العام للدراسة وافتراضات الانحدار المتعدد، بالإضافة إلى توضيح طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات المستقلة المعتمدة في الدراسة والمتغيرات التابعة، لنختم المبحث باختبار فرضيات الدراسة.

وعلية فقد تمحور هذا الفصل بالدراسة والتحليل لأهم المحاور الأساسية والتي شكلت المباحث الرئيسية لهذا الفصل وهي كما يلي:

- **المبحث الأول**: عرض وتفسير النتائج الخاصة بمحور إدارة الجودة الشاملة؛
- **المبحث الثاني**: عرض وتفسير النتائج الخاصة بمحور المواصفات القياسية ISO؛
- **المبحث الثالث**: عرض وتفسير النتائج الخاصة بمحور الأداء الشامل؛
- **المبحث الرابع**: بناء نموذج الانحدار الخطي المتعدد واختبار فرضيات الدراسة؛

المبحث الأول: عرض وتفسير النتائج الخاصة بمحور إدارة الجودة الشاملة

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل النتائج الاحصائية المتعلقة بآراء عينة الدراسة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التي شملتها الدراسة من خلال تحليل عبارات كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: عرض وتفسير نتائج بعدي "التركيز على الزبون ودعم والتزام الإدارة العليا"

تضمن هذا المطلب توضيح لاستجابات أفراد عينة الدراسة المرتبطة ببعدي التركيز على الزبون ودعم والتزام الإدارة العليا؛ ولتحليل البيانات تم استخدام اختبار T، وهذا لمعرفة ما إذا كانت درجة الموافقة تزيد أو تنقص عن الدرجة المتوسطة؛ حيث سنقوم بداية بتحديد المتوسط الحسابي للفقرة ثم قيمة t المحسوبة ومقارنتها مع قيمة t الجدولية، حيث إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والقيمة الاحتمالية أصغر من 0.05 نقبل الفقرة أما في حالة العكس فهذا يعني أن إجابات أفراد العينة تؤول نحو الرفض.

أولا: عرض وتفسير نتائج بعد "التركيز على الزبون": يمكن توضيح استجابات أفراد العينة لفقرات هذا البعد بهدف معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة، وكذا تحديد مستوى الموافقة لمختلف العبارات بهدف تقييم هذا البعد إضافة إلى ترتيب مختلف العبارات بناءا على قيمة المتوسط الحسابي كما هو موضّح في الجدول الموالي، حيث اعتمدنا على العبارات:

A1₁: تقوم مؤسستكم بدراسة احتياجات وتوقعات الزبائن بشكل دوري.

A1₂: تقوم مؤسستكم بمعالجة شكاوى الزبائن المتعلقة بجودة المنتجات والخدمات.

A1₃: تلتزم مؤسستكم بتقديم منتجاتها وخدماتها للزبائن في الوقت المحدد.

A1₄: تطور وتبتكر مؤسستكم المنتجات والخدمات وفق متطلبات الزبائن الحالية والمستقبلية.

الجدول رقم (59): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "التركيز على الزبون"

العبارة		استجابات مفردات العينة					المتوسط الحسابي μ	الانحراف المعياري δ	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الموافقة	الترتيب
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما						
A1₁	ni	10	58	33	136	33	3.45	1.07	7.04	0.000	مرتفع	03
	fi	3.7	21.5	12.2	50.4	12.2						
A1₂	ni	8	55	30	141	36	3.52	1.05	8.22	0.000	مرتفع	01
	fi	3	20.4	11.1	52.2	13.3						
A1₃	ni	17	52	21	136	44	3.51	1.15	7.24	0.000	مرتفع	02
	fi	16.3	19.3	7.8	50.4	16.3						
A1₄	ni	9	65	40	119	37	3.40	1.09	6.1	0.000	مرتفع	04
	fi	3.3	24.1	14.8	44.1	13.7						
الدرجة الكلية لبعد التركيز على الزبون							**3.47**	**1.09**	–	0.000	**مرتفع**	–

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (59) نلاحظ أنّ هناك تجانس كبير في موافقة أفراد عينة الدراسة على التزام المؤسسات محل الدراسة بالتركيز على العميل سواء على مستوى شركة سونلغاز بجيجل، مؤسسة ميناء جن جن بجيجل، الشركة القطرية للصلب أو المديرية الجهوية الصناعية بسكيكدة، وهذا ما عكسته المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد والتي كانت محصورة بين 3.40 و3.52، كما نلاحظ وجود تشتت في آراء عينة الدراسة حيث كان الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد محصورا بين 1.05 و1.15 وهي قيم أكبر من الواحد. وهذا أمر مقبول نظرا لعدم تجانس مجتمع الدراسة من حيث بعض الخصائص (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وتفصيلا لذلك فقد جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.52 وهو ينتمي للمجال (3.41- 4.20) وقيمة t المحسوبة تساوي 7.04 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05. مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تهتم بشكل كبير بمعالجة شكاوى الزبائن المتعلقة بجودة المنتجات والخدمات، وهذا ما تعكسه نسبة الموافقة المرتفعة على هذه العبارة والتي بلغت 65.5%، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي قدره 3.51 وهو ينتمي للمجال (3.41- 4.20) وقيمة t المحسوبة تساوي 8.22 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تلتزم بتقديم منتجاتها وخدماتها للزبائن في الوقت المحدد، وهذا ما تعكسه نسبة الموافقة المرتفعة على هذه العبارة والتي بلغت 66.5%.

تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي قدره 3.45 وهو ينتمي للمجال (3.41- 4.20) وقيمة t المحسوبة تساوي 7.24 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05. مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بدراسة احتياجات وتوقعات الزبائن بشكل دوري، وهذا ما يعكس نسبة الموافقة المرتفعة على هذه العبارة والتي بلغت 66.6%، تليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي قدره 3.40 وهو ينتمي للمجال (3.41- 4.20) وقيمة t المحسوبة تساوي 6.1 وهي أكبر من قيمة tالجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05. مما يشير إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بتطوير وابتكار المنتجات والخدمات وفق متطلبات الزبائن الحالية والمستقبلية، وهذا ما يعكس نسبة الموافقة المرتفعة على هذه العبارة والتي بلغت 57.8%.

كما يتضح أيضا من الجدول أعلاه أنّ المتوسط الحسابي العام لبعد "التركيز على الزبون" بلغ 3.47 وهي قيمة تقع ضمن المجال الرابع في سلم ليكرث الخماسي (3.41- 4.20) والذي يشير إلى مستوى الموافقة المرتفعة مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة لديها اهتمام كبير بالزبائن الحاليين والمرتقبين في سوق يتميز بالمنافسة الكبيرة وهذا على اعتبار أنّ كسب ولاء الزبائن سواء من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة في الوقت المحدد، والعمل على تلبية توقعاتهم واحتياجاتهم ومعالجة شكاويهم تعد خطوة كبيرة لتوسيع الحصة السوقية وتحقيق الاستمرارية في أسواق تتميز بالمنافسة الكبيرة في إطار تعزيز مبدأ إدارة العلاقات مع الزبائن.

ثانيا: عرض وتفسير نتائج بعد "دعم والتزام الإدارة العليا": يمكن توضيح استجابات أفراد العينة لفقرات هذا البعد بهدف معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة، وكذا تحديد مستوى الموافقة لمختلف العبارات بهدف تقييم هذا البعد إضافة إلى

ترتيب مختلف العبارات بناءا على قيمة المتوسط الحسابي كما هو موضّح في الجدول الموالي، حيث اعتمدنا على ست عبارات هي: **A21**، **A22**، **A23**، **A24**، **A25**، **A26** حيث أنّ:

A21: تلتزم الإدارة العليا بتطبيق سياسة جودة ترتكز على مبادئ الجودة الشاملة.

A22: تهدف الإدارة العليا لمؤسستكم من وراء تطبيق سياسة الجودة لتحسين جودة المنتجات والخدمات وتحقيق الأداء المتميز.

A23: تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية.

A24: توفّر الإدارة العليا الدعم المالي والمادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

A25: تعمل الإدارة العليا على تسهيل تدفق المعلومات المتعلقة بضبط الجودة.

A26: تعمل الإدارة العليا على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بهدف الانتقال لمفهوم الجودة الشاملة.

الجدول رقم (60): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "دعم والتزام الإدارة العليا"

العبارة		استجابات مفردات العينة					المتوسط الحسابي μ	الانحراف المعياري δ	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الموافقة	الترتيب
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما						
A21	ni	11	64	30	120	45	3.45	1.14	6.6	0.000	مرتفع	02
	fi	4.1	23.7	11.1	44.4	16.7						
A22	ni	14	55	21	134	46	3.52	1.14	7.59	0.000	مرتفع	01
	fi	5.2	20.4	7.8	49.6	17						
A23	ni	8	61	53	125	23	3.34	1.01	5.63	0.000	متوسط	06
	fi	3	22.6	19.6	46.3	8.5						
A24	ni	10	56	59	110	35	3.38	1.06	5.93	0.000	متوسط	04
	fi	3.7	20.7	21.9	40.7	13						
A25	ni	10	59	47	112	42	3.43	1.1	6.44	0.000	مرتفع	03
	fi	3.7	21.9	17.4	41.5	15.6						
A26	ni	9	61	48	130	22	3.35	1.02	6.65	0.000	متوسط	05
	fi	3.3	22.6	17.8	48.1	8.1						
الدرجة الكلية لبعد دعم والتزام الإدارة العليا							**3.41**	**1.07**	–	–	**مرتفع**	–

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (60) نلاحظ أنّ هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على دعم والتزام الإدارة العليا للمؤسسات محل الدراسة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما عكسته المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد والتي كانت محصورة بين 3.35 و3.52، كما نلاحظ وجود تشتت في آراء عينة الدراسة حيث

كان الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد محصورا بين 1.02 و1.14 وهي قيم أكبر من الواحد، وهذا أمر مقبول نظرا لعدم تجانس مجتمع الدراسة من حيث بعض الخصائص (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وتفصيلا لذلك فقد جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.52 وهو ينتمي للمجال (3.41- 4.20) وقيمة t المحسوبة تساوي 7.59 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنّ الإدارة العليا للمؤسسات محل الدراسة تهدف من وراء سياسة الجودة المتبعة في مجال النشاط إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات وتحقيق الأداء المتميز، وهذا ما عكسته نسبة الموافقة المرتفعة على هذه العبارة والتي بلغت 66.6% من مجموع أفراد عينة الدراسة، تليها العبارة رقم (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.45 وهو ينتمي للمجال (3.41- 4.20) وقيمة t المحسوبة تساوي 6.6 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنّ الإدارة العليا للمؤسسات محل الدراسة تلتزم بتطبيق سياسة جودة ترتكز في مجملها على مبادئ الجودة الشاملة، وهذا ما عكسته نسبة الموافقة المرتفعة على هذه العبارة والتي بلغت 61.1% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

تليها العبارة رقم (05) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.43 وهو ينتمي للمجال الرابع (3.41- 4.20) وقيمة t المحسوبة تساوي 6.44 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05. مما يدل على أنّ الإدارة العليا للمؤسسات محل الدراسة تعمل على تسهيل تدفق المعلومات المتعلقة بضبط الجودة، وهذا ما عكسته نسبة الموافقة المرتفعة على هذه العبارة والتي بلغت 57% من مجموع أفراد عينة الدراسة، تليها العبارة رقم (04) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.38 وهو ينتمي للمجال (2.61- 3.40) من الموافقة المتوسطة وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 5.93 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وعليه فهده العبارة تؤول للموافقة مما يدل على أنّ الإدارة العليا للمؤسسات محل الدراسة توفر الدعم المالي والمادي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

في حين جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.35 وهو ينتمي للمجال (2.61- 3.40) من الموافقة المتوسطة وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 6.65 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وعليه فهده العبارة تؤول للموافقة. مما يدل على أنّ الإدارة العليا للمؤسسات محل الدراسة تعمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة سواء من خلال تغيير طرق العمل تعزيز العمل الجماعي بهدف مقاومة التغيير التنظيمي وتحقيق انتقال فعّال لمفهوم الجودة الشاملة، وهذا على اعتبار أنّ تبنّي أساليب تنظيمية جديدة من طرف المنظمات يؤدي إلى خلق مقاومة لهذا التغيير من طرف العاملين إن لم تقم المنظمة بتهيئة البيئة المناسبة لذلك وجعل العاملين يندمجون في مسعى الإدارة بالجودة الشاملة، تليها في الأخير العبارة رقم (03) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3.34 وهو ينتمي للمجال (2.61- 3.40) من الموافقة المتوسطة وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 5.63 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05. وعليه فهده العبارة تؤول للموافقة مما يدل على أنّ الإدارة العليا للمؤسسات محل الدراسة تعمل على نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية.

كما يتضح أيضا من الجدول أعلاه أنّ المتوسط الحسابي العام لبعد "دعم والتزام الإدارة العليا" بلغ 3.41 بانحراف معياري قدره 1.07 وهو متوسط يقع ضمن المجال الرابع في سلم ليكرث الخماسي (3.41- 4.20) والذي يشير إلى مستوى الموافقة المرتفعة مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة (الشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل مؤسسة ميناء جن جن–جيجل، مؤسسة إنتاج الكهرباء بجيجل والمديرية الجهوية الصناعية سكيكدة) تقوم بتوفير الدعم اللاّزم وتعزيز الانتقال السليم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ويعزى الباحث النتيجة المتوصل إليها في هذا البعد إلى إدراك المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الكبيرة التي تقع على عاتق الإدارة العليا في إنجاح الانتقال من تبني سياسة التركيز على جودة المنتج النهائي إلى تطبيق سياسة أخرى بأهداف أشمل قائمة على مبدأ الإدارة بالجودة الشاملة وقناعتها بتبني هذه الفلسفة في جميع عملياتها وأنشطتها وأقسامها، وهذا ما يتطلب ضرورة توفير الدعم المادي والمالي الكافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ناهيك عن امتلاك قيادة لها القدرة في التأثير على سلوكيات العاملين وخلق الرغبة لديهم لتحقيق أهدافها، اضافة إلى التزام الإدارة العليا بالمؤسسات محل الدراسة بنشر ثقافة الجودة في جميع المستويات وأن تحقيق الجودة الشاملة هو مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض وتفسير نتائج بعدي "مشاركة العاملين والتحسين المستمر"

تضمن هذا المطلب توضيح لأهم استجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد مشاركة العاملين والتحسين المستمر بالمؤسسات محل الدراسة.

أولا: عرض وتفسير نتائج بعد "مشاركة العاملين": يمكن توضيح استجابات أفراد العينة لفقرات هذا البعد بهدف معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة، وكذا تحديد مستوى الموافقة لمختلف العبارات بهدف تقييم هذا البعد إضافة إلى ترتيب مختلف العبارات بناءا على قيمة المتوسط الحسابي كما هو موضّح في الجدول الموالي، حيث اعتمدنا على خمس عبارات هي: A31، A32، A33، A34، A35 حيث أنّ:

A31: تقوم مؤسستكم بتوضيح مزايا إدارة الجودة الشاملة لمختلف العاملين من أجل تفادي مقاومة التغيير التنظيمي.

A32: تنظر مؤسستكم للأفراد العاملين لديها بمثابة رأسمال بشري يجب تحفيزه باستمرار لحثهم على تحقيق الجودة المطلوبة من العميل.

A33: قوم مؤسستكم بالاستماع لآراء واقتراحات العاملين لديها حول مشاكل العمل من أجل تحقيق جودة العملية الإدارية ككل.

A34: تقوم الشركة بإشراك الكفاءات البشرية في كافة المستويات التنظيمية في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بجودة المنتجات والخدمات المقدمة.

A35: تهدف مؤسستكم من وراء إشراك الكفاءات البشرية لتعزيز فعالية خطط العمل وكفاءة القرارات الإدارية والتشغيلية.

الجدول رقم (61): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "مشاركة العاملين"

العبارة		استجابات مفردات العينة					المتوسط الحسابي μ	الانحراف المعياري δ	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الموافقة	الترتيب
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما						
A3₁	ni	6	63	67	88	46	3.38	1.08	5.87	0.000	متوسط	01
	fi	2.2	23.3	24.8	32.6	17						
A3₂	ni	13	65	47	98	47	3.37	1.16	5.27	0.000	متوسط	02
	fi	4.8	24.1	17.4	36.3	17.4						
A3₃	ni	24	65	43	96	42	3.24	1.23	3.30	0.001	متوسط	03
	fi	8.9	24.1	15.9	35.6	15.6						
A3₄	ni	19	85	42	90	34	3.12	1.19	1.78	0.075	متوسط	05
	fi	7	31.5	15.6	33.3	12.6						
A3₅	ni	18	82	43	90	37	3.17	1.19	2.34	0.020	متوسط	04
	fi	6.7	30.4	15.9	33.3	13.7						
الدرجة الكلية لبعد مشاركة العاملين							**3.25**	**1.17**	–	–	مرتفع	–

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

يتضح من استقراء بيانات الجدول رقم (61) أن هناك تجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد مشاركة العاملين بالمؤسسات محل الدراسة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما عكسته المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد والتي كانت محصورة بين 3.12 و3.38، كما نلاحظ وجود تشتت في آراء عينة الدراسة حيث كان الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد محصورا بين 1.08 و1.23 وهي قيم أكبر من الواحد. وهذا أمر مقبول نظرا لعدم تجانس مجتمع الدراسة من حيث بعض الخصائص (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أما بخصوص ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي فقد جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.38 وهو ينتمي للمجال (2.61- 3.40) من الموافقة المتوسطة وبانحراف معياري قدره 1.08 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 5.87 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه فهذه العبارة تؤول للموافقة. مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بتوضيح مزايا تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لمختلف العاملين من أجل تفادي مقاومة التغيير التنظيمي على اعتبار أنّ تطبيق أسلوب إداري جديد يخلق نوع من الخوف لدى العاملين وهذا ما تركز عليه الإدارة العليا لخلق نوع من الأمان الوظيفي للعاملين في مختلف المستويات الإدارية، تليها العبارة رقم (02) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.37 وهو ينتمي للمجال (2.61- 3.40) بدرجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري قدره 1.16، وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 5.87 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000

وهي أقل من 0.05. مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تنظر إلى الأفراد العاملين لديها بمثابة رأسمال بشري يجب تحفيزه باستمرار لحثهم على تحقيق الجودة المطلوبة من العميل، تليها العبارة رقم (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.24 وهو ينتمي للمجال (2.61- 3.40) بدرجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري قدره 1.23 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 3.30 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05. مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بالاستماع لآراء واقتراحات العاملين لديها حول مشاكل العمل من أجل تحقيق جودة العملية الإدارية ككل.

تليها العبارة رقم (05) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.17 وهو ينتمي للمجال (2.61- 3.40) بدرجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري قدره 1.19 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 2.34 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.020 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أنّ إشراك الكفاءات البشرية بالمؤسسات محل الدراسة يهدف إلى تعزيز فعالية خطط العمل وكفاءة القرارات الإدارية والتشغيلية، تليها أخيرا العبارة رقم (04) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.12 وهو ينتمي للمجال (2.61- 3.40) بدرجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري قدره 1.19، وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 1.58 وهي أصغر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.075 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة لا تقوم باشراك الكفاءات البشرية في كافة المستويات التنظيمية في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بجودة المنتجات والخدمات المقدمة.

كما يتضح أيضا من الجدول أعلاه أنّ المتوسط الحسابي العام لبعد "مشاركة العاملين" بلغ 3.25 بانحراف معياري قدره 1.17 وهو متوسط يقع ضمن المجال الثالث في سلم ليكرث الخماسي (2.61- 3.40) والذي يشير إلى مستوى الموافقة المتوسطة مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة (الشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل مؤسسة ميناء جن جن–جيجل، مؤسسة إنتاج الكهرباء بجيجل والمديرية الجهوية الصناعية سكيكدة) تقوم بإشراك العاملين لديها بشكل متوسط في اتخاذ القرارات كإحدى الآليات المساعدة في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ويرى الباحث أنّ النتيجة المتوصل إليها في هذا البعد تعزى لمركزية التسيير الموجودة في أغلب المؤسسات العمومية بصفة عامة، كما أنّ مشاركة العاملين قد تنحصر في مستويات إدارية دون الأخرى، والتي نتج عنها غياب المشاركة في صنع القرار وتحديد الأهداف وهذا ما يتعارض مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، رغم وجود الكفاءات البشرية المؤهلة التي تملك القدرة على المساهمة الفعالة في تقديم المقترحات والحلول العملية لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية، فرغم ذلك لازالت عملية صنع القرار من اختصاص الإدارة العليا بالمؤسسات محل الدراسة.

ثانيا: عرض وتفسير نتائج بعد "التحسين المستمر": يمكن توضيح استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا البعد بهدف معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة، وكذا تحديد مستوى الموافقة لمختلف العبارات بهدف تقييم هذا البعد إضافة إلى ترتيب مختلف العبارات بناءا على قيمة المتوسط الحسابي، كما هو موضّح في الجدول الموالي حيث اعتمدنا على أربع عبارات هي: **A41**، **A42**، **A43**، **A44** حيث أنّ:

A41: تعمل مؤسستكم على تحقيق الأداء المتميز في جميع المستويات من أجل تلبية رغبات الزبائن الحالية والمستقبلية

A42: تتوفر مؤسستكم على قسم خاص بالبحث والتطوير من أجل تعزيز القيمة المقدمة للزبون، تقليل الأخطاء والإنتاج المعيب.

A43: يسمح التحسين المستمر لمؤسستكم بالتكيّف مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية وخلق فرص جديدة.

A44: تقوم مؤسستكم برقابة مستمرة لمستوى الأداء المحقق وتصحيح الانحرافات خاصة المتعلقة بالجودة.

الجدول رقم (62): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "التحسين المستمر"

العبارة		استجابات مفردات العينة					المتوسط الحسابي μ	الانحراف المعياري δ	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الموافقة	الترتيب
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما						
A41	ni	8	58	34	127	34	3.44	1.05	6.98	0.000	مرتفع	02
	fi	3	21.5	15.9	47	12.6						
A42	ni	11	68	48	125	18	3.26	1.03	4.15	0.000	متوسط	04
	fi	4.1	25.2	17.8	46.3	6.7						
A43	ni	7	56	47	129	31	3.44	1.02	7.18	0.000	مرتفع	01
	fi	2.6	20.7	17.4	47.8	11.5						
A44	ni	8	57	49	123	33	3.42	1.04	6.75	0.000	مرتفع	03
	fi	3	21.1	18.1	45.6	12.2						
الدرجة الكلية لبعد التحسين المستمر							**3.44**	**1.03**	**-**	**-**	**مرتفع**	**-**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

من خلال استقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (62) نلاحظ أنّ هناك تفاوت في موافقة أفراد العينة على بعد التحسين المستمر بالمؤسسات محل الدراسة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما عكسته المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد والتي كانت محصورة بين 3.26 و3.67، كما نلاحظ وجود تشتت في آراء عينة الدراسة حيث كان الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد محصورا بين 1.02 و1.05 وهي قيم أكبر من الواحد، وهذا أمر مقبول نظرا لعدم تجانس مجتمع الدراسة من حيث بعض الخصائص (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أما بخصوص ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي فقد جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.44 وهو ينتمي للمجال (3.40- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.02 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 7.18 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنّ التحسين المستمر يسمح للمؤسسات محل الدراسة بالتكيّف مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية وخلق فرص جديدة وهذا تأكده نسبة الموافقة على هذه العبارة المقدرة بـ 59.3%؛ تليها مباشرة العبارة رقم (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.44 وهو ينتمي للمجال (3.40- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.05 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 6.98 وهي

أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تعمل على تحقيق الأداء المتميز في جميع المستويات من أجل تلبية رغبات الزبائن الحالية والمستقبلية وهذا ما تأكده نسبة الموافقة على هذه العبارة المقدرة بـ 59.6% حسب آراء عينة الدراسة.

تليها مباشرة العبارة رقم (04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.42 وهو ينتمي للمجال (3.40- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.04 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 6.75 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بإجراء رقابة مستمرة لمستوى الأداء المحقق وتصحيح الانحرافات خاصة المتعلقة بجودة المنتجات والخدمات من أجل كسب رضا الزبائن وهذا ما تأكده نسبة الموافقة على هذه العبارة المقدرة بـ 57.8% حسب آراء عينة الدراسة، تليها مباشرة العبارة رقم (02) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.26 وهو ينتمي للمجال (2.41- 3.40) بدرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره 1.03 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 4.15 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه فإنّ هذه العبارة تؤول لمجال الموافقة، مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تتوفر على قسم خاص بالبحث والتطوير من أجل تعزيز القيمة المقدمة للزبون وتقليل الأخطاء والوحدات المعيبة وهذا ما تأكده نسبة الموافقة على هذه العبارة المقدرة بـ 53% حسب آراء عينة الدراسة؛ كما يتضح أيضا من الجدول أعلاه أنّ المتوسط الحسابي العام لبعد "مشاركة العاملين" بلغ 3.45 بانحراف معياري قدره 1.45 وهو متوسط يقع ضمن المجال الرابع في سلم ليكرث الخماسي (3.40- 4.20) والذي يشير إلى مستوى الموافقة المرتفعة وبالتالي فإنّ هناك مستوى مرتفع لبعد التحسين المستمر في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حسب آراء عينة الدراسة.

ويرى الباحث أن مستوى الموافقة المرتفع الذي حضي به بعد التحسين المستمر يعزى إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بالتركيز أساسا على التحسين المستمر للعمليات والمنتجات سواء من خلال تضمين الجودة المطلوبة من طرف الزبائن وتسليم المنتجات والخدمات في الوقت المحدد، ناهيك عن تحسين طرائق العمل؛ وهذ ما ينتج عنه تحسين الأداء وكسب ولاء الزبائن، كما يمكن إرجاعه إلى الأساليب الرقابية المطبقة في مختلف المستويات الإدارية وخاصة في المستويات التنفيذية وورشات الإنتاج الأمر الذي ساهم في تحديد انحرافات الأداء المحقق وتصحيحها خاصة ما تعلق منها بانحرافات الجودة بما يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز.

المطلب الثالث: عرض وتفسير نتائج بعدي " التدريب والتطوير/ تشكيل فرق العمل"

تضمن هذا المطلب توضيح لاستجابات أفراد العينة المرتبطة ببعد التدريب والتطوير وكذا تشكيل فرق العمل على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

أولا: عرض وتفسير نتائج بعد "التدريب والتطوير": يمكن توضيح استجابات أفراد العينة لفقرات هذا البعد بهدف معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة، وكذا تحديد مستوى الموافقة لمختلف العبارات بهدف تقييم هذا البعد إضافة إلى ترتيب مختلف العبارات بناءا على قيمة المتوسط الحسابي كما هو موضّح في الجدول الموالي، حيث اعتمدنا على خمس عبارات: **A51**، **A52**، **A53**، **A54**، **A55**، حيث أنّ:

A51: تقوم مؤسستكم بتحديد احتياجات العاملين لبرامج تدريبية جديدة حول الجودة بشكل مستمر.

A52: تعمل مؤسستكم على تنمية مهارات ومعارف الكفاءات البشرية في كافة المستويات التنظيمية لتحقيق جودة المنتجات أو الخدمات.

A53: تقوم مؤسستكم بتدريب العاملين في المستويات التنفيذية على استخدام بعض الأساليب العلمية لاكتشاف انحرافات الجودة.

A54: تقوم مؤسستكم بتخصيص ميزانية للتدريب وإعادة رسكلة العاملين بشكل دوري.

A55: البرامج التدريبية تساعد العاملين على تحسين الجودة ومنع وقوع الأخطاء في العمل.

الجدول رقم (63): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "التدريب والتطوير"

العبارة		استجابات مفردات العينة					المتوسط الحسابي μ	الانحراف المعياري δ	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الموافقة	الترتيب
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما						
A51	ni	11	55	38	136	30	3.44	1.06	6.82	0.000	مرتفع	02
	fi	4.1	20.4	14.1	50.4	11.1						
A52	ni	8	72	29	116	45	3.43	1.13	6.31	0.000	مرتفع	03
	fi	3	26.7	10.7	43	16.7						
A53	ni	14	51	46	106	53	3.49	1.15	7.00	0.000	مرتفع	01
	fi	5.2	18.9	17	39.3	19.6						
A54	ni	13	58	23	153	23	3.42	1.06	6.56	0.000	مرتفع	04
	fi	4.8	21.5	8.5	56.7	8.5						
A55	ni	11	62	42	122	33	3.38	1.09	5.8	0.000	متوسط	05
	fi	4.1	23	15.6	45.2	12.2						
الدرجة الكلية لبعد التدريب والتطوير							**3.43**	**1.09**	**–**	**–**	**مرتفع**	**–**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

من خلال استقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (63) نلاحظ أنّ هناك تجانس معتبر في موافقة أفراد عينة الدراسة على أغلب فقرات بعد التدريب والتطوير بالمؤسسات محل الدراسة، وهذا ما عكسته المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد والتي كانت محصورة بين 3.38 و3.49، كما نلاحظ وجود تشتت في آراء عينة الدراسة حول المتوسط الحسابي، حيث كان الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد محصورا بين 1.06 و1.15 وهي قيم أكبر من الواحد وهذا أمر مقبول نظرا لعدم تجانس مجتمع الدراسة من حيث بعض الخصائص الشخصية (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي سنوات الخبرة).

أما بخصوص ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي فقد جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.49 وهو ينتمي للمجال (3.40- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره

1.15 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 7.00 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تولي اهتمام كبير لتدريب العاملين في المستويات التنفيذية على بعض الأساليب العلمية لاكتشاف انحرافات الجودة عن ما هو مخطط له وهذا ما تأكده نسبة الموافقة على هذه العبارة المقدرة بـ 58.9% حسب آراء عينة الدراسة، تليها مباشرة العبارة رقم (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.44 وهو ينتمي للمجال (3.40- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.06 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 6.82 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بتحديد احتياجات العاملين لبرامج تدريبية جديدة حول الجودة بشكل مستمر وهذا ما تأكده نسبة الموافقة على هذه العبارة المقدرة بـ 61.5% حسب آراء عينة الدراسة.

تليها مباشرة العبارة رقم (02) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.43 وهو ينتمي للمجال (3.40- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.13، وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 6.31 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تعمل على تنمية مهارات ومعارف الكفاءات البشرية في كافة المستويات التنظيمية لتحقيق جودة المنتجات والخدمات، وهذا ما تأكده نسبة الموافقة على هذه العبارة المقدرة بـ 59.7% حسب آراء عينة الدراسة، في حين حلت العبارة رقم (04) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.42 وهو ينتمي للمجال (3.40- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.06، وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 6.56 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بتخصيص ميزانية للتدريب وإعادة رسكلة العاملين بشكل دوري، وهذا ما تأكده نسبة الموافقة على هذه العبارة المقدرة بـ 65.2% حسب آراء عينة الدراسة، تليها في الأخير العبارة رقم (05) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.38 وهو ينتمي للمجال (2.61- 3.40) بدرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره 1.09، وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 5.8 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنّ البرامج التدريبية المسطرة من طرف المؤسسات محل الدراسة تساعد العاملين على تحسين الجودة ومنع وقوع الأخطاء في العمل، وهذا ما تأكده نسبة الموافقة على هذه العبارة المقدرة بـ 57.4% حسب آراء عينة الدراسة.

كما يتضح أيضا من الجدول أعلاه أنّ المتوسط الحسابي العام لبعد "التدريب والتطوير" بلغ 3.43 بانحراف معياري قدره 1.09 وهو متوسط يقع ضمن المجال الرابع في سلم ليكرث الخماسي (3.40- 4.20) والذي يشير إلى مستوى الموافقة المرتفعة وبالتالي فإنّ هناك مستوى مرتفع لتطبيق بعد التدريب والتطوير في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حسب آراء عينة الدراسة.

ويرى الباحث أن النتيجة المتوصل إليها والتي تشير إلى أنّ هناك مستوى مرتفع لتطبيق بعد التدريب والتطوير راجع لكون الأهمية التي توليها المؤسسات محل الدراسة للبرامج التدريبية ودورها الفعال في تبسيط مرتكزات فلسفة

إدارة الجودة الشاملة وتدريب العاملين على مختلف أدواتها وأساليبها، لأن التطبيق السليم لنظام إدارة الجودة الشاملة لن يتحقق على أرض الواقع دون توفر التدريب الكافي والفهم الجيد لمبادئها ومتطلباتها، كما يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى تخصيص ميزانية خاصة بالتدريب وتحسين المستوى بشكل دوري لكافة العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

ثانيا: عرض وتفسير نتائج بعد "تشكيل فرق العمل": يمكن توضيح استجابات أفراد العينة لفقرات هذا البعد وكذا تحديد مستوى الموافقة لمختلف العبارات بهدف تقييم هذا البعد إضافة إلى ترتيب مختلف العبارات كما هو موضّح في الجدول الموالي، حيث اعتمدنا على أربع عبارات هي: A61، A62، A63، A64 حيث أنّ:

A61: تشجع مؤسستكم العمل الجماعي المبني على روح التعاون بين العاملين في أداء مهامهم لتحسين جودة أدائهم.

A62: تقوم مؤسستكم بتعيين فرق عمل تتكون من أفراد لديهم الكفاءة اللازمة لمعالجة مشاكل العمل وتحقيق الجودة المطلوبة.

A63: تشجع مؤسستكم مناقشة الأفكار جماعيا قبل اتخاذ القرارات خاصة المؤثرة على جودة المنتجات والخدمات.

A64: تقوم مؤسستكم بتنظيم حلقات الجودة لمناقشة شكاوى الزبائن حول الجودة.

الجدول رقم (64): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "تشكيل فرق العمل"

العبارة		استجابات مفردات العينة					المتوسط الحسابي μ	الانحراف المعياري δ	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الموافقة	الترتيب
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما						
A61	ni	9	64	35	128	34	3.42	1.08	6.40	0.000	مرتفع	01
	fi	3.3	23.7	13	47.4	12.6						
A62	ni	20	71	34	114	31	3.24	1.17	3.35	0.001	متوسط	02
	fi	7.4	26.3	12.6	42.2	11.5						
A63	ni	17	78	40	114	21	3.16	1.11	2.39	0.017	متوسط	03
	fi	6.3	28.9	14.8	42.2	7.8						
A64	ni	18	97	55	81	19	2.94	1.09	0.77	0.439	متوسط	04
	fi	6.7	35.9	20.4	30	7						
الدرجة الكلية لبعد تشكيل فرق العمل							**3.19**	**1.11**	**-**	**-**	**متوسط**	**-**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

من خلال استقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (64) نلاحظ أنّ هناك تجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد تشكيل فرق العمل ولكن بدرجات متوسطة على أغلب فقراته، وهذا ما عكسته المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد والتي كانت محصورة بين 2.94 و3.42، كما نلاحظ وجود تشتت في آراء عينة الدراسة حول المتوسط الحسابي، حيث كان الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد محصورا بين 1.08 و1.17 وهي قيم أكبر من

الواحد وهذا أمر مقبول نظرا لعدم تجانس مجتمع الدراسة من حيث بعض الخصائص الشخصية (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي سنوات الخبرة).

أما بخصوص ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي فقد جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.42 وهو ينتمي للمجال (3.40- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.08 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 6.40 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بتشجيع العمل الجماعي المبني على روح التعاون بين العاملين في أداء مهامهم لتحسين جودة أدائهم وهذا ما تأكده نسبة الموافقة على هذه العبارة المقدرة بـ 58.9% حسب آراء عينة الدراسة، في حين حلت العبارة رقم (02) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.24 وهو ينتمي للمجال (2.60- 3.40) بدرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره 1.17 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 3.35 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بتعيين فرق عمل تتكون من أفراد لديهم الكفاءة اللاّزمة لمعالجة مشاكل العمل وتحقيق الجودة المطلوبة، وهذا ما تأكده نسبة الموافقة على هذه العبارة المقدرة بـ 53.7% حسب آراء عينة الدراسة.

تليها مباشرة العبارة رقم (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.16 وهو ينتمي للمجال (2.60- 3.40) بدرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره 1.11 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 2.39 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.017 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بتشجيع التشاور ومناقشة الأفكار جماعيا قبل اتخاذ القرارات خاصة المؤثرة على جودة المنتجات والخدمات وهذا بشكل نسبي على اعتبار نسبة الموافقة على هذه العبارة لم تتعدى 50% من آراء عينة الدراسة، في حين حلت العبارة رقم (04) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.94 وهو ينتمي للمجال (2.60- 3.40) بدرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قدره 1.09، وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 0.77 وهي أصغر من قيمة tالجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.439 وهي أكبر من 0.05 وعليه فهذه الفقرة تؤول للرفض من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بتنظيم حلقات الجودة لمناقشة شكاوى الزبائن حول الجودة، وهذا ما تأكده نسبة عدم الموافقة على هذه العبارة المقدرة بـ 42.6% حسب آراء عينة الدراسة.

كما يتضح أيضا من الجدول أعلاه أنّ المتوسط الحسابي العام لبعد "تشكيل فرق العمل" بلغ 3.19 بانحراف معياري قدره 1.11 وهو متوسط يقع ضمن المجال الثالث في سلم ليكرث الخماسي (2.60- 3.40) والذي يشير إلى مستوى الموافقة المتوسطة، وبالتالي فإنّ هناك مستوى متوسط لتطبيق بعد تشكيل فرق العمل في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حسب آراء عينة الدراسة.

ويرى الباحث أن النتيجة المتوصل إليها والتي تشير إلى أنّ هناك مستوى متوسط لتطبيق بعد تشكيل فرق العمل في المؤسسات محل الدراسة يمكن إرجاعه إلى غياب الالتزام الفعلي من طرف الإدارة العليا بتشكيل فرق عمل لمعالجة مشاكل العمل، ناهيك عن غياب روح التعاون وروح العمل كفريق واحد لدى بعض الفئات من الأفراد العاملين وحتى

المسيرين، وكذا رفض مشاركة المعلومات والمعارف الخاصة بمجال العمل وهذا ما يتنافى مع متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر العمل الجماعي من الأولويات التي تسمح بمعالجة مصادر الأخطاء في الإنتاج وتقليل الوحدات المعيبة وكذا الهدر في الموارد بما يساهم في تحقيق الجودة المطلوبة.

ولمعرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة، تم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها سابقا من تحليل وتفريغ استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة الجودة الشاملة والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (65): استجابات عينة الدراسة حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة

أبعاد إدارة الجودة الشاملة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
التركيز على الزبون	من 01 إلى 04	3.47	1.09	01
دعم والتزام الإدارة العليا	من 05 إلى 10	3.41	1.07	04
مشاركة العاملين	من 11 إلى 15	3.25	1.17	05
التحسين المستمر	من 16 إلى 19	3.44	1.03	02
التدريب والتطوير	من 20 إلى 24	3.43	1.09	03
تشكيل فرق العمل	من 25 إلى 28	3.19	1.11	06
المتوسط العام للمحور	**من 01 إلى 28**	**3.36**	**1.09**	**-**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

بالرجوع لبيانات الجدول رقم (65) يتضح لنا أن هناك مستوى متوسط لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 3.36 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث الخماسي (من 2.61- 3.40) وهي الفئة التي تعبر عن المستوى المتوسط من الموافقة وهذا راجع لتباين تطبيق مختلف الأبعاد المشكلة له على اعتبار أنّ هذه الفلسفة لا زالت حديثة التطبيق بمؤسساتنا الاقتصادية ولم تصل الإلمام الكامل بمبادئها ومتطلباتها.

حيث نلاحظ أنّ بعد التركيز على الزبون جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.47، يليه بعد التحسين المستمر في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.44، في حين جاء بعد التدريب والتطوير في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.43 يليه بعد دعم والتزام الإدارة العليا في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.41 وهي المبادئ الأربع الأكثر تطبيقا بالمؤسسات محل الدراسة حسب آراء أفراد عينة الدراسة، على خلاف بعد مشاركة العاملين الذي جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.25، يليه بعد تشكيل فرق العمل في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.19 إذ يعتبر هادين البعدين مطبقين بشكل متوسط وهي نتيجة منطقية من واقع مؤسستنا الاقتصادية التي لا زالت بعيدة عن تمكين العاملين وإشراكهم في قرارات المؤسسة من جهة وغياب الأخذ بفكرة العمل كفريق واحد في مؤسساتنا الاقتصادية.

المبحث الثاني: عرض وتفسير النتائج الخاصة بمحور المواصفات القياسية ISO

نتناول في هذا الفصل عرض وتفسير استجابات أفراد العينة المتعلقة بالمحور الثاني وهذا من خلال عرض آراء مفردات عينة الدراسة الخاصة بالأبعاد الثلاثة التي يتضمنها محور المواصفات القياسية ISO.

المطلب الأول: عرض وتفسير نتائج بعد "المواصفة القياسية ISO 9001"

تضمن هذا المطلب توضيح لاستجابات مفردات العينة المرتبطة ببعد المواصفات القياسية ISO 9001، من خلال توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بهدف معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة، وكذا تحديد مستوى الموافقة لمختلف العبارات بهدف تقييم بعد المواصفات القياسيةISO 9001 إضافة إلى ترتيب مختلف العبارات بناءا على قيمة المتوسط الحسابي كما هو موضّح في الجدول الموالي، حيث اعتمدنا على إحدى عشر عبارات هي: **B11، B12، B13، B14، B15 ،B16،B17، B18، B19، B110، B111**، حيث أنّ:

B11: تقوم مؤسستكم بتطبيق نظام إدارة جودة (SMQ) يتوافق ومتطلبات المواصفة القياسية ISO 9001.

B12: تقوم مؤسستكم بإعداد دليل الجودة وتوضيح إجراءات وتعليمات العمل للأنشطة المؤثرة على الجودة.

B13: تقوم مؤسستكم بالاستماع والوفاء برغبات الزبائن وأصحاب المصلحة.

B14: تطبق مؤسستكم نظام التدقيق الداخلي للجودة للتأكد من أن أنشطة الجودة تم إنجازها بشكل صحيح.

B15: تعمل مؤسستكم على تخفيض معدل شكاوى الزبائن.

B16: تقوم مؤسستكم بالتحسين المستمر للأنشطة والعمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات.

B17: تقوم مؤسستكم بجميع عمليات الفحص للمواد والمستلزمات وكذا المنتجات والخدمات قبل تسويقها للزبون.

B18: تقوم مؤسستكم بقياس مستوى أداء نظام إدارة جودة وكفاءة العمليات الإنتاجية بهدف تحقيق رضا الزبائن.

B19: تقوم مؤسستكم بتحديد حالات عدم المطابقة المرتبطة بنظام الجودة بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

B110: تقوم مؤسستكم بتعزيز التواصل بين مختلف الأقسام لمنع حدوث الأخطاء وتحسين كفاءة نظام إدارة الجودة.

B111: نظام إدارة جودة المطبق ساهم في حصول مؤسستكم على المواصفة ISO 9001 لأنظمة إدارة الجودة.

الجدول رقم (66): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "المواصفة القياسية ISO 9001"

العبارة		استجابات مفردات العينة					المتوسط الحسابي μ	الانحراف المعياري δ	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الموافقة	الترتيب
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما						
B11	ni	9	41	46	133	41	3.57	1.02	9.24	0.000	مرتفع	05
	fi	3.3	15.2	17.0	49.3	15.2						
B12	ni	10	47	50	142	21	3.43	0.98	7.21	0.000	مرتفع	07
	fi	3.7	17.4	18.5	52.6	7.8						
B13	ni	5	49	46	118	52	3.60	1.05	9.44	0.000	مرتفع	02
	fi	1.9	18.1	17.1	43.7	19.3						

09	متوسط	0.000	6.16	1.02	3.38	28	122	54	58	8	**ni**	**B14**
						10.4	45.2	20.0	21.5	3.0	**fi**	
08	مرتفع	0.000	6.39	1.10	3.42	34	131	36	55	14	**ni**	**B15**
						12.6	48.5	13.3	20.4	502	**fi**	
10	متوسط	0.000	5.84	1.05	3.37	38	94	79	49	10	**ni**	**B16**
						14.1	34.8	29.3	18.1	3.7	**fi**	
03	مرتفع	0.000	8.69	1.14	3.60	71	88	53	50	8	**ni**	**B17**
						26.3	32.6	19.6	18.5	3.0	**fi**	
11	متوسط	0.000	4.71	1.26	3.36	56	86	56	44	28	**ni**	**B18**
						20.7	31.9	20.7	16.3	10.4	**fi**	
06	مرتفع	0.000	8.93	1.02	3.55	44	115	68	33	10	**ni**	**B19**
						16.3	42.6	25.2	12.2	3.7	**fi**	
04	مرتفع	0.000	8.32	1.16	3.58	66	100	41	53	10	**ni**	**B110**
						24.4	37.0	15.2	19.6	3.7	**fi**	
01	مرتفع	0.000	11.34	1.09	3.75	84	86	56	39	5	**ni**	**B111**
						31.1	31.9	20.7	14.4	1.9	**fi**	
–	**مرتفع**	**–**	**–**	**1.08**	**3.49**	**الدرجة الكلية لبعد "المواصفة القياسية ISO 9001"**						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

من خلال استقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (66) نلاحظ أنّ هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد المواصفة القياسية ISO 9001، وقد تراوحت بين الموافقة بدرجة متوسطة إلى الموافقة بدرجة مرتفعة على فقراته وهذا ما عكسته المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد والتي كانت محصورة بين 3.75 و3.36، كما نلاحظ وجود تشتت في آراء عينة الدراسة حول المتوسط الحسابي، حيث كان الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد محصورا بين 0.98 و1.10 وهي قيم أكبر من الواحد في مجملها وهذا أمر مقبول نظرا لعدم تجانس مجتمع الدراسة من حيث بعض الخصائص الشخصية (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي سنوات الخبرة).

أما بخصوص ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي فقد جاءت العبارة رقم (11) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.75 وهو ينتمي للمجال (3.40- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.09 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 11.34 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنّ نظام إدارة الجودة (SMQ) المطبق بالمؤسسات محل الدراسة ساهم في حصولها على المواصفة القياسية ISO 9001 لأنظمة إدارة الجودة وهذا ما وقفنا عليه من خلال الزيارات الميدانية، حيث أنّ جميع المؤسسات التي كانت محل دراستنا الميدانية تطبّق نظام إدارة جودة يتوافق مع متطلبات المواصفة مما ساهم في حصولها على شهادة التأهيل ISO 9001؛ تليها مباشرة العبارة رقم (03) في المرتبة

الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.60 وهو ينتمي للمجال (3.40- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره 1.05 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 09.44 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بالاستماع والوفاء برغبات الزبائن وأصحاب المصلحة بهدف المحافظة على الحصص السوقية وحجم الأرباح.

في حين جاءت العبارة رقم (07) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.60 وهو ينتمي للمجال (3.40- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره 1.14 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 08.69 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بجميع عمليات الفحص والاختبار للمواد والمستلزمات المستخدمة وكذا المنتجات والخدمات قبل تسويقها للزبون؛ تليها مباشرة العبارة رقم (10) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.58 وهو ينتمي للمجال (3.40- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره 1.16 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 08.32 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة تعمل على تعزيز التواصل والتعاون بين مختلف الأقسام والمصالح لمنع حدوث الأخطاء وتحسين كفاءة نظام إدارة الجودة؛ في حين جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.57 وهو ينتمي للمجال (3.40- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره 1.02 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 09.24 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بتطبيق نظام إدارة جودة (SMQ) يتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية ISO 9001؛ تليها مباشرة العبارة رقم (09) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3.55 وهو ينتمي للمجال (3.40- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره 1.02 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 08.93 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بتحديد حالات عدم المطابقة المرتبطة بنظام الجودة بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة؛ في حين جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3.43 وهو ينتمي للمجال (3.40- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره 0.98 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 07.21 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بإعداد دليل الجودة وتوضيح إجراءات وتعليمات العمل للأنشطة المؤثرة على الجودة.

تليها العبارة رقم (05) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 3.42 وهو ينتمي للمجال (3.40- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره 1.10 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 06.39 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة حققت معدل شكاوى الزبائن منخفض وهذا يعزى للاهتمام الذي توليه المؤسسات محل الدراسة لتضمين الجودة المطلوبة من الزبون ومعالجة شكاويهم في الآجال المحددة؛ تليها مباشرة العبارة رقم (04) في المرتبة

التاسعة بمتوسط حسابي قدره 3.38 وهو ينتمي لمجال الحياد (2.61- 3.40) وبانحراف معياري قدره 1.02 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 06.16 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه فهذه العبارة تؤول للموافقة مما يشير إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بتطبيق نظام التدقيق الداخلي للجودة للتأكد من أنشطة الجودة تم إنجازها بشكل صحيح ويفسر هذا بانخفاض الوحدات المعيبة من المنتجات والخدمات على مستوى المؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية.

في حين جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 3.37 وهو ينتمي لمجال الحياد (2.61- 3.40) وبانحراف معياري قدره 1.05 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 05.84 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه فهذه العبارة تؤول للموافقة مما يشير إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بالتحسين المستمر للأنشطة والعمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، تليها العبارة رقم (08) في المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي قدره 3.36 وهو ينتمي لمجال الحياد (2.61- 3.40) وبانحراف معياري قدره 1.05 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 04.71 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه فهذه العبارة تؤول للموافقة مما يشير إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بقياس مستوى أداء نظام إدارة الجودة وكفاءة العمليات الإنتاجية بهدف تحقيق رضا الزبائن.

كما يتضح أيضا من الجدول أعلاه أنّ المتوسط الحسابي العام لبعد "المواصفة القياسية ISO 9001" بلغ 3.49 بانحراف معياري قدره 1.08 وهو متوسط يقع ضمن المجال الرابع في سلم ليكرث الخماسي (3.41- 4.20) والذي يشير إلى مستوى الموافقة المرتفعة، وبالتالي فإنّ هناك مستوى مرتفع لتطبيق بعد المواصفة القياسية ISO 9001 في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حسب آراء عينة الدراسة.

ويرى الباحث أن النتيجة المتوصل إليها والتي تشير إلى أنّ هناك مستوى مرتفع لتطبيق بعد المواصفة القياسية ISO 9001 حيث أنّ جميع المؤسسات عينة الدراسة حاصلة على شهادة التأهيل ISO 9001 الصادرة عن منظمة التقييس الدولية ISO، وهذا نظرا للمزايا الاقتصادية التي تحصل عليها المؤسسة من تطبيق مثل هاته المواصفات العالمية وذلك من خلال كسب ثقة الزبائن في الأسواق المحلية والدولية، وهذا ما تأكدنا منه مع إطارات المؤسسات محل الدراسة فزبائن مؤسسة ميناء جن جن بجيجل مثلا من المتعاملين الدوليين معها في مجال شحن وتفريغ البضائع يشترطون حصول المؤسسة على شهادة التأهيل كضرورة حتمية في التبادلات التجارية، ونفس الأمر بالنسبة للشركة القطرية للصلب بجيجل التي دخلت بوابة السوق الدولية من خلال تصدير منتج الحديد بمختلف أنواعه للعديد من الدول الأوروبية وعليه عملت هاته المؤسسات على تكييف نظم إدارة الجودة الداخلية مع متطلبات هاته المواصفة الدولية كضرورة حتمية لكسب ثقة الزبائن وتوسيع الحصص السوقية ومن ثم تحسين هوامش الربح.

المطلب الثاني: عرض وتفسير نتائج بعد " المواصفة القياسية ISO 14001 "

تضمن هذا المطلب توضيح لاستجابات أفراد العينة المرتبطة ببعد المواصفات القياسية ISO 14001، كما هو موضّح في الجدول الموالي، حيث اعتمدنا على عشر عبارات:

B21: تقوم مؤسستكم بتطبيق نظام للإدارة البيئية يتطابق مع متطلبات المواصفة القياسية ISO 14001 للإدارة البيئية.

B22: تقوم مؤسستكم بتحديد الآثار البيئية الناتجة عن أنشطتها الصناعية أو الخدمية بهدف تحسين أدائها البيئي.

B23: تعمل مؤسستكم على احترام التشريعات القانونية الهادفة لحماية البيئة.

B24: تقوم مؤسستكم بالتركيز على منظومة الإدارة البيئية كأحد ركائز التخطيط الاستراتيجي.

B25: تعمل مؤسستكم على استخدام الطاقات النظيفة لتقليل التلوث البيئي وتحقيق استدامة الموارد.

B26: تقوم مؤسستكم بتحديد أهداف بيئية يجب تحقيقها في مجال تحسين الأداء البيئي.

B27: تقوم مؤسستكم بتحديد وتوثيق مسؤوليات العاملين في مجال تنفيذ نظام الإدارة البيئية.

B28: تقوم مؤسستكم بتنفيذ أساليب رقابية لقياس ومراقبة مختلف الأنشطة والعمليات التي ينتج عنها آثار سلبية على البيئة.

B29: تقوم مؤسستكم بمراجعة نظام الإدارة البيئية المطبق بشكل دوري للتأكد من فعاليته في تحسين أدائها البيئي.

B210: نظام الإدارة البيئية المطبق بمؤسستكم مكّنها من الحصول على المواصفة ISO 14001 للإدارة البيئية.

الجدول رقم (67): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد " المواصفة القياسية ISO 14001"

العبارة		استجابات مفردات العينة					المتوسط الحسابي μ	الانحراف المعياري δ	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الموافقة	الترتيب
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما						
B21	ni	13	41	55	124	37	4.08	1.05	7.53	0.000	مرتفع	01
	fi	4.8	15.2	20.4	45.9	13.7						
B22	ni	29	57	32	125	27	3.23	1.20	3.23	0.001	متوسط	09
	fi	10.7	21.1	11.9	46.3	10.0						
B23	ni	12	66	32	120	40	3.41	1.13	5.87	0.000	مرتفع	05
	fi	4.4	24.4	11.9	44.4	14.8						
B24	ni	12	46	63	110	39	3.43	1.07	6.70	0.000	مرتفع	04
	fi	4.4	17.0	23.3	40.7	14.4						
B25	ni	32	60	45	100	33	3.15	1.23	2.06	0.040	متوسط	10
	fi	11.9	22.2	16.7	37.0	12.2						
B26	ni	11	57	57	104	41	3.39	1.10	5.91	0.000	متوسط	06
	fi	4.1	21.1	21.1	38.5	15.2						
B27	ni	14	59	47	89	61	3.45	1.20	6.25	0.000	مرتفع	03

						22.6	33.0	17.4	21.9	5.2	**fi**	
02	مرتفع	0.000	6.84	1.12	3.47	47	112	44	55	12	**ni**	B2**8**
						17.4	41.5	16.3	20.4	4.4	**fi**	
08	متوسط	0.000	4.02	1.04	3.25	24	104	73	55	14	**ni**	B2**9**
						8.9	38.5	27.0	20.4	5.2	**fi**	
07	مرتفع	0.000	5.17	1.11	3.35	43	87	78	46	16	**ni**	B2**10**
						15.9	32.2	28.9	17.0	5.9	**fi**	
–	**مرتفع**	**–**	**–**	**1.12**	**3.42**	**الدرجة الكلية لبعد المواصفة القياسية ISO 14001**						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (67) إلى أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد المواصفة القياسية ISO 14001 للإدارة البيئية، وقد تراوحت بين الموافقة بدرجة متوسطة إلى الموافقة بدرجة مرتفعة على فقراته وهذا ما عكسته المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد والتي كانت محصورة بين 3.15 و4.08 كما نلاحظ وجود تشتت في آراء عينة الدراسة حول المتوسط الحسابي، حيث كان الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد محصورا بين 1.04 و1.23 وهي قيم أكبر من الواحد في مجملها وهذا أمر مقبول نظرا لعدم تجانس مجتمع الدراسة من حيث بعض الخصائص الشخصية (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي سنوات الخبرة).

وفيما يخص ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي فقد جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.08 وهو ينتمي للمجال (3.40- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.05 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 7.53 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بتطبيق نظام للإدارة البيئية يتطابق مع متطلبات المواصفة القياسية ISO 14001 للإدارة البيئية، في حين جاءت العبارة رقم (08) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.47 وهو ينتمي للمجال (3.40- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.12 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 6.84 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ما يعني أنّ المؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية تقوم بتنفيذ أساليب رقابية لقياس ومراقبة مختلف الأنشطة والعمليات التي ينتج عنها آثار سلبية على البيئة حسب آراء مفردات عينة الدراسة.

تليها مباشرة العبارة رقم (07) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.45 وهو ينتمي للمجال (3.41- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.20 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 6.25 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ما يشير إلى أنّ المؤسسات عينة الدراسة تقوم بتحديد وتوثيق مسؤوليات العاملين في مجال تنفيذ نظام الإدارة البيئية وهذا من شأنه أن يساهم في تحسين فعالية نظام الإدارة البيئية وتحقيق الأداء البيئي المتميز؛ تليها مباشرة العبارة رقم (04) في المرتبة الرابعة

بمتوسط حسابي قدره 3.43 وهو ينتمي للمجال (3.41- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.07 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 6.70 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ما يشير إلى أنّ المؤسسات عينة الدراسة تقوم بالتركيز على منظومة الإدارة البيئية كإحدى ركائز التخطيط الاستراتيجي.

تليها مباشرة العبارة رقم (03) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.41 وهو ينتمي للمجال (3.41- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.13 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 5.87 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ما يشير إلى أنّ المؤسسات عينة الدراسة تعمل على احترام التشريعات القانونية الهادفة لحماية البيئة خلال ممارسة نشاطها، وهذه النتيجة تعزى إلى أنّ المؤسسات الجزائرية تلتزم بحماية البيئة بشكل أكبر ليس طواعية وإنما في ظل وجود قوانين تعاقب على الإضرار بالبيئة والمحيط بفرض غرامات ورسوم بيئية؛ تليها مباشرة العبارة رقم (06) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3.39 وهو ينتمي لمجال الحياد (2.61- 3.40)، وبانحراف معياري قدره 1.10 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 5.91 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وعليه فهذه العبارة تؤول لمجال الموافقة ما يشير إلى أنّ المؤسسات عينة الدراسة تقوم بتحديد أهداف بيئية يجب تحقيقها في مجال تحسين الأداء البيئي؛ في حين جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة السابعة بمتوسط قدره 3.35 وهو ينتمي للمجال (2.61- 3.40)، وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 5.17 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه فهذه العبارة تؤول لمجال الموافقة المتوسطة، مما يدل على أنّ نظام الإدارة البيئية المطبق بالمؤسسات عينة الدراسة مكنها من الحصول على إشهاد المواصفة القياسية ISO 14001 للإدارة البيئية.

في حين جاءت العبارة رقم (09) في المرتبة الثامنة بمتوسط قدره 3.25 وهو ينتمي للمجال (2.61- 3.40)، وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 4.02 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه فهذه العبارة تؤول لمجال الموافقة المتوسطة، مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بمراجعة وتدقيق نظام الإدارة البيئية المطبق بشكل دوري للتأكد من كفاءته وفعاليته في تحسين أدائها البيئي؛ تليها العبارة رقم (02) في المرتبة التاسعة بمتوسط قدره 3.23 وهو ينتمي لمجال الحياد (2.61- 3.40) وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 3.23 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05 وعليه فهذه العبارة تؤول لمجال الموافقة المتوسطة، مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بتحديد الآثار البيئية الناتجة عن أنشطتها الصناعية أو الخدمية بهدف تحسين أدائها البيئي.

تليها العبارة رقم (05) في المرتبة العاشرة بمتوسط قدره 3.15 وهو ينتمي لمجال الحياد (2.61- 3.40) وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 1.06 وهي أصغر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.060 وهي أقل من 0.05 وعليه فهذه العبارة تؤول لمجال الموافقة المنخفضة، مما يدل على أنّ المؤسسات محل

الدراسة لا تعمل على استخدام الطاقات النظيفة لتقليل التلوث البيئي وتحقيق استدامة الموارد، وتعزى هذه النتيجة إلى غياب الإمكانيات اللازمة للتحول إلى استخدام الطاقات النظيفة والاعتماد على الطاقات التقليدية في الإنتاج.

كما يتضح أيضا من الجدول أعلاه أنّ المتوسط الحسابي العام لبعد "المواصفة القياسية ISO 14001" بلغ 3.42 بانحراف معياري قدره 1.12 وهو متوسط يقع ضمن المجال الرابع في سلم ليكرث الخماسي (3.41- 4.20) والذي يشير إلى مستوى الموافقة المرتفعة، وبالتالي فإنّ هناك مستوى مرتفع لتطبيق بعد المواصفة القياسية ISO 14001 في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حسب آراء عينة الدراسة.

ويرى الباحث أن النتيجة المتوصل إليها والتي تشير إلى أنّ هناك مستوى مرتفع لتطبيق بعد المواصفة القياسية ISO 14001 راجع بشكل كبير لازدياد الوعي البيئي لدى العديد من الزبائن خاصة على المستوى الدولي على اعتبار تفضيلهم التعامل مع المؤسسات التي تراعي الجوانب البيئية والحاصلة على تأهيل المواصفة القياسية ISO 1400، كما يمكن إرجاعه إلى تدخل الدولة من خلال فرض رسوم بيئية على المؤسسات التي لا تلتزم بالحفاظ على البيئة، ناهيك عن المزايا الاقتصادية التي تستفيد منها المؤسسة من جانب كسب حصص سوقية جديدة والقدرة على ولوج الأسواق العالمية.

المطلب الثالث: عرض وتفسير نتائج بعد "المواصفة القياسية ISO 18001"

تضمن هذا المطلب توضيح لاستجابات أفراد العينة المرتبطة ببعد المواصفات القياسية ISO 18001، من خلال توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بهدف معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة، وكذا تحديد مستوى الموافقة لمختلف العبارات بهدف تقييم بعد المواصفات القياسية ISO 18001، إضافة إلى ترتيب مختلف العبارات بناءا على قيمة المتوسط الحسابي كما هو موضّح في الجدول الموالي، حيث اعتمدنا على ثماني عبارات هي: B31، B32، B33، B34، B35، B36، B37، B38، حيث أنّ:

B31: تطبق مؤسستكم سياسة لإدارة الصحة والسلامة المهنية للعاملين تتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية OHSAS 18001 للصحة والسلامة.

B32: تقوم مؤسستكم بتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين من خلال توفير بيئة عمل صحية وآمنة.

B33: تستخدم مؤسستكم نظام فعال لتحديد مخاطر حوادث العمل المؤثرة على صحة وسلامة العمال.

B34: تتميز مؤسستكم بانخفاض تكاليف حوادث العمل والأمراض المهنية.

B35: تقدم مؤسستكم دورات تدريبية لفائدة المكلفين بأمن وسلامة العاملين.

B36: تعمل مؤسستكم على خلق ثقافة الصحة والسلامة المهنية لدى العاملين.

B37: سياسة إدارة الصحة والسلامة المهنية المطبقة بمؤسستكم ساعدتها في الحصول على شهادة OHSAS 18001 للصحة والسلامة المهنية.

B38: نظام إدارة الصحة والسلامة المطبق ساهم في حصول مؤسستكم على المواصفة الجديدة : ISO 45001 V2018 للصحة والسلامة المهنية.

الجدول رقم (68): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد " المواصفة القياسية ISO 18001"

العبارة		استجابات مفردات العينة					المتوسط الحسابي μ	الانحراف المعياري δ	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الموافقة	الترتيب
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما						
B31	ni	14	41	42	161	12	3.42	0.97	7.23	0.000	مرتفع	05
	fi	5.2	15.2	15.6	59.6	4.4						
B32	ni	9	42	42	154	23	3.51	0.96	8.81	0.000	مرتفع	04
	fi	3.3	15.6	15.6	57	8.5						
B33	ni	11	60	43	117	39	3.41	1.10	6.21	0.000	مرتفع	06
	fi	4.1	22.2	15.9	43.3	14.4						
B34	ni	26	45	36	120	42	3.54	1.75	3.27	0.000	مرتفع	02
	fi	9.6	16.7	13.3	44.4	15.6						
B35	ni	10	49	46	118	47	3.52	1.08	7.98	0.000	مرتفع	03
	fi	3.7	18.1	17.0	43.7	17.4						
B36	ni	11	39	51	116	53	3.59	1.08	9.05	0.000	مرتفع	01
	fi	4.1	14.4	18.9	43.0	19.6						
B37	ni	23	50	52	108	37	3.31	1.17	4.45	0.000	متوسط	07
	fi	8.5	18.5	19.3	40	13.7						
B38	ni	25	63	46	103	33	2.20	1.19	1.84	0.065	متوسط	08
	fi	9.3	23.3	17	38.1	12.2						
الدرجة الكلية لبعد المواصفة القياسية ISO 18001							**3.43**	**1.28**	**–**	**–**	**مرتفع**	**–**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

من خلال استقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (68) نلاحظ أنّ هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد المواصفة القياسية ISO 18001 لإدارة الصحة والسلامة المهنية، وقد تراوحت بين الموافقة بدرجة متوسطة إلى الموافقة بدرجة مرتفعة على فقراته وهذا ما عكسته المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد والتي كانت محصورة بين 2.20 و3.59، كما نلاحظ وجود تشتت في آراء عينة الدراسة حول المتوسط الحسابي، حيث كان الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد محصورا بين 0.96 و1.75 وهي قيم أكبر من الواحد في مجملها وهذا أمر مقبول نظرا لعدم تجانس مجتمع الدراسة من حيث بعض الخصائص الشخصية (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي سنوات الخبرة).

وفيما يخص ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي فقد جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.59 وهو ينتمي للمجال (3.40- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.08 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 9.05 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة

الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة تعمل على خلق ثقافة الصحة والسلامة المهنية لدى العاملين.

في حين جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.54 وهو ينتمي للمجال (3.40- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.75 وعلى اعتبار أنّ القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة تتميز بانخفاض تكاليف حوادث العمل والأمراض المهنية بين العاملين وهذا ما يعمل على تحسين أداء العاملين؛ تليها مباشرة العبارة رقم (05) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.52 وهو ينتمي للمجال (3.40- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.08، وعلى اعتبار أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بتخصيص دورات تدريبية لفائدة المكلفين بأمن وسلامة العاملين وهذا أمر ضروري نظرا لطبيعة نشاط المؤسسات عينة الدراسة سواء ما تعلق بإنتاج الحديد والصلب أو نشاط إنتاج الكهرباء وحتى نشاط شحن وتفريغ البضائع المستوردة أو المصدرة، كلها نشاطات تتطلب المزيد من التدريب والتكوين لتجنب مخاطر العمل؛ في حين جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.51 وهو ينتمي للمجال (3.41- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 0.96، وعلى اعتبار أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين من خلال توفير بيئة عمل صحية آمنة؛ تليها العبارة رقم (01) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.42 وهو ينتمي للمجال (3.40- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 0.97، وعلى اعتبار أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بتطبيق سياسة لإدارة الصحة والسلامة المهنية للعاملين تتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية ISO 18001 لإدارة الصحة والسلامة المهنية.

في حين جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3.41 وهو ينتمي للمجال (3.41- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.10، وعلى اعتبار أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة تعتمد أنظمة فعالة لتحديد وتوقع مخاطر حوادث العمل المؤثرة على صحة وسلامة العمال، تليها العبارة رقم (07) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3.31 وهو ينتمي للمجال (2.61- 3.40) وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تساوي 4.45 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وعليه فهذه العبارة تؤول لمجال الموافقة المتوسطة، مما يشير إلى أنّ سياسة إدارة الصحة والسلامة المهنية المطبقة بالمؤسسات محل الدراسة ساهمت في حصولها على ISO 18001 لإدارة الصحة والسلامة المهنية؛ تليها العبارة رقم (08) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 2.20 وهو ينتمي لمجال عدم الموافقة (1.81- 2.60)، وبانحراف معياري قدره 1.19 وعلى اعتبار أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.065 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة لم تتحصل بعد على المواصفة القياسية الجديدة ISO 45001: 2018 للصحة والسلامة المهنية في ظل نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية المطبق.

كما يتضح أيضا من الجدول أعلاه أنّ المتوسط الحسابي العام لبعد "المواصفة القياسية ISO 18001" لإدارة الصحة والسلامة المهنية بلغ 3.43 بانحراف معياري قدره 1.28 وهو متوسط يقع ضمن المجال الرابع في سلم ليكرث الخماسي (3.41- 4.20) والذي يشير إلى مستوى الموافقة المرتفعة، وبالتالي فإنّ هناك مستوى مرتفع لتطبيق بعد المواصفة القياسية ISO 18001 في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حسب آراء عينة الدراسة.

ويرى الباحث أن النتيجة المتوصل إليها والتي تشير إلى أنّ هناك مستوى مرتفع لتطبيق المواصفة القياسية ISO 18001 لإدارة الصحة والسلامة المهنية راجع بشكل كبير إلى أن أغلب المؤسسات محل الدراسة أولت أهمية كبيرة لتحسين ظروف العمل وترقية جودة الحياة الوظيفية للعاملين بغية تحفيزهم والحفاظ على صحتهم وسلامتهم بالشكل الذي يعمل على تحسين انتاجيتهم، وهذا من خلال الموارد المالية التي رصدتها تلك المؤسسات في مجال التدريب واقتناء مختلف وسائل الحماية والأمن الصناعي وتوفير مناخ ملائم للعمل وهذا ما ساهم في تقليل حوادث العمل.

ولمعرفة درجة تطبيق المواصفات القياسية ISO بالمؤسسات محل الدراسة، تم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها سابقا من تحليل وتفريغ استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أبعاد المواصفات القياسية ISO والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (69): استجابات عينة الدراسة حول أبعاد المواصفات القياسية ISO

أبعاد المواصفات القياسية ISO	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
المواصفات القياسية ISO 9001	من 29 إلى 39	3.49	1.08	01
المواصفات القياسية ISO 14001	من 40 إلى 49	3.42	1.12	03
المواصفات القياسية ISO 18001	من 50 إلى 57	3.43	1.28	02
المتوسط العام للمحور	من 29 إلى 57	**3.44**	**1.16**	**-**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (69) إلى أن هناك مستوى مرتفع لتطبيق المواصفات القياسية ISO بالمؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 3.44 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث الخماسي (من 3.41- 4.20) وهي الفئة التي تعبر عن المستوى المرتفع من الموافقة وهذا راجع لتطبيق مختلف الأبعاد المشكلة له على اعتبار أنّ هذه المواصفات القياسية أصبحت شرط أساسي يعبر عن تضمين الجودة المطلوبة في المنتجات والخدمات من طرف الزبائن وضرورة حتمية لدخول الأسواق المحلية والعالمية لذلك وإيمانا منها عملت المؤسسات محل الدراسة على تكييف آليات عملها مع متطلبات تلك المواصفات القياسية وتعتبر نتيجة منطقية على اعتبار أن جميع المؤسسات محل الدراسة حاصلة على إشهاد المواصفات القياسية ISO.

كما نلاحظ أنّ بعد المواصفات القياسية ISO 9001 جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.49، يليه بعد المواصفات القياسية ISO 18001 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.43 في حين جاء بعد المواصفات القياسية ISO 14001 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.42.

المبحث الثالث: عرض وتفسير النتائج الخاصة بمحور الأداء الشامل

نتناول في هذا الفصل عرض وتحليل النتائج الاحصائية المتعلقة بالمحور الثالث وهذا من خلال عرض آراء مفردات عينة الدراسة الخاصة بالأبعاد الثلاثة التي يتضمنها محور الأداء الشامل.

المطلب الأول: عرض وتفسير نتائج بعد "الأداء الاقتصادي"

تضمن هذا المطلب توضيح لاستجابات أفراد العينة المرتبطة ببعد الأداء الاقتصادي، حيث اعتمدنا على عشر عبارات هي: C1₁، C1₂، C1₃ C1₄، C1₅،C1₆، C1₇، C1₈، C1₉، C1₁₀ ، حيث أنّ:

C1₁: إجمالي تكاليف المنتجات والخدمات المقدمة بمؤسستكم منخفض.

C1₂: هناك ارتفاع في رقم أعمال المؤسسة من سنة لأخرى.

C1₃: تحقق مؤسستكم أرباح صافية معتبرة من سنة لأخرى.

C1₄: تعمل مؤسستكم على تحسين إنتاجية العاملين باستمرار.

C1₅: تتميز مؤسستكم بتحسّن معدل الإنتاجية الكلية للعوامل من سنة لأخرى.

C1₆: حققت مؤسستكم معدل مردودية جيد في السنوات الأخيرة.

C1₇: هناك تحسن في القيمة المضافة للمؤسسة من سنة لأخرى.

C1₈: تسيطر مؤسستكم على حصص سوقية جيدة مقارنة بالمنافسين.

C1₉: حققت مؤسستكم معدل ضياع زبائن منخفض في السنوات الأخيرة.

C1₁₀: تستخدم مؤسستكم معايير ISO 9001 لتحسين أدائها الاقتصادي.

الجدول رقم (70): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد " الأداء الاقتصادي"

العبارة		استجابات مفردات العينة					المتوسط الحسابي μ	الانحراف المعياري δ	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الموافقة	الترتيب
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما						
C1₁	ni	17	48	52	136	16	3.47	1.18	2.88	0.004	مرتفع	06
	fi	6.3	17.8	19.3	50.8	5.9						
C1₂	ni	21	46	53	100	50	3.41	1.19	5.70	0.000	مرتفع	08
	fi	7.8	17.0	19.6	37.0	18.5						
C1₃	ni	25	51	39	101	53	3.54	1.17	3.22	0.001	مرتفع	03
	fi	9.3	18.9	14.4	37.4	19.6						
C1₄	ni	12	38	47	125	48	3.58	1.07	9.02	0.000	مرتفع	02
	fi	4.4	14.1	17.4	46.3	17.8						
C1₅	ni	12	50	43	124	41	3.48	1.09	7.34	0.000	مرتفع	05
	fi	4.4	18.5	15.9	45.9	15.2						

C16	ni	17	51	35	130	37	3.44	1.13	6.39	0.000	مرتفع	07
	fi	6.3	18.9	13.0	48.1	13.7						
C17	ni	12	52	51	133	22	3.37	1.02	5.99	0.000	متوسط	09
	fi	4.4	19.3	18.9	49.3	8.1						
C18	ni	28	43	74	91	34	3.22	1.17	3.11	0.002	متوسط	10
	fi	10.4	15.9	27.4	33.7	12.6						
C19	ni	23	38	51	97	61	3.50	1.22	6.70	0.000	مرتفع	04
	fi	8.5	14.1	18.9	35.9	22.6						
C110	ni	11	42	46	103	68	3.99	1.13	9.36	0.000	مرتفع	01
	fi	4.1	15.6	17.0	38.1	25.2						
الدرجة الكلية لبعد "الأداء الاقتصادي"							**3.50**	**1.13**	**–**	**–**	**متوسط**	**–**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

يتضح من نتائج الجدول رقم (70) أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد الأداء الاقتصادي وقد تراوحت بين الموافقة بدرجة متوسطة إلى الموافقة بدرجة مرتفعة على أغلب فقراته وهذا ما عكسته المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد والتي كانت محصورة بين 3.22 و3.99، كما نلاحظ وجود تشتت في آراء عينة الدراسة حول المتوسط الحسابي، حيث كان الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد محصورا بين 1.02 و1.19 وهي قيم أكبر من الواحد في مجملها وهذا أمر مقبول نظرا لعدم تجانس مجتمع الدراسة من حيث بعض الخصائص الشخصية (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي سنوات الخبرة).

وفيما يخص ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي فقد حازتا العبارتين رقم (10) ورقم (04) على أعلى نسبة موافقة بمتوسط حسابي قدره 3.99 و 3.58 على التوالي وهو ينتمي للمجال (3.41- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.13 و 1.07 على التوالي مما يشير إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة تستخدم المواصفة القياسية ISO 9001 لتحسين أدائها الاقتصادي مع العمل على تحسين إنتاجية العاملين، وما يفسر هذا جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات محل الدراسة لزبائنها على اعتبار حصولها على إشهاد منظمة التقييس الدولية ISO بموجب المواصفة القياسية ISO 9001 التي حصلت عليها مختلف المؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية، وهذا ما ساعدها في الحفاظ على زبائنها وتوسيع حصصها السوقية بما يؤدي لتحسين الأداء الاقتصادي.

في حين جاءت العبارة رقم (03) ف المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.54 وانحراف معياري قدره 1.17 بدرجة موافقة مرتفعة، كما بلغت قيمة المعنوية 0.001 وهي أقل من 0.05 مما يعني بأنّ المؤسسات محل الدراسة تحقق أرباح معتبرة بشكل دوري نتيجة تحسن مبيعاتها سواء من منتجات أو خدمات في الأسواق المحلية وحتى الأجنبية لتأتي العبارة رقم (09) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.50 وانحراف معياري قدره 1.22 وتشير هذه النتيجة إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة حققت معدل ضياع زبائن منخفض في السنوات الأخيرة.

تليها العبارة رقم (05) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.48 بدرجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره 1.09، كما بلغت قيمة المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد المقدر بـ 0.05 مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تتميز بتحسّن معدل الإنتاجية الكلية للعوامل من سنة لأخرى وهذا ما يساعد في زيادة حجم الإنتاج ورقم الأعمال ككل، في حين حصلت العبارة رقم (01) على المرتبة السادسة بدرجة موافقة مرتفعة ونستدل على ذلك بمتوسطها الحسابي الذي بلغ 3.47 وقيمة المعنوية التي قدّرت بـ 0.004 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أنّ إجمالي تكاليف الإنتاج والخدمات بالمؤسسات محل الدراسة الميدانية منخفض؛ أمّا العبارات الأخرى المتبقية فقد حققت متوسطات حسابية تنتمي لمجال الحياد (2.61- 3.40) ولمعرفة درجة موافقة أفراد العينة من عدمها على هذه العبارات نعتمد على قيمة t المحسوبة ومستوى المعنوية، حيث نجد العبارة رقم (06) قد حازت على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3.44 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة بلغت 6.39 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 وبمستوى معنوية قدّر بـ 0.000 وهو أقل من 0.05، وهذا ما يعني أنّ المؤسسات محل الدراسة حققت معدل مردودية جيّد خلال السنوات الأخيرة،

في حين جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 3.41 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة بلغت 5.70 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 وبمستوى معنوية قدّر بـ 0.000 وهو أقل من 0.05 بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يعني أنّ المؤسسات محل الدراسة حققت نمو في رقم الأعمال خلال السنوات الأخيرة؛ تليها العبارة رقم (07) قد حازت على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 3.37 وانحراف معياري قدره 1.02 وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة بلغت 5.99 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 وبمستوى معنوية قدّر بـ 0.000 وهو أقل من 0.05 فهي تؤول لمجال الموافقة ولكن بدرجة متوسطة، وهذا ما يعني أنّ المؤسسات محل الدراسة حققت تحسّن ملحوظ في القيمة للمضافة خلال السنوات الأخيرة.

تليها العبارة رقم (08) في المرتبة العاشرة بمتوسط قدره 3.22 وانحراف معياري قدّر بـ 1.17 وقيمة t المحسوبة بلغت 3.11 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 1.64 وبمستوى معنوية قدّر بـ 0.002 وهو أقل من 0.05 فهي تؤول لمجال الموافقة ولكن بدرجة متوسطة وهذا ما يعني أنّ المؤسسات محل الدراسة تحوز على حصص سوقية معتبرة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

كما يتضح أيضا من الجدول أعلاه أنّ المتوسط الحسابي العام لبعد "الأداء الاقتصادي" بلغ 3.46 بانحراف معياري قدره 1.13 وهو متوسط يقع ضمن المجال الرابع في سلم ليكرث الخماسي (3.41- 4.20) والذي يشير إلى مستوى الموافقة المرتفعة، وبالتالي فإنّ هناك مستوى مرتفع لتطبيق بعد الأداء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حسب آراء عينة الدراسة.

ويرى الباحث أن النتيجة المتوصل إليها والتي تشير إلى أنّ هناك مستوى مرتفع بخصوص وجود مؤشرات إيجابية للأداء الاقتصادي بالمؤسسات محل الدراسة راجع لظروف المنافسة الكبيرة في مختلف الأسواق التي تنشط فيها تلك المؤسسات سواء ما تعلق الأمر نشاط إنتاج الحديد والصلب أو الملاحة البحرية، إنتاج الكهرباء وكذا خدمات الصيانة لمجمع سوناطراك، لذلك يعتبر التركيز على تحسين مؤشرات الأداء الاقتصادي والمالي ضرورة حتمية للبقاء في سوق

النشاط وهذا من خلال النتائج الإيجابية التي حققتها مختلف المؤسسات محل الدراسة والتي شملت تحقيق أرباح صافية معتبرة، تحسّن في إنتاجية العاملين وكذا الإنتاجية الكلية للعاملين، انخفاض معدل ضياع الزبائن وهي المؤشرات التي حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية.

المطلب الثاني: عرض وتفسير نتائج بعد "الأداء البيئي"

تضمن هذا المطلب توضيح لاستجابات أفراد العينة المرتبطة ببعد الأداء البيئي، حيث اعتمدنا على عشر عبارات هي: **C21، C22، C23، C24، C25 C26، C27، C28** ، حيث أنّ:

C21: تقوم مؤسستكم بترشيد حجم الطاقة والمياه المستخدمة في عملياتها.

C22: تقوم مؤسستكم باتخاذ تدابير للتحكم وتقليل حجم الفضلات الصلبة والسائلة الناجمة عن عملياتها الإنتاجية

C23: معدل انبعاثات الغازات والغبار بمؤسستكم منخفض.

C24: تقوم مؤسستكم باتخاذ تدابير لترشيد حجم المواد واللوازم المستهلكة.

C25: تقوم مؤسستكم بتخصيص برامج تكوين للعاملين في الإدارة البيئية.

C26: معدل تدوير وإعادة استخدام النفايات الناتجة عن نشاط مؤسستكم جيد.

C27: تعمل مؤسستكم على استخدام تكنولوجيا حديثة لتقليل التلوث البيئي.

C28: تعتمد مؤسستكم على أدوات ومعايير (مثل ISO 14001) للتحكم في الأداء البيئي.

الجدول رقم (71):استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد " الأداء البيئي"

العبارة		استجابات مفردات العينة					المتوسط الحسابي μ	الانحراف المعياري δ	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الموافقة	الترتيب
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما						
C21	ni	12	51	27	125	55	3.59	1.13	8.54	0.000	مرتفع	01
	fi	4.4	18.9	10	46.3	20.4						
C22	ni	10	45	29	151	35	3.57	1.03	9.21	0.000	مرتفع	02
	fi	3.7	16.7	10.7	55.9	13.0						
C23	ni	15	58	56	107	34	3.32	1.11	7.75	0.000	متوسط	08
	fi	5.6	21.5	20.7	39.6	12.6						
C24	ni	8	60	31	119	52	3.54	1.12	7.97	0.000	مرتفع	03
	fi	3	22.2	11.5	44.1	19.3						
C25	ni	10	52	46	117	45	3.50	1.09	7.51	0.000	مرتفع	04
	fi	3.7	19.3	17	43.3	16.7						
C26	ni	14	49	49	126	32	3.41	1.07	6.38	0.000	مرتفع	07
	fi	5.2	18.1	18.1	46.7	11.9						

C27	ni	12	42	62	113	41	3.47	1.06	7.36	0.000	مرتفع	06
	fi	4.4	15.6	23	41.9	15.2						
C28	ni	22	37	58	95	58	3.48	1.20	6.57	0.000	مرتفع	05
	fi	8.1	13.7	21.5	35.2	21.5						
الدرجة الكلية لبعد "الأداء البيئي"							**3.48**	**1.10**	**-**	**-**	**متوسط**	**-**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

من خلال استقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (71) نلاحظ أن هناك تجانس كبير في موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد الأداء البيئي بدرجة موافقة مرتفعة على أغلب فقراته وهذا ما عكسته المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد والتي كانت محصورة بين 3.32 و3.59 بمستوى معنوية قدّر بـ 0.000 على جميع الفقرات المكونة لهاذا البعد وهو أقل من 0.5 المعتمد في الدراسة، كما نلاحظ وجود تشتت في آراء عينة الدراسة حول المتوسط الحسابي حيث كان الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد محصورا بين 1.03 و1.20 وهي قيم أكبر من الواحد وهذا أمر مقبول نظرا لعدم تجانس مجتمع الدراسة من حيث بعض الخصائص الشخصية (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي سنوات الخبرة).

وفيما يخص ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي فقد حازتا العبارتين رقم (01) ورقم (02) في المرتبتين الأولى والثانية على التوالي بنسبة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره 3.59 و 3.57 على التوالي وهو ينتمي للمجال (3.41- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بترشيد حجم الطاقة والمياه المستخدمة، ناهيك عن قيامها باتخاذ تدابير للتحكم وتقليل حجم الفضلات الصلبة والسائلة الناجمة عن عملياتها الإنتاجية والخدمية.

تليها العبارة رقم (04) التي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.54 وهو ينتمي للمجال (3.41- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.12 مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم باتخاذ تدابير لترشيد حجم المواد واللوازم المستهلكة، في حين جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.50 وهو ينتمي للمجال (3.41- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.09 مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بتخصيص برامج تكوين للعاملين في الإدارة البيئية؛ تليها العبارة رقم (08) التي حصلت على المرتبة الخامسة بنسبة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره 3.48 وانحراف معياري قدره 1.20 مما يشير إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة تعتمد على أدوات ومعايير ISO 14001 للتحكم في الأداء البيئي.

في حين جاءت العبارة رقم (07) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3.47 بدرجة موافقة مرتفعة على اعتبار أنه يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرث (3.41- 4.20) وبانحراف معياري قدره 1.06 مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تستخدم تكنولوجيا حديثة لتقليل التلوث البيئي. وجاءت العبارة رقم (06) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3.41 بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري قدره 1.07 وهذا ما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة حققت معدلات جيدة بخصوص إعادة تدوير واستخدام مخلفات العمليات الإنتاجية؛ لتأتي في الأخير العبارة

رقم (03) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 3.32 بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري قدره 1.11 وهذا ما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة حققت معدل منخفض لانبعاثات الغازات والغبار الناتجة عن أنشطتها.

كما يتضح أيضا من الجدول أعلاه أنّ المتوسط الحسابي العام لبعد "الأداء البيئي" بلغ 3.46 بانحراف معياري قدره 1.10 وهو متوسط يقع ضمن المجال الرابع في سلم ليكرث الخماسي (3.41- 4.20) والذي يشير إلى مستوى الموافقة المرتفعة، وبالتالي فإنّ هناك مستوى مرتفع لتطبيق بعد الأداء البيئي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حسب آراء عينة الدراسة.

ويرى الباحث أن النتيجة المتوصل إليها والتي تشير إلى أنّ هناك مستوى مرتفع بخصوص وجود مؤشرات إيجابية للأداء البيئي بالمؤسسات محل الدراسة يعود للآثار البيئية السلبية الكبيرة لمختلف الأنشطة التي تقوم بها تلك المؤسسات خاصة ما تعلق بنشاط صناعة الحديد والصلب ونشاط شحن وتفريغ البضائع المستوردة والمصدرة وهذا ما يستلزم ضرورة تطبيق آليات واستخدام تكنولوجيات لتقليل نسب التلوث البيئي بمختلف أنواعه؛ الأمر الذي عملت عليه المؤسسات محل الدراسة من خلال تكييف نظم الإدارة البيئية مع متطلبات المعايير الدولية المعمول بها وهو ما ساعدها في الحصول على تأهيل المواصفات القياسية ISO 14001 للإدارة البيئية.

المطلب الثالث: عرض وتفسير نتائج بعد "الأداء الاجتماعي"

تضمن هذا المطلب توضيح لاستجابات أفراد العينة المرتبطة ببعد الأداء الاجتماعي، من خلال توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بهدف معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة، وكذا تحديد مستوى الموافقة لمختلف العبارات بهدف تقييم بعد الأداء البيئي، إضافة إلى ترتيب مختلف العبارات بناءا على قيمة المتوسط الحسابي كما هو موضّح في الجدول الموالي، حيث اعتمدنا على عشر عبارات هي: C31، C32، C33، C34، C35، C36، C37، C38، C39، C310، C311، C312، C313، C314، C315 حيث أنّ:

C31: تقوم مؤسستكم بقياس تطور عدد حوادث العمل من سنة لأخرى.

C32: التكاليف الناتجة عن حوادث العمل بمؤسستكم منخفضة.

C33: يتميز نظام الأجور والامتيازات الاجتماعية بالعدالة بين العاملين.

C34: تقوم مؤسستكم بجذب واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة.

C35: معدل تغيب العاملين لدى مؤسستكم منخفض.

C36: تقوم مؤسستكم بتخصيص ميزانية من أجل تكوين الأفراد العاملين لديها.

C37: معدل دوران العمل (ترك منصب العمل) لدى مؤسستكم منخفض.

C38: يتميز المناخ الاجتماعي لدى مؤسستكم بقلة الصراعات التنظيمية بين العاملين.

C39: تعمل مؤسستكم على تفعيل الحوار مع الشركاء الاجتماعيين.

C310: تقوم مؤسستكم بتوظيف إطارات من الفئة النسوية.

C311: تقوم مؤسستكم بتوظيف عمال من ذوي الاحتياجات الخاصة.

C312: تقوم مؤسستكم بالمساهمة في النشاطات الاجتماعية والخيرية.

C313: تقوم مؤسستكم بالمساهمة في المشاريع الهادفة لتنمية المجتمع.

C314: تعتمد مؤسستكم على أدوات ومعايير مثل OHSAS18001 و ISO45001 للتحكم في الأداء الاجتماعي.

C315: تهدف مؤسستكم لتطبيق نظام للمسؤولية لاجتماعية مطابق للمواصفة القياسية ISO26000.

الجدول رقم (72):استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد " الأداء الاجتماعي"

العبارة		استجابات مفردات العينة					المتوسط الحسابي μ	الانحراف المعياري δ	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الموافقة	الترتيب
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما						
C31	ni	28	43	26	133	40	3.42	1.21	5.69	0.000	مرتفع	10
	fi	10.4	15.9	9.6	49.3	40.8						
C32	ni	27	42	30	124	47	3.45	1.22	6.03	0.000	مرتفع	09
	fi	10	15.6	11.1	45.9	17.4						
C33	ni	22	66	39	85	58	3.33	1.27	4.32	0.000	متوسط	13
	fi	8.1	24.4	14.4	31.5	21.5						
C34	ni	15	52	58	83	62	3.46	1.19	6.35	0.000	مرتفع	08
	fi	5.6	19.3	21.5	30.7	23						
C35	ni	15	43	53	123	36	3.45	1.08	6.86	0.000	مرتفع	09
	fi	5.6	15.9	19.6	45.6	13.3						
C36	ni	9	62	26	136	37	3.48	1.08	7.26	0.000	مرتفع	06
	fi	3.3	23	9.6	50.4	13.7						
C37	ni	12	55	37	113	53	3.51	1.14	7.41	0.000	مرتفع	04
	fi	4.4	20.4	13.7	41.9	19.6						
C38	ni	16	67	46	89	52	3.34	1.21	4.71	0.000	متوسط	12
	fi	5.9	24.8	17	33	19.3						
C39	ni	15	50	50	90	65	3.51	1.20	7.10	0.000	مرتفع	04
	fi	5.6	18.5	18.5	33.3	24.1						
C310	ni	22	52	24	114	58	3.49	1.24	6.53	0.000	مرتفع	05
	fi	8.1	19.3	8.9	42.2	21.5						
C311	ni	**22**	29	34	105	80	3.71	1.22	9.51	0.000	مرتفع	01
	fi	**8.1**	10.7	12.6	38.9	29.6						
C312	ni	21	32	49	96	72	3.61	1.21	8.30	0.000	مرتفع	02
	fi	7.8	11.9	18.1	35.6	26.7						
C313	ni	25	34	42	102	67	3.56	1.24	7.41	0.000	مرتفع	03

						24.8	37.8	15.6	12.6	9.3	**fi**	
11	متوسط	0.000	5.43	1.15	3.38	46	90	77	35	22	**ni**	**C3₁₄**
						17	33.3	28.5	13	8.1	**fi**	
07	مرتفع	0.000	6.66	1.15	3.47	46	110	65	23	26	**ni**	**C3₁₅**
						17	40.7	24.1	8.5	9.6	**fi**	
-	**مرتفع**	**-**	**-**	**1.18**	**3.47**	**الدرجة الكلية لبعد "الأداء الاجتماعي"**						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss v.24

يتضح من نتائج الجدول رقم (72) أن هناك تجانس كبير في موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد الأداء الاجتماعي بدرجة موافقة مرتفعة على أغلب فقراته وهذا ما عكسته المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد والتي كانت محصورة بين 3.33 و3.71 بمستوى معنوية قدّر بـ 0.000 على جميع الفقرات المكونة لهاذا البعد وهو أقل من 0.5 المعتمد في الدراسة، كما نلاحظ وجود تشتت في آراء عينة الدراسة حول المتوسط الحسابي حيث كان الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد محصورا بين 1.08 و1.27 وهي قيم أكبر من الواحد وهذا أمر مقبول نظرا لعدم تجانس مجتمع الدراسة من حيث بعض الخصائص الشخصية (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي سنوات الخبرة).

وتفصيلا لما سبق وفيما يخص ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي نلاحظ أن جميعها ذات دلالة احصائية على اعتبار أن قيم المحسوبة الواردة في الجدول اعلاه أكبر من قيمة الجدولية المقدرة بـ 1.64، حيث جاءت العبارة رقم (11) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.71 وهو ينتمي للمجال (3.41- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بتخصيص مناصب عمل لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة وهذا سعيا منها لإدماج هذه الفئة في سوق الشغل وتحسين ظروفهم المعيشية تماشيا مع استراتيجية المؤسسات الهادفة للاهتمام بالجانب الاجتماعي لأفراد المجتمع بالموازاة مع الأهداف الاقتصادية والمالية؛ تليها العبارة رقم (12) في المرتبة الثانية بمتوسط قدره 3.61 وهو ينتمي للمجال (3.41- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بالمساهمة في النشاطات الاجتماعية والخيرية وهذه المبادرات تخص بالأساس الجانب الاجتماعي للأفراد العاملين في بعض الحالات الخاصة كالمرض والوفاة، في حين جاءت العبارة رقم (13) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.56 وهو ينتمي للمجال (3.41- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.24 مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بالمساهمة في المشاريع الهادفة لتنمية المجتمع.

تليها العبارتين رقم (07) ورقم (09) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.51 وهو ينتمي للمجال (3.41- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.14 و1.20 على التوالي مما يدل على أنّ معدل دوران العمل (ترك منصب العمل) منخفض بالمؤسسات محل الدراسة وهذا راجع للحوافز التي ترصدها تلك المؤسسات للحفاظ على ولاء العاملين لديها ويمكن تفسيره أيضا لغياب مؤسسات أخرى منافسة تقدم امتيازات أعلى؛ كما تعمل المؤسسات محل الدراسة على تفعيل الحوار مع الشركاء الاجتماعيين؛ في حين جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.49 وهو ينتمي للمجال (3.41- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري

قدره 1.24 مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بتوظيف إطارات من الفئة النسوية وتمكينها من تقلد مناصب المسؤولية في مختلف تلك المؤسسات.

أما العبارة رقم (06) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3.48 وهو ينتمي للمجال (3.41- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.08 مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بتخصيص ميزانية من أجل تكوين الأفراد العاملين لديها وتحسين مؤهلاتهم وكفاءاتهم؛ تليها العبارة رقم (15) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3.47 وهو ينتمي للمجال (3.41- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره 1.15 مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تهدف لتطبيق نظام للمسؤولية الاجتماعية مطابق للمواصفة القياسية ISO26000؛ في حين جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 3.46 وهو ينتمي للمجال (3.41- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره 1.19 مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم بجذب واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة؛ تليها العبارتين رقم (02) ورقم (05) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 3.45 وهو ينتمي للمجال (3.41- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره 1.22 و1.08 على التوالي مما يدل على أنّ التكاليف الناتجة عن حوادث العمل بالمؤسسات محل الدراسة منخفض وهذا راجع بالأساس لسياسة الصحة والسلامة المهنية المطبقة ناهيك عن وجود معدلات منخفضة لتغيب العاملين، وهذا ما يعكس الولاء التنظيمي للعاملين بتلك المؤسسات؛ جاءت بعدها العبارة رقم (01) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 3.42 وهو ينتمي للمجال (3.41- 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره 1.21 مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تقوم دوريا بقياس عدد حوادث العمل من سنة لأخرى بهدف معرفة عددها وأسباب حدوثها وتسطير الآليات لكفيلة بتدنية هذه الحوادث لأدنى مستوياتها بما يعكس حرص تلك المؤسسات على صحة وسلامة العاملين بما يساعد على تحسين أدائهم الوظيفي.

في حين جاءت العبارة رقم (14) في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره 3.38 وهو ينتمي لمجال الحياد (2.61- 3.40) الموافق للفئة الثالثة على سلم ليكرث الخماسي وعلى اعتبار قيمة t المحسوبة تقدّر بـ 5.43 وهي أكبر من الجدولية المقدرة بـ 1.64 وقيمة معنوية تقدّر بـ 0.000 وهي أكبر من 0.05 مما يعني بأن هذه الفقرة تؤول للموافقة بدرجة متوسطة وبانحراف معياري قدره 1.15 مما يدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تعتمد على أدوات ومعايير OHSAS18001 للتحكم في الأداء الاجتماعي، وسبب موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة راجع لكون بعض المؤسسات لازالت لم تتحصل على إشهاد المواصفات القياسية OHSAS18001 وهي في مراحل متقدمة بخصوص تطبيق متطلبات تلك المواصفات والحصول على الإشهاد ومنها المؤسسة المينائية جن جن ومؤسسة إنتاج الكهرباء بجيجل؛ تليها العبارة رقم (08) في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدره 3.34 وهو ينتمي لمجال الحياد (2.61- 3.40) الموافق للفئة الثالثة على سلم ليكرث الخماسي وعلى اعتبار قيمة t المحسوبة تقدّر بـ 4.71 وهي أكبر من الجدولية المقدرة بـ 1.64 وقيمة معنوية تقدّر بـ 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني بأن هذه الفقرة تؤول للموافقة بدرجة متوسطة وبانحراف معياري قدره 1.21 مما يدل على أنّ المناخ الاجتماعي بالمؤسسات محل الدراسة يتميز بقلة الصراعات التنظيمية بين العاملين، لتأتي في الأخير العبارة رقم (03) في المرتبة الثالثة عشر

بمتوسط حسابي قدره 3.33 وهو ينتمي لمجال الحياد (2.61- 3.40) الموافق للفئة الثالثة على سلم ليكرث الخماسي وعلى اعتبار أنّ قيمة t المحسوبة تقدّر بـ 4.32 وهي أكبر من الجدولية المقدرة بـ 1.64 وقيمة معنوية تقدّر بـ 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني بأن هذه الفقرة تؤول للموافقة بدرجة متوسطة وبانحراف معياري قدره 1.27 مما يدل على أنّ نظام الأجور والامتيازات الاجتماعية يتميز بالعدالة بين العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

كما يتضح أيضا من الجدول أعلاه أنّ المتوسط الحسابي العام لبعد "الأداء الاجتماعي" بلغ 3.02 بانحراف معياري قدره 1.18 وهو متوسط يقع ضمن المجال الثالث في سلم ليكرث الخماسي (3.41- 4.20) والذي يشير إلى مستوى الموافقة المتوسطة، وبالتالي فإنّ هناك مستوى متوسط لتطبيق بعد الأداء الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حسب آراء عينة الدراسة.

ويرى الباحث أن النتيجة المتوصل إليها والتي تشير إلى أنّ هناك مستوى مرتفع بخصوص مؤشرات الأداء الاجتماعي بالمؤسسات محل الدراسة راجع لكون الاهتمام بالجانب الاجتماعي أصبح ضرورة حتمية لكسب مزايا تنافسية في سوق النشاط، حيث قامت المؤسسات محل الدراسة بالعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين كخطوة أولى لترقية أداء العاملين وتحقيق الولاء التنظيمي من جهة وأيضا كاستجابة لمتطلبات المواصفات القياسية للصحة والسلامة المهنية OHSAS18001 والمواصفة القياسية للمسؤولية الاجتماعية ISO 26000 من جهة أخرى والتي تعدّ من أهم أهداف المؤسسات المعنية حسب تصريح مسؤوليها بهدف الاندماج في الأسواق المحلية والدولية وتلبية متطلبات الزبائن اللذين يشترطون مثل هذه المواصفات لاقتناء منتجات وخدمات المؤسسة.

ولمعرفة درجة تطبيق محور الأداء الشامل بالمؤسسات محل الدراسة تم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها سابقا من تحليل وتفريغ استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء الشامل والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (73): استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الأداء الشامل

أبعاد الأداء الشامل	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الأداء الاقتصادي	من 58 إلى 67	3.50	1.13	01
الأداء البيئي	من 68 إلى 75	3.48	1.10	02
الأداء الاجتماعي	من 76 إلى 90	3.47	1.18	03
المتوسط العام للمحور	من 58 إلى 90	**3.48**	**1.13**	**-**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

نلاحظ من خلال استقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (73) أن هناك مستوى مرتفع لتطبيق مفهوم الأداء الشامل بالمؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 3.44 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث الخماسي (من 3.41- 4.20) وهي الفئة التي تعبر عن المستوى المرتفع من الموافقة وهذا راجع لتطبيق مختلف الأبعاد المشكلة له وهذا راجع إلى أنّ أكثر الأبعاد تطبيقا من بين أبعاد الأداء الشامل نجد الأداء الاقتصادي أو المالي الذي يعتبر من المفاهيم التي تركز عليها المؤسسات وتعمل على تحسين مؤشراته، حيث

تركز المؤسسات محل الدراسة على رفع معدل الأرباح والتحكم في التكاليف وزيادة رقم اعمالها وهو ما تحقق حسب آراء عينة الدراسة، ناهيك عن توسع اهتمامها لتحسين الأداء البيئي والاجتماعي كإحدى الغايات الاستراتيجية المهمة في الآونة الأخيرة وفق مقتضيات المنافسة في الأسواق للوصول إلى مؤسسة مسؤولة بيئيا واجتماعيا.

وتفصيلا لما سبق نجد أن بعد الأداء الاقتصادي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.50، يليه بعد الأداء البيئي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.48، في حين جاء بعد الأداء الاجتماعي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.47، وهي نتائج منطقية من واقع مؤسستنا التي كانت تركز إلى وقت قريب على تحسين الأداء المالي فقط دون أن تعطي اعتبار للجانب البيئي والاجتماعي لنشاطها ومع ازدياد المنافسة والتأثيرات السلبية للأنشطة الصناعية ومع انتشار الوعي البيئي والمجتمعي لدى المؤسسات والزبائن جعلت المؤسسات محل الدراسة تخصص الاهتمام الكافي ضمن استراتيجياتها للرفع من التزاماتها البيئية وإسهاماتها الاجتماعية اتجاه البيئة المحيطة والعاملين لديها وعليه توصلنا لمؤشرات إيجابية للأداء البيئي والاجتماعي من وجهة نظر عينة الدراسة.

المبحث الرابع: بناء نموذج الانحدار الخطي المتعدد واختبار فرضيات الدراسة

بعد استعراض استجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية والأداء الشامل سنقوم في هذا المبحث باختبار فرضيات الدراسة والإجابة على إشكالية الدراسة معتمدين في ذلك على نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

المطلب الأول: بناء نموذج الدراسة

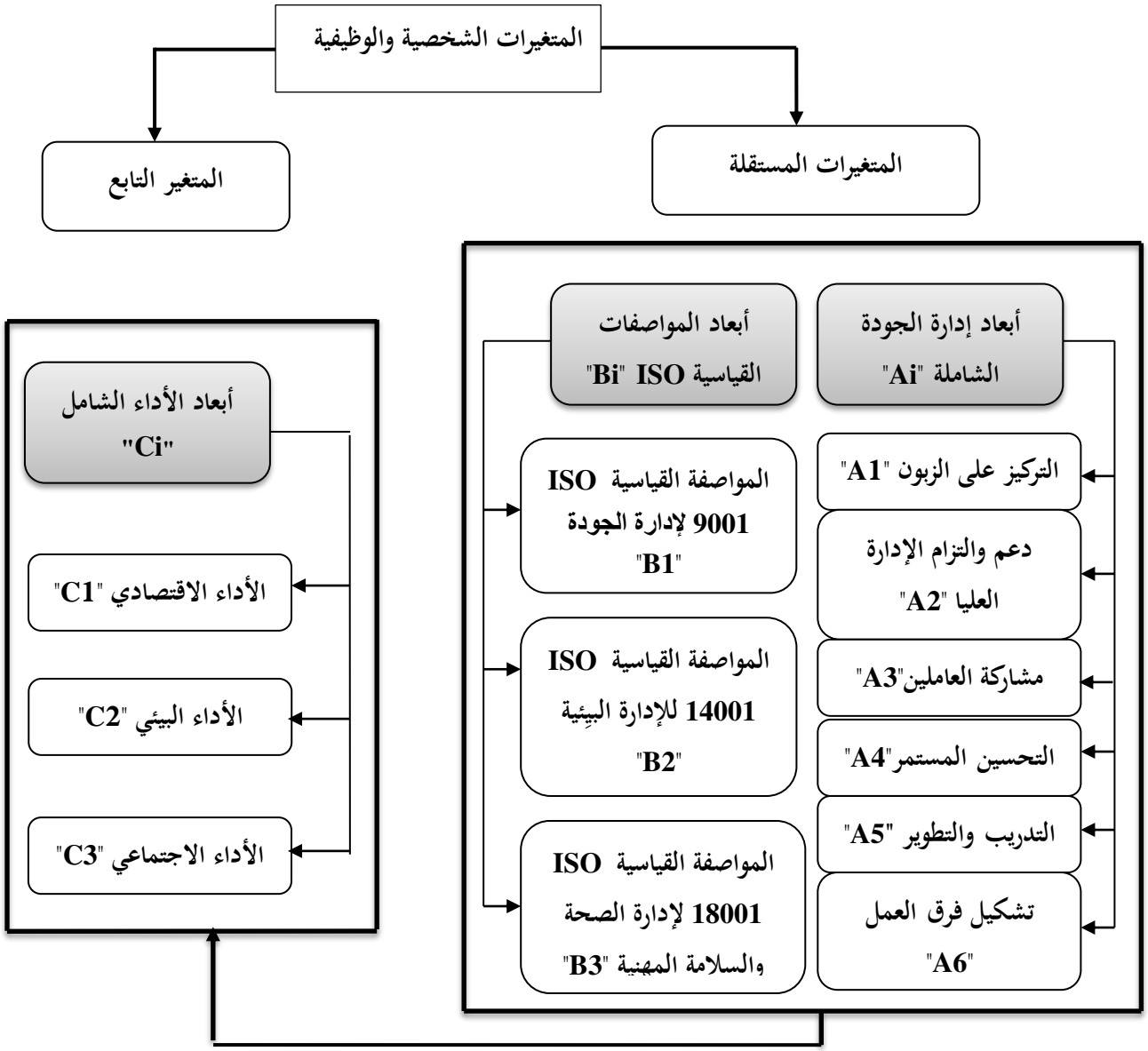
نتناول في هذا المطلب عرض لنموذج الدراسة بشقيه الهيكلي والقياسي، ثم ننتقل بعدها لاختبار افتراضات الانحدار المتعدد ثم اختبار صلاحية النموذج لنخلص في الاخير لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

أولا: عرض نموذج الدراسة

يقصد بالنموذج العام للدراسة ذلك النموذج الذي يتضمن كل من النموذج الهيكلي ونموذج القياس، بحيث يجمع كل لعلاقات السببية بين متغيراته الكامنة وبين هذه الأخيرة ومتغيراته الجلية والتي تساعد في التعبير عنها كميا نظرا لقابليتها للقياس.

1- **النموذج الهيكلي**: إنّ تحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة يتطلب بناء نموذج افتراضي لهذه الدراسة يتضمن كل العلاقات الممكنة بين مختلف المتغيرات، وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل الموالي رقم (36).

الشكل رقم (36): النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

يوضح لنا الشكل أعلاه المتغيرات غير القابلة للقياس في هذه الدراسة والتي تسمى المتغيرات الكامنة وتتمثل في إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الستة والمواصفات القياسية ISO بأبعادها الثلاث كمتغيرات مستقلة، والأداء الشامل بأبعاده الثلاث كمتغيرات تابعة كما هو موضح في الشكل، حيث نحاول قياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

2- نموذج القياس

بما أنّ المتغيرات الكامنة غير قابلة للقياس، فيجب اتباعها بمتغيرات جلية تساهم في التعبير عنها كميا نظرا لقابليتها للقياس، والجمع بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات الجلية التابعة لها يشكل لنا ما يعرف بنموذج القياس ولغرض تبسيط وتسهيل قراءة كل المتغيرات الكامنة والجلية نستعين بالجدول رقم (74).

الجدول رقم (74): المتغيرات الكامنة والجلية في الدراسة

المتغيرات الكامنة	المتغيرات الجلية
التركيز على الزبون A1	A11, A12, A13, A14
دعم والتزام الإدارة العليا A2	A21, A22, A23, A24, A25, A26
مشاركة العاملين..... A3	A31, A32, A33, A13, A35
التحسين المستمر.....A4	A41, A42, A43, A44
التدريب والتطوير.....A5	A51, A52, A53, A53, A55
تشكيل فرق العمل..... A6	A61, A62, A63, A64
المواصفات القياسية ISO 9001 .....B1	B11, B12, B13, B14, B15, B16, B17, B182, B19, B110, B111
المواصفات القياسية ISO 14001.....B2	B21, B22, B23, B24, B25, B26, B27, B28, 1 B29, B210
المواصفات القياسية ISO 18001.....B3	B31, B32, B33, B34, B35, B36, B37, B38
الأداء الاقتصادي..... C1	C11, C12, C13, C14, C15, C16, C17, C18, C19, C110
الأداء البيئي.....C2	C21, C22, C23, C24, C25, C26, C27, C28
الأداء الاجتماعي.....C3	C31, C32, C33, C34, C35, C36, C37, C38, C39, C310, C311, C312, C313, C314, C315

المصدر: من إعداد الباحث

من الجدول رقم (74) يتضح أن المتغيرات الكامنة تتمثل في أبعاد إدارة الجودة الشاملة؛ المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل وقد تم قياسها بـ 90 عبارة تمثل المتغيرات الجلية في نموذج القياس.

ثانيا: افتراضات نموذج الانحدار الخطي المتعدد

تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي يتناول العلاقة بين متغير واحد تابع وأكثر من متغير مستقل حيث يأخذ الانحدار الخطي المتعدد الشكل التالي:

$$Y=b_0+b_1X_1+b_2X_2+.....b_kX_k+ \varepsilon_i$$

من أجل اختبار فرضيات الدراسة يجب أولا التأكد من أنّ بيانات الدراسة تستجيب لافتراضات الانحدار الخطي المتعدد، وأهم هذه الافتراضات الاحصائية نستعرضها فيما يلي:

1- حجم العينة: من أهم افتراضات الانحدار الخطي المتعدد وجود حجم مناسب للعينة وعليه من الضروري الاحتكام لمعادلة تكون قابلة للتعميم تساعد في استخراج حجم العينة المناسب للدراسة، وبشكل عام تم اقتراح عدة معادلات باختلاف الباحثين لكيفية استخرج الحد الأدنى لحجم العينة وذلك كما يلي:

$$N \geq 50 + 8M$$

M: عدد المتغيرات المستقلة N: حجم العينة المناسب

تطبيقا للمعادلة أعلاه يكون حجم العينة المناسب لهذه الدراسة:

$N \geq 50 + 8M \Longrightarrow N \geq 50 + (8*9) \Longrightarrow N \geq 50 + 72 \Longrightarrow N \geq 122$

ونظرا لكون عدد مفردات العينة المعتمدة في الدراسة قدّر بـ 270 مفردة وهو بذلك يفوق الحد الأدنى المقترح وفق المعادلة السابقة يمكن القول بأن حجم العينة محقق، كما يتجاوز الحد الأدنى الذي أشارت إليه الباحثة sekaran إلى أنّ البحوث التي يستخدم فيها الانحدار الخطي المتعدد يجب أن يكون حجم العينة المناسب لها في حدود عشرة (10) أضعاف عدد متغيرات الدراسة أي ما يعادل: $N= (10*12)= 120$

كما يتجاوز الحد الأدنى الذي أشار له الباحث Green وفق الصيغة التالية: $N \geq 104 + M$، وهو بذلك يوافق حد أدنى مقدرّ بـ $N= 104+ 12= 116$، وبالتالي نقول بأن شرط العينة محقق في الدراسة الحالية.

2- عدم وجود الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة (الارتباطات المتداخلة) وغياب التفرد

المقصود بعدم الازدواج الخطي بين المتغيرات أن تكون ارتباطات المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع على درجة عالية وأن تكون ارتباطات المتغيرات المستقلة مرتبطة ببعضها البعض بدرجة ضعيفة حتى لا تطرح مشكلة الارتباطات المتداخلة، إلاّ أنه في بعض الأحيان تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة بدرجة عالية، لذلك وبهدف التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد (ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة المعتمدة في الدراسة) قام الباحث بحساب معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor" والذي يرمز له بـ "VIFs" واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من المتغيرات المستقلة، وحسب الباحث Clark-Carter حت لا تظهر مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة يجب توفر شرطين أساسيين: - معامل تضخم التباين أقل من 10.

- التباين المسموح به أكبر من 0.1 بالنسبة لجميع المتغيرات المستقلة في الدراسة.

واعتماد على برنامج spss تم التحقق من مشكلة الارتباطات المتداخلة والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (75): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة للدراسة	معامل تضخم التباين "VIFs"	التباين المسموح به "Tolerance "
التركيز على الزبون	2.693	0.371
دعم والتزام الإدارة العليا	3.574	0.280
مشاركة العاملين	2.195	0.456
التحسين المستمر	2.079	0.481
التدريب والتطوير	3.228	0.310
تشكيل فرق العمل	2.158	0.463
المواصفات القياسية ISO 9001	1.924	0.520
المواصفات القياسية ISO 14001	1.592	0.628
المواصفات القياسية ISO 18001	1.945	0.514

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (75) أنّ قيم معامل تضخم التباين "VIFs" لجميع المتغيرات المستقلة تراوحت بين (1.592 و3.574) وكلها قيم أصغر من 10، كما أنّ قيم التباين المسموح به Tolerance والتي تعبر عن مقدار تباين المتغير التابع المحدد الذي لا تفسره المتغيرات المستقلة الأخرى في النموذج ويجب أن لا تقل عن الحد الأدنى المسموح به وهو 0.1 حيث أنها تراوحت بين (0.28و 0.628) وجميعها جاءت أكبر من 0.1 وهذا يعني أنّ الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى منخفض مما يضعف احتمالية تحقق العلاقة الخطية المتعددة مما يدل على عدم وجود مشكلة الارتباطات القوية بين المتغيرات المستقلة أي عدم وجود الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة في الدراسة الحالية.

3- طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

بهدف التحقق من اعتدالية توزيع بيانات الدراسة تم الاعتماد على معامل الالتواء ومعامل التفلطح لاستنتاج شكل التوزيع والنتائج المتوصل إليها نستعرضها في الجدول الموالي.

الجدول رقم (76): معامل الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

المحور	البعد	معامل الالتواء Sekwness	معامل التفلطح Kurtosis
إدارة الجودة الشاملة	التركيز على الزبون	-0.709	-0.453
	دعم والتزام الإدارة العليا	-0.619	-0.593
	مشاركة العاملين	-0.112	-1.097
	التحسين المستمر	1.865	13.32
	التدريب والتطوير	-0.640	-0.527
	تشكيل فرق العمل	-0.185	-0.689
المواصفات القياسية ISO	المواصفات القياسية ISO 9001	-0.574	-0.146
	المواصفات القياسية ISO 14001	-0.331	0.065
	المواصفات القياسية ISO 18001	0.320	4.935
الأداء الشامل	الأداء الاقتصادي	0.012	1.625
	الأداء البيئي	-0.645	-0.351
	الأداء الاجتماعي	-0.432	-0.144

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (76) أن قيم معامل الالتواء (التناظر) لمتغيرات الدراسة تتراوح بين (-0.709) و(1.865+) وهي معاملات تقع بين حدود المدى المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين 3± أي أن قيم متغيرات الدراسة ليست ملتوية وهي متناظرة التوزيع وهذا ما يشير إلى أنّ بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

كما نلاحظ بأنّ معامل التفلطح (التطاول) محصور بين (0.689-) و (13.32+) وهو بدلك أقل تماما من القيمة 20 أي أنّ قيم متغيرات الدراسة ليست مفلطحة مما يؤكد بأنّ بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

4- دراسة طبيعة العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

من أجل التأكد من وجود العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ننطلق من فرضية وجود أثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بحيث يجب أن تكون قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع أكبر 0.30 حتى تظهر المتغيرات المستقلة بعض العلاقة مع المتغير التابع وبذلك يتحقق شرط العلاقة الخطية، وكانت نتائج الاختبار وفق برنامج spss موضحة في الجدول الموالي.

4-1- تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والأداء الشامل: يبين الجدول الموالي قيمة الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الجودة الشاملة) مجتمعة.

الجدول رقم (77): الارتباط الخطي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (Ta) والأداء الشامل

متغيرات نموذج الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير Std. Error
1، إدارة الجودة الشاملة	0.851	0.723	0.722	0.38585

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين متغيرات أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة كمتغير مستقل والأداء الشامل كمتغير تابع في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.722 وهذا ما يؤكد العلاقة الطردية بين المتغيرين، كما أنّ معامل التحديد R^2 بلغ قيمة 0.723 وهذا يدل على أنّ متغير إدارة الجودة الشاملة يفسّر ما نسبته 72.3% من التغير الحاصل في مستوى الأداء الشامل كمتغير تابع، وهي لا تختلف كثيرا عن القيمة المعدلة لـ R Square المقدّرة بـ 0.722 وسبب التعديل في قيمة معامل التحديد R Square المحسوبة راجع لكون معادلة الانحدار ناتجة عن استخدام عينة وليس مجتمع وهو ما يتم تعديله لتكون أقرب للواقع، فيما بلغت قيمة الخطأ المعياري للتقدير قيمة 0.38 وهي مؤشر للدلالة على دقة القياس، وهذا ما يدل على توفر العلاقة الخطية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة كمتغير مستقل والأداء الشامل كمتغير تابع ومن ثم إمكانية استخدام نموذج الانحدار المتعدد.

4-2- تحليل العلاقة بين كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الشامل: لمعرفة درجة ارتباط كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء الشامل ندرج الجدول الموالي

الجدول رقم (78): الارتباط الخطي بين كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الشامل

متغيرات نموذج الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير Std. Error
التركيز على الزبون	0.716	0.513	0.511	0.51185
دعم والتزام الإدارة العليا	0.789	0.623	0.622	0.45027
مشاركة العاملين	0.602	0.363	0.360	0.58563
التحسين المستمر	0.648	0.420	0.417	0.55889

التدريب والتطوير	0.778	0.605	0.603	0.46111
تشكيل فرق العمل	0.563	0.317	0.314	0.60642

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

نلاحظ من خلال استقراء المعطيات الواردة في الجدول رقم (78) أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة والأداء الشامل كمتغير تابع، حيث كانت معاملات الارتباط محصورة بين (0.563- 0.789)، كما نلاحظ أنّ قيمة التغير الحاصل في مستوى الأداء الشامل الناتج عن التغير في أبعاد إدارة الجودة الشاملة تفوق 31.7%.

4-3- تحليل العلاقة بين أبعاد المواصفات القياسية ISO مجتمعة والأداء الشامل: يبين الجدول الموالي قيمة الارتباط ومعامل التحديد بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (المواصفات القياسية ISO) مجتمعة.

الجدول رقم (79): الارتباط الخطي بين أبعاد المواصفات القياسية ISO مجتمعة (Tb) والأداء الشامل

متغيرات نموذج الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate
1, Tb	0.805	0.648	0.646	0.43545

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (79) أنه توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين متغيرات أبعاد المواصفات القياسية ISO مجتمعة كمتغير مستقل والأداء الشامل كمتغير تابع في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (R) 0.805 وهذا ما يؤكد العلاقة الطردية بين المتغيرين، كما أنّ معامل التحديد R^2 بلغ قيمة 0.648 وهذا يدل على أنّ متغير إدارة الجودة الشاملة يفسّر ما نسبته 64.8% من التغير الحاصل في مستوى الأداء الشامل كمتغير تابع بقيمة خطأ معياري للتقدير بلغت 0.43 كمؤشر للدلالة على دقة القياس، وهذا ما يدل على توفر العلاقة الخطية بين أبعاد المواصفات القياسية ISO مجتمعة كمتغير مستقل والأداء الشامل كمتغير تابع ومن ثم إمكانية استخدام نموذج الانحدار المتعدد.

4-4- تحليل العلاقة بين كل بعد من أبعاد أبعاد المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل: لمعرفة درجة ارتباط كل بعد من أبعاد المواصفات القياسية ISO ومستوى الأداء الشامل ندرج الجدول الموالي.

الجدول رقم (80): الارتباط الخطي بين كل بعد من أبعاد المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل

متغيرات نموذج الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate
ISO 9001	0.770	0.592	0.591	0.46844
ISO 14001	0.567	0.322	0.319	0.60419
ISO 18001	0.730	0.533	0.532	0.50115

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

نلاحظ من خلال استقراء المعطيات الواردة في الجدول رقم (80) أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين أبعاد المواصفات القياسية ISO كمتغيرات مستقلة والأداء الشامل كمتغير تابع، حيث كانت معاملات الارتباط محصورة بين (0.567- 0.770)، كما نلاحظ أنّ قيمة التغير الحاصل في مستوى الأداء الشامل الناتج عن التغير في أبعاد إدارة الجودة الشاملة تفوق 32.2%.

4-5- تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO مجتمعة والأداء الشامل:

يبين الجدول الموالي قيمة الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة مجتمعة.

الجدول رقم (81): الارتباط الخطي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO مجتمعة والأداء الشامل

متغيرات نموذج الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate
1, Ta, Tb	0.870	0.757	0.755	0.36226

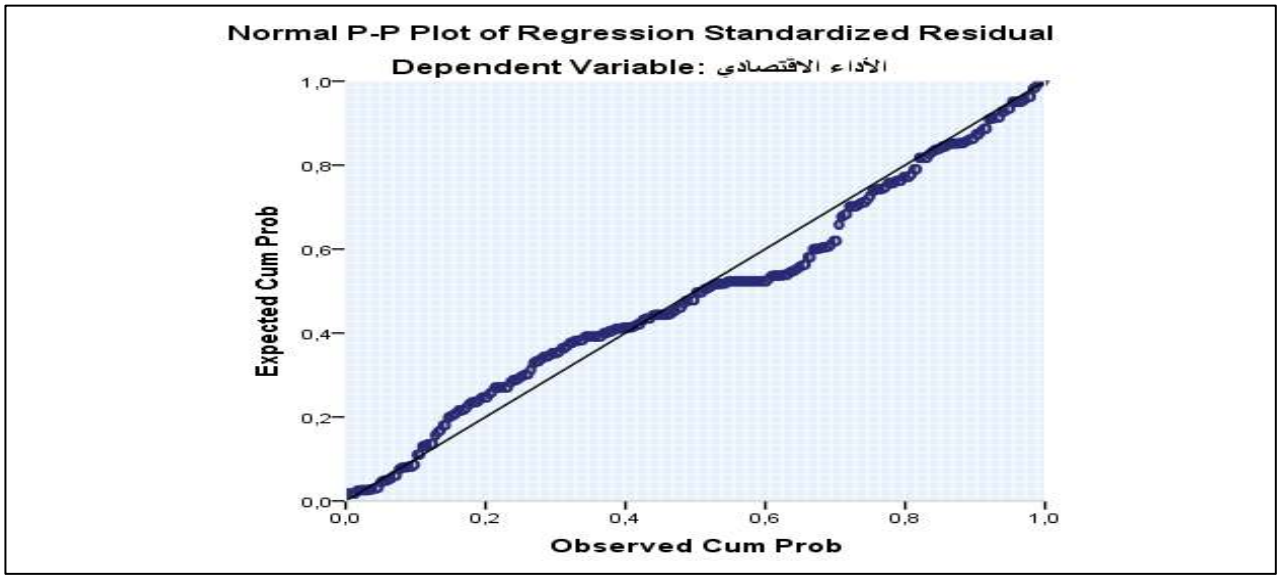
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

يتضح لنا من نتائج الجدول رقم (81) أنه توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين متغيرات أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO مجتمعة كمتغيرين مستقلين والأداء الشامل كمتغير تابع في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.870 وهذا ما يؤكد العلاقة الطردية بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع، كما أنّ معامل التحديد R^2 بلغ قيمة 0.757 وهذا يدل على أنّ متغير إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO مجتمعة تفسّر ما نسبته 75.7% من التغير الحاصل في مستوى الأداء الشامل كمتغير تابع بقيمة خطأ معياري للتقدير بلغت 0.36 كمؤشر للدلالة على دقة القياس، وهذا ما يدل على توفر العلاقة الخطية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO مجتمعة كمتغير مستقل والأداء الشامل كمتغير تابع ومن ثم إمكانية استخدام نموذج الانحدار المتعدد.

5- خضوع بيانات بواقي المتغير التابع للتوزيع الطبيعي

لكي يمكن استخدام كل من اختبار فيشر واختبار T Test يلزم شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، حيث يقصد بالبواقي الفرق بين القيمة التي نحسبها من نموذج الانحدار والقيمة الحقيقية وهي مقياس الخطأ في النموذج ويمكن التحقق من اتباع بواقي المتغير التابع للتوزيع الطبيعي من خلال الاعتماد على مخطط انتشار البواقي لكل متغير من المتغيرات التابعة، حيث أنه إذا كانت البواقي تقع تقريبا حول الخط المستقيم فهي تتبع التوزيع الطبيعي.

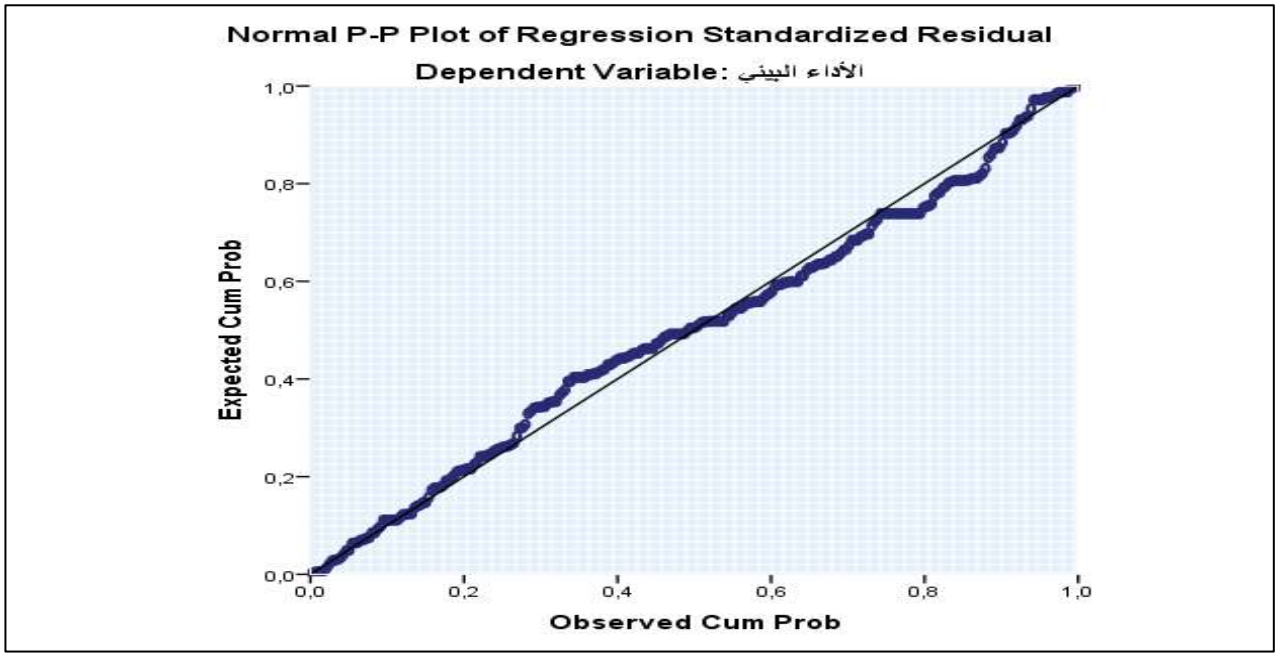
الشكل رقم (37): مخطط الاحتمال الطبيعي لبواقي المتغير التابع (الأداء الاقتصادي)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

نلاحظ من خلال الشكل رقم (37) أن بواقي المتغير التابع المتعلق بالأداء الاقتصادي تنتشر حول الخط المستقيم من الأعلى والأسفل بانحرافات ضئيلة مما يدل على أنّ البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

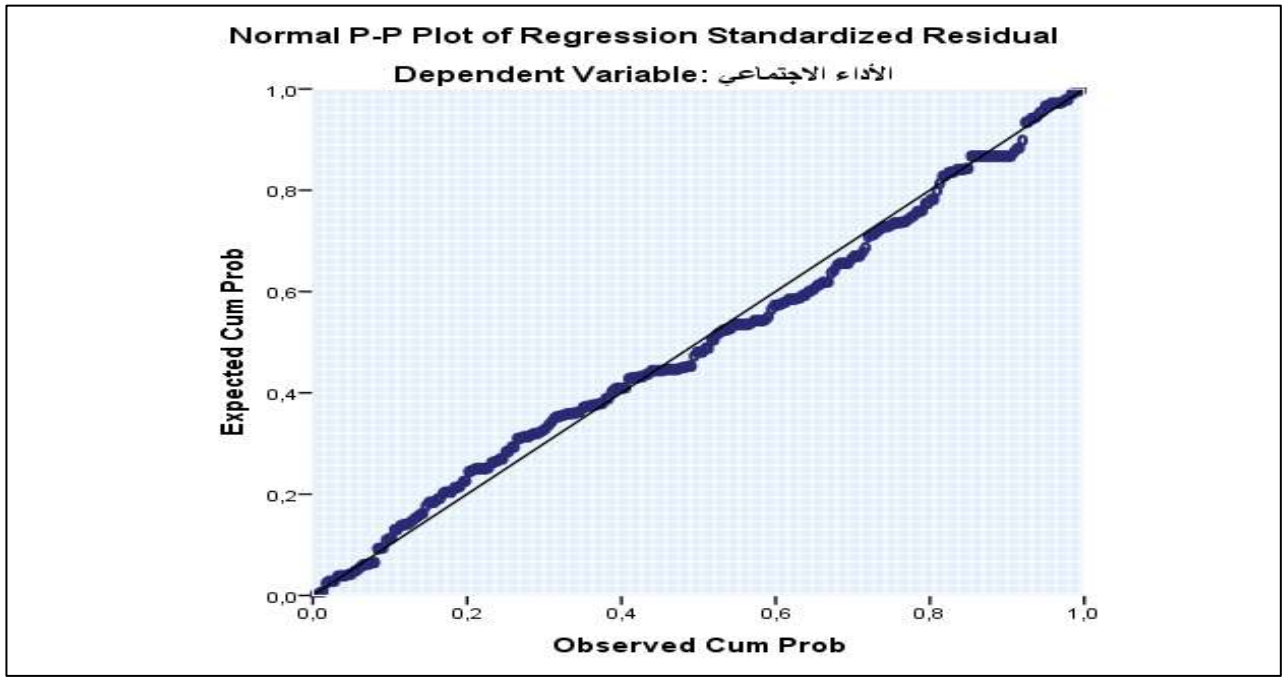
الشكل رقم (38): مخطط الاحتمال الطبيعي لبواقي المتغير التابع (الأداء البيئي)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

يتضح من خلال الشكل رقم (38) أن بواقي المتغير التابع المتعلق بالأداء البيئي تنتشر حول الخط المستقيم من الأعلى والأسفل بانحرافات ضئيلة مما يدل على أنّ البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

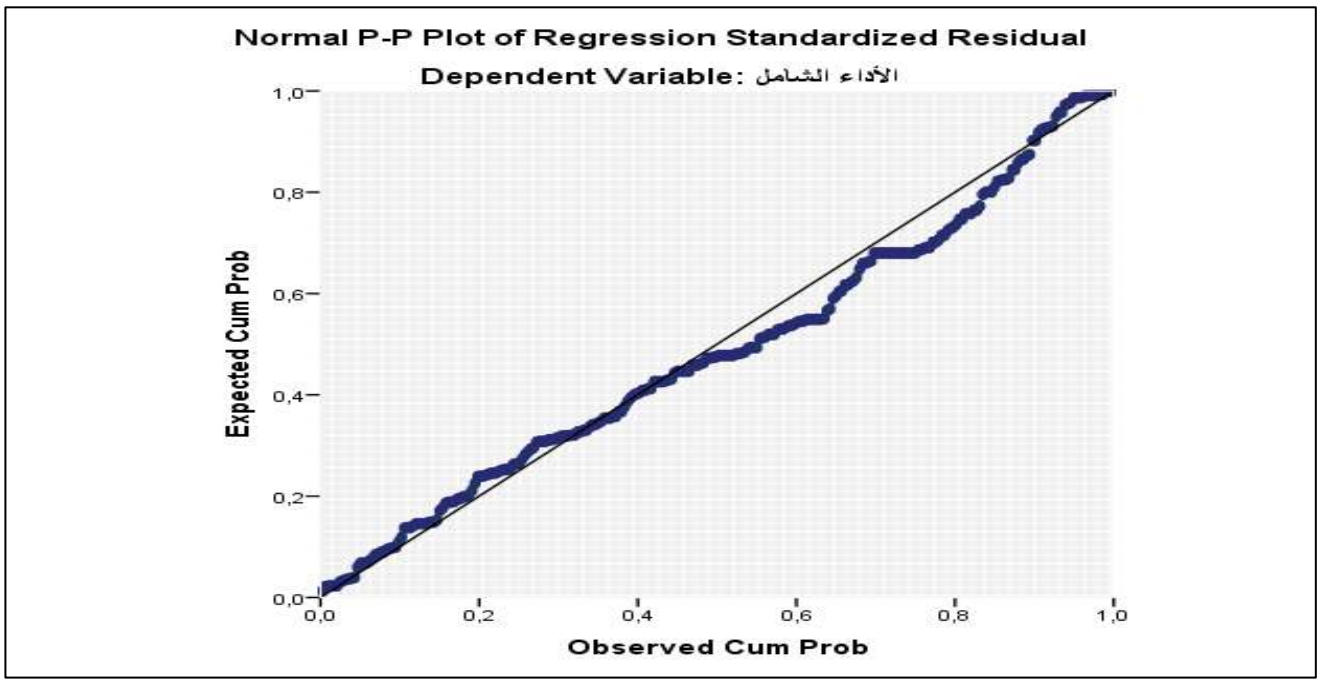
الشكل رقم (39): مخطط الاحتمال الطبيعي لبواقي المتغير التابع (الأداء الاجتماعي)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

نلاحظ من خلال الشكل رقم (39) أنّ بواقي المتغير التابع المتعلق بالأداء الاجتماعي تنتشر حول الخط المستقيم من الأعلى والأسفل بانحرافات ضئيلة مما يدل على أنّ البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (40): مخطط الاحتمال الطبيعي لبواقي المتغير التابع (الأداء الشامل)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

نلاحظ من خلال الشكل رقم (40) أنّ بواقي المتغير التابع المتعلق بالأداء الشامل تنتشر حول الخط المستقيم من الأعلى والأسفل بانحرافات ضئيلة مما يدل على أنّ البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

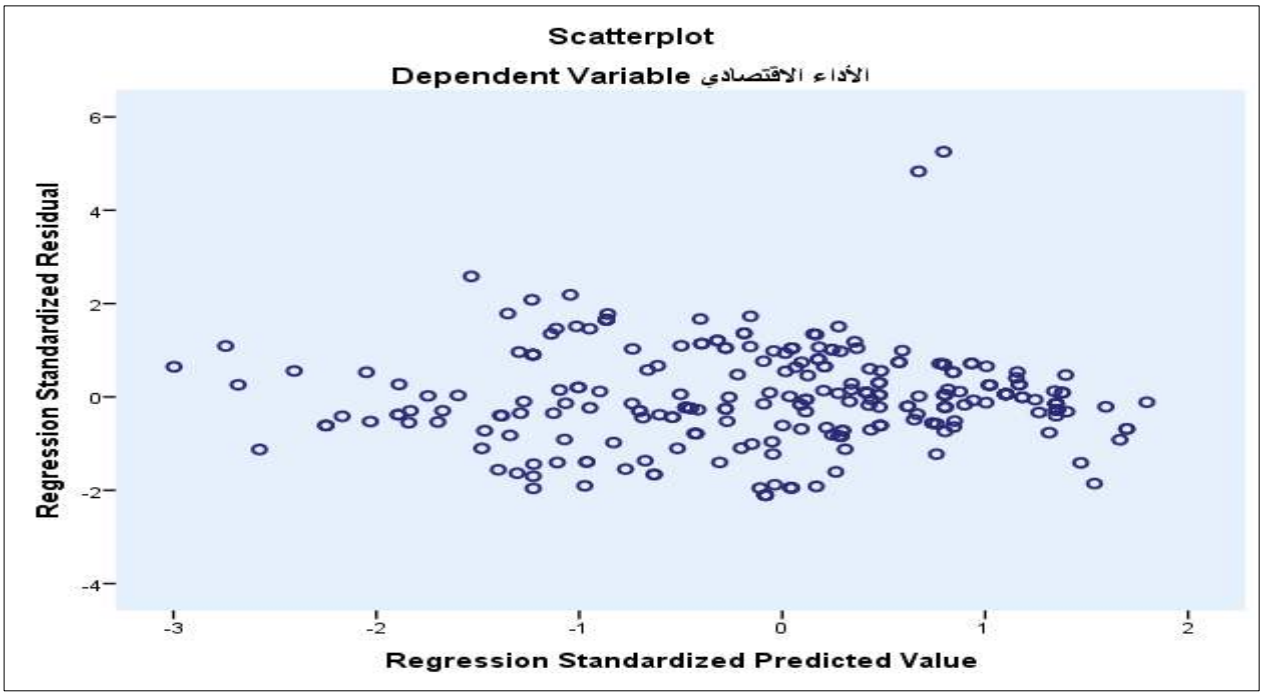
من خلال مخططات الانتشار السابقة يمكن القول بأنّ فرض خضوع بيانات بواقي المتغير التابع للتوزيع الطبيعي محقق في الدراسة الحالية مما يمكننا من استخدام نموذج الانحدار المتعدد.

6- خطية وتجانس بواقي المتغير التابع

للتحقق من أنه توجد علاقة خطية بين البواقي المتوقعة للمتغير التابع ووجود تشابه في تباين البواقي حول القيم المتوقعة للمتغير التابع، يم اختبار شكل انتشار البواقي باستخدام مخطط التجانس Scatterplot، حيث أنه إذا كان شكل انتشار البواقي يأخذ شكل يقترب من المستطيل وأغلبية القيم مركزة في الوسط (مجتمعة حول نقطة الصفر) فهذا يدل على فرض خطية وتجانس البواقي محقق.

بهدف التأكد من تحقق هذا الفرض في دراستنا هاته سوف نقوم باستعراض أربع مخططات لانتشار البواقي تختلف باختلاف المتغير التابع (الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي، الأداء الشامل) وهي موضحة في الأشكال الموالية.

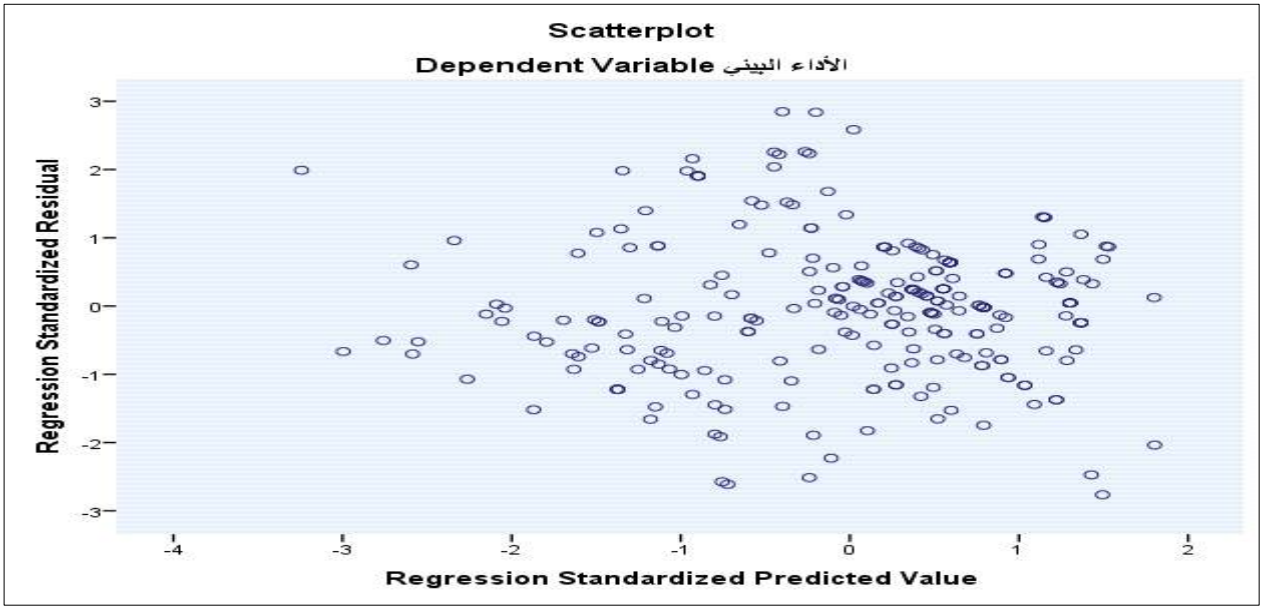
الشكل رقم (41):مخطط التجانس Scatterplot لبواقي المتغير التابع (الأداء الاقتصادي)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

يتضح من الشكل رقم (41) أنّ انتشار بواقي المتغير التابع المتعلق بالأداء الاقتصادي يأخذ شكلا يقترب من المستطيل، وأغلبية قيم البواقي مركزة في الوسط (مجتمعة حول نقطة الصفر) مما يدل على أنّ شرط خطية وتجانس البواقي محقق.

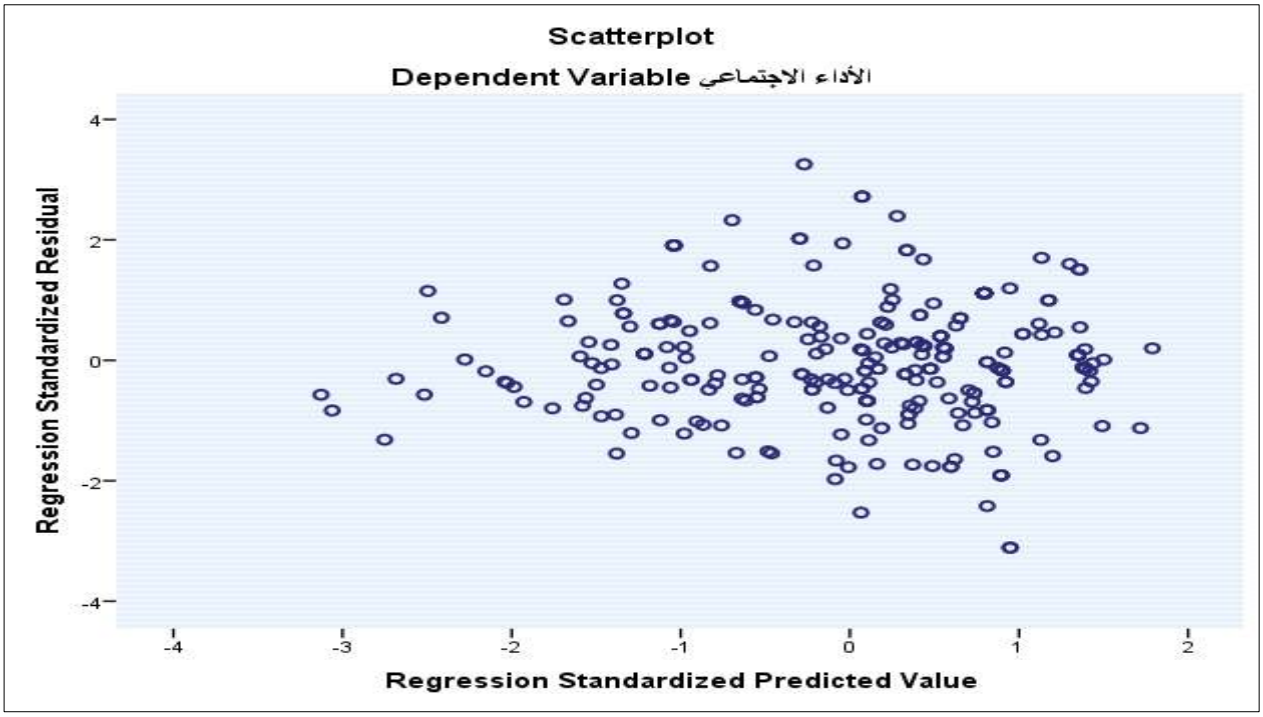
الشكل رقم (42):مخطط التجانس Scatterplot لبواقي المتغير التابع (الأداء البيئي)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

من الشكل (42) نلاحظ أنّ انتشار بواقي المتغير التابع المتعلق بالأداء البيئي يأخذ شكلا يقترب من المستطيل وأغلبية قيم البواقي مركزة في الوسط (مجتمعة حول الصفر) مما يدل على أنّ شرط خطية وتجانس البواقي محقق.

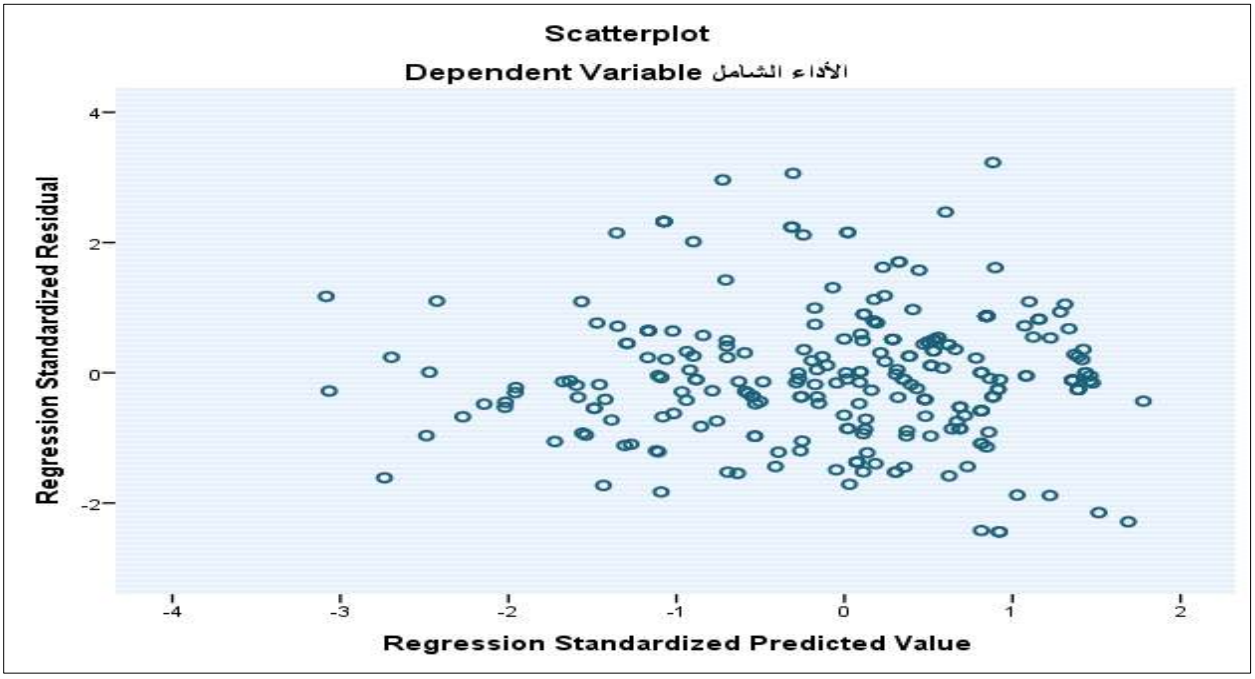
الشكل رقم (43):مخطط التجانس Scatterplot لبواقي المتغير التابع (الأداء الاجتماعي)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

من الشكل رقم (43) أنّ انتشار بواقي المتغير التابع المتعلق بالأداء الاجتماعي يأخذ شكلا يقترب من المستطيل وأغلبية قيم البواقي مركزة في الوسط (مجتمعة حول نقطة الصفر) مما يدل على أنّ شرط خطية وتجانس البواقي محقق.

الشكل رقم (44):مخطط التجانس Scatterplot لبواقي المتغير التابع (الأداء الشامل)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

من الشكل أعلاه أن انتشار بواقي المتغير التابع المتعلق بالأداء الاجتماعي يأخذ شكلا يقترب من المستطيل وأغلبية قيم البواقي مركزة في الوسط (مجتمعة حول نقطة الصفر) مما يدل على أنّ شرط خطية وتجانس البواقي محقق.

7- اختبار وجود مشكلة الارتباط الذاتي: توجد العديد من الاختبارات للكشف عن وجود مشكلة الارتباط الذاتي ومن أهم هذه الاختبارات نجد اختبار Durbin Watson -(D-W) وذلك لكونه الأنسب لاختبار الارتباط الذاتي من الرتبة الأولى، ووفق هذا الاختبار سوف نقوم بوضع فرضية العدم في مقابل الفرضية البديلة، ويمكن توضيح نتائج اختبار (D-W) في الجدول الموالي.

الجدول رقم (82): اختبار (D-W) حول وجود مشكلة الارتباط الذاتي

الفرضية الفرعية	قيم (D-W) Durbin Watson
الفرضية الفرعية الأولى	1.952
الفرضية الفرعية الثانية	1.884
الفرضية الفرعية الثالثة	1.916
الفرضية الرئيسية الرابعة	1.921
الفرضية الفرعية الأولى	1.886
الفرضية الفرعية الثانية	1.938
الفرضية الفرعية الثالثة	1.939
الفرضية الرئيسية الخامسة	1.958

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

ولمعرفة فيما إذا كان هناك مشكلة الارتباط الذاتي يجب أن نستنتج المجال الذي تنتمي إليه قيم (D-W) المحسوبة سابقا وهذا من خلال الشكل الموالي.

الجدول رقم (83): مناطق القبول والرفض لاختبار Durbin Watson (D-W)

ارتباط ذاتي موجب	منطقة الشك	لا يوجد ارتباط ذاتي	منطقة الشك	ارتباط ذاتي سالب
0	**dl**	**du 2**	**4-du**	**4-dl 4**

Source : simon. P.Washington et al, Statistical and Econmitrics Methods for Transporatin Data Analysis, Second Edition, CRS press, USA, 2011, p: 138.

ولتحديد المجال الذي تنتمي إليه قيم (D-W) لابد من تحديد القيم الموافقة لـ du و dL وذلك من خلال الرجوع لجدول (D-W)، حيث أنّ عدد المتغيرات المستقلة في دراستنا هو (K=9) وعدد مفردات العينة هو (n=270) ومن خلال اطلاعنا على جدول (D-W) وجدنا أنّ قيمة du=1.86 و dL=1.68 وعليه يصبح المجال كما يلي:

ارتباط ذاتي موجب		منطقة الشك		لا يوجد ارتباط ذاتي		منطقة الشك		ارتباط ذاتي سالب	
0	**1.68**		**1.86**	**2**	**4- du =2.14**		**4-dL=2.32**		**4**

بالرجوع لقيم (D-W) المحسوبة في الجدول رقم (83) نجد بأنها محصورة ضمن المجال (1.884- 1.958) وهي تنتمي للمجال (1.86- 2.14) وهو ما يدل على غياب الارتباط الذاتي وهذا شيء يخدم نموذج الانحدار المتعدد.

ثالثا– اختبار صلاحية نموذج الانحدار المتعدد

بهدف التأكد من صلاحية نموذج الانحدار المتعدد وقبوله احصائيا لابد من تحقق شرط المعنوية الكلية للنموذج وكذا المعنوية الجزئية للنموذج.

1– المعنوية الكلية للنموذج: يتم قياس المعنوية الكلية للنموذج باستخدام اختبار فيشر "F" Test، حيث نضع:

H0: نموذج الانحدار غير معنوي "جميع معاملات الانحدار غير معنوية –لا تختلف عن الصفر"

H1: نموذج الانحدار معنوي "جميع معاملات الانحدار معنوية –تختلف عن الصفر"

الجدول رقم (84): تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار المتعدد (نموذج إدارة الجودة الشاملة–الأداء الشامل)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	107,126	6	17,854	126,553	0,000
	Residual	37,104	263	0,141	-	-
	Total	144,230	269	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

نقوم باختبار الفرضية الصفرية والتي مفادها أنّ معامل الارتباط (R=0) بما يدل على عدم وجود علاقات ارتباطية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الشامل، ومن نتائج الاختبار الواردة في الجدول أعلاه نجد أنّ قيمة فيشر المحسوبة بلغت F= 126.553 وهي دالة احصائيا بمستوى دلالة قدّر بـ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية

0.05 المعتمد، وبالتالي فإننا نرفض العدمي القائل بأنّ نموذج الانحدار غير معنوي، وعليه فإنّ هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر، مما يعني أنّ نموذج الانحدار معنوي وصالح للدراسة.

الجدول رقم (85): تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار المتعدد (نموذج المواصفات القياسية ISO–الأداء الشامل)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	99,260	3	33,087	195,710	0,000
	Residual	44,970	266	0,169		
	Total	144,230	269			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

نقوم باختبار الفرضية الصفرية والتي مفادها أنّ معامل الارتباط (R=0) بما يدل على عدم وجود علاقات ارتباطية بين أبعاد والمواصفات القياسية ISO والأداء الشامل، ومن نتائج الاختبار الواردة في الجدول أعلاه نجد أنّ قيمة فيشر المحسوبة بلغت F= 195.710 وهي دالة احصائيا بمستوى دلالة قدّر بـ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد، وبالتالي فإننا نرفض العدمي القائل بأنّ نموذج الانحدار غير معنوي، وعليه فإنّ هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر، مما يعني أنّ نموذج الانحدار معنوي وصالح للدراسة.

2– المعنوية الجزئية للنموذج: بهدف اختبار المعنوية الجزئية للنموذج نقوم باستخدام اختبار "T" Test، حيث توصلنا في اختبار المعنوية الكلية أنّ واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية وتختلف عن الصفر، ولتحديد أي من هذه المعاملات معنوية نقوم باختبار المعنوية الجزئية للنموذج، حيث يمكن تجزئة نموذج الدراسة الحالي إلى نموذجين يعكس النموذج الأول علاقة إدارة الجودة الشاملة والأداء الشامل بينما يعكس النموذج الثاني علاقة المواصفات القياسية والأداء الشامل ومن ثم يجب علينا اختبار معنوية كل نموذج على حدى.

الجدول رقم (86): اختبار معنوية معاملات الانحدار

Model		T	Sig
1	(Constant)	7.239	0.000
إدارة الجودة الشاملة	التركيز على الزبون	4.784	0.000
	دعم والتزام الإدارة العليا	4.348	0.000
	مشاركة العاملين	2.540	0.012
	التحسين المستمر	1.829	0.028
	التدريب والتطوير	4.293	0.000
	تشكيل فرق العمل	2.009	0.046
2	(Constant)	5.913	0.000
المواصفات القياسية ISO	المواصفات القياسية ISO 9001	10.028	0.000
	المواصفات القياسية ISO 14001	2.401	0.017
	المواصفات القياسية ISO 18001	7.540	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

من خلال استقراء نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ بأنّ قيمة مستوى الدلالة المستخرج للمعامل الثابت والمعاملات الأخرى الخاصة بإدارة الجودة الشاملة انطلاقا من التركيز على الزبون إلى غاية تشكيل فرق العمل أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد، كما نلاحظ بأنّ قيمة مستوى الدلالة المستخرج للمعامل الثابت والمعاملات الأخرى الخاصة بـ المواصفات القياسية ISO انطلاقا من المواصفات القياسية ISO 9001 إلى المواصفات القياسية ISO 18001 كانت أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا ما يدل على أنّ جميع معاملات الانحدار معنوية وتختلف عن الصفر.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الخاصة بواقع تطبيق متغيرات الدراسة

بعد التأكد من ملائمة نموذج الدراسة لافتراضات الانحدار المتعدد من حيث اعتدالية توزيع البيانات، العلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة، غياب مشكلة الارتباط المزدوج، معنوية نموذج الانحدار نقوم في هذا المطلب باختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية "**H11**"، "**H12**"، "**H13**"، "**H14**"، "**H15**"، "**H16**"، حيث اعتمدنا على اختبار t للعينة الواحدة T Test لاختبار فرضيات الواقع الخاصة بمتغيرات الدراسة من خلال مقارنة مستوى الدلالة المستخرج مع مستوى الدلالة المفترض في هذه الدراسة المقدّر بـ 0.05، مع العلم أنّ الفرضية التي تمّ الاعتماد عليها هي الفرضية البديلة "H1"، حيث تستند قاعدة القرار إلى قبول الفرضية البديلة (H1) ورفض فرضية العدم (H0) إذا كان مستوى الدلالة المستخرج أقل من 0.05 وكانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية.

أولا– اختبار الفرضية الرئيسية الأولى "H11"

نقوم في هذا العنصر باختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى القائلة بأنه "تلتزم المؤسسات محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"، حيث اعتمدنا على الفرضية البديلة H1.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على مقارنة مستوى المعنوية وقيمة t المستخرجة باستخدام اختبار One-Sample Test للعينة الوحيدة، وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (87): اختبار One-Sample Test للفرضية الفرعية الأولى "H11"

نوع المتغير	قيمة t	درجة الحرية	مستوى المعنوية	فرق المتوسطات	مجال الثقة (95%) لفرق المتوسطات	
					الحد الأدنى	الحد الأقصى
إدارة الجودة الشاملة (TA)	7,921	269	0,000	0,37460	0,2815	0,4677

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

من خلال استقراء نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بأنّ قيمة t المحسوبة قدّرت بـ 7.921 وهي أكبر من الجدولية المقدرة بـ 1.645 وهي قيمة ذات دلالة معنوية بقيمة تقدر بـ 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المفترض المقدّر بـ 0.05 كما نلاحظ بأنّ فرق الأوساط قدّر بـ 0.374 وتعتبر قيمة ضعيفة دلالة على تجانس في آراء أفراد عينة

الدراسة عند مستوى ثقة بقدر بـ 95% مما يعني أننا نقبل صحة الفرضية الرئيسية الأولى ونقول بأنه **"تلتزم المؤسسات محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ".**

ثانيا– اختبار الفرضية الرئيسية الثانية "$H1_2$"

سيتم في هذا العنصر اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية القائلة بأنه "تلتزم المؤسسات محل الدراسة بتطبيق المواصفات القياسية ISO عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"، حيث اعتمدنا على الفرضية البديلة H1، ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على مقارنة مستوى المعنوية وقيمة t المستخرجة باستخدام اختبار One-Sample Test للعينة الوحيدة، وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (88): اختبار One-Sample Test للفرضية الرئيسية الثانية "$H1_2$"

نوع المتغير	قيمة t	درجة الحرية	مستوى المعنوية	فرق المتوسطات	مجال الثقة (95%) لفرق المتوسطات	
					الحد الأدنى	الحد الأقصى
المواصفات القياسية ISO	9,860	269	0,000	0,44853	0,3590	0,5381

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

من خلال استقراء نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بأنّ قيمة المستخرجة t قدّرت بـ 9,860 وهي أكبر من الجدولية المقدرة بـ 1.645 وهي قيمة ذات دلالة معنوية بقيمة تقدر بـ 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المفترض المقدّر بـ 0.05 كما نلاحظ بأنّ فرق الأوساط قدّر بـ 0.448 وتعتبر قيمة منخفضة نوعا ما دلالة على تجانس في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى ثقة بقدر بـ 95% مما يدل على أننا نقبل **صحة الفرضية الرئيسية الثانية ونقول بأنه "تلتزم المؤسسات محل الدراسة بتطبيق المواصفات القياسية ISO عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".**

ثالثا– اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة "$H1_3$"

من أجل اختبار هذه الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة بأنه "تلتزم المؤسسات محل الدراسة بتحسين الأداء الشامل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"، تم الاعتماد على مقارنة مستوى المعنوية وقيمة t المستخرجة باستخدام اختبار One-Sample Test للعينة الوحيدة، وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (89): اختبار One-Sample Test للفرضية الرئيسية الثالثة "$H1_3$"

نوع المتغير	قيمة t	درجة الحرية	مستوى المعنوية	فرق المتوسطات	مجال الثقة (95%) لفرق المتوسطات	
					الحد الأدنى	الحد الأقصى
الأداء الشامل	10,769	269	0,000	0,47991	0,3922	0,5676

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

من خلال استقراء نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بأنّ قيمة المستخرجة t قدّرت بـ 10.769 وهي أكبر من الجدولية المقدرة بـ 1.645 بمستوى معنوية قدّر بـ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض المقدّر بـ 0.05 كما

نلاحظ بأنّ فرق الأوساط قدّر بـ 0.479 وتعتبر قيمة منخفضة نوعا ما دلالة على تجانس في آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى ثقة بقدر بـ 95% مما يدل على أننا نقبل أننا نقبل صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها **"تلتزم المؤسسات محل الدراسة بتحسين الأداء الشامل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".**

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الخاصة بعلاقة الأثر بين متغيرات الدراسة

نقوم في هذا المطلب باختبار الفرضيات الرئيسية الخاصة باستكشاف الأثر المحتمل لكل من إدارة الجودة الشاملة من جهة (الفرضية **H14**) والمواصفات القياسية ISO من جهة أخرى (الفرضية **H15**) على مستوى الأداء الشامل.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة "H14" وفرضياتها الفرعية: نقوم على مستوى هذا العنصر باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية التابعة لها.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى "$H14_1$": لدراسة صحة الفرضية الفرعية الأولى "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة" تم الاعتماد على الانحدار المتعدد، ونوضح نتائجه في الجدول الموالي.

الجدول رقم (90): نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لتأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاقتصادي

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
1	الانحدار	104.179	1	104.179	177.028	0.000	0.631	0.398
	الخطأ المتبقي	157.715	268	0.588	-	-	-	-
	المجموع	261.895	269	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

توضح نتائج تحليل الانحدار الواردة في الجدول أعلاه أنّ هناك أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاقتصادي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 177.028 وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الاقتصادي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.631 في حين بلغ معامل التحديد 0.398 مما يدل على أنّ 39.8% من التحسّن الذي يطرأ على الأداء الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة يتحدد من خلال اهتمام هذه الأخيرة بممارسات إدارة الجودة الشاملة، وأن 61.2% راجع لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

وعليه في ضوء نتائج الانحدار المتعدد المتحصل عليها أعلاه فإننا نقبل صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها **"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".**

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية "$H14_2$": من أجل دراسة صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البيئي

للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة" تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد، ونوضح نتائج الاختبار في الجدول الموالي.

الجدول رقم (91): نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لتأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء البيئي

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
1	الانحدار	98.651	1	98.651	244.330	0.000	0.691	0.477
	الخطأ المتبقي	108.209	268	0.404	-	-	-	-
	المجموع	206.860	269	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

توضح نتائج تحليل الانحدار الواردة في الجدول أعلاه أنّ هناك أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء البيئي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 244.330 وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء البيئي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.691 في حين بلغ معامل التحديد 0.477 مما يدل على أنّ 47.7% من التحسّن الذي يطرأ على الأداء البيئي للمؤسسات محل الدراسة يتحدد من خلال اهتمام هذه الأخيرة بممارسات إدارة الجودة الشاملة، وأن 52.3% راجع لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

وعليه في ضوء نتائج الانحدار المتعدد المتحصل عليها أعلاه فإننا نقبل صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها **"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البئي للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".**

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة "$H1_{43}$": من أجل دراسة صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة" تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد، ونوضح نتائج الاختبار في الجدول الموالي.

الجدول رقم (92): نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لتأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاجتماعي

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
1	الانحدار	107.529	1	107.529	534.374	0.000	0.816	0.666
	الخطأ المتبقي	53.928	268	0.201	-	-	-	-
	المجموع	161.457	269	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

توضح نتائج تحليل الانحدار الواردة في الجدول أعلاه أنّ هناك أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاجتماعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 534.374 وهي دالة

احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الاجتماعي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.816 في حين بلغ معامل التحديد 0.666 مما يدل على أنّ 66.6% من التحسّن الذي يطرأ على الأداء الاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة يتحدد من خلال اهتمام هذه الأخيرة بممارسات إدارة الجودة الشاملة، وأن 33.4% راجع لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

وعليه في ضوء نتائج الانحدار المتعدد المتحصل عليها أعلاه فإننا نقبل صحة الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها **"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".**

4- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة "H14": لدراسة صحة الفرضية الرئيسية الرابعة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة" تم الاعتماد على الانحدار المتعدد، ونوضح نتائجه في الجدول الموالي.

الجدول رقم (93): نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لتأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الشامل

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
1	الانحدار	107.126	6	17.854	126.553	0.000	0.862	0.743
	الخطأ المتبقي	37.104	263	0.141	-	-	-	-
	المجموع	144.230	269	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

توضح نتائج تحليل الانحدار الواردة في الجدول أعلاه أنّ هناك أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الشامل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 126.553 وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الشامل، حيث بلغ معامل الارتباط R قيمة 0.862 في حين بلغ معامل التحديد R^2 قيمة 0.743 مما يدل على أنّ 74.3% من التحسّن الذي يطرأ على الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة يتحدد من خلال اهتمام هذه الأخيرة بممارسات إدارة الجودة الشاملة، وأن 25.7% راجع لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

ومن أجل معرفة أثر كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة سنعتمد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (94): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الشامل

نموذج الدراسة	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta	المحسوبة	sig
الثابت **constant**	0.759	0.105	-	7.239	0.000
التركيز على الزبون (X_1)	0.187	0.039	0.246	4.784	0.000
دعم والتزام الإدارة العليا (X_2)	0.205	0.047	0.257	4.348	0.000
مشاركة العاملين (X_3)	0.087	0.034	0.118	2.540	0.012
التحسين المستمر (X_4)	0.057	0.031	0.082	1.829	0.048
التدريب والتطوير (X_5)	0.192	0.045	0.241	4.293	0.000
تشكيل فرق العمل (X_6)	0.073	0.036	0.092	2.009	0.046

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود أثر دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الشامل بمعاملات تأثير كلها موجبة وذات معنوية انطلاقا من المقدار الثابت إلى المعامل الأخير المتعلق ببعد تشكيل فرق العمل حيث قدّرت بـ (0.759، 0.187، 0.205، 0.087، 0.057، 0.192، 0.073) على التوالي، ناهيك على أنّ قيم T المحسوبة تراوحت بين (1.829- 7.239) وهي قيم أكبر من قيمة T الجدولية المقدرة بـ 1.64 وهذا عند مستوى دلالة يتراوح بين (0.000- 0.048) وهو أصغر من 0.05، وعليه يمكن القول بأن هناك علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمختلف أبعادها المعتمدة في الدراسة وبين تحسين الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

ومن خلال النتائج الواردة في جدولي تحليل التباين والانحدار المتعدد فإننا نقبل صحة الفرضية الرئيسية الرابعة "$H1_4$" والتي مفادها أنه "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة**".

وبناء على معاملات الانحدار الخطي المتعدد الواردة في الجدول أعلاه يمكننا بناء النموذج الخاص بأثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على الشكل الموالي.

$$Y= 0.759+ 0.187X_1+ 0.205X_2+ 0.087X_3+ 0.057X_4+ 0.192X_5+ 0.073X_6$$

من خلال معادلة الانحدار الواردة أعلاه يمكن القول بأنّ أكثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة تأثيرا ومساهمة في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة نجد بعد دعم والتزام الإدارة العليا ويرمز له بـ (X_2) بمعامل تأثير قدره 0.205، ومعناه أنّ قيام الإدارة العليا للمؤسسات محل الدراسة بمضاعفة دعمها والتزامها بالجودة من خلال مضاعفة التزامها المالي، المادي والمعنوي بنسبة 100% يؤدي إلى تحسّن في مستوى الأداء الشامل لها بنسبة 20.5% ويعد أمر منطقي نظرا لأن التزام الإدارة العليا بتوفير الدعم المالي والمادي ومرافقة العاملين في التكيف مع نمط الإدارة بالجودة الشاملة يعد الخطوة الرئيسية لنجاح أي أسلوب إداري جديد، وهذا ما تعمل به المؤسسات محل الدراسة على اعتبار

أنها تقوم بتخصيص ما يستلزم من موارد مالية، مادية وحتى معنوية ولو بشكل محدود لحد الآن حسب آراء أفراد عينة الدراسة في سبيل إنجاح التحول لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

يليه بعد التدريب والتطوير ويرمز له بـ (X_5) بمعامل تأثير قدّر بـ 0.192 ومعناه أنّ قيام المؤسسات محل الدراسة بمضاعفة برامج التدريب والتكوين سواء للإطارات أو العاملين في المستويات التنفيذية بنسبة 100% يؤدي إلى تحسّن الأداء الشامل لها بنسبة 19.2% ويعد أيضا أمر منطقي وعملي حيث تقوم المؤسسات محل الدراسة بتخصيص برامج تدريب وتحسين المستوى لفائدة العاملين لديها بشكل دوري لتنمية كفاءاتهم وتعزيز مهاراتهم في تطبيق مختلف الأساليب الإدارية الحديثة سواء في مجال الإدارة والتسيير أو في مجال الإنتاج والتسويق وهذا ما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشكل خاص والأداء الشامل للمؤسسة بشكل عام، يليه بعد التركيز على الزبون ويرمز له بـ (X_1) بمعامل تأثير قدره 0.187 ومعناه أنّ قيام المؤسسات محل الدراسة بمضاعفة تركيزها واهتمامها بالزبائن بنسبة 100% من خلال تلبية توقعاتهم بخصوص منتجات وخدمات المؤسسة ومعالجة شكاويهم سوف يؤدي إلى تحسّن الأداء الشامل لها بنسبة 18.7% وهذا ما تعمل عليه المؤسسات محل الدراسة على اعتبار أنها تمكنت من تدنية معدل ضياع الزبائن وكسب حصص سوقية جديدة ساهمت في تحسين رقم الأعمال وتحقيق الأرباح، في حين جاءت الأبعاد الأخرى بمعاملات تأثير منخفضة كما هو موضح في الجدول أعلاه حسب آراء مفردات عينة الدراسة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة "$H1_5$" وفرضياتها الفرعية: نقوم على مستوى هذا العنصر باختبار الفرضية الرئيسية الخامسة والفرضيات الفرعية التابعة لها.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى "$H1_{51}$": من أجل دراسة صحة الفرضية الفرعية الأولى القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد المواصفات القياسية ISO وتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة" تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد، ونوضح نتائج الاختبار في الجدول الموالي.

الجدول رقم (95): نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لتأثير المواصفات القياسية ISO على الأداء الاقتصادي

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
1	الانحدار	68.684	1	68.684	95.27	0.000	0.512	0.262
	الخطأ المتبقي	193.211	268	0.721	-	-	-	-
	المجموع	261.895	269	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

توضح نتائج تحليل الانحدار الواردة في الجدول أعلاه أنّ هناك أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المواصفات القياسية ISO على الأداء الاقتصادي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 95.27 وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، كما نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية ولكن درجة التأثير متوسطة بين المواصفات القياسية ISO والأداء الاقتصادي حسب آراء

مفردات عينة الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط R قيمة 0.512 في حين بلغ معامل التحديد R^2 قيمة 0.262 مما يدل على أنّ 26.2% من التحسّن الذي يطرأ على الأداء الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة يتحدد من خلال اهتمام هذه الأخيرة بتطبيق المواصفات القياسية ISO وعلى رأسها المواصفة القياسية ISO 9001 لأنظمة إدارة الجودة، وأن 73.8% راجع لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

في ضوء نتائج الانحدار المتعدد المتحصل عليها أعلاه فإننا نقبل صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد المواصفات القياسية ISO وتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة**".

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية "$H1_{52}$": من أجل دراسة صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد المواصفات القياسية ISO وتحسين الأداء البيئي للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد، حيث اعتمدنا على الفرضية البديلة H1 ونوضح نتائج الاختبار في الجدول الموالي.

الجدول رقم (96): نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لتأثير المواصفات القياسية ISO على الأداء البيئي

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
1	الانحدار	113.042	1	113.042	322.916	0.000	0.739	0.546
	الخطأ المتبقي	93.818	268	0.350	-	-	-	-
	المجموع	206.860	269	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

توضح نتائج تحليل الانحدار الواردة في الجدول أعلاه أنّ هناك أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المواصفات القياسية ISO على الأداء البيئي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 322.916 وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، كما نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المواصفات القياسية ISO والأداء البيئي حسب آراء مفردات عينة الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط R قيمة 0.739 في حين بلغ معامل التحديد R^2 قيمة 0.546 مما يدل على أنّ 54.6% من التحسّن الذي يطرأ على الأداء البيئي للمؤسسات محل الدراسة يتحدد من خلال اهتمام هذه الأخيرة بتطبيق المواصفات القياسية ISO وعلى رأسها المواصفة القياسية ISO 14001 للإدارة البيئية، وأن 45.4% راجع لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

وعليه في ضوء نتائج الانحدار المتعدد المتحصل عليها أعلاه فإننا نقبل صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد المواصفات القياسية ISO وتحسين الأداء البيئي للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة**".

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة "$H1_{52}$": لدراسة صحة الفرضية الفرعية الثالثة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد المواصفات القياسية ISO وتحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"تم الاعتماد على الانحدار المتعدد، ونوضح نتائجه في الجدول الموالي.

الجدول رقم (97): نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لتأثير المواصفات القياسية ISO على الأداء الاجتماعي

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
1	الانحدار	101.355	1	101.355	322.916	0.000	0.792	0.628
	الخطأ المتبقي	60.102	268	0.224	-	-	-	-
	المجموع	161.457	269	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

توضح نتائج تحليل الانحدار الواردة في الجدول أعلاه أنّ هناك أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المواصفات القياسية ISO على الأداء الاجتماعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 451.952 وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، كما نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المواصفات القياسية ISO والأداء الاجتماعي حسب آراء مفردات عينة الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط R قيمة 0.628 في حين بلغ معامل التحديد R^2 قيمة 0.628 مما يدل على أنّ 62.8% من التحسّن الذي يطرأ على الأداء الاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة يفسر من خلال اهتمام هذه الأخيرة بتطبيق المواصفات القياسية ISO وعلى رأسها المواصفة القياسية ISO 18001 لإدارة الصحة والسلامة المهنية وأن 37.8% راجع لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

وعليه في ضوء نتائج الانحدار المتعدد المتحصل عليها أعلاه فإننا نقبل صحة الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها **"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد المواصفات القياسية ISO وتحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".**

4- اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة "$H1_5$": لدراسة صحة الفرضية الرئيسية الخامسة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد المواصفات القياسية ISO وتحسين الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة" تم الاعتماد على الانحدار المتعدد، ونوضح نتائجه في الجدول الموالي.

الجدول رقم (98): نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لتأثير المواصفات القياسية ISO على الأداء الشامل

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
1	الانحدار	99.260	3	33.087	195.71	0.000	0.830	0.688
	الخطأ المتبقي	44.970	266	0.169	-	-	-	-
	المجموع	144.230	269	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

توضح نتائج تحليل الانحدار الواردة في الجدول أعلاه أنّ هناك أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المواصفات القياسية ISO على الأداء الشامل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 195.71 وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل، حيث بلغ معامل الارتباط R قيمة 0.830، في حين بلغ معامل التحديد R^2 قيمة 0.688 مما يدل على أنّ 68.8% من التحسّن الذي يطرأ على الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة يفسّر من خلال اهتمام هذه الأخيرة بتطبيق المواصفات القياسية ISO، وأن 31.2% راجع لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

نظرا لأن الحصول على إشهاد إحدى المواصفات القياسية ISO له تأثير مباشر على بعد الأداء الشامل الخاص بتلك المواصفة وتأثر غير مباشر على الأبعاد الأخرى للأداء الشامل، حيث نجد عمليا أن هناك تأثير مباشر للمواصفة القياسية ISO 9001 لإدارة الجودة على تحسين الأداء الاقتصادي من خلال تحسّن في المبيعات، رقم الأعمال والأرباح السنوية، ناهيك عن التأثير غير المباشر على الأبعاد الأخرى للأداء سواء البيئي أو الاجتماعي لأنه كل ما كان هناك تحسن في مؤشرات الأداء الاقتصادي كل ما كانت هناك إمكانية أكبر للمؤسسات في تخصيص جزء من أرباحها السنوية للقيام باستثمارات بيئية أو اجتماعية ومن ثم نجد هناك تأثير متبادل للمواصفات القياسية ISO ومتكامل في آن واحد على مستويات الأداء الشامل.

ومن أجل معرفة أثر كل بعد من أبعاد المواصفات القياسية ISO في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة سنعتمد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (99): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل

نموذج الدراسة	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta	المحسوبة	sig
الثابت constant	0.702	0.119	-	5.913	0.000
ISO 9001..... (X_1)	0.415	0.041	0.476	10.028	0.000
ISO 14001 ... (X_2)	0.082	0.034	0.104	2.401	0.017
ISO 18001 ... (X_3)	0.302	0.040	0.360	7.540	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود أثر دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد المواصفات القياسية ISO في تحسين الأداء الشامل بمعاملات تأثير كلها موجبة وذات معنوية انطلاقا من المقدار الثابت إلى المعامل الأخير المتعلق ببعد المواصفات القياسية ISO 18001، حيث قدّرت بـ (0.702، 0.415، 0.082، 0.302) على التوالي، ناهيك على أنّ قيم T المحسوبة تراوحت بين (2.401- 10.028) وهي قيم أكبر من قيمة T الجدولية المقدرة بـ 1.64 وهذا عند مستوى دلالة يتراوح بين (0.000- 0.017) وهو أصغر من 0.05، وعليه يمكن القول بأن هناك علاقة طردية بين تطبيق المواصفات القياسية ISO بمختلف أبعادها المعتمدة في الدراسة وبين تحسين الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

وعليه في ضوء النتائج الواردة في جدولي تحليل التباين والانحدار المتعدد فإننا نقبل صحة الفرضية الرئيسية الخامسة "$H1_5$" ونقول بأنه "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد المواصفات القياسية ISO وتحسين الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة**".

وبناء على معاملات الانحدار الخطي المتعدد الواردة في الجدول أعلاه يمكننا بناء النموذج الخاص بأثر أبعاد المواصفات القياسية ISO في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على الشكل الموالي.

$$Y= 0.702+ 0.415X_1+ 0.082X_2+ 0.302X_3$$

من خلال معادلة الانحدار الواردة أعلاه يمكن القول بأنّ أكثر أبعاد المواصفات القياسية ISO تأثيرا ومساهمة في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة نجد بعد المواصفات القياسية ISO 9001 لإدارة الجودة ويرمز له بـ (X_1) بمعامل تأثير قدره 0.415 ومعناه أنّ قيام الإدارة العليا للمؤسسات محل الدراسة بمضاعفة التزامها بمتطلبات المواصفات القياسية ISO 9001 بنسبة 100% يؤدي إلى تحسّن في مستوى الأداء الشامل لها بنسبة 41.5% وتعد نتيجة منطقية نظرا لأن التزام الإدارة العليا بتحسين الجودة والحصول على تأهيل منظمة ISO يعتبر مكسب كبير يساهم في كسب ولاء الزبائن وتحسين مبيعات وحجم الأرباح السنوية ومن ثم تحسين مؤشرات الأداء الاقتصادي بشكل خاص والأداء الشامل بشكل عام، وهذا ما تعمل به المؤسسات محل الدراسة على اعتبار أنها حققت نتائج إيجابية في العديد من مؤشرات الأداء الاقتصادي حسب آراء مفردات عينة الدراسة.

يليه بعد المواصفات القياسية ISO 18001 ويرمز له بـ (X_3) بمعامل تأثير قدّر بـ 0.302 ومعناه أنّ قيام المؤسسات محل الدراسة بمضاعفة التزامها بتطبيق المواصفات القياسية ISO 18001 بنسبة 100% يؤدي إلى تحسّن الأداء الشامل لها بنسبة 30.2% ويعد أيضا أمر منطقي وعملي حيث تقوم المؤسسات محل الدراسة بتوفير جميع وسائل الراحة وتحسين الحياة الوظيفية للعاملين بهدف تحقيق الولاء التنظيمي وتحسين أداء العاملين ومن ثم تحسين الأداء الشامل، في حين جاء بعد المواصفات القياسية ISO 14001 ويرمز له بـ (X_2) بمعامل تأثير منخفض قدّر بـ 0.082 ومعناه أنّ قيام المؤسسات محل الدراسة بمضاعفة التزامها بتطبيق المواصفات القياسية ISO 14001 بنسبة 100% يؤدي إلى تحسّن الأداء الشامل لها بنسبة 8.2% حسب آراء مفردات عينة الدراسة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الخاصة بالفروق

بهدف اختبار الفرضية الخاصة بوجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة استخدمنا اختبار t للعينات المستقلة Independent- Samples T Test بالنسبة لمتغير الجنس باعتباره مقسم إلى مجموعتين مستقلتين، حيث تستند قاعدة القرار هنا إلى قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة في حالة إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وكانت قيمة t المحسوبة أقل من الجدولية، أمّا إذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 فيكون العكس، ناهيك عن استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية الأخرى لكونها تتضمن أكثر من مجموعتين مستقلتين، حيث تستند قاعدة القرار إلى قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 مع العلم أنّ الفرضية التي تمّ الاعتماد عليها بالنسبة لاختبار فرضيات الفروق هي الفرضية العدمية (H0).

أولا– اختبار الفرضية الفرعية الأولى "$H0_{61}$": لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع متغيرات الدراسة تعزى لاختلاف الجنس، تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق ونوضح نتائج الاختبار في الجدول الموالي.

الجدول رقم (100): نتائج اختبار Independent- Samples T Test لدلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس

محاور الدراسة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة الاحصائية
إدارة الجودة الشاملة	ذكر	224	3.30	0.77	3.513	0.001	دال احصائيا
	أنثى	46	3.73	0.66			
المواصفات القياسية ISO	ذكر	224	3.37	0.76	4.988	0.000	دال احصائيا
	أنثى	46	3.82	0.51			
الأداء الشامل	ذكر	224	3.40	0.73	3.828	0.000	دال احصائيا
	أنثى	46	3.84	0.61			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

يتضح من نتائج الجدول رقم (100) أن متوسط آراء فئة الإناث أعلى من متوسط آراء فئة الذكور، حيث وجدنا بأنّ متوسط آراء فئة الإناث بخصوص محاور الدراسة (إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO، الأداء الشامل) بلغ (3.73، 3.82، 3.84) على التوالي وبانحراف معياري قدره (0.66، 0.51، 0.61) على التوالي حيث تندرج جميع تلك المتوسطات في مجال الموافقة بدرجة مرتفعة على عكس متوسط آراء فئة الذكور التي يندرج أغلبها في مجال الموافقة بدرجة متوسطة، كما بلغت نتيجة اختبار (T) للعينات المستقلة لمحاور الدراسة (إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO، الأداء الشامل) بقيمة احتمالية قدّرت بـ (0.001، 0.000، 0.000) على الترتيب وهي أصغر من مستوى الدلالة المفترض المقدر بـ (0.05)، أي أن اختلاف الجنس يعتبر عاملا يؤدي إلى وجود تباين في آراء أفراد عينة الدراسة لصالح فئة الإناث الأعلى في المتوسطات.

وعليه في ضوء النتائج المتوصل إليها أعلاه يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس، مما يعني أننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه "**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل تعزى لاختلاف الجنس**".

ثانيا– اختبار الفرضية الفرعية الثانية "$H0_{62}$": لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع متغيرات الدراسة تعزى لاختلاف المستوى الوظيفي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة دلالة الفروق ونوضح نتائج الاختبار في الجدول الموالي.

الجدول رقم (101): نتائج اختبار One- Way ANOVA لدلالة الفروق تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

محاور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة sig	الدلالة الاحصائية
إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	9.471	5	1.894	3.269	0.007	دال احصائيا
	داخل المجموعات	152.959	264	0.579			
	المجموع	162.430	269	-			
المواصفات القياسية ISO	بين المجموعات	8.914	5	1.783	3.329	0.062	غير دال احصائيا
	داخل المجموعات	141.374	264	0.536			
	المجموع	150.288	269	-			
الأداء الشامل	بين المجموعات	8.798	5	1.760	3.430	0.051	غير دال احصائيا
	داخل المجموعات	135.432	264	0.513			
	المجموع	144.230	269	-			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

يتضح من الجدول رقم (101) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.062، 0.051) على التوالي وهو أكبر من 0.05، في حين توجد فروق ذات دلالة احصائية في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الجودة الشاملة حيث بلغ مستوى الدلالة حسب اختبار التباين الأحادي ANOVA على التوالي (0.007) وهو أقل من 0.05 مما يعني أنّ اختلاف المستوى الوظيفي يعتبر عاملا يؤدي إلى وجود تباين في آراء مفردات عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة ومن أجل معرفة مصدر هذه الفروق بين كل فئتين من فئات المستوى الوظيفي استعنا باختبار Scheffe للمقارنات البعدية وكانت نتائجه حسب ما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (102): نتائج اختبار Scheffe لمصادر الفروق بين فئات متغير المستوى الوظيفي

المحور	المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط	المستوى الوظيفي	الفرق في المتوسطات	مستوى الدلالة sig
إدارة الجودة الشاملة	مدير عام	02	3.51	مساعد مدير عام	-0.650	0.943
				رئيس مصلحة	-0.147	0.999
				رئيس قسم	-0.100	0.999
				رئيس ورشة	0.133	0.999
				موظف	0.218	0.999
	مساعد مدير عام	10	4.16	رئيس مصلحة	0.502	0.770
				رئيس قسم	0.549	0.708
				رئيس ورشة	0.783	0.205
				موظف	0.868*	0.032
	رئيس مصلحة	14	3.66	رئيس قسم	0.047	0.999
				رئيس ورشة	0.281	0.948
				موظف	0.366	0.694
	رئيس قسم	13	3.61	رئيس ورشة	0.233	0.979
				موظف	0.318	0.828
	رئيس ورشة	22	3.38	موظف	0.085	0.998
	موظف	209	3.29	-	-	-

*فرق المتوسطات معنوي عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

تشير نتائج الجدول رقم (102) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فئة مساعد مدير عام وفئة الموظفين لصالح أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون لفئة الموظفين في حين كشف اختبار عدم وجود فروق بين المستويات الوظيفية الأخرى بخصوص واقع إدارة الجودة الشاملة.

وعليه في ضوء النتائج الموضحة أعلاه نرفض الفرضية الفرعية الثانية القائلة "**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل تعزى لاختلاف المستوى الوظيفي**".

ثالثا– اختبار الفرضية الفرعية الثالثة "$H0_{63}$": لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع متغيرات الدراسة تعزى لاختلاف العمر، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA لمعرفة دلالة الفروق ونوضح نتائج الاختبار في الجدول الموالي.

الجدول رقم (103): نتائج اختبار One- Way ANOVA لدلالة الفروق تبعا لمتغير العمر

محاور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة sig	الدلالة الاحصائية
إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	15.214	3	5.071	9.163	0.000	دال احصائيا
	داخل المجموعات	147.217	266	0.553			
	المجموع	162.430	269	–			
المواصفات القياسية ISO	بين المجموعات	12.990	3	4.330	8.389	0.000	دال احصائيا
	داخل المجموعات	137.297	266	0.516			
	المجموع	150.288	269	–			
الأداء الشامل	بين المجموعات	10.924	3	3.641	7.266	0.000	دال احصائيا
	داخل المجموعات	133.306	266	0.501			
	المجموع	144.230	269	–			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

نلاحظ من خلال الجدول رقم (103) أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل، حيث بلغ مستوى الدلالة حسب اختبار التباين الأحادي ANOVA لمتغيرات الدراسة على التوالي (0.000، 0.000، 0.000) وهو أقل من 0.05 مما يعني أنّ اختلاف العمر يعتبر عاملا يؤدي إلى وجود تباين في آراء المبحوثين ومن أجل معرفة مصدر هذه الفروق بين كل فئتين من فئات المستوى الوظيفي اعتمدنا على اختبار Scheffe للمقارنات البعدية ونوضح نتائجه في الجدول الموالي.

الجدول رقم (104): نتائج اختبار Scheffe لمصادر الفروق بين فئات متغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط	العمر	الفرق في المتوسطات	مستوى الدلالة sig
إدارة الجودة الشاملة	أقل من 30 سنة	53	2.97	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	−0.472*	0.002
				من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	−0.708*	0.000
				50 سنة فأكثر	−0.212	0.709
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	138	3.44	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	−0.235	0.276
				50 سنة فأكثر	0.260	0.461
	من 40 إلى أقل من 50	54	3.67	50 سنة فأكثر	0.495	0.058
	50 سنة فأكثر	25	3.18	–	–	–
المواصفات القياسية ISO	أقل من 30 سنة	53	3.05	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	−0.491*	0.001
				من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	−0.610*	0.000
				50 سنة فأكثر	0.201	0.721
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	138	3.54	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	−0.118	0.788
				50 سنة فأكثر	0.290	0.329
	من 40 إلى أقل من 50	54	3.66	50 سنة فأكثر	0.408	0.140
	50 سنة فأكثر	25	3.25	–	–	–

الأداء الشامل	أقل من 30 سنة	53	3.44	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	-0.424*	0.004
				من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	-0.536*	0.002
				50 سنة فأكثر	-0.075	0.979
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	138	3.57	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	-0.112	0.808
				50 سنة فأكثر	0.348	0.165
	من 40 إلى أقل من 50	54	3.68	50 سنة فأكثر	0.460	0.067
	50 سنة فأكثر	25	3.22	-	-	-

***فرق المتوسطات معنوي عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

تشير نتائج الجدول رقم (104) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فئة الأفراد الذين سنهم أقل من 30 سنة وأفراد عينة الدراسة للذين سنهم ينتمي للفئات الأخرى (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) حول واقع لواقع إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل لصالح أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون للفئات العمرية الأخيرة.

وعليه في ضوء النتائج الموضحة أعلاه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة القائلة **"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل تعزى لاختلاف العمر"**.

رابعا– اختبار الفرضية الفرعية الرابعة "$H0_{64}$": لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع متغيرات الدراسة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي ، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA لمعرفة دلالة الفروق ونوضح نتائج الاختبار في الجدول الموالي.

الجدول رقم (105): نتائج اختبار One- Way ANOVA لدلالة الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي

محاور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة sig	الدلالة الاحصائية
إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	10.545	3	3.515	6.156	0.000	دال احصائيا
	داخل المجموعات	151.885	266	0.571			
	المجموع	162.430	269	-			
المواصفات القياسية ISO	بين المجموعات	8.690	3	2.897	5.442	0.001	دال احصائيا
	داخل المجموعات	141.597	266	0.532			
	المجموع	150.288	269	-			
الأداء الشامل	بين المجموعات	5.003	3	1.668	3.186	0.124	غير دال احصائيا
	داخل المجموعات	139.228	266	0.523			
	المجموع	144.230	269	-			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

نلاحظ من خلال الجدول رقم (105) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الشامل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث كان مستوى الدلالة يقدر بـ 0.124 وهو أكبر من 0.05 في حين توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات رؤية المبحوثين لواقع إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO حيث بلغ مستوى الدلالة حسب اختبار التباين الأحادي ANOVA لمتغيرات الدراسة على التوالي (0.000، 0.001، 0.024) وهو أقل من 0.05 مما يعني أنّ اختلاف المؤهل العلمي يعتبر عاملا يؤدي إلى وجود تباين في آراء مفردات عينة الدراسة ومن أجل معرفة مصدر هذه الفروق بين كل فئتين من فئات المؤهل العلمي اعتمدنا على اختبار Scheffe للمقارنات البعدية ونوضح نتائجه في الجدول الموالي.

الجدول رقم (106): نتائج اختبار Scheffe لمصادر الفروق بين فئات متغير المؤهل العلمي

المحور	العمر	العدد	المتوسط	العمر	الفرق في المتوسطات	مستوى الدلالة sig
إدارة الجودة الشاملة	ليسانس	139	3.56	ماستر	0.347*	0.017
				مهندس	0.400*	0.044
				دراسات عليا	0.524	0.055
	ماستر	76	3.21	مهندس	0.525	0.989
				دراسات عليا	0.177	0.850
	مهندس	37	3.16	دراسات عليا	0.124	0.954
	دراسات عليا	18	3.03	–	–	–
المواصفات القياسية ISO	ليسانس	139	3.60	ماستر	0.211	0.251
				مهندس	0.472*	0.007
				دراسات عليا	0.433	0.135
	ماستر	76	3.39	مهندس	0.260	0.367
				دراسات عليا	0.221	0.719
	مهندس	37	3.12	دراسات عليا	-0.039	0.998
	دراسات عليا	18	3.16	–	–	–
الأداء الشامل	ليسانس	139	3.59	ماستر	0.180	0.384
				مهندس	0.309	0.150
				دراسات عليا	0.397	0.188
	ماستر	76	3.41	مهندس	0.129	0.851
				دراسات عليا	0.217	0.727
	مهندس	37	3.28	دراسات عليا	0.087	0.981
	دراسات عليا	18	3.20	–	–	–

*فرق المتوسطات معنوي عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

تشير نتائج الجدول رقم (106) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فئة الأفراد الذين مستوى تأهيلهم ليسانس وأفراد عينة الدراسة المتحصلين على شهادة ماستر أو مهندس حول واقع إدارة

الجودة الشاملة لصالح أفراد عينة الدراسة المتحصلين على شهادة ماستر ومهندس في حين توجد فروق ذات دلالة احصائية بين فئة الأفراد الذين مستوى تأهيلهم ليسانس وأفراد عينة الدراسة المتحصلين على شهادة مهندس حول واقع المواصفات القياسية ISO.

وعليه في ضوء النتائج الموضحة أعلاه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة القائلة **"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل تعزى لاختلاف المؤهل العلمي".**

خامسا– اختبار الفرضية الفرعية الخامسة "$H0_{6_5}$": لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع متغيرات الدراسة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة المهنية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة دلالة الفروق ونوضح نتائج الاختبار في الجدول الموالي.

الجدول رقم (107): نتائج اختبار One- Way ANOVA لدلالة الفروق تبعا لمتغير الخبرة المهنية

محاور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة sig	الدلالة الاحصائية
إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	15.251	3	5.084	9.188	0.000	دال احصائيا
	داخل المجموعات	147.179	266	0.553			
	المجموع	162.430	269	-			
المواصفات القياسية ISO	بين المجموعات	21.252	3	7.084	14.604	0.000	دال احصائيا
	داخل المجموعات	129.035	266	0.485			
	المجموع	150.288	269	-			
الأداء الشامل	بين المجموعات	20.420	3	6.807	14.623	0.000	دال احصائيا
	داخل المجموعات	123.811	266	0.465			
	المجموع	144.230	269	-			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (107) نلاحظ وجود فروق ذات دلالة احصائية في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث كان مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة على التوالي (0.000، 0.001، 0.024) وهو أقل من 0.05 مما يعني أنّ اختلاف سنوات الخبرة المهنية يعتبر عاملا يؤدي إلى وجود تباين في آراء مفردات عينة الدراسة.

ومن أجل معرفة مصدر هذه الفروق بين كل فئتين من فئات الخبرة المهنية اعتمدنا على اختبار Scheffe للمقارنات البعدية ونوضح نتائج الاختبار في الجدول الموالي.

الجدول رقم (108): نتائج اختبار Scheffe لمصادر الفروق بين فئات متغير الخبرة المهنية

المحور	العمر	العدد	المتوسط	العمر	الفرق في المتوسطات	مستوى الدلالة sig
إدارة الجودة الشاملة	أقل من 05 سنوات	67	3.02	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	-0.488*	0.001
				من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	-0.604*	0.000
				15 سنة فاكثر	-0.179	0.685
	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	101	3.51	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	-116	0.819
				15 سنة فاكثر	0.308	0.174
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	61	3.63	15 سنة فاكثر	0.424*	0.049
	15 سنة فاكثر	41	3.20	-	-	-
المواصفات القياسية ISO	أقل من 05 سنوات	67	3.02	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	-0.635*	0.000
				من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	-0.652*	0.000
				15 سنة فاكثر	-0.231	0.423
	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	101	3.66	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	-0.016	0.999
				15 سنة فاكثر	0.403*	0.022
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	61	3.68	15 سنة فاكثر	0.420*	0.032
	15 سنة فاكثر	41	3.25	-	-	-
الأداء الشامل	أقل من 05 سنوات	67	3.11	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	-0.513*	0.000
				من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	-0.686*	0.000
				15 سنة فاكثر	-0.095	0.920
	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	101	3.63	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	-0.173	0.485
				15 سنة فاكثر	0.417*	0.013
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	61	3.80	15 سنة فاكثر	0.591*	0.000
	15 سنة فاكثر	41	3.21	-	-	-

***فرق المتوسطات معنوي عند مستوى دلالة 0.05**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

تشير نتائج الجدول رقم (108) إلى وجود فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فئة الأفراد الذين يحوزون خبرة مهنية أقل من 05 سنوات من جهة وأفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة مهنية (من 05 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) من جهة أخرى لصالح هذه الفئات الأخيرة حول واقع إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل.

كما توجد فروقا ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة مهنية تتراوح (من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) وبين الأفراد الذين لهم خبرة مهنية تقدر بـ 15 سنة فأكثر لصالح الفئة الأخيرة حول واقع إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل.

وعليه في ضوء النتائج الموضحة أعلاه نرفض الفرضية الفرعية الخامسة القائلة "**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل تعزى لاختلاف سنوات الخبرة المهنية**".

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها سابقا بخصوص اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بفروق الآراء بين مفردات عينة الدراسة فإننا نرفض الفرضية الرئيسية السادسة والتي مفادها أنه "**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل تعزى لاختلاف سنوات الخبرة المهنية**".

خلاصة

هدف الباحث من خلال هذا الفصل إلى معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل والكشف عن علاقات الأثر المحتملة بين متغيرات الدراسة من خلال محاولة التعرف على مدى وجود أثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة من جهة وأبعاد المواصفات القياسية ISO من جهة أخرى على الأداء الشامل لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ناهيك عن محاولة التعرف فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع متغيرات الدراسة تعزى لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

حيث تم التوصل لمجموعة من النتائج التي ساعدت الباحث في الإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية وذلك من خلال جمع مختلف البيانات ذات الصلة بموضوع الدراسة من عينة الدراسة المختارة كعينة قصدية ممثلة لمجتمع الدراسة وإخضاع تلك البيانات المجمعة لمختلف اختبارات التحليل الاحصائي الضرورية لذلك باستخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث أظهرت النتائج المتحصل عليها عن وجود درجة متوسطة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، في مقابل ذلك توصلنا إلى وجود درجة مرتفعة لتطبيق المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل بالمؤسسات محل الدراسة.

من جانب آخر فقد أشارت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد عن وجود علاقات أثر ذات دلالة احصائية بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من جهة وأبعاد المواصفات القياسية ISO من جهة أخرى سواء كانت منفردة أو مجتمعة على مستوى الأداء الشامل، حيث كلما ارتفعت درجة تطبيق مؤسساتنا الاقتصادية لنظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO أدى ذلك لتحسين الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة.

كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في رؤية مفردات عينة الدراسة لواقع إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل تعزى لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية (المستوى الوظيفي العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

الخـــاتمـــة العامة

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و المواصفات القياسية ISO كمدخل لتحسين الأداء الشامل، حيث يعتبر الأداء الشامل للمؤسسات نموذج مطور يهدف لإدماج البعدين البيئي والاجتماعي إضافة للبعد الاقتصادي للأداء الذي لم يعد التركيز على تحسين مؤشراته المالية كافي لتلبية توقعات أصحاب المصالح في ظل تنامي احتياجاتهم بخصوص توفير تقارير غير مالية تعكس الصورة الصادقة للمؤسسة وتراعي من خلالها الأبعاد البيئية والاجتماعية، إذ أن تحمل المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية سواء من خلال التركيز على تطبيق المواصفات القياسية ISO التي تنصب على الاهتمام بجودة المنتجات والخدمات بتطبيق متطلبات المواصفة القياسية ISO 9001 أو بهدف حماية البيئة بتطبيق متطلبات المواصفة القياسية ISO 14001، أو بغية حماية مصالح العاملين بتطبيق متطلبات المواصفة القياسية ISO 18001 تماشيا مع تعزيز العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

لذلك فقد سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة أثر تبني إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO في تحسين الأداء الشامل لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من خلال جمع البيانات ذات الصلة بإشكالية البحث وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية والخروج بنتائج ساعدت الباحث في الإجابة على إشكالية الدراسة ومختلف تساؤلاتها الفرعية ومن ثم إمكانية اختبار فرضيات الدراسة، هاته النتائج تمحورت أساسا حول الجانب النظري والتطبيقي لموضوع الدراسة وعلى إثرها قدمنا اقتراحات وآفاق بحث للدراسة الحالية.

أولا– نتائج الدراسة: توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية التي لاقت رواجا كبيرا لدى منظمات الأعمال على اعتبار أنها تقوم على مفهوم تضمين الجودة في جميع أوجه نشاط المنظمة انطلاقا من جودة مدخلات العملية الانتاجية وصولا لجودة العملية الإدارية وعدم التركيز على المفهوم التقليدي الذي يرتكز على جودة المنتج النهائي؛
- يرتكز أسلوب إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر للعمليات والأنشطة الإنتاجية من خلال الاهتمام بالتدريب والتكوين وإشراك العاملين في قرارات الجودة بهدف الوصول لإرضاء العميل وتلبية رغباته؛
- تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهج إداري لا يتعارض مع نظم المواصفات القياسية ISO فرغم وجود بعض الفروقات بينهما إلا أنهما يلتقيان في العديد من النقاط إلى درجة اعتبار إدارة الجودة الشاملة الأداة الأنسب لمساعدة المنظمات في حصولها على تأهيل المنظمة العالمية للمواصفات ISO؛

- قامت منظمة التقييس الدولية ISO بتطوير جملة من المواصفات القياسية العالمية من أجل تقييس مجموعة من الأنظمة الإدارية داخل المنظمة لتشكل نظام الإدارة المدمجة؛
- توجد العديد من المواصفات القياسية التي أصدرتها منظمة التقييس الدولية ISO من أهمها المواصفة القياسية ISO 9001 لإدارة الجودة، المواصفات القياسية ISO 14001 للإدارة البيئية والمواصفة ISO 18001 لإدارة الصحة والسلامة المهنية؛
- تسعى العديد من المنظمات للحصول على تلك المواصفات القياسية بهدف الاستفادة من مزاياها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية من أهمها زيادة المبيعات والأرباح، تقليل التلوث البيئي والحفاظ على الموارد، تحسين ظروف الحياة الوظيفية للعاملين وتحقيق الولاء التنظيمي؛
- تعتبر المواصفات القياسية ISO كتوجيهات إدارية مرنة تقوم المنظمات بتطبيقها تبعا لاختلاف طبيعة نشاطها بالشكل الذي يساعدها على تحسين أدائها إذا ما التزمت بمتطلباتها؛
- يعتبر الأداء الشامل مفهوم إداري حديث يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة بخصوص ضرورة مراعاة الأبعاد البيئية والاجتماعية على مستوى وظائف المنظمة؛
- للأداء الشامل مجموعة من الأبعاد فبخلاف البعد الاقتصادي أو المالي للأداء كمفهوم تقليدي تم تطوير وإدماج أبعاد أخرى للأداء شملت البعد البيئي والاجتماعي تماشيا مع أبعاد التنمية المستدامة، فالبعد الاقتصادي يهدف لتلبية رغبات المساهمين من خلال تعظيم الأرباح، والبعد الاجتماعي هو الذي يركز على جعل مواردها البشرية أطراف فعالة في صنع القرار وتحقيق أهداف المنظمة أما البعد البيئي فيركز على تحقيق متطلبات حماية البيئة بغية تحقيق رغبات جميع أصحاب المصالح؛
- إن التحكم في الأداء الشامل لا يقتضي تحقيق النتائج المالية وتعظيم الأرباح للمساهمين فقط، بل يمتد لتحقيق استدامة الأداء من خلال وضع أهداف استراتيجية تراعي فيها مصالح العمال، المجتمع المحلي والزبائن والبيئة الطبيعية وحتى حاجيات الأجيال المستقبلية؛
- التزام المنظمة بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يساهم في تحسين أدائها الشامل نظرا لما تقوم عليه من مبادئ متكاملة تهدف لتطوير مختلف الأنشطة والعمليات وتحقيق الجودة المطلوبة من طرف العميل؛
- يساهم حصول المنظمة على المواصفات القياسية ISO سواء كانت منفردة أو مجتمعة في تحسين جميع جوانب الأداء سواء البعد الاقتصادي، البيئي والاجتماعي وهذا ما عكسته العديد من التجارب العالمية الرائدة؛

- كشفت الدراسة أن المؤسسات الاقتصادية المشمولة بالدراسة تقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل متوسط على اعتبار أن المتوسط الحسابي العام لمحور إدارة الجودة الشاملة بلغ 3.36 مما يؤكد بأنّ هذه الفلسفة لازالت حديثة التطبيق ولم تصل لمرحلة الإلمام الكلي بكل مبادئها ومتطلباتها؛
- توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تقوم بالتركيز على الزبون بدرجة مرتفعة، وما يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي لبعد التركيز على الزبون الذي بلغ 3.47، حيث حصل هذا البعد على المرتبة الأولى بين أبعاد محور إدارة الجودة الشاملة؛
- خلصت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تقوم بالتحسين المستمر للمنتجات والخدمات بدرجة مرتفعة، وما يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي لبعد التحسين المستمر الذي بلغ 3.44 حيث حصل هذا البعد على المرتبة الثانية بين أبعاد محور إدارة الجودة الشاملة؛
- توصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم بتوفير التدريب والتطوير للعاملين لديها بدرجة مرتفعة، حيث حصل هذا البعد على المرتبة الثالثة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة من حيث التطبيق؛
- أبانت نتائج الدراسة أن الإدارة العليا بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تقوم بتوفير الدعم والالتزام اللازم لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها بدرجة مرتفعة، وما يؤكد هذا قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.41 حيث حصل بعد دعم والتزام الإدارة العليا بالجودة على المرتبة الرابعة من حيث التطبيق بين أبعاد محور إدارة الجودة الشاملة؛
- توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تقوم باشراك العاملين لديها في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط وتحسين الجودة بدرجة متوسطة، وما يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي لبعد مشاركة العاملين الذي بلغ 3.25، وقد حصل هذا البعد على المرتبة الخامسة بين أبعاد محور إدارة الجودة الشاملة؛
- خلصت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تقوم بتشكيل فرق العمل بدرجة مرتفعة وما يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي لبعد تشكيل فرق العمل الذي بلغ 3.19، وقد حصل هذا البعد على المرتبة الثانية بين أبعاد محور إدارة الجودة الشاملة؛
- كشفت الدراسة أن المؤسسات الاقتصادية المشمولة بالدراسة تقوم بتطبيق المواصفات القياسية ISO بدرجة مرتفعة على اعتبار أن المتوسط الحسابي العام لمحور المواصفات القياسية ISO بلغ 3.44 مما يؤكد بأن المؤسسات محل الدراسة تقوم بالتركيز على هذه المواصفات القياسية كآلية لإثبات سمعتها وجودة منتجاتها وخدماتها في الأسواق المحلية والدولية.

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حاصلة على إشهاد المواصفة القياسية ISO 9001، كما أنها تقوم بالوفاء بمتطلبات هذه المواصفة القياسية بدرجة مرتفعة، وما يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي لبعد المواصفة القياسية ISO 9001 الذي بلغ 3.49 وقد حصل هذا البعد على المرتبة الأولى بين أبعاد محور المواصفات القياسية ISO؛
- أبانت نتائج الدراسة الميدانية أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حاصلة على إشهاد المواصفة القياسية ISO 18001، كما أنها تقوم بالوفاء بمتطلبات هذه المواصفة القياسية بدرجة مرتفعة، وما يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي لبعد المواصفة القياسية ISO 18001 الذي بلغ 3.43 وقد حصل هذا البعد على المرتبة الثانية بين أبعاد محور المواصفات القياسية ISO؛
- توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حاصلة على إشهاد المواصفة القياسية ISO 14001، كما أنها تقوم بالوفاء بمتطلبات هذه المواصفة القياسية بدرجة مرتفعة، وما يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي لبعد المواصفة القياسية ISO 14001 الذي بلغ 3.42 وقد حصل هذا البعد على المرتبة الثالثة بين أبعاد محور المواصفات القياسية ISO؛
- كشفت الدراسة أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تقوم بالتركيز على قياس وتحسين مؤشرات الأداء الشامل بدرجة مرتفعة على اعتبار أن المتوسط الحسابي العام لمحور الأداء الشامل بلغ 3.48؛
- خلصت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تقوم بالتركيز بشكل أكبر على تحسين مؤشرات الأداء الاقتصادي بدرجة مرتفعة، وما يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي لبعد الأداء الاقتصادي الذي بلغ 3.50، وقد حصل هذا البعد على المرتبة الأولى بين أبعاد محور الأداء الشامل؛
- أبانت نتائج الدراسة الميدانية أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تقوم بالتركيز على تحسين مؤشرات الأداء البيئي بدرجة مرتفعة، وما يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي لبعد الأداء البيئي الذي بلغ 3.48 وقد حصل هذا البعد على المرتبة الثانية بين أبعاد محور الأداء الشامل؛
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تقوم بالتركيز على تحسين مؤشرات الأداء الاجتماعي بدرجة مرتفعة، وما يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي لبعد الأداء الاجتماعي الذي بلغ 3.47، وقد حصل هذا البعد على المرتبة الثالثة بين أبعاد محور الأداء الشامل؛
- أظهرت نتائج الدراسة عن عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي (ارتباطات قوية) بين المتغيرات المستقلة وما يؤكد ذلك قيم معاملات تضخم التباين "vifs" التي تراوحت بين (1.592- 3.574) وهي قيم أصغر من 10 وكذا قيم التباين المسموح به التي تراوحت بين (0.28، 0.628) وجميعها أكبر من 0.1.

- أبانت مخرجات المعالجة الاحصائية عن اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي وما يؤكد ذلك قيم معاملات الالتواء التي تراوحت بين (-0.709) و(+1.865) وهي قيم تقع بين ±3 وكذا قيم معاملات التفلطح التي تراوحت بين (-0.689) و(+13.32) وجميعها أقل من 20؛
- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أنه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وتحسين الأداء الشامل، حيث بلغ معامل الارتباط 0.851؛
- تبين من نتائج التحليل الاحصائي أنه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد المواصفات القياسية ISO مجتمعة وتحسين الأداء الشامل، حيث بلغ معامل الارتباط 0.805؛
- خلصت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO مجتمعة وتحسين الأداء الشامل، حيث بلغ معامل الارتباط 0.870؛
- أبانت نتائج المعالجة الاحصائية أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابيا وبدرجة كبيرة في تحسين الأداء الشامل من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة، حيث بلغ R^2 قيمة 0.398؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد والمواصفات القياسية ISO تؤثر إيجابيا وبدرجة كبيرة في تحسين الأداء الشامل من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة، حيث بلغ R^2 قيمة 0.477؛

كما جاءت نتائج اختبار فرضيات واقع تطبيق متغيرات الدراسة كالآتي:

- تم اثبات صحة **الفرضية الرئيسية الأولى** القائلة "تلتزم المؤسسات محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ".
- تم اثبات صحة **الفرضية الرئيسية الثانية** القائلة "تلتزم المؤسسات محل الدراسة بتطبيق المواصفات القياسية ISO عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".
- تم اثبات صحة **الفرضية الرئيسية الثالثة** القائلة "تلتزم المؤسسات محل الدراسة بتحسين الأداء الشامل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

في حين كانت نتائج اختبار فرضيات علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة كما يلي:

- تم اثبات صحة **الفرضية الرئيسية الرابعة** والتي مفادها أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة" حيث كانت معاملات التأثير كلها موجبة وذات معنوية.

وفيما يخص نتائج اختبار فرضياتها الفرعية فقد كانت كالآتي:

- تم اثبات **الفرضية الفرعية الأولى** والتي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".
- تم اثبات **الفرضية الفرعية الثانية** والتي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البيئي للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".
- تم اثبات **الفرضية الفرعية الثالثة** والتي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".
- تم اثبات **الفرضية الرئيسية الخامسة** القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد المواصفات القياسية ISO وتحسين الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة" حيث كانت معاملات التأثير كلها موجبة وذات معنوية.

وفيما يخص نتائج اختبار فرضياتها الفرعية فقد كانت كالآتي:

- تم اثبات **الفرضية الفرعية الأولى** القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد المواصفات القياسية ISO وتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".
- تم اثبات **الفرضية الفرعية الثانية** القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد المواصفات القياسية ISO وتحسين الأداء البيئي للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".
- تم اثبات **الفرضية الفرعية الثالثة** والتي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد المواصفات القياسية ISO وتحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

- تم نفي **الفرضية الرئيسية السادسة** القائلة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO وتحسين الأداء الشامل تعزى لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

وفيما يخص نتائج اختبار فرضياتها الفرعية فقد كانت كالآتي:

- تم نفي الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل تعزى لاختلاف الجنس".
- تم نفي الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل تعزى لاختلاف المستوى الوظيفي".
- تم نفي الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل تعزى لاختلاف العمر".
- تم نفي الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل تعزى لاختلاف المؤهل العلمي".
- تم نفي الفرضية الفرعية الخامسة القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، المواصفات القياسية ISO والأداء الشامل تعزى لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية".

ثانيا– اقتراحات الدراسة

في ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة سابقا بخصوص وجود درجة متوسطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ووجود درجة مرتفعة لتطبيق المواصفات القياسية ISO من جهة، ووجود درجة مرتفعة لتطبيق الأداء الشامل من جهة أخرى في هذا الإطار أمكن الباحث تقديم جملة من المقترحات نذكرها على النحو الآتي:

- ضرورة نشر الوعي اللازم بين العاملين بخصوص تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛

- العمل على تفادي مقاومة التغيير من طرف العاملين المصاحب لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة؛
- تعزيز التزام الإدارة العليا بالجودة من خلال توفير الموارد المادية والمالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- الاهتمام بشكل أكبر بالتدريب والتطوير من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، خاصة ما تعلق بتعزيز مهارات العاملين في استخدام أساليب ضبط الجودة؛
- ضرورة تعزيز العمل بروح الفريق (تشكيل فرق العمل) انطلاقا من مبدأ الجودة مسؤولية جميع العاملين؛
- تعزيز توجه المنظمات لتكييف أنظمتها الإدارية الداخلية بشكل دوري سواء ما تعلق بإدارة الجودة، البيئة أو الجانب الاجتماعي تماشيا مع التعديلات التي تقوم بإدخالها منظمة التقييس الدولية ISO على المواصفات القياسية ISO بهدف الحفاظ على ثقة الزبائن وأصحاب المصالح؛
- توسيع مجال إشهاد المواصفات القياسية ISO لتشمل المواصفة ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية؛
- ضرورة توسيع مجال تطبيق الأدوات المساعدة على قياس الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية ومن أهمها المحاسبة الاجتماعية التي تقتضي إدماج المعلومات غير المالية والخاصة بالنشاط البيئي والاجتماعي ضمن القوائم المالية؛
- ضرورة توسيع مجال الافصاح المحاسبي ليشمل الافصاح عن البيانات البيئية والاجتماعية إلى جانب الافصاح عن البينات المالية في القوائم المالية بهدف تعزيز الثقة بين المؤسسة ومختلف الأطراف ذات المصلحة؛
- العمل على الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة في مجال إدماج أبعاد التنمية المستدامة بشكل عملي على مستوى وظائف المنظمة أو في مجال إعداد تقارير التنمية المستدامة الخاصة بالإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي؛

ثالثا– آفاق الدراسة

في ختام هذه الدراسة وبعد استعراض مختلف النتائج التي توصلنا إليها يوصي الباحث بإجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة ومن أبرزها نذكر ما يلي:

- نظام الإدارة المدمجة للمواصفات القياسية ISO كآلية لترقية تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- أهمية إدارة التغيير في تحقيق التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- بناء نموذج مقترح لقياس والإفصاح عن الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع دراسة مقارنة لتجارب دولية رائدة؛

- المسؤولية الاجتماعية كضرورة للانتقال من الأداء المالي لتطبيق الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- المواصفة القياسية ISO 26000 كآلية لتعزيز الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع دراسة مقارنة لتجارب دولية رائدة؛

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب

1- أحمد الخطيب، رداح الخطيب، **إدارة الجودة الشاملة**، ط2، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

2- اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون، **SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة**، ص1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان 2009.

3- إلياس بن ساسي، التسيير المالي والإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

4- أوماسكاران، **طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية**، ترجمة اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض 2006.

5- بلال خلف السكارنة، **دراسات إدارية معاصرة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

6- بوحرود فتحية، **إدارة الجودة في منظمات الأعمال**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015.

7- توفيق محمد عبد المحسن، **قياس الجودة والقياس المقارن Benchmarking : أساليب حديثة في المعايرة والقياس**، دار الفكر العربي، القاهرة.

8- ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق الأخضر**، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

9- حسان زيدان العمايرة، **أنظمة الإيزو في السلامة والبيئة**، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2015.

10- حسين عبد العالي محمد، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو)**، دار الفكر الجامعي الإسكندرية 2008.

11- حمدي عبد العظيم، **المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

12- خالد مصطفى قاسم، **إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.

13- خضر مصباح اسماعيل الطيطى، **إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011.

14- خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.

15- راضية رابح بوزيان، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2014.

16- رضا عبد الله ابو سريع، **تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS**، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمّان، 2004، ص: 185.

17- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

18- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

19- ريتشارد ويليامز، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، الجمعية الأمريكية للإدارة، الرياض، مكتبة جرير، 1999.

20- زيد منير عبوي، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

21- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009.

22- سعيد عبد الرزاق بن حسين، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.

23- سلمان زيدان، **إدارة الجودة الشاملة– الفلسفة ومداخل العمل**، الجزء2- دون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2010.

24- سلمان زيدان، **إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل**، الجزء1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 265.

25- سلمان زيدان، **إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، الجزء2**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص75.

26- سوسن شاكر مجيد، محمد عوادات الزيادات، **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

27- سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكليّة، الدار الجامعية**، الإسكندرية، 2003.

28- صالح علي عوده الهلالات، **إدارة التميّز: الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2014.

29- صالح محسن العامري، **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

30- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب محمود نديم، **إدارة الجودة الشاملة والمعولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

31- عبد الستار محمد العلي، **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.

32- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

33- عبد الله حسن مسلم، **إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو**، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

34-عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنط، **التنمية المستدامة، فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007.

35-عطا الله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود سنجق، **إدارة الموارد البشرية "الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة**، ط1 الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

36-علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، **أساسيات المقارنة المرجعية**، ص1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

37-علي السلمي، **إدارة الجودة الشاملة منظور استراتيجي**، دار غريب للصحافة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

38- علي هادي جبرين، **الاتجاهات والأدوات الكمية في الإدارة**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.

39-عمار بوحوش وآخرون، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

40-عواطف إبراهيم الحداد، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

41- فريد النجار، **إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميّز والريادة والتفوق**، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص 307.

42-فواز التميمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو**، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

43-قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات–مفاهيم وتطبيقات–** ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2006.

44-قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.

45-لسكراته بلال خلف، **أخلاقيات العمل**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009،.

46-مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، **الجودة في المنظمات الحديثة**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

47-مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

48-مجيد الكرخي، **إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

49- محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة–مفاهيم وتطبيقات**– ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.

50- محمد إبراهيم، **الإدارة المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

51- محمد الصيرفي، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.

52- محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، **SIX SIGMA تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وتطبيقات**، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان 2008.

53- محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.

54- محمد عبد الوهاب العزاوي، **أنظمة إدارة الجودة البيئية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2002، ص 194.

55- محمد عوض الثرثوري، أغادير عرفات جويحان، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومراكز المعلومات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.

56- مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، **التسويق الأخضر كمدخل لحماية البيئة المستدامة في منظمات الأعمال**، ط1، ألفا للوثائق قسنطينة، 2017.

57- منور أوسرير، رشيد بوعافية، **منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال**، ط1، المكتبة الجزائرية للنشر والتوزيع الجزائر، 2011.

58- مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكناني، **نظام إدارة الجودة ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ص1 عمان 2014.

59- مؤيد الفضل، يوسف الطائي، **إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك–منهج كمي–** مؤسسة الورّاق للنشر والتوزيع عمان، 2004.

60- نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، **إدارة البيئة: نظم ومتطلبات وتطبيقات**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

61- نجم عبود نجم، **المسؤولية البيئية في منظمات الاعمال الحديثة**، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

62- نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، **إدارة الجودة مدخل للتميّز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2001.

63- هناء محمود القيسي، **فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم الجامعي: الأساليب والممارسات**، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص108.

64- يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

65- يوسف حجيم الطائي وآخرون، **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009.

ثانيا: الأطروحات والرسائل الجامعية

66- أحمد السعيد محمد السعيد بهجت، **إطار مقترح للتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والسيتة سيجما لتحسين بيئة الأداء الاستراتيجي لبنك التنمية والائتمان الزراعي**، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم البيئية، غير منشورة، جامعة السادات، 2016- 2017.

67- أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008.

68- امحمد فرعون، **الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية –دراسة حالة المؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016- 2017.

69- أنيس كشاط، **دور إدارة الكفاءات في ترقية المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمنظمات الأعمال**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة فرحات عباس –سطيف1، 2018- 2019.

70- بشير بودية، إشكالية تسيير الجودة الشاملة في الخدمات الصحية، **أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)**، جامعة تلمسان، 2015-2016.

71- بن يمينة ابراهيم، **التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أدرار، 2017-2018.

72- خالد اعراب، الأبعاد **التسويقية للمسؤولية البيئية وانعكاساتها على تنافسية المؤسسة الصناعية**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية (غ م)، جامعة بومرداس، 2015/2014، ص: 119.

73- خليفة علي خليفة العبدالات، **تحديد العوامل المؤثرة لنظام الإدارة البيئية بوجود ثقافة الجودة والإنتاج الأنظف متغيرات وسيطة على الأداء البيئي** مذكرات ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2015.

74- رشاد محمود بدر، **أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في التجارة، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

75- رشيد علاب، **نظام الإدارة البيئية واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غ م) جامعة المسيلة، 2016- 2017.

76- شامية بن عباس، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وانعكاساتها على التنمية المستدامة**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2014-2015.

77- صالح بلاسكة ، **فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية –دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، 2016- 2017.

78- عبد الرحمان العايب، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة فرحات عباس-سطيف- 2011- 2012.

79- عز الدين التومة عز الدين ابراهيم، **أثر إدارة الجودة الشاملة في الاداء المؤسسي في القطاع الصحي**، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، 2018.

80- عياش قويدر، **إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر3، 2011.

81- فاطمة توازن، **معايير بالدريج كمدخل استراتيجي لتقييم الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، 2017.

82- فتيحة بوحرود، **الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة سطيف1، 2012- 2013.

83- محمد العيد ختيم، **الانتقال من تأهيل الأيزو إلى تبني إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة) في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2015- 2016.

84- محمد لوشن، **أنظمة تسيير الجودة الشاملة بين واقع التطبيق وضرورة التغيير لتحسين الأداء**، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة) في علوم التسيير جامعة باتنة، 2015.

85- منير صديق سعد لله العمادي، **متطلبات الموائمة بين الجودة والبيئة في ظل سلسلة المواصفات الدولية**، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة دهوك، العراق، 2011.

86- مومن شرف الدين، **تقييم مسار الإدارة المندمجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة سطيف1، 2018- 2019.

87- نادية مقداد، **متطلبات تطبيق المواصفات القياسية الدولية الأيزو في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل انفتاح السوق**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غ م)، جامعة الشلف، 2017- 2018.

88- نجوى عبد الصمد، **المحاسبة عن الأداء البيئي–دراسة تطبيقية في المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة ISO 14001**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة جامعة باتنة1، 2014- 2015.

89- وهيبة مقدم، **تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية –دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري**- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة وهران، 2013- 2014.

ثالثا: المجلات والدوريات العلمية

90- ابراهيم مسلم، **دور معايير المحاسبة الدولية في تطوير المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد07 العدد01، جامعة الجلفة، 2016.

91- أحلام قراوي، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المتوازن للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية– دراسة حالة شركة الإسمنت لعين كبيرة**، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد08، العدد01 جامعة أحمد دراية–أدرار، مارس 2020.

92- أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية**، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة، 2000.

93- أحمد سفير زغدار، **خيار الجزائر بالتكيف مع متطلبات الإفصاح وفق المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IAFRS)**، مجلة الباحث، العدد07، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009.

94- أحمد علي يونس ابراهيم سيد، **تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية في دعم نظم الإدارة البيئية بالتطبيق على القطاع الصناعي بمدينة المنصورة**، مجلة البحوث التجارية، المجلد37، العدد02، 2015.

95- اسماعيل سبتي، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي SCF –دراسة حالة مؤسسة ملبنة التل بسطيف** مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، المجلد 34، العدد01.

96- اسماعيل مولوج، كمال مولوج، **أثر الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي على الأداء المالي للشركات**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 04، العدد02، 2017.

97- أفنان عبد علي الأسدي، **أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية –بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد8 العدد31، 2014.

98- أكرم محسن مهدي الياسري، زينب شلال، **دور متطلبات الزبون والقابليات التنظيمية في الأداء الشامل–دراسة استطلاعية**، مجلة دراسات إدارية المجلد 09، العدد19، جامعة البصرة، العراق، 26 أكتوبر 2016.

99- أكرم يوسف النجداوي، شادي أرشيد الصرايرة، **أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة-** دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العامة المدرجة في سوق عمان المالي- مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، جامعة بسكرة، ديسمبر 2012.

100- إلهام يحياوي، **الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين توتة**، مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، العدد05، 2007.

101- أمين مخفي، حبيبة عامر، **دور تبني الإدارة البيئية في المؤسسة الاقتصادية في دعم متطلبات تحقيق التنمية المستدامة**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد3، العدد 02، جامعة بشار، جوان 2017.

102- إيثار عبد الهادي آل فيحان المعموري، عبد نايف حسين القرغولي، **تشخيص وتقويم الفجوة بين متطلبات المواصفة القياسية 2000 : ISO 9000 وواقع نظام الجودة في شركة سنحاريب لتقانات الري الحديثة**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد8، العدد1، جامعة القادسية، العراق 2006.

103- آيثار عبد الهادي آل فيحان، سوزان عبد الغني البياتي، **تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظم الإدارة البيئية ISO 14001**، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 70، جامعة المستنصرية، بغداد، 2008.

104- بدرة سلفاوي، محمد بركة، **محاولة تقييم الأداء الشامل للمؤسسات البترولية العاملة بالجزائر خلال الفترة 2011- 2015**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 12، 2017.

105- بسمان فيصل محجوب، **إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية –بحوث ودراسات- 2003، القاهرة 2003.

106- بطاهر بختة، وعلي عرقوب، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين التنمية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية للمياه ومؤسسة سونلغاز**، مجلة دفاتر بوادكس، جامعة مستغانم، العدد رقم 09، جوان 2018.

107- بوكبوس سعدون، زواق عبد العزيز، **متطلّبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية**، مجلّة جديد الاقتصاد، العدد 10، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، الجزائر، 2006، ص: 27.

108- الجودي صاطوري، **التنمية المستدامة في الجزائر "الواقع والتحديات"** مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 16، 2016.

109- حسناء مشري، **دراسة أثر نظام المحاسبة الاجتماعية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية –دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-** مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد14، جامعة سطيف، الجزائر، 2014.

110- حسين هادي عنيزة، ماهر ناجي علي، **تأثير الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في قرارات مستخدمي هذه القوائم –دراسة تطبيقية استطلاعية-** مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد09، العدد26، 2013.

111-حمزة جعفر، مريم بن الشيخ، **أثر الضرائب البيئية على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة شركة القلد وصنع منتوجات التلحيم**، مجلة دراسات جبائية، المجلد 06 العدد01، جامعة البليدة2.

112-حيزية لصاق، نصر الدين لصاق، **أثر إدماج البعد البيئي على تحسين الأداء البيئي في المؤسسات الصناعية الجزائرية–دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان**، مجلة معارف، ديسمبر 2017.

113-خالد خطيب، **مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين**-دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر- مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد10، جامعة بسكرة، ديسمبر2011.

114-خالد مقدم، **تأثير المسؤولية الاجتماعية على الرفع من الوفاء بالالتزامات الضريبية للشركات**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد الثالث، العدد الثاني، جامعة الوادي، ديسمبر 2018.

115-خنشول دنيا، واقع التنمية المستدامة في الجزائر-دراسة تحليلية خلال الفترة 1992- 2015، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة2، المجلد5 العدد01، 2018.

116-رامي أبو وادي، نهيل سقف الحيط، **القيمة الاقتصادية المضافة كأداة مكملة لتقييم أداء المصارف التجارية الأردنية**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 30 العدد 12، 2016.

117-رامي حريد وآخرون، **انعكاسات الالتزام البيئي على الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصناعية**، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، المجلد 1، العدد 2 المركز الجامعي ميلة، جوان 2017.

118-رحايلية سيف الدين، بوداح عبد الجليل، **التجربة الصينية في الطاقات المتجددة والتنمية المستدامة**، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 2، جامعة قسنطينة2، 2015.

119-رشيد مناصرية، **أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة**- دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مجلة الباحث، العدد11، جامعة ورقلة، 2012.

120-زكرياء صديق، عمر بن جيمة، **المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص ودورها في تحقيق الأمن الاقتصادي بالجزائر**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد الثاني، جامعة بشار، جوان 2017.

121-زين الدين بروش، طارق راشي، **الإدارة البيئية وفقا للإيزو 14000 كآلية لتفعيل ممارسة البعد البيئي الأخضر في وظائف المؤسسة**، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 01، جامعة سطيف2، 2017.

122-سليمان الفارس، **دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات –دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26، العدد2، 2010.

123-سمير بوختالة وآخرون، **نحو تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في قطاع صناعة الإسمنت في الجزائر – دراسة تحليلية للمؤسسات العمومية الجزائرية خلال الفترة (2000– 2016)**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 17، 2017.

124- شراف براهيمي، محمد قويدري، **استخدام الإدارة البيئية كمدخل لترشيد استهلاك الموارد الاقتصادية في المشاريع الصناعية**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 15، جامعة الشلف، جانفي 2016.

125- شراف عقون وآخرون، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية –فلسفتها ومؤشرات قياسها-** مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 12، العدد الثالث، جامعة باتنة، جوان 2017.

126- شرف الدين أمين بن عواق، **دور اتجاهات نشر المسؤولية الاجتماعية في دعم نظام الإدارة البيئية**، مجلة رؤى اقتصادية، العدد6، جامعة الوادي جوان 2014.

127- الشيخ الداودي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد 07، 2009.

128- الطاهر خامرة، ابراهيم بختي، **أثر السياسة البيئية على سلوك حماية البيئة في المؤسسات الصناعية الجزائرية**، مجلة الباحث، العدد 16، جامعة ورقلة، 2016.

129- الطاهر ميمون، فاتح غلاب، **إطار مقترح لتقارير استدامة المؤسسات الجزائرية في ضوء مبادرة التقارير العالمية**، العدد17، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2017.

130- عباس نوار كحيط الموسوي، **دور المقارنة المرجعية في ترشيد التسعير المبنية على أساس التكلفة المستهدفة**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد29 جامعة واسط، العراق، 2008.

131- عبد الحميد برحومة، فاطمة دغفل، **دراسة إمكانية تطبيق نظام الإدارة البيئية (ISO 14001) في المؤسسة الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 16، 2016.

132- عبد الحميد برحومة، مراد شريف، **إدارة الجودة الشاملة ومواصفات ISO كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد03، جامعة بسكرة، جوان 2008، ص: 131.

133- عبد الحميد برحومة، مراد شريف، **الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد3، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، جوان 2008.

134- عبد الرحمان العايب، **وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–دراسة حالة المؤسسات العمومية لصناعة الإسمنت في الجزائر** مجلة العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، العدد11، جامعة سطيف، 2011.

135- عبد الرحمان محمد سليمان رشوان، **دور استخدام نسب التحليل المالي في تقييم الأداء المالي لقطاع البنوك والخدمات المالية المدرجة في بورصة فلسطين**، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد5، العدد2، ديسمبر 2018.

136-عبد الرزاق قاسم الشحادة، **القياس المحاسبي لتكاليف الأداء البيئي للشركة السورية العامة للأسمدة وتأثيره في قدرتها التنافسية في مجال الجودة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26، العدد01، 2010.

137-عبد الغني دادان، **قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الباحث، العدد04، جامعة ورقلة، 2006.

138-عبد القادر، آدم رحمون، **الخيارات الاستراتيجية للخروج من التبعية للمحروقات وتحقيق التنمية المستدامة**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي ميلة، العدد 06، جوان 2018.

139-عبد الله أحمد عبد الله الدعاس، **إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي**- دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية الأردنية مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلّد37، العدد01، عمان، 2010.

140-عبد المليك مزهودة، **مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد01، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001.

141-عبد الناصر موسي، أمال رحمان، **الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 04، جامعة بسكرة، ديسمبر 2008.

142-عبد الوهاب دادان، رشيد حفص، **تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفترة (2006-2011)**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد02، 2014.

143-عبد الوهاب شنيخر، بوعلام عمار شبيرة، **محاسبة المسؤولية الاجتماعية لتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة –دراسة حالة آرسيلور ميتال عنابة**، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 16، 2016.

144-عدنان غانم، مطانيوس مخول، **نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة**، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 02، جامعة دمشق، 2009.

145-العربي تيقاوي، الشيخ ساوس، **أثر العنونة البيئية على المبادلات التجارية الجزائرية**، مجلة الحقيقة، العدد34، جامعة أدرار، 2015.

146-علي السلمي، **حول نماذج التميز الإداري**، مجلة إدارة العصر، مجلة علمية تصدها المنظمة العربية للإدارة، جمهورية مصر العربية العدد الثامن، ديسمبر 2019.

147-علي حسين الدوغجي، **المحاسبة في المسؤولية الاجتماعية مع الإشارة لما هو مطبق في العراق**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد58، 2006.

148-عمار بن عيشي، **تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية**- دراسة ميدانية بمستشفى بسكرة- مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد11، جامعة بسكرة، جوان2012.

149-عمر علي اسماعيل، **إدارة الجودة البيئية الشاملة وأثرها في ممارسات تكنولوجيا الإنتاج الأنظف**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 56، العدد 115، جامعة الموصل، العراق، 2014.

150-فاتح غلاب، الطاهر ميمون، **أثر التقرير عن التنمية المستدامة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية**، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، العدد02، جامعة المسيلة، 2017.

151-فاضل نبي عثمان، **دور الإفصاح البيئي في دعم الأداء المتميز للشركات –دراسة استطلاعية في عينة من شركات إقليم كردستان**، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد40، العدد 111، 2017.

152-فاطمة بن العايش، جمعة هوام، **مستوى تطبيق الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات–دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الفرنسية المدرجة بالبورصة للفترة 2014–2015**، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد05، 2020.

153-فتوح خالد، **قراءة تحليلية لمؤشرات التنمية المستدامة في الجزائر خلال الفترة (2000– 2015)**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 04، العدد 01 جامعة برج بوعريريج، 2017.

154-فتيحة بن حاج جيلالي مغراوة ، **التنمية المستدامة بين الطرح النظري والواقع العملي–دراسة الاستراتيجية العربية المقترحة للتنمية المستدامة لما بعد عام 2015**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 01، جامعة البليدة2 2017.

155-فروحات حدة، **الطاقات المتجددة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر–دراسة لواقع مشروع تطبيق الطاقة الشمسية في الجنوب الكبير بالجزائر**- مجلة الباحث، العدد 11،جامعة ورقلة، 2017.

156-فريد زين الدين، **كيف تزيد فرص نجاح التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة**، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 98، القاهرة، مصر، 2002.

157-فريدة كافي، على طالم، **الإنتاج الأنظف كاستراتيجية لدعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميلة، العدد05، جوان 2017.

158-كريم زرمان، **التنمية المستدامة في الجزائر–برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001– 2009**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة بسكرة 2010.

159-كمال قاسمي، **متطلبات تأهيل نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**- حالة مؤسسة توضيب الورق وفنون الطباعة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد09، 2009.

160-لقمان محمد أيوب الدمبغ، **تقويم مدى ملائمة معايير المحاسبة الدولية في تطوير المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية**، مجلة بحوث مستقبلية، العدد15، 2006.

161-ماجدة محسن عبد الرحمان، **العلاقة والأثر بين التحسين المستمر للمنهج الجامعي وعملياته**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد32، العدد99، 2010.

162-مبروكة بن الشريف، الشيخ ساوس، **تأثير التدقيق الاجتماعي في الأداء الاجتماعي –دراسة تطبيقية لآراء مجموعة من المدراء والعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية**، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد26، العدد117، 2020.

163-مجيد شعباني، محمد بوسنة، **إدارة رأس المال الفكري والتنمية المستدامة**، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، المجلد 5، العدد 2، جامعة الأغواط، جوان 2014.

164-محمد عبد القادر حساني، محمد الأمين شربي، **المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية في قطاع المحروقات الجزائري –دراسة حالة المجمع النفطي بئر السبع بحاسي مسعود-** مجلة الباحث، العدد1، جامعة ورقلة، 2018.

165-محمد نواف حمدان عابد، **أثر التنمية المستدامة على الأداء المالي والسوقي للمصارف المدرجة في بورصة فلسطين**، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة المسيلة، المجلد 02، العدد 02، 2018.

166-محمد نواف عابد، آياد سليم زملط، **أثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمصارف المدرجة في بورصة فلسطين**، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد05، العدد02، 2018.

167-محمد نواف عابد، آياد سليم زملط، **أثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمصارف المدرجة في بورصة فلسطين–دراسة ميدانية–** مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد05، العدد02، 2018.

168-محمود محمد صدام وآخرون، **أهمية الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية وانعكاسه في بيان دور المنشآت في تحقيق الرفاهية الاجتماعية –دراسة لآراء عدد من المحللين الماليين في سوق العراق للأوراق المالية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد02، العدد42، الجزء02، 2018.

169-مراد كواشي، **الأنظمة الحديثة لتقويم الأداء الشامل للمؤسسات بين النظرية والتطبيق –دراسة حالة المؤسسات العمومية للإسمنت في الجزائر**، إربد للبحوث والدراسات المجلد18، العدد03، 2014.

170-مراد كواشي، مفيدة سعدي، **المسؤولية الاجتماعية للشركات كأداة لتحسين الأداء البيئي في المؤسسات الصناعية**، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، المجلد4، العدد2، ديسمبر 2017.

171-مصطفى بياض، **ستة سيجما ودورها في تحسين أداء المؤسسة**، المجلة المغاربية للاقتصاد والتسيير (المناجمنت)، العدد4، جامعة معسكر، سبتمبر 2017.

172- مطانيوس مخول، عدنان غانم، **نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 25، 2009.

173- مقيمح صبري، **الإدارة البيئية وتكنولوجيات الإنتاج الانظف**، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 52، جامعة سكيكدة.

174- منير نوري، **تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، جامعة الشلف.

175- ميلود تومي، عديلة العلواني، **تأثير النفايات الطبية على تكاليف المؤسسات الصحية**، مجلة العلوم الانسانية، العدد 10 ، جامعة محمد خيضر بسكرة نوفمبر 2006 .

176- نصيرة داني الكبير، معاشو داني الكبير، **واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وشهادة الأيزو 9001 في المؤسسات الصناعية الجزائرية**، المجلة المغاربية للاقتصاد والتسيير، العدد03، مارس 2016.

177- نضال عمار، دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية المستدامة –**دراسة ميدانية على منظمات الأعمال السورية الأعضاء في الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية**- مجلة جامعة البعث، المجلد 38، العدد 54، 2016.

178- نوال السعدي، تطبيقات **نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة (بين التكامل والاختلاف)**، مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران2، العدد05 نوفمبر 2015.

179- وائل شحاتة عبد الحميد، **الجامعات العربية بين الجودة الشاملة وشهادات الجودة**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس العدد10، 2012.

180- وليد شتوح، **المكاسب الاقتصادية والبيئية لتطبيق نظام الإدارة البيئية في المؤسسات ISO 14000 الصناعية**، مجلة العلوم الاقتصادية العدد17، 2016.

181- ياسمين حكمت سلمان، حمزة فائق وهيب، **قياس تأثير المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على الأداء المالي للمصارف–بحث تطبيقي في المصرف الأهلي العراقي–** مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد14، العدد48، 2019.

182- يوسف بومدين، **إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميّز**، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة ورقلة، 2007.

رابعا: الملتقيات والمؤتمرات العلمية

183- ابراهيم عثمان عبد الرحمن حسين، **المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي–إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM**، المؤتمر الخامس والعشرون جول جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والارشيف، تونس، يومي 29- 30 أكتوبر 2014.

184- بروش زين الدين، جابر دهيمي، **دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الاداء البيئي**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الاداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر، 22، 23 نوفمبر 2011.

185- بريبش السعيد، يحياوي نعيمة، "**أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها**"، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات حول نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، الطبعة الثانية، : جامعة قاصدي مرباح –ورقلة، الجزائر، 22 و23نوفمبر 2011.

186- بوعشة مبارك، **التنمية المستدامة –مقاربة اقتصادية في إشكالية المفاهيم**، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، الجزائر، يومي 7 و8 أفريل 2008.

187- حمادي نبيل و عبادي فاطمة الزهراء، " **مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة**، الملتقى الدولي العلمي أداء وفعالية المنظمة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، يومي 10-11 نوفمبر2009.

188- حمزة رملي، عروس نسرين، **اعتماد تقارير الاستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على الجيل الرابع من معاير المبادرة العالمية للإفصاح (Global Reporting Initiative G4)**، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، أيام 06 و07 ديسمبر 2017.

189- حميد قرومي، ميلود وعيل، **أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو–ISO– في تنافسية المؤسسة**، الملتقى الدوّلي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يوم 2010/11/09.

190- رحيم حسين، رشيد مناصرية، **مواصفات الأيزو كمعيار لقياس كفاءة الاستعمال المستدام للموارد الاقتصادية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية** مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف1 الجزائر، 07 و08 أفريل 2008.

191- روضة جديدي، سميحة جديدي، **الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول إشكالية استدامة أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الوادي، الجزائر، يومي 06 و07 ديسمبر 2017.

192- زروقي ابراهيم، لحلول عبد القادر، **الجودة الشاملة غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات**، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة سعيدة، الجزائر، 2010.

193- زين الدين بروش، جابر دهيمي، **دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات**، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات حول نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، الطبعة الثانية، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة، الجزائر، 22 و23نوفمبر 2011.

194- سملالي يحضية، **إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 22 و23 أفريل 2003.

195- سهام موسي، شوقي شادلي، **تحليل أثر توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء –دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالمنطقة الصناعية بسكرة**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة، 2010.

196- عبد الرحمان العايب، الشريف بقة، **التنمية المستدامة والتحديات المطروحة أمام المؤسسات مع الإشارة للوضع الراهن في الجزائر**، المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف1، يومي 07 و08 أفريل 2008.

197- عبد الرؤوف حجاج، محمد زرقون، **نموذج الجائزة الأوروبية للجودة (EFQM)**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة، الجزائر، 2010.

198- عمار عماري، **إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها**، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة جامعة سطيف، الجزائر، يومي 07 و 08 أفريل 2008.

199- عياش قويدر، **إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدوّلي حول متطلّبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف ، الجزائر، يومي 17 و18 أفريل2006.

200- قوي بوحنية، عبد المجيد رمضاني، **الإدارة البيئية والتنمية الخضراء مع الإشارة لحالة الجزائر**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط2، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 22، 23 نوفمبر 2011

201- محمد البشير غوالي، أحمد علماوي، **إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر يومي 22، 23 نوفمبر 2011.

202- محمد أمين عباس، **المقاييس الدولية المعمول بها من طرف المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 06 و07 ديسمبر 2017.

203- يوسفات علي و بدوي عبد الحميد، **مدى تبني عناصر المسؤولية الاجتماعية في شركة سونلغاز من وجهة نظر المستخدمين**، ملتقى حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، يومي 15-14فيفري،2012.

204- محمد سفير، عاشور حيدوشي، **قياس الأداء الاجتماعي ونطاق الافصاح عن معلوماته في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة –الواقع والرهانات- جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 14 و15 نوفمبر 2016.

205- مريم بلحاج، **الأداء الكلي المستدام ركيزة للتنمية المستدامة –دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الأردنية**، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة –الواقع والرهانات- جامعة حسيبة بن بوعلي –الشلف، الجزائر، يومي 14 و15 نوفمبر 2016.

206- منصوري الزين، ناصر مراد، **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإدامة التميّز والتنافسية في منظمات الأعمال" من خلال تجربة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مداخلة مقدمة في الملتقى الدوّلي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة الشلف، الجزائر، يوم 2010/11/09.

207- مولاي لخضر عبد الرازق وآخرون، **دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي**، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية جامعة بشار، الجزائر، 2010.

208- نبيل حمادي، فاطمة الزهراء عبادي، **مقومات أداء تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة**، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، يومي 10 و11 نوفمبر 2009.

209- نجوى عبد الصمد، طلال محمد مفضي بطاينة، **الإدارة البيئية للمنشآت الصناعية كمدخل حديث للتميز التنافسي**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08، 09 مارس 2005.

210- نصر الدين عيساوي، **آليات الحد من خسائر التشغيل ورفع أداء المؤسسات الاقتصادية –نموذج sof كآلية لمراقبة التكاليف الخفية**، الملتقى العلمي الدولي حول "أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، جامعة البليدة2 الجزائر، يومي 4 و5 ماي 2015.

211- هشام مكي، عبد الرحمان بوطيبة، **دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة –الاتحاد الأوروبي نموذجا-** الملتقى الوطني حول دور العلوم الاجتماعية في تحقيق التنمية في الجزائر جامعة تيارت، الجزائر، يومي 12، 13 نوفمبر2014.

212- يحي برويقات عبد الكريم وآخرون، **برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطبيق أنظمة إدارة الجودة الأيزو**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 18 و19 أفريل 2012.

خامسا: التقارير والمنشورات

213- أشرف اسماعيل عفيفي، **مواصفات دولية جديدة للتنمية المستدامة في مجالات الصحة والتعليم والحكم المحلي**، "المسؤولية" نشرة إليكترونية للهيئة العامة للمواصفات والجودة، العدد 16، 2017.

214- سامية جلال سعد، **الإدارة البيئية المتكاملة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.

215- عادل عبد الرشيد عبد الرزاق، **نظام الإدارة البيئية والمواصفة القياسية وتطبيقها في الوطن العربي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2005.

216- عبد الرحيم علام، **مقدمة في نظم الإدارة البيئية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2005.

217- فاطمة رمضان، **مؤسسة التمويل الدولية وإنفاذ معايير الاستدامة البيئية والاجتماعية–دراسة حالة لشركة إسمنت تيتان**، ط1 المبادرة المصرية للحقوق الشخصية، القاهرة، مصر، 2014.

218- مركز الإنتاج العلمي، **التنمية المستدامة في الوطن العربي بين الواقع والمأمول**، سلسلة دراسات، الإصدار 11، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

219- نادية حمدي صالح، **الإدارة البيئية: المبادئ والممارسات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.

220- هيئة التقييس لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، **تبني المواصفات القياسية الدولية كمواصفات قياسية إقليمية أو وطنية** الجزء1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.

سادسا: مواقع الأنترنت

221- بنك الإمارات دبي الوطني، تقرير الاستدامة (2015- 2016)، متاح على الموقع:
https://www.emiratesnbd.com/en/assets/File/gri2017/enbd_sr_1_about_this_report_ar.pdf

222- ثابت حسان ثابت، عمر توفيق عبد الرحمان، **دور المحاسبة البيئية في تعزيز التنمية المستدامة**، 2019، على الموقع:
https://www.researchgate.net/publication/334730109_dwr_almhasbt_albyyyt_fy_tzyz_altnmyt_almstdamt

223- سوق أبو ظبي للأوراق المالية، **دليل الافصاح البيئي والاجتماعي والحوكمة للشركات المدرجة**، متاح على الموقع:
https://adxservices.adx.ae/WebServices/DataServices/contentDownload.aspx?doc=1706186

224- الشبكة العربية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، **الجيل الرابع من المبادرة العالمية لإعداد التقارير أوسع أطر إعداد تقارير الاستدامة استخداما في العالم**، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 27 فيفري 2017، متاح على الموقع:
https://aetoswire.com/ar/news

225- م. سالتي، س. إلياس، **المواصفات القياسية الدولية ISO 9000: 2000**، 2003، متاح على الموقع: www. hiast.edu.sy

226- المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)، 2016، متاح على الموقع:
https://www.globalreporting.org/standards/media/1980/arabic-gri-101-foundation-2016-1.pdf

227- يونس سعيدي ، **المسؤولية الاجتماعية للمقاولة**، متاح على الموقع: http://www.marocdroit.com

2- المراجع باللغة الأجنبية

أولا: الكتب

228- Alain Chauveux, Jean-Jacques Rose ,**L'entreprise responsable**, éditions d'organisation, Paris France, 2003.

229- Bernard Froman et autre, **qualité et environnement-vers un système de management intégré-** AFNOR, paris 1998.

230- Buno Boidin et autre, **La Responsabilité Sociale des entreprises –une prescriptive institutionnaliste**, presses universitaires du septentrion, France, 2009.

231- Caroline selmer ,**concevoir le tableau de bord** ,Dunod ,2èmme édition ,Paris ,2003.

232- Claude yves Bernard, **le management par la qualité total- l'excellence et efficacité et en efficience opérationnelles** , AFNOR , paris, 2000.

233- Frédéric canard, **Management de la qualité**, Gualino lextenso éditions, paris, 2009.

234- J. J. Pluchart et al, **Le management durable de l'entreprise : Les performances de l'entreprise socialement responsable**, Ed. SEFI, Québec, CANADA, 2011.

235- Jean Margerand, Florence Gillet Goinard, **Manager la qualité pour la première fois**-conseils pratiques diagnostique, plan d'action, certification iso 9001-Groupe Eyrolles, édition d'organisation.

236- Kagioglou, M., Cooper, R., Aouad, G., **Performance menagement in construction: a conceptual framework**, Construction Management and Economics, 2001, 19.

237- Kaouru ishikawa, **la gestion de la qualité-outils et application pratiques**- traduit et adapté par J.M.douchy, DUNOD, paris, 2002.

238- kinvi logossah, chantal hervieux, bouchra m'zali, **la responsabilité sociale des entreprises: pratiques et impacts**, edition publibook université, 2015.

239- Manu Carricano, Fanny Poujol, **Analyse de Données avec SPSS**, Pearson Education, Paris,
2008.

240- Marie-françoise GUYONNAUD et Frédérique WILLARD, **Du management environnemental au développement durable des entreprises**, France : ADEME, Mars 2004.

241- Mattila & Mikael Ahlqvist, "**Performance Measurement in Entrepreneurial Organizations**", Published Master Thesis in Accounting & Finance, Goteborg University, 2001.

242- Observatoire de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, Développement durable et entreprises, AFNOR, 2003

243- Philippe Détrie, **le client retrouvé, guide pratique de la qualité total**, 3ém éditions, les éditions d'organisation, paris.

244- Philippe smans et Gilles ver Elst, **Qualité assurée du système qualité à la certification**, AFNOR, paris, 1997.

245- Saoud Chayed Mashkour Alamry, **Analysis of Financial Statements**, second Edition, Al- Alalamia press Samawah – Iraq, , 2020.

246- Shoji shiba et autre, **TQM : 4 révolutions du management-manuel d'apprentissage et de misse en œuvre du management par la qualité total**, Dunod, paris, 2003.

247- Wegmann Grégory, **Indicateurs et tableaux de bord : Comparaison Balanced Scorecard – Navigator**, Afnor éditions, novembre 2008.

248- Willy Sussland**, Le manager la qualité et les normes ISO-de l'ISO 9000 vers la qualité total**,1er édition, presses polytechniques et universitaires romandes, Suisse,1996.

249- Yvette lazzeri, **Le Développement durable du concept à la mesurer**, l'harmattan, paris, 2008.

ثانيا: المجلات والدوريات العلمية

250- Ahmed Fathi Abdelrazek, **Sustainability Balanced Scorecard: A Comperhensive Tool to Measure Sustainability Performance**, International Journal of Social Science and Economic Research, vol. 04, no. 02, 2019.

251- Aly Ahmed Hussein, Mansour Mohamed Elsayed, **Evaluating the sustainable performance of corporate boards: the balanced scorecard approach**, Managerial Auditing Journal, 32(2), 2017.

252- Amaratunga, D., Baldry, D., Sarshar, M., **Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology**, An International Journal, Vol. 50, No. 5, 2001.

253- Amos. o. Arowoshegbe, Uniamikogbo Emmanuel, **Sustainability and Triple Bottom Line: an Overview of two Interrelated Concepts**, Journal of Accounting, Vol. 02, 2016.

254- Amy Tung, Kevin Baird & Herbert Schoch, **The effectiveness of using environmental performance measures** Australasian Journal of Environmental Management, vol 01, n°16, 2018.

255- Andy Neely, "**The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next**?, International Journal of Operations & Production Management, Vol: 19, N°: 2, 1999, p 206.

256- Andy Neely, Mike Gregory,Ken Platts, **Performance measurement system design A literature review and research agenda**, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25 No. 12, 2005.

257- Archie B Carroll, **A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance,** Academy of Management Review, Vol. 4, n° 4, 1979.

258- Asit Bhattacharyya, **Corporate environmental performance evaluation: A cross-country Appraisal**, Journal of Cleaner Production, N°237, 2019.

259- Aynul Sowmiya Badhurudheen, **Total Quality Management Practices and Organizational Performance: Case of Private Healthcare Sector in Sri Lanka**, European Journal of Business and Management, Vol.10, N°.03, 2018.

260- Boiral Olivier, Henri- Jean Francois, **Is sustainability performance comparable? A study of GRI reports of mining organizations**, Business & Society, vol 56, N°(2), 2017.

261- Brahim Douar, Mustapha Boubakeur**, La Responsabilité Social et Le développement durable dans les entreprises algériennes –essai de modélisation par le modèle d'équation structurelle (SEM)**, la revue du développements et des prospectives pour recherches et etudes, vol 03, N° 04, juin 2018.

262- Carlos J.F. Cândido et al, **The financial impact of a withdrawn ISO 9001 certificate**, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 36, N°.01, 2016.

263- Chahrazed belhamel, **CSR Accounting Position in the Accounting Thought and the development of the Empirical Research in this field**, afak for sciences, n 05, 2016, P :429.

264- Cho, C. H., R. W. Roberts, and D. M. Patten, **The Language of US Corporate Environmental Disclosure** Accounting, Organizations and Society, vol 35 (4), 2010.

265- Christophe Maurel et Mouloud Tensaout, **Proposition D'un Modéle de Représentation et de Mesure de la Performance Globale,** Revue Comptabilité – Contrôle – Audit , Tome 20 – Volume 3 – Décembre 2014.

266- Christophe Revelli , Jean-Laurent Viviani**, Performance financière de l'investissement socialement responsable (ISR) : une méta-analyse**, revue finance control stratégie, vol.15,n° 4, décembre 2012.

267- Claire Gauzente**, Mesurer La Performance des entreprises en L'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ! Analyse de la pertinence de certains indicateurs**, Revue finance contrôle stratégie, volume 03, n°02 juin 2000.

268- Clarkson M.B.E, **A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance**, Academy of Management Review, Vol. 20, n° 1,1995.

269- Cristian-Ionuţ Ivanov, Silvia Avasilcăi, **Performance measurement models: an analysis for measuring innovation processes performance**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol 124, 2014.

270- Dimitris Kyriazis, Christos Anastassis, **The Validity of the Economic Value Added Approach: an Empirical Application**, European Financial Management, Vol. 13, No. 1, 2007.

271- Dinh The Hung, Tran Trung Tuan, Nguyen Huu Anh, **Factors affecting the application of social responsibility accounting**, Accounting, no. 06, 2020.

272- DONNA j Wood, **Corporate social performance revisited**, Academy of Management Review, Vol. 16, n°4,1991.

273- E.J. Jung, J.S. Kim, S.K. Rhee, " **The measurement of corporate environmental performance and its application to the analysis of efficiency in oil industry** ", Journal of Cleaner Production, Vol. 9, 2001.

274- Edvisson Leif,"**Developing Intellectual Capital at Skandia**", Ed. Long rang Planing, Vol. 30, N. 3, UK, 1997.

275- El Tigani, O. A. A, **The impact of the implementation of the ISO 9000 quality management system upon the perception of the performance of the organization's worker**, Global Journal of Management and Business Research, vol.11, 2011

276- Elkington, J, **Accounting for The Triple Bottom Line**, Measuring Business Excellence, vol.02, no.03, 1998.

277- Falle. S, Rauter. R, Engert. S, & Baumgartner, R**, Sustainability Management with the Sustainability Balanced Scorecard in SMEs: Findings from an Austrian Case Study**, journal Sustainability, vol.8, n° 06, 2016.

278- Fitzgerald. L, Johnston, R. Brignall, S. Silvestro. R, **Performance Measurement in Service Business** Management Accounting journal, vol. 69, No. 10, Nov 1991.

279- Francisco Székely, Marianna Knirsch, **Responsible leadership and corporate social responsibility**, European Management Journal, Vol 23, No 6, 2005.

280- Gian AndreaBlengini, Deborah j. shiessource, **Green Labels and Sustainability Reporting: Overview of The building products supply chain in Italy**, Management of Environmental Quality: an International Journal, Volume 21, Issue 4, 2010,.

281- Godih Djamel torqui, Tefali Benyounes, **La culture du développement durable: une nécessité vitale pour l'émergence de l'entreprise algérienne**, revue les cahiers de poidex, Université de Mostaganem N° 07, MARS 2017.

282- Hanan Alhaddi, **Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review**, Business and Management Studies, Vol. 01, No. 02, 2015.

283- Hichem Atouch, **La Performance Globale de L'entreprise Revisitée**, Revue des économies nord Africaines, université chlef, n° 05, janvier 2008.

284- Hong, J, and S. Phitayawejwiwat, **The impact of ISO 9000 certification on quality management practices in Thailand**. Journal of Industrial Technology, vol. 21, no. 01, 2005.

285- Institut Algérienne de Normalisation" IANOR", **Activité National**, la revue algérienne de normalisation, ELMIQIAS, N:14, octobre, 2005.

286- Inta Kotane, Irina Kuzmina-Merlino, **Assessment of Financial Indicators for Evaluation of Business Performance**, European Integration Studies, No. 06, 2012,.

287- Isabel Gallego-Álvarez, Vicente-Galindo, Miguel Rodríguez-Rosa, **Environmental Performance in Countries Worldwide: Determinant Factors and Multivariate Analysis**, review for Sustainability,n°06, 2014.

288- Jacques Igalens, **Norme de Responsabilité et Responsabilité des Normes** –le cas ISO 26000 revue management et avenir, N° 23, 2009.

289- Jean-Francois Henri, Marc Journeault, **Environmental performance indicators: An empirical study of Canadian manufacturing firms**, Journal of Environmental Management, n° 87, 2008.

290- Jiang Feng, Daniel Prajogo, "**The Impact of TQM Practices on Performance : A Comparative Study between Australian and Singaporean Organizations** ", European Journal of Innovation Management, Volume 09, Issue 03, 2006.

291- Juan Ramón Oreja-Rodríguez, Yaiza Armas-Cruz, " **Environmental performance in the hotel sector: the case of the Western Canary Islands** ", Journal of Cleaner Production, Vol. 29-30, 2012.

292- Kaplan, R. S., Norton, D. P., **The Balanced scorecard – measures that drive performance**, Harvard Business Review, 1992.

293- Robert s.Kaplan, David p. Norton, **Focusing Your Organization On Strategy –With The Balanced Scorecard, "Putting The Balanced Scorecard To Work"**, 2nd edition, Harvard business review, 1993.

294- Karim Kateb, Mohamed lakhder Kateb**, la démarche de responsabilité sociale des entreprises**, revue des études économiques approfondies, N° 05, 2017.

295- Karim Kateb, Salem Abd elaziz, **la Responsabilité Social de lentreprise –cas de quelques entreprises algérienne**, Les Cahiers du MECAS, université de Tlemcen, N° 15, décembre 2017.

296- Kaur, A., Lodhia, S, **Stakeholder engagement in sustainability accounting and reporting. Accounting- A study of Australian local councils**, Auditing & Accountability Journal, vol. 31, no. 01, 2018.

297- Khaled Khebbache, **La Responsabilité Sociale des entreprises comme vecteur de développement durable**, la revue académique de la recherche juridique, université de béjaia, N° 02, 2018.

298- kheldoun hadjila, rihane cherif, **étude de l'évolution de la performance globale des entreprises publiques industrielles en Algérie**, revue dirassat & abhath , N° 27, université djelfa, juin 2017.

299- Kim, Y., Park, M. and Wier, B, "**Is earning quality associated with corporate social responsibility**",The Accounting Review, Vol. 87, No. 03, 2012.

300- Loubna Barmaki et Driss Aitcheikh, **DÉVELOPPEMENT DURABLE ET MANAGEMENT : QUEL LIEN ? POUR QUELLE PERFORMANCE? CAS DE SIX ENTREPRISES INDUSTRIELLES MAROCAINES**, Revue Congolaise de Gestion, Editions ICES, vol 01, N° 21, 2016.

301- Mackey. A, Mackey, T. B & ,.Barney, J. B, **Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies** .Academy of management review, Vol. 32, No3, 2007.

302- Madan Lal Bhasin, **Disclosure of EVA in the Financial Statements: Experience of an Asian Economy** International Journal of Management Sciences and Business Research, vol. 05, No. 05, 2016.

303- Madan Lal Bhasin, Junaid M. Shaikh, **Economic value added and shareholders' wealth creation: the portrait of a developing Asian country**, International Journal Managerial and Financial Accounting, Vol. 5, No. 2, 2013.

304- Mahmoud Nourayi & Giorgio Canarella, "**Non-Financial Measures, Aggregation and Performance Evaluation**", The Journal of Business Inquiry, 2009, Vol: 8, N°: 01.

305- Mahnaz Fatima, **Impact of ISO 9000 on Business Performance in Pakistan: Implications for Quality in Developing Countries**, Quality Management Journal, vol. 21, N°. 01, 2014.

306- Maimunah ISMAIL , **Corporate Social Responsibility and its Role in Community Development: an International Perspective**, The Journal of International Social Research, Volume 2 Number 9,TURKEY 2009.

307- Maja ilic, **Economic Value added as a Modern Performance Indicator**, Perspectives of Innovations, Economics & Business, vol.06, no. 03, 2010.

308- Manal yunis, Joo jung,**TQM Strategy, and Performance: a firm-level analysis**, International Journal of Ouality and reliability Management, volume 30, Issue 06, 2013.

309- Marc J. Epstein and Marie-Josee Roy, **Improving Sustainability Performance: Specifying, ImpleiTienting an Measuring Key Principles,** Journal of General Management Vol. 29 No. 1 ,2003.

310- Marc J. Epstein and Marie-Josee Roy, **Improving Sustainability Performance: Specifying, ImpleiTienting and Measuring Key Principles,** Journal of General Management, Vol. 29, N°: 1 Autumn 2003.

311- Masooma Zaidi, **Social Accounting in India**, Global Journal of Commerce & Management Perspective, Vol. 01, No. 01, 2012.

312- Michel Capron et Françoise Quairel, **Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale**, Revue de l'organisation responsable, France, Vol 01, n°01, 2006.

313- MIHAIU Diana**, Sustainable Performance of Public Organizations: Shaping A Coherent System for Implementing and Measuring The Concept,** studies in business and Economics review, N° 9(3), P 50, 2014.

314- Mike Bourne, Andy Neely, John Mills and Ken Platts, **Implementing performance measurement systems: a literature review**, International Journal Business Performance Management, Vol. 5, No. 1, 2003.

315- Mike Kennerley, Andy Neely,"**A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems**", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22, Iss: 11, 2002.

316- Minh Hue Nguyen et al, **Contribution of Quality Management Practices to Sustainability Performance of Vietnamese Firms**, journals Sustainability, volume 10, issue 02, 2018.

317- Mohamed Foura, Nada Abboudi, **Le développement économique local durable du développement au développement durable, le cas de guelma**, revue des études économiques approfondies, université de mostaganem, N° 08, 2018.

318- Nathalie CRUTZEN1 et Didier VAN CAILLIE, **Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise: quelques pistes d'adaptation des outils existants**, HUMANISME & ENTREPRISE, N° 297 - Avril 2010.

319- Nelly, A, **The evolution of performance measurement research**, International Journal of Productivity and Performance management, Vol. 25, No. 12, 2005.

320- Norah Dhafer Al-Qahtani et al, **The impact of Total Quality Management on organizational performance,** European Journal of Business and Management, Vol.07, No.36, 2015.

321- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L, **Corporate social and financial performance: A meta-analysis, Organization studies**, 24(3), Sage publications, London, Vol 01, 2003.

322- Paulin Tchumtcha Wembe, **Managing stakeholders in EPCM projects in Africa by Western project managers**, International Journal of Construction Management, 2020.

323- Philippe Callot, **Pilotage D'entreprise et RSE, Appréciation D'indicateurs pour le Manager de PME**, Revue Vie & sciences de l'entreprise, 2013, vol 03 N° 195 – 196.

324- Pucheta-Martínez, M. C., Bel-Oms, I, Rodrigues, L. L, **Does stakeholder engagement encourage environmental reporting? The mediating role of firm performance**. Business Strategy and the Environment, 2020.

325- Hansen, E. G., & Schaltegger, S, **The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures.** Journal of Business Ethics, vol. 133, no.02, 2016.

326- R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Mônica Cavalcanti Sá de Abreu, **Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts**, Review of Business Management, Vol. 17, No. 55, 2015.

327- Renáta Kleinová. Petra Szaryszová. **Comparison of New Drafts of ISO 9001: 2015 and ISO 14001: 2015 Standards In Term of Integration**, Transfer inovácií, Number 29, Slovakia, 2014.

328- RHYS Jenkins, **Globalization, Corporate Social Responsibility and Poverty**, International Affairs review, volume 81, Issue3, may 2005.

329- Roshan David, Jenson Joseph E, **Study on performance measurement systems – Measures and Metrics** International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 4, Issue 9, September 2014.

330- Saeedeh Anvari, Metin Turkay, **The facility location problem from the perspective of triple bottom line accounting of sustainability**, International Journal of Production Research, vol 55, no. 21, 2017.

331- Safia Mellah, Mohamed El Habib MERHOUM, **Tableaux de bord, outils de pilotage de la performance cas de la SONELGAZ**, Revue finance et marchés, Vol 05, N° 10 2019.

332- Sajad Gholam et al, **Social Responsibility Accounting: From Theory to Practice**, Journal of Basic and Applied Scientific Research vol. 02, no. 10, 2012.

333- Stern Stewart, G. Bennett Stewart, **EVA™: Fact and Fantasy**, Journal of Applied Corporate Finance, 1994, vol. 07, no. 02.

334- Sulanjaku, M, **The Contribution of Skandia Navigator in Intangibles Measurements-an Albanian case Approach**, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. II, Issue 11, 2014.

335- T. IMOTHY. C. REEL, "**Corporate social responsibility: An examination of practices in the retail industry**", Management Accounting Quarterly, Vol. 12 No. 04, 2011.

336- TAHAR Amira, MEZIAINI Yacine**, La gouvernance de l'entreprise socialement responsable : Cas de la société nationale d'électricité et du gaz (SONELGAZ),** Revue Des économies nord Africaines, Vol 14 / N ° (19) 2018.

337- Tine Herreborg Jørgensen and Ole Busck, **Occupational health and safety regulation and management systems: experiences from Denmark**, Division of Technology, Environment and Society, Aalborg University Denmark November 2004.

338- Tomislav klarin, **The concept of sustainable development: from its beginning to the contemporary issues**, zagreb international review of economics and business, Vol 02, N 01, university of Zagreb, Croatia.

339- Vivian W.Y. Tam, C.M. Tam, S.X. Zeng, K.K. Chan, **" Environmental performance measurement indicators in construction ", Journal of Building and Environment**, Vol. 41, 2006.

340- Virginia Suarez, Cheryll Lesneski, Dwight Denison, **Making the Case for Using Financial Indicators in Local Public Health Agencies**, American Journal of Public Health, Vol. 101, No. 03, March 2011.

341- X. Olsthoorn, D. Tyteca, W. Wehrmeyer, M. Wagner, **" Environmental Indicators for Business: A review of the literature and standardization methods** ", Journal of cleaner production, vol. 9, 2001.

342- Xianwen Chen, Frode Alfnes, and Kyrre Rickertsen, **Consumer Preferences, Ecolabels, and Effects of Negative Environmental Information**, AgBioForum (the Journal of Agrobiotchnology Management and Economics) Volume 18, Number 3, Norwegian University of Life Sciences, 2015.

343- Z.IRANI and others, **Total Quality Management and Corporate culture of Organizational,** Excellence Technovative, vol 24, 2004.

344- Zineb Issor , **La performance de L'entreprise: Un Concept Complexe aux multiples dimensions**, Revue Projectics, vol 02 n°17, 2017.

ثالثا: الملتقيات والمؤتمرات العلمية

345- Angèle Dahoo et BERLAND Nicolas, **Mesure de la performance globale des entreprises**, 28 eme congrès de l'association française de comptabilité « comptabilité et environnement » Poitiers, France, du 23 - 25 mai 2007 .

346- Biker. T, Gminder. C U, "**Towards a Sustainability Balanced Scorecard**", communication présentée à Oikos summer academy, 2001.

347- Cene Bavec, **Social Responsibility and Professional Ethics in Management: does it Matter?**, Proceedings of the 11th International Conference, Social Responsibility: Professional Ethics, and Management, Ankara, Turkey 24–27 November 2010.

348- Christian Brodhag, **Développement Durable et Responsabilité Sociétale des entreprises** Congrès international avec exposition d'innovation le management durable en action, les jours de 04 aux 06 septembre, université de Genève, 2004.

349- Christophe Germain, Stéphane Trébucq, **La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions,** n° 1186, Semaine sociale Lamy, 18 octobre 2004.

350- Clare Gallagher, Elsa Underhill, **Occupational Health and Safety Management Systems: A Review of their Effectiveness in Securing Healthy and Safe Workplaces**, National Occupational Health and Safety Commission Sydney, Australia, April 2001.

351- Denis Travaillé, Gérald Naro. **Les Sustainability Balanced Scorecards en question : du Balanced Scorecard au Paradoxical Scorecard**, Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Canada, 2013.

352- Dragan Katić, M.Sc. B.Sc. Civ. Eng, **Overview of The Management and Performance Measurement**, 10th international conference organization, technology and management in construction, At Sibenik, Croatia, March 2019.

353- F. Zahm, A. Alonso Ugaglia, B. Del'Homme. **L'évaluation de la performance globale d'une exploitation agricole-** Synthèse des cadres conceptuels, des outils de mesure et application avec la m´ethode IDEA. 8`eme Congres du RIODD, Lille, France, Jun 2013.

354- Frank. f, Tobias. H, Stefan. S, Marcus. W, **The sustainability Balanced Scorecard-Theory and Application of a Tool For Value- Based Sustainability Management**, Greening of Industry Network Conference: "Corporate Social Responsibility-Governance for Sustainability", Sweden, 2002.

355- Frédéric Zah , Adeline Alonso Ugaglia, Bernard Delhomme, **L'évaluation de la performance globale d'une exploitation agricole. Synthèse des cadres conceptuels, des outils de mesure et application avec la méthode IDEA**, 8éme du Congrès RIODD: « Quelle articulation des problématiques sociales et environnementales au sein des organisations?» Approches pluridisciplinaires des pratiques et enjeux des démarches organisationnelles socialement et environnementalement responsables, France, 18-21 Juin 2013.

356- Gérard Naro, **Les indicateurs sociaux: du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et de reportions**, séminaire national sur management et des gestion des ressources humaines: stratégique, acteurs et pratiques, cité universitaires, paris, 23-26 out 2005.

357- Jean A. Vergnes, **Développement Durable, Utopies et réalités pour une politique de l'eau et une politique du Développement Durable**, Rrvue El Hakika, Numéro spécial, 9eme cloque International" l'eau et les enjeux de l'avenir",19 au 21 novembre 2006.

358- Joelle Morana, Jesus Gonzalez-Feliu, **Comment mesurer la performance durable d'un système de mutualisation des livraisons**, 2_eme colloque en logistique urbaine de Nantes, Nantes, France, 2014.

359- Kahoul yazid, **la compétitivité de l'entreprise quel rôle pour les marché**, séminaire national compétitivité de l'entreprise conditions financières et commerciales, université Annaba, 11 et 12 décembre 2011.

360- Michel CAPRON et Françoise QUAIREL, **Reporting sociétal: limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale** «global reporting initiative», congrès de l'association francophone de comptabilité, Louvain Neuve, 22 mai 2003.

361- Robert S. Kaplan, David P. Norton, **the Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, library of congres cataloging- in publication data, 1996, usa.

362- Saïd boumendjel : **Contribution à la réflexion critique portent sur le management stratégique intégré des entreprises faces à un environnement mondial**, l'expression de management risque et qualité et recours à une nouvelle théorie de l'économie, séminaire international : la compétitivité de l'entreprise économique et mutation de l'environnement, Biskra, 29 et 30 octobre 2002.

363- Walid CHEFFI, Manel BORCHANI, **L'intégration du capital humain dans un outil de pilotage de la performance : le cas du tableau de bord stratégique**, 16eme Conférence de l'AGRH- Paris Dauphine-15 et 16 septembre 2005.

خامسا: التقارير والمنشورات

364- Willy kuert, L'histoire d'une amitié partagée, **souvenirs à propos des cinquante premières année de l'iso, la fondation de L'ISO tout va dans le bon sens**, l'organisation international de normalisation, Genève, suisse, 1997.

365- L'organisation International de Normalisation , **Rapport annuel du l'ISO**, Construire un avenir meilleur, Genéve, 2017.

366- L'organisation International de Normalisation, **Stratégie de L'ISO, Les six orientations stratégiques de l'ISO pour (2016 – 2020)**, Genève, 2015.

367- AFNOR, **le guide de la normalisation- première approche**- afnor éditions, France, 2011.

368- Lydie Evard, **politique national de normalisation et stratégie pour la compétitivité de notre économie**, rapport remis de l'économie de l'industrie, et de numérique, décembre 2014.

369- Syed Imtiaz Haider, **Environmental Management System ISO 14001:2004, Handbook of Transition** with CD-ROM, CRC Press,USA, 2011.

370- Jourdan Alexander, Damienne Donaldson, **ISO 14001 Environmental Management System Performance**, Lincoln University, Canterbury, New Zealand, 2008.

371- Rebecca Bowens, **Comprendre la Norme ISO 26000 sur La Responsabilité Sociétale ainsi Que ses Liens avec d'autres Normes et Les Possibilités d'évaluation Paralléles**, Groupe SGS, mars 2011, www.sgsgroup.fr.

372- Michael Hopkins**, Corporate social responsibility: an issues paper**, Working Paper No. 27, First published, the International Labour Office, Geneva, Switzerland, 2004.

373- Mireille Chidiac El Hajj, **Vers une performance durable des PME du secteur de l'informatique au Liban**?, Réseaux International de Recherche sur les Organisations et

le Développement Durable, énergie et mutions sociale, école des mines, saint Etienne, du 06 au 08 juillet 2016.

374- Kaj Frick, Viktor Kempa**, Occupational Health & Safety Management Systems – When are they good for your health**?, European Trade Union Institute, aisb, Report 119, University Sweden, 2011.

375- Groupe de la Banque Mondiale, **Normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale**, société financière international (IFC), janvier 2012.

سادسا: مواقع الأنترنت

376- AFNOR GROUP, site- Web: https://www.afnor.org/actualites/la-norme-ohsas-18001

377- Benjamin O. ALLI, **Fundamental principles of occupational health and safety**, Second edition, International Labour Office – Geneva, france, 2008, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcommpubl/documents/publication/wcms_093550.pdf

378- British Standard Institution Group, **ISO 9001 : 2015 revision**, Web–site: http://www.bsigroup.com/en-AE/ISO9001-quality-management/iso9001-revision2015

379- British Standards institution (BSI), **BS OHSAS 18001 Your implementation guide**, Web-site- https://www.bsigroup.com/LocalFiles/enAE/Risk/OHSAS%2018001/New%20Brochures/BS-OHSAS-18001-Implementation-Guide.pdf

380- British Standards institution (BSI), **BS OHSAS 18001:2007, Systèmes de Management de la Santé et de la sécurité de Travail**, site- Web: http://biomattitude.com/wp-content/uploads/2015/10/OHSAS-18001-2007-pdf.

381- Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis : CITET ; Projet de production propre tunisien, site- Web: http://arab.recpnet.org/uploads/resource/2943f7c5f498a00d8e1c7d3074211a3d.pdf

382- Chris Boyd, **La durabilité est une bonne affaire**, L'observateur de l'OCDE, n° 226-227, Site- https://observateurocde.org/news/archivestory.php/aid/294/La_durabilit_E9_est_une_bonne_affaire.html.

383- Environmental, Health, and Safety Guidelines, Web- Site : https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/ehs-guidelines

384- Global Reporting Initiative (GRI), Disponible sure, Web- Site : https://www.sustainable-performance.total.com/fr/reporting/standards-de-reporting/global-reporting-initiative-gri

385- Global Reporting Initiative, (2017), Web- Site : https://www.globalreporting.org

386- Hélène GUEGUEN, **La recherche & développement et l'innovation, facteurs de compétitivité des entreprises** DGAE - Formation Innovation, 2011, Site- Web : https://www.dgae.gov.pf/wp-content/uploads/pdf/innovation.pdf

387- International Organization fo Standardization, **Reaping the benefits of ISO 9000,** Genève, 2015, Web–site: www.iso.org

388- International Organization for Standardization, **ISO 9001: 2015 Quality Management Systems- Requirement**, Genève, 2015, Web–site: http://www.iso.org/standard/62085.html

389- International Organization for Standardization, **ISO 14001 Environmental management systems Revision**, Web- site: https://www.iso.org/iso-14001-revision.html .

390- International Organization for Standardizations, **the ISO Survey of Management Systems Standard Certification**, Web–site: http://www.iso.org/fr/the-iso-survey-html

391- International Organization of Standardization, **ISO 14001 key benefits**, Genève, 2015, Web–site: www.ISO.org/livesite

392- **ISO 14001:2015 Your implementation guide**, Web–site: https://www.bsigroup.com/Documents/iso-14001/resources/ISO-14001-implementation-guide-2016.pdf

393- L'Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie (ADEME), L'ECOLABEL EUROPEEN, Fiche technique, octobre 2016, site- Web: https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/fiche-technique-ecolabel-europeen-201703.pdf

394- L'organisation International de Normalisation , **comment élaborons – nous les normes**, site –Web: http://www.iso.org

395- L'organisation International de Normalisation , **manuel des membres de l'iso, Genève** site –Web: http://www.iso.org

396- L'organisation International de Normalisation , **Réseau d'organismes nationaux de normalisation**, site –Web: www.iso.org

397- L'Organisation International de Normalisation, **ISO 14000- management environnemental**, site web: https://www.iso.org/fr/iso-14001-environmental-management.html

398- L'Organisation International de Normalisation, **Rapport Annuel, ISO survey 2014**, site-web : https://www.iso.org/fr/certification.html

399- L'Organisation internationale de normalisation , **Découvrir L'ISO 26000**, Genève Suisse, 2014, Site- Web: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/discovering_iso_26000.pdf

400- L'Organisation internationale de normalisation , **Le projet ISO 26000**, Tour d'horizon, Genève- Suisse, 2010, Site- Web: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso_26000_project_overview.pdf

401- L'organisation Internationale de Normalisation, **Choisir et appliquer les normes de la famille iso 9000**, Genéve, 2016, site –Web: http://www.iso.org/fils/live/sites/selection/selection-and-use-of-iso9000pdf

402- L'organisation Internationale de Normalisation, **ISO 14001 : une Introduction à la Norme ISO 14001** : 2015, site- Web: www.iso.org/fr/Introduction-ISO-14001fm5478r-Idpdf

403- l'Organisation internationale de normalisation, **ISO 45001 santé et de la sécurité au travail (S&ST)**, site-web: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100427fr.pdf

404- L'organisation Internationale de Normalisation, **ISO 45001: 2018, système de management de la santé et de la sécurité au travail (S&ST)**, site- Web: https://www.iso.org/fr/standard/63787.html

405- L'organisation Internationale de Normalisation, **ISO 9000- management de la qualité**, site –Web: https://www.iso.org

406- L'organisation Internationale de Normalisation, **ISO 9001 qu'en attendre dans la chaine d'approvisionnement** Genève, 2016, site –Web: www.iso.org

407- L'organisation Internationale de Normalisation, les normes plus connues, **ISO 26000 La Responsabilité Sociétale**, Site- Web : www.iso.org/fr/iso-26000-social-responibility.XHTML

408- L'organisation Internationale du Travail, **Sécurité et Santé de travail**, site- Web: https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--fr/index.htm

409- La commission européenne**, les avantages financières de la production plus propre**, p2, disponible, site- Web: https://www.emse.fr/site/VIVIEN/res/avantages_financiers_de_la_production_plus_propre.pdf

410- Nations unies, **Rapport sur les objectifs de développement durable**, new york, 2018, Site- Web : www.un.org

411- NSAI, (National Standards Authority of Ireland), **OHSAS 18001 Occupational Health and Safety Management**, Detailed Guide, Web- site: https://www.nsai.ie/download/certification/MD-.pdf

412- OCDE, **Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales**, 2011, Site- Web: https://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/2011102-fr.pdf

413- Professional Evaluation and Certification Board (PECB), **LA CONTRIBUTION DE LA NORME ISO 26000 EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE**, Web- site https://pecb.com/pdf/articles/8-pecb_contribution-of-iso-26000-to-sustainable-development-fr.pdf

414- Programme des Nations Unies pour l'environnement, **Mettre à profit la production plus propre Entreprises**, site web : http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/WEBx0040xPA-ProfitingExeFR.pdf

415- The International Association of Strategic Management, **OHSAS 18001:2007: Occupational health and safety management systems Requirements,** OHSAS Project Group, Web- site http://www.aims.org.pk/wp-content/uploads/2014/08/OHSAS-18001-2007-Standards.pdf

416- Total, (2017), RSE Reporting model, document de reference, Site- Web: www.total.com/sites/default/files/atoms/files/2017-form-20-f-web.pdf

417- World Economic Forum, Web- Site: www.weforum.org/global/competitiveness-programe

الملاحق

الملحق رقم (01): نموذج الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة لونيسي علي–البليدة2–
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الاستبيان

تحية طيبة وبعد،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي صمّم كأداة للبحث العلمي حيث نهدف من ورائه إلى إجراء هذه الدراسة الموسومة بـ **"دور إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية**

–دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–

وذلك استكمالا لمتطلّبات نيل درجة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، والذي نسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم القيمة والمفيدة حول الفقرات التي يتضمنها هذا الاستبيان.

لذا يرجو الباحث من سيادتكم التفضّل علينا بالمساعدة من خلال الإجابة الدقيقة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان لنتمكن من إجراء التحليل العلمي المطلوب، مع التأكيد بأنه سيتم التعامل مع إجاباتكم بالسرية التامة فالغرض منها هو خدمة البحث العلمي والمساهمة في ترشيد قرارات الشركة.

وأخيرا يتقدم الباحث بشكركم سلفا على حسن تعاونكم معه وتفضلكم بالوقت اللازم للإجابة على فقرات هذا الاستبيان بدقة وموضوعية بما يساعد على الوصول إلى نتائج مضبوطة تخدم البحث العلمي.

ولكم خالص تقديراتنا واحتراماتنا.

إعداد الباحث: بـوبريـحة معاذ **إشراف: أ.د خالد قـاشـي**

الجزء الأول: البيانات الشخصية: يرجى وضع العلامة (**X**) في **الخانة** التي تعبّر عن رأيك:

1– الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2– المستوى الوظيفي

مدير عام ☐ مساعد مدير عام ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس قسم ☐ رئيس ورشة ☐ موظف ☐

3- العمر

أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي

ليسانس ☐ ماستر ☐ مهندس ☐ دراسات عليا ☐

5- عدد سنوات الخبرة

أقل من خمس سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر

6- شهادات الإيزو (ISO): مؤسستكم حاصلة على إشهاد المواصفات القياسية العالمية التالية:

المواصفة القياسية	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	ISO 45001	مواصفات أخرى إن وجدت
تاريخ الحصول عليها					

الجزء الثالث: محاور الدراسة

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة: يرجى وضع علامة (**X**) أمام **الإجابة** التي تعبّر عن وجهة نظرك:

العبارات	**موافق تماما**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
البعد الأول: التركيز على الزبون					
1. تقوم مؤسستكم بدراسة احتياجات وتوقعات الزبائن بشكل دوري.					
2. تقوم مؤسستكم بمعالجة شكاوى الزبائن المتعلقة بجودة المنتجات والخدمات.					
3. تلتزم مؤسستكم بتقديم منتجاتها وخدماتها للزبائن في الوقت المحدد.					
4. تطور وتبتكر مؤسستكم المنتجات والخدمات وفق متطلبات الزبائن الحالية والمستقبلية.					
البعد الثاني: دعم والتزام الإدارة العليا					
5. تلتزم الإدارة العليا لمؤسستكم بتطبيق سياسة جودة ترتكز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.					
6. تهدف الإدارة العليا لمؤسستكم من وراء تطبيق سياسة الجودة لتحسين جودة المنتجات والخدمات وتحقيق الأداء المتميز.					
7. تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية.					
8. توفّر الإدارة العليا الدعم المالي والمادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
9. تعمل الإدارة العليا على تسهيل تدفق المعلومات المتعلقة بضبط الجودة.					

10. تعمل الإدارة العليا على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة (تغيير طرق العمل، تعزيز العمل الجماعي...) بهدف الانتقال لمفهوم الجودة الشاملة.					
البعد الثالث: مشاركة العاملين					
11. تقوم مؤسستكم بتوضيح مزايا إدارة الجودة الشاملة لمختلف العاملين من أجل تفادي مقاومة التغيير التنظيمي.					
12. تنظر مؤسستكم للأفراد العاملين لديها بمثابة رأسمال بشري يجب تحفيزه باستمرار لحثهم على تحقيق الجودة المطلوبة من العميل.					
13. تقوم مؤسستكم بالاستماع لآراء واقتراحات العاملين لديها حول مشاكل العمل من أجل تحقيق جودة العملية الإدارية ككل.					
14. تقوم الشركة بإشراك الكفاءات البشرية في كافة المستويات التنظيمية في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بجودة المنتجات والخدمات المقدمة.					
15. تهدف مؤسستكم من وراء إشراك الكفاءات البشرية لتعزيز فعالية خطط العمل وكفاءة القرارات الإدارية والتشغيلية.					
البعد الرابع: التحسين المستمر					
16. تعمل مؤسستكم على تحقيق الأداء المتميز في جميع المستويات من أجل تلبية رغبات الزبائن الحالية والمستقبلية.					
17. تتوفر مؤسستكم على قسم خاص بالبحث والتطوير من أجل تعزيز القيمة المقدمة للزبون، تقليل الأخطاء والإنتاج المعيب.					
18. يسمح التحسين المستمر لمؤسستكم بالتكيف مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية وخلق فرص جديدة.					
19. تقوم مؤسستكم برقابة مستمرة لمستوى الأداء المحقق وتصحيح الانحرافات خاصة المتعلقة بالجودة.					
البعد الخامس: التدريب والتطوير					
20. تقوم مؤسستكم بتحديد احتياجات العاملين لبرامج تدريبية جديدة حول الجودة بشكل مستمر.					
21. تعمل مؤسستكم على تنمية مهارات ومعارف الكفاءات البشرية في كافة المستويات التنظيمية لتحقيق جودة المنتجات أو الخدمات.					
22. تقوم مؤسستكم بتدريب العاملين في المستويات التنفيذية على استخدام بعض الأساليب العلمية لاكتشاف انحرافات الجودة.					
23. تقوم مؤسستكم بتخصيص ميزانية للتدريب وإعادة رسكلة العاملين بشكل دوري.					
24. البرامج التدريبية تساعد العاملين على تحسين الجودة ومنع وقوع الأخطاء في العمل.					

البعد السادس: تشكيل فرق العمل					
25. تشجع مؤسستكم العمل الجماعي المبني على روح التعاون بين العاملين في أداء مهامهم لتحسين جودة أدائهم.					
26. تقوم مؤسستكم بتعيين فرق عمل تتكون من أفراد لديهم الكفاءة اللازمة لمعالجة مشاكل العمل وتحقيق الجودة المطلوبة.					
27. تشجع مؤسستكم مناقشة الأفكار جماعيا قبل اتخاذ القرارات خاصة المؤثرة على جودة المنتجات والخدمات.					
28. تقوم مؤسستكم بتنظيم حلقات الجودة لمناقشة شكاوى الزبائن حول الجودة.					
المحور الثاني: المواصفات القياسية ISO: يرجى وضع علامة (**X**) أمام **الإجابة** التي تعبّر عن وجهة نظرك:					
البعد الأول: المواصفة القياسية ISO 9001 لإدارة الجودة					
العبارات	**موافق تماما**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
29.تقوم مؤسستكم بتطبيق نظام إدارة جودة (SMQ) يتوافق ومتطلبات المواصفة القياسية ISO 9001.					
30.تقوم مؤسستكم بإعداد دليل الجودة وتوضيح إجراءات وتعليمات العمل للأنشطة المؤثرة على الجودة.					
31.تقوم مؤسستكم بالاستماع والوفاء برغبات الزبائن وأصحاب المصلحة.					
32.تطبق مؤسستكم نظام التدقيق الداخلي للجودة للتأكد من أن أنشطة الجودة تم إنجازها بشكل صحيح.					
33.تعمل مؤسستكم على تخفيض معدل شكاوى الزبائن.					
34.تقوم مؤسستكم بالتحسين المستمر للأنشطة والعمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات.					
35.تقوم مؤسستكم بجميع عمليات الفحص والاختبار للمواد والمستلزمات المستخدمة وكذا المنتجات والخدمات قبل تسويقها للزبون.					
36.تقوم مؤسستكم بقياس مستوى أداء نظام إدارة جودة (SMQ) وكفاءة العمليات الإنتاجية بهدف تحقيق رضا الزبائن.					
37.تقوم مؤسستكم بتحديد حالات عدم المطابقة المرتبطة بنظام الجودة بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.					
38.تقوم مؤسستكم بتعزيز التواصل والتعاون بين مختلف الأقسام والمصالح لمنع حدوث الأخطاء وتحسين كفاءة نظام إدارة الجودة.					
39.نظام إدارة جودة (SMQ) المطبق ساهم في حصول مؤسستكم على					

المواصفة القياسية ISO 9001 لأنظمة إدارة الجودة.					
40.تقوم مؤسستكم بتطبيق نظام للإدارة البيئية يتطابق مع متطلبات المواصفة القياسية ISO 14001 للإدارة البيئية.					
41.تقوم مؤسستكم بتحديد الآثار البيئية الناتجة عن أنشطتها الصناعية أو الخدمية بهدف تحسين أدائها البيئي.					
42.تعمل مؤسستكم على احترام التشريعات القانونية الهادفة لحماية البيئة.					
43.تقوم مؤسستكم بالتركيز على منظومة الإدارة البيئية كأحد ركائز التخطيط الاستراتيجي.					
44.تعمل مؤسستكم على استخدام الطاقات النظيفة لتقليل التلوث البيئي وتحقيق استدامة الموارد.					
45.تقوم مؤسستكم بتحديد أهداف بيئية يجب تحقيقها في مجال تحسين الأداء البيئي.					
46.تقوم مؤسستكم بتحديد وتوثيق مسؤوليات العاملين في مجال تنفيذ نظام الإدارة البيئية.					
47.تقوم مؤسستكم بتنفيذ أساليب رقابية لقياس ومراقبة مختلف الأنشطة والعمليات التي ينتج عنها آثار سلبية على البيئة.					
48.تقوم مؤسستكم بمراجعة وتدقيق نظام الإدارة البيئية المطبق بشكل دوري للتأكد من كفاءته وفعاليته في تحسين أدائها البيئي.					
49.نظام الإدارة البيئية المطبق بمؤسستكم مكّنها من الحصول على المواصفة القياسية ISO 14001 للإدارة البيئية.					
البعد الثالث: معيارOHSAS 18001 (عدلت بنسختها الجديدة: ISO 45001 لسنة 2018) لإدارة الصحة والسلامة المهنية					
50.تطبق مؤسستكم سياسة لإدارة الصحة والسلامة المهنية للعاملين تتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية OHSAS 18001 للصحة والسلامة					
51.تقوم مؤسستكم بتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين من خلال توفير بيئة عمل آمنة.					
52.تستخدم مؤسستكم نظام فعال لتحديد مخاطر حوادث العمل المؤثرة على صحة وسلامة العمال.					
53.تتميز مؤسستكم بانخفاض تكاليف حوادث العمل والأمراض المهنية.					
54.تقدم مؤسستكم دورات تدريبية لفائدة المكلفين بأمن وسلامة العاملين.					

55.تعمل مؤسستكم على خلق ثقافة الصحة والسلامة المهنية لدى العاملين.					
56.سياسة إدارة الصحة والسلامة المهنية المطبقة بمؤسستكم ساعدتها في الحصول على شهادة OHSAS 18001 للصحة والسلامة المهنية.					
57.نظام إدارة الصحة والسلامة المطبق ساهم في حصول مؤسستكم على المواصفة الجديدة ISO 45001: V2018 للصحة والسلامة المهنية.					
المحور الثالث: الأداء الشامل: يرجى وضع علامة (**X**) أمام **الإجابة** التي تعبّر عن وجهة نظرك:					
العبارات	**موافق تماما**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
البعد الأول: الأداء الاقتصادي					
58.إجمالي تكاليف المنتجات والخدمات المقدمة بمؤسستكم منخفض.					
59.هناك ارتفاع في رقم أعمال المؤسسة من سنة لأخرى.					
60.تحقق مؤسستكم أرباح صافية معتبرة من سنة لأخرى.					
61.تعمل مؤسستكم على تحسين إنتاجية العاملين باستمرار.					
62.تتميز مؤسستكم بتحسّن معدل الإنتاجية الكلية للعوامل من سنة لأخرى.					
63.حققت مؤسستكم معدل مردودية جيد في السنوات الأخيرة.					
64.هناك تحسن في القيمة المضافة للمؤسسة من سنة لأخرى.					
65.تسيطر مؤسستكم على حصص سوقية جيدة مقارنة بالمنافسين.					
66.حققت مؤسستكم معدل ضياع زبائن منخفض في السنوات الأخيرة.					
67.تستخدم مؤسستكم معايير ISO 9001 لتحسين أدائها الاقتصادي.					
البعد الثاني: الأداء البيئي					
68.تقوم مؤسستكم بترشيد حجم الطاقة والمياه المستخدمة في عملياتها.					
69.تقوم مؤسستكم باتخاذ تدابير للتحكم وتقليل حجم الفضلات الصلبة والسائلة الناجمة عن عملياتها الإنتاجية أو الخدمية.					
70.معدل انبعاثات الغازات والغبار بمؤسستكم منخفض.					
71.تقوم مؤسستكم باتخاذ تدابير لترشيد حجم المواد واللوازم المستهلكة.					
72.تقوم مؤسستكم بتخصيص برامج تكوين للعاملين في الإدارة البيئية.					
73.معدل تدوير وإعادة استخدام النفايات الناتجة عن نشاط مؤسستكم جيد.					

74.تعمل مؤسستكم على استخدام تكنولوجيا حديثة لتقليل التلوث البيئي.					
75.تعتمد مؤسستكم على أدوات ومعايير (مثل ISO 14001) للتحكم في الأداء البيئي.					
البعد الثالث: الأداء الاجتماعي					
76.تقوم مؤسستكم بقياس تطور عدد حوادث العمل من سنة لأخرى.					
77.التكاليف الناتجة عن حوادث العمل بمؤسستكم منخفض.					
78.يتميز نظام الأجور والامتيازات الاجتماعية بالعدالة بين العاملين.					
79.تقوم مؤسستكم بجذب واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة.					
80.معدل تغيب العاملين لدى مؤسستكم منخفض.					
81.تقوم مؤسستكم بتخصيص ميزانية من أجل تكوين الأفراد العاملين لديها.					
82.معدل دوران العمل (ترك منصب العمل) لدى مؤسستكم منخفض.					
83.يتميز المناخ الاجتماعي لدى مؤسستكم بقلة الصراعات التنظيمية بين العاملين.					
84.تعمل مؤسستكم على تفعيل الحوار مع الشركاء الاجتماعيين.					
85.تقوم مؤسستكم بتوظيف إطارات من الفئة النسوية.					
86.تقوم مؤسستكم بتوظيف عمال من ذوي الاحتياجات الخاصة.					
87.تقوم مؤسستكم بالمساهمة في النشاطات الاجتماعية والخيرية.					
88.تقوم مؤسستكم بالمساهمة في المشاريع الهادفة لتنمية المجتمع.					
89.تعتمد مؤسستكم على أدوات ومعايير (مثل OHSAS 18001 أو ISO 45001) للتحكم في الأداء الاجتماعي.					
90.تهدف مؤسستكم لتطبيق نظام للمسؤولية الاجتماعية مطابق للمواصفة القياسية ISO 26000.					

***** شاكرا لكم حسن تعاونكم وتفهمكم *****

الملحق رقم (02): القائمة الإسمية للمحكمين

نوضّح قائمة الخبراء المحكمين للاستبيان في الجدول الموالي:

الرقم	الإسم	اللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء
1	خالد	قاشي	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي مرسلي عبد الله-تيبازة-
2	الطيب	بولحية	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد الصديق بن يحي –جيجل-
3	عيسى	نجيمي	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد الصديق بن يحي –جيجل-
4	فوزية	مقراش	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد الصديق بن يحي –جيجل-
5	عبد الرحمن	العايب	أستاذ محاضر-أ-	جامعة فرحات عباس –سطيف1-
6	وهيبة	مقدم	أستاذ محاضر-أ-	جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-
7	نصر الدين	بن مسعود	أستاذ محاضر-أ-	جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-
8	ريمة	قرارية	أستاذ محاضر-أ-	جامعة فرحات عباس –سطيف1-

الملحق رقم 03: نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

1-معاملات الثبات Alpha de Cronbach لمحور إدارة الجودة الشاملة-

اختبار ثبات بعد التركيز على الزبون

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,903	4

مصفوفة الارتباطات الداخلية لعبارات بعد التركيز على الزبون

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a11	10,4444	8,568	,819	,744	,861
a12	10,3778	8,667	,821	,749	,861
a13	10,3926	8,195	,801	,643	,867
a14	10,4963	9,076	,693	,503	,905

مصفوفة الارتباطات الداخلية-بعد التركيز على الزبون

Inter-Item Correlation Matrix				
	a11	a12	a13	a14
a11	1,000	,847	,720	,612
a12	,847	1,000	,730	,604
a13	,720	,730	1,000	,687
a14	,612	,604	,687	1,000

اختبار ثبات بعد دعم والتزام الإدارة العليا

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,922	,923	6

الاحصاءات الكلية لبعد دعم والتزام الإدارة العليا

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a21	17,0481	20,960	,786	,724	,907
a22	16,9778	20,936	,786	,730	,907
a23	17,1593	22,224	,756	,592	,911
a24	17,1222	21,498	,794	,653	,906
a25	17,0741	21,013	,815	,711	,903
a26	17,1556	22,377	,730	,618	,914

مصفوفة الارتباطات الداخلية لعبارات بعد دعم والتزام الإدارة العليا

Inter-Item Correlation Matrix						
	a21	a22	a23	a24	a25	a26
a21	1,000	,833	,634	,648	,666	,561
a22	,833	1,000	,643	,651	,670	,544
a23	,634	,643	1,000	,689	,634	,651
a24	,648	,651	,689	1,000	,748	,656
a25	,666	,670	,634	,748	1,000	,749
a26	,561	,544	,651	,656	,749	1,000

اختبار ثبات بعد مشاركة العاملين

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,897	,896	5

مصفوفة الارتباطات الداخلية–بعد مشاركة العاملين–

Inter-Item Correlation Matrix					
	a31	a32	a33	a34	a35
a31	1,000	,565	,552	,497	,535
a32	,565	1,000	,650	,538	,571
a33	,552	,650	1,000	,788	,751
a34	,497	,538	,788	1,000	,874
a35	,535	,571	,751	,874	1,000

الاحصاءات الكلية لبعد مشاركة العاملين

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a31	12,9222	17,693	,611	,398	,902
a32	12,9370	16,728	,670	,492	,891
a33	13,0630	15,078	,823	,702	,857
a34	13,1815	15,458	,809	,805	,860
a35	13,1407	15,356	,820	,786	,857

مصفوفة الارتباطات الداخلية –بعد التحسين المستمر

Inter-Item Correlation Matrix				
	a41	a42	a43	a44
a41	1,000	,779	,707	,601
a42	,779	1,000	,507	,536
a43	,707	,507	1,000	,680
a44	,601	,536	,680	1,000

اختبار ثبات بعد التحسين المستمر

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,827	,714	4

الاحصاءات الكلية –بعد التحسين المستمر–

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a41	10,1407	6,924	,491	,054	,842
a42	10,5481	13,475	,728	,328	,721
a43	10,3630	13,065	,500	,494	,773
a44	10,3815	12,951	,502	,513	,768

اختبار ثبات بعد التدريب والتطوير

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,891	,891	5

مصفوفة الارتباطات الداخلية –بعد التدريب والتطوير–

Inter-Item Correlation Matrix					
	a51	a52	a53	a54	a55
a51	1,000	,835	,708	,553	,476
a52	,835	1,000	,760	,563	,412
a53	,708	,760	1,000	,616	,509
a54	,553	,563	,616	1,000	,782
a55	,476	,412	,509	,782	1,000

الاحصاءات الكلية –بعد التدريب والتطوير–

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a51	13,7407	13,970	,770	,723	,860
a52	13,7444	13,500	,766	,765	,860
a53	13,6889	13,323	,775	,641	,858
a54	13,7556	14,104	,743	,691	,866
a55	13,7963	14,780	,623	,630	,892

مصفوفة الارتباطات الداخلية –بعد تشكيل فرق العمل–

Inter-Item Correlation Matrix				
	a61	a62	a63	a64
a61	1,000	,663	,526	,396
a62	,663	1,000	,684	,549
a63	,526	,684	1,000	,669
a64	,396	,549	,669	1,000

اختبار ثبات بعد تشكيل فرق العمل

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,848	,847	4

الاحصاءات الكلية –بعد تشكيل فرق العمل–

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a61	9,3519	8,720	,611	,449	,838
a62	9,5333	7,499	,762	,604	,773
a63	9,6111	7,830	,754	,597	,777
a64	9,8259	8,583	,623	,463	,833

2–معاملات الثبات Alpha de Cronbach لمحور المواصفات القياسية ISO–

اختبار ثبات بعد المواصفة القياسية ISO 9001

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,932	,933	11

مصفوفة الارتباطات الداخلية –بعد المواصفة القياسية ISO 9001–

Inter-Item Correlation Matrix											
	b11	b12	b13	b14	b15	b16	b17	b18	b19	b110	b111
b11	1,000	,646	,727	,479	,665	,443	,653	,456	,579	,502	,703
b12	,646	1,000	,668	,498	,551	,517	,610	,451	,663	,561	,504
b13	,727	,668	1,000	,435	,753	,377	,734	,347	,594	,585	,709
b14	,479	,498	,435	1,000	,466	,668	,419	,727	,578	,410	,385
b15	,665	,551	,753	,466	1,000	,466	,626	,463	,539	,599	,691
b16	,443	,517	,377	,668	,466	1,000	,486	,722	,554	,449	,265
b17	,653	,610	,734	,419	,626	,486	1,000	,506	,700	,667	,643
b18	,456	,451	,347	,727	,463	,722	,506	1,000	,652	,453	,376
b19	,579	,663	,594	,578	,539	,554	,700	,652	1,000	,685	,583
b110	,502	,561	,585	,410	,599	,449	,667	,453	,685	1,000	,600
b111	,703	,504	,709	,385	,691	,265	,643	,376	,583	,600	1,000

الاحصاءات الكلية لبعد المواصفة القياسية ISO 9001

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b11	35,1000	71,302	,754	,668	,924
b12	35,2444	72,252	,727	,612	,926
b13	35,0741	70,835	,764	,768	,924
b14	35,2926	72,981	,650	,621	,929
b15	35,2481	70,306	,751	,677	,924
b16	35,3037	72,956	,634	,636	,929
b17	35,0704	69,166	,783	,699	,923
b18	35,3148	69,971	,655	,706	,930
b19	35,1222	70,688	,798	,711	,923
b110	35,0889	70,289	,708	,595	,926
b111	34,9185	71,235	,700	,678	,927

اختبار ثبات بعد المواصفة القياسية ISO 14001

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,904	,925	10

مصفوفة الارتباطات الداخلية –بعد المواصفة القياسية ISO 14001 –

Inter-Item Correlation Matrix										
	b21	b22	b23	b24	b25	b26	b27	b28	b29	b210
b21	1,000	,553	,634	,645	,463	,622	,553	,380	,604	,607
b22	,553	1,000	,817	,691	,674	,637	,339	,214	,607	,551
b23	,634	,817	1,000	,780	,652	,676	,418	,311	,653	,582
b24	,645	,691	,780	1,000	,707	,779	,590	,358	,681	,648
b25	,463	,674	,652	,707	1,000	,681	,444	,269	,549	,511
b26	,622	,637	,676	,779	,681	1,000	,702	,259	,690	,629
b27	,553	,339	,418	,590	,444	,702	1,000	,304	,600	,526
b28	,380	,214	,311	,358	,269	,259	,304	1,000	,322	,299
b29	,604	,607	,653	,681	,549	,690	,600	,322	1,000	,713
b210	,607	,551	,582	,648	,511	,629	,526	,299	,713	1,000

الاحصاءات الكلية لبعد المواصفة القياسية ISO 14001 –

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b21	30,2778	71,012	,724	,562	,892
b22	30,5259	69,380	,708	,724	,892
b23	30,3556	68,884	,786	,773	,887
b24	30,3259	68,852	,847	,765	,885
b25	30,6074	69,154	,696	,599	,892

b26	30,3667	69,110	,804	,753	,887
b27	30,3037	70,889	,626	,592	,897
b28	30,1852	68,107	,370	,202	,934
b29	30,5074	70,444	,771	,655	,889
b210	30,4111	70,429	,713	,583	,892

اختبار ثبات بعد المواصفة القياسية ISO 18001

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,771	,854	8

مصفوفة الارتباطات الداخلية –بعد المواصفة القياسية ISO 18001 –

Inter-Item Correlation Matrix								
	b31	b32	b33	b34	b35	b36	b37	b38
b31	1,000	,752	,480	,262	,579	,605	,341	,206
b32	,752	1,000	,647	,280	,568	,631	,368	,234
b33	,480	,647	1,000	,248	,503	,551	,535	,495
b34	,262	,280	,248	1,000	,339	,308	,000	,113
b35	,579	,568	,503	,339	1,000	,800	,275	,183
b36	,605	,631	,551	,308	,800	1,000	,453	,288
b37	,341	,368	,535	,000	,275	,453	1,000	,777
b38	,206	,234	,495	,113	,183	,288	,777	1,000

الاحصاءات الكلية لبعد المواصفة القياسية ISO 18001 –

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b31	24,1370	40,186	,617	,611	,734
b32	24,0481	39,652	,672	,692	,728
b33	24,1481	38,379	,668	,576	,722
b34	24,0185	32,182	,659	,200	,716
b35	24,0370	38,846	,644	,679	,726
b36	23,9704	38,066	,714	,730	,717
b37	24,2481	40,351	,472	,706	,748
b38	24,3593	40,841	,424	,653	,755

اختبار ثبات Alpha de Cronbach لمحور المواصفات القياسية ISO–

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,937	,951	29

3- معاملات الثبات Alpha de Cronbach لمحور الأداء الشامل-

اختبار ثبات بعد الأداء الاقتصادي

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,824	,902	10

مصفوفة الارتباطات الداخلية -بعد الأداء الاقتصادي-

Inter-Item Correlation Matrix										
	c11	c12	c13	c14	c15	c16	c17	c18	c19	c110
c11	1,000	,274	,124	,217	,224	,229	,271	,228	,221	,184
c12	,274	1,000	,357	,592	,573	,574	,628	,482	,572	,530
c13	,124	,357	1,000	,307	,300	,316	,302	,278	,281	,304
c14	,217	,592	,307	1,000	,705	,612	,634	,505	,590	,646
c15	,224	,573	,300	,705	1,000	,670	,675	,502	,550	,600
c16	,229	,574	,316	,612	,670	1,000	,719	,681	,618	,710
c17	,271	,628	,302	,634	,675	,719	1,000	,686	,706	,563
c18	,228	,482	,278	,505	,502	,681	,686	1,000	,648	,584
c19	,221	,572	,281	,590	,550	,618	,706	,648	1,000	,634
c110	,184	,530	,304	,646	,600	,710	,563	,584	,634	1,000

الاحصاءات الكلية لبعد الأداء الاقتصادي

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c11	31,2222	77,103	,677	,094	,773
c12	31,2778	81,250	,682	,508	,797
c13	31,1481	72,513	,704	,156	,804
c14	31,1037	82,688	,693	,612	,799
c15	31,2037	82,468	,690	,621	,798
c16	31,2519	81,000	,740	,695	,794
c17	31,3185	82,248	,755	,712	,795
c18	31,4704	81,990	,660	,585	,799
c19	31,1926	80,691	,689	,612	,795
c110	31,0444	82,065	,680	,623	,798

اختبار ثبات بعد الأداء البيئي

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,915	,916	8

مصفوفة الارتباطات الداخلية -بعد الأداء البيئي-

Inter-Item Correlation Matrix								
	c21	c22	c23	c24	c25	c26	c27	c28
c21	1,000	,822	,535	,744	,576	,570	,556	,586

c22	,822	1,000	,641	,710	,561	,579	,651	,563
c23	,535	,641	1,000	,594	,512	,483	,534	,489
c24	,744	,710	,594	1,000	,644	,540	,518	,543
c25	,576	,561	,512	,644	1,000	,545	,413	,529
c26	,570	,579	,483	,540	,545	1,000	,661	,556
c27	,556	,651	,534	,518	,413	,661	1,000	,510
c28	,586	,563	,489	,543	,529	,556	,510	1,000

الاحصاءات الكلية لبعد الأداء البيئي

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c21	24,3222	36,940	,793	,743	,898
c22	24,3370	37,734	,823	,762	,897
c23	24,5926	38,688	,671	,491	,909
c24	24,3704	37,334	,774	,655	,900
c25	24,4148	38,861	,672	,505	,908
c26	24,4963	38,675	,701	,554	,906
c27	24,4370	39,005	,682	,565	,908
c28	24,4333	37,852	,670	,459	,909

اختبار ثبات بعد الأداء الاجتماعي

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,901	,902	15

مصفوفة الارتباطات الداخلية –بعد الأداء الاجتماعي–

	c31	c32	c33	c34	c35	c36	c37	c38	c39	c310	c311	c312
c31	1,000	,740	-,025	,194	,633	,661	,676	,144	,315	,616	-,010	,138
c32	,740	1,000	,141	,203	,572	,683	,709	,228	,269	,652	,035	,189
c33	-,025	,141	1,000	,624	,306	,144	,141	,610	,455	,130	,524	,485
c34	,194	,203	,624	1,000	,533	,344	,273	,511	,583	,303	,486	,560
c35	,633	,572	,306	,533	1,000	,663	,663	,381	,412	,634	,202	,381
c36	,661	,683	,144	,344	,663	1,000	,720	,233	,360	,712	,154	,241
c37	,676	,709	,141	,273	,663	,720	1,000	,369	,308	,659	,167	,284
c38	,144	,228	,610	,511	,381	,233	,369	1,000	,542	,175	,485	,510
c39	,315	,269	,455	,583	,412	,360	,308	,542	1,000	,391	,463	,575
c310	,616	,652	,130	,303	,634	,712	,659	,175	,391	1,000	,230	,359
c311	-,010	,035	,524	,486	,202	,154	,167	,485	,463	,230	1,000	,729
c312	,138	,189	,485	,560	,381	,241	,284	,510	,575	,359	,729	1,000
c313	,078	,086	,559	,619	,342	,175	,234	,549	,624	,247	,675	,788
c314	-,139	-,112	,427	,351	,127	,043	,013	,187	,399	,062	,525	,537
c315	-,046	-,022	,530	,588	,254	,173	,140	,280	,433	,190	,639	,670

الاحصاءات الكلية لبعد الأداء الاجتماعي

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c31	48,8074	122,216	,421	,699	,901
c32	48,7778	120,880	,468	,705	,899
c33	48,8926	118,000	,554	,622	,896
c34	48,7667	115,942	,686	,658	,891
c35	48,7778	118,047	,673	,681	,892
c36	48,7481	120,040	,579	,684	,895
c37	48,7111	119,091	,583	,711	,895
c38	48,8815	118,432	,574	,644	,895
c39	48,7111	115,991	,682	,592	,891
c310	48,7333	117,750	,581	,658	,895
c311	48,5185	117,909	,586	,635	,895
c312	48,6148	114,780	,721	,753	,890
c313	48,6667	115,152	,685	,725	,891
c314	48,8481	123,542	,397	,577	,902
c315	48,7593	119,276	,570	,715	,896

اختبار ثبات Alpha de Cronbach لمحور الأداء الشامل–

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	33

اختبار ثبات الاستبيان ككل –محاور الدراسة مجتمعة–

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,976	,981	90

الملحق رقم (04): الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

الخبرة المؤهل العمر المستوى الجنس=FREQUENCIES VARIABLES
/ORDER=ANALYSIS.

Frequency Table

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	224	83,0	83,0	83,0
	أنثى	46	17,0	17,0	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

المستوى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عام مدير	2	,8	,7	,7
	عام مدير مساعد	10	3,7	3,7	4,4
	مصلحة رئيس	14	5,2	5,2	9,6
	قسم رئيس	13	4,8	4,8	14,4
	ورشة رئيس	22	8,1	8,1	22,6
	موظف	209	77,4	77,4	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 من أقل	53	19,6	19,6	19,6
	40 من أقل إلى 30 من	138	51,1	51,1	70,7
	50 من أقل إلى 40 من	54	20,0	20,0	90,7
	فأكثر 50	25	9,3	9,3	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

المؤهل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	139	51,5	51,5	51,5
	ماستر	76	28,1	28,1	79,6
	مهندس	37	13,7	13,7	93,3
	دراسات عليا	18	6,7	6,7	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	67	24,8	24,8	24,8
	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	101	37,4	37,4	62,2
	سنة 15 من أقل إلى 10 من	61	22,6	22,6	84,8
	سنة 15 من أكثر	41	15,2	15,2	100,0
	Total	270	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): افتراضات تحليل الانحدار الخطي المتعدد

1- نتائج اختبار توزيع متغيرات الدراسة

Statistics													
		ta1	ta2	ta3	ta4	ta5	ta6	tb1	tb2	tb3	tc1	tc2	tc3
N	Valid	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skewness		-,709	-,619	-,112	1,865	-,640	-,185	-,574	-,331	,320	,012	-,645	-,432
Std. Error of Skewness		,148	,148	,148	,148	,148	,148	,148	,148	,148	,148	,148	,148
Kurtosis		-,453	-,593	-1,079	13,320	-,527	-,689	-,146	,065	4,935	1,625	-,351	-,144
Std. Error of Kurtosis		,295	,295	,295	,295	,295	,295	,295	,295	,295	,295	,295	,295

2- نتائج اختبار معاملي تضخم التباين والتباين المسموح به

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT tc
  /METHOD=ENTER ta1 ta2 ta3 ta4 ta5 ta6.
```

Regression

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,862[a]	,743	,737	,37561
a. Predictors: (Constant), ta6, ta1, ta4, ta3, ta5, ta2				

Coefficients[a]								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,759	,105		7,239	,000		
	ta1	,187	,039	,246	4,784	,000	,371	2,693
	ta2	,205	,047	,257	4,348	,000	,280	3,574
	ta3	,087	,034	,118	2,540	,012	,456	2,195
	ta4	,057	,031	,082	1,829	,068	,481	2,079
	ta5	,192	,045	,241	4,293	,000	,310	3,228
	ta6	,073	,036	,092	2,009	,046	,463	2,158
a. Dependent Variable: tc								

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT tc
  /METHOD=ENTER tb1 tb2 tb3.
```

Regression

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,830[a]	,688	,685	,41117
a. Predictors: (Constant), tb3, tb2, tb1				

Coefficients[a]								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,702	,119		5,913	,000		
	tb1	,415	,041	,476	10,028	,000	,520	1,924
	tb2	,082	,034	,104	2,401	,017	,628	1,592
	tb3	,302	,040	,360	7,540	,000	,514	1,945
a. Dependent Variable: tc								

3- المعنوية الكلية لنموذج الدراسة

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT tc
  /METHOD=ENTER ta1 ta2 ta3 ta4 ta5 ta6.
```

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,862[a]	,743	,737	,37561
a. Predictors: (Constant), ta6, ta1, ta4, ta3, ta5, ta2				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	107,126	6	17,854	126,553	,000[b]
	Residual	37,104	263	,141		
	Total	144,230	269			
a. Dependent Variable: tc						
b. Predictors: (Constant), ta6, ta1, ta4, ta3, ta5, ta2						

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,759	,105		7,239	,000
	ta1	,187	,039	,246	4,784	,000

	ta2	,205	,047	,257	4,348	,000
	ta3	,087	,034	,118	2,540	,012
	ta4	,057	,031	,082	1,829	,028
	ta5	,192	,045	,241	4,293	,000
	ta6	,073	,036	,092	2,009	,046

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT tc
  /METHOD=ENTER tb1 tb2 tb3.
```

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,830[a]	,688	,685	,41117

a. Predictors: (Constant), tb3, tb2, tb1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	99,260	3	33,087	195,710	,000[b]
	Residual	44,970	266	,169		
	Total	144,230	269			

a. Dependent Variable: tc

b. Predictors: (Constant), tb3, tb2, tb1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,702	,119		5,913	,000
	tb1	,415	,041	,476	10,028	,000
	tb2	,082	,034	,104	2,401	,017
	tb3	,302	,040	,360	7,540	,000

الملحق رقم (06): نتائج اختبار واقع تطبيق متغيرات الدراسة

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=ta tb tc
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Test T

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ta	270	3,3746	,77707	,04729
tb	270	3,4485	,74746	,04549
tc	270	3,4799	,73224	,04456

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
ta	7,921	269	,000	,37460	,2815	,4677
tb	9,860	269	,000	,44853	,3590	,5381
tc	10,769	269	,000	,47991	,3922	,5676

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد

أولا– نتائج الاختبار الخطي المتعدد لمحور إدارة الجودة الشاملة (المتغير التابع هو الأداء الاقتصادي)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,631[a]	,398	,396	,76713

a. Predictors: (Constant), ta

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	104,179	1	104,179	177,028	,000[b]
	Residual	157,715	268	,588		
	Total	261,895	269			

a. Dependent Variable: tc1

b. Predictors: (Constant), ta

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,767	,208		3,679	,000
	ta	,801	,060	,631	13,305	,000

a. Dependent Variable: tc1

ثانيا– نتائج الاختبار الخطي المتعدد لمحور إدارة الجودة الشاملة (المتغير التابع هو الأداء البيئي)

```
REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT tc2
  /METHOD=ENTER ta.
```

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,691[a]	,477	,475	,63542

a. Predictors: (Constant), ta

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	98,651	1	98,651	244,330	,000[b]
	Residual	108,209	268	,404		
	Total	206,860	269			

a. Dependent Variable: tc2

b. Predictors: (Constant), ta

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,859	,173		4,978	,000
	ta	,779	,050	,691	15,631	,000

a. Dependent Variable: tc2

ثالثا– نتائج الاختبار الخطي المتعدد لمحور إدارة الجودة الشاملة (المتغير التابع هو الأداء الاجتماعي)

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
```

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,816[a]	,666	,665	,44858

a. Predictors: (Constant), ta

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	107,529	1	107,529	534,374	,000[b]
	Residual	53,928	268	,201		
	Total	161,457	269			

a. Dependent Variable: tc3

b. Predictors: (Constant), ta

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,736	,122		6,041	,000
	ta	,814	,035	,816	23,117	,000

a. Dependent Variable: tc3

رابعا– نتائج الاختبار الخطي المتعدد لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (المتغير التابع هو الأداء الشامل)

```
REGRESSION
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /DEPENDENT tc
  /METHOD=ENTER ta1 ta2 ta3 ta4 ta5 ta6.
```

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,862[a]	,743	,737	,37561

a. Predictors: (Constant), ta6, ta1, ta4, ta3, ta5, ta2

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	107,126	6	17,854	126,553	,000[b]
	Residual	37,104	263	,141		
	Total	144,230	269			

a. Dependent Variable: tc

b. Predictors: (Constant), ta6, ta1, ta4, ta3, ta5, ta2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,759	,105		7,239	,000
	ta1	,187	,039	,246	4,784	,000
	ta2	,205	,047	,257	4,348	,000
	ta3	,087	,034	,118	2,540	,012
	ta4	,057	,031	,082	1,829	,068
	ta5	,192	,045	,241	4,293	,000
	ta6	,073	,036	,092	2,009	,046

a. Dependent Variable: tc

خامسا– نتائج الاختبار الخطي المتعدد لمحور المواصفات القياسية ISO (المتغير التابع هو الأداء الاقتصادي)

```
REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /DEPENDENT tc1
  /METHOD=ENTER tb.
```

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,512[a]	,262	,260	,84908

a. Predictors: (Constant), tb

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	68,684	1	68,684	95,270	,000[b]
	Residual	193,211	268	,721		
	Total	261,895	269			

a. Dependent Variable: tc1

b. Predictors: (Constant), tb

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,138	,244		4,657	,000
	tb	,676	,069	,512	9,761	,000

a. Dependent Variable: tc1

سادسا– نتائج الاختبار الخطي المتعدد لمحور المواصفات القياسية ISO (المتغير التابع هو الأداء البيئي)

```
REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT tc2
  /METHOD=ENTER tb.
```

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,739[a]	,546	,545	,59166

a. Predictors: (Constant), tb

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	113,042	1	113,042	322,916	,000[b]
	Residual	93,818	268	,350		
	Total	206,860	269			

a. Dependent Variable: tc2

b. Predictors: (Constant), tb

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	,499	,170		2,928	,004
	tb	,867	,048	,739	17,970	,000
a. Dependent Variable: tc2						

سابعا– نتائج الاختبار الخطي المتعدد لمحور المواصفات القياسية ISO (المتغير التابع هو الأداء الاجتماعي)

```
REGRESSION/DEPENDENT tc3/METHOD=ENTER tb.
```

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,792[a]	,628	,626	,47356
a. Predictors: (Constant), tb				

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	101,355	1	101,355	451,952	,000[b]
	Residual	60,102	268	,224		
	Total	161,457	269			
a. Dependent Variable: tc3						
b. Predictors: (Constant), tb						

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,650	,136		4,769	,000
	tb	,821	,039	,792	21,259	,000
a. Dependent Variable: tc3						

ثامنا– نتائج الاختبار الخطي المتعدد لأبعاد المواصفات القياسية ISO مجتمعة (المتغير التابع هو الأداء الشامل)

```
REGRESSION/DEPENDENT tc/METHOD=ENTER tb1 tb2 tb3.
```

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,830[a]	,688	,685	,41117
a. Predictors: (Constant), tb3, tb2, tb1				

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	99,260	3	33,087	195,710	,000[b]
	Residual	44,970	266	,169		
	Total	144,230	269			
a. Dependent Variable: tc						
b. Predictors: (Constant), tb3, tb2, tb1						

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,702	,119		5,913	,000
	tb1	,415	,041	,476	10,028	,000
	tb2	,082	,034	,104	2,401	,017
	tb3	,302	,040	,360	7,540	,000
a. Dependent Variable: tc						

الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفروق

أولا: الفروق وفقا لمتغير الجنس

T-Test

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ta	أنثى	46	3,7337	,66269	,09771
	ذكر	224	3,3009	,77956	,05209
tb	أنثى	46	3,8253	,51102	,07535
	ذكر	224	3,3712	,76547	,05114
tc	أنثى	46	3,8472	,61488	,09066
	ذكر	224	3,4045	,73276	,04896

		F	Sig.	t
ta	Equal variances assumed	1,182	,278	3,513
	Equal variances not assumed			3,909
tb	Equal variances assumed	9,996	,002	3,849
	Equal variances not assumed			4,988
tc	Equal variances assumed	2,936	,088	3,828
	Equal variances not assumed			4,296

ثانيا: الفروق وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

```
ONEWAY ta tb tc BY المستوى
  /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
  /MISSING ANALYSIS.
```

Oneway

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
						Lower Bound	Upper Bound
ta	عام مدير	2	3,5179	1,03541	,73214	-5,7849	12,8206
	عام مدير مساعد	10	4,1679	,20416	,06456	4,0218	4,3139
	مصلحة رئيس	14	3,6658	,60213	,16093	3,3182	4,0135
	قسم رئيس	13	3,6181	,48123	,13347	3,3273	3,9089
	ورشة رئيس	22	3,3847	,56490	,12044	3,1343	3,6352
	موظف	209	3,2996	,81252	,05620	3,1888	3,4104
	Total	270	3,3746	,77707	,04729	3,2815	3,4677
tb	عام مدير	2	2,7931	,29260	,20690	,1642	5,4220
	عام مدير مساعد	10	4,0655	,51003	,16128	3,7007	4,4304
	مصلحة رئيس	14	3,7217	,40087	,10714	3,4902	3,9531
	قسم رئيس	13	3,8196	,35784	,09925	3,6034	4,0359
	ورشة رئيس	22	3,5502	,62237	,13269	3,2742	3,8261
	موظف	209	3,3732	,78197	,05409	3,2666	3,4798
	Total	270	3,4485	,74746	,04549	3,3590	3,5381
tc	عام مدير	2	3,5000	,70711	,50000	-2,8531	9,8531

	عام مدير مساعد	10	4,1061	,26962	,08526	3,9132	4,2989
	مصلحة رئيس	14	3,7771	,67064	,17924	3,3898	4,1643
	قسم رئيس	13	3,8392	,48774	,13528	3,5444	4,1339
	ورشة رئيس	22	3,6143	,61680	,13150	3,3409	3,8878
	موظف	209	3,3934	,75188	,05201	3,2908	3,4959
	Total	270	3,4799	,73224	,04456	3,3922	3,5676

```
ONEWAY ta tb tc BY المستوى الوظيفي
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05).
```

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ta	Between Groups	9,471	5	1,894	3,269	,007
	Within Groups	152,959	264	,579		
	Total	162,430	269			
tb	Between Groups	8,914	5	1,783	3,329	,062
	Within Groups	141,374	264	,536		
	Total	150,288	269			
tc	Between Groups	8,798	5	1,760	3,430	,051
	Within Groups	135,432	264	,513		
	Total	144,230	269			

Post Hoc Tests

Dependent Variable	(I) المستوى	(J) المستوى	Mean Difference (I-J)	Std. Error
ta	عام مدير	عام مدير مساعد	-,65000	,58961
		مصلحة رئيس	-,14796	,57540
		قسم رئيس	-,10027	,57816
		ورشة رئيس	,13312	,56217
		موظف	,21830	,54080
	عام مدير مساعد	عام مدير	,65000	,58961
		مصلحة رئيس	,50204	,31516
		قسم رئيس	,54973	,32017
		ورشة رئيس	,78312	,29030
		موظف	,86830*	,24640
	مصلحة رئيس	عام مدير	,14796	,57540
		عام مدير مساعد	-,50204	,31516
		قسم رئيس	,04768	,29318
		ورشة رئيس	,28108	,26023
		موظف	,36626	,21014
	قسم رئيس	عام مدير	,10027	,57816
		عام مدير مساعد	-,54973	,32017
		مصلحة رئيس	-,04768	,29318
		ورشة رئيس	,23339	,26628
		موظف	,31858	,21758

	ورشة رئيس	عام مدير	-,13312	,56217
		عام مدير مساعد	-,78312	,29030
		مصلحة رئيس	-,28108	,26023
		قسم رئيس	-,23339	,26628
		موظف	,08518	,17061
	موظف	عام مدير	-,21830	,54080
		عام مدير مساعد	-,86830*	,24640
		مصلحة رئيس	-,36626	,21014
		قسم رئيس	-,31858	,21758
		ورشة رئيس	-,08518	,17061
tb	عام مدير	عام مدير مساعد	-1,27241	,56684
		مصلحة رئيس	-,92857	,55318
		قسم رئيس	-1,02653	,55583
		ورشة رئيس	-,75705	,54046
		موظف	-,58010	,51992
	عام مدير مساعد	عام مدير	1,27241	,56684
		مصلحة رئيس	,34384	,30299
		قسم رئيس	,24589	,30780
		ورشة رئيس	,51536	,27909
		موظف	,69231	,23688
	مصلحة رئيس	عام مدير	,92857	,55318
		عام مدير مساعد	-,34384	,30299
		قسم رئيس	-,09795	,28186
		ورشة رئيس	,17152	,25018
		موظف	,34847	,20202
	قسم رئيس	عام مدير	1,02653	,55583
		عام مدير مساعد	-,24589	,30780
		مصلحة رئيس	,09795	,28186
		ورشة رئيس	,26947	,25600
		موظف	,44642	,20918
	ورشة رئيس	عام مدير	,75705	,54046
		عام مدير مساعد	-,51536	,27909
		مصلحة رئيس	-,17152	,25018
		قسم رئيس	-,26947	,25600
		موظف	,17695	,16402
	موظف	عام مدير	,58010	,51992
		عام مدير مساعد	-,69231	,23688
		مصلحة رئيس	-,34847	,20202
		قسم رئيس	-,44642	,20918
		ورشة رئيس	-,17695	,16402
tc	عام مدير	عام مدير مساعد	-,60606	,55480
		مصلحة رئيس	-,27706	,54143
		قسم رئيس	-,33916	,54402

		ورشة رئيس	-,11433	,52898
		موظف	,10664	,50888
	عام مدير مساعد	عام مدير	,60606	,55480
		مصلحة رئيس	,32900	,29655
		قسم رئيس	,26690	,30127
		ورشة رئيس	,49174	,27316
		موظف	,71270	,23185
	مصلحة رئيس	عام مدير	,27706	,54143
		عام مدير مساعد	-,32900	,29655
		قسم رئيس	-,06210	,27587
		ورشة رئيس	,16273	,24487
		موظف	,38370	,19773
	قسم رئيس	عام مدير	,33916	,54402
		عام مدير مساعد	-,26690	,30127
		مصلحة رئيس	,06210	,27587
		ورشة رئيس	,22484	,25056
		موظف	,44580	,20473
	ورشة رئيس	عام مدير	,11433	,52898
		عام مدير مساعد	-,49174	,27316
		مصلحة رئيس	-,16273	,24487
		قسم رئيس	-,22484	,25056
		موظف	,22097	,16054
	موظف	عام مدير	-,10664	,50888
		عام مدير مساعد	-,71270	,23185
		مصلحة رئيس	-,38370	,19773
		قسم رئيس	-,44580	,20473
		ورشة رئيس	-,22097	,16054

ثالثا: الفروق وفقا للعمر

```
ONEWAY ta tb tc BY العمر
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05).
```

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ta	Between Groups	15,214	3	5,071	9,163	,000
	Within Groups	147,217	266	,553		
	Total	162,430	269			
tb	Between Groups	12,990	3	4,330	8,389	,000
	Within Groups	137,297	266	,516		
	Total	150,288	269			
tc	Between Groups	10,924	3	3,641	7,266	,000
	Within Groups	133,306	266	,501		
	Total	144,230	269			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	العمر(I)	العمر(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ta	أقل من30	من 30 إلى أقل من40	-,47266*	,12022	,002	-,8109	-,1344
		من 40 إلى أقل من50	-,70820*	,14385	,000	-1,1129	-,3035
		50فأكثر	-,21259	,18050	,709	-,7204	,2952
	من 30 إلى أقل من40	أقل من30	,47266*	,12022	,002	,1344	,8109
		من 40 إلى أقل من50	-,23554	,11941	,276	-,5715	,1004
		50فأكثر	,26007	,16170	,461	-,1949	,7150
	من 40 إلى أقل من50	أقل من30	,70820*	,14385	,000	,3035	1,1129
		من 30 إلى أقل من40	,23554	,11941	,276	-,1004	,5715
		50فأكثر	,49561	,17996	,058	-,0107	1,0019
	50فأكثر	أقل من30	,21259	,18050	,709	-,2952	,7204
		من 30 إلى أقل من40	-,26007	,16170	,461	-,7150	,1949
		من 40 إلى أقل من50	-,49561	,17996	,058	-1,0019	,0107
tb	أقل من30	من 30 إلى أقل من40	-,49162*	,11610	,001	-,8183	-,1650
		من 40 إلى أقل من50	-,61006*	,13891	,000	-1,0009	-,2192
		50فأكثر	-,20133	,17431	,721	-,6918	,2891
	من 30 إلى أقل من40	أقل من30	,49162*	,11610	,001	,1650	,8183
		من 40 إلى أقل من50	-,11844	,11532	,788	-,4429	,2060
		50فأكثر	,29029	,15616	,329	-,1491	,7297
	من 40 إلى أقل من50	أقل من30	,61006*	,13891	,000	,2192	1,0009
		من 30 إلى أقل من40	,11844	,11532	,788	-,2060	,4429
		50فأكثر	,40874	,17379	,140	-,0802	,8977
	50فأكثر	أقل من30	,20133	,17431	,721	-,2891	,6918
		من 30 إلى أقل من40	-,29029	,15616	,329	-,7297	,1491
		من 40 إلى أقل من50	-,40874	,17379	,140	-,8977	,0802
tc	أقل من30	من 30 إلى أقل من40	-,42447*	,11440	,004	-,7463	-,1026
		من 40 إلى أقل من50	-,53653*	,13688	,002	-,9216	-,1514
		50فأكثر	-,07559	,17176	,979	-,5588	,4077
	من 30 إلى أقل من40	أقل من30	,42447*	,11440	,004	,1026	,7463
		من 40 إلى أقل من50	-,11206	,11363	,808	-,4318	,2076
		50فأكثر	,34888	,15388	,165	-,0840	,7818
	من 40 إلى أقل من50	أقل من30	,53653*	,13688	,002	,1514	,9216
		من 30 إلى أقل من40	,11206	,11363	,808	-,2076	,4318
		50فأكثر	,46094	,17125	,067	-,0209	,9427
	50فأكثر	أقل من30	,07559	,17176	,979	-,4077	,5588
		من 30 إلى أقل من40	-,34888	,15388	,165	-,7818	,0840

		من 40 إلى أقل من50	-,46094	,17125	,067	-,9427	,0209

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

رابعا: الفروق وفقا للمؤهل العلمي

```
ONEWAY ta tb tc BY المؤهل العلمي
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ta	Between Groups	10,545	3	3,515	6,156	,000
	Within Groups	151,885	266	,571		
	Total	162,430	269			
tb	Between Groups	8,690	3	2,897	5,442	,001
	Within Groups	141,597	266	,532		
	Total	150,288	269			
tc	Between Groups	5,003	3	1,668	3,186	,124
	Within Groups	139,228	266	,523		
	Total	144,230	269			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) المؤهل	(J) المؤهل	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ta	ليسانس	ماستر	,34742*	,10780	,017	,0441	,6507
		مهندس	,40002*	,13979	,044	,0067	,7933
		عليا دراسات	,52448	,18929	,055	-,0081	1,0570
	ماستر	ليسانس	-,34742*	,10780	,017	-,6507	-,0441
		مهندس	,05259	,15148	,989	-,3736	,4788
		عليا دراسات	,17706	,19808	,850	-,3802	,7343
	مهندس	ليسانس	-,40002*	,13979	,044	-,7933	-,0067
		ماستر	-,05259	,15148	,989	-,4788	,3736
		عليا دراسات	,12446	,21715	,954	-,4865	,7354
	دراسات عليا	ليسانس	-,52448	,18929	,055	-1,0570	,0081
		ماستر	-,17706	,19808	,850	-,7343	,3802
		مهندس	-,12446	,21715	,954	-,7354	,4865
tb	ليسانس	ماستر	,21139	,10409	,251	-,0815	,5042
		مهندس	,47204*	,13497	,007	,0923	,8518
		عليا دراسات	,43301	,18276	,135	-,0812	,9472
	ماستر	ليسانس	-,21139	,10409	,251	-,5042	,0815
		مهندس	,26066	,14626	,367	-,1508	,6721
		عليا دراسات	,22162	,19125	,719	-,3165	,7597
	مهندس	ليسانس	-,47204*	,13497	,007	-,8518	-,0923
		ماستر	-,26066	,14626	,367	-,6721	,1508

		علیا دراسات	-,03904	,20967	,998	-,6289	,5509
	دراسات علیا	لیسانس	-,43301	,18276	,135	-,9472	,0812
		ماستر	-,22162	,19125	,719	-,7597	,3165
		مهندس	,03904	,20967	,998	-,5509	,6289
tc	لیسانس	ماستر	,18068	,10321	,384	-,1097	,4711
		مهندس	,30981	,13384	,150	-,0667	,6864
		علیا دراسات	,39772	,18123	,188	-,1122	,9076
	ماستر	لیسانس	-,18068	,10321	,384	-,4711	,1097
		مهندس	,12913	,14503	,851	-,2789	,5372
		علیا دراسات	,21704	,18965	,727	-,3165	,7506
	مهندس	لیسانس	-,30981	,13384	,150	-,6864	,0667
		ماستر	-,12913	,14503	,851	-,5372	,2789
		علیا دراسات	,08791	,20791	,981	-,4970	,6728
	دراسات علیا	لیسانس	-,39772	,18123	,188	-,9076	,1122
		ماستر	-,21704	,18965	,727	-,7506	,3165
		مهندس	-,08791	,20791	,981	-,6728	,4970

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

خامسا: الفروق وفقا للخبرة المهنية

```
ONEWAY ta tb tc BY الخبرة
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05).
```

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ta	Between Groups	15,251	3	5,084	9,188	,000
	Within Groups	147,179	266	,553		
	Total	162,430	269			
tb	Between Groups	21,252	3	7,084	14,604	,000
	Within Groups	129,035	266	,485		
	Total	150,288	269			
tc	Between Groups	20,420	3	6,807	14,623	,000
	Within Groups	123,811	266	,465		
	Total	144,230	269			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	الخبرة(I)	الخبرة(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ta	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-,48801*	,11720	,001	-,8178	-,1583

		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-,60407*	,13164	,000	-,9744	-,2337
		أكثر من 15 سنة	-,17994	,14749	,685	-,5949	,2350
	من 5 إلى أقل من 10سنوات	أقل من 5 سنوات	,48801*	,11720	,001	,1583	,8178
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-,11605	,12062	,819	-,4554	,2233
		أكثر من 15 سنة	,30808	,13774	,174	-,0795	,6956
	من 10 إلى أقل من 15سنة	أقل من 5 سنوات	,60407*	,13164	,000	,2337	,9744
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	,11605	,12062	,819	-,2233	,4554
		أكثر من 15 سنة	,42413*	,15022	,049	,0015	,8468
	أكثر من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	,17994	,14749	,685	-,2350	,5949
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-,30808	,13774	,174	-,6956	,0795
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-,42413*	,15022	,049	-,8468	-,0015
tb	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-,63540*	,10974	,000	-,9442	-,3266
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-,65230*	,12326	,000	-,9991	-,3055
		أكثر من 15 سنة	-,23158	,13810	,423	-,6201	,1570
	من 5 إلى أقل من 10سنوات	أقل من 5 سنوات	,63540*	,10974	,000	,3266	,9442
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-,01690	,11294	,999	-,3347	,3008
		أكثر من 15 سنة	,40383*	,12897	,022	,0410	,7667
	من 10 إلى أقل من 15سنة	أقل من 5 سنوات	,65230*	,12326	,000	,3055	,9991
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	,01690	,11294	,999	-,3008	,3347
		أكثر من 15 سنة	,42073*	,14066	,032	,0250	,8165
	أكثر من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	,23158	,13810	,423	-,1570	,6201
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-,40383*	,12897	,022	-,7667	-,0410
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-,42073*	,14066	,032	-,8165	-,0250
tc	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-,51306*	,10750	,000	-,8155	-,2106
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-,68627*	,12074	,000	-1,0260	-,3466
		أكثر من 15 سنة	-,09510	,13528	,920	-,4757	,2855
	من 5 إلى أقل من 10سنوات	أقل من 5 سنوات	,51306*	,10750	,000	,2106	,8155
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-,17321	,11063	,485	-,4845	,1380
		أكثر من 15 سنة	,41796*	,12634	,013	,0625	,7734
	من 10 إلى أقل من 15سنة	أقل من 5 سنوات	,68627*	,12074	,000	,3466	1,0260
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	,17321	,11063	,485	-,1380	,4845
		أكثر من 15 سنة	,59117*	,13778	,000	,2035	,9788
	أكثر من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	,09510	,13528	,920	-,2855	,4757
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-,41796*	,12634	,013	-,7734	-,0625
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-,59117*	,13778	,000	-,9788	-,2035
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

الملخـــص باللغات الأجـنبيـة

Résumé

Face aux défis auxquels sont confrontées les entreprises économiques et à l'intensification de la concurrence dans les marchés locaux et internationaux, il leur est devenu nécessaire de trouver de nouvelles méthodes de gestion qui permettent, d'une part, d'atteindre l'excellence de performance et d'autre part, de leur permettre de fournir des produits et des services de qualité qui répondent aux attentes des clients. Cependant le management de la qualité totale et les normes ISO sont considérés parmi les mécanismes les plus appliqués par les entreprises de différentes tailles et natures d'activités. Ceci, afin de gagner la loyauté des clients et maximiser la valeur apportée à toutes les parties prenantes.

La présente étude a pour objectif de déterminer l'impact du management de la qualité totale (orientation du client, soutien et engagement de la haute direction amélioration continue, formation et développement, participation des employés formation des équipes de travail) et des normes ISO (le management de la qualité ISO 9001, Management environnemental ISO 14001, et le management de la santé et de la sécurité au travail ISO 18001) sur l'amélioration de la performance globale des entreprises économiques algériennes. Il est important de souligner qu'il existe des différences statistiquement significatives dans les opinions des répondants envers les variables de l'étude selon leurs différentes caractéristiques personnelles et professionnelles.

Afin d'atteindre les objectifs de cette étude, le chercheur s'est appuyé sur l'approche descriptive appropriée à la nature du sujet, ainsi que sur le questionnaire, comme outil principal pour recueillir les données nécessaires auprès des membres de l'échantillon de l'étude, qui s'élevait à 270 répandant qui sont, entièrement, que des cadres des entreprises économiques de l'échantillon de notre étude. Ensuite, les données collectées ont été traitées statistiquement à l'aide du logiciel Statistiques pour les Sciences Sociales (SPSS.V24).

À travers cette étude, nous avons conclu plusieurs résultats, dont les plus importants sont liés à la réalité de l'application des variables de l'étude et au test des hypothèses. En effets, ces résultats ont démontré que les entreprises étudiées appliquent le management de la qualité totale à un niveau moyen, tandis qu'elles appliquent les normes ISO et la performance globale à un niveau élevé.

Les résultats de la présente étude ont également révélé l'existence d'un effet statistiquement significatif du management de la qualité totale et des normes ISO sur l'amélioration de la performance économique, de la performance sociale et de la performance environnementale du point de vue des individus de l'échantillon de l'étude. Enfin, nous indiquons également qu'il existe des différences statistiquement significatives dans les opinions des répondants envers les variables de notre étude, qui sont attribués à la variable du sexe, de niveau professionnel, d'âge, de niveau d'éducation et d'expérience professionnelle.

Mots clés: management de la qualité totale, les normes ISO, performance globale responsabilité sociale, performance économique, performance sociale, performance environnementale.

Abastract

In the light of the challenges faced by economic institutions and the intensification of competition in local and international markets, it has become necessary for them to find new management methods that allow, on the one hand, to achieve excellence performance and on the other hand, to enable them to provide quality products and services that meet customer expectations. However, total quality management and ISO standards are considered among the mechanisms most applied by institutions of different sizes and natures of activities. This is to earn customer loyalty and maximize the value delivered to all stakeholders.

The objective of this study is to determine the impact of total quality management (customer orientation, support and commitment from top management, continuous improvement, training and development, employee participation, training of work teams) and standards ISO (ISO 9001 quality management, ISO 14001 environmental management, and ISO 18001 occupational health and safety management) on improving the overall performance of Algerian economic institutions. It is important to emphasize that there are statistically significant differences in respondents' opinions towards the study variables according to their different personal and professional characteristics.

In order to achieve the objectives of this study, the researcher relied on the descriptive approach appropriate to the nature of the subject, as well as on the questionnaire, as the main tool to collect the necessary data from the members of the sample of the study, which amounted to 270 spreading who are, entirely, only executives of the economic institutions of the sample of our study. Then, the collected data were processed statistically using the Statistics for Social Sciences software (SPSS.V24).

Through this study, we have concluded several results, the most important of which are related to the reality of the application of the study variables and the testing of the hypotheses. Indeed, these results demonstrated that the institutions studied apply total quality management at an average level, while they apply ISO standards and global performance at a high level.

The results of this study also revealed the existence of a statistically significant effect of total quality management and ISO standards on the improvement of economic performance, social performance and environmental performance from the point of view. individuals in the study sample. Finally, we also indicate that there are statistically significant differences in the opinions of the respondents towards the variables of our study, which are attributed to the variable of sex, professional level, age, level of education and professional experience.

Keywords: total quality management, ISO standards, overall performance, social responsibility, economic performance, social performance, environmental performance.