الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة البليدة 2
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل على تحسين الأداء الكلي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية -

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالب:
فقاير فيصل

إشراف الدكتور:
مراكشي محمد لمين

السنة الجامعية:2018/2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة البليدة 2
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل على تحسين الأداء الكلي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية -

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالب:
فقاير فيصل

أمام اللجنة المشكلة من:

لسلوس مبـارك	أستـــــــــاذ	جامعة البليدة2	رئيســـا
مراكشي محمد لمين	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة2	مشرفا و مقررا
سي أحمـد نذيـر	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة2	عضوا مناقشا
علـوطي لميـن	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	عضوا مناقشا
خثيــر محمـد	أستاذ محاضر أ	جامعة خميس مليانة	عضوا مناقشا
بلحمدي سيدعلي	أستاذ محاضر أ	جامعة خميس مليانة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية:2018/2017

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

روح والدي رحمة الله عليه و إلى أمي أطال الله في عمرها ، اللذان ما انفكا يوصياني دوما بالصبر على المشّقة، الحرص عل الجد و الإخلاص لبلوغ كل سؤددٍ و مجْدٍ عن جدارة، و إلى جميع إخوتي و أقاربي.

إلى فخامة الرئيس السيد عبد العزيز بوتفليقة الذي أتمنى له الشفاء العاجل.

إلى جميع الصالحين المربين، المعلمين و الأساتذة المخلصين في هذا البلد العزيز الذين تتلمذت على يدهم طيلة حياتي، و لهم مني جميعا أصدق العرفان بالجميل.

جميع الإخوة، الأصدقاء و الزملاء الذين قاسُوا معي مقاعد الدراسة في جميع أطوارها.

الشكـر و التقدير

أحمد الله عز وجل على عونه و توفيقه لإنجاز هذا الإجتهاد و الذي أرجو أن أُبلغ من خلاله كل المبتغى خدمة للعلم و المعرفة و خدمة للخير العام في وطني.

أتوجه بشكري الجزيل و عرفاني الجميل إلى الدكتور مراكشي محمد لمين لقبوله الإشراف على هذه الأطروحة و الذي إستفدت كثيرا من توجيهاته، نصائحه القيمة التي أسداها لي طيلة إعدادها و تصحيحاته، كما أعترف بأنه منحني كامل الحرية للمبادرة في التعبير عن آرائي في جميع مستويات البحث مما يجعلني أتحمل كامل المسؤولية عن أي نقص أو تقصير فيه.

أوجه كذلك شكري الجزيل للسادة الأساتذة أعضاء اللجنة لقبولهم قراءة، تفحص و مناقشة هذه الأطروحة و من ثمة تبصيري بأخطائي و تقصيري فيها.

و أغتنم فرصة هذا المقام لأشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إعداد هذا العمل وأخص بالذكر جميع موظفين مكتبة كلية العلوم الاقتصادية و كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة البليدة2، كما أشكر إدارة شركة كوندور اليكترونيكس على جميع فضائلها علي لاسيما قبولهم للتربص في الشركة و تسهيلي كل الأمور في الإمداد بالمعلومات، خاصة مديرية الموارد البشرية وكذا مديرية الجودة، البيئة و السلامة المهنية و على رأسهم السيد لواهم عبد الحكيم والسيد بلعلة عبد السلام.

الملخص

تماشياً مع توجه المؤسسات في تطبيق أفضل الممارسات الإدارية، لتعزيز موقعها في سوق المنافسة، في بيئة تفرض عليها الالتزام بأبعاد التنمية المستدامة و المسؤولية الاجتماعية الذي يأخذ بعين الاعتبار البعد البيئي و الاجتماعي اضافة الى الاقتصادي، في الوقت الذي أصبح المستهلك يتميز بالرشادة في اختيار المنتجات و الخدمات التي تلتزم ببعدها الاقتصادي و البيئي.

لذلك، تسعى المؤسسات اليوم الى ادماج مداخلا إدارية حديثة تتلائم مع هذا التوجه، أين وجدت في النظام الادارة المتكامل الانسب لها، حيث يعتبر نظاما يتضمن ثلاث أنظمة فرعية تتكامل وتتناسق فيما بينها متمثلة في نظام ادارة الجودة ISO 9001، نظام الادارة البيئية ISO 14001ونظام ادارة الصحة و السلامة لمهنيةOHSAS 18001 .

حيث يهدف نظام الإدارة المتكامل إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسات من خلال تحسين الاداء الاقتصادي بتلبية رغبات المتعاملين الداخليين والخارجيين، و تحسين الاداء البيئي بتقليل الأثر البيئي السلبي الناتج عن أنشطة المؤسسات، و تحسين الاداء الاجتماعي بتقليل إصابات العمل والأمراض المهنية، والالتزام بجميع الأنظمة والقوانين والتشريعات الحكومية، والاستخدام الأمثل للموارد والتحسين والتطوير المستمرين.

لذلك، تمحور موضوع دراستنا في دراسة نظرية لمفهوم النظام الادارة المتكامل و مختلف المصطلحات المتعلقة به، و دراسة تطبيقية باختيار شركة كوندور اليكترونيكس المعتمدة لهذا المدخل الحديث و محاولة في الاجابة على الاشكالية التالية: ما هي اسهامات تطبيق النظام الإدارة المتكامل(SMI) في تحسين الأداء الكلي في شركة كوندور إليكترونيكس؟

كلمات مفتاح: نظام الادارة المتكامل، نظام ادارة الجودة، نظام الادارة البيئية، نظام ادارة الصحة والسلامة المهنية، التحسين المستمر، التنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية، الحوكمة، الاداء الكلي.

Résumé

Conformément à la direction des entreprises dans l'application des meilleures pratiques de gestion, afin d'améliorer leur position sur le marché de la concurrence, dans un environnement qui impose un engagement aux dimensions du développement durable et responsabilité sociale des entreprises qui prend compte tenu de la dimension environnementale et sociale en plus de l'économie, alors que le consommateur est devenu rationnelle de choix de produits et services qui se sont engagés à leur dimension économique et environnementale..

les entreprises cherchent à intégrer des systèmes de management moderne qui s'inscrivent dans cette direction, où ils ont trouvé le système de management intégrée SMI plus approprié, où ils sont contient trois sous-systèmes complémentaires et coordonnées , du système de management qualité ISO 9001, le système de management environnemental ISO 14001 et le système de management de santé et de sécurité pour les professionnels OHSAS 18001.

Le système de management intégrée vise à améliorer la performance globale des entreprises par l'amélioration des performances économiques en répondant aux attents des clients interne et externes, améliorer la performance environnementale en réduisant l'impact environnemental négatif des activités de l'entreprise et amélioration de la performance sociale en réduisant les accidents du travail et maladies, en respectant tous les règlements gouvernementaux, législation, optimisation de l'utilisation des ressources , l'amélioration continue et de développement.

De ce qui précède, l'objet de notre étude a porté sur une étude théorique du concept de système de management intégré et les divers termes associés à elle, et une étude de cas de notre choix de société Condor électronics qui est intégré de ce système moderne et tenter de répondre au problématique suivant: Quelle contribution peut apporter l'application des normes de système de management intégré afin d'améliorer la performance globale du Condor Electronics?

Mots-clés : système de management intégré, système de management de la qualité, système de management environnementale, système de management de la santé et la sécurité au travail, amélioration continue, développement durable, responsabilité sociale des entreprises, gouvernance, performance globale.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

أ- الاهداء

ب- الشكر و التقدير

ج- الملخص

د- قائمة المحتويات

هـ- قائمة الجداول

و- قائمة الاشكال

محتويات الدراسة

مقدمـــة	.....	14
الفصـل الاول	**الاطار النظري و العلائقي بين ادارة الجودة الشاملة و الايزو (ISO)**	29
المبحث الاول	ماهية ادارة الجودة الشاملة.....	31
المطلب الاول:	أصل مفهوم الجودة الشاملة و تطورها التاريخي.....	31
المطلب الثاني:	تعريف، مبادئ ادارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقه.....	34
المطلب الثالث:	أهداف و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	40
المبحث الثاني:	الابعاد الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية لإدارة الجودة الشاملة.....	43
المطلب الاول:	أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الجانب الاقتصادي للمؤسسة....	43
المطلب الثاني:	اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الجانب البيئي للمؤسسة	46
المطلب الثالث:	أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الجانب الاجتماعي للمؤسسة ..	52
المبحث الثالث:	الايزو(ISO) وادارة الجودة الشاملة.....	56
المطلب الاول:	مدخل للتقييس و المواصفات.....	57
المطلب الثاني:	المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الايزو، أهدافها و سيرورة عملها	62
المطلب الثالث:	العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و الايزو (ISO).....	64
الفصـل الثاني	**نظام الادارة المتكامل و المواصفات القياسية المكونة له.....**	70
المبحث الاول:	ماهية نظام الادارة المتكامل.....	72
المطلب الاول:	مفهوم نظام الادارة المتكامل و بداية ظهوره.....	72
المطلب الثاني:	التكامل بين المواصفات نظام الادارة المتكامل و نواحي التشابه بينها.	77
المطلب الثالث:	مميزات، متطلبات و مراحل الحصول على شهادة SMI	80
المبحث الثاني:	نظام ادارة الجودة ISO9001	93
المطلب الاول:	مدخل الى نظام إدارة الجودة، سلسلة ISO 9000.....	93

المطلب الثاني:	نظام ادارة الجودةISO 9001 و مبادئه.....	97
المطلب الثالث:	متطلبات تطبيق نظام ادارة الجودة ISO 9001.....	102
المبحث الثالث:	نظام الادارة البيئية ISO14001	106
المطلب الاول:	مفاهيم أساسية للبيئة، التلوث البيئي و المفاهيم المرتبطة بهما.....	106
المطلب الثاني:	مدخل الى الادارة البيئية سلسلة ISO 14000.....	111
المطلب الثالث:	ماهية النظام الادارة البيئية ISO 14001.....	113
المبحث الرابع:	نظام ادارة الصحة و السلامة المهنية OHSAS18001.....	119
المطلب الاول:	مدخل الى ادارة السلامة و الصحة المهنية و المفاهيم المرتبط بها....	119
المطلب الثاني:	مبادئ، أهداف و مظاهر ادارة السلامة و الصحة المهنية المهنية.....	123
المطلب الثالث:	نظام ادارة السلامة و الصحة المهنية OHSAS18001 و متطلبات تطبيقه	126
الفصـل الثالث	**اسباب و تحديات تبني المؤسسات الاقتصادية لنظام الادارة المتكامل**	135
المبحث الاول:	المؤسسة الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة.....	137
المطلب الاول:	ماهية التنمية المستدامة.....	137
المطلب الثاني:	العوامل المؤثرة في الالتزام بمعايير التنمية المستدامة للمؤسسات.....	142
المطلب الثالث:	إدماج التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية.....	148
المبحث الثاني:	المؤسسة الاقتصادية في ظل المسؤولية الاجتماعية.....	154
المطلب الاول:	ماهية المسؤولية الاجتماعية.....	155
المطلب الثاني:	أهمية و دوافع تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية.....	158
المطلب الثالث:	ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.....	162
المبحث الثالث:	المؤسسة الاقتصادية في ظل حوكمة المؤسسة.....	168
المطلب الاول:	ماهية حوكمة المؤسسة.....	168
المطلب الثاني:	حوكمة المؤسسة كآلية للتنمية المستدامة.....	172
المطلب الثالث:	دور لحوكمة المؤسسات في توفير متطلبات حماية البيئة و الاجتماعية	176
الفصـل الرابع	**التحكم في الاداء الكلي للمؤسسة في ظل تبني النظام الادارة المتكامل**	182
المبحث الاول:	الاداء الكلي في المؤسسة.....	184
المطلب الاول:	مفاهيم حول الاداء.....	184
المطلب الثاني:	ماهية الاداء الكلي في المؤسسة الاقتصادية.....	188
المطلب الثالث:	قياس الاداء الكلي.....	196
المبحث الثاني:	الاداء الكلي في إطار النظام الادارة المتكامل.....	207

المطلب الاول:	اثر تطبيق نظام الادارة المتكامل على الاداء الاقتصادي.....	207
المطلب الثاني:	اثر تطبيق نظام الادارة المتكامل على الاداء البيئي.....	213
المطلب الثالث:	أثر تطبيق نظام الادارة المتكامل على الأداء الاجتماعي.....	215
المبحث الثالث:	أدوات قياس الأداء الكلي في المؤسسة.....	220
المطلب الاول:	بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية.....	221
المطلب الثاني:	نموذج المستكشف لشركة سكانديا (Skandia navigator).....	230
الفصـل الخامس	إنعكاسات إدماج شركة "كوندور " لـ SMI على أدائها الكلي.....	237
المبحث الاول:	تقديم شركة "عنتر تراد" كوندور.....	239
المطلب الاول:	تعريف الشركة و تطورها التاريخي.....	239
المطلب الثاني:	طبيعة نشاط الشركة،أهدافها و محيطها التنافسي.....	250
المطلب الثالث:	شركة كوندور في اطار التنمية المستدامة و المسؤولية الاجتماعية ..	255
المبحث الثاني:	النظام الادارة المتكامل في شركة كوندور إليكترونيكس.....	257
المطلب الاول:	مراحل تبني مشروع النظام الادارة المتكامل.....	258
المطلب الثاني:	مراحل و دوافع الحصول على شهادة المطابقة (SMI)	261
المطلب الثالث:	مديرية QHSE المسؤولة بإدارة النظام الادارة المتكامل.....	271
المبحث الثالث:	مرتكزات، مؤشرات و أليات قياس النظام الادارة المتكامل لشركة كوندور	273
المطلب الاول:	مرتكزات نظام الادارة المتكامل لشركة كوندور.....	273
المطلب الثاني:	مؤشرات و آليات قياس فعالية نظام الادارة المتكامل لشركة كوندور..	283
المطلب الثالث:	عرض و تحليل مؤشرات قياس الاداء الكلي في اطار تبني (SMI)..	289

خـــاتمـــــة: 321

المـــراجـــع: 339

قائمة الملاحق: 360

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	هيكل لأوجه التشابه بين المعايير المكونة للنظام الادارة المتكامل	80
02	أسلوب الخطوة الخماسية لإدارة المخاطر	122
03	مؤشرات و اهداف الاداء الكلي لشركة كوندور	286
04	تطور رقم أعمال الشركة (2013 – 2016) لشركة كوندور	290
05	تطور انتاج الاجهزة الكهرومنزلية (2014 – 2016) لشركة كوندور	293
06	تطور نسبة كمية الانتاج الفعلي مقارنة بالإنتاج المتوقع(2013 – 2016) لشركة كوندور	294
07	تطور الحصة السوقية لكل أنواع المنتجات كوندور(2013 – 2016) لشركة كوندور	297
08	مؤشر تطور نسبة عدم المطابقة للمنتجات النهائية(2013 – 2016) لشركة كوندور	300
09	مؤشر تطور نسبة معالجة المنتجات الناتجة عن شكاوي الزبائن(2013 – 2016) لشركة كوندور	303
10	مؤشر تطور نسبة رضا الزبائن (المستهلك النهائي) للمنتوجات(2013 – 2016) لشركة كوندور	305
11	تطور عدد العاميلين لشركة كوندور الكترونيكس حسب طبيعة المنصب(2013-2016)	307
12	عدد الافراد المستفيدين من التكوين(2013 – 2016) لشركة كوندور	310
13	مؤشر منع الإصابة والضرر على الصحة(2013 – 2016) لشركة كوندور	314
14	نسبة الاهداف الفعلية لمؤشرات مختلف الاداءات بشركة كوندور 2016	330

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العلاقة بين الجودة والحصة السوقية والأرباح في المؤسسة	44
02	علاقة ادارة الجودة بالإنتاج الانظف	49
03	أطراف الاشهاد	61
04	العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و الايزو	67
05	مكونات النظام الادارة المتكامل	77
06	أساسيات التكامل للنظام الادارة المتكامل	78
07	خريطة العمليات لمؤسسة انتاجية تتبنى نظام الادارة المتكامل	84
08	تحليل المخاطر للعملية -التفاعل بين البيئة و العملية (Processus)	86
09	أنظمة التوثيق للمؤسسات المعتمدة SMI	87
10	الاطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	170
11	ركائز حوكمة الشركات	177
12	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	186
13	أهمية إدارة السلامة والصحة المهنية في المؤسسات الصناعية	219
14	النموذج لبطاقة الأداء المتوازن المجتمعية	224
15	نموذج Skandia navigator	231
16	نموذج Skandia navigator بالشكل المنزلي	232
17	الهيكل التنظيمي لشركة (condor)	244

18	انشاء و تنفيذ نظام الادارة المتكامل	263
19	سيرورة عمل التدقيق الابيض	266
20	مرحلة اعداد التدقيق	267
21	خطوات أداء التدقيق	268
22	خطوات نتائج التدقيق	269
23	الهيكل التنظيمي لمديرية الجودة والصحة والبيئة بشركة كوندور	271
24	خريطة عمليات QSE لشركة كوندور اليكترونيكس	277
25	نماذج تفاعلات العمليات بشركة كوندور اليكترونيكس لتحقيق أهداف مشتركة	278
26	مخطط الاتصال الداخلي بشركة كوندور	280
27	الاستبيان المعتمد لقياس وتقييم رضى العملاء من طرف شركة كوندور	282
28	تطور رقم أعمال الشركة (2013 – 2016) لشركة كوندور	291
29	تطور انتاج الاجهزة الكهرومنزلية (2014 – 2016) لشركة كوندور	293
30	تطور نسبة كمية الانتاج الفعلي مقارنة بالإنتاج المتوقع(2013 – 2016) لشركة كوندور	295
31	تطور الحصة السوقية لكل أنواع المنتجات كوندور(2013 – 2016) لشركة كوندور	298
32	مؤشر تطور نسبة عدم المطابقة للمنتجات النهائية(2013 – 2016) لشركة كوندور	300
33	مخطط معالجة حالة عدم تطابق المنتجات للمواصفات في شركة كوندور	301
34	مؤشر تطور نسبة معالجة المنتجات الناتجة عن شكاوي الزبائن(2013 –	304

	2016) لشركة كوندور	
35	مؤشر تطور نسبة رضا الزبائن (المستهلك النهائي) للمنتوجات(2013 – 2016) لشركة كوندور	306
36	تطور عدد العاميلين لشركة كوندور الكترونيكس حسب طبيعة المنصب(2013-2016)	309
37	عدد الافراد المستفيدين من التكوين(2013 – 2016) لشركة كوندور	311
38	تطور عدد حوادث العمل 2013-2016 بشركة كوندور	315
39	تطور نسبة تكرار الغيابات الناتجة عن حوادث العمل2013 -2016	315
40	تطور نسبة الغيابات الناتجة عن الاصابات الخطيرة المتعلقة بحوادث العمل	316

مقدمة عامة

مقدمة عامة

نظرا للتطورات السريعة والتغيرات المتلاحقة التي أصبحت يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات الاقتصادية، أصبح من الضروري اليوم أن تتكيف و تواكب تلك التغيرات بما يتلائم مع تطور حاجات و رغبات الزبائن، مما استوجب على المؤسسات أمام هذه الأوضاع ومن أجل المحافظة على بقائها بمسايرة ضغوطات المحيط الخارجي بانتهاجها مداخل إدارية حديثة كفيلة بتحقيق إستراتيجيتها وأهدافها البعيدة المدى، والجوهر الأساسي في تجسيد ذلك هو تبني الجودة، إذ لا يمكن لأي منتوج أن ينافس المنتجات الأخرى المنافسة مالم يكن بالمستوى والجودة التي يفوق بها المنتجات المنافسة أو البديلة.

و تعد الجودة بمفهومها التقليدي هو مدى توفير السلع و الخدمات بما يتلائم مع حاجات ورغبات الزبائن الاقتصادية فقط، و لكن و نتيجة للتطورات و الضغوطات في مجال البيئي والاجتماعي بإرساء مفهوم التنمية المستدامة و المسؤولية الاجتماعية، لم تعد الجودة حبيسة مفهومها الاقتصادي و لم تعد كافية لضمان رضا الزبون عن منتوجاتها و ولائه، حيث صارت المؤسسة مطالبة بالالتزام بالمعايير البيئية و الاجتماعية في منتوجاتها و نشاطاتها، كما صارت مطالبة لإرضاء أطراف اخرى في هذا المسعى مثل مواردها البشرية و المساهمين، السلطات العمومية، المنظمات غير الحكومية و المجتمع.

لهذا، استوجب على المؤسسات أمام هذه الأوضاع ومن أجل المحافظة على بقائها بمسايرة الضغوطات الاقتصادية، الاجتماعية و البيئية، أن تنتهج مداخل إدارية حديثة كفيلة بتحقيق إستراتيجيتها وأهدافها البعيدة المدى، والجوهر الأساسي في تجسيد ذلك هو تبني اساليب ادارية حديثة

تتلائم مع تلك الالتزامات، و يعتبر اسلوب ادارة الجودة الشاملة بمفهومه الحديث الأنسب لهذا المسعى، حيث استطاع هذا المنهج في الخروج من أسر المفهوم الضيق من التفتيش من أجل المطابقة و انتقلت الى مفهوم شامل أصبحت الجودة فيه مسؤولية الجميع بالالتزام الحر مع تطورات الحاجات و الرغبات الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية لكل المتدخلين، لهذا يعتبر التزام المؤسسات بمنهج ادارة الجودة الشاملة هو التزام بثقافة جودة واعية يجعل كل متخذ قرار و كل عامل في المؤسسة يتصرف يهدف من خلاله ارضاء المتطلبات الحالية و المستقبلية لكل الاطراف.

ان الحديث عن تبني المؤسسات لمنهج ادارة الجودة الشاملة و تحقيق الجودة بأبعادها الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية، يستدعي الامر ضرورة ايجاد سبل و أنظمة تضمن لها التعامل مع هاته الالتزامات محاولة في ذلك ارضاء كافة الاطراف ذات الاهتمام الاقتصادي، البيئي و الاجتماعي، و يعتبر نظام الإدارة المتكامل Système de Management Intégré في ذلك أحد الأنظمة المعنية الذي يركّز على الجوانب الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية حيث أصبح مدخلا شاملا يركّز بصفة خاصة على خلق الجودة باتجاهاته الثلاث من خلال الإلمام بجميع الجوانب التي من شأنها تساعد على إعطاء ما هو الأفضل والأحسن للمؤسسة و العملاء و للمجتمع.

حيث يقوم نظام الإداري المتكامل على توحيد أنظمة إدارة الصحة و السلامة المهنية OHSAS 18001 و إدارة البيئة ISO 14001 و إدارة الجودة ISO 9001 إلى نظام واحد مترابط، حيث أن هذا النظام يلبي كل متطلبات المعايير العالمية الثلاث المذكورة أعلاه، كما أن الحصول على نظام إدارة متكامل كنظام واحد يحقق شعورا عمليا جيدا للإدارة من خلال تنفيذ سياسة الصحة و السلامة والبيئة و الجودة كأهداف و التزامات.

و من خلال دراستنا لموضوع الدكتوراه، ارتأينا أن نربط علاقة بين إدماج نظام الإدارة المتكامل الذي يقوم بتوحيد الأنظمة الفرعية المكونة له في المؤسسة الاقتصادية و مستوى تحسين الأداء الكلي في المؤسسة الاقتصادية.

أولا: إشكالية الدراسة

يمكن القول أن اشكالية الدراسة تتضح من خلال تواجد المؤسسات الجزائرية في محيط تنافسي ومتغير باستمرار، الأمر الذي يفرض عليها التحسين الدائم لأدائها و الغموض الذي يكتنف مدى مساهمة إستخدامها المواصفات النابعة عن منظمة الإيزو بصورة متكاملة تحت إطار نظام الإداري المتكامل في تحسين أدائها الكلي في المؤسسة الاقتصادية، لذا تسعى هذه الدراسة من خلال الدراسة الميدانية على إحدى المؤسسات الجزائرية (شركة كوندور إليكترونيكس ببرج بوعريريج) التي تبنت نظام الادارة المتكامل من أجل معرفة أثر تبنيها و تطبيقها لتلك المواصفات الذي يتضمنه هذا النظام على أدائها الكلي و ذلك بمقارنة تطور الأداء قبل و بعد تبني تلك المواصفات.

و استناد إلى ما سبق ذكره يمكننا صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي:

ما هي اسهامات تطبيق النظام الإدارة المتكامل(SMI) في تحسين الأداء الكلي في شركة كوندور إليكترونيكس؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية

و تندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المفهوم بنظام الادارة المتكامل ؟ وما هي متطلبات تطبيقه داخل المؤسسة ؟
- ما هي الاسباب و التحديات التي تؤثر على المؤسسات لتبني نظام الادارة المتكامل ؟
- ما المفهوم بالأداء الكلي في المؤسسة، و ماهي مؤشرات و آليات قياسه؟

- ما مدى التزام شركة كوندور اليكترونيكس بتطبيق متطلبات نظام الادارة المتكامل؟
- ما هي انعكاسات تطبيق نظام الإدارة المتكامل في شركة كوندور اليكترونيكس على تحسين أدائها الكلي؟

ثالثا: الفرضيات

و قصد الإجابة على هذه الأسئلة الفرعية تم اعتماد الفرضيات التالية:

- يعتبر نظام الادارة المتكامل مدخلا إداريا يستند على الجودة بأبعادها الثلاث (البعد الاقتصادي، البعد البيئي و البعد الاجتماعي) ، والذي يتكون من ثلاث أنظمة ادارية متكاملة صادرة عن المنظمة العالمية للمواصفات القياسية و هي نظام ادارة الجودة ISO9001، نظام الادارة البيئية ISO14001، و نظام ادارة الصحة و السلامة المهنية OHSAS 18001، و التي يتوجب الالتزام بمتطلبات معينة لتطبيقه، تسهر عليه مديرية مستقلة في هيكلها التنظيمي تقوم بالتسيير الفعال للنظام
- ان التزام المؤسسات لتطبيق نظام الادارة المتكامل يعكس مدى التزامها بتطبيق أبعاد التنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية و كذا تطبيقها للقواعد و القوانين التي تدعم متطلبات الحوكمة التي تستند على الادارة الجيدة التي تخدم جميع الاطراف.
- الاداء الكلي هو ذلك الاداء الذي تأخذ فيه المؤسسة بعين الاعتبار تحقيق الاهداف اقتصادية، البيئية و الاجتماعية معتمدة على مؤشرات اقتصادية بيئية و اجتماعية لقياس، تقييم و تحسينه ومستندة على آليات و أدوات في ذلك.
- تلتزم شركة كوندور بمتطلباتنظام الادارة المتكامل، كونُها متحصلة على شهادة نظام الادارة المتكامل من طرف هيئة عالمية معتمدة، و اعتمادها على مديرية مستقلة في هيكلها التنظيمي تقوم بالتسيير الفعال للنظام.

- ان اعتماد شركة كوندور اليكترونيكس لنظام الادارة المتكامل إنعكس إيجابا على تحسين أدائها الكلي.

رابعا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح كيفية مساهمة المعايير المحددة لنظام الإدارة المتكامل في المؤسسات الإقتصادية عن طريق إعتمادها وتطبيقها المتكامل والمستمر لأهم مواصفات الإيزو المعنية في تحسين الاداء الكلي بإدماج أبعاد هذا النظام (البعد الاقتصادي، البعد البيئي و البعد الاجتماعي) في الجوانب الإدارية للمؤسسة، و التأكد من ذلك من خلال إسقاط الجانب النظري على مؤسسة جزائرية، لإبراز تأثير الاستخدام نظام الإداري المتكامل على تحسين الاداء الكلي، وبالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو الوصول إلى الأهداف الآتية:

- تقديم إطار نظري يحدد مفهوم نظام الإدارة المتكامل في المؤسسة و التعرف على أهم مواصفات الإيزو المكونه له.
- تحليل العلاقة الموجودة بين مكونات نظام الإدارة المتكامل في المؤسسة و تحسين الأداء الكلي ومحاولة حصر أهم الأدوات الممكنة والتي من خلالها يمكن لهذا النظام قياس والمساهمة في زيادة الأداء الكلي .

خامسا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات الآتية:

- تقديم الإطار الفكري، لمفهوم نظام الإدارة المتكامل، وهو مفهوم إداري حديث، له إطاره العلمي المتميز الذي يقوم على توحيد لأهم المواصفات الإيزو العالمية في المؤسسة، من نظام ادارة الجودةISO 9001 ، نظام ادارة البيئة ISO 14001 و نظام ادارة الصحة و السلامة المهنية OHSAS 18001 في نظام واحد.

- لفت انتباه المؤسسات الوطنية، إلى أهمية تطبيق هذا المدخل الإداري، وماله من تأثير على تطوير و تحسين الأداء الكلي، بإدماج أبعاد هذا النظام (البعد الاقتصادي، البعد البيئي و البعد الاجتماعي) في الجوانب الإدارية للمؤسسة لتحسين أدائها الكلي وتدعيم قدرتها التنافسية.
- إن الانتقال التدريجي لاقتصاد الجزائر، نحو اقتصاد السوق الحر، وآلية الإصلاحات الاقتصادية التي تتطلبها طبيعة هذه المرحلة، و آفاق انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة و الذي يفرض عليها التخلي عن الأساليب القديمة لتسيير المؤسسات والبحث عن الوسائل الكفيلة لمواجهة ذلك بأساليب عصرية وعلمية في نفس الوقت، ليؤكد أهمية هذا البحث، لأن عملية التحول هذه تتطلب استخدام مؤسسات اليوم أساليب إدارية وفلسفة إدارية حديثة، تدعم هذا الإصلاح، و يعتبر نظام الإدارة المتكامل الانسب الذي ثبتت فعاليته في الدول التي طبقته.
- إن مشاكل اللاجودة و مشاكل البيئة و التلوث الذي تخلفه العملية الإنتاجية و مشاكل بيئة العمل و المناخ الاجتماعي الذي توفره المؤسسات و الذي يؤثر على الصحة و السلامة المهنية للعاملين التي تتخبط فيها غالبية مؤسساتنا الوطنية، تتطلب الإسراع بدراسة مزايا تطبيق هذا المدخل الإداري، والتعرف على فعاليته وأثره الواسع، على تحسين جودة المنتجات وحلّ مشاكلها البيئية و السلامة المهنية للعاملين، لتدعيم الوضع التنافسي للمؤسسات من خلال تحسين أدائها الكلي.
- يسد هذا البحث النقص الذي تعانيه المكتبة الوطنية ، خاصة فيما يتعلق منها بتطبيق مدخل نظام الادارة المتكامل، في بيئة الأعمال الجزائرية، التي تعرف في السنوات الأخيرة مشاريع تنموية كبيرة.

- حاجة المؤسسات الماسة إلى مواصفات إرشادية تحقق التحسين المستمر، من أجل ضمان بقائها وإستمراريتها في ظل الحدود التي تفرضها المنافسة.

سادسا: حدود الدراسة

تقع هذه الدراسة ضمن الحدود مكانية و زمنية كما هو مبين أدناه:

- تناولنا في الدراسة الميدانية شركة كوندور اليكترونيكس لصناعة الاجهزة الكهرومنزلية والالكترونية المتواجدة بولاية برج بوعريريج، و هذا باعتبارها شركة متبنية لنظام الادارة المتكامل SMI، و ما يتوافق مع موضوع بحثنا.
- امتدت دراستنا زمنيا ما بين سنة 2013 و 2016، و هي فترة تتلائم للوقوف على الاجابة مع الاشكالية المطروحة و التي تتعلق بمدى تحسن الاداء الكلي لشركة كوندور اليكترونيكس بتبنيها لنظام الادارة المتكامل الذي كان في 2015 و ذلك بمقارنته بفترة قبل تبني لهذا النظام.

سابعا: منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيًا مع الموضوع في محاولة لتحقيق أهدافه، والوصول إلى النتائج المرجوة منه، فإن ذلك لا يتم إلا من خلال السير وفق منهج واضح ومحدد، ومن هذا المنطلق سنتبع المنهج الوصفي التحليلي لأنه يسمح بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة وكذا تفسيرها والوقوف على دلالتها، أي أن هذا المنهج يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة.

ثامنا: هيكل الدراسة

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المنتظرة من هذه الدراسة، فإن الخطة التي إعتمدت عليها لمعالجة الموضوع تتمثل من خلال مقدمة عامة، اربعة فصول نظرية بالإضافة إلى

فصل تطبيقي وخاتمة عامة، حيث سنتطرق في مقدمة بحثنا إلى الإشكالية، ووضع الفرضيات، أهداف الدراسة وأهميتها وأسباب اختيار الموضوع، إضافة إلى عرض الدراسات السابقة والمنهج المعتمد في الدراسة وهيكلها، كما يمكن أن نتناول في الفصل الأول الإطار النظري و العلائقي بين ادارة الجودة الشاملة و الإيزو، من خلال التطرق لماهية ادارة الجودة الشاملة (تعاريفها، أصل مفهومها و تطورها التاريخي)، اضافة الى مبادئها و أهمية تطبيقها في المؤسسات، و باعتبار المفهوم الحديث لإدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على تبني الجودة بمختلف أبعادها، قمنا بالتركيز على تأثير الابعاد الاقتصادية، البيئة و الاجتماعية للإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، و انتهينا بإظهار العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و الايزو(اوجه التشابه و التكامل) مرورا بالتعريف للمنظمة العالمية للمواصفات القياسية و مختلف المصطلحات التي لها علاقة بها (التقييس، المواصفة والاشهاد)، أما في الفصل الثاني، تطرقنا لمعرفة ماهية نظام الادارة المتكامل (تعريف، اصل ظهور المفهوم، و متطلبات تطبيقه)، و الانظمة الادارية المكونة له، حيث خصصنا مبحثا مستقلا لكل نظام اداري فرعي (نظام ادارة الجودة، نظام الادارة البيئية و نظام السلامة و الصحة المهنية) بتعريف كل نظام فرعي، مكوناته، و متطلبات تطبيقه، أما الفصل الثالث فتناولنا في أسباب وتحديات تبني المؤسسات لنظام الادارة المتكامل، حيث قمنا بتخصيص مبحث لكل سبب، حيث وجدنا الالتزام بالتنمية المستدامة، و تطبيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية، و الحوكمة البيئة والاجتماعية أسبابا فرضت على المؤسسات ادماج نظام الادرة المتكامل الذي يأخذ في مضامينه الابعاد الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية، كما خصصنا الفصل الرابع لماهية الاداء الكلي الذي يستند على الاداء الاقتصادي، الاداء البيئي و الاداء الاجتماعي، و اهم المؤشرات المستعملة لقياس الاداء الكلي، و اختتمنا لاهم الانعكاسات للأداء الكلي إثر التبني المؤسسات لنظام الادارة المتكامل، و لتأخذ دراستنا أهمية، قمنا في الفصل الخامس بإسقاط ما تناولناه في الجانب النظري للأطروحة لإحدى المؤسسات الجزائرية التي تبنت نظام الادارة المتكامل

و هي شركة كوندور اليكترونيكس، حيث حولنا معرفة مدى مساهمة نظام الدارة المتكامل في تحسين أدائها الكلي، حيث قمنا بتقديم الشركة (تعريفها، نشاطها، مساهمتها في تطبيق مسؤوليتها الاجتماعية في اطار التنمية المستدامة)، اسباب، اهمية و اجراءات تبنيها لنظام الادارة المتكامل، اهم المؤشرات المستعملة لقياس و تقييم أدائها الكلي و الآليات المستعملة في ذلك، و انتهينا بالانعكاسات في مجال تحسين ادائها الكلي بصورة متكاملة و مستمرة في اطار تبنيها للنظام الادارة المتكامل.

تاسعا: مبررات الدراسة

يمكن إجمال أهم أسباب اختيار هذا الموضوع إلى عدة اعتبارات ، والتي تتمثل في ما يلي:

- بحث المؤسسات الإقتصادية الجزائرية عن أساليب تسييرية فعالة من أجل تحسين أدائها والتكيف مع المعطيات الجديدة المفرزة في المحيط.
- تقديم دراسة تساعد متخذي القرار التعرف على نظام الإدارة المتكامل و المواصفات الإيزو التي تندرج ضمنها و معرفة مدى مساهمتها في تحسين الأداء الكلي.
- حداثة هذا الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر؛
- التوجه العالمي إلى التبني نظام الإداري المتكامل في قطاع الاعمال.

عاشرا: الدراسات السابقة

إن إستعراض الدراسات السابقة في موضوع إستخدام نظام الإدارة المتكامل الذي يتضمن مجموعة من المواصفات الإيزو العالمية في المؤسسة الإقتصادية ومساهماته في تحقيق تحسين الأداء الكلي، سوف يدل على غياب الدراسات السابقة يربط تبني المتغيرين بشكل مباشر

الا أن هناك بعض الدراسات تناولت بعض الجوانب المتعلقة بدراستنا و من أهمها:

1. **تحديات تطبيق المؤسسة الجزائرية لنظام التسيير المتكامل لتحقيق التنمية المستدامة،** اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 3، 2015، من إعداد الطالب: **بوطالب ابراهيم،** و قد اعتبر الطالب في دراسته الى ان النظام التسيير المتكامل أحد المداخل التي يمكن للمؤسسة من خلالها المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز علاقاتها مع جميع الأطراف المهتمة بنشاطها، وذلك لكون هذا النظام يتضمن ثلاث جوانب رئيسية هي :الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية ، و قد وصل الباحث في نهاية دراسته الى مجموعة من النتائج أهمها:

- ان نظام الادارة المتكامل هو نظام يتضمن ثلاث انظمة فرعية تتعلق بكل من نظام ادارة الجودة الهدف منه هو تلبية متطلبات العملاء من خلال تخفيض تكلفة عدم المطابقة، نظام ادارة الصحة و السلامة المهنية التي تعتمد على اللوائح و التشريعات التي تحكم الصحة والسلامة المهنية و العمل على الوقاية من المخاطر التي تؤثر على خفض عدد الحوادث، كما ان النظام الادارة البيئية التي ترتبط أيضا بالطلب المتزايدة من قبل العملاء و التي تصب في اطار المسؤولية الاجتماعية.
- يعتبر نظام التسيير المتكامل أحد مداخل مساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة، حيث يتوافق هذا النظام مع كل من المسؤولية الاجتماعية والحوكمة، كما أنه نموذج تسييري يضمن تحقيق المؤسسة لأهدافها الاقتصادية من خلال الجودة وأهدافها البيئية والاجتماعية المتمثلة في عدم الاضرار بالبيئة والإنسان.
- الطريقة المتبعة في وضع وتنفيذ نظام التسيير المتكامل للمؤسسات الجزائرية المدروسة كانت وفقا للطريقة المعتمدة في إصدارات الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR، على الرغم من قلة خبرة المؤسسات الجزائرية في مجالات الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية، إلا أنه

يمكنها وضع وتنفيذ نظام التسيير المتكامل دون اللجوء إلى مساعدة مؤسسات أو مكاتب خبرة أجنبية، بشرط أن تتلقى قيادة النظام وبعض الاطارات تكوينا خاصا بالمواصفات الدولية ISO

2. **Evaluation des niveaux Qualité, Environnement et Sécurité (Etude sur le système de management intégré triptyque QES cas cimenterie de ain touta)**، ماجستير تخصص إدارة المخاطر، كلية العلوم جامعة باتنة، 2001 من إعداد الطالبة: عبد السلام نورة، و قد تطرقت الطالبة في دراستها الى ماهية مختلف أنظمة الادارية المتعلقة بالجودة، البيئة و الصحة و السلامة المهنية، ثم الى النظام الادارة المتكامل الذي يعتبر كنظام مشترك يضم الانظمة الثلاث سابقة الذكر، و كذا تطرقها اهمية تبني المؤسسات لهذا النظام، لتصل في النهاية الى مجموعة من النتائج و من أهمها:

- ضرور تفكير المؤسسات في تبني منهج جديد الذي يرتكز على التكامل بين ثلاث أنظمة ادارية المتعلقة بنظام ادارة الجودة، نظام الادارة البيئية و نظام ادارة الصحة و السلامة المهنية، و توفير له كل ما يحتاجه من وسائل بشرية و تقنية و هذا من أجل تلبية جميع متطلبات الأداء الأفضل والتنمية المستدامة.
- ينبغي أن يستفيد دمج المفاهيم الثلاثة في نظام مشترك يتم وضعه على أساس ثلاثة أهداف تحدد الجودة ، البيئة و الصحة و السلامة المهنية، كما يجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ودقيقة من أجل تجنب أي غموض أو تفضيل أحدها عن الاخر، كما يجب توضيح ما يلي: تعيين مستوى لعيوب الجودة، تعيين معدل الحوادث التي ينبغي ان لا تتجاوز، تعيين نسبة النفايات و التلوث لا يمكن تجاوزها.
- ضرورة إنشاء إدارة مشتركة للجودة والبيئة و الصحة و السلامة المهنية في اطار النظام الادارة المتكامل.

- استخدام تقنيات تحفيزية لجذب اهتمام جميع الموظفين لمختلف المشاكل المتعلقة بالجودة و البيئة و الصحة، كتحفيز لكل قسم يصل الى صفر عيوب في منتجاتها، او تحفيز كل قسم تقل فيه نسبة حوادث العمل.

3. **Application de la méthode six sigma sur un système de management intégré QSE (cas chiali tubes)**، ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، المدرسة العليا للتجارة، 2012، من إعداد الطالبة: بونازف جيدة (Bounazef djida)، و قد ارادت الطالبة من خلال دراستها هو إظهار الدور الاستراتيجي لتطبيق طريقة six sigma على شركة تطبق النظام الإدارة المتكامل ، و قد وصلت الباحثة في نهاية دراستها الى مجموعة من النتائج أهمها:

- تعد "six sigm " كأداة للتحسين المستمر للSMI، من خلال عرض مقاربة وأداة DMAIC[1] لتحسين الأداء من خلال مؤشرات النظام الادارة المتكامل، حيث يعد التطبيق العملي لإدماج طريقة six sigma على المؤسسات التي تطبق هو سعيها من خلال إنشاء قاعدة بيانات تسمح للمؤسسة لتحديد الثغرات والخلل الوظيفي.
- لقد مكنت مساهمت six sigma من تحديد المشاكل التي تم تحديدها في المؤشر، وقياسها، وتحليلها، ومن ثمة السيطرة عليها من خلال إثراء إجراءات النظام الادارة المتكامل، كما سمح تطبيق "six sigma " بدمج ثقافة القياس مع ثقافة المسؤولية الاجتماعية .
- يتطلب تنفيذ "six sigma" على المؤسسات التي تتبنى النظام الادارة المتكامل SMI موارد البشرية مؤهلة تأهيلا عاليا الذي يحسن استعمال الطرق الإدارية والإحصائية كما يتطلب موارد

[1] DMAIC : Define, Measure, Analyze, Improve and Control. DMAIC est une méthode que l'on peut considérer comme un processus d'amélioration continue à part entière. Fondée sur l'analyse statistique, elle vise l'élimination systématique de toutes les sources de non qualité.

مالية كبيرة للاستثمار على نحو مستدام في شراء معدات عالية الأداء لتطبيق الإجراءات التصحيحية والوقائية.

- أثبتت نتائج الدراسة للباحثة أن طريقة "six sigma " لا يمكن تطبيقها على جميع المؤسسات التي نفذت النظام الادارة المتكامل SMI لأنها تتطلب التزامات توفر المهارات والموارد المالية و خاصة توافر المعلومات .وهذه المتطلبات الثلاثة تعرقل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني عموما من تدفقات نقدية منخفضة جدا وعدم كفاية رأس المال لتدريب الموظفين على تنفيذ طريقة "six sigma "
- كما أظهرت دراسة الحالة أن الأهداف التي يتعين تحقيقها عند إدارة "six sigma " في مؤشر SMI هي تحسين التنسيق والتكامل والامتثال لجميع متطلبات المعايير QSE الذي يحسن من أداء عمليات التحسين المستمر من خلال تحديد الفروق والتكاليف الخفية، حيث تقيس " six sigma"الخسائر المالية وتتوقع المكاسب المالية بعد تنفيذ الإجراءات التصحيحية والوقائية، و ذلك بتحليل موثوقية المعلومات التي يتم وضعها في لوحة القيادة من أجل تقييم ما إذا كانت المؤسسة تعرف قدراتها الإنتاجية الحقيقية.

بينما توجد دراسات أخرى تناولت أحد أبعاد النظام الادارة المتكامل، أو استخدام جميع أبعاده و لكن ليس في إطار النظام الادارة المتكامل و من بينها:

سادية

لتحقيق التنمية المستدامة" مذكرة ماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة للسنة 2011 للباحث (راشي طارق) حيث حاولت هذه الورقة البحثية تبيين و كشف كيفية مساهمة استخدام المؤسسة الاقتصادية لمواصفات الإيزو بصورة متكاملة

و مستمرة في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال توضيح الفوائد الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية المتأتية من اعتماد و تطبيق المؤسسة لمواصفات الإيزو 9000، 14000، 18000، 26000 بصورة مستقلة و ليس في اطار النظام الادارة المتكامل.

1. " **دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية.**" أطروحة دكتوراه للباحثة **يحياوي إلهام** أين توصلت فيها الباحثة إلى أن اعتماد الجودة كأسلوب إداري يؤدي إلى تحسين الأداء البشري، المالي، التمويني، الإنتاجي والتسويقي للمؤسسة الجزائرية.
2. " **دور نظام معايير السلامة و الصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.**"مذكرة ماجتسير للباحثة **بختة هدار** أين توصلت الباحثة إلى أن التركيز على قضايا الصحة و السلامة المهنية يحتل مكانة هامة في في المؤسسات الاقتصادية، و نتيجة لهذا الاهتمام الكبير بتطبيق نظام السلامة و الصحة المهنية تضمن المؤسسة لبقائها والاستمرار في السوق من خلال المحافظة على أهم مواردها و أغلاها المورد البشري.

حادي عشر: الاضافة العلمية

من خلال عرض ما تناولت بعض الدراسات، يكون تحديد مختلف السيمات التي أشارت اليها الدراسات السابقة و الاضافة العلمية التي تناولته دراستنا فيما يلي:

- تناولت دراسة كل من (بختة هدار، يحياوي الهام و راشي طارق) احدة الانظمة الفرعية لنظام الادارة المتكامل و علاقتها بالاداء، في حين أن دراستنا تناولت كل الانظمة الفرعية لنظام الادارة المتكامل وبشكل متكامل و متناسق و علاقته بتحسين الاداء الكلي.

- تناولت دراسة (بوطالب ابراهيم، عبد السلام نورة و بونازف جيدة) متغيرا واحدا مقارنة بدراستنا و هو النظام الادارة المتكامل، حيث تم ربط الدراسة الاولى بمتغير التنمية المستدامة، أما الثانية بآليات تقييم النظام، و الدراسة الثالثة بتطبيق طريقة ستعمال طريقة "six sigma " في المؤسسات التي تتبنى SMI، أما دراستنا تميزت بربط نظام الادارة المتكامل بمتغير الاداء الكلي، محاولين الكشف عن أثر تبني هذا النظام في تحسين الاداء الكلي (الاقتصادي، الاجتماعي و البيئي).
- من خلال معرفة النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة، فقد تم البحث في الجوانب التي لم تتناولها هذه الدراسات.
- حداثة دراستنا مقارنة بباقي الدراسات السابقة (2001-2012-2015)، و بالتالي فهي تأخذ بعين الاعتبار التطورات التي تكون قد حصلت في نظام الادارة المتكامل و تغير سلوكات المستهلكين التي لم تكن تعط اهمية لأنظمة الجودة ، و كذا التطور في الايطار التشريعي.
- شملت دراستنا دراسة حالة لشركة كبيرة و مؤثر في الاقتصاد الجزائري (شركة كوندور لصناعة الاجهزة الكهرومنزلية و الالكترونية)، التي لها انتشار محلي و عالمي، و المتبنية لنظام الادارة المتكامل، و التي أعتبرها كميزة عن الدراسات السابقة التي عملت دراسة حالة على شركات chiali tubes لصناعة PVC و كذا شركة لصناعة الاسمنت بعين توتة.

الفصل الأول

الاطار النظري و العلائقي بين ادارة الجودة الشاملة والايزو (ISO)

الفصل الأول

الاطار النظري و العلائقي بين ادارة الجودة الشاملة و الايزو (ISO)

تمهيد

تواجه المؤسسات الحديثة عدة تحديات تسود بيئة الأعمال، والتي تفرض عليها السعي نحو تطبيق أهم المفاهيم الإدارية الحديثة، وتتجسد أهم هذه التحديات تطبيق ادارة الجودة بمفهومها الحديث، حيث لم تعد تقتصر الجودة على المنتج النهائي بل أصبح مفهوما شاملا لمختلف نشاطات وعمليات المؤسسة، فزيادة حدة المنافسة بسبب دخول عدد هائل من المؤسسات إلى ساحة المنافسة الذي ألزم عليها الاخذ بمتطلبات الجودة كعامل أساسي لدخول الأسواق العالمية والنجاح فيها، أين اصبح الاهتمام بالجودة وتحقيق منتجات وخدمات ترضي وتلبي احتياجات العملاء وتفوق توقعاتهم الهدف الاساسي لها.

كما أصبحت تلبية احتياجات العميل الداخلي كذلك من اهم الاهداف التي تصبو اليها المؤسسات التي تتبنى ادارة الجودة كذلك بتوفير لمواردها البشرية بيئة عمل محفزة تتميز بالاستقرار والارتياح من خلال برامج الصحة و السلامة المهنية، ناهيك عن الاهتمام المؤسسات بالقضايا البيئية و توفير بيئة خالية من التلوث و الانبعاثات الغازية للمجتمع الذي تعيش فيه نوعا أخر من انواع الجودة البيئية و الاجتماعية، مما يجعلنا القول ان مصطلح ادارة الجودة بالمفهوم الحديث مفهوما واسعا ذو ابعاد اقتصادية، اجتماعية و بيئية، وسوف نحاول من خلال هذا المبحث استعراض الإطار النظري والفكري لإدارة الجودة من خلال شرح أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالجودة وتوضيح أهميتها بالنسبة للمؤسسة والمستهلك.

المبحث الاول: ماهية ادارة الجودة الشاملة

لفهم إدارة الجودة الشاملة سوف نقدم جملة من التعريفات التي قدمت لها وسنركز أصل المفهوم، المراحل التي مرت بها قبل الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، كما سنتعرض لأهم مبادئها و أهميتها.

المطلب الاول: أصل مفهوم الجودة الشاملة و تطورها التاريخي

تعددت المفاهيم المرتبطة بالجودة وإدارة الجودة الشاملة تبعا لاختلاف الأزمنة التاريخية ومجالات الاهتمام بها، وعلى ضوء ذلك سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف إلى أصل مفهوم الجودة وماهية إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: اصل مفهوم الجودة

يدعى الغرب بأن مفهوم الجودة أحد نتائج التطور الذي صاحب الثورة الصناعية فى الدول الأوروبية لاسيما انجلترا وفرنسا ، إلا أن الجودة ليست ابتكارا من ابتكارات الثورة الصناعية كما يدعى الغرب بل إنها كانت فى القرن الثامن عشر قبل الميلاد عند البابليين فى العراق من خلال ما نحت على مسلة حمو رابي من أنظمة وقوانين تشير بشكل واضح الى الجودة فى جميع مجالات الحياة[1].

والأهرامات فى مصر شاهد على أداء الفراعنة فى بناء وصنع جدران المعابد المصرية منذ ذلك فى القرن الخامس عشر قبل الميلاد، وقد عرف القدماء المصريين منذ عام 1450 قبل الميلاد الرقابة على الجودة أثناء تقطيع أحجار الاهرامات ، وبناء المقابر، وتصميم المعابد و خير شاهد على أداء الجودة هو تعامد قرص الشمس في توقيت معين من السنة على فرعون داخل المعبد فى الأقصر دليل على دقة وكمال وجودة المصريين القدماء في استخدام العلم بدقة يؤدى إلى الجودة .[2]

---

[1] عواطف ابراهيم الحداد، ادارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 55.

[2] أمال ريحاني، ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسات الخدمية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة البويرة، 2015/2014، ص 12.

وقد عرف العرب مفهوم الجودة بإستخدام مصطلح الشيء الجيد فيقال أجاد الرجل أي أتى بالجيد من القول والفعل[1]، والجيد عندهم ضد الرديء[2]، والمقصود بجودة المنتج، جعله جيداً[3]، والجودة عند العرب مؤشر للرضا ، فلا يصف العرب شيئاً بالجودة إلا إذا كان مستوفيا لرغباتهم أو إحتياجاتهم والجودة عند العرب أيضاً مرادف للحسن .

الفرع الثاني: التطور التاريخي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة

يعود الاهتمام للجودة في قطاع الاعمال مع ظهور الثورة الصناعية وتزايد الإعتماد على الآلة، والتوسع الهائل في حجم المؤسسات الصناعية، ومع الطلب المتزايد على حجم الإنتاج و محاولة تلبية تطور حاجيات و اذواق العملاء و توفير الرفاهية الاقتصادية في المجتمع الذي تعيش فيه، و قد مرت الجودة من المفهوم التقليدي الى المفهوم الحديث على خمسة مراحل اساسية، ويمكن تلخيص المراحل فيما يلي:

أولا: مرحلة المعاينة (الفحص، أو التفتيش) 1920.1930 : ركزت هذه المرحلة على مجموعة من النشاطات المتعلقة بالجودة، كالقياس، الفحص، الاختبار من خلال مقارنة النتائج مع المتطلبات المحددة للتحقق من المطابقة لهذه النتائج في السلع والخدمات المقدمة وتسليمها إلى العميل، وما يمكن قوله أن عملية فحص المنتج كانت تركز على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها بعد عملية الإنتاج، أي بعد أن يكون العيب أو التلف قد حصل فعلا ولم تتم عملية منعه من الأساس[4].

---

[1]أحمد بن فارس بن زكريا أبو الحسين، معجم مقاييس اللغة، ط1، دار الفكر، 1979، ص 193.

[2]يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الأردن : دارالوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008 ، ص2 .

[3]فواز التميمي، احمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو (9001)، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، ص12

[4]فواز التميمي، احمد الخطيب، المصدر مذكور سابقا، ص18.

ثانيا: مرحلة ضبط الجودة إحصائيا : 1930.1970 : ظهر مفهوم الرقابة على الجودة مع ظهور ما يسمى بالإنتاج الواسع، والذي صاحبه مفهوم توحيد الإنتاج كوسيلة للتقليل من أخطاء تصنيع السلعة، حيث يمكن بواسطته تسهيل عملية الرقابة على الجودة باستخدام الخرائط والعينات الإحصائية واستثمار المعلومات الواردة في نتائج التفتيش وتحليلها احصائيا.[1]

ثالثا: مرحلة ضمان (توكيد الجودة) 1985 – 1970: في هذه المرحلة أصبحت الجودة جزءا من خطط المؤسسة وأصبح تعميم الجودة بين الأقسام والمستويات الإدارية من أولياتها، حيث تم الاعتماد على نظام يقوم على أساس منع وقوع الأخطاء، والتأكيد على تطبيق الجودة على جميع الأنشطة التنفيذية لإعطاء ثقة كافية بأن السلع والخدمات المقدمة للعملاء ستحقق رضاهم وولاءهم كما تضمنت هذه المرحلة ظهور حلقات الجودة، والتي حققت نتائج جيدة في مجال الجودة عندما طبقت في المؤسسات اليابانية، حيث شجعت على العمل الجماعي داخل المؤسسة والتأكيد على أن الجودة هي مسؤولية الجميع في المؤسسة.[2]

رابعا: مرحلة إدارة الجودة الشاملة: حدثت في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات، لقد أعطيت عدة تسميات لهذه المرحلة منها إدارة الجودة الكلية، إدارة النوعية الشاملة وتسميات أخرى، ففي هذه المرحلة بدأ الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة كنظام إداري، وكثقافة جديدة تدعوا إلى التعامل مع الجودة في جميع مستويات المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، جاءت هذه المرحلة نتيجة للمنافسة الشديدة بين

---

[1] مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2016، ص08.

[2] عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، إدارة الجودة الشاملة والمعولية والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، عمان، الاردن، دار الشروق، 2007، ص18.

المؤسسات لكسب أكبر حصة من السوق العالمية وقد تميزت هذه المرحلة بمحاولة المؤسسات لإرضاء العميل وتلبية متطلباته؛ و رؤية الجودة مسؤولية الجميع في المؤسسة.[1]

خامسا: مرحلة إستراتيجية الجودة الشاملة: بدأت هذه المرحلة من أواخر التسعينات إلى يومنا هذا، جاءت هذه المرحلة كتكملة للمراحل التي سبقتها وذلك بإضافة البعد الاستراتيجي للجودة، وهذا راجع إلى شدة المنافسة العالمية المتزايدة بين المؤسسات الأمريكية واليابانية ما فرض على المؤسسات العالمية تطوير مفهوم الجودة الشاملة بإضافة جوانب أكثر شمولا وعمقا واستخدمت أساليب متطورة في تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين وتفعيل أساليب توكيد الجودة ليصبح أسلوبا رقابيا استراتيجيا على الجودة، وتميزت هذه المرحلة بإدخال الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، الربط بين الجودة والقدرة على تحقيق الأرباح في المدى الطويل و استخدام الجودة كسلاح تنافسي.[2]

المطلب الثاني: تعريف، مبادئ ادارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقه

سنعرض في هذا الفرع أهم تعاريف الباحثين و المتخصصين لمصطلح إدارة الجودة الشاملة وكذا مبادئه الذي يرتكز عليها، إضافة الى أهمية تطبيقه في المؤسسات

الفرع الاول: تعريف ادارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم ادارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم التي تتباين بشأنه الآراء و الافكار وفقا لوجهات نظر الباحثين، اذ طرحت له تعاريف كثيرة يعكس كل منها رؤية صاحبه، حيث يعتبر مصطلح إدارة الجودة الشاملة الذي هو ترجمة لمفهوم (gestion de la Qualité totale) الفرنسي الذي يقابله

---

[1] كيلاني صونية، استراتيجية الجودة الشاملة و دورها في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية (دراسة مقارنة بين الجزائر و الاردن)، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2016، ص 30.

[2] فواز التميمي، احمد الخطيب، المصدر مذكور سابقا، ص27.

المفهوم الأمريكي (management total qualit) الذي يعني بدوره التحكم في الجودة عبر كل الوظائف داخل المؤسسة حسب المدلول الياباني[1]

وقد عرفها **معهد الادارة بلندن** بأنها: " أسلوب للإدارة يعطي كل شخص في المؤسسة المسؤولية عن تقديم الجودة للعميل النهائي، و تنظر ادارة الجودة الشاملة الى كل عمل في المؤسسة على أنه – في الاساس- عملية تمثل طرفا في علاقة عميل و مورد مع العملية التالية و يتمثل الهدف في كل مرحلة في تحديد و تلبية متطلبات العميل من أجل زيادة رضا العميل النهائي بأقل تكلفة ممكنة."[2]

أما معهد المواصفات البريطاني (British standard institution)، فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل و المجتمع، و تحقق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق و أقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير."[3]

أما منظمة الدولية للمواصفات القياسية(ISO) فعرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها: "مدخل اداري يرتكز على الجودة بمساهمة جميع أفراد المنظمة من اجل تحقيق النجاح الطويل الامد من خلال ارضاء العميل و تحقيق المنفعة للجميع."[4]

---

[1] Jacques ségot, julie raymond et lise favier, Management de la qualité et de la performance, paris, France, LEXITIS édition, 2011, p16 .

[2] لعلى بوكميش، فعالية تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة ادارة الجودة (ISO 9000) في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص252.

[3] محمد صادق، ادارة الجودة الشاملة في التعليم، ط1، ، مصر، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2014، ص 28.

[4] ميسر ابراهيم أحمد الجبوري، ادارة الجودة (تجارب نظرية و تجارب واقعية)، الرياض، السعودية، الادارة العامة للطباعة و النشر، 2010، ص 366.

كما عرفها ميسر ابراهيم احمد الجبوريا بأنها : "الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خل قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين."[1]

و هناك من فسير مضامين إدارة الجودة الشاملة طبقا لعناصرها الثلاث كما يلي:[2]

- **الادارة:** هي تخطيط، تحسين و السيطرة على الجودة.
- **الجودة:** تشير الى سريان الانطباع النفسي و الشعور بالظروف و التصورات و ما يحمله الفرد من أعراف و اسس اجتماعية حسب منظوره و فهمه لمصطلح الجودة.
- **الشاملة:** فلها مضمونان، الاول يعني مشاركة العاملين كافة و روح الفريق في اطار منظومة اتخاذ القرارات داخل المنظومة، أما الثاني فيرتبط بالأوجه التالية: [3]
  - أن تشمل الجودة جميع مجالات المنتج او الخدمة التي تقدمها المؤسسة.
  - أن تشمل الجودة المستويات و الوظائف الادارية كافة.
  - أن تحقق الجودة التكامل و الشمولية في الاهداف و السياسات و اجراءات العمل.

انطلاقا مما سبق تعبر الجودة الشاملة انها جودة كل شيئ، أي الجودة في كل عناصر التنظيم و عناصر الانتاج و كل العمليات الاخرى المرتبطة طالما انها جميعا في النهاية تشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك و بالتالي تحقق رضاه.

الفرع الثاني: مبادئ ادارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة نظاما شاملا يعتمد على مبادئ أساسية يرتكز عليها، تتمثل في:

---

[1] خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط1 ، عمان، الأردن، دار المسير للنشر والتوزيع، 2000 ، ص 75.

[2] لخضاري نسيمة، " تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي"، أطروحة دكتوراه في التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة2، 2015، ص99.

[3] شامية بن عباس، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات و انعكاساتها على التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في االعلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، 2015، ص 5.

اولا: البعد الاستراتيجي: ان تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات يحتاج الى وجود خطة استراتيجية شاملة تحتاج على الاقل على كل عناصر التوجه الاستراتيجي التالية: الرؤية، الرسالة و الغاية، و العمل على كيفية تحقيق هذه العناصر، ان الهدف من اعتبار الجودة الشاملة ذات بعد استراتيجي يكمن في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة من خلال تحسين الجودة بشكل دائم و مستمر.[1]

ثانيا: التركيز على العميل: يعتبر العميل أهم المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بالجودة الشاملة إذ أن جائزة مالكوم العالمية أعطت % 25 من علامتها لاهتمام المؤسسة بعملائها وتحقيق رغباتهم، وقد شمل مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة كلا من العميل الخارجي (المستهلك) والعميل الداخلي (الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية للمنظمة)[2]، والكثير من المؤسسات الناجحة تعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ وهذا بترسيخ المقولة " **الزبون ملك**" فإعتماد إدارة الجودة الشاملة يفرض على المؤسسة تصميم منتجاتها وخدماتها على فكرة" إرضاء الزبون[3].

ثالثا: التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارة تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والانشطة المتعلقة بالآلات والمواد والافراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي أحد الركائز المنهجية لإدارة الجودة الشاملة و التي تهدف إلى الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال، عن طريق اسمرار التحسين في العمليات الانتاجية للمؤسسة، كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائما فرص للتحسين يجب إستغلالها.[4]

---

[1] خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 9000:2000، ط1، عمان، الاردن، دار صفاء للنشر و التوزيع، ، 2010، ص 28.

[2] خضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة، ط3، ، عمان، الاردن، دار المسيرة للنشر، 2007، ص98.

[3] أمال ريحاني، المصدر مذكور سابقا، ص 15.

[4] محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة، ط2، ، عمان، الاردن، دار وائل للنشر، 2006، ص101.

رابعا: إلتزام الادارة العليا: حيث تعتبر القرارات المتعلقة بالجودة بأنها قرارات استراتيجية، لذا فإن إلتزام الادارة العليا في دعمه، و تطويره و تنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي لنجاح ادارة الجودة الشاملة[1]، كما يتجسد إلتزام الادارة العليا عن تطبيق هذا النظام أمام جميع المستويات الادارية بتعزيز ثقافة الجودة، تعزيز و تطوير امكانيات الموارد البشرية في آدائهم وكذا توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة و أهدافها[2].

خامسا: مشاركة العاملين: يعتمد نجاح المنظمة في تحسين الاداء في اطار ادارة الجودة الشاملة على المشاركة الجماعية للعاملين باعتبارها أحد الاستراتيجيات المتبعة في تخفيف حدة المقاومة بالتغيير، و ذلك لان المشاركة تعني الانغماس و المساهمة و المسؤولية[3]، كما ان المشاركة الجماعية للعاملين يخلق دافعية و مهارات قوة العمل التي لديها، و الذي يشكل حجر أساس نجاح العامل في تحسين أدائه وبشكل متزايد و خلق فرص تعلم جديدة و تطبيق مهارات جديدة بالاعتماد على التدريب و تدوير العمل، كما ان هناك مجموعة من المؤشرات الواجب متابعتها بشكل دائم من طرف ادارة المؤسسة للتأكد من تطبيق هذا المبدأ و هي:[4]

- شعور الافراد بالانتماء للمؤسسة من خلال عمل المؤسسة على خلق بيئة عالية التحفيز؛
- مدى تحمل الافراد بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها؛

---

[1] Pierre Longin et Henri Denet, Construisez Votre Qualité : Toutes les clés pour une démarche qualité gagnante, DUNOD, Paris, 2004, p27

[2] عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة ل إدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2009، ص111 .

[3] بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، العدد 16، سبتمبر 2014، جامعة قاصدي مرباح ورقلة(الجزائر)، ص 173.

[4] Abd elhamid ouaret, les Dirigeant Algériens Face a la Performances de leurs Entreprises (Rôle de la direction dans un système de management de la Qualité), Ed Grand Alger livres, Alger, 2005, p67.

- جدية الافراد في مناقشة و حل مشاكلهم من خلال اجتماعاتهم، الامر الذي يساهم الحد من الصراعات داخل المؤسسة؛
- المستوى الابداعي للافراد الذي ينجر عن تشجيع المؤسسة لمبادرت عامليها، والاهتمام بإقتراحاتهم، الامر الذي يؤدي إلى تحفيز قدراتهم الإبداعية ومواهبهم الذاتية.

سادسا: اتخاذ القرارات بناء على حقائق: تقوم ادارة الجودة الشاملة على بيانات و حقائق تلزم من اجل تحسين الجودة و تقييمها، حيث تتعلق هذه البيانات و الحقائق على العناصر: الزبائن، المنتجات و الخدمات، سوق المنافسة و الموردين والتكاليف المالية، حيث تعتبر هذه العناصر مصادر للحقائق التي يمكن الاعتماد عليها في ادارة الجودة.[1]

الفرع الثالث: أهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنه منهج للتغيير، و مقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، حيث اعتمدته الكثير من المؤسسات لأهميتها الاستراتيجية مما زاد من فاعليتها و من قدرتها على البقاء في سوق المنافسة، و من بين العوامل التي أدت الى تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة ما يلي:[2]

- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، و التي ترتكز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن؛
- انتقال التنافس من الصعيد المحلي الى الصعيد العالمي، مما جعل الجودة الشاملة في سلم أولويات المؤسسة؛

---

[1] باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشاءات الصناعية – دراسة تطبيقية منشآت القطاع الصناعي في غزة -، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص31.

[2] السيد ليث شاكر محسن و علاء فرحان طالب الدعمي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة – بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة -، مجلة دراسات محاسبية و مالية، المجلد7، العدد21، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2012، ص40.

- ضرورة اللجوء الى ابتكار أساليب و تقنيات جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة؛
- زيادة الانتاجية و الارباح المحققة مما يؤدي الى رفع الحصة السوقية؛
- تقليص حوادث و مشاكل العمل، مما يساهم في رفع الكفاءة الادارية و الانتاجية ؛
- تحسين العلاقات الانسانية مع العاملين، و رفع الروح المعنوية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛

و توكد ادارة الجودة الشاملة على أن الاصغاء لرغبات العملاء و تلبية طلباتهم هي السبيل الوحيد و الاكثر دواما بالنسبة للمؤسسة لتحقيق النجاح و الريادة، اذ تستمد أسسها من تحقيق أعلى درجات الرضا لدى العملاء.

المطلب الثالث: أهداف و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من خلال تبني منهج ادارة الجودة الشاملة، تسعى المؤسسات من خلاله تحقيق مجموعة من الاهداف، و لقد دل التطبيق العملي لمجمل المؤسسات التي تبنت هذا المنهج تحقيقها لعدة أهداف، كما أظهرت تطبيقات عملية أخرى من مواجهة عدة معوقات لمؤسسات فشلت من تبني هذا المنهج و لهذا سنفصل في هذا المطلب أهم الاهداف التي تسعى المؤسسات من تبني منهج ادارة الجودة الشاملة وماهي أهم المعوقات التي يمكن ان تواجهها التي تحول بينها و بين نجاحها في تطبيق هذا المنهج.

الفرع الاول: أهداف تطبيق ادارة الجودة الشاملة

إن الهدف الأساسي من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة هو تلبية حاجات ورغبات العملاء الحالية بصورة مطابقة لمتطلباته و المتوقعة من خلال دراسة متطلباته المستقبلية، كما تسعى لتحقيق أهداف أخرى تدخل كلها ضمن تحقيق الهدف الأساسي و التي نبينها في:[1]

- تقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات و تطويرها حسب تطور حاجات و رغبات الزبائن؛

[1] لوراتي ابراهيم، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحقيق تنمية الموارد البشرية ضمن معايير الايزو في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، 2014، ص 22.

- تحقيق الرضا لكل الاطراف المتدخلين (الزبائن، العمال، الادارة، الملاك و المساهمين، النقابات، الحكومة...) ؛
- ضمان التحسين المستمر و الشامل لكل نشاطات المؤسسة و زيادة قدرتها على التطوير ؛
- تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية في الاسواق المحلية و العالمية في ظل التنافسية الحادة؛
- زيادة ربحية المؤسسة عن طريق زيادة حصتها السوقية الناتجة قدرتها عن تلبية حاجات ومتطلبات مختلف شرائح الزبائن الناتجة عن تحسين الجودة و تخفيض التكلفة؛
- تشجيع فكرة العمل الجماعي في المؤسسة؛
- التكيف مع المتغيرات الإقتصادية، البيئية و الاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة بأبعادها المختلفة.

فكل الاهداف التي ذكرت، و التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة تشترك كلها في نقطة رئيسية و تتمثل في العمل على تحقيق أقصى درجة الاشباع والرضا للزبائن بشكل مستمر و متطور بتطور حاجاتهم و رغباتهم الآنية و المستقبلية بذلك تحقيق المؤسسة لأهدافها الربحية.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

في سياق تحقيق المؤسسات لأهدافها من خلال تطبيقها لمنهج إدارة الجودة الشاملة، فإنها تواجه تطبيق هذا منهج عدة معوقات نذكرها في الآتي:

أولا: معوقات تتعلق بمقاومة التغيير[1]: قد تكون البيئة الداخلية للمؤسسة مقاومة للتغيير بسبب:

- شعور بعض العاملين ان التغير قد يلزمهم بزيادة الجهد المطلوب للعمل بما لا يتناسب مع رواتبهم، او يحد من حريتهم داخل المؤسسة؛

[1] حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2008، ص144.

- تخوف العاملين من فقدان بعض مصادر قوتهم، فالعامل الذي ظل يعمل لسنوات بأسلوب تقليدي يخشى أنه سيصبح متعلما مثل العامل الذي التحق حديثا بالعمل، كما قد يصل الامر الى خوف فقدان نفوذهم او نقصان الحوافز المادية او حتى وظائفهم نتيجة للتغيير و عدم تكيفهم مع التغيير.

ثانيا: معوقات تتعلق بالعمالة: من خلال:

- يتطلب تبني ادارة الجودة الشاملة التكيف السريع مع المشكلات المفاجئة، فإذا كان العمال لا يتسمون بأفق واسع و قدرة على استيعاب المستجدات في مجال العمل تصبح معيقة لتطبيق منهج ادارة الجودة الشاملة؛
- دوران العمل الذي يحدث نتيجة لعدم رضى العمال عن عملهم داخل المؤسسة، فهذا النوع ضار و يقضي على عوامل الاستقرار فيه، و يؤدي إلى الفوضى و انهيار الروح المعنوية بين العاملين و الذي يعيق بدور على تبني ادارة الجودة الشاملة[1].

ثالثا: معوقات تتعلق بالإدارة العليا: من خلال ما يلي:[2]

- ان تبني الادارة العليا اسلوب إدارة الجودة الشاملة دون أن تعمل على تقديم الدعم المادي والمعنوي لفريق الجودة، و عدم إهتمامها بتكوين و تأهيل مواردها البشرية على تطبيقات الجودة و أدواتها، كلها عوامل تعيق نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- تفشي المركزية، مع عجز الادارة العليا عن توفير قاعدة بيانات خاصة بالعاملين والانشطة المتعلقة بالجودة، و كذا تبني الادارة العليا لهيكل تنظيمي جامد لا يتميز بالمرونة كلها عوامل تعيق تحقيق ادارة الجودة الشاملة لأهدافها.

---

[1] طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، القاهرة، مصر، دار غريب، 2007، ص 128.

[2] حامد نور الدين، دور ادارة الجودة في انشاء الميزة، عمان، الاردن، دار خالد اللحياني للنشر و التوزيع، 2016، ص 73.

رابعا: معوقات تتعلق بضغوطات الاطراف الاخرى

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخلا استراتيجيا، بمعنى أن العائد من تبنيه تظهر كنتائج ملموسة على المدى الطويل، الامر الذي قد يصطدم بتسرع المساهمين و الملاك بالأرباح القصيرة الاجل الامر الذي قد يؤثر على نجاح منهج ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

خامسا: معوقات تتعلق بثقافة الجودة

ان تبني المؤسسة لمنهج ادارة الجودة الشاملة مع غياب ثقافة الجودة المتمثلة في القيم والاتجاهات و السلوكيات بين جميع العاملين، تعد معوق للتبني الصحيح لهذا المنهج[1]، فيجب على المؤسسة ان تعمل على انتشار الوعي بالعناصر الأساسية للجودة الشاملة بين جميع العاملين الذي هو الركيزة الأساسية لثقافة الجودة الشاملة، فلا نفع لشعارات الجودة ما لم تتحول هذه العناصر إلي قناعة حقيقية وممارسة يومية يقوم بها العاملون في كافة مواقع العمل دون رقابة أو تدقيق.

المبحث الثاني: الابعاد الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية لإدارة الجودة الشاملة

يتضمن منهج إدارة الجودة الشاملة على عدة أبعاد، حيث يعد البعد الاقتصادي، البعد البيئي و البعد الاجتماعي أهم هذه الابعاد المتعارف عليها من قبل المختصين، و التي سنوضحها فيما يلي:

المطلب الاول: أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الجانب الاقتصادي للمؤسسة

إن جوهر تبني ادارة الجودة الشاملة يتمحور في بعده الاقتصادي، حول مبدأ التحسين المستمر الذي يهدف إلى تطوير العمليات والأنشطة والوظائف المتعلقة بالآلات والأفراد والمواد والأساليب بشكل مستمر للوصول إلى التحسين المستمر للأداء بهدف تلبية رغبات و احتياجات العملاء.

---

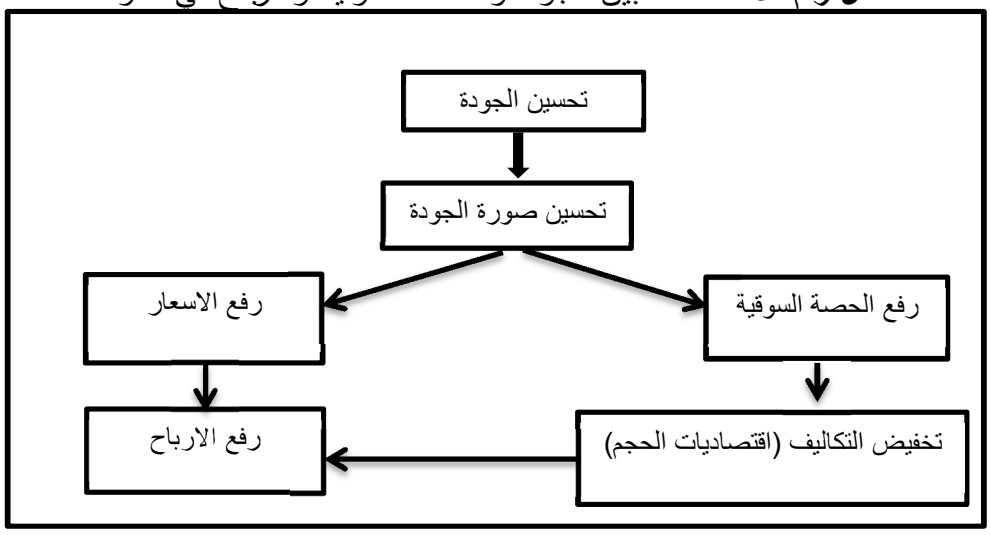
[1] بوقفة عبد الرحمان، تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة (دراسة ميدانية بشركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعريريج)، اطروحة دكتوراه تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة باتنة1، السنة الجامعية 2016/2015، ص 104.

فتعد منهج إدارة الجودة الشاملة أهم الاسلحة التنافسية للمؤسسة و مصدر تفوقها و تميزها باعتبارها عامل جذب العديد من العملاء و الوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم و رغباتهم بتوفير مجموعة من الخصائص و المواصفات في المنتجات و الخدمات المقدمة اليهم، و هي المحور الاساسي التي تقوم عليه الجودة الشاملة باعتبارها تعميم للجودة على كامل عمليات و نشاطات المنظمة، و في هذا الصدد فسوف نوضح أهمية استراتيجية الجودة الشاملة في بعده الاقتصادي كما يلي:[1]

الفرع الاول: العلاقة بين تبني ادارة الجودة وحصة المؤسسة في السوق

لقد أثبتت الدراسات أن تحسين جودة السلع والخدمات في المؤسسات تسمح لها بالبيع بأسعار مرتفعة و رفع حصتها في السوق وتساهم في زيادة أرباحها وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم01: العلاقة بين الجودة والحصة السوقية والأرباح في المؤسسة



المصدر :عبد الحميد برحومة، مراد شريف، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008، ص 150.

يتضح من الشكل أعلاه أن الحصول على حصة أكبر في السوق مرتبط بمستوى معين من الجودة (ميزة) و هو ما يسمح بالبيع كذلك بسعر مرتفع (لان ستقل حساسية السعر لدى المستهلك بسبب تميز المنتج) ، وعليه فإن تحقيق كل من الجودة والحصة السوقية سيؤدي إلى ضمان ربحية أكبر.

[1] كيلاني صونية، المصدر مذكور سابقا، ص 106.

الفرع الثاني: العلاقة بين تبني ادارة الجودة الشاملة و التكاليف

أثبتت العديد من الدراسات أن اللاجودة (الجودة الرديئة) هي المسؤولة عن ارتفاع التكاليف، بصورة مباشرة من حيث :الفحص، الرقابة، الفضلات، تراجع الزبائن، الإصلاحات...الخ، إلا أن تحقيق وتحسين الجودة يسمح بتفادي هذه التكاليف، وذلك بتخفيض حالات عدم المطابقة والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها، وثم المساهمة في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة وهذا ما ينعكس إيجابا على أرباحها.[1]

الفرع الثالث: العلاقة بين تبني ادارة الجودة والأرباح

إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها، وهذا ما يجعل المؤسسة المتبعة تقدمها بأسعار عالية، كما يساهم تحسين الجودة في رفع مردودية نشاطات المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وبالتالي تخفيض التكاليف كما يساهم في كسب ولاء العملاء.

الفرع الرابع: علاقة بين تبني ادارة الجودة مع ولاء الزبون

تؤكد العديد من الدراسات التي قامت بها المؤسسات في هذا الموضوع من وجود علاقة بين الجودة والربح وولاء الزبون، فالجودة تؤدي إلى إرضاء الزبون، زيادة درجة ولاءه و زيادة ربحية المؤسسة على المدى المتوسط والطويل، وتوضح ذلك على النحو التالي[2]:

- **الجودة تؤدي للرضا :**إن الجودة تعبير عن توقعات العميل فعندما يكون الفرق بين المتوقع أكبر من الفعلي سيحقق له رضا كبير.

---

[1] عبد الحميد برحومة، مراد شريف، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008، ص151

[2] حاكم جبوري الخفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة و ولاء الزبون (دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي فرع نجف)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية، العدد 09، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، نوفمبر 2012، ص ص: 88-89.

- **الرضا يؤدي إلى الولاء** :إن العميل يميل إلى إعادة عملية الشراء من جديد للمنتوجات والتي حققت له الرضا وبذلك لن يتحول إلى مؤسسات أخرى فيتحقق ولاء العميل.
- **الولاء يؤدي الربح** :الزبون الذي يتسم بالولاء يحقق أرباحا إلى المؤسسة من خلال:
  - الزبون يكرر عملية الشراء من المؤسسة دون عناء من طرفها؛
  - يقوم بالاستثمار لها عن طريق الاحتكاك بالآخرين؛
  - يدفع سعر أعلى ولا يتردد في ذلك لثقته في جودة منتجاتها.

المطلب الثاني: اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الجانب البيئي للمؤسسة

يعد تبني ادارة الجودة الشاملة احد استرتيجيات المؤسسة التي تهدف لتقديم مخرجات ذات جودة عالية، اضافة الى تقديم المرونة في استيعاب المشكلات الناتجة عن التعقيد و التلوث البيئي و تقديم حلولا لها، حيث اصبح ادماج البعد البيئي ضمن سياسات و استراتيجيات ادارة الجودة الشاملة ضرورة من اجل التحسين المستمر و استدامة نشاطها و تلبية احتياجات العملاء، و يظهر ذلك من خلال سياسة الانتاج الانظف، تطبيق مفهوم و فلسفة التسويق الاخضر مع ادراج العنصر البيئي في البرامج الابداعية و البحثية الحالية و المستقبلية.[1]

الفرع الاول: ادارة الجودة الشاملة و الانتاج الانظف

ترتبط إدارة الجودة الشاملة مع الانتاج الانظف في بعده البيئي، و لإظهار ذلك سنوضح أولا ماهية الانتاج الانظف، ثم نبين العلاقة بينهما.

اولا: تعريف الانتاج الانظف

حيث عرف برنامج الأمم المتحدة للبيئة الإنتاج الأنظف بأنه: "التطوير المستمر في العمليات الصناعية والمنتجات والخدمات بهدف تقليل استهلاك الموارد الطبيعية، ومنع تلوث الهواء والماء

[1] شامية بن عباس، المصدر مذكر سابقا، ص 269.

والتربة عند المنبع، وخفض كمية المخلفات المتولدة عند المنبع، وذلك لتقليل المخاطر التي تتعرض لها البشرية والبيئة[1]"

كما عرف مقيمح صبري الانتاج الأنظف هو: " إدارة كل عمليات الإنتاج من التنقيب عن المواد الأولية، ونقلها إلى تصنيعها، وإستخدام المنتج والتخلص منه بعد إنتهاء عمره الافتراضي، بطرق آمنة وسليمة بيئيا، ويتعدى ذلك إلى مراجعة العوامل الاجتماعية، التي تؤدي إلى الحاجة إلى المنتج للعمل على تغيير سلوك المجتمع، بما يضمن الإقلال من استخدام أي نوع له آثار ضارة على الصحة، والبيئة ومصادر الثروة الطبيعية[2]."

وبالتالي فتعريف الإنتاج الأنظف يتضمن ما يلي[3]:

- **العمليات الصناعية:** و التي تشمل:
  - الحفاظ على المواد الخام والطاقة.
  - استبعاد المواد الخام السامة.
  - خفض كمية كل الانبعاثات والمخلفات الناتجة عن العملية الإنتاجية.
- **المنتج:** و التي تعمل على تقليل آثاره الضارة من خلال دورة حياته بدءا من المواد الخام وإنتهاءا بتصريف المنتج والتخلص منه.

---

[1] خالد مصطفى قاسم :إستراتيجية الإنتاج الأنظف من منظور تقنيات النانو كمدخل لتفعيل التنمية المستدامة فى الصناعة العربية، المنتدى الصناعي العربي الدولي: إستراتيجية الإنتاج الأنظف، المنظمة العربية للتنمية الصناعية وزارة الطاقة والصناعة والتعدين قطر، الدوحة ، 25-28 ماي 2010، ص3.

[2] مقيمح صبري، الإدارة البيئية وتكنولوجيا الإنتاج الأنظف إمكانية التطبيق بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مجلة ابحاث و دراسات العلوم الانسانية، العدد 6، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة سكيكدة 2010، ص 255.

[3] مصباحي سناء، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في دعم نظم الادارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف1، 2013، ص 149.

- **الخدمات**: و التي تعمل على مراعاة الاعتبارات البيئية أثناء تصميمها وأثناء تشغيلها، أي أن الإنتاج الأنظف هو إستراتيجية تكاملية تهدف إلى الحد من الآثار السلبية للإنتاج والى رفع الإنتاجية وتحسين الأداء البيئي.

ثانيا: فوائد الانتاج الانظف

إن التغير في اتجاهات وممارسات المؤسسات في تعاملها مع المخلفات الصناعية وتبنيها لسياسة الإنتاج الأنظف، ينبع من إيجابيات وفوائد هذا المنهج والتي تمس جميع النواحي الاقتصادية، البيئية، الصحية، الاجتماعية وتكمن هذه الفوائد في[1]:

- تطوير أساليب الإنتاج وإدخال التعديلات المناسبة على سلسلة حياة المنتجات والتي تشمل استخراج المواد الخام، تصنيعها، تخزينها واستخدام المنتجات ثم التخلص منها بوسائل آمنة بيئيا؛
- إدماج الاعتبارات الصحية والبيئية في كافة عمليات الإنتاج؛
- إيجاد الطريقة المناسبة لإعلام الرأي العام والجهات الرسمية المعنية بكافة المعلومات التي تتعلق بالمخاطر الصحية والبيئية ذات الصلة بالعمليات التي تقوم المؤسسات الاقتصادية والتوصية بالإجراءات الوقائية المناسبة؛
- تشغيل الوحدات الإنتاجية بطريقة تحمي البيئة وصحة وآمان العاملين والمواطنين والتعامل الآمن مع المخلفات واستخدام الأساليب المناسبة لتدويرها أو التخلص منها؛
- إعداد المراجعات البيئية في المؤسسات الاقتصادية ودراسة تأثير الإنتاج على بيئة العمل وأساليب الحد من التلوث الصناعي بوسائل مناسبة اقتصاديا وبيئيا؛
- تقليل المخاطر أينما تكون الأسباب والعواقب غير معروفة أو أينما تكون الموارد البيئية والبشرية معرضة لخطر محتمل؛

---

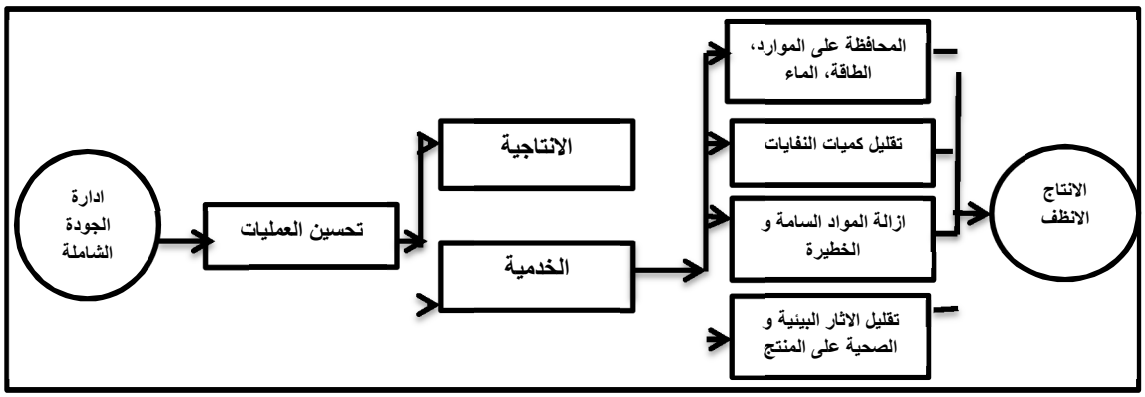
[1] سامية جلال سعد، الادارة البيئية المتكاملة، مجلة المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2005، ص 248.

- إنشاء نظام للرقابة والرصد الذاتي في المؤسسة وتوفير الكوادر الفنية لدعم الالتزام البيئي ومراقبة توفيق الأوضاع البيئية.

ثالثا: علاقة ادارة الجودة الشاملة بالإنتاج الانظف

تعتبر ادارة الجودة الشاملة كآلية للإنتاج الانظف في المؤسسة، حيث تقوم بالنشاط الانتاجي داخل المؤسسة على تطبيق ادارة الجودة الشاملة كإجراءات صارمة في الانتاج بإدخال التحسين المستمر في العمليات الانتاجية في العمليات الانتاجية و بالتالي الانتقال من المفهوم التقليدي الى مفهوم الانتاج الحديث القائم على الجودة بنسبة مخلفات تؤول الى الصفر(المخلفات البيئية) و بالتالي الوصول الى ما يسمى الانتاج الانظف[1]، كما هو موضح في الشكل:

شكل رقم02: علاقة ادارة الجودة بالإنتاج الانظف



المصدر: شامية بن عباس، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات و انعكاساتها على التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في االعلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، 2015، ص 283.

من الشكل، نستخلص أن الانتاج الانظف يرتكز على تطبيق مستمر لإدارة الجودة الشاملة للمؤسسات انتاجية كانت او خدمية، و الذي يستند على تبني الادارة البيئية في ادارتها كإستراتيجية متكاملة للمؤسسة و الذي ينتج عنها منتج نظيف خالي من الملوثات و لا يتسبب بالتلويث، و الذي يدخل ضمن تلبية طلبات المستهلك في تحقيق احتياجاته و رفاهيته من جانبي الاقتصادي و البيئي.

[1] شامية بن عباس، المصدر مذكور سابقا، ص 283.

الفرع الثاني: ادارة الجودة الشاملة و التسويق الاخضر

تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات معاصرة و متسارعة في مجال تكييف نشاطها التسويقي على النحو الذي يستجيب لمستجدات البيئة و الاسواق، فبروز عدة قضايا كضرورة حماية البيئة من التصنيع اللاعقلاني، و مطالبة المنظمات البيئية من المؤسسات بضرورة تبني التزاماتها البيئية والاجتماعية، عجل بتبني هذه المؤسسات لمفهوم جديد عرف بالتسويق الاخضر و الذي مثل قفزة نوعية ارتقت بها في خدمة عملائها على النحو الذي يلبي احتياجاتهم و المحافظة في آن واحد على استمراريتها.[1]

وتعد ادارة الجودة الشاملة مدخلا مهما في تطوير نشاط التسويق الاخضر، ليساهم و بشكل فعال في مواكبة المؤسسة للتطورات الحديثة في هذا المجال عن طريق الاستغلال الامثل لكافة العمليات التي تحقق رغبات العملاء الحاليين او المرتقبين.

أولا: تعريف التسويق الاخضر

يتمحور التسويق الأخضر حول التزام المؤسسات بالتعامل بالسلع الصديقة للبيئة(السلع غير ضارة بالمجتمع والبيئة الطبيعية) والقيام بالأنشطة التسويقية في إطار الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية ضمن ضوابط محددة لضمان المحافظة على البيئة الطبيعية وعدم إلحاق الضرر بها.[2]

كما تم تعريف التسويق الأخضر على أنه عملية متكاملة تهدف إلى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة، وتعديل عاداتهم الاستهلاكية

---

[1] بلبراهيم جمال، دراسة التسويق الاخضر في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجوائرية – دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية -، اطروحة دكتوراه في التسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2016، ص 38.

[2] سامي الصمادي :التسويق الأخضر:المعيقات في المنطقة العربية، الملتقى العربي الخامس في التسويق بعنوان التسويق الأخضر، بيروت، لبنان، 2006، ص 5.

بما ينسجم مع ذلك، والعمل على تقديم منتجات ترضي هذا التوجه بحيث تكون المحصلة النهائية هي الحفاظ على البيئة وحماية المستهلك.[1]

وعرفه **ثامر البكري** انه: "مدخل نظمي متكامل يهدف الى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه الى منتجات غير ضارة بالبيئة و تعديل عاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك، و العمل على تقديم مزيج تسويقي متكامل قائم على اساس الابداع بشكل يرضي هذا التوجه بحيث تكون المحصلة النهائية الحفاظ على البيئة و حماية المستهلك و إرضائهم و تحقيق الربحية للشركة.[2]

فمن الواضح انطلاقا من التعاريف السابقة أن التسويق الأخضر ينسجم مع أداء الانشطة التسويقية ضمن إلتزام بيئي و توجه نحو تقديم سلع صديقة للبيئة، و التأثير في سلوكيات المستهلكين بما ينسجم مع هذا التوجه و بما لا يتعارض أيضا مع الهدف الربحي للمؤسسة.

ثانيا: أهمية التسويق الاخضر

إن تبني مفهوم التسويق الأخضر في إطار الجودة الشاملة يحقق للمؤسسات فوائد ومكاسب كبيرة، خاصة مع تزايد الوعي البيئي لدى المستهلك، و في هذا الصدد يمكننا أن نقدم أهمية التسويق الاخضر للمؤسسات و المستهلكين كما يلي:[3]

- يعتبر التسويق الأخضر استجابة للفرص السوقية التي بدأت تتزايد، خاصة في ظل ارتفاع الوعي الاستهلاكي، وهو ما يخدم تحقيق أهداف المؤسسات في التكيف مع مستجدات الأسواق والبقاء فيها وبالتالي تحقيق أهدافها؛

---

[1] محمد سعيد أحمد :التسويق الأخضر، ط1، عمان، الاردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2006، ص5

[2] ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الاخضر، ط1، دار اليازوري للنشر، عمان، الاردن، 2008، ص 52.

[3] بلبراهم جمال، أهمية و دور التسويق الأخضر في زيادة تنافسية منظمات الأعمال – دراسة نظرية تحليلية مع إشارة الى تجربة شركة ميورا -، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية و القانونية، العدد 12، جوان 2014، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، ص 78.

- تعتبر عملية تبني المؤسسات لفلسفة التسويق الأخضر في ممارساتها دلالة جد صريحة على اهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية و التي بدورها تخدم صورة المؤسسة لدى جماهيرها؛
- تجنب ضغوط الحكومات بشأن أثار أنشطتها على المجتمع، ويعتبر اتجاها إيجابيا للاهتمام بالتنمية المستدامة القائمة على استغلال الموارد مع مراعاة حقوق الأجيال اللاحقة؛
- يساعد التسويق الأخضر كنهج عملي في السياسات التسويقية على مواجهة المنافسة والاستجابة لتطلعات المستهلك الأخضر والذي باتت أسواقه تتسع كما ونوعا؛
- يعتبر التسويق الأخضر من المفاهيم التي تعمل من خلالها المؤسسات على توفير متطلبات المستهلكين الذين زاد وعيهم بضرورة استهلاك منتجات تحافظ على البيئة؛
- يعمل التسويق الأخضر على مقابلة متطلبات وتوقعات المستهلكين بشأن المنافع التي ينتظرها من شرائهم للمنتجات، خاصة فيما يتعلق بالجودة، بحيث أخذت المؤسسات تركز على ضرورة تقديم منتجات بمنافع تعادل أو تفوق المتوقع منها.

المطلب الثالث: أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الجانب الاجتماعي للمؤسسة

انطلاقا من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي تناولها أشهر رواد الجودة، فإنه يعتبر العنصر البشري ممثل بالموارد البشرية للمؤسسة أحد أهم العناصر الذي يرتكز عليها هذا المنهج حيث يعتبر تنمية و تدريب و تزويد الموارد البشرية بالقدرات و التحفيزات و كذا توفير له بيئة العمل المؤثرة إيجابا على روحه المعنوية كلها ركائز لإدارة الجودة الشاملة، كما أن مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها لأنها تساعد في زيادة الولاء و الانتماء للمؤسسة، و لهذا يمكن إبراز اهتمام ادارة الجودة الشاملة في البعد الاجتماعي للموارد البشرية كما يلي:

الفرع الاول: التركيز على تحفيز الموارد البشرية و الكفاءات في اطار ادارة الجودة الشاملة

ان فكرة مبدأ التحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة تعتمد على تدعيم البحث و التطوير وتشجيع الابداع، و تنمية المعرفة و المهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الانتاجية و المالية و التسويقية الذي يعمل على تحقيق أعلى مستوى من رضا العملاء كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي، يتطلب الإهتمام أكثر ومستمر الى كفاءة عالية للموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة و العمل على تقديم الحوافز و المكفاءات من اجل احتواء العاملين و ادماجهم ضمن اهتمامات المؤسسة و أهدافها كأفراد فاعلين[1] ، كون تلك الموارد و الكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ و تطبيق منهج القرارات الاستراتيجية و التنفيذية للجودة الشاملة، لذا فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية نظام التحفيز المعتمدة يعد سببا في فشل استراتيجيات الجودة الشاملة، و من هنا تبرز القناعة لضرورة الربط بين منح الحوافز و تحسين الجودة، فالعاملون يتوقعون الحصول على المكافات مقابل تحسين الجودة.

كما أن عملية التحفيز للموارد البشرية يجب أن ترتبط بالأداء المتميز لتحقيق النتائج المرجوة، و أن يحصل الفرد على المكافأة التي يستحقها حسب ما حقق من نتائج و التي يجب ان تكون عادلة و دافعة نحو تحسين جودة الاداء، و لكي تؤدي الحوافز و المكافاءات هذا الغرض يجب أن تتوفر الشروط التالية:[2]

- العدالة: العاملون بحاجة إلى إدراك الشعور بالعدالة في تقييمهم لنظام الحوافز، كما أن المؤسسة بحاجة إلى المساواة في الأجور لاستغلال أداء عامليها الجماعي الخالي من الصراعات.

---

[1] بوقفة عبد الرحمان، المصدر مذكور سابقا، ص 173.

[2] Maurice thévenet et autres, fonction RH: politiques, métiers et outils des ressources humaines, 3édition, édition PEARSON, paris, 2012, p 213.

- الوضوح: هو أن يخضع النظام لقواعد واضحة، بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف يتم تحديد الحوافز و المكافآت، الذي يساعده في تقدير ما إذا كان ما تحصل عليه متوافقا مع ما بذله من جهد.
- الشفافية: و المقصود بالشفافية أن يكون النظام مكشوفا و ليس سريا.
- ارتباط الحوافز بالأداء الفعلي للفرد: فعلى الإدارة أن تربط نظام الحوافز بالأداء الفعلي الذي يقدمه الفرد، فالإدارة التي تدفع أجرا أو مكافأة بغض النظر عن أداء الفرد سوف تؤثر سلبا على نظام الحوافز و من ثمة عن العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

الى جانب ذلك يمكن لنظام التحفيز الفعال أن يساهم في جلب الكفاءات و المهارات، و زيادة رضا العاملين و ولائهم للمؤسسة و زيادة الانتاج من حيث الكمية و النوعية و تخفيض الفاقد و التالف من المواد، و تفعيل دور فرق العمل في تحسين الجودة و جعل الحوافز مرتبطة بالجودة في مختلف مستوياتها.

الفرع الثاني: التركيز على المشاركة الكاملة في اطار ادارة الجودة الشاملة

تعد مشاركة الجماعية للعاملين كأهم الأساليب المعنوية المحفزة للعاملين، حيث تعد المشاركة الجماعية للعاملين عملية تعمل على إستغلال الامكانات الكاملة و الكامنة التي لديهم و التي تهدف الى مساهمتهم في نجاح المؤسسة، الامر الذي يؤدي الى زيادة دافعيتهم للاهتمام بالعمل[1]، و يعد العمل الجماعي أداة فاعلة لخلق مناخ اجتماعي ملائم بين العاملين في مختلف المستويات الادارية، لهذ نعتبر المشاركة الجماعية للعاملين في اطار مفهوم الجودة الشاملة يشجع على الاداء الفعال من خلال روح العمل الجماعي و يشجعهم على توظيف قدراتهم الابداعية و مهارتهم العملية من اجل تلبية و تحقيق احتياجات العملاء.

[1] Stephen robbins et timothy judge, comportements organisationnels, 14 édition , France, édition Pearson, 2011, p279.

الفرع الثالث: التركيز على تدريب الموارد البشرية في اطار ادارة الجودة الشاملة

يمكن تعريف التدريب بأنه: " عملية منظمة و مستمرة لتنمية مجالات (تنمية المعرفة من المعلومات و المهارات و القدرات و السلوك)، و الاتجاهات (الاتجاه النظري و العملي و النفسي والسلوكي) للفرد او المجموعة لتحسين الاداء ة اكسابهم الخبرة المنظمة، و خلق الفرص المناسبة للتعيير في السلوك من خلال توسعة معارفهم و صقل مهارتهم و قدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم و استخدام الاساليب الحديثة ضمن برنامج تخططه الادارة مراعية فيها حاجاتهم و حاجات المؤسسة."[1] فالتدريب إذن يعد مصدرا لإعداد الكفاءات و تطوير أداء العمل، و زيادة الانتاج، فهو انفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية احتياجات العملاء.[2]

إن التدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة لا يعد مجرد عملية مرحلية تقوم بها المؤسسة عند شروعها في تنفيذ برنامج الجودة الشاملة، بل هو عملية مرتبطة بمبدأ التحسين المستمر، بحيث تهدف لزيادة معرفة الفرد و تنمية مهارته و قدراته و تغيير مفاهيمه و اتجاهاته بالصورة التي تمكنه من أداء ما يقوم به من عمل بكفاءة و فاعلية كما يتمثل في التعديل الايجابي لسلوك الفرد مهنيا بهدف اكسابه معارف و مهارات الاداء.

و تتجلى أهمية التدريب ضمن ادارة الجودة الشاملة في ضمان التوصل الى الأدء المتميز وتجنب الاخطاء و تقليص العيوب و المساهمة في التحسين المستمر، و الاهم من ذلك يعتبر التدريب كأداة لتحفيز العاملين كنوع من الاهتمام المؤسسة بمواردها البشرية و اعتبارهم كرأس مال تعمل على المحافظة عليهم و تنمية قدراتهم، لذلك فإن فلسفة الجودة الشاملة ترى أن التدريب هو قلب

---

[1] نجم العزاوي، جودة التدريب الاداري و متطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015، عمان، الاردن، دار اليازوري، 2009، ص 20.

[2] زروخي فيروز، استراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف)، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر3، 2016، ص32.

تحسين الجودة،[1] اذ أن برامج التدريب تساعد على تحسين جودة المنتجات عن طريق تدريب الموظفين الجدد على ممارسات محددة قصد تجنب الوقوع في الاخطاء التي تؤثر على الجودة، اضافة الى تعليم العاملين من ذوي الخبرة مناهج عمل جديدة تساهم في اضافة خبرات جديدة تنعكس على الجودة، كما يساهم التدريب في فهم و ممارسة الاعمال المترابطة من خلال معرفة اسباب المشكلات التي تؤثر على الجودة و مصادرها و معالجتها في آوانها.[2]

لذا، أصبحت المؤسسات حاليا في اطار تبني مفهوم الجود الشاملة تؤكد على الاهتمام بالتدريب للعاملين على انها لا تقتصر على فئة معينة من العاملين، بل الجميع بحاجة الى التدريب لتطوير كفاءتهم المهنية و السلوكية، كما أنها تنظر الى التدريب على أنه نشاط مستمر لا ينتهي بانتهاء البرامج المعدة، كون ميدان الاعمال و البيئة المحية في تغير مستمر، كما أن عن طريق التدريب يمكن للمؤسسة أن تسعى دائما للتحسين المستمر الذي يعتبر مبدأ هاما من مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: الايزو(ISO) وادارة الجودة الشاملة

لإدماج منهج إدارة الجودة الشاملة، تلجأ المؤسسات الى الاستعانة بجملة من الأدوات و هي بمثابة مرجعيات يستدل بها لمدى تبنيها لهذا المنهج، و تعتبر المواصفات القياسية الدولية الصادرة عن جمعيات و منظمات دولية و معايير محلية المتبناة من طرف المؤسسة كأداة من بين الادوات.

فقد يعتقد البعض أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني ضرورة الحصول على إحدى المواصفات الإيزو (ISO)، و في الحقيقة يعد الحصول على احدى المواصفات الايزو ليس هدفا في حد ذاته

---

[1] مهدي السمرائي، ادارة الجودة الشاملة، ط1، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص 271.

[2] بوقفة عبد الرحمان، المصدر مذكور سابقا، ص 160.

وإنما وسيلة تلجأ اليها المؤسسات للارتقاء بمستوى العام لأدائها تحقق رضا العملاء و التطوير الشامل لتنظيمها تأكيدا لمفهوم الجودة الشاملة.

و قبل الخوض في تفاصيل العلاقة بين الإيزو و ادارة الجودة الشاملة، كان من الاجدر بنا الخوض في ماهية الايزو و المنظمة الدولية للمواصفات القياسية و مختلف المفاهيم المتعلقة به.

المطلب الاول: مدخل للتقييس و المواصفات

من خلال هذا المطلب سنقوم بتوضيح وبيان مفهوم التقييس و المواصفات والمفاهيم الأخرى ذات العلاقة

الفرع الاول: مفهوم التقييس

طالما ارتبط الاهتمام بالتقييس نتيجة التطورات و التحسينات في مجال التكنولوجيا و الاتصال لذا وجب الاهتمام إلى لغة واضحة ومشتركة ترجمت في شكل مواصفات وأساليب موحدة.

أولا: ماهية التقييس

سنوضح في هذا العنصر تحديد معنى التقييس و أهم المفاهيم المرتبطة به، مع تبيان اهميته ومستوياته.

1. معنى التقييس

يسمى التقييس أو التنميط باللغة الفرنسية (Normalisation)، و باللغة الانجليزية (Standardisation)، و هو يعتبر الوسيلة الاساسية لإيجاد لغة مشتركة و موحدة بين المتعاملين في مختلف المجالات، حيث يرجع مفهوم التقييس في بعض أصوله الى معنى القياس، نقول قاس الشيء يقيسه قياسا اذا قدره على مثاله، و القياس: تقدير الشيء بالشيء او رد الشيء بالشيء الى نظيره، و المقياس: المقدار و ما قيس به[1].

[1] جواد حسني سماعنة، اللسان العربي، الحركة المعجمية بمكتب تنسيق التعريب، الرباط، المغرب، 2000، ص4.

أما في المجال الاقتصادي، فقد عرفت لجنة الاستشارات الوطنية لسياسة التقييس في الولايات المتحدة الامريكية التقييس بأنه: "مجموعة من القواعد او الشروط او المتطلبات المفروضة و الخاصة بتعريف المصطلحات او تصنيف المكونات او مواصفات المواد او الاداء او العمليات او تحديد الاجراءات او قياس الجودة في وصف المواد او النظم او الخدمات او الممارسات العملية"[1].

فنلاحظ من التعريف السابق بأن التقييس هو عبارة عن خصائص عامة و موحدة و مقبولة تتعلق بالمنتوجات و الخدمات و العمليات لابد من توفرها في تلك العناصر بهدف التبسيط و التوحيد لجميع الانشطة و المنتجات بين مختلف المؤسسات الناشطة في المجال الواحد.

و حسب المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (ISO) فإن التقييس عبارة عن: "خصائص عامة مقبولة."[2]، فقد أكد هذا التعريف على ضرورة عمومية الخصائص العامة بالنسبة للمنتوجات او الخدمات او العمليات التي تكون موضوعا للتقييس، فلا يمكن ان تكون تلك الخصائص خاصة و الا لما أمكن الوصول الى شيئ موحد و بالتالي تسود الفوضى في سوق المنتجات و الخدمات والعمليات.

كما ان للتقييس عدة مستويات، فهناك المستوى الدولي الذي تقوم به هيئات دولية مثل المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (iso)، و هناك التقييس على المستوى الجهوي تقوم به منظمات جهوية كالاتحاد العربي للإسمنت و مواد البناء، كما ان هناك التقييس على المستوى الوطني، و تقوم به هيئات وطنية مثل المعهد الجزائري للتقييس.[3]، و كذلك يوجد التقييس على مستوى المؤسسة هو التقييس الذي تعده مؤسسة ما باتفاق عام من قِبل مختلف مديرياتها بهدف توحيد عمليات الشراء والإنتاج والبيع وأية عمليات أخرى، وهذا راجع إلى المستويات العالية جدا للإنتاجية التي بلغتها

---

[1] جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع ادارة الجودة الشاملة، تعريب: سرور علي ابراهيم سرور و محمد يحي عبد الرحمان، الرياض، السعودية، دار المريخ للنشر، 2004، ص 416.

[2] http://www.iso.org/iso/fr/home/standards.htm, vue le 27/10/2016

[3] لعلى بوكميش، المصدر مذكور سابقا، ص90.

المؤسسات التي إعتمدت أساليب معينة مثل أسلوب تقسيم العمل وتخصص العمال على أجزاء محددة من المنتج.[1]

2. أهمية التقييس

للتقييس عدة فوائد يمكن ان نلمسها على عدة مستويات سواء على مستوى المستهلك او المنتج او المتعامل الاقتصادي او السلطات العمومية و كذا على مستوى الاقتصاد الوطني:[2]

- حماية صحة المستهلك و ضمان أمنهم؛
- تسهيل اختيارهم من خلال شراء منتوجات حاصلة على شهادة المطابقة؛
- تسهيل المقارنة و الاختيار على اسس علمية؛
- الاستفادة من ضمانات الجودة؛
- الانتاج حسب خطط و برامج محددة مسبقة معترف بها؛
- تخفيض تكاليف الانتاج و تخفيض حجم المخزونات منتهية الصلاحية؛
- يعتبر التقييس كأداة للتواصل مع مختلف المنظمات و الهيئات؛
- يساهم التقييس كقاعدة للتفاوض مع الزبائن و الممولين؛
- التقييس كأداة للدفاع على الدخول لأسواق عالمية؛
- مواجهة المنافسة المخادعة.

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالتقييس

يشتمل التقييس على اعداد و تطبيق المواصفات و الاشهاد على المطابقة (الحصول على شهادة المطابقة)، لهذا وجب علينا معرفة مصطلح المواصفة و الاشهاد على المطابقة.

---

[1] عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط1 ، عمان، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، ص310.

[2] لعلى بوكميش، المصدر مذكور سابقا، ص91.

الفرع الثاني: ماهية المواصفة (La norme)

عرفت المنظمة الدولية للمواصفات القياسية المواصفة على أنها: "عرض موجز لمجموعة من المتطلبات التي ينبغي أن تتحقق في المنتج أو المادة أو العملية أو الخدمة[1]."

وتعرف أيضًا المواصفة على أنها: "عبارة عن تقنية أو وثيقة متوفرة لدى العامة يتم إعدادها بالتعاون والاتفاق والمصادقة العامة لجميع الأطراف ذات الاهتمام، وتركز على النتائج المترجمة للعلم والتكنولوجيا والخبرة والتوجه إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع، يتم المصادقة على هذه المواصفة من طرف هيئة مؤهلة على المستوى الوطني أو الإقليمي أو الدولي[2]."

من خلال التعريفين نستخلص بأن المواصفة عبارة عن:

- وثيقة معدة بالإجماع بين الاطراف المعنية.
- بأنها وثيقة معترف بها من طرف هيئة معروفة او معتمدة، و قد تكون هذه الهيئة مؤسسة معينة في حالة مواصفات المؤسسة او قد تكون هيئة محلية او جهوية او دولية.
- انها وثيقة تحدد مجموعة من المتطلبات او الشروط او الخصائص الواجب توفرها في السلعة او الخدمة او نظام ادارة الجودة او غير ذلك.
- انها تقدم قواعد ارشادية لتحقيق مستوى امثل من النظام في مجال معين، و تحقيق مستوى افضل من الاداء، و تقديم مستوى امثل من الجودة.
- انها تشكل المعيار الذي تستند عليها الاحكام التقييمية، بمعنى انه بناءا على المواصفة سيتم الحكم على الشيئ.

---

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، ط1 ، عمان، الاردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003 ، ص22 .

[2] Anne Gratacap, Pierre Medan, Management de production : concepts, méthodes, cas, Paris,France, édition Dunod, 2001, P: 407.

و المواصفات على عدة انواع، فمنها ما يتعلق بالأنظمة مثل انظمة ادارة الجودة، انظمة الادارة البيئية، و منها ما يتعلق بالمنتوجات و منها ما يتعلق بالخدمات و منها ما يتعلق بالأفراد (السلامة والصحة المهنية للعاملين).

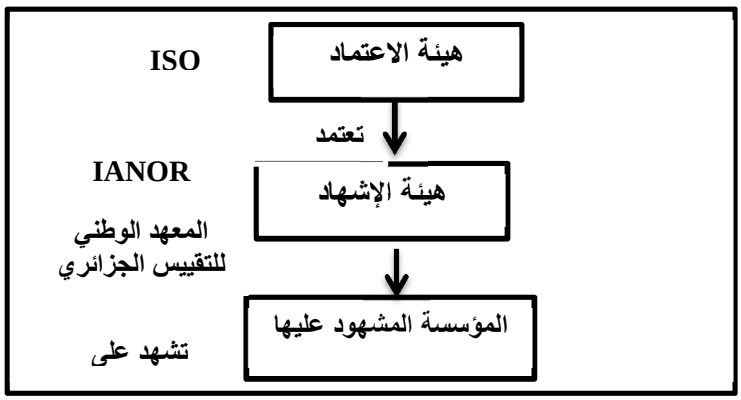
الفرع الثالث: الاشهاد على المطابقة (la certification)

يعرف الإشهاد بأنه: "الإجراء الكتابي الذي تضمن بمقتضاه هيئة شاهدة أن نظام او المنتج او الخدمة المتبناة من طرف المنظمة تتطابق مع متطلبات المواصفة المتعلقة بها."[1]

نلاحظ من هذا التعريف أن الإشهاد يحمل عدة جوانب في المنظمة كالإشهاد على العمليات، الإشهاد على المنتوجات أو الخدمات، الإشهاد على الكفاءات أو الأفراد، الإشهاد على أنظمة إدارة البيئة، ...إلخ، فكل اشهاد يتضمن إجراء كتابي مستقل الذي تضمن بمقتضاه هيئة شاهدة على التزام المنظمة بمختلف المعايير المواصفة .

تقوم عملية الإشهاد على المطابقة حول ثلاث أطراف رئيسية وهي :الهيئة المعتمدة، الهيئة الشاهدة والمؤسسة المشهود عليها، ويمكن أن نضيف لهم هيئة التقييس باعتبارها الطرف الذي يتولى وضع المواصفة، كما هو موضح **المثال** في الشكل التالي:

الشكل رقم: 03: أطراف الاشهاد



المصدر: من اعداد الطالب

[1] www.iso.org vue le 28-03-2017.

أما فيما يتعلق بالدوافع والأسباب التي تجعل المؤسسات تهدف على الحصول على مثل هذا الاعتراف فهناك مزايا خارجية وأخرى داخلية، أما المزايا الخارجية فهي تتمثل في كسب ثقة العملاء عن طريق الحصول على شهادة صادرة عن هيئة مستقلة ومحايدة تفيد باحترام وتطابق المؤسسة مع مواصفة عالمية، والتي تعد بمثابة دليل يفيد بأنها تسيطر بإحكام على تنظيمها وعلى منتوجاتها، الشيء الذي يؤدى إلى طمأنة العملاء بأن متطلباتهم تلقى أذانا صاغية داخل المؤسسة، كذلك الحصول على هذا الاعتراف يسمح للمؤسسات بولوج الأسواق المحلية و الدولية، أما المزايا الداخلية فيمكننا إعطاء بعض الأمثلة كتحفيز الأفراد وجعلهم متضامنين، تثمين المهارات والسيطرة على النشاط الداخلي، تحسين الاتصال بين مختلف المصالح، التخفيف من ترددات المراقبة والتدقيق وإدخال قيم وأخلاق جديدة في المؤسسة.

المطلب الثاني: المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الايزو، أهدافها و سيرورة عملها

الإيزو كلمة اغريقية ISOS تعني التساوي و التعادل، وقد أشتقت من الحروف الثلاث الأولى لإسم المنظمة الدولية للمواصفات والمعايير International standardization organization وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات[1]، و لهذا سنقوم بالتركيز على تعريف المنظمة و تبيان تفرعاتها.

الفرع الاول: تعريف المنظمة الدولية للمواصفات القياسية

المنظمة الدولية للتقييس أو للمواصفات القياسية (ISO) هي كيان غير حكومي أنشئ عام 1947، و ذلك بهدف توحيد المواصفات القياسية للدول الأعضاء، حيث تتخذ هذه المنظمة حاليا مدينة جنيف السويسرية مقرا لها و تضم في عضويتها ممثلين عن هيئات المواصفات و المقاييس

[1] حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي و سنان كاظم الموسوي، ادارة الجودة الشاملة TQM و الايزوISO ، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص 95.

الوطنية في أكثر من 150 دولة، و هي تقوم بتطوير مختلف المواصفات القياسية الصادرة عنها من خلال لجان فنية يبلغ عددها 182 لجنة، كل منها مسؤول عن تطوير مجموعة معينة من المواصفات.[1]

الفرع الثاني: أهداف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية و سير عملها

أولا: أهداف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية

تحمل المنظمة العالمية للمواصفات القياسية في طياتها مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في:[2]

- وضع نظام إداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة للمعايير المحددة، التي تشتمل جميع الشروط و الضوابط التي يجب توفرها في المؤسسات لضمان جودة و كفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج او الخدمة.
- تسهل عمليات التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية، العلوم، التكنولوجيا والإقتصاد؛
- تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجلات الصناعة(المنتجات)، التجارة والاتصالات؛
- رفع المستويات القياسية، ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي؛
- الإيزو إتحاد دولي يضم هيئات المواصفات والمقاييس في مختلف بلدان العالم، غايتها إقامة علاقات مبرمجة بين الأجهزة الحكومية ذات العلاقة، والعلماء، والباحثين والمخترعين، والتقنيين والإقتصاديين في العالم.

---

[1] خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، المصدر مذكور سابقا، ص59.

[2] راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة "، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS بتبسة، مذكرة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 52.

ثانيا: سير عمل المنظمة العالمية للمواصفات القياسية

يتم سير العمل بمنظمة الـ (ISO) بشكل غير مركزي، حيث تمارس المنظمة أعمالها عن طريق تشكيل لجان فنية (TC)، و التي لها الحق في إنشاء و تشكيل لجان فرعية (SC) ومجموعات العمل (WG) من أعضائها الممثلين لهيأت المواصفات والتقييس في مختلف الدول، ويكمن هدف هذه اللجان في إعداد مسودات للمواصفات العالمية ضمن إطار البرنامج الرئيسي للجان الفنية.[1]

ويتطلب طبع وإصدار المواصفة كمواصفة قياسية دولية موافقة 75%على الأقل من الأصوات[2]، وكافة المواصفات الصادرة عن المنظمة اختيارية مع أن الكثير من الدول تعتبرها مواصفات وطنية لها، وتقوم منظمة الآيزو بمهمة تطوير المواصفات في المجالات كافة باستثناء المواصفات الفنية للمنتجات الخاصة بالصناعات الكهربائية والهندسية الإلكترونية التي هي من مسؤولية منظمة أخرى وهي اللجنة العالمية للإلكترونيات التقنية (EIC). ولدى الآيزو لجان فنية عددها ما يزيد على (182) لجنة، كل لجنة مسؤولة عن تطوير مجموعة معينة من المواصفات.

المطلب الثالث: العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و الايزو (ISO)

تعددت تعاريف ادارة الجودة الشاملة وهذا حسب المدارس والمفكرين عكس معايير الايزو التي تصدر عن المنظمة العالمية للمعايير ISO و يمكن القول أنهما وجهان لعملة واحدة، اذ تعتبر ادارة الجودة الشاملة مدخل للتطوير الشامل والمستمر للأداء، حيث تعد مسؤولية جميع افراد المنظمة، أما الايزو فهي مواصفات محددة لها معنى موحد متفق عليه، حيث تعتبر محاولات المؤسسات للحصول

---

[1] يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر، 2009، ص311.

[2] محمد هشام خطاب، مبادئ ادارة الجودة الشاملة، مجلة ادارة و اقتصاد، معهد الامام الشيرازي الدولي للدراسات، واشنطن، متح على الموقع: http://www.siironline.org/alabwab/edare-eqtesad(27)/1410.htm%20، تاريخ التصفح 2017/10/16.

على هذه المواصفات كآلية من آليات تبني ادارة الجودة الشاملة، فإدارة الجودة الشاملة اكثر شمولا من معايير الايزو، فهي توجه فكري وثقافة تنظيمية جديدة تسعى الى التحسين المستمر، بينما تركز شهادات المطابقة للايزو على عناصر المواصفات المختلفة وعلى مدى الالتزام بتطبيقها وتطبيق اجراءات تحققها لكن قبل التطرق الى اوجه الشبه والاختلاف يتوجب علينا معرفة الحقائق التالية:[1]

- إن الايزو ليست نظاما لإدارة الجودة الشاملة وإنما هي نظام لضمان وتوكيد الجودة الذي يعتبر الأساس للبدء في تطبيق نظام وإدارة الجودة الشاملة؛
- إن الشروع بتطبيق مبادئ و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يؤدي إلى إمكانية الحصول على الايزو حيث أن المؤسسة التي تقوم بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لا تحتاج إلا لبعض التعديلات التي من شأنها أن تحقق لها إمكانية الحصول على الايزو؛
- إن تطبيق نظام الايزو لا يعني بالضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ولكن تطبيق الايزو سيؤدي حتما إلى التمهيد بشكل سليم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛
- على الرغم من وجود اختلافات بين الايزو ونظام إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك تشابه بينهما؛
- أن الاختلافات بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة لا تعني أن هناك قصورا معينا في نظام الايزو فهذا النظام يوفر معيارا مهما للنشاطات والعمليات التي تتم داخل المؤسسة لضمان وتوكيد الجودة و بالشكل الذي يساعد على تحقيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الاول: نقاط التقاء ادارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو

ترتبط ادارة الجودة الشاملة بمعايير الايزو من خلال النقاط التالية[2] :

---

[1]عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك – مع الاشارة لحالة الجزائر -، اطروحة الدكتوراه في الادارة تسويقية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2014، ص 74.

[2]المصدر نفسه، ص 75.

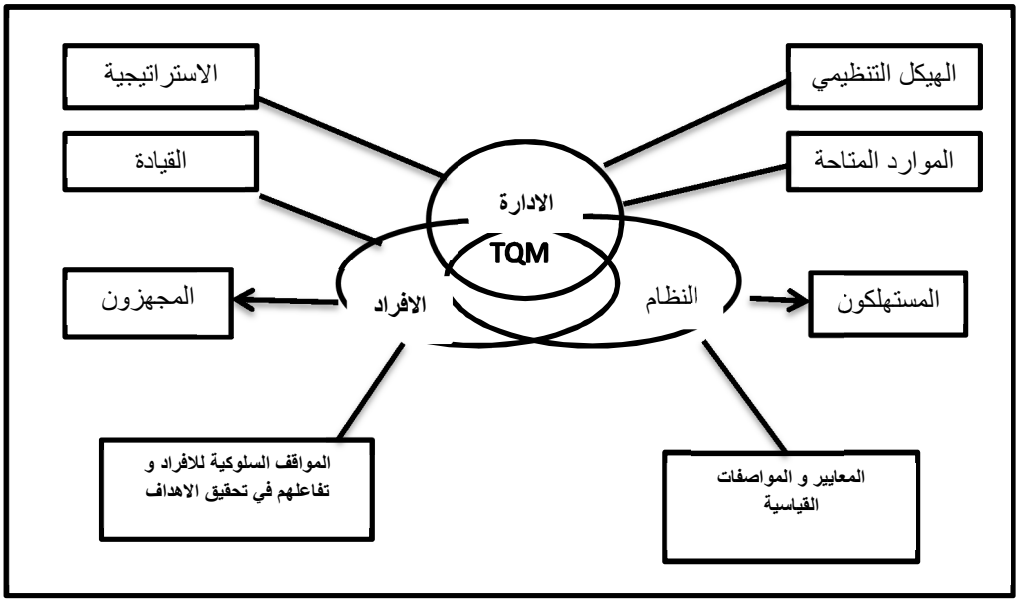
- ان المواصفات القياسية للإيزو تعبر عن ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العميل في حين تتبع ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد، فإدارة الجودة الشاملة خلافا للايزو تذهب لأبعد من توقعات العملاء؛
- ان تركيز ادارة الجودة الشاملة على رفع فاعلية وكفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل ومستمر بغية ارضاء العملاء يشكل نقطة توافق مواصفات الايزو؛

كما توجد نقاط التقاء اخرى منها:[1]

- اعتبار الحصول على شهادة المطابقة ايزو كخطوة مبدئية في سبيل السير نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة؛
- التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود نظام جودة مشابه لنظام الجودة القائم على مواصفات الايزو؛
- تعمل مواصفات ايزو على توثيق عمليات التحسين، بينما تشترط ادارة الجودة الشاملة ضرورة معرفة العمال والمراقبين والادارة بالطرق والادوات الاحصائية كأساس لرصد المشاكل وتحديد نقاط الخلل ومعالجتها.

[1] عبد الهادي مختار، بن الحاج جلول ياسين، تطبيق المواصفات الدولية ايزو9000 اداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة ، 11/10 نوفمبر 2009، ص 09.

الشكل رقم:04: العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و الايزو



المصدر: خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 9000:2000، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 81.

من الشكل يتضح ان ادارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يتضمن مجموعة الادوات (المواصفات القياسية) و العمليات الادارية و الموارد البشرية و مختلف المتدخلين الداخليين والخارجيين المستخدمة لتحقيق اهداف المؤسسة و هو رفع مستوى رضا العميل، لهذا يعتبر الايزو (المعايير و المواصفات القياسية) كنظام لضمان توكيد الجودة يعتبر الاساس للبدء في تطبيق نظام الاشمل و هو نظام ادارة الجودة الشاملة.

الفرع الثاني: نقاط الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والايزو

ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يختلف من شركة الى اخرى ومن بلد الى اخر بينما تطبيق احدى سلاسل الايزو هي مواصفة محددة من قبل المنظمة العالمية للمعايير والمواصفات، حيث يكون التطبيق وفق قواعد ارشادية محددة تساعد في تطبيق الايزو ولذلك فان الحصول على شهادة الايزو

يعتبر دليلا لتقدم المؤسسة نحو الجودة، يمكن الاعتماد عليه في تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة، ولذلك يمكن القول بان شهادات الايزو تمثل احد متطلبات ادارة الجودة الشاملة.

ومن خلال كل ما تطرقنا له فان الايزو تمثل نظاما للجودة يعتمد على مواصفات موثقة في حين ادارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل وبناءا عليه فإنهما ليسا متعارضين بل متكاملين ومن منظور واحد.

خلاصة الفصل الأول

باعتبار مفهوم الحديث لإدارة الجودة الشاملة الذي اصبح منهجا اداريا يستند على توفير الجودة بأبعادها الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية تماشيا مع الالتزامات التي تفرضها البيئة الخارجية (التنمية المستدامة و المسؤولية الاجتماعية)، قمنا في الفصل الاول بالبحث في ماهية ادارة الجودة الشاملة ببيان مفهومها و تطورها التاريخي و اهمية تطبيقها في المؤسسات، ثم قمنا بتبيان الابعاد الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية وأثرها كل منها على المؤسسات، و نظرا لارتباط مفهوم ادارة الجودة الشاملة بأنظمة ادارة الجودة التي تعتمد على الالتزام بمتطلبات معينة من طرف المؤسسات التي يجب توفرها في السلع و الخدمات التي تقدمها للحصول على المواصفات المعنية، قمنا بالبحث عن المفاهيم المتعلقة بأنظمة الجودة (التقييس، المواصفة، الاشهاد)، كما تطرقنا الى البحث عن المنظمة التي تقوم بتطوير المتطلبات و المعايير المتعلقة بأنظمة الجودة (المنظمة العالمية للمواصفات القياسية) بتعريفها و سيرورة عملها، ثم اختتمنا بإظهار العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و انظمة الجودة.

الفصل الثاني

النظام الادارة المتكامل و المواصفات القياسية المكونة له

الفصل الثاني
نظام الادارة المتكامل و المواصفات القياسية المكونة له

تمهيد

أصبحت إصدرات المنظمة العالمية للمواصفات القياسية تفرض نفسها على جميع أنواع و احجام المؤسسات التي تريد المساهمة في تجسيد الجودة بأبعادها المختلفة، و التي تشكل اليوم مركز الاهتمام و المصدر الجديد للميزة التنافسية في الاسواق الحالية و المستقبلية، المحلية او العالمية.

و من هذا المنطلق، يعد إدماج المؤسسات لمواصفة قياسية او عدة مواصفات قياسية تتوقف على رؤيتها الاستراتيجية و أولويات سياساتها و أهدافها من خلال تبنيها لممارسات المسؤولية الاجتماعية، أو ممارسات نظام الادارة البيئية، او نظام إدارة الجودة ...الخ، و بالتالي فهي تسعى لتحقيق التكيف الايجابي لأنشطة المؤسسة مع تغيرات المحيط و متطلباته الجديدة و مواجهة تزايد حدة المنافسة مما يكفل لها البقاء و الاستمرار.

و يعد تبني نظام الادارة المتكامل الذي يدمج في طياته ثلاثة مواصفات قياسية و التي تدخل ضمن أنظمة ثلاث و هي نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، نظام الادارة البيئية (ISO 14001) و نظام السلامة و الصحة المهنية(OHSAS18001) كأحد المداخل التسييرية في إطار إدارة الجودة الشاملة و التي تعنى المؤسسة بالالتزام بمعايير الانظمة الثلاث لتحقيق رؤيتها و أهدافها الاستراتيجية.

و عليه فإننا سنركز في هذا الفصل بمعرفة ماهية النظام الادارة المتكامل و ماهية الانظمة الجودة التي تتبناها.

المبحث الاول: ماهية نظام الادارة المتكامل

نظام الادارة المتكامل هو الترجمة الى العربية لمصطلح (système de management intégré) و الذي يطلق عليه اختصارا (SMI)، و لتسهيل معرفة مفهوم هذا المصطلح، سنتطرق في هذا المبحث الى مفهوم نظام الادارة المتكامل و بدايات ظهوره، المواصفات المكونة له، و ماهي أهم مميزاته

المطلب الاول: مفهوم نظام الادارة المتكامل و بداية ظهوره

سنحاول ابراز في هذا المطلب مفهوم نظام الادارة المتكامل، مكوناته، و تتبع بدايات ظهوره، و اهم التعاريف المتعلقة به.

الفرع الاول: مفهوم نظام الادارة المتكامل

نظام الإدارة المتكامل (système de management intégré) هو نظام إداري كامل يطبق على مستوى المؤسسة بالكامل بهدف تحقيق متطلبات العميل الذي يتلقى المنتج أو الخدمة بمستوى جودة عالي ومقبول وذلك من خلال تطبيق نظام للجودة على كل عمليات ومراحل تقديم المنتج أو الخدمة وتبعا لمتطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001 كما يطبق نظام الإدارة المتكامل على الأنشطة و العمليات البيئية وإدارة المؤسسة فيما يخص التعامل مع تأثيراتها البيئية وخصوصا التي تعتبر خارج الحدود القانونية والمستويات المعروفة عالميا ومحليا حيث يتم حصر وتقييم كل المؤثرات البيئية الناتجة عن المؤسسة وكيفية التحكم فيها ويتم ذلك تبعا لمتطلبات نظام الإدارة البيئية ISO 14001، كما يتم تطبيق نظام الإدارة المتكامل بالمؤسسة على الأنشطة والعمليات الخاصة بالسلامة

والصحة المهنية OHSAS 14001 حيث يتم حصر وتقييم المخاطر الموجودة بالمؤسسة مع وضع طرق التحكم والسيطرة في هذه المخاطر وذلك تبعا لمتطلبات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية.[1]

وبذلك، يمكن القول أن نظام الإدارة المتكامل هو نظام إداري يتكون من النظم الفرعية الثلاث التالية:

- نظام إدارة الجودةISO 9001
- نظام إدارة البيئةISO 14001
- نظام إدارة السلامة و الصحة المهنيةOHSAS 18001

و الذي يسمح بـ:[2]

- تعزيز التناسق و التكامل العام للأنظمة الادارية في نظام اداري وتجنب التكرار؛
- رؤية شمولية في المؤسسة لتحديد مجالات التحسين أفضل؛
- الحصول على نتائج أفضل؛
- تسهيل عملية التواصل الداخلي؛
- تحسين وتركيز عمليات التدقيق؛
- تلبية لتوصيات سياسة التنمية المستدامة للمؤسسة.

الفرع الثاني: أصل ظهور نظام الادارة المتكامل

تنبأ خبراء الجودة أن الخطوات التالية بعد ظهور و تبني المؤسسات لنظام الايزو 9000 هو اقامة نظام ادارة متكامل أسموه QUENSH و هذا التعبير يتكون من ثلاثة أجزاء، الاولى QU وهو أول حرفين من Quality بمعنى الجودة و يمثلها نظام الايزو 9000، و الثاني EN و هو اول حرفين

---

[1] فهد الحماد، مقال: نظام الادرة المتكامل، مجموعة مهمات للاستشارات الجودة السعودية، يوليو 2015، متاح على الموقع: http://www.mhamat.com.sa/index.php/integrated-management-system، تاريخ التصفح: 2017/10/10.

[2] Le présent manuel décrit l'organisation du Système de Management Intégré du Groupe CLEMESSY, Manuel M-111 indice 16 , Date d'application : 10 février 2016, p03.

من Environment بمعنى البيئة و يمثلها نظام الايزو 14000، و الثالث SH بمعنى السلامة و الصحة و يمثلها نظام الايزو 18000، حيث جاء هذا التنبأ كون آن الآوان لأن تصبح صحة البشر و رفاهيتهم تعتمد مدى الاهتمام بالبيئة من المشكلات البيئية التي تهدد محيطنا من طرف المؤسسات (خاصة الصناعية) لكونها تساهم بشكل كبير في معظم المشكلات البيئية داخل المصنع وخارجه ، فلم يعد الاستغلال غير العقلاني للموارد و الانماط الحالية للإنتاج للمؤسسات و الاستهلاك غير الواعي تخدم رفاهية المجتمع ككل، لذا فلقد ادرك مجتمع الاعمال اليوم ان تضم الاعتبارات البيئية و الاجتماعية لاستراتيجية العمل و التخطيط على المدى البعيد. [1]

و لهذا اصبحت المؤسسات اليوم تستوعب و تقوم بإدماج الاعتبارات البيئية و الاجتماعية في انظمة ادارية و بشكل تطوعي جراء الفوائد التي يمكن استغلالها من مثل هذه الانظمة، و هكذا اصبح الاهتمام بالبعد البيئي و الاجتماعي مطلبا ضروريا بل أصبح شرطا تعاقديا عند التصدير لأسواق عالمية و كذلك لاستمرار الصناعة على المستوى المحلي، و بهذا ظهرت الحاجة الى وضع مواصفات قياسية للإدارة البيئية و الاجتماعية تفرض الالتزام بالأحكام و القوانين المحلية والاقليمية وهكذا كان مولد الايزو ISO14001 و OHSAS18000 اللذان كملا المواصفة المتعلقة بالبعد الاقتصادي ISO9000، و بسبب اشتراك ثلاث المواصفات سابقة الذكر في اتباعها مبدأ التحسين المستمر التي تستند على نموذج دائرة ديمينغ (Plan-Do- Check-Act) أو ما يعرف بـ (PDCA Cycle) التخطيط لنظام الإدارة ومن ثم تنفيذه ثم إجراء عملية التحقق من النظام ومراجعته وهذا النموذج إستمراري كونه يعتمد على التحسين المستمر، جاءت فكرة ادماج ثلاث الانظمة في نظام واحد سمي بنظام الادارة المتكامل يتم مراجعة من خلاله ثلاث انظمة فرعية مرة واحدة .

---

[1] محمد شيرين الكردى، الدليل العلمي الى الايزو (iso9000, iso14000, iso23000)، القاهرة، مصر، مكتبة ابن سينا، 1998، ص 223.

الفرع الثالث: تعاريف لنظام الادارة المتكامل

بالرغم من تصدر المؤسسات الرائدة في تبني نظام الادارة المتكامل كمدخل اداري حديث الا انه لم يلقى نفس الاهتمام من طرف الباحثين الاكاديميين لوضع تعريف محدد له، سوى بعض التعاريف التي ركزت فقط على مكوناته و أهميته، لذا سنعطي أهم تلك التعاريف لنظام الادارة المتكامل الصادرة من طرف الباحثين او الهيئات المتخصصة أو حتى من المؤسسات نفسها التي تتبنى النظام عن طريق منشوراتها، كما يلي:

فلقد عرفته مؤسسة AFAQ الهيئة الفرنسية التابعة للجمعية الفرنسية للتقييس و المعتمدة من اجل المصادقة و منح المواصفات على ان النظام الادارة المتكامل هو " منهج شامل لمساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة، بشكل يضمن إرضاء الزبائن، و ضمان صحة و سلامة العمال، و التحكم في آثار المؤسسة اتجاه البيئة الطبيعية".[1] وبذلك يعتبر النظام الادارة المتكامل مدخلا من مداخل التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات، حيث يمكن لهذه الأخيرة استعماله كنموذج لتحقيق أهدافها الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

كما تم تعريف نظام الادارة المتكامل بأنه: " هو عبارة عن دمج ضمن نفس النظام ثلاث انظمة فرعية، نظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة أساسا، لأنه يقوم على الالتزام بمعايير الجودة بتبنيها لنظام ادارة الجودة ISO9001، و معايير الجودة البيئية بتبنيها ISO14001 و معايير السلامة و الصحة المهنية بتبنيها OHSAS18001، إضافة الى دمجها المعايير الاخلاقية في اداراتها، باعتبارهم أدوات

[1] بوطالب ابراهيم، تحديات تطبيق المؤسسة الجزائرية لنظام التسيير المتكامل لتحقيق التنمية المستدامة، اطروحة دكتوراه في التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015، ص82.

لتنفيذ التنمية المستدامة داخل المؤسسة."[1]، حيث اضاف هذا التعريف مقارنة بالتعريف السابق هو الزامية ادماج المعايير الاخلاقية بتبنيها للأنظمة الفرعية الثلاث المكونة لنظام الادارة المتكامل، الذي يدعم تبني المؤسسة لهذا النظام طواعيا في سبيل ارضاء عملائها و ليس نتيجة لضغوطات قانونية حكومية او ضغوطات اطراف اخرى .

كما تم تعريفه كذلك بأن نظام الادارة المتكامل: " هو منهج اداري طوعي تلتزم به ادارة المؤسسة بهدف التحسين المستمر ، بتبنيها لمعايير الجودة، و البيئة و السلامة المهنية بشكل متكامل ومتناسق لتحقيق سياسة و أهداف الجودة المسطرة بكفاءة و فعالية"[2]. من التعريف، نجد ان تبني المؤسسة لنظام الادارة المتكامل و حصولها على المواصفات المتعلقة بالجودة و البيئة والسلامة المهنية مجتمعة و بشكل متناسق و استخدامها بصورة متكاملة من شأنه ان يحقق مبدأ التحسين المستمر في جميع أنشطة المؤسسة و من جميع أبعادها، حيث ينعكس هذا الاهتمام في جودة منتوجاتها و خدماتها النهائية و مدى نجاحها في ارضاء متطلبات العملاء، المؤسسة والمجتمع.

من التعاريف السابقة، نظام الإدارة المتكامل هو نظام إداريٌ عنى بدمج عدة أنظمة ويتم اختيار الأنظمة التى يتم دمجها حسب احتياجات المؤسسة وأهدافها فى نظام إدارى واحد متكامل ومتناسق، يشمل جميع جوانب المؤسسة (اقتصادية، بيئية و اجتماعية) لتحقيق المتطلبات، والوصول إليها عن طريق عمل مجموعة من الإجراءات المترابطة لتكون بمثابة أداة فاعلة لتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة بكل كفاءة واستمرارية، ويحقق شعورا عمليا جيدا للإدارة. بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية عموما و الصناعية خصوصا.

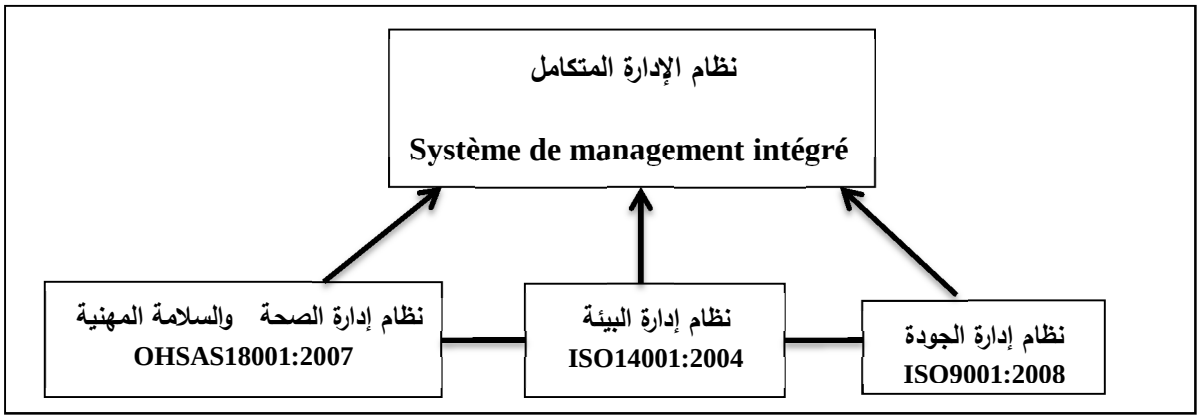
---

[1]Qu'est ce que le système de management intégré (SMI) ? ,Disponible sur le site : http://www.management-integre.com/smi.php, vue le 19-03-2017

[2] Florence Gillet-Goinard et Christel Monar, Toute la fonction Qualité Santé Sécurité Environnement, DUNOD éditions, Paris, 2013, P 7.

و لهذا يمكن إعتبار الهدف الرئيسى من تبني نظام ادارة متكامل هو تحقيق الجودة بأبعادها الثلاث (البعد الاقتصادي، البعد البيئي و البعد الاجتماعي)، محققة مجموعة من المعايير التي تحدد متطلبات تبني المواصفات العالمية (ISO) من عناصر السلامة والصحة والبيئة والجودة في نظام ادارى واحد تتكامل وتتماسك فيه كل العناصر لتحقيق الكفاءة و الفعالية والتحسين المستمر للمنظمة ككل[1]

الشكل رقم:05: مكونات نظام الادارة المتكامل



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: التكامل بين المواصفاتSMI و نواحي التشابه بينها

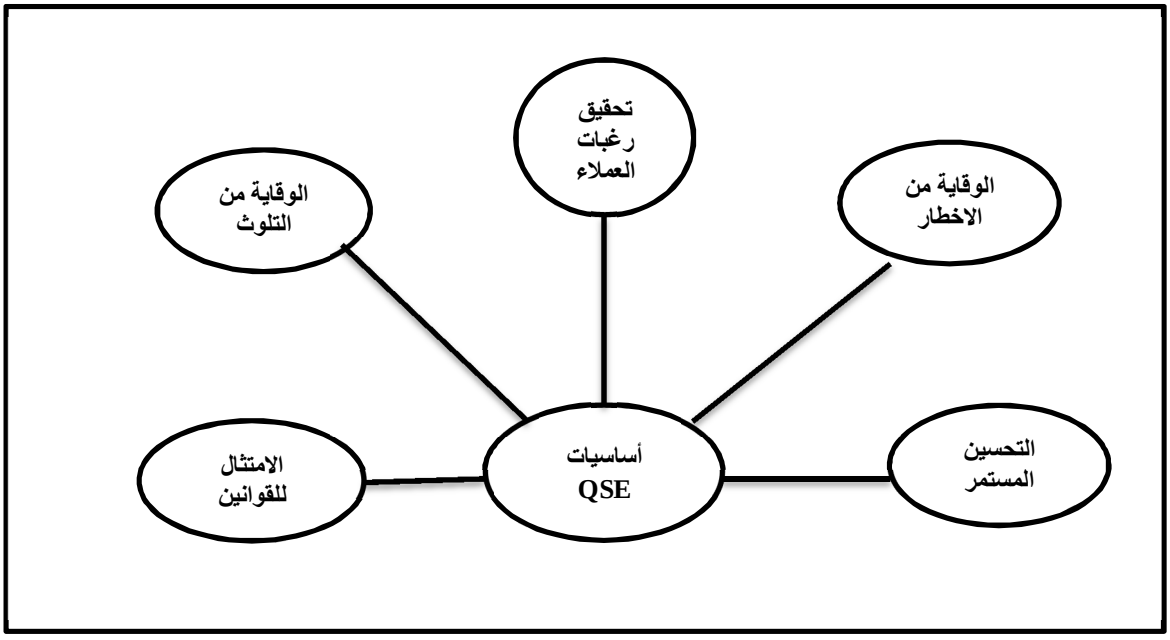
الفرع الاول: التكامل بين المواصفات لنظام الادارة المتكامل

إن ظهور المواصفات الدولية تعني بشؤون الجودة، البيئة و السلامة و الصحة المهنية كانت ولازالت قضية تحظى بإهتمام العديد من المختصين والمؤسسات، لما توفره من نظم مرنة تمكنها من إدارة تلك الشؤون بفاعلية في مختلف قطاعات الاعمال، حيث أن التنافس الشديد في عالم الاعمال على النطاق العالمي قد جعل من قدرة المؤسسات على الانتاج بثبات لسلع تمتاز بالجودة العالية

[1] ناهد احمد فراج، تحسين الإدارة بالمنشآت النووية والإشعاعية بتطبيق نموذج مقترح لنظام الإدارة المتكاملة، مجلة عالم الجودة الالكترونية، العدد التاسع، مصر، بير ملجهام البريطانية للطباعة و النشر، أفريل 2015، ص75.

والتوافق مع البيئة و السلامة و الصحة المهنية من أهم مستلزمات الاستمرار والنجاح، واستجابة لذلك الاهتمام المشترك بين تلك الابعاد (الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية) أصدرت المنظمة الدولية للتقييس شهادة سميت بشهادة نظام الادارة المتكامل يتحصل عليها كل مؤسسة تلتزم بمعايير المواصفات ISO 9001، ISO14001 و OHSAS 18001، و شكلت لها لجنة مختصة أوكلت اليها مسؤولية التناسق و التكامل بين اللجان المختصة بكل مواصفة على حدى لتسهيل جهود المؤسسات الراغبة في تبني نظام الادارة المتكامل التي تغطي كافة الانشطة و تخضع لعمليات مراجعة و تدقيق واحدة، لذلك فقد كانت الحاجة لخلق نوع من التكامل و التنسيق بين النظم[1].

الشكل رقم:06 أساسيات التكامل لنظام الادارة المتكامل



Source: Vianney bock, principes et enjeux du management intégré QSE (convergences et spécificités des référentiels iso9001,iso14001, ohsas18001), support de formation dans l'entreprise DEFIS21, Nice, France, 2016. P31.

[1] منير صديق سعد الله العمادي، متطلبات الموائمة بين الجودة و البيئة في ظل سلسلة المواصفات الدولية (ISO 14000 و ISO 9000)-دراسة حالة معمل اسمنت السليمانية، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة سانت كليمنتس، بريطانيا، 2011، ص 108.

الفرع الثاني: التشابه بين مواصفات نظام الادارة المتكامل

لقد أظهرت المراجعة النظرية لمواصفات نظام الادارة المتكامل ISO 9001، ISO14001 و OHSAS 18001، وجود العديد من عناصر التكامل و التشابه بين متطلبات هاته المواصفات، و هو ما أكدته العديد من الدراسات التطبيقية لاسيما الدراسة التي أجرتها مؤسسة NSF الدولية والتي حددت اهم تلك المتطلبات كالتالي:[1]

- التزام الادارة العليا.
- السياسة الواضحة و الاهداف المبرمجة.
- الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات.
- التشريعات القانونية والتنظيمية.
- تعيين ممثل للإدارة.
- الاتصال الداخلي و الخارجي.
- التوثيق و ظبطه.
- السجلات و ضبطها.
- توفير الموارد اللازمة للانظمة.
- التدريب و التوعية.
- الرقابة و القياس
- ارضاء العملاء، العاملين، ذوي المصالح و المجتمع.
- التدقيق، و مراجعة الادارة العليا بهدف التحسين المستمر.
- الاجراءات التصحيحية و الوقائية.

---

[1] منير صديق سعد الله العمادي، المصدر مذكور سابقا، ص 109.

الجدول رقم:01 هيكل لأوجه التشابه بين المعايير المكونة لنظام الادارة المتكامل

المواصفات	ISO 9001:2008	ISO 14001:2004	OHSAS 18001:2007
اسم النظام	نظام ادارة الجودة	نظام الادارة البيئية	نظام ادارة الصحة و السلامة المهنية
(Intro) مدخل	مجال تطبيقي	مجال تطبيقي	مجال تطبيقي
	مرجع معياري	مرجع معياري	مرجع معياري
	مصطلحات وتعاريف	مصطلحات وتعاريف	مصطلحات وتعاريف
(Plan) خطط	متطلبات نظام ادارة الجودة	متطلبات عامة	متطلبات عامة
	مسؤولية الادارة	السياسية البيئية	سياسة الصحة و السلامة المهنية
	إدارة الموارد	التخطيط	التخطيط
(Do) اعمل	تحقيق المنتوج/الخدمة	العمليات و التطبيق	العمليات و التطبيق
(Check) افحص	القياس و التحسين	التحقيق و الاجراءات التصحيحية	المراقبة و الاجراءات التصحيحية
(Act) نفذ		مراقبة الادارة	مراقبة الادارة

Source: Olivier Rousseaux, Système de Management Intégré Qualité, Sécurité et Environnement (Un atout pour l'entreprise), Intervention CCI Moselle, France, le16 avril 2013, p 19.

و يتبين مما تقدم بأن الموصفات الدولية المكونة لنظام الادارة المتكامل و بالرغم من اختلاف توجهاتها الا انها تشترك في العديد من المتطلبات المتشابهة.

المطلب الثالث: مميزات، متطلبات و مراحل الحصول على شهادة SMI

الفرع الاول: مميزات نظام الادرة المتكامل

- وضوح الرؤية الشاملة للمؤسسة،
- التركيز على الاهداف الرئيسية ،
- تقليل التكرار بالعمل، تقليل استعمال الأوراق الذي يؤدى بدوره إلى تقليل التكاليف ، سهولة الاستعمال ،

- تقليل المخاطر وزيادة الأرباح،
- تقليل الأهداف المتضاربة،
- القضاء على تضارب المسؤوليات والعلاقات،
- تنسيق وتحقيق أفضل الممارسات لخلق الترابط،
- تحسين و تيسير الاتصال والتدريب والتطوير.

الفرع الثاني متطلبات تطبيق لنظام الادارة المتكامل

اولا: سياسة الجودة، الصحة و البيئة (QSE)

تعد سياسة الجودة، الصحة و البيئة العنصر الأساسي لنظام الادارة المتكامل، حيثتُعرف بأنها " بيان بنوايا المؤسسة ومبادئها المتعلقة بأدائها الاقتصادي، البيئي و الاجتماعي والذي يوفر إطار للعمل والأهداف والغايات.[1] و تتضمن سياسة الجودة، الصحة و البيئة (QSE) أفكار، قيم و توجهات المؤسسة مكتوبة و مصادق عليها من طرق المسؤول الاول عن المؤسسة تُظهر فيها بأن المؤسسة تريد العمل لتحقيق الجودة، الصحة و السلامة لعامليها و حماية البيئة، حيثتُعرض و تُنشر هذه السياسة لجميع الاطراف الداخلية و الخارجية، وتقع مسؤولية تنفيذها على عاتق جميع العاملين ، كما تستخدم المؤسسة سياسة الجودة، الصحة و البيئة لتعزيز صورة وسمعة علامتها التجارية من خلال الوعي الأطراف المختلفة الاخرى.

و بذلك يمكن القول أن سياسة الجودة، الصحة و البيئة هي عبارة عن إلتزام ادارة المؤسسة بمشاركتها و حضورها في كل ما له علاقة بالجودة و الصحة و البيئة، و التزامها بالعمل على التحسين المستمر و في جميع مستوياتها الادارية.

---

[1] المهندس حسان، نظام الادارة المتكامل (المفهوم و المتطلبات)، مقال متاح على الموقع:
https://hrdiscussion.com/hr61346.html تاريخ التصفح 12-02-2016

ثانيا: إلتزام الادارة العليا

يتوقف إدماج نظام الادارة المتكامل في المؤسسة على إصدار قرار استراتيجي من طرف الادارة العليا في ذلك، لذلك يجب على الادارة العليا في حالة تبني هذا النظام الالتزام بدعمه، تطويره، تنشيط حركة القائمين عليه والعمل على تعزيز ثقافة الجودة، حماية البيئة و الصحة المهنية، وتوفير كل الموارد اللازمة لتطبيق النظام، كما يجب على الادارة العليا قيامها بمراجعة أنظمة الجودة، حماية البيئة و الصحة المهنية الذي يتضمن سياسةQSE و الاهداف و الذي يبرر التزامها بتطبيق وتطوير نظام الادارة المتكامل والعمل على تحسين فعاليته.

و لقد اختلف بعض المفكرين حول ماهي المرحلة التي يمكن اتخاذ قرار تبني نظام الادارة المتكامل، حيث يرى كل من **Christel Monar** و**Florence Gillet-Goinard** أن هذا الالتزام يبدأ قبل مرحلة التشخيص و التحليل، و يتضمن تحديد ما تنتظره الادارة من هذا المشروع الجديد و الاهداف العامة المتعلقة به و تضمينه داخل استرايجية المؤسسة، كما يتجدد هذا الالتزام بعد مرحلة التشخيص من خلال تقديم الادارة لتوجيهات و اعداد لسياسة الجودة، البيئة و الصحة و السلامة المهنية و على العكس من ذلك، فقد رأى **Gabriel Ullmann** أن هذا الالتزام يكون بعد مرحلة تحليل وضعية المؤسسة و ترتيب الاولويات، حيث تقوم الادارة العليا بوضع سياسة تتعلق بالجوانب الثلاثة لنظام الادارة المتكامل تتضمن تعهدها بتلبية حاجات مختلف الاطراف المهتمة بالتحسين المستمر في أداء المؤسسة، كما يتضمن إلتزام الادارة بتحديد و توفير الموارد اللازمة و كذا تحديد الادوار والمسؤوليات و ذلك بتعيين مصلحة مختصة تكون مسؤولة عن هذا النظام[1].

و لكن، ومهما اختلفت الاراء حول تحديد المرحلة الملائمة لادماج نظام الادارة المتكامل فإنها لا تخرج عن ضرورة و أهمية تشخيص و تحليل و ضعية المؤسسة من خلال تحليل الاهداف

[1] بوطالب ابراهيم، المصدر مذكور سابقا، ص ص: 87-88.

الاستراتيجية التي وجدت من أجلها، و مدى تطابقها مع نظام الادارة المتكامل، و مدى امتلاكها للموارد المالية و البشرية التي تساعدها على ذلك.

و من جهة اخرى، يتم قياس إلتزام الإدارة العليا بادماج نظام الادارة المتكامل من خلال إلتزامها للمتطلبات التنظيمية، القانونية و من خلال تلبية حاجات كل المتدخلين و الأطراف المعنية، و قيامها بعمليات مراجعة بين مختلف الادارة ، العمال و اصحاب المصالح من أجل قياس، تقييم و العمل على تحسين السياسة و أهداف الجودة، البيئة و الصحة المهنية، كما ان تطور ميزانية الجودة، البيئة والصحة المهنية يعتبر كمؤشر هام لقياس مدى اهتمام الادارة العليا بتبني نظام الادارة المتكامل.

ثالثا: دليل الجودة، البيئة و الصحة المهنية QSE

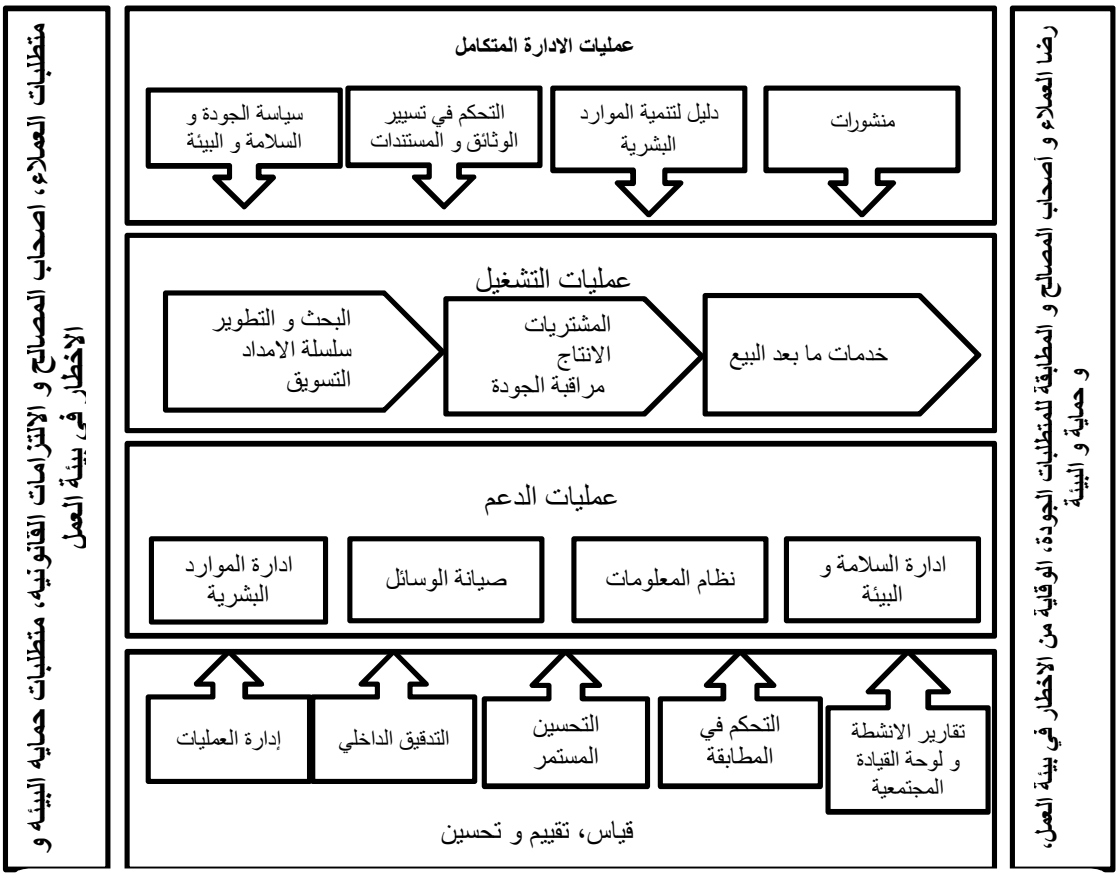
إن تطبيق نظام الإدارة المتكامل لا يمكن تحققه دون لجوء الادارة لاعتماد دليل الجودة والبيئة والصحة و السلامة المهنية، و هي وثيقة مهمة تعتمدها المؤسسات في اطار تبنيها لنظام الادارة المتكامل، و التي توضح فيه الخطوط الرئيسة للمؤسسة (التعريف بالمؤسسة، أنشطتها، التعديلات المتعلقة بالهيكل التنظيمي، القانون الأساسي الُمعدل، مهامها، رؤيتها و رسالتها، وأهدافها الاستراتيجية)[1]، كما يتضمن دليلQSE كل الإجراءات الموثقة على جميع العمليات التي تدعم به إلتزامها لمختلف المعايير الوطنية والدولية المطبقة و لاسيما معايير المواصفات الُمشكلة لنظام الادارة المتكامل، كما أنه من المهم أن يحدد في دليل QSE جميع العمليات (الادارية، التشغيلية و الداعمة) بواسطة خريطة تُظهر تفاعلها مع بعضها البعض.

[1] René Noel Aimé Totso, Développement et Amélioration du Système de Management Intégré QHSE, Édition illustrée, paris, 2015, p 14.

رابعا: خريطة عمليات الجودة، البيئة و الصحة و السلامة المهنية للمؤسسة

يقوم نظام الادارة المتكامل على تطبيق منهج العمليات، و ذلك بجمع عمليات المؤسسة التي تؤدي بها مختلف أنشطتها و مهامها، حيث تعرف العملية على أنها مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات[1]، حيث نجد في المؤسسة كل الأنشطة مكتوبة ومشكلة على شكل عمليات، حيث نجد إن سيرورة العمليات في المؤسسة تتكون من عمليات الادارة، عمليات التشغيل و عمليات الدعم، ولكل من هذه العمليات مخططات ووثائق خاصة بها، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم:07 خريطة العمليات لمؤسسة انتاجية تتبنى نظام الادارة المتكامل



Source :Le présent manuel décrit l'organisation du Système de Management Intégré du Groupe CLEMESSY, Manuel M-111 indice 16 , Date d'application : 10 février 2016, p13

[1] Fatima bennouna, un système unifié pour le management intégré Qualité, Sécurité, Environnement dans les entreprise marocaines, these de Doctorat, Spécialité Génie industriel, Etablissement Supérieur de Technologie, Fes, Maroc, 2015, p 84.

من خلال الشكل، يمكن القول أن نظام الادارة المتكامل يستند على تفاعل و تناسق جميع الانشطة و المهام الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية موزعة في شكل عمليات تؤدي إلى تحويل مدخلات إلى مخرجات ، حيث أن مخرجات عمليات الادارة و عمليات الدعم هي مدخلات عمليات التشغيل، و يمكن تعريف مختلف أنواع العمليات كما يلي:[1]

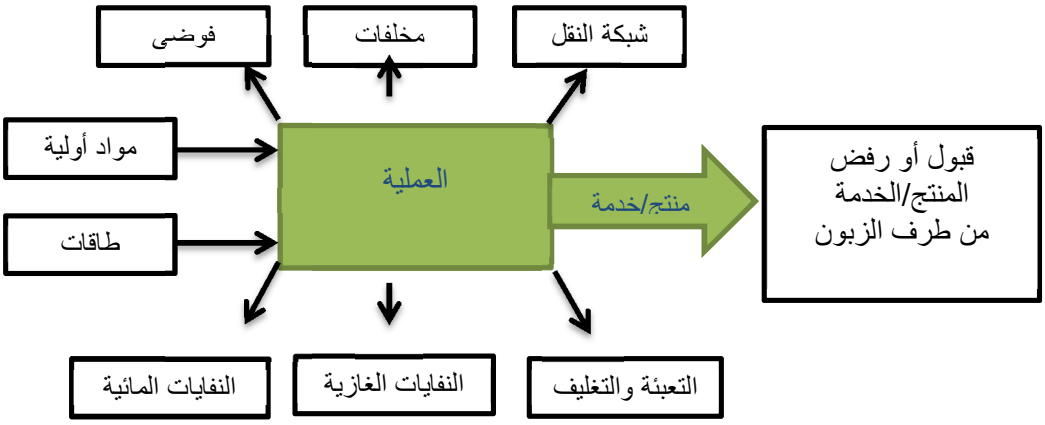
- **عمليات الادارة:** هي العمليات التي تقع على عاتق الإدارة التي تدعم و توجه من خلاله الاعمال في المؤسسة و تحسن من فعالية الانظمة الادارية المعتمدة، كعملية نشر سياسة الجودة ، عمليات التحكم في الوثائق والمستندات.
- **عمليات الدعم: هي** العمليات التي تساهم في نجاح عملية التنفيذ، وتوفر الوسائل للوصول الى الاهداف، فهي لا تخلق قيمة محسوسة مباشرة للعميل، كالعمليات المتعلقة بالموارد البشرية والبنية التحتية وبيئة العمل، والمعلومات، والمشتريات، ...
- **عمليات التشغيل:** هي العمليات التي تساهم مباشرة في تحقيق المنتج أو الخدمة، و التي تعبر عن مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج أو الخدمة ، و كذا العمليات المتعلقة بتطوير المنتج و خدمات ما بعد البيع، كما يمكن ان نعرفها بأنها كل العمليات التي لها تأثير مباشر على رضا العملاء، كما تستند مختلف العمليات على مبدأ التحسين المستمر عن طريق آلية (دائرة ديمينغ) باتباع الخطوات التالية:
- **التخطيط للعمليات:** بتحديد الاحتياجات، ووضع الأهداف، وصياغة الوثائق، وتحديد الموارد وأنشطة المراجعة والرصد والتقييم، وما إلى ذلك.
- **تنفيذ العملية.**

[1] Olivier Rousseaux, Système de Management Intégré Qualité, Sécurité et Environnement (Un atout pour l'entreprise), Intervention CCI Moselle, France, le16 avril 2013, p p : 7-9.

- **تقييم عملية:** معالجة عدم المطابقة العمليات، تحسين مؤشرات جودة العمليات بما في ذلك تلك المتعلقة بالأهداف(وقياس رضا العملاء الداخليين والخارجيين، ومراجعة الحسابات.
- **تحسين عملية:** عن طريق تحليل البيانات، و استعراض سير العمليات لتشمل تنفيذ خطط تحسين الجودة.

و باعتبار ان مختلف العمليات **Processus** التي تعتمدها المؤسسات يمكن ان تتفاعل مع مختلف المؤثرات الداخلية و الخارجية و التي يمكن ان تؤثر على جودة المنتج او الخدمة المقدمة للعميل و التي يمكن ان تظهر في مثل هذا الشكل:

الشكل رقم:08: تحليل المخاطر للعملية -التفاعل بين البيئة و العملية (Processus)



Source: Olivier Rousseaux, Système de Management Intégré Qualité, Sécurité et Environnement (Un atout pour l'entreprise), Intervention CCI Moselle, France, le16 avril 2013, p 16.

من خلال الشكل، نجد أن مختلف العمليات في المؤسسة هي عرضة لتأثيرات داخلية و خارجية (تأثيرات اقتصادية، بيئية) و الذي قد يكون عاملا محددا في التأثير ايجابا او سلبا على المنتج او الخدمة النهائية و بالتالي على تلبية او عدم تلبية المنتج لرغبات الزبائن، و ذلك من خلال:

1. **الجودة:** قد يؤثر اختيار مواد اولية غير مناسبة على جودة عمليات الانتاج و بالتالي على المنتج النهائي.

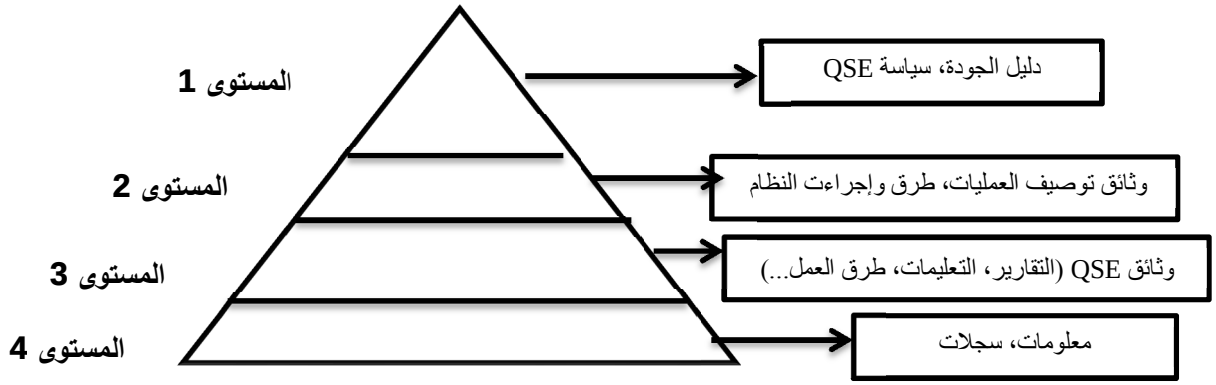
2. **الصحة و السلامة المهنية:** تؤثر بيئة العمل غير الملائمة (فوضى، شدة الضوء، عدم وجود أجهزة وقاية....) على سير مختلف العمليات في المؤسسة بسبب أنها تؤثر على صحة و سلامة العاملين الذي هو محور كل الانشطة في المؤسسة.

3. البيئة: تؤثر الجوانب والآثار البيئية الداخلية ومصادر الأخطار البيئية الخارجية على السير الحسن لمختلف العمليات في المؤسسة، كما يؤثر المنتج او الخدمة غير صديقة للبيئة على رفاهية العملاء و المجتمع الذي تعيش فيه من خلالهم.

خامسا: متطلبات التوثيق

إن نظام الادارة المتكامل يتطلب توثيقا لكل الإجراءات و الاساليب و الموارد من أجل تنفيذ متطلبات سياسة الجودة و البيئة و الصحة و السلامة المهنية التي تعهدت المؤسسة بها، و هذا لضمان الالتزام بالمطابقة للمنتجات و الخدمات و الانشطة و رضا العملاء[1]، و يشمل نظام التوثيق عدة نماذج من الوثائق و المستندات التي يمكن تقسيمها على حسب المستوى الاداري من حيث اصدارها او التعامل معها كما هي ممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم09: أنظمة التوثيق للمؤسسات المعتمدة SMI



المصدر: من اعداد الطالب

[1] Fatima bennouna, op cit, p 54.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن النظام التوثيق للمؤسسات التي تتبنى نظام الادارة المتكامل تتضمن اربعة أنواع من الوثائق على حسب المستوى الاداري الذي صدر منه و التي تتعامل معه، حيث يمثل المستوى الأول دليل الجودة الذي يصف نظامQSE، سياسة QSE، بينما يمثل المستوى الثاني إجراءات نظام ادارة الجودة البيئة و الصحة و السلامة المهنية، وتوصيف العمليات التي تتضمن مجموعة من الانشطة المتناسقة لتسهيل تنفيذ الأنشطة والعمليات داخل النظام، ويمثل المستوى الثالث مختلف وثائق الجودة و البيئة و الصحة و السلامة المهنية كالتقارير، التعليمات والاعلانات ، تتمثل الوثائق في المستوى الرابع في السجلات و المعلومات.

كما يمكن القول ان التوثيق في اطار نظام الادارة المتكامل يساهم في الحفاظ على مختلف المعلومات (الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية) تُدعم بها السير الحسن للعمليات، و لضمان أن يتم تنفيذ العمليات كما هو مخطط له. كما أن شكل و حجم الوثائق المستعملة في المؤسسات تختلف على حسب حجم المؤسسة ونوع الأنشطة الممارسة، تعقيد العمليات وتفاعلاتها، كفاءة و قدرة العاملين في التعامل مع مختلف الوثائق.

الفرع الثالث: مراحل الحصول على شهادة نظام الادارة المتكامل SMI

ان بحث المؤسسات على شهادة نظام الادارة المتكامل لا يكون الا باتباع مجموعة من المراحل المتسلسلة ضمن منهجية محددة مسبقا و متفق عليها من طرف المؤسسات و هيئات الاعتماد وتنقسم هذه المراحل العملية إلى عدة خطوات، حيث تتميز كل خطوة بوصف عملياتها مع قائمة المهام التي تستند عليها مدعمة برسوم بيانية، حيث تعبر مخرجات كل خطوة سابقة مدخلات للخطوة اللاحقة.

أولا: التهيئة لتبني المشروع SMI و تخطيطه

أ. تهيئة لتبني المشروع SMI

تعد ظهور الفكرة الأولية لتبني مشروع نظام الادارة المتكامل أول مرحلة من مراحل تعتمدها المؤسسة للحصول على شهادة QSE، حيث تنتج هذه الفكرة عن فرصة في البيئة الخارجية تريد المؤسسة استغلالها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بغية التفوق التنافسي، حيث تستند هذه المرحلة بالاضطلاع بعدد من العمليات الاولية العامة قبل البدء في تبني المشروع، كتحديد القرارات الواجب اتخاذها، تعيين المكلف بإدارة المشروع، اختيار مكتب استشاري مرافق من ذوي الخبرة، تحديد الاهداف العامة للمشروع و تحديد قائمة الاوامر و مختلف المهام المتعلقة بالمشروع.[1]

ب. تخطيط المشروع

حيث تبدأ هذه المرحلة مباشرة بعد تعيين و توكيل المهام لمدير المشروع، حيث يستند مهامه الاولية بالتخطيط للمشروع عن طريق إعداد و تقييم العمل الذي يتعين القيام به، حيث يتحدد في هذه العملية العمل اللازم لاستكمال المشروع وجدوله الزمني، وبعد ذلك، سيكون من الضروري تقدير الامكانيات، التكاليف والاحتياجات من الموارد المادية و البشرية، تقدير التأخيرات المحتملة و كذا إضفاء الطابع الرسمي على الوثائق المستعملة، كما يتوجب على مدير المشروع توفير خطة للتحسين المستمر، خطة الاتصال الفعال، خطة التدريب، كما يعتمد مدير المشروع على عدة مؤشرات لتحديد فعالية هذه المرحلة كمدى احترام الأهداف، و احترام المواعيد النهائية.

[1] Claude Pinet, 10 clés pour réussir sa certification QSE: ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, OHSAS 18001:2007, Association française de normalisation, France, 2015, p06.

ثانيا: تصميم، انشاء و تنفيذ مشروع SMI و اجراء التدقيق الابيض

أ. **تصميم مشروع SMI**

حيث تنطلق مرحلة تصميم المشروع مباشرة بعد موافقة اللجنة التنفيذية على خطط المشروع، حيث يعمل مدير المشروع تصميم و بناء نظام الادارة المتكامل، حيث يجب أن يستوفي هذا النظام متطلبات المعايير الدولية الثلاثةISO9001, ISO14001, OHSAS18001 ، و في هذه المرحلة يتوجب القيام بمجموعة من المهام الرئيسة منها كتابة دليل الجودة والسلامة والبيئة، تحديد خريطة عمليات الجودة، البيئة و الصحة و السلامة المهنية تحديد وإضفاء الطابع الرسمي على العمليات المتعلقة بالجودة، البيئة و السلامة المهنية، تحديد وثائق طريقة العمل (Mode d'opération)، و اظهار مختلف الاجراءات، هيكلة القواعد المتعلقة بالتوثيق وهيكلة القواعد المتعلقة بتسجيل الجودة والسلامة والبيئة في السجلات المعينة، كما يستند مدير المشروع على عدد من المؤشرات لتحديد مدى فعالية هذه المرحلة كإحترام المتطلبات واحترام المواعيد النهائية[1].

ب. **انشاء و تنفيذ نظام الادارة المتكامل**

تبدأ هذه الخطوة مباشرة بعد اعلام كل الجهات الفاعلة بنظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة(نظام الادارة المتكامل) وموافقة مجلس الإدارة على المشروع، حيث يقوم مدير المشروع بوضع النظام و بداية عمله، العمل على تطويره و انتشاره تدريجيا، و التكفل بقياسه لتحديد مدى فعاليته، و تتميز هذه الخطوة بضرورة التقيد بمجموعة من المهام يتكفل بها مدير المشروع كتدريب الموظفين في كل ما له علاقة بنظام الادارة المتكامل، تنفيذ الإجراءات، تسيير مختلف الوثائق، ملأ والحفاظ على سجلات الجودة والأمن والبيئة، إجراء عمليات تدقيق داخلية و كذا القيام بإجراء القياس على المؤشرات، و لهذا

[1] Claude Pinet, 10 clés pour réussir sa certification QSE: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, op cit, p 08

وجب من مدير المشروع التكفل بتوفير دليل الاداء المتعلق بنظام الادارة المتكامل، تسجيل كل العمليات و الاجرات المتعلقة بالجودة، البيئة و الصحة و السلامة المهنية و الذي يكون موجه لكل العاملين في المؤسسة، كما يستند مدير المشروع في مدى تحقيق فعالية الخطوة و هو استناده كل المؤشرات المتعلقة بالجودة و البيئة و الصحة و السلامة المهنية الموجودة في لوحة القيادة

ت. **التدقيق الابيض**

بغية التأكد من ان نظام الادارة المتكامل يعمل بطريقة فعالة، وجب على مدير المشروع الاستناد على مكتب مرافق ذوي خبرة في التخصص للقيام بعمليات التدقيق الابيض لمدى التزامها بمعايير النظام و لمعرفة نقاط ضعفها و هذا قبل أن يطلب من هيئة التصديق المعتمدة لإجراء مراجعة النهائية للحصول على الشهادة، و لهذا يقوم مدير المشروع باتخاذ مجموعة من المهام باتخاذ قرار إجراء تدقيق ابيض، اختيار مدقق مستقل (يفضل أن يكون معتمد)، و بعدها قيام المدقق بالتخطيط لإجراءات التدقيق، اجراء مقابلات مع الممثلين، ملاحظات في الموقع ،البحث عن الأدلة، تحديد نقاط عدم التوافق فيما يتعلق بالنظام المرجعي، إضفاء الطابع الرسمي على عدم الكشف (أوراق السرية للمؤسسة)و في الاخير كتابة تقرير التدقيق الابيض، اما فيما يخص المؤشرات المعتمدة في هذه الخطوة هي عدد عدم المطابقة والملاحظات حسب مستوى الخطورة

ثالثا: التدقيق و الحصول على شهادة SMI و اجراءات المتابعة

أ. التدقيق و الحصول على شهادة SMI

بعد الانتهاء المؤسسة من التأكد من مدى سلامة نظامها (استنادا على تقرير التدقيق الابيض)، تبدأ مرحلة التدقيق الرسمي بغية الحصول على الشهادة، حيث تنطلق هذه الخطوة باختيار المؤسسة لهيئة معتمدة و صادرة للشهادة، و ينطلق عملها وفقا للتخطيط المتفق عليه بين المؤسسة والهيئة المعتمدة، حيث تنقسم عملية تدقيق النظام إلى ثلاث عمليات: إعداد التدقيق، أداء التدقيق، ونتائج

التدقيق، و تتدرج ضمن خطوة اعداد التدقيق مجموعة من المهام تقوم بها الهيئة المعتمدة و هي تخطيط التدقيق، تخطيط المقابلات، أما خطوة أداء التدقيق فتتدرج ضمنها مجموعة من المهام منها الاستعراض الوثائقي، التدقيق في الموقع (والمقابلات، والبحث عن الأدلة)، عواقب التدقيق، أما نتائج التدقيق فتتدرج ضمنها مهام معالجة عدم المطابقة، تحليل الملف من قبل هيئة التصديق و في الاخير إصدار الشهادة (أو التدقيق التكميلي)، أما عن المؤشرات المتبعة هي عدد حالات عدم المطابقة التي تم اكتشافها.[1]

ب. **المتابعة**

لا يتوقف نجاح حصول المؤسسة على شهادة نظام الادارة المتكامل لاثبات نجاحها، بل وجب على مدير المشروع تتبع سير الحسن لهذا النظام بغية الاعداد لتدقيق أخر يكون بعد ثلاث سنوات، و تستند مرحلة المتابعة على مجموعة من المهام منها مراقبة وصيانة النظام، الامر الذي يسمح للشركة للتقدم على طريق التحسين المستمر، كما يجب متابعة و تحسين العمليات الاخرى مثل: عمليات التدريب، عمليات تحسين دليل QSE، عمليات تحسين التدقيق الداخلي و عمليات معالجة عدم المطابقة و متابعة الإجراءات الوقائية اضافة الى الزامية المشاركة في الزيارات لهيئات الاشهاد لمعرفة الجديد في كل ما له علاقة بمعايير الجديدة لنظام الادارة المتكامل، أما المؤشرات التي تستند عليها هذه المرحلة هي تقارير مراجعات دليل الجودة، تقارير تدقيق الجودة، البيئة و الصحة و السلامة المهنية الداخلية، لإجراءات التصحيحية (عدد، نوع، معدل، وقت التصحيح) و الإجراءات الوقائية (العدد والنوع والمعدل).

[1] Claude Pinet, 10 clés pour réussir sa certification QSE: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, op cit, p 09

المبحث الثاني: نظام ادارة الجودة ISO9001 كنظام فرعي لنظام الادارة المتكامل

تعد المواصفة ISO9001 نموذجا لنظام الجودة الذي يؤكد لإدارة المؤسسة والعاملين فيها ولزبائنها بأن أنشطة الجودة بالحالة العامة تتم وفقا للمعايير العالمية التي وضعت واعتبرت مقياسا لجودة الأداء الاقتصادي للمؤسسة، وعليه، و للتفصيل في ماهية هذه المواصفة، يمكن أن نسلط الضوء على مختلف العناصر من مفهوم و نشأة و مبادئ و متطلبات نظام إدارة الجودة وفقا لمعيار ISO 9001.

المطلب الاول: مدخل الى نظام إدارة الجودة، سلسلة ISO 9000

قبل التعرض لماهية نظام ادارة الجودة سلسلة 9000، يمكن استعراض التطور التاريخي للمواصفة بهدف التمهيد لمعرفة النظام ادارة الجودة بناءا على تطورات سابقة.

الفرع الاول: التطور التاريخي لمواصفات ادارة الجودة ISO 9000 و إصداراتها

تعود نشأة المواصفات ISO 9000 و تطورها كمواصفات لأنظمة الجودة الى الصناعات العسكرية و النووية، فالحاجة الى هذه المواصفات افرزتها ظروف الحرب العالمية الثانية بسبب فشل عدد من منتجات تلك الصناعة في أداء عملها، فكان لابد من ضمان جودة هذه المنتجات و ضمان عدم وجود عيوب فيها، لان ذلك سيؤدي الى خسارة تلك المؤسسات و افلاسها.[1]

و في العقد الخمسينات و الستينات سعت عدد من المؤسسات الكبيرة الى تبني المواصفة العسكرية رغبة منها في تحسين كفاءتها الانتاجية، و الاختيار الافضل للمجهزين بالاعتماد على مبادئ تأكيد الجودة للترويج في أدابياتها التسويقية، حيث كانت تلك المواصفات تصمم حسب المتطلبات الفردية لتلك المؤسسات التي اعتمدت أساسا لتقويم المجهزين و اختيارهم، و بهذا وجد

[1] مهدي صالح السامرائي و صبيح كرم الكناني، نظام ادارة الجودة الايزو -مدخل لتحسين اداء الجامعات-، ط1، عمان، الاردن، دار كنوز المعرفة، 2014، ص47.

المجهزون و الشركات انفسهم امام مجموعة كبيرة و متباينة و احيانا متعارضة في متطلبات تأكيد الجودة (المواصفة القياسية الامريكية Mil-Q-9858A، و المواصفة القياسية البريطانية BS5750)، أين كانت الرؤية واضحة بضرورة اصدار مواصفات قياسية دولية موحدة لنظم الجودة في اطار البلد الواحد.[1]

في مطلع السبعينات اهتمت المؤسسات الصناعية و الانتاجية و الخدمية بتحقيق جودة المطابقة لمواصفة أنظمة الجودة مما حفز عددا من الحكومات الاوروبية الى توحيد مواصفات وطنية لأنظمة ادارة الجودة و اصدارها بغية تقوية الوضع التنافسي لمؤسساتها في الداخل و تمكنها من المنافسة على المستوى الدولي و لاسيما بعد ظهور الصناعة اليابانية كمنافس قوي لما حققته منتجاتها من تفوق ملحوظ في الجودة على مثيلاتها الامريكية و الاوروبية، لذلك سعت العديد من هيئات التقييس الوطنية في تلك الدول الى اصدار مواصفات وطنية و كانت لهيئة المواصفة البريطانية السبق الاوروبي في اصدار المواصفة BS5750 سنة 1979 الخاصة بمتطلبات تأكيد الجودة[2].

و في نفس السنة التي اصدرت المواصفة البريطانية، تقدمت بريطانيا عن طريق عضويتها في منظمة ISO بطلب لتطوير مواصفات عالمية لتقنيات تأكيد الجودة، و ادراكا من منظمة الايزو لايجاد مواصفات خاصة بالجودة من تأكيد و ادارة، و على اثرها قامت بنشر اصدارها الاول سنة 1987 لتكون اول مواصفة عالمية لأنظمة ادارة الجودة سميت ISO 9000 التي كانت تستند في محتواها الى المواصفة البريطانية[3]، و هكذا، تسعى اليوم جميع المؤسسات بشتى انواعها الى اظهار انها تمتلك نظاما عاى درجة عالية من الكفاءة ينعكس على جودة خدماتها و منتجاتها بتبنيها لنظام ادارة الجودة ISO 9000، حيث يتيح هذا النظام الى ادارة الانشطة بنحو متكامل.

---

[1] مهدي صالح السامرائي و صبيح كرم الكناني، المصدر مذكور سابقا ، ص47.

[2] المصدر نفسه، ص48.

[3] محمد شيرين الكردى، المصدر مذكور سابقا، ص 27.

و في السنوات التي تلت، تم اصدار القياسات ISO 9000 بأجزائها التعاقدية الثلاث(9001، 9002، 9003) التي تتضمن متطلبات توكيد الجودة في المؤسسات المختلفة[1]، كما تقوم المنظمة بمراجعة المواصفات القياسية كل اربع او خمس سنوات، حيث تعتبر ISO 9000:2000، اول اجراء تعديل جذري للمواصفة، ثم تلتها ISO 9000:2008، التي بموجبها تم تدعيم التوافق مع مواصفة المتطلبات البيئية ISO 14001:2004 ، و تم اصدار مؤخرا النسخة ISO 9000:2015 و التي بموجبها تم تغيير فى المصطلحات وليس تغير فى المتطلبات وكذا التغير فى بعض البنود للمواصفة.

الفرع الثاني: تعريف المواصفة القياسية ISO 9000 و مكوناتها

أولا: تعريف المواصفة القياسية ISO 9000

يعرف Bryan Carey نظام إدارة الجودة ISO 9000 بأنه: " سلسلة من المواصفات العالمية التي تحدّد الحد الأدنى من النشاطات التي يتوجب على المؤسسة القيام بها لتحقق التحكم بالجودة وإن نظام إدارة الجودة ISO 9000 هو إطار عمل يتضمن : طرائق هيكلية ,عمليّات موثقة تعريف المسؤوليّات أي أنّ نظام إدارة الجودة في المؤسّسة هو الذي يمكن أن يحقّق المطابقة مع هذه المواصفات و ليس المنتجات التي تقدّمها"[2].

كما تم تعريف ISO 9000 على أنه: "نظام مرن هدفه ضمان إرضاء احتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين عن طريق الرّقابة الصّارمة على جودة المنتج والتقيّد بها طالما بقي المصنع أو المؤسسة قائما وينتج"[3].

---

[1] Claude pinet, l'ISO 9001 facile, Edition lexitis, paris, 2013, p 37.

[2] محمد الفندي، الفوائد المتوقعة من دمج نظام ادارة الجودة ISO 9001 مع منهجية Six Sigma، مجلة عالم الجودة، العدد التاسع، مصر، بير ملجهام البريطانية للطباعة و النشر، أفريل 2015، ص 10.

[3] https://www.iso.org/fr/iso-9001-qualit y-management.html.

ثانيا: مكونات المواصفة القياسية ISO 9000

تقوم المواصفة ISO 9000 على توفير متطلبات رضا المستهلك الاخير او المستهلك الصناعي من خلال فروعها الأساسية التي تتألفها هذه السلسلة (iso 9001, iso 9002, iso 9003, iso 9004)، مع التركيز على ان هذه المواصفات الدولية و متطلبات كل منها ليست بديلة لبعضها البعض، بل كل منها مكمل للآخر[1]، و لكن بعد السلسلة المحدثة حاليا إصدار ISO 9000:2008 حيث تم في هذه السلسلة الجديدة إدماج معايير ISO 9002, ISO 9003 في معيار واحد هو ISO 9001 من أجل التغلب على مشكلة الاختيار لدى المؤسسات بين هذه المعايير، وتأكيد اشتمال معيار ISO 9001 على جميع أنشطة المؤسسة، وإمكانية تطبيقه في جميع أنواع ، أحجام أو القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسات، و فيما يلي يمكن أن نحدد ما تتضمنه كل مواصفة على حدى:

- **المواصفة ذات الرقم ISO 9000:** هو معيار يوضح ويقدم الأسس والمبادئ التي ترتبط بنظام إدارة الجودة، وكذا المصطلحات المستعملة به و التي تتضمن إرشادات للاختبار والاستخدام و تناول جميع الصناعات بما فيها تطوير البرمجيات الجاهزة و غيرها من الانشطة ذات العلاقة.
- **المواصفة ذات الرقم ISO 9001:** و هي مواصفة تتضمن نموذج لتوكيد الجودة في التصميم، التطوير، الانتاج، الفحص و الاختيار، التركيب و الخدمة، و تشمل على جميع العناصر و تنطبق هذه المواصفات على كافة المنظمات الهندسية و الانشائية و الخدمية...الخ و التي يتضمن عملها التصميم و التطوير، الانتاج و التجهيز و خدمات ما بعد البيع، و هي الشهادة التي يتم اعتمادها في هذا الخصوص.[2]

---

[1] خضير كاظم حمود، المصدر مذكور سابقا، ص67.

[2] نفس المرجع السابق، ص68.

- **المواصفة ذات الرقم ISO 9004:** ويطلق عليه (إرشادات تحسين الأداء)، وهو عبارة عن دليل يقدم الخطوط الموجهة لجميع عمليات المؤسسة من أجل تحسين أدائها، وهو عبارة عن معيار مكمل لمعيار ISO 9001 إذ يشكل معه ثنائي، فمعيار ISO 9004 يعتبر كتوضيح لما جاء في معيار ISO 9001 ومع العلم أن هذا المعيار يخضع للمراجعة الداخلية والتقييم الذاتي.[1]

المطلب الثاني: نظام ادارة الجودةISO 9001 و مبادئه

في هذا الفرع سنتطرق إلى المبادئ التي تقوم عليها المواصفة العالمية لأنظمة ادارة الجودة ISO 9001 ، ثم نتناول أهمية تطبيق هذه المواصفات وفي الأخير نتطرق إلى الدوافع التي تجر المؤسسات إلى تطبيق هذه المواصفات العالمية.

حيث يعرف نظام إدارة الجودة المطابق للمواصفة القياسية ISO 9001 بأنه " نظام يتكون من سياسات المنظمة وإجراءاتها وخططها ومصادرها وعملياتها وتدرج السلطة فيها، وذلك لتحقيق جودة المنتجات أو الخدمات التي تلبي احتياجات الزبائن وأهداف المؤسسة. "[2]

سنتناول ماهية المواصفة ISO 9001 إصدار 2008 خصيصا، لان بموجبها تم تدعيم التوافق مع مواصفة المتطلبات البيئية ISO 14001:2004 و اللذان يدخلان كمواصفتان ضمن نظام الادارة المتكامل.

الفرع الاول: نظام ادارة الجودة ISO 9001 : 2008

تعتبر المواصفة العالمية الجديدة ISO 9001 اصدار 2008 هو الاصدار ما قبل الأخير المعمول به من طرف بعض المؤسسات التي تتبنى نظام ادارة الجودة و الذي يتميز عن الاصدار

---

[1] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، عمان، الاردن، دار اليازوري للطبع والنشر، 2008 ، ص75.

[2] محمد عبد العال النعيمي وآخرون، ادارة الجودة المعاصرة، عمان، الأردن، دار اليازوري، 2008 ، ص4 .

الذي سبقه **9001 :2000** في بعض الاختلافات البسيطة فقط، كتعديل لبعض البنود دون اضافة لبنود اخرى، حيث تم الاتفاق بين هيئة المعايير و القياس الدولية و منتدى الاعتماد العالمي على خطة تطبيق المواصفة الجديدة نسخة 2008، على النحو التالي:[1]

- تم العمل بالمواصفة الجديدة مع بداية اصدارها 15 نوفمبر 2008 جنب الى جنب مع المواصفة 2000: 9001 .
- بعد عام واحد من المواصفة الجديدة لم يكن هناك أي تجديد لشهادات سابقة الا باستخدام المواصفة الجديدة.
- تم الغاء شهادات الجودة الصادرة وفق المواصفة 2000: ISO 9001 ، اعتبارا من 15 اكتوبر 2010.

علما انه تم اصدار نسخة جديدة لنظام ادارة الجودة 2015: ISO 9001، و حددت فترة ثلاث سنوات (نهاية سنة 2018) كفترة متاحة لانتقال المؤسسات **من** نظام إدارة الجودة الحالي ايزو 9001:2008 وتبني الإصدار الجديد ايزو 9001:2015. [2].

وقد كان الداعي من وراء التعديل في المواصفة وإصدار المواصفة الجديدة 2015: ISO 9001 هو لمواكبة التغيرات و التطلعات الجديدة للمؤسسات بمختلف أنواعها، و كذا إعطاء المواصفة مرونة أكبر للتكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى مثل البيئة و السلامة و الصحة المهنية وغيرها اضافة الى توفير طرق متكاملة لتنظيم العمل داخل المؤسسات و وضع أسس ثابتة لنظام إدارة الجودة للسنوات العشر القادمة الذي يعكس متطلبات بيئة العمل المعقدة والمتغيرة لمواكبة سرعة التغير المطلوبة في

---

[1] المستشارون العالميون، متاح على الموقع http://www.gckw.com/ISO-9001-AR.asp?SPID=68، تاريخ التصفح: 2016/10/20

[2] محمد الشحات، تعرف على اهم التعديلات لمواصفة 2015: ISO 9001 ، مقال الكتروني، متاح على الموقع https://www.linkedin.com/pulse/، تاريخ المقال: 2015/12/19، تاريخ التصفح: 2016/10/20.

السنوات القادمة لضمان الإستجابة لمتطلبات مستخدمي المواصفة الجدد و الذين سيطبقون المواصفة مستقبلا، كما يعزز قدرة المؤسسات على تطوير و تحسين الأداء وإدارة المخاطر وتحقيق رضاء العملاء.[1]

الفرع الثاني: مبادئ نظام ادارة الجودة ISO 9001

يستند نظام إدارة الجودة ISO 9001 على عدة مبادئ مستمدة من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة و التي نورد أهم هذه المبادئ في خمسة نقاط كما يلي:

المبدأ الأول: التركيز على العملاء: تعتمد المؤسسات على عملائها لذا يجب عليها فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وتحقيق متطلباتهم والعمل الجاد على تجاوز توقعاتهم عن طريق التحسين المستمر، لذا تعمل المؤسسة من خلال ادماج نظام ادارة الجودة ISO 9001، أن تركز كافة أنشطتها و جهودها من أجل تحقيق حاجات ورغبات عملائها[2].

كما يتضمن العميل مفهوما أوسع من وجهة نظر نظام ادارة الجودة ليشمل العميل الخارجي (التقليدي) الذين يتمثل في الأفراد أو الجهات التي تستفيد و تتأثر بمنتج المؤسسة وأنشطتها من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجاته، رغباته، توقعاته، آرائه ومقترحاته في تصميم المنتج، أما بالنسبة للعميل الداخلي في ظل نظام ادارة الجودة فيتمثل في الأفراد وفي الوحدات التنظيمية(أقساماً أو إدارات) التي تنتمي داخلياً للمؤسسة وتتأثر بالأنشطة والقرارات التي تقدمها، فإدارة الجودة تركز على العنصر البشري في المؤسسة وتطلق عليه اسم العميل الداخلي للدلالة على مدى أهميته وضرورة الاستثمار فيه

---

[1] مجدي خطاب، 2015: ISO 9001 (مصطلحات جديدة و ليست تغيير واضح في المصطلحات)، مجلة عالم الجودة، بير ملجهام البريطانية للطباعة و النشر، العدد 10، مصر، 2015، ص05.

[2] Marcel et tayeb Hafsi, le management d'aujourd'hui: une perspective nord américaine, France, éditions Economica, 2000, p 102.

بشكل جيد باعتباره أهم رأس مال للمؤسسة، والوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز لتحقيق رضا العميل الخارجي[1].

المبدأ الثاني: إلتزام الادارة العليا: يعتبر تبني المؤسسات لنظام ادارة الجودة من القرارات الاستراتيجية التي تتخذ من طرف الادارة العليا، لذا يجب ان تلتزم الادارة العليا بدعمه، تطويره وتنشيط حركة القائمين عليه و العمل على تعزيز ثقافة الجودة.[2]

المبدأ الثالث: تمكين العاملين: يعتبر تمكين العاملين من الأسس والمبادئ التي يقوم عليها مدخل نظام إدارة الجودة لدى الكثير من الكتاب والباحثين[3]، إذ أنَّ تمكين العاملين ضروري للتحسين المستمر لجميع العمليات وتفادي أسباب عدم المطابقة للمنتجات، كما يساعد التمكين على خلق الإبداع والابتكار واختصار الوقت في كثير من المواضع مثل مدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرار.

المبدأ الرابع: منهج السيرورة : تحقق النتيجة المرغوبة بكفاءة أكبر عندما تدار الموارد والأنشطة ذات العلاقة كسيرورة، والسيرورة هي مجموعة من العمليات المتداخلة والمتفاعلة والتي تحول المدخلات إلى مخرجات، وهذه العمليات تتطلب تخصيص للموارد مثل (الأفراد – المواد)[4].

المبدأ الخامس: منهج النظام في الإدارة : فضمن مفهوم النظام فإن العمليات يجب أن تتمتع بدرجة عالية من التجانس والثبات، مما يعطي الضمان بأن جودة المخرجات تتمتع بدرجة تجانس وثبات عالية أيضاً، والتوجه الحديث في الإدارة يقوم على الترابط والتعامل في العمليات في جميع المستويات

---

[1] لخضر مداح، مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015، ص20.

[2] خيضر كاظم حمود، المصدر مذكور سابقا ، ص101 .

[3] فاتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، القاهرة، مصر، إيتراك للنشر والتوزيع، 2001 ، ص93.

[4] فيصل السيد عبدالوهاب، جودة برامج التشخيص للأشخاص المعاقين في منطقة القصيم (السعودية)، الملتقى الخامس عشر للجمعية الخليجية للإعاقة حول "جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة" ، 2015/03/02، دوحة، ص 14.

الإدارية بشكل عام وفي المستويات التشغيلية بشكل خاص حيث يتم إنتاج الجودة حسب متطلبات الزبائن[1].

المبدأ السادس: التحسين المستمر: يعتبر مبدأ التحسين المستمر في مدخل نظام إدارة الجودة تلك الفلسفة الادارية التي ترى أن هناك دائما فرصا لتحسين العمليات، الانشطة، تطوير الآلات، الافراد وطرق الانتاج و المنتج بشكل مستمر يجب استغلالها، و هذا ما أكده (E. Deming) من خلال عجلة ديمينغ للتحسين المستمر والمتكونة من أربعة أنشطة يتم القيام بها بشكل دوري دون توقف[2]. لذا فعلى المؤسسة أن تتكيف بشكل سريع ومستمر مع بيئتها الخارجية، مما يفرض عليها تطوير وتحسين منتجها وعملياتها وأدائها لمواجهة المنافسة القوية في مجال أعمالها.

المبدأ السابع: اتخاذ القرارات بناءا على الحقائق: ان اتخاذ القرارات الصائبة للتحسين المستمر في اطار نظام ادارة الجودة لا يتحقق الا باللجوء للحقائق الواقعية و الدقيقة و في الزمن المناسب، وهذا لا يكون الا بتوفير نظام معلومات فعال الذي يستند على كيفية الحصول على المعلومات الدقيقة والتي على اساسها تترجم لقرارات و منه الوصول الى اهداف نظام ادارة الجودة.

المبدأ الثامن: علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين: علاقة المصالح المشتركة مع الموردين تؤدي إلى زيادة المقدرة لخلق قيمة مضافة لكل من المؤسسة و المورد، فعمل أي مؤسسة يتطلب الاستفادة من تحديثات الموردين للمواد الخام والأجهزة والمعدات والخدمات بكافة أنواعها، وهذا يعني أن موردي أي مؤسسة أصبحوا جزءاً من نظام الجودة فيها[3].

---

[1] فيصل السيد عبدالوهاب المصدر مذكور سابقا، ص 14.

[2] يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك -منهج كمي، ط1، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004، ص368.

[3] منشور صادر عن المواصفة القياسية الدولية ISO 10014، إدارة الجودة – إرشادات لتحقيق المنافع الاقتصادية والمالية، الترجمة الى العربية الامانة المركزية iso جنيف، سويسرا، 2006، ص 18.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق نظام ادارة الجودة ISO 9001

يقوم نظام إدارة الجودةوفقاً لمواصفات ISO 9001:2008 على خمسة متطلبات أساسية تضم كل منها مجموعة من العناصر الفرعية والتي يمكن التعرض لها على النحو التالي:

اولا: متطلبات نظام إدارة الجودة: يحتوي على المتطلبات الفرعية التالية: [1]

1. متطلبات عامة: يتوجب على المؤسسة أن تنشئ وتوثق وتنفذ نظام إدارة الجودة وتحسن فعاليته باستمرار وتحافظ عليه وفق متطلبات المواصفة الدولية، وعليها القيام بما يلي:

- تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقها في المؤسسة ككل؛
- تحديد تسلسل وتفاعل هذه العمليات؛
- تحديد المعايير والطرق الضرورية المطلوبة لضمان فاعلية كل العمليات والسيطرة عليها؛
- ضمان توفير الموارد والمعلومات اللازمة لدعم العمليات ومراقبتها؛
- قياس ومراقبة وتحليل العمليات؛
- إتخاذ الإجراءات الضرورية للوصول إلى النتائج المخططة والتحسينات المستمرة لهذه العمليات؛

2. متطلبات التوثيق :أي توثيق جميع أنشطة العمل فيما يخص الجودة في المؤسسة يتضمن توثيق نظام إدارة الجودة بتوثيق النصوص لسياسة وأهداف الجودة، توثيق دليل الجودة، توثيق الاجراءات المطلوبة بموجب هذه المواصفة و توثيق المستندات اللازمة للمؤسسة لضمان فاعلية التخطيط والعمليات والسيطرة عليها.

---

[1] راشي طارق، المصدر مذكوور سابقا، ص ص: 138-142.

ثانيا: مسؤولية الإدارة

تبرز مسؤولية الإدارة في تحديد سلسلة من الأنشطة اللازمة لتحقيق الجودة وإعلان إلتزاماتها بمفاهيمها، ويتضمن هذا العنصر ستة متطلبات هي[1]:

1. **إلتزام الإدارة :**يجب على الإدارة العليا للمؤسسة توفير دليل على إلتزامها نحو تطوير تطبيق نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لفعاليتها.
2. **التركيز على الزبون :**يجب تأكيد الإدارة العليا على أن متطلبات الزبون محددة وتنفذ هدف تحقيق رضاه.
3. **سياسة الجودة :**ويقصد بها توجهات إدارة المؤسسة فيما يتعلق بنظام الجودة، وهي تمثل جزءًا من السياسة الكلية للمؤسسة، ووفقا لهذه السياسة تصدر الإدارة العليا وثيقة تحدد فيها أهداف وسياسة الجودة، وتكون معلنة ومعروفة لجميع العاملين في المؤسسة والأطراف ذات العلاقة.
4. **التخطيط :**إن التخطيط يمثل أحد الوظائف الإدارية التي تقوم بها إدارة المؤسسة، و تهتم بتقسيم مواردها ومن ثمة القيام بعملية التنسيق بين الأنشطة، وأيضا يجب تحديد أهداف الجودة المطلوبة للمطابقة بمتطلبات المنتج، وان تكون هذه الأهداف قابلة للقياس ومرتبطة بسياسة الجودة.
5. **المسؤولية والصلاحية والاتصالات :**يتضمن هذا العنصر قيام الإدارة العليا بتحديد مسؤوليات وصلاحيات العاملين تجاه عمليات تقييم نظام إدارة الجودة أو مراقبة العمليات، وتوفير الأدوات والموارد المناسبة لمراجعة أنشطة الإنتاج إضافة إلى تعيين ممثل للإدارة بصلاحيات محددة تجاه الأنشطة ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

---

[1] محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة (مفاهيم و تطبيقات)، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2004، ص314.

6. مراجعة الإدارة :وهي تمثل عملية تقييم الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة بهدف الإلتزام بمتطلباته وتحقيقها، وتتضمن هذه العملية مراجعة سياسة الجودة ونتائج المراجعة.

ثالثا: إدارة الموارد: تحدد وتوفر المؤسسة جميع الموارد الكافية لضمان الجودة، والتي تتضمن كافة الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة ويتضمن :[1]

1. توفير الموارد :يجب على المؤسسة أن تحدد وتوفر الموارد المطلوبة لغرض تنفيذ نظام إدارة الجودة والمحافظة عليه وتحسين فعاليته، بالإضافة إلى تحقيق متطلبات الزبون من خلال تلبية احتياجاته.

2. الموارد البشرية :هي تلك العناصر البشرية التي تؤدي أعمالا تؤثر على جودة المنتج، والتي يجب أن تتمتع بكفاءة عالية على أساس من التعليم والتدريب والخبرة والمهارة المناسبة.

رابعا: تحقيق المنتوج: ويتضمن هذا البند مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها حتى تتمكن المؤسسة من تقديم منتج يتماشى ورغبات الزبون،. يمكن تلخيصها في الآتي:

- تصميم عملية إنجاز المنتوج، حيث يجب على التنظيم أن يخطط ويطور المراحل الضرورية لتحقيق المنتوج المرغوب فيه، وهي تبدأ بتحديد المراحل الضرورية لتحديد جيد لمتطلبات السوق والزبون واعتماد أدوات دراسة السوق وسلوك المستهلك، ثم التخطيط وتنفيذ تصميم المنتوج؛
- تحديد مراحل وشروط عمليات الشراء، والتأكيد من ضرورة انتقاء الموردين على أساس جودة المدخلات، والتكاليف المقبولة المتماشية مع حاجيات ورغبات الزبون من جهة، وقدرات المؤسسة من جهة أخر؛
- ضرورة السيطرة والتمكن الجيد من عمليات الإنتاج، عن طريق التحكم في مراحل العملية الإنتاجية.

---

[1] راشي طارق، المصدر مذكوور سابقا، ص ص: 138-142.

خامسا: القياس والتحليل والتحسين: من متطلبات نظام ادارة الجودة التزام المؤسسة بالقيام بعمليات القياس، التحليل و التحسين لمتابعة رضا العميل، و تتضمن هذا العنصر ما يلي:[1]

1. **المجال العام :**إذ يجب على المؤسسة ان تعتمد على طرق، مناهج وتقنيات إحصائية، وذلك من أجل بيان مطابقة المنتجات، وضمان المطابقة لنظام إدارة الجودة، وتحقيق التحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة.
2. **القياس والمراقبة :**و ذلك بمراقبة العمليات المرتبطة بملاحظات الزبائن الخاصة بتلبية المؤسسة للمتطلبات المحددة كإحدى مقاييس أداء نظام الجودة، تنفيذ المراجعات الداخلية على فترات محددة للتحقق من مطابقة متطلبات نظام إدارة الجودة المعد من طرف المنظمة العالمية المواصفة القياسية الدولية، تطبيق أساليب مناسبة لمراقبة وفحص وإختبار وقياس عمليات نظام إدارة الجودة.
3. **تحديد حالات عدم المطابقة وإتخاذ الأعمال التصحيحية المناسبة :**أي أنه عند ظهور أي حالة عدم المطابقة ذات العلاقة بالمنتج أو بنظام الجودة، فإنه يتم تحديد أسباب ظهورها، وإتخاذ الأعمال التصحيحية المناسبة لمنع حدوث ذلك مرة أخرى، والتأكد من فاعلية هذه الأعمال.
4. **تحليل البيانات:** بتحديد وجمع وتحليل البيانات المناسبة، لتوضيح ملائمة وفاعلية نظام إدارة الجودة، وتقييم التحسين المنفذ فيه نظام .ويجب أن تكون عملية تحليل البيانات توفر المعلومات المرتبطة برضا العميل، مطابقة المنتوج للمواصفات المطلوبة، خصائص وإتجاهات العمليات والمنتجات محتوية على فرص الإجراءات الوقائية، ومعلومات عن الموردين، والتحقق من قدرتهم على التجهيز وفقا للمواصفات المحددة في العقد.

---

[1] راشي طارق، المصدر مذكوور سابقا، ص140.

- **التحسين المستمر :**ينبغي على المؤسسة أن تقوم بشكل مستمر بتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة، وعليها أن تحدد العمليات التي يتم بموجبها التحسن من خلال استخدام سياسة الجودة وأهدافها، وتحليل البيانات والإجراءات التصحيحية والوقائية بما فيها شكاوي العملاء؛ والقيام بمراجعة حالات عدم المطابقة، تقييم الاحتياج للإجراءات التصحيحية والوقائية، للتأكد من عدم تكرار حالات عدم التطابق مستقبلا.

المبحث الثالث: نظام الادارة البيئية ISO14001 كنظام فرعي لنظام الادارة المتكامل

يعتبر نظام الادارة البيئية ISO14001 النظام الفرعي الثاني لنظام الادارة المتكامل، حيث يتداول المختصون عدة تعاريف لنظام الإدارة البيئية، التي تعبر بالمحصلة الجهود المؤسسة التي تقوم بها للاقتراب من تحقيق الأغراض البيئية بوصفها جزءاً أساسياً من سياساتها كما أنها تُعنى بالتعديلات المطلوبة في نظم المؤسسات المختلفة، بحيث يكون الاهتمام بالبيئة مجالاً مؤثراً وفعالاً فيها، ويبدو ذلك جلياً في الهيكل الوظيفي للمؤسسات من حيث المسؤوليات والمهام وتنفيذ الخطط والمراجعة للخطط البيئية، بهدف تحسين أداء المؤسسة وخفض آثارها البيئية أو منعها تماماً بوصفها الوسيلة المناسبة لتصحيح أوضاع الصناعة[1]، و لهذا ارتأينا ان نعرف أولا ما المقصود بالبيئة و ماذا تعني الإدارة البيئية و المشكلات البيئية علاقتها بنظام الادارة البيئية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية للبيئة، التلوث البيئي و المفاهيم المرتبطة بهما

يعتبر مصطلح البيئة و التلوث البيئي من المصطلحات الهامة في عصرنا الحالي لما له من تأثير على معطيات الحياة، و نظرا لما يبتغيه موضوع دراستنا، يتوجب علينا تحديد مفهوم هذا المصطلح ومفاهيم اخرى مرتبطة به.

---

[1] مطانيوس مخول و عدنان غانم، نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، دمشق، 2009، ص35.

الفرع الاول: مفهوم البيئة و النظام البيئي

أولا: مفهوم البيئة: لاقت كلمة "بيئة" انتشارا واسعا بعد انعقاد مؤتمر ستوكهولم عام 1972، الذي قام على شعار "نحن لا نملك إلا كرة أرضية واحدة"، و بدأ الألسنة تنطلق بها في التعبير عن مفاهيمهم إذا ما تحدثوا عن المشاكل البيئية كالتلوث و أزمة المياه و غيرها، كما أصبحت حاجة الإنسان إلى فهم المحيط الذي يعيش فيه أكثر من أي وقت مضى[1]، و على الرغم من الغموض الذي يكتنف مفهوم البيئة، فإن الأمر لم يخلو من محاولات عديدة لتعريفها.

البيئة في اللغة العربية هي مستقر الشيء و منزله الذي يتمكن منه، سواء كان المستقر به إنسانا أو حيوان[2]. أما في اللغة الانجليزية فيستخدم لفظ (Environment) للدلالة على الظروف المحيطة المؤثرة على النمو و التنمية، كما يستخدم للتعبير عن الظروف الطبيعية مثل الهواء، الماء و الأرض التي يعيش فيها الإنسان[3]، و يتطابق هذا التعريف مع التعريف الفرنسي لكلمة Environnement التي تعني مجموع الظروف الطبيعية للمكان من هواء و ماء و أرض والكائنات الحية المحيطة بالإنسان.

كما عرّف المجلس الدولي للغة الفرنسية البيئة بأنها: "مجموع العوامل المادية و الكيميائية والبيولوجية و العناصر الاجتماعية القابلة في وقت معين للتأثير بطريقة مباشرة أو غير مباشرة حاليا أو في وقت لاحق على الكائنات الحية أو النشاط الانساني." [4]

---

[1] ماهر محمد المومني، الحماية القانونية للبيئة في المملكة الأردنية الهاشمية، ط1،، عمان، الاردن، مطابع الدستور التجارية، 2004، ص 15.

[2] الشحات ابراهيم محمد منصور، البيئة في الإسلام، القاهرة، مصر، دار النهضة العربية، 2001، ص 7.

[3] محمد حسام محمود لطفي، المفهوم القانوني للبيئة في مصر، المؤتمر العلمي الأول للقانونيين المصريين حول الحماية القانونية للبيئة في مصر، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي و الإحصاء و التشريع، القاهرة، مصر، 25-26 فيفري 1992، ص 5.

[4] Jean Lamarque, droit de la protection de la nature et de l'environnement , L.G. D. J,1973.p 15.

و يذهب تعريف آخر إلى اعتبار البيئة "الإطار الذي يعيش فيه الإنسان و يحصل منه على مقومات حياته من غذاء و كساء و دواء و مأوى و يمارس فيه علاقاته مع أقرانه من البشر."[1]

نستنتج مما سبق، أن مصطلح البيئة تتعدد حوله الآراء و تتنوع و إن كانت في مجموعها توحي لنا بأن البيئة اصطلاح يعبر عن كل ما يحيط بالانسان من أشياء سواءا كانت طبيعية (هواء، تربة، ماء...) أو إصطناعية (مباني، سدود...).

ثانيا: مفهوم النظام البيئي: يعرف النظام البيئي على أنه:" مجموعة من العناصر التي تتكامل وتتفاعل بشكل منتظم لتشكل وحدة كاملة."[2]، كما يعرف أيضا على انه: " أية مساحة من الطبيعة و ما تحويه من كائنات حية و مواد حية في تفاعلها مع بعضها البعض و مع الظروف البيئية و ما تولده من تبادل الاجزاء الحية و غير الحية."[3]، ومن التعريفين السابقين يمكن القول أن النظام البيئي بأنه وحدة بيئية متكاملة تتكون من كائنات حية منتجة ومستهلكة ومكونات غير حية في مكان معين، يتفاعل بعضها ببعض وفق نظام بيئي متوازن.

الفرع الثاني: مفهوم التلوث البيئي و التلوث الصناعي

أولا: مفهوم التلوث البيئي: لقد أدت التطورات الصناعية الهائلة المواكبة للزيادات السكانية و عدم ترشيد استهلاك الموارد اضافة الى عدم أخذ البيئة بعين الاعتبار الى ظهور المشاكل البيئية و في مقدمتها مشكلة التلوث.

و يعرف التلوث البيئي عموما بأنه التغيرات غير المرغوبة فيها يحيط بالإنسان كليا أو جزئيا كنتيجة للأنشطة الإنسان من خلال حدوث تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة تغير من المكونات الطبيعية

---

[1] أشرف هلال، جرائم البيئة بين النظرية و التطبيق، ط1، دون دار للطبع، 2005، ص 66.

[2] نجم العزاوي و عبد الله حكمت النقار، ادارة البيئة (نظم و متطلبات و تطبيقات ISO14000)، ط1، عمان، الاردن، دار المسيرة، 2007، ص93.

[3] فراس أحمد الخرجي، الادارة البيئية، ط1، عمان، الاردن، دار كنوز المعرفة، 2007، ص15.

و الكميائية و البيولوجية للبيئة مما قد يؤثر على الانسان و نوعية الحياة التي يعيشها[1]. كما يرتبط التلوث دوما بوجود مواد أو طاقات ضارة في المحيط الذي نعيش فيه بنسب غير طبيعية و في غير مكانها بما شأنه الأضرار بالكائنات الحية أو بالإنسان في مأمنه أو صحته أو راحته[2].

ثانيا: مفهوم التلوث الصناعي، اسبابه و مظاهره

1. مفهوم التلوث الصناعي: يعرف التلوث الصناعي أنه" :تدخل الأنشطة الإنسانية للإنتاج في موارد وطاقات البيئة بحيث تعرض تلك الموارد والطاقات إلى صحة العاملين أو رفاهيتهم والمجتمع أو المصادر الطبيعية للخطر وتجعلها في وضع يحتمل معه تعرضها للخطر بشكل مباشر أو غير مباشر."[3]، كما يعرف: " ان الانسان اثناء ممارسته لأنشطته الصناعية و في استخداماته المتزايدة لمظاهر التقنية الحديثة هي المسؤولة عن تفاقم مشكلة التلوث الصناعي."[4]

حيث تختلف نوعية و كمية الملوثات التي تصدر من الصناعة اختلافا كبيرا في صناعة الى اخرى و تتوقف على عدة عوامل أهمها:[5] نوع الصناعة، حجم المصنع و عمره و نظام الصيانة به، نظام العمل بالمصنع و كمية الانتاج، التقنيات المستخدمة في العمليات الصناعية، نوعية الوقود والمواد الاولية المستخدمة و وجود الوسائل المختلفة للحد من اصدار الملوثات و مدى كفاءة العمل بها.

---

[1]معوض عبد التواب، جرائم التلوث، الإسكندرية، مصر، دار المعارف،1986 ، ص9 .

[2]ماجد راغب الحلو، قانون حماية البيئة في ضوء الشريعة ، الاسكندرية، مصر، دار المعارف ،2002، ص40 .

[3]أبو النجا محمد العمري، آليات التدخل المهني بطريقة تنظيم المجتمع المحلي مع المنظمات غير الحكومية للحفاظ على البيئة الحضرية من التلوث، الملتقى العربي الثاني إدارة المدن الكبرى :مشكلات حضرية وحلول إبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ماي 2005 ،ص54

[4]عارف صالح مخلف، الادارة البيئية –الحماية الادارية للبيئة-، عمان الاردن، دار اليازوري، 2009، ص58.

[5]موساوي عمر و بالي مصعب، ادماج البعد البيئي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، ملتقى دولي حول "سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل الرهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص2.

2. اسباب التلوث الصناعي: تختلف اسباب التلوث الصناعي حسب حجم المؤسسة و كمية الأنشطة التي تمارسها، الا ان يمكن حصر الاسباب المشتركة في:

- إغفال سياسات التصنيع للآثار البيئية.
- تمركز الصناعات و غياب التخطيط العمراني.
- مخالفة الكثير من المصانع للشروط الصحية البيئية.
- الاستخدام الضخم لمصادر الطاقة الملوثة.
- الافراط في استعمال المبيدات.
- إغفال الرقابة البيئية ظل وجود تشريعات.

3. أشكال التلوث الصناعي

- **تلوث الهواء:** يعرف المجلس الاوروبي التلوث الجوي كالتالي:" يتلوث الهواء عندما تتواجد فيه مادة غريبة او عندما يحدث تغير هام في نسب المواد المكونة له حيث يترتب عليها حدوث نتائج ضارة و تسبب مضايقات و انزعاجات."[1] حيث ارتفعت ظاهرة تلوث الهواء الصناعي بعد الثورة الصناعية و نمو المدن و استخدام الوقود الاحفوري، حيث تعتبر المدن الصناعية من اكثر المناطق تعرضا لظاهرة التلوث الهواء.
- **التلوث المائي:** و يقصد بالتلوث المائي كل خلل و تلف في نوعية المياه ونظامها الايكولوجي بحيث تصبح غير صالحة لاستخداماتها الأساسية. ويمكن إجمال ملوثات الماء الناتجة عن الأنشطة البشرية في: [2] التلوث الحراري نتيجة قذف المياه الساخنة التي استعملت في محطات توليد الطاقة الكهربائية أو المنشآت الصناعية لغرض التبريد، مما يؤدي ذلك إلى رفع حرارة الماء

---

[1] صالح وهبي، قضايا عالمية معاصرة، ط2، دمشق، سوريا، دار الفكر، 2004، ص 87.

[2] موساوي عمر و بالي مصعب، المصدر مذكور سابقا، ص6.

وتغير خواصه الطبيعية، التلوث بالنفط الذي يعود سببها الى حوادث ناقلات البترول وكذا التلوث بالمخلفات الصناعية وينتج عند إلقاء النفايات الصناعية الصلبة أو السائلة المحتوية على المعادن الثقيلة مثل :الرصاص، الزنك، الزئبق، النحاس، الألمنيوم وغيرها.

المطلب الثاني: مدخل الى الادارة البيئية سلسلة ISO 14000

بعد التطرق إلى المفاهيم الاساسية للبيئة و المشكلات البيئية التي تتسببها المؤسسات (خاصة الصناعية) و الذي يتأثر به العاملين داخل المؤسسة، بعض المنظمات الاخرى و المجتمع الذي تعيش في وسطه، اتجهت المؤسسات الى تبني البعد البيئي في اداراتها و سارت نحو تطبيق الأساليب الإدارية الجديدة والمستحدثة في مجال حماية البيئة من خلال تبني نظام الادارة البيئية سلسلة المواصفات ISO 14000 ، لذا سنتناول مفهوم الادارة البيئية ISO 14000 .

الفرع الاول: مفهوم الادارة البيئية

غالبا ما كانت المناقشات بين الباحثين حول مفهوم الادارة البيئية يسوده نوع من الغموض، و هذا يعود الى ان الكلمتين بيئة و ادارة تعني اشياء مختلفة، فقد عرفت البيئة: "كل العوامل و الظروف الخارجية الحية و غير الحية التي تؤثر على الكائنات الحية خلال فترة معينة"[1] ، أما الادارة فقد تعريفها بأنها عملية هيكلية تبدأ بوضع الاهداف و تمتد خلال عدة وظائف منها التخطيط، التنظيم، التطوير و المالية و غيرها، و اذا تم جمع هذين المفهومين يمكن إيراد عدة تعاريف مختلفة كما يأتي:

الإدارة البيئية هي :"إدارة للمنظمة لتبقى واعية لتفاعلات سلعها وأنشطتها مع البيئة، كذلك لغرض التحسين المستمر لمستوى الأداء البيئي."[2]

---

[1] نجم العزاوي و عبد الله حكمت النقار، استرايجيات و متطلبات و تطبيقات ادارة البيئة، ط2، عمان، الاردن، دار اليازوري، 2015، ص206.

[2] يوسف حجيم الطائي وآخرون،المصدر مذكور سابقا، ص372 .

كما عرفها **Jonquières Michel** على انها" :تنظيم في إطار المؤسسة يلتزم من خلاله جميع الأفراد تحقيق أهداف المؤسسة لحماية البيئة"[1].

و عرفت أيضا: "أنها إدارة النشاطات و السياسات العامة ضمن المشاكل البيئية من أجل حماية الشؤون العامة و الإدارة البيئية كأي إدارة أخرى عملية إنسانية؛ حيث تتفاعل بعمل الأفراد و الجماعات من أجل تحقيق مجموعة من القيم و الأهداف التنظيمية المحددة بصورة مسبقة"[2].

من التعاريف السابقة يمكن القول ان الإدارة البيئية هو أسلوب منهجي لدمج الاعتبارات البيئية مع أنشطة المؤسسة ، يرافقه التزام المؤسسة بأداء دور فاعل في تفحص عملياتها بشكل شامل مع البحث عن وسائل لزيادة فاعليتها البيئية بما يقدم ضمانات للعاملين، العملاء والمجتمع.

الفرع الثاني: مفهوم سلسلة المواصفة ISO 14000

إن تبني المؤسسات للسلسلة المواصفات ISO 14000 هي ترجمة لاهتمامها بدمج البعد البيئي في إداراتها (الادارة البيئية) ، حيث تعرف سلسلة المواصفات ISO 14000 بأنها " مجموعة من المواصفات الموثقة تستدعى من المنظمة المساهمة في الحفاظ على استخدام المواد الأولية وإنتاج ومعالجة وتصريف الفضلات الخطيرة."[3]، كما تعرف المواصفة ISO 14000 على أنها: "مجموعة من المتطلبات التي تهتم بتكوين نظام إدارة بيئية يمكن تطبيقه في جميع أنواع وأحجام المؤسسات ويتكيف مع مختلف الظروف المتنوعة سواء أكانت ثقافية اجتماعية و جغرافية" [4]

---

[1] Jonquières Michel, Le manuel du management environnemental, Tome I:Mettre en œuvre un système de management environnemental, Paris, Société Alpine de publications, 2001, p 38.

[2] رعد حسن الصرن :نظم الادارة البيئية و الايزو14000 ، دمشق، سوريا، دار الرضا، 2001 ، ص 423.

[3] Krajewski , Lee J. & Ritzman et Larry P, Operations Management : Process and Value Chain, 7th ed, New Jersey, USA, Person Education Inc, Upper Saddle River , 2005, p 25.

[4] نجم العزاوي و عبد الله حكمت النقار، استرايجيات و متطلبات و تطبيقات ادارة البيئة، المصدر مذكور سابقا، ص212.

من التعريفين نجد ان السلسلة المواصفة ISO 14000تُنتهج أساسا لتدعيم انتهاج المؤسسات من دمج الادارة البيئية في اداراتها و التي من خلالها تدعم عملية حماية البيئة و منع التلوث أو توازنه مع الحاجات الاقتصادية و الاجتماعية اضافة الى تسهيل عملية تطبيق متطلبات المواصفة.

كما تستهدف سلسلة Iso 14000 إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:[1]

- مساعدة المؤسسات على إقامة نظام للإدارة البيئية يضمن حسن التعامل مع القضايا البيئية؛
- مساعدة المؤسسات على وضع الأهداف والسياسات الخاصة بها في مجال البيئة؛
- التزام المؤسسات بالإعلان عن سياستها البيئية وبشروط السلامة البيئية أمام السلطات الرسمية والزبائن والرأي العام؛
- تشجيع المؤسسات للحصول على شهادات المطابقة من الجهات المختصة بشأن السلامة البيئية.

المطلب الثالث: ماهية نظام الادارة البيئية Iso 14001

على إثر النجاح التي حققته المؤسسات التي التزمت بتبني الادارة البيئية في هيكلها التنظيمي، اضافة الى تصاعد الدعوات الموجهة للمؤسسة من قبل منظمة الامم المتحدة و منظمات اخرى لإصدار مواصفة متخصصة بإدارة البيئة، نشطت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية بإصدار المواصفة ISO 14001 التي هي مواصفة من السلسلة ISO 14000

الفرع الاول: مفهوم نظام الإدارة البيئية ISO 14001

أصدرت المنظمة الدولية للتقييس Iso المواصفة الدولية Iso 14001 عام 1996، و هي من أكثر المواصفات السلسلة Iso 14000 أهمية و شهرة، حيث يعد اصدارها حدثا مهما في مجال اعتماد الاستراتيجيات التنافسية للإدارة البيئية[1].

---

[1] الأمم المتحدة، "تقرير عن بدايات تطبيق نظام الإدارة البيئية ايزو 14000"، اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي أسيا، نيويورك، 1999، ص ص: 7-8.

فتعرف المواصفة Iso 14001 نظام الادارة البيئية بأنها : "نظام يشير إلى إدارة البرامج البيئية بالمنظمة شاملاً الهيكل التنظيمي، التخطيط للأنشطة، المسؤوليات، الإجراءات، العمليات اللازمة لتطوير وتطبيق والتحقق والحفاظ على سياسة البيئة[2] ".

كما تُعرف المواصفة Iso 14001 بأنها " مجموعة المعايير الخاصة بكيفية عمل المنظمات في القضاء على التلوث عن طريق وضع نظام رسمي وقاعدة بيانات من اجل متابعة الأداء البيئي."[3]، من التعريف نجد ان غاية المواصفةIso 14001 هو تزويد المنظمات بعناصر نظام إدارة بيئية فاعلة يمكن أن تتعامل مع المتطلبات الإدارية الأخرى للمؤسسة كما تسعى إلى مساعدة المنظمات في تحقيق التوازن بين أهدافها البيئية والاقتصادية.

كما عرفت نظم الإدارة البيئيةIso 14001 على أنها" :أداة لتسيير المؤسسة وجماعة من الأشخاص، حيث تمكنها من تحقيق التنظيم الذي يسمح لها بالتحكم في نشاطاتها وتقليص أثارها على البيئة."[4]

من التعاريف السابقة، يعتبر نظام إدارة البيئةIso 14001 بمثابة أداة لتحسين الأداء البيئي، وتقديم طريقة منهجية لإدارة شؤون المؤسسة البيئية – وهو جزء من إدارة المؤسسة والذي يتناول الآثار البيئية الناتجة عن خدماتها ومنتجاتها سواء الفورية أو طويلة المدى، ويفرض على المؤسسة معالجة التأثيرات البيئية من خلال تخصيص الموارد وإسناد المسؤولية والتقييم المستمر للممارسات والإجراءات

---

[1]نجم العزاوي و عبد الله حكمت النقار، ادارة البيئة: نظم و متطلبات و تطبيقات ISO 14000، المصدر مذكور سابقا، ص 127.

[2]ايثار عبد الهادي آل فيحان و سوزان عبد الغني البياتي، تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية ISO 200 :414001، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد سبعون/2008، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، ص 119.

[3] Krajewski , Lee J. & Ritzman , Larry P. Op.Cit, p09.

[4] Thiombiano Taladia: Economie de l'environnement et des ressources naturelles, Paris, France, édition l'harmattan, 2004, p 61.

والعمليات ،ويركز على التحسين المستمر للنظام ، و مراقبة المظاهر البيئية الناتجة عن أنشطتها و ذلك عن طريق:

- جمع و تسجيل المعطيات حول القضايا البيئية؛
- تأمين تسيير مهيكل للجانب البيئي من الإستراتيجية الكلية للمؤسسة؛
- تأمين المتابعة المستمرة للنتائج و التصحيح المستمر، في سبيل تحقيق النجاعة البيئية.

الفرع الثالث: متطلبات نظام إدارة البيئة

يتبع نظام إدارة البيئية (Check-Act Plan-Do) أو ما يعرف بـ (PDCA Cycle) وهو يوضح التخطيط لنظم الإدارة البيئية ومن ثم تنفيذه ثم إجراء عملية التحقق من النظام ومراجعته وهذا النموذج إستمراري لأن نظام الإدارة البيئية يعتمد على التحسين المستمر في المنظمة وإستمرار مراجعة النظام و التأكد من فعاليته.

فيجب على المؤسسة أن تؤسس وتحافظ على نظام الإدارة البيئية ، وتشمل هذه الفقرة وصف المتطلبات الخاصة بذلك كما يلي:

أولا: السياسة البيئية: تعرف الادارة العليا للمنظمة السياسة البيئية للتأكيد بأن تكون مناسبة لطبيعة وحجم التأثيرات البيئية لأنشطتها، كما يجب أن تلتزم المنظمة بالتحسين المتواصل و الحد من التلوث وبالتزاماتها بالوفاء للتشريعات و اللوائح البيئية السائدة، و أن تعد الاطار العام لضبط وفحص الأهداف البيئية، و أن تأخذ بعين الاعتبار توثيق كل العمليات البيئية.[1]

ثانيا: التخطيط: يجب ان يراعي التخطيط الجوانب التالية:

[1] نجم العزاوي و عبد الله حكمت النقار، المصدر مذكور سابقا، ص219.

- **الجوانب البيئية:** على المؤسسة أن تضع وتصون نظام لتعريف الجوانب البيئية لأنشطتها أو منتجاتها أو خدماتها التي تستطيع التحكم فيها ويتوقع أن تتمكن من السيطرة عليها لكي تحدد تلك التي لها آثار ملموسة على البيئة[1].
- **المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى:** على المؤسسة أن تضع وتصون نظاما يلم ويحيط بالمتطلبات التشريعية وغيرها، والتي تتعهد بتطبيقه على الجوانب البيئية لأنشطتها.
- **الغايات والأهداف:** على المؤسسة أن تضع وتصون أهداف وأغراض موثقة لكل وظيفة ومستوى في الهيكل التنظيمي، بما يتلائم مع المتطلبات التشريعية البيئية والمتطلبات التمويلية والتشغيلية ووجهات نظر الأطراف المعنيين .
- **برامج إدارة البيئة:** على المؤسسة أن تضع وتصون برنامج (برامج) لبلوغ الأغراض والأهداف وتتضمن تحديد مسؤولية بلوغ الأغراض والأهداف عند كل وظيفة ومستوى في الهيكل التنظيمي و كذا الوسائل والإطار الزمني المحققة للإنجاز.

ثالثا: التطبيق والتشغيل: بأن تراعي الجوانب التالية:[2]

- **الهيكل والمسؤوليات:** بتحديد وتوثيق الأدوار والمسؤوليات والواجبات وتعميمها للتيسير على الإدارة البيئية الفعالة، وبتوفير الإدارة الموارد الجوهرية للتنفيذ والتحكم في النظام الإدارة البيئية، وتتضمن الموارد القوى العاملة والمهارات المتخصصة والتكنولوجيا والتمويل.
- **التدريب، التوعية والتميز:** بوضع المؤسسة الاحتياجات التدريبية، و تعيين جميع العاملين الذين قد ينشأ عن عملهم تأثير بارز على البيئة بتلقي التدريب المناسب، وتضع المؤسسة وتصون الأساليب لإلمام عمالها أو أعضائها في كل وظيفة ومستوى.

---

[1] Gilles Teneau et Jean-Guy Ahanda, Guide commenté des normes et référentiels, , Paris, France, Editions d'organisation groupe EYROLLES, 2009 p50.

[2] عبد الكريم خليل الصفار، نموذج لتقويم نظام إدارة البيئة وفقا لمتطلبات المواصفة العالمية ISO 14001، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 19، العدد 01، 2012، ص ص: 08-09.

- **الاتصال:** على المؤسسة أن تضع وتصون الأساليب بالنظر إلى جوانبها البيئية ونظام الإدارة البيئية من اجل الاتصالات الداخلية بين المسؤوليات والوظائف المختلفة في المؤسسة، و من أجل التلقي والتوثيق والاستجابة للاتصالات الواردة من أطراف معينة خارجية.
- **توثيق نظام إدارة البيئة:** على المؤسسة أن تضع قاعدة للمعلومات وتصونها، ويكون التوثيق ورقيا أو إلكترونيا من أجل وصف لكل عناصر المنظومة الإدارية وعلاقاتها البيئية، وتحديد التحرك المستندى[1] .
- **التحكم فى الوثائق**: على المؤسسة أن تضع وتصون أساليب للتحكم في الوثائق المنصوص عليها في المواصفة للتأكد من إمكانية تعيين مواقعها، فحصها دوريا وتدقق حسب الحاجة، وتعتمد لإحكام الدقة من المسؤول وسحب الوثائق التي فقدت أهميتها فورا من المواقع والتأكد من عدم استخدامها في حالة استبقاء أي مستندات منتهية الصلاحية لأسباب قانونية أو لأغراض تذكارية يتعين تمييزها بوضوح، وإجازة الوثائق وتأريخها وتأريخ مراجعتها وسرعة التعرف عليها .وتصان بأسلوب مرتب وتحفظ لفترة محددة، ويتم وضع وصيانة الأساليب والمسؤوليات المتعلقة بالابتكار والتطوير للأنواع المختلفة من الوثائق.
- **التحكم فى التشغيل:** تحدد المؤسسة العمليات والأنشطة المصاحبة للجوانب البيئية البارزة والمتمشية مع سياستها، وأغراضها، وأهدافها، وتخطط المؤسسة هذه الأنشطة شاملة الصيانة بحيث تتضمن أدائها تحت ظروف معينة بواسطة وضع وصيانة أساليب موثقة تغطي تلك الحالات التي يؤدي غيابها إلى الشرود عن السياسة البيئية والأغراض والأهداف، و وضع وصيانة الأساليب التي تتعلق بالجوانب البيئية البارزة للسلع والخدمات التي تستخدمها المؤسسة وإبلاغ الأساليب والمتطلبات ذات العلاقة إلى الموردين والمقاولين.

[1] Gilles Teneau et Jean-Guy Ahanda, Op.cit., p50

رابعا: التحقيق والإجراءات التصحيحية: يعتبر هذا المتطلب هام، و يكون عن طريق:[1]

- **المراقبة والقياس:** على المؤسسة أن تضع وتصون أساليب موثقة لرقابة وقياس السمات الحاكمة لعملياتها وأنشطتها والتي يمكن أن تكون لها تأثيرات بارزة على البيئة، ويتضمن ذلك تسجيل المعلومات المتابعة للأداء وإجراءات التحكم المتعلقة بالعمليات والمطابقات مع أهداف المؤسسة.
- **عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية والوقائية:** على المؤسسة أن تضع وتصون أساليب لتحديد المسؤوليات والواجبات والتناول والتحري لعدم المطابقة واخذ الإجراءات لإزالة أية تأثيرات تسببت فيها وأخذ المبادرة واستكمال الإجراءات التصحيحية والوقائية
- **السجلات:** على المؤسسة أن تضع وتصون أساليب لتحديد وصيانة والتصرف في سجلات البيئة، وتتضمن هذه السجلات، سجلات التدريب، ونتائج المراجعة والفحوص. وتكون السجلات البيئية محددة ومتابعة للأنشطة والمنتجات أو الخدمات، وتحفظ السجلات وتصان بحيث يمكن الرجوع إليها، وتحمي من التلف أو التدهور أو الفقد، وتحدد وتسجل فترة صلاحيتها.

خامسا: تدقيق نظام إدارة البيئية: لضمان التحسين المستمر والملائمة والفعالية لنظام الإدارة البيئية وبالتالي أدائه فان على المؤسسة ان تراجع وتقييم هذا النظام و على فترات تحددها الإدارة العليا في منظومة الإدارة البيئية ، ويكون مجال المراجعة شاملا مع انه ليس من الضروري أن يغطي جميع عناصر النظام في وقت واحد، يجب جمع المعلومات الضرورية في عملية المراجعة لتمكين الإدارة من إجراء التقييم ،كما يتم توثيق هذه المراجعات.تشمل المراجعات ما يأتي:

- نتائج التدقيق.
- المدى الذي تم فيه تحقيق الأهداف ومتطلبات تنفيذها.

---

[1] خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14001، مجلة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 04، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الانبار، بالعراق، 2012، ص 225.

- الملائمة المستمرة لنظام الإدارة البيئية وعلاقتها مع تغير الظروف والعمليات.
- الاهتمام من قبل الأطراف ذات العلاقة.

المبحث الرابع: نظام ادارة الصحة و السلامة المهنية OHSAS18001 كنظام فرعي لنظام الادارة المتكامل

يعتبر نظام السلامة و الصحة المهنية OHSAS18001 النظام الفرعي الثالث المكون لنظام الادارة المتكامل، التي تتبناه المؤسسات للإشراف الكامل على اعمال السلامة و الصحة في البيئة الداخلية للمؤسسة بهدف الارتقاء بأسس السلامة و الصحة الى المعايير التي تضمن سلامة العاملين وكذا نشر و تثقيف فيما يخص السلامة و الصحة المهنية، و وضع معايير البيئة و الصحة و السلامة بالمؤسسة و تطبيق نظام الجودة في بعده الاجتماعي الذي يسمى نظام ادارة السلامة و الصحة المهنية (OHSAS18001)، لذا ارتأينا الى معرفة ما هي الاخطار التي قد تواجه العاملين في مكان العمل و ما يقصد بإدارة السلامة و الصحة المهنية لمواجهة تلك المخاطر.

المطلب الاول: مدخل الى ادارة السلامة و الصحة المهنية و المفاهيم المرتبط بها

تشكل حوادث العمل و الامراض المهنية هاجسا كبيرا للمؤسسات لما تمثله من مصدر هام للتكاليف و المخاطر على عمالها، و الذي من شأنه أن تؤثر سلبا على قدراتها في مواجهة منافسيها، لذا تلجأ المؤسسات لتبني أدوات تمكنها من تقليص هذه المخاطر، منها ادارة السلامة و الصحة المهنية الذي من شأنه يمهد الطريق لتبني نظام ادارة السلامة و الصحة المهنية، لذا سنتطرق لمفهوم ادارة السلامة و الصحة المهنية، ثم نتطرق لمهام اللجان المكلفة بها، و ماهية المخاطر التي من أجلها تشكل هذه اللجان

الفرع الاول: مفهوم ادارة السلامة و الصحة المهنية و اللجان المكلفة به في المؤسسة

نظرا للتطور الذي شهدته المؤسسات في تبني ادارة السلامة و الصحة المهنية، كان لابد من وضع مفهوما محددا لهذه الادارة المتخصصة.

أولا: مفهوم ادارة السلامة و الصحة المهنية في المؤسسة

تعتبر ادارة السلامة و الصحة المهنية في المؤسسة من اهم الاجراءات التي تساعدها على توفير بيئات عمل آمنة خالية من مسببات الحوادث او الاصابات او الامراض المهنية[1]، او هي مجموعة من الاجراءات و القواعد التي تحد من خطر المعدات و الآلات على العمال و العملاء (المترددين على المنظمة)[2]، و محاولة منع وقوع الحوادث او التقليل من حدوثها، و توفير الجو المهني السليم الذي يساعد العمال للوصول الى انتاج من دون حوادث و اصابات، وتتبع ادارة السلامة والصحة المهنية في المؤسسة حول الحد من الأخطار والمخاطر بالتحكم في السلامة والصحة المهنيتين للعاملين.

ثانيا: لجان السلامة و الصحة المهنية في المؤسسة

ان تحقيق وتنفيذ مهام السلامة والصحة المهنية تقع مسؤوليته على الأطراف الفاعلة في بيئة العمل الداخلية و الخارجية كم يلي:[3]

- **الحكومة:** فعلى الحكومات تقع مسؤولية وضع التشريعات وسن القوانين والنظم التي تؤمن مراقبة تنفيذ اشتراطات السلامة والصحة المهنية وذلك من خلال مفتشي السلامة و الصحة المهنية.
- **أصحاب الأعمال:** وعلى أصحاب الأعمال مسئولية تنفيذ شروط السلامة المهنية ووضعها وضع التنفيذ الفعلي والعملي وتأمين وسائل القياس حسب طبيعة العمل والمخاطر المتواجدة به وتزويد

---

[1] عثمان فريد رشدي، الصحة و السلامة المهنية، ط1، عمان، الاردن، دار الراية للنشر و التوزيع، 2014، ص 15.

[2] هاني دويدار، النظام القانوني للسلامة و الصحة في مجال النقل و خاصة النقل البحري، الاسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 13.

[3] عادل داود سيدين يوسف، مفهوم السلامة و الصحة المهنية، مجلة عالم الجودة، بير ملجهام البريطانية للطباعة والنشر، العدد 10، مصر، 2016، ص49.

العمال المعرضين للمخاطر المهنية بوسائل الوقاية الفردية المناسبة لمنع حدوث المرض المهني وإصابات العمل وكذلك توفير وسائل الوقاية العامة من تهوية وإنارة وتأمين مناخ وجو عمل مناسب وكذلك تحقيق بيئة اجتماعية وإنسانية.

- **النقابات:** وتقع على النقابات وممثلي العمال مسؤولية التوجيه والتوعية في مجال السلامة والصحة المهنية.

الفرع الثاني: مفهوم ادارة المخاطر و تقييمها في المسسة

يعد تبني المؤسسات اليوم للإدارة السلامة و الصحة المهنية كآلية لخلق شعورا بالأمن والاطمئنان للموارد البشرية من مختلف المخاطر التي تهددهم في بيئة العمل، لذا سنتناول مفهوم المخاطر و ادارة المخاطر و كيف يمكن تقييمها.

أولا: مفهوم ادارة المخاطر

تعتبر ادارة المخاطر جزء اساسي في الادارة لأي مؤسسة في إطار تبنيها لإدارة السلامة و الصحة المهنية للعاملين من خلال مجموعة الاجراءات التي تتبعها بشكل منظم لمواجهة الاخطار المصاحبة لأنشطتها[1].

و تعتبر المخاطر كناية عن خاصية جوهرية أو محتملة لعملية أو منتج أو حالة تتسبب في الضرر أو تترك آثاراً صحية ضارة على شخص أو تلحق الضرر بالأشياء، ويمكن أن تنجم عن مادة كيميائية (الخصائص الجوهرية)، أو عن العمل على السلالم ، أو بالكهرباء، أو بأسطوانة غاز مضغوط (الطاقة الكامنة)، أو بمصدر نار، أو ببساطة على أرضية زلقة، أما الخطر فعبارة عن احتمال أو إمكانية أن يتضرر الشخص أو أن يختبر آثار صحية ضارة ناجمة عن تعرّضه لمخاطر

[1] عثمان فريد رشدي، المرجع المذكور سابقا، ص167.

أو أن تتلف الملكية أو يتم فقدانها، هذا وتقوم العلاقة بين الأخطار والمخاطر على مسألة التعرض، سواء على المدى القريب أو البعيد.

ثانيا: تقييم المخاطر في المؤسسة

إنطلاقا مما سبق، فإنّ الغرض الأساسي من السلامة والصحة المهنيتين في المؤسسة يتلخّص في إدارة المخاطر المهنية، لذلك لا بدّ من تقييم الخطر والمخاطر لتحديد ما يمكن أن يسبب ضرراً للعمال وللملكية بحيث يمكن اتخاذ التدابير المناسبة للوقاية والحماية وتنفيذها، وقد تّم وضعت وحدة الصحة والسلامة التنفيذية في بريطانيا أسلوب الخطوة الخماسية لتقييم الخطر كمقاربة بسيطة لإدارة المخاطر كما يلي:

الجدول رقم 02:أسلوب الخطوة الخماسية لإدارة المخاطر

الخطوة الاولى	تحديد المخاطر
الخطوة الثانية	تحديد الأفراد المعّرضين للمخاطر وكيفية تعّرضهم
الخطوة الثالثة	تقييم الأخطار وتحديد أساليب الوقاية
الخطوة الرابعة	تسجيل النتائج وتنفيذها
الخطوة الخامسة	مراجعة التقييم وتحديثه إذا ما لزم الأمر

من إعداد الطالب استنادا على المرجع:

عبد الرشيد بن ديب و عبد القادر شلالي، مدخل استراتيجي لادارة المخاطر الملتقى الدولي الثالث حول: "إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات:الآفاق و التحديات"، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2008/11/26، ص 07.

ويمكن تقييم المخاطر بما يتوافق وحجم ونشاط المؤسسة،فضلاً عن الموارد المتاحة والمهارات، وتستوجب المؤسسة ذات المخاطر العالية مثل مصنع البتروكيماويات عملية تقييم للمخاطر أكثر تعقيداً ، وتعبئة للموارد والمهارات على مستوى عال، وتشكل عملية تحديد حدود التعرض المهني وعملية وضع قوائم بالأمراض المهنية أبرز عمليات تقييم الخطر الهادفة إلى إدارة المخاطر المهنية لذا،تُعنى

معظم الدول الصناعية بمسألة وضع وصيانة قوائم حدود التعرض المهني، وتشمل هذه المواد الكيميائية والأخطار المادية والمواد البيولوجية.

المطلب الثاني: مبادئ، أهداف و مظاهر ادارة السلامة و الصحة المهنية المهنية

إن تحقيق ادارة السلامة و الصحة المهنية تتوقف على عدة مبادي لتحقيق الاهداف المرجوة من ذلك و التي نذكرها كما يلي:

الفرع الاول: مبادئ ادارة الصحة و السلامة المهنية

هناك خمسة مبادئ أساسية التى من خلالها تتحقق أهداف ادارة الصحة و السلامة المهنية فى المؤسسات، وهى كالتالي[1]:

- **المبدأ الأول :** قوة الإدارة الفاعلة فى ترسيخ مفهوم السلامة.
- **المبدأ الثانى :** إمكانية التنبؤ بوجود مصادر للخطر ربما تؤدى إلى مخاطر الإصابة أو الحوادث، وذلك للتحكم فيها والسيطرة عليها قبل وقوعها.
- **المبدأ الثالث :** التخطيط للسلامة من خلال التنظيم والمتابعة والرقابة على متطلباتها.
- **المبدأ الرابع :** تنظيم الهيكل الإداري للسلامة وتحديد مسؤولياتها وصلاحياتها.
- **المبدأ الخامس:** تحديد الأخطاء وتحليل مسببات الحوادث للاستفادة من ذلك مستقبلا فى وضع أساليب المعالجة المناسبة ومن ثم تطبيقها.

و من خلال هذه المبادئ لإدارة السلامة و الصحة المهنية، تساهم المؤسسة في الوقاية والحماية وتجنب المخاطر من خلال تطبيق الإشتراطات و الإجراءات والأنظمة اللازمة من خلال

---

[1] أسس ومبادئ نظم إدارة الصحة الوظيفية والسلامةOHSAS 18001 ، موسوعة الجهات الحاصلةعلى شهادات نظم الادارة، متاح على الموقع: http://www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-ar/ohsas-18001، تاريخ التصفح: 2017/10/10.

عمل إستراتيجيات السلامة الوقائية، التي تحد أو تقلل من وقوع هذه الحوادث بإزالة أسبابها أو التقليل من أضرارها قدر الإمكان، وفى حالة وقوعها يكون الإستعداد لمواجهتها وإحتوائها وذلك بتقليل الخسائر التى تنجم عنها بأقل درجة ممكنة.

الفرع الثاني: أهداف ادارة الصحة و السلامة المهنية

وهى مجموعة الأهداف الإنسانية، الإقتصادية والصحية التي تتمثل فى السياق التالي[1]:

- تنمية الوعي بمبادئ ومقاييس السلامة لتكون جزء من سلوكيات الإنسان؛
- حماية العنصر البشرى من الإصابات الناجمة عن مخاطر بيئة العمل وذلك بمنع تعرضهم للحوادث والإصابات والأمراض المهنية؛
- التعاون مع الجهات التنظيمية ذات العلاقة بالرقى بمستوى السلامة , وذلك لان العيش في بيئة آمنة من المخاطر هي من أبسط حقوق الإنسان , بل أنها تترك أثراً كبيراً على إقتصاد الوطن؛
- توفير أحدث ما توصلت له علوم السلامة الهندسية وتطبيقها ونشر مفاهيمها؛
- الحفاظ على مقومات العنصر المادي المتمثل في المنشآت وما تحتويه من أجهزة ومعدات من التلف والضياع نتيجة للحوادث؛
- توفير وتنفيذ كافة اشتراطات السلامة والصحة المهنية التي تكفل توفير بيئة أمنة تحقق الوقاية من المخاطر للعنصرين البشرى والمادي؛
- تثبيت الأمان والطمأنينة في قلوب العاملين أثناء قيامهم بأداء أعمالهم والحد من نوبات القلق والفزع الذي ينتابهم وهم يتعايشون بحكم دورات الحياة مع أدوات ومواد وآلات يكمن بين ثناياها الخطر الذي يهدد حياتهم وتحت ظروف غير مأمونة تعرض حياتهم .

---

[1] عثمان فريد رشدي، المصدر مذكور سابقا، ص16.

الفرع الثالث: مظاهر ادارة السلامة و الصحة المهنية

يظهر تطبيق لإدارة السلامة و الصحة المهنية في المؤسسة على شكل: [1]

- **المظهر الفني:** تستخدم في العمليات الانتاجية و يشكل منها مصدرا للمخاطر و التي تتضح من الماكينات، وسائل النقل، تلوث الجو، التمديدات الكهربائية، مصادر الطاقة الضجيج وضرورة إيجاد التصميم الملائم للمباني.
- **المظهر الطبي:** ضمن هذا الاطار نجد طب العمل، يهدف الى الكشف عن العوامل التي تهدد صحة الافراد و الجماعات في اماكن عملهم.
- **المظهر النفسي:** للانتقاء المهني اهمية بالغة في الحفاظ على سلامة العاملين و هو اجراء وقائي اولي، حيث لابد من اختيار العامل المناسب الذي تتلائم قواه النفسية و الجسدية مع مكان و طبيعة العمل.
- **المظهر الاجتماعي:** يشمل تأثير العلاقات الاجتماعية بين الافراد في مكان العمل و خارجه بكل ما يتضمن ذلك من علاقات قد تؤثر سلبيا على مجهود الفرد اثناء العمل الذي يؤدي الى وقوع حادث.
- **المظهر القانوني:** و ذلك بصدور قوانين في مجال السلامة و الصحة المهنية، كصدور قوانين لحماية عمل الاطفال او عدد الساعات القانونية للعمل اليومي اللذان قد يؤثران اخلاقيا او صحيا في ذلك.
- **المظهر الاقتصادي:** فعدم كفاية اجراءات السلامة المهنية يزيد من احتمال حوادث العمل التي تنجم عنها بالاضافة الى الاصابات و الامراض المهنية التي قد تؤثر سلبا على ارباح المؤسسة.

---

[1] عثمان فريد رشدي، المصدر مذكور سابقا، ص24.

المطلب الثالث: نظام ادارة السلامة و الصحة المهنية في المؤسسة و متطلبات تطبيقه

كرد فعل للوعي الاجتماعي و البيئي المتصاعد من قبل المؤسسات، أصبح تبني النظام السلامة و الصحة المهنية OHSAS 18001 كضرورة لدعم دمج المؤسسات للإدارة السلامة والصحة المهنية في اداراتها، فماذا يقصد بنظام الادارة البيئية و ماهي متطلبات تطبيقه؟

الفرع الاول: ماهية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 و تطورها التاريخي

أصبحت اهتمامات المؤسسات بعد ادراجها للإدارة السلامة و الصحة المهنية فيا عن نظام أكثر شمولية يحمي به الافراد العاملين من الاخطار و الامراض المهنية و يوفر لهم بيئة عمل سليمة يضمن بها متطلباتهم، و تعد معايير نظام ادارة السلامة و الصحة المهنية OHSAS 18001 الانسب لذلك، و يدخل ضمن النظام الادارة المتكامل، لذا سنوضح ماهيته و متطلباته.

أولا: ماهية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001

يعد نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية هو ذلك النظام الاداري الجزئي من النظام الكلي في المؤسسة الذي يساعد على تطبيق جميع السياسات والضوابط والإجراءات التي تحتاجها لضمان أفضل الممارسات في بيئة العمل بحيث تكون متوافقة مع المعيار OHSAS 18001، حيث يستند تطبيق إدارة نظم السلامة والصحة المهنيتين على معايير السلامة والصحة المهنيتين ذات الصلة وعلى الأداء، ويهدف إلى توفير وسيلة لتقييم وتحسين الأداء في مجال الوقاية من الحوادث في مكان العمل عن طريق الإدارة الفعالة للمخاطر والأخطار في مكان العمل .

حيث يعرف نظام إدارة السلامة و الصحة المهنية بأنه عبارة ": تقرير رسمي مدعم بالقوانين ويتعلق بالحوادث الخطيرة في العمل".[1]

---

[1] مليكة علالي، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير في تسيير مؤسسات صناعية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004، ص 72.

و يعتبر نظام ادارة الصحة و السلامة المهنية المعمول به وفقا للمواصفة OHSAS 18001 كقاعدة أساسية لتمكين المؤسسة المطبقة له (القطاع العام او القطاع الخاص) من التحكم في المخاطر المتصلة بالسلامة و الصحة المهنية و تحسين ادائها.[1]

فعلى المؤسسة المتبناة لنظام ادارة السلامة و الصحة المهنية OHSAS 18001 ان تلتزم بمسئوليات وواجبات الإدارة والتوجيه والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لكل ما يتعلق بالأمن والصحة والسلامة المهنية في المؤسسة و وضع القواعد والتعليمات الفنية لضمان سلامه العاملين سواء في برامج التدريب أو التثقيف والوعي التي يمكن من خلالها الارتقاء بمستوى أداء العاملين ومستوى وضع السلامة المهنية للوصول إلى معايير الجودة في السلامة المهنية، و هذه الالتزامات يجب ان تشمل:[2]

- أن تكون هذه السياسة مناسبة لطبيعة ونطاق أخطار المؤسسة للسلامة والصحة المهنية؛
- أن تتضمن الالتزام بالتحسين المستمر؛
- أن تكون موثقة ومطبقة ومحافظ عليها؛
- أن تكون معلنة ومعروفة لكل العاملين حتى يتعرفوا على واجباتهم؛
- أن تكون متاحة لأصحاب المصالح؛
- أن تتم مراجعتها بصورة دورية للتأكد من أنها مازالت مرتبطة ومناسبة للمؤسسة.

مما سبق، يتضح أن نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية عبارة عن الخطوة اللاحقة لبرامج الصحة و السلامة المهنية التي كانت معتمدة من طرف المؤسسة، و هو عبارة عن نظام لتسيير

---

[1] العايب عبد الرحمان، بقة الشريف، التنمية المستدامة و التحديات الجديدة المطروحة امام المؤسسات الاقتصادية، المؤتمر الدولي بعنوان: التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس بسطيف، أفريل 2008، ص 13.

[2] مريم قطوش، برنامج التأهيل الوظائفي المستدامة لترقية وظيفة الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة SANIAK عين الكبيرة، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010، ص 107.

الأمور متعلقة بالمخاطر التي يتعرض لها العمال وكيفية تفاديها ، وذلك من خلال القوانين التي يقوم عليها مواصفة OHSAS 18001 بهدف تحسين الاداء.

ثانيا: ماهية المواصفة OHSAS 18001 و تطورها التاريخي

تعتبر المواصفة القياسية OHSAS 18001 الخاصة بمتطلبات نظام تسيير الصحة والسلامة المهنية مرجعا دوليا بالنسبة للمؤسسات المهتمة بوضع، تنفيذ والمصادقة على هذا النظام، وذلك في ظل غياب مواصفات الإيزو الخاصة بهذا المجال.

حيث، في حين لم تجد دول الاعضاء للمنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO سنة 1996 الموافقة في اعتماد المواصفة ISO 18000 ، شرعت منظمات اخرى في اعتماد مواصفة تعنى بالسلامة و الصحة المهنية منها OHSAS 18000 لمجموعة المواصفات البريطانية والصادرة عن منظمة التقييس البريطانية British Standards Institute (BSI)، و لهذا يمكن القول أن المواصفة OHSAS 18000 تقوم وفقا للمواصفة ISO 18000 غير المعتمدة من طرف اعضاء المنظمة العالمية للمواصفات القياسية، حيث يعتبر حصول المؤسسات على شهادة مطابقة للمواصفة OHSAS 18000 بمثابة اعتراف دولي بالتزامها بتطبيق كافة النظم المهنية بما في ذلك اتخاذ الاجراءات المناسبة و سن التشريعات اللازمة بالإضافة الى قياس اداء نظام ادارة السلامة والصحة المهنية.

و تقسم المواصفة إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS 18000 إلى معيارين هما:[1]

- OHSAS18001 وهي المواصفات التي تحتوي على المتطلبات الأساسية لهذا النظام والتي يتم من خلالها منح الشهادة للمؤسسة بناء على مراجعة مدى تطبيق المتطلبات بالإضافة للمصطلحات الرئيسية؛

[1] Naeem Sadiq, OHSAS 18001 step by step (A patrical Guide), United kingdom, IT Governance Publishing, 2012, P13.

- OHSAS18002 التي تقدم إرشادات بشأن تنفيذ متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية

و تتضمن المواصفة OHSAS18001 نسختين، حيث تم اصدار النسخة الاولى للمواصفة (OHSAS 18001) فى افريل 1999 التي كانت عبارة عن سلسلة لتقييم السلامة والصحة المهنية بالشركات والمؤسسات، لتمكنها من ضبط والتحكم في مخاطر السلامة والصحة المهنية وتحسين أداءها، و في جويلية 2007 تم تحديث المواصفة (OHSAS 18001 :2007) التي تغطي جميع متطلبات نظام إدارة سلامة وصحة مهنية، ويعتمد تطبيق هذه النسخة بأي مؤسسة التي ترغب في تأسيس نظام سلامة وصحة مهنية لمنع أو تقليل المخاطر التي قد يتعرض لها العاملين أو الجهات المعنية جراء أنشطتها المختلفة، وتطبيق وصيانة والتحسين المستمر لهذا النظام، والتأكيد على مطابقتها لسياسة السلامة والصحة المهنية التي تعلنها الشركة، وبيان تلك المطابقة للآخرين. [1]

و لكن ينبغي ان نوضح انه حتى هذه المرحلة فان المواصفة (OHSAS 18001 :2007) ليست مواصفة عالمية، بمعنى انه ليست لها ISO number و لكنها اصبحت مواصفة قومية في بعض الدول[2].

ويتم منح شهادة المطابقة لمواصفة إدارة السلامة والصحة المهنية للمؤسسات بناءً على تطبيقها وتبنيها لمتطلبات وإجراءات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS18001 في كافة مواقع العمل، كما يبرهن الحصول على هذه الشهادة على أن نظام إدارة السلامة الذي تقوم به المؤسسة يتوافق مع أرقى المعايير الدولية المعترف بها في هذا المجال، كما تؤكد الشهادة كذلك على أن كافة

---

[1] متاح على الموقع: http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/what.htm، تاريخ التصفح 2016/09/30.

[2] نظام إدارة السلامة والصحة المهنيةOHSAS 18001 مقال متاح على الموقع:http://www.iso-tec.com ، تاريخ التصفح 2016/09/30

الموظفين والعملاء على دراية تامة بأهداف السلامة والصحة المهنية، وأنه قد تدريهم عليها بهدف توفير بيئة صحية وآمنة للجميع[1].

الفرع الثاني: متطلبات تطبيق نظام إدارة السلامة والصحة المهنية

تتمثل متطلبات تطبيق نظام إدارة السلامة والصحة المهنية في: [2]

أولا: متطلبات عامة: يتوجب على المؤسسة إنشاء والحفاظ على نظام إدارة السلامة والصحة المهنية وفقا لمتطلبات النظام .

ثانيا: سياسة السلامة والصحة المهنية: يجب أن يكون للمؤسسة سياسة للسلامة والصحة المهنية معتمدة من الإدارة العليا للمؤسسة والتي تبين بوضوح الأهداف العامة للسلامة والصحة المهنية وتعهد بتطوير أداء السلامة وفي هذا الشأن يجب أن تكون السياسة:

- يجب أن وتتناسب مع طبيعة ودرجة المخاطر على السلامة والصحة المهنية في المؤسسة؛
- تتضمن تعهد من المؤسسة الى التطوير المستمر؛
- تتضمن تعهد للتوافق مع متطلبات القوانين والأنظمة الحالية للسلامة والصحة المهنية ومع غيرها من الأنظمة والقوانين التي تخضع لها المؤسسة؛
- أن تكون السياسة مطبقة وموثقة ومحفوظة؛
- أن تكون مفهومة لكل الموظفين مع تأكيد من أن الموظفين على وعي بالتزاماتهم الفردية اتجاه السلامة والصحة المهنية؛
- أن تكون متوفرة للأطراف المعنية الأخرى؛

---

[1] راشي طارق، المصدر مذكور سابقا، ص 172.

[2] المهندس حسان، نظام ادارة السلامة و الصحة المهنية، مجلة عالم الجودة الالكترونية، 2012، متاح على الموقع http://www.alamelgawda.com/vb/showthread.php?t=2246، تاريخ التصفح 2016/10/01.

- أن يتم مراجعتها دوريا للتأكد من أنها ما زالت مناسبة للمؤسسة.

ثالثا: التخطيط

أ.التخطيط لعمليات تعريف المخاطر وتحليل الخطورة والسيطرة عليها

- حيث يتوجب على المؤسسة إنشاء والاحتفاظ بإجراءات لتعريف المخاطر وتحليل درجة الخطورة وتطبيق الإجراءات الوقائية الضرورية فيما يتعلق بالأنشطة الروتينية وغير الروتينية للمؤسسة، بأنشطة كافة الأشخاص الذين يدخلون الى مكان العمل(العملاء والموردين والزوار) و كذا التجهيزات في مكان العمل سواء يتم التزود بها بواسطة المؤسسة أو من الآخرين.
- يتوجب على المؤسسة التأكد من نتائج هذه التقييمات وتأثير (نتائج) هذه العمليات الرقابية أين يتم الأخذ بها عند وضع أهداف المؤسسة للسلامة.
- يتوجب على المؤسسة توثيق هذه العملية وتحديثها باستمرار.

ب. المتطلبات القانونية والأخرى

يتوجب على المؤسسة وضع و الحفاظ على إجراء خاص بتعريف و تطبيق المتطلبات القانونية وغيرها من المتطلبات التي تنطبق عليها، وعلى المؤسسة تحديث هذه المعلومات دوما ونشر هذه المتطلبات الى الموظفين المعنيين وغيرهم من الأطراف الأخرى ذوي العلاقة بها.

ت. الأهداف

على المؤسسة وضع والاحتفاظ بإجراءات موثقة لأهدافها المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية على مستوى كل وظيفة في المؤسسة ، بحيث عند قيام المؤسسة بوضع ومراجعة أهدافها للسلامة والصحة المهنية يجب الأخذ في الاعتبار المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى الملزمة للمؤسسة كذلك مخاطر السلامة والصحة المهنية في المؤسسة والإضافات التقنية فيها، موارد المؤسسة

المالية ، متطلبات التشغيل ووجهات نظر الأطراف الأخرى، بحيث يجب ان تكون الأهداف متوافقة مع سياسة المؤسسة للسلامة و الصحة المهنية.

ث. برامج إدارة السلامة والصحة المهنية

يتوجب على المؤسسة وضع و الحفاظ على برامج لإدارة السلامة والصحة المهنية في المؤسسة لتحقيق الأهداف وهذا يتضمن إجراء توثيق لما يلي :

- تحديد واضح للمسئوليات والصلاحيات المتعلقة بتحقيق الأهداف على كل مستوى وظيفي وإداري في المؤسسة.
- الجدول الزمني للوقت المستهدف لتحقيق الأهداف

برامج إدارة السلامة والصحة المهنية يجب أن تراجع بانتظام وعلى فترات مخططة، كما يجب أن تتغير هذه البرامج وفقا للتغيرات في أنشطة المؤسسة وخدماتها او الظروف التشغيلية .

رابعا: العمليات والتطبيق

أ. **الهيكل التنظيمي والمسئوليات:** الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات للشخص الذي يدير ويؤدي ويعتمد الأنشطة التي تؤثر على المخاطر المرتبطة في السلامة والصحة المهنية في أنشطة ومعدات وعمليات المؤسسة بجب أن تعرف وتوثق ويتم نشرها بهدف تسهيل إدارة السلامة والصحة المهنية، كما يتوجب على المؤسسة تحديد موظف من الإدارة العليا للمؤسسة مع مسئوليات تفصيلية محددة لضمان بأن نظام إدارة السلامة والصحة المهنية يتم تطبيقه بصورة صحيحة ويتوافق مع متطلبات النظام وذلك في كافة مواقع العمل والعمليات في المؤسسة.

ب. **التدريب والتوعية:** يجب ان يكون الأفراد العاملين في المؤسسة على كفاءة عالية حتى يتمكنوا من القيام بأعمالهم ذات الصلة بالسلامة والصحة المهنية داخل بيئة العمل، ويتم تحديد الكفاءة على ضوء التدريب أو الخبرة.

ت. الاستشارات والاتصال :يجب على المؤسسة أن يكون لديها إجراءات للتأكد من أن المعلومات المتعلقة بنظام إدارة السلامة والصحة المهنية يتم تبادلها بين المؤسسة والأطراف ذات المصلحة.

ث. التوثيق و التحكم في تنظيمها : يجب على المؤسسة وضع وحفظ الوثائق اللازمة من أجل وصف العناصر الأساسية لنظام التسيير وتفاعلاتها و كذا تعيين مكان إيجاد الوثائق المناسبة.

ج. الرقابة على العمليات :يجب على المؤسسة تعيين العمليات والأنشطة المتعلقة بالأخطار المعينة، والتي تطبق من أجلها مقاييس التحكم.

خامسا: الفحص والإجراءات التصحيحية

أ. المراقبة وقياس الأداء: يجب على المؤسسة أن تنشأ وتحافظ على إجراءات وأساليب للمتابعة وقياس الأداء لنظام السلامة والصحة المهنية بصفه دورية.

ب. إدارة السجلات: يجب على المؤسسة أن تنشأ وتحافظ على إجراءات لتحديد وصيانة سجلات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية وكذلك نتائج المراجعات، كما يجب أن تكون هذه السجلات مقروءة ومحددة ويمكن تتبعها لكل الأنشطة.

ت. التدقيق :هو فحص منهجي لتحديد فيما إذا كانت النشاطات والنتائج المتعلقة بها مطابقة للترتيبات المخططة ، وأيضًا فيما إذا كانت هذه الترتيبات مطبقة بشكل فعال لإنجاز سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

سادسا: مراجعة الادارة

يجب على الادارة العليا بالمؤسسة مراجعة نظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS 18001 فى فترات محددة تقررها مع مواكبتها للتطورات الذي قد يمس النظام ، للتأكد من مناسبة النظام وكفاءته وفعاليته، ولضمان تحقيق التحسين المستمر في ما يخص السلامة والصحة المهنية.

خلاصة الفصل الثاني

يجد المتتبع لمضمون الفصل الأول، يجد ان ادارة الجودة الشاملة كمنهج اداري حديث وشامل و الذي يأخذ الجودة بأبعاده الثلاث (الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية)، و استجابة لتطبيق هذا المنهج وجب على المؤسسات تبني مداخل يستدل بها لمدى تبنيها لهذا المنهج الحديث، حيث يعتبر النظام الادارة المتكامل الذي يتضمن تبني المؤسسات لأنظمة ادارة الجودة بأبعادها الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية (ISO9001 . ISO14001. OHSAS18001) الصادرة عن المنظمة العالمية للمواصفات القياسية الأنسب لهذا التوجه.

و بما أن جوهر موضوعنا يتوقف على دراسة النظام الادارة المتكامل كأحد المتغيرين لموضوع الاطروحة، قمنا في هذا الفصل بتقديم ماهية نظام الادارة المتكامل (تعريف، اصل ظهور النظام، مميزاته و متطلباته)، ثم قمنا بدراسة مفصلة للأنظمة الادارية المشكلة لنظام الادارة المتكامل بتخصيص مبحث لكل منها، حيث يعتبر نظام ادارة الجودة (ISO9001)، نظام ادارة البيئة (ISO14001) و نظام السلامة و الصحة المهنية (OHSAS18001) هي الانظمة المشكلة لنظام الادارة المتكامل، حيث قمنا بتعريفها و تعريف المصطلحات المتعلقة بها، مكوناتها، مبادئها و متطلباتها، كما تعرفنا على نقاط التشابه و التكامل بين الانظمة السابقة كمبرر لتشكيل نظام الادارة المتكامل.

الفصل الثالث

اسباب و تحديات تبني المؤسسات الاقتصادية لنظام الادارة المتكامل

الفصل الثالث

اسباب و تحديات تبني المؤسسات الاقتصادية لنظام الادارة المتكامل

تمهيد

يعتبر تبني لنظام الادارة المتكامل كأحد المداخل التي يمكن للمؤسسات من خلالها ان تبرر إلتزاماتها و الضغوطات التي تفرضها المتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية، فلقد أدى الاهتمام بالتنمية المستدامة من قبل المجتمعات و الحكومات الى تغيير كبير في الانظمة الاقتصادية و الاطر التشريعية و سلوك المؤسسات نحو الحفاظ على البيئة و الانسان، الامر الذي زاد من الضغوط على المؤسسات على الاهتمام أكثر بالبيئة و الانسان .

و من جهة أخرى، أدى التزام المؤسسات بمعايير التنمية المستدامة الى ظهور إلتزام آخر و هو العمل إلى تسابق تلك المؤسسات نحو بناء صورة تجارية تظهر إحترامها لصحة المستهلكين و سلامة النظام البيئي، بالإضافة إلى اهتمامها بالجانب الأخلاقي، وهو ما أدى إلى ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الذي يعتبر كسبب آخر لتبني نظام الادارة المتكامل.

كما نجد سببا آخر يفرض على المؤسسات تبني نظام الادارة المتكامل ألا و هي الحوكمة حيث تعتبر الحوكمة مفتاح نجاح مقاربة ادماج التنمية المستدامة، لأنها تسمح للمؤسسة بالالتزام والانخراط و احترام مبادئ المراجع للمنظمات العالمية و كذا التزاماتها بالقيم و تطبيق مبدأ الشفافية و المشاركة و اقحام العاملين و جميع الاطراف ذات المصلحة للعمل على التحسين المستمر، حيث لا تتعارض هذه المبادئ مع مبادئ التنمية المستدامة .

و لهذ، سوف نخصص مبحثا لكل سبب من اسباب تبني المؤسسات لنظام الادارة المتكامل.

المبحث الاول: المؤسسة الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة

لطالما ربط اقتصاديو التنمية مفهوم التنمية المستدامة على المستوى الكلي محاولين لإيضاح التوازن المطلوب بين النمو الاقتصادي من ناحية و المحافظة على البيئة و الانسان من ناحية اخرى، و لأن المؤسسات تعتبر المحرك الاساسي لهذه التنمية، وجب الاشارة الى ان مفهوم التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة يتمثل في مساهمتها في التنمية المستدامة على المستوى الكلي و الذي يظهر في تبني استراتيجيات اعمال و نشاطات من شأنها ان توافق ما بين حاجة المؤسسة من جهة وحماية الموارد الطبيعية و المحافظة على الموارد البشرية من جهة اخرى.

المطلب الاول: ماهية التنمية المستدامة

رغم انتشار السريع لمفهوم التنمية المستدامة منذ بداية ظهورها، الا ان هذا المفهوم مازال غامضا بوصفه مفهوما و فلسفة و عملية، لذا، كان لابد علينا ان نعطي المفهوم المتعارف عليه في أدبيات التنمية المعاصرة.

الفرع الاول: مفهوم التنمية المستدامة

لم يكن مفهوم التنمية المستدامة وليد اليوم بل كان نتاج طويل للفكر التنموي، فمنذ سبعينات القرن المنصرم كانت هناك مؤشرات تدل على ان التنمية لابد ان تتغير من منهجيتها بالشكل الذي يتماشى مع العملية التفاعلية لتجدد حاجات السكان و خصوصيات البيئة، و التركيز على الرفاه الاقتصادي من خلال مجموعة من السياسات المترابطة الاقتصادية، الاجتماعية و البيئية، و هذا باستعمال امثل و عادل للثروات الطبيعية، و هذا من خلال التنمية المستدامة التي تستهدف تلبية

احتياجات الحاضر دون الاخلال بالقدرة على تلبية احتياجات المستقبل[1]، و القضاء على الفقر بجميع أشكاله و تشجيع النمو الاقتصادي المستدام والشامل والمنصف، وتهيئة الفرص للجميع، والحد من أوجه عدم المساواة، ورفع مستويات المعيشة الأساسية، وتدعيم التنمية الاجتماعية العادلة والشمول الاجتماعي، وتعزيز إدارة الموارد الطبيعية والنظم الإيكولوجية على نحو متكامل ومستدام.

الفرع الثاني: تعريف التنمية المستدامة

استخدم علماء اقتصاد التنمية تعبير الاستدامة لإيضاح التوازن المطلوب بين النمو الاقتصادي و المحافظة على البيئة، و من هنا تعددت التعريفات للتنمية المستدامة و نذكر منها:

- **تعريف اللجنة العالمية للتنمية المستدامة 1978:** "تلبية احتياجات الحاضر دون ان تؤدي الى الاخلال بقدرة الاجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة"[2].
- **تعريف مؤتمر الامم المتحدة للبيئة و التنمية (ريو دي جانيرو 1992):** "ادارة الموارد الاقتصادية بطريقة تحافظ على الموارد و البيئة، او تحسينها لكي تمكن الاجيال المقبلة من ان تعيش حياة كريمة أفضل"[3].
- هو مصطلح يشير إلى التنمية (الاقتصادية والبيئية ، و الاجتماعية) والتي تُلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة، والتنمية المستدامة ليست حالة ثابتة من الانسجام ، وإنما هي عملية تغيير وإستغلال الموارد ، وتوجيه الاستثمارات ،

---

[1] أحمد لكحل، النظام القانوني لحماية البيئة و التنمية الاقتصادية، الجزائر، دار هومة، 2015، ص 213.

[2] Corinne Gendron, Le développement durable comme compromis. La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation, Québec, Canada, Presses de l'Université du Québec, 2006, p 166.

[3] Octave Géliner et autres, Développement Durable Pour Un Enterprise Compétitive et responsable",3ème, édition, cegos, France, Esf éditeur, 2005, P22.

واتجاه التطور التكنولوجي ، والتغييرات المؤسسية التي تتماشى مع الاحتياجات المستقبلية فضلاً عن الاحتياجات الحالية.[1]

وبناءا على ما تقدم، يمكننا التأكيد على أن التنمية المستدامة تعتمد على الارتباط الوثيق بين الاهتمام بالتنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية مع الحفاظ على البيئة و الذي من خلاله تؤمن اشباع حاجات الاجيال الحاضرة دون الانتقاص من قدرة الاجيال المقبلة و العمل على الوفاء بحاجاتها ورفاهيتها الاقتصادية، الاجتماعية و البيئية.

الفرع الثالث: ابعاد التنمية المستدامة

أهم الخصائص التي جاء بها مفهوم التنمية المستدامة هو ربطها التام ما بين الاقتصاد و البيئة والمجتمع، أين شكلت أبعاد التنمية المستدامة و التي سنوضحها في:

أولا: البعد الاقتصادي

يعين البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة الانعكاسات الراهنة والمقبلة للاقتصاد على البيئة، حيث يطرح مسألة اختيار وتمويل وتحسين التقنيات الصناعية في مجال توظيف الموارد الطبيعية، مما يسمح بإنتاج السلع والخدمات لإشباع الحاجات الإنسانية وتحقيق الرفاهية بشكل مستمر دون أن يؤدي ذلك إلى الإضرار بالبيئة والطبيعة، فالمنظور الاقتصادي لهذا النوع من التنمية نابع من الفكر الكلاسيكي وذلك من خلال تعظيم الرفاهية الاقتصادية لأطول فترة ممكنة والذي يقاس بدوره في أغلب الأحيان بمؤشرات التنمية البشرية مثل المستوى المعيشي والصحي والتعليمي وغيرها، أما من ناحية البيئة فالاهتمام ينصب على رأس المال الطبيعي، من خلال بعض الموارد الطبيعية ذات القيمة

[1] بوخدنة آمنة، السلوك البيئي للمستهلك كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة –دراسة ميدانية لسلوك المستهلكين في ولاية قالمة-، اطروحة دكتوراه في تجارة دولية و تنمية مستدامة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2015، ص55.

الاقتصادية مثل :التربة، النباتات، الحيوانات، خدمات النظام البيئي، تنظيف الهواء، تنقية المياه وغيرها[1].

أما على مستوى المؤسسة فإنها تسعى لإدارة نمط التسيير وأسلوب الإنتاج الذي يتوافق مع طبيعة نشاطها بغية التحكم في التكاليف والحفاظ على صحة العمال من المخاطر المحيطة بالنشاط الصناعي خاصة التي تؤثر بشكل مباشر على صحة العامل الشيء الذي يؤدي إلى تراجع مردوديته، أو يتم الاستغناء عنه نتيجة العجز في العمل، لذا فان مفهوم التنمية المستدامة تلزم المؤسسة بالحفاظ على البيئة ومن ثم صحة الإنسان .وعليه فان المؤسسة الصناعية مطالبة أكثر من غيرها بتوفير مستلزمات الوقاية والحماية من مخاطر العمل، بقصد تعظيم مردودية العمل البشري والتي ستنعكس إيجابا على مردودية المؤسسة التي ستضمن لها البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات الاقتصادية.

ثانيا: البعد البيئي

يركز المختصون في مجال البيئة في مقاربتهم للتنمية المستدامة على مفهوم الحدود البيئية والتي تعني أن لكل نظام طبيعي حدودا معينة لا يمكن تجاوزها من الاستغلال، وأن أي إفراط في استنزاف هذه الموارد يعني تدهور النظام البيئي، لهذا فان أول بند في مفهوم التنمية المستدامة هو محاولة الموازنة بين النظام الاقتصادي والنظام البيئي بدون استنزاف الموارد الطبيعية مع مراعاة الأمن البيئي * ، وقد أصبح القضاء على الفقر وتحسين توزيع الدخل لصالح ذوي الدخل المنخفض ضرورة، ليس فقط من منظور العدالة الاجتماعية وإنما أيضا من منظور حماية البيئة وتحقيق" التوازن البيئي "

---

[1]بوذريع صليحة، ترشيد إستهلاك الطاقة في المنشآت الصناعية و أثره على التنمية المستدامة-دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف ECDE، أطروحة دكتوراه في إقتصاد البيئة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2015، ص83.

*__الأمن البيئي__: هو تحقيق أقصى حماية للبيئة بكافة جوانبها في البر والبحر والهواء، ومنع أي تعد عليها قبل حدوثه لتجنب الضرر من خلال اتخاذ إجراءات وقائية لازمة: - سن قوانين أو لوائح أو استعمال وسائل الملاحظة والمتابعة و القياس لردع المخالفين.

والسبيل الوحيد لحماية هذا النظام هو الحد من إتباع أنماط الإنتاج والاستهلاك السيئ مثل استنزاف المياه الجوفية والسطحية وقطع أشجار الغابات وغيرها[1].

ثالثا: البعد الاجتماعي

ويشير هذا العنصر إلى العلاقة بين الطبيعة والبشر وتحقيق الرفاهية وتحسين سبل الرفاهية من خلال الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية ووضع المعايير الأمنية واحترام حقوق الإنسان في المقدمة[2] ، وإعطاء أهمية لدور المرأة ومشاركتها باعتبارها المسير لموارد البيئة في المنزل، بالإضافة إلا أنها المربي والمعلم للطفل. كما ينبغي تثبيت النمو الديمغرافي في أي بلد لأن الزيادة السكانية الغير متوازنة تحدث ضغطا على الموارد الطبيعية وعلى قدرة الحكومات من الوفاء بتلبية احتياجات السكان على توفير الخدمات. بالإضافة إلا أن هذه الزيادة سوف تحد من التنمية وتقلص من قاعدة الموارد الطبيعية المتاحة[3].

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الالتزام بمعايير التنمية المستدامة للمؤسسات

هناك عدة عوامل ألزمت المؤسسات بتبني المعايير التنمية المستدامة، و التي يمكن ايجازها في:

الفرع الاول: الضغوطات الحكومية

حيث تلجأ السلطات العمومية الى وضع مجموعة من التدابير التشريعية و التنظيمية و كذا ادوات اقتصادية من اجل دفع المؤسسات الى ادماج الاهتمامات البيئية و الاجتماعية في ادارتها،

---

[1]بوذريع صليحة، ترشيد إستهلاك الطاقة في المنشآت الصناعية و أثره على التنمية المستدامة-دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف ECDE، المصدر مذكور سابقا، ص86.

[2]خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2007 ، ص31.

[3]بوذريع صليحة، ترشيد إستهلاك الطاقة في المنشآت الصناعية و أثره على التنمية المستدامة-دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف ECDE، المصدر مذكور سابقا، ص85.

والضغط عليها لإنشاء وظيفة تعنى بقضايا التنمية المستدامة، حيث تقوم السلطات العمومية باستعمال نوعين من الادوات: "التدابير التنظيمية" (Les mesures réglementaires) و "التدابير التحفيزية" (Les mesures incitatives) التي هي بالأساس أدوات اقتصادية، كما ظهر حديثا الجيل الثالث من أدوات السياسة البيئية في اطار التنمية المستدامة و المتمثلة في "المقاربات الطوعية" (Approches volontaires)، حيث تستعمل الحكومات هذه الادوات استجابة للضغوطات المتزايدة للرأي العام و التي أصبحت الحماية البيئية و الاجتماعية من اولى اهتماماتها[1].

أولا: العوامل التنظيمية

تتشكل هذه الادوات أساسا من مجموعة من المعايير (Normes) يجب على المؤسسة التقيد بها و الا ستقع تحت طائلة العقاب و الذي يتمثل في الغالب في تسديد غرامات، و توجد أربع أنواع أساسية من هذه المعايير:[2]

1.**معايير جودة البيئة (Normes de qualité d'environnement):** هي أهداف عامة تتحدد تبعا لقدرة الوسط البيئي على تحمل نوع معين من الملوثات مثل الحد الاقصى لتركيز غاز ثاني اكسيد الكاربون في الجو.

2.معايير الانبعاثات (Normes d'émissions): و التي من خلالها تتحدد الكميات القصوى لانبعاث الملوثات في مكان محدد، و كل مؤسسة لم تحترم هاته المعايير سوف تتعرض لعقوبات و غرامات مالية.

---

[1] محمد عادل رياض، دراسة نظرية لمحددات سلوك حماية البيئة في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد7، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2010/2009، ص12.

[2] المصدر نفسه، ص12.

3.معايير المنتج (Normes de produit): تتعلق بخصائص المنتج و وضع معايير تفرض بغرض منع التدهور البيئي لما قد يصدر عنه المنتج من مواد مضرة بالإنسان و الحيوان، حيث تقوم هاته المعايير بوصف خصائص الطبيعية و الكيميائية للمنتج، القواعد الخاصة بشروط التعبئة و التغليف و التلوين و كذا كيفية التخلص و التصرف في المنتج بعد استخدامه كإعادة التدوير.

4.معايير الطرائق (Normes des procédés): تحدد من خلالها الطرق و الاساليب التكنولوجية الواجب استعمالها في العملية الانتاجية كأساليب الانتاج الانظف.

حيث تتمثل الادوات التنظيمية في تقوية الاطار التشريعي البيئي و الاجتماعي و الذي يظهر في شكل مراسيم و قوانين و يعتبر تنفيذ هاته الادوات كشرط ضروري لاستمرار نشاط المؤسسة، كما ان تطبيق هذه الاداة تقود الى عدة مزايا:

- يعتبر حافزا قويا للوحدات الانتاجية على الابتكار و الحصول على التكنولوجيا الحديثة الاقل تلوثا.
- تعتبر حافزا لإيجاد طرق اقل تكلفة للسيطرة على التلوث و تخفيضها الى المستويات المرغوبة.

ثانيا: العوامل الاقتصادية: هناك نوعان من أدوات الاقتصادية و التي تظهر في:

1. مقاربة بيقو (Arthur Cecil Pigou)

يرى "**بيقو**" أن المسؤولية البيئية تبرز في شكلها الاقتصادي من الرسوم والإتاوات والإعانات التي تفرضها الحكومات على المؤسسات، حيث إن الجباية (الرسوم) شبه الجباية (الإتاوات) والإعانات (وهي أموال تقدم للمؤسسة الصناعية لتشجيعها على اعتماد "الممارسات النظيفة" فلسفة هذه الأدوات تستند إلى مبدأ الملوث – الدافع والذي يقضي بضرورة دفع الملوث تكاليف إزالة الأضرار التي تسبب

فيها وتقوم السلطات العمومية بتحديد مستوى هذه الأدوات وتتدخل باستعمالها من خلال تعديل أسعار وتكاليف الأعوان الاقتصاديين.[1]

حيث قدم "**بيقو**" مفاهيم هامة حول التكلفة الاجتماعية، حيث ميز في هذا الاطار بين المنتج الخاص (الذي يأخذ بعين الاعتبار الاهداف الاقتصادية فقط) و المنتج الاجتماعي(الذي يأخذ بعين الاعتبار الاهداف الاقتصادية ، البيئية و الاجتماعية)، حيث أعلن "**بيقو**" ان الرفاهية الاقتصادية لا تصلح مقياسا للرفاهية العامة للمجتمع ما لم تعتنى الرفاهية الاقتصادية بتوفير المنافع من جانب الصحة و توفير بيئة خالية من التلوث، و الأخذ بعين الاعتبار التكاليف الاجتماعية كأحد التكاليف التي تتحملها المؤسسة.[2]

إن الهدف الأساسي لتطبيق الرسوم البيئية من خلال مقاربة "**بيقو**"، والتي تمثل في الوقت نفسه مبررات استعمالها هي دفع المؤسسات للاستثمار قصير الأجل في تركيب معدات التحكم في التلوث أو الإستثمار طويل الأجل في تكنولوجيا تحسين البيئة أو إحلال مصانع جديدة أقل تلوثاً للبيئة و دفعها للاستثمار في مواردها البشرية عن طريق تكوينهم في المجال البيئي بهدف زيادة أدائهم البيئي.

كما أن هناك اهداف اخرى يمكن تلخيصها فيما يلي:[3]

- استعمالها كوسيلة فعالة لإدماج تكاليف الخدمات، والأضرار البيئية مباشرة في أسعار السلع؛

  الخدمات أو في تكاليف الأنشطة المتسببة في التلوث، وهذا تطبيقا لمبدأ" الملوث -يدفع"؛

- التكامل بين السياسات الاقتصادية، والبيئية من أجل محاربة التلوث حفاظا على البيئة؛

---

[1] ساسي سفيان، المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية-حالة الجزائر -، مجلة جيل حقوق الانسان، العدد2، بيروت، لبنان، ديسمبر 2013، ص ص: 11-12.

[2] Lahsen abdelmalki et patrick mundler , économie de l'environnement et du développement durable , 1ere edition, bruxelles, Belgique, edition de boeck université, 2010, p20.

[3] لعبيدي مهاوات، أهمية التكاليف البيئية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير في المحاسبة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد لخضر بن عمارة المدعو حمة لخضر – الوادي، 2011، ص 37.

- تحريض المستهلكين والمنتجين على تحسين وتعديل سلوكهم، نحو استعمال الموارد المتاحة استعمالا فعالا بيئيا؛
- تشجيع التجديد والتحولات الهيكلية في أساليب الإنتاج، وتعزيز احترام التشريعات الخاصة بحماية البيئة؛
- زيادة الإيرادات الجبائية التي تستعمل في تغطية النفقات البيئية، والرفع من مستواها أو تخفيض الرسوم على اليد العاملة، رؤوس الأموال والادخار.

2. مقاربة كواز (Ronald Harry Coase)

انتقد "**كواز**" الخاصية المثلى للرسوم التي حددها "**بيقو**" و اقترح حلا اقل تشددا ليترك مجالا واسعا لقوانين المنافسة، وانطلق من معاينة مفادها أن المواد البيئية ليست ملكا لأحد، ويقول أنه إذا كانت قوانين الملكية واضحة، فإنه من الفائدة الإقتصادية إرغام السلطات العمومية الملوثين وضحاياهم للتفاوض المتواصل للوصول إلى اتفاق تلقائي حول الحد الأقصى لمستوى التلوث من الطرفين.[1]

حيث استند "**كواز**" على فكرة "الحق في التلويث" الذي يمكن تداوله بين مختلف الأعوان الاقتصاديين عن طريق تنظيم و استغلال السلع البيئية عن طريق انشاء سوق لذلك، و من أمثلة ذلك لدينا "رخص التلويث" ، حيث هدف "**كواز**" إلى توزيع جهود مقاومة التلوث بين الفاعلين المختلفين، في حين تتيح للسلطات العمومية الإبقاء على أقصى إجمالي للانبعاثات الملوثة ،إذ يتجزأ إلى عدد ثابت من حقوق الانبعاثات الفردية القابلة للتداول، وتعمل السلطة العمومية على هذه الحقوق عن طريق بيعها بسعر ثابت أو بيعها بالمزاد أو عن طريق توزيعها على المؤسسات المعنية حسب إنتاجها وفي هذا الإطار فإن القيمة المقدمة لنيل "رخص التلويث" حسب "**مقاربة كواز**" تهدف إلى تعديل

[1] Toladidia thombiano :Economie de l'environnement et des ressources naturelles paris, France, édition l'harmattan, 2004,p35.

السلوك البيئي للمؤسسة الصناعية ليس فقط من خلال معاقبة المؤسسة الملوثة فحسب ، ولكنها تمنح أفضلية لتلك المؤسسات التي تدمج الاعتبارات البيئية في سياساتها الإنتاجية والتسويقية، ونتيجة لذلك يتم تغيير قواعد المنافسة لصالح المؤسسات التي تحترم البيئة والتي تتحصل على ميزة تفضيلية أمام المؤسسات الملوثة[1].

ثالثا: المقاربات الطوعية

تعتبر المقاربات الطوعية من المقاربات الحديثة التي تتبناها المؤسسات الاقتصادية لمواجهة تحديات التنمية المستدامة، و هي عبارة عن مبادرات من طرف المؤسسات في مجال حماية البيئة و العمل على الحد التلوث و من الانبعاثات الغازية لحماية مواردها البشرية و كذا الحفاظ على المجتمع الذي تعيش فيه، فهي تسمح بإظهار أدائها البيئي الفعال (أي تشجع التنظيم الذاتي لحماية البيئة بالتنسيق مع باقي القطاعات الاقتصادية، السلطات العمومية و المنظمات غير الحكومية).

و تظهر هاته المقاربة في عدة أشكال منها:[2]

- انخراط المؤسسات و بشكل طوعي في المنظمات البيئية (كالمنظمة العالمية للمواصفات القياسية) مقابل الاستفادة من التوصيف البيئي و الوسم البيئي لمنتجاتها، كما تستفيد المؤسسات من الاعتراف من طرف المنظمات البيئية (التي تحقق لها ميزة تنافسية).
- تعهد المؤسسات الاقتصادية خاصة الصناعية امام السلطات العمومية ببلوغ اهداف بيئية في الآجال المحددة و بالمقابل تتعهد السلطات العمومية بعدم اصدار تشريعات جديدة (رسوم مثلا).
- تعهد المؤسسات الاقتصادية مع الاطراف المتضررة من انبعاثاتها (العمال، السكان و مؤسسات مجاورة) ببعث برامج للإدارة البيئية و وضع آليات لإزالة التلوث.

---

[1] محمد عادل رياض، المصدر مذكور سابقا، ص13.

[2] المصدر نفسه، ص 14.

- تبني المؤسسات الاقتصادية لمعايير و أخلاقيات التعامل مع مختلف الاطراف (المساهمين المستخدمين و الرأي العام) تفوق التي تحددها التشريعات من خلال اعداد المؤسسة لبرنامجها البيئي الخاص بها، حيث تعتبر هذه الالتزامات احد اشكال التنظيم الذاتي و هي ارقى مراحل النضج الذي يمكن ان تصل اليه المؤسسة.

رابعا: تأثير الاطراف ذات المصلحة

إن المؤسسات الملوثة هي عرضة للضغوطات الخارجية لدى الرأي العام من اجل حماية وضمان اولوية مصالحها، و تختلف هذه الضغوطات على حسب العلاقة بينها و بين المؤسسة الملوثة و التي تظهر في: [1]

- ضغط المساهمون على ادارة المؤسسة الملوثة رغبة منهم في الحفاظ على سمعة المؤسسة من خلال اهتمامهم بقضايا حماية البيئة مطالبين باتخاذ الاجراءات اللازمة في ذلك.
- ضغط النقابات العمالية على ادارة المؤسسة للحد من التلوث البيئي لما له أثر على صحة و سلامة المستخدمين.
- نمو الوعي البيئي لدى المستهلكون الذين أصبحوا يأخذون في الحسبان الاعتبارات البيئية عند تقييمهم للمنتجات مفضلين بذلك المنتجات الصديقة للبيئة مما أصبح ضغطا للمؤسسات الاقتصادية لانتهاج السلوك البيئي للحفاظ على وضعها التنافسي في السوق.
- لقد اصبحت المخاطر البيئية تترتب عنها تكاليف كبيرة مما أستثنت شركات التأمين المخاطر البيئية التي تسببها المؤسسات من أشكال التأمين العادية و تخصصها بعقود تأمين خاصة.
- اشتراط البنوك من اعداد دراسة معمقة للأثر البيئي لأي تمويل لمشروع ما، جراء الوعي البيئي لدى البنوك.

---

[1] محمد عادل رياض، المصدر مذكور سابقا ، ص 15.

المطلب الثالث: إدماج التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية

إن ظهور التحديات والرهانات البيئية و الاجتماعية التي فرضتها ظهور مفهوم التنمية المستدامة على المستوى الكلي، اصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية عموما و الصناعية خصوصا تبني وتحقيق هذا المفهوم على مستواها الجزئي في الوقت الذي يزداد فيه الوعي البيئي و الاجتماعي لدى المستهلك ، وفي ظل هذه الظروف أصبحت المؤسسات تنشط في بيئة غير مستقرة تسودها المنافسة محاولة بذل المزيد من الجهود قصد تحسين أدائها وتطوير كفاءاتها وتحقيق الريادة في ادماج مفهوم الاستدامة عن طريق استثماراتها على المدى لطويل في هذا المجال.

الفرع الاول: المؤسسة المستدامة و مزاياها

أولا: مفهوم المؤسسة المستدامة

يعتبر مفهوم المؤسسة المستدامة كل مؤسسة تعرف إقبالا كبيرا وإيجابيا على إدماج التنمية مستدامة بأبعادها الثلاث الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية ضمن اهتماماتها التسييرية، و وصول مسييرها إلى قناعة أنه بواسطة الاهتمام بالتنمية المستدامة الذي يكون بتقوية دورهم المسؤول في المجتمع الذي تعيش فيه وبذلك يمكن ضمان بقاء المؤسسة.

كما ذهب باحثين اخرين ان المؤسسة المستدامة هي من تأخذ بعين الاعتبار و بصفة طوعية للاهتمامات البيئية و الاجتماعية أثناء أدائها لأنشطتهم وكذلك في علاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة فمسؤولياتها لا تعني فقط المطابقة لكل ما هو التزامات قانونية سارية المفعول ولكن أيضا الذهاب إلى ما هو أبعد من ذلك ويكون بالاستثمار في الرأسمال البشري وفي البيئة وفي العلاقات بين الأطراف ذات المصلحة[1].

[1]Christian BRODHAG, Le développement durable, Christian BRODHAG Colloque INAISE (International Association of Investors in Social Economy), Mulhouse, France, 23 mai 2002, p.2.

ورغم صعوبة وضع تعريف دقيق، شامل ومتفق عليه للمؤسسة المستدامة، الا ان مفهومها لا يخلو من أنها كل مؤسسة تعكس تبنيها للركائز الثلاث للتنمية المستدامة(البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي).

ثانيا: مزايا المؤسسة المستدامة

إن اختيار انتهاج التنمية المستدامة من طرف المؤسسات يمنح لها جملة من الامتيازات شريطة أن يستطيع صاحب المؤسسة الاستفادة من الفرص التي قد يمنحه لها، و التي تكون كالتالي:[1]

- إن إدماج التنمية المستدامة في طرق و أساليب سير المؤسسة يسمح لها بالانخراط و انتهاج عملية التحسين المستمر (لاعتمادها على ادارة الجودة الشاملة) التي تسمح بتحقيق و تلبية و الاستجابة لكل متطلبات الزبائن دون التفريط في تحسين الإنتاجية مع الاهتمام بالبعد البيئي الاجتماعي.
- تعتبر المؤسسة المستدامة الوحيدة القادرة على تثمين جميع موارد المؤسسة و اعطاء لها القيمة، و التي على اساسها يمكن ان تشبع رغبات كل الفاعلين (الملاك، العمال، المستهلكون و المجتمع الذي تعيش فيه).
- المؤسسة المستدامة تكون أكثر تنافسية و أكثر ابتكارا و أكثر مسؤولية على المستوى البيئي عن المؤسسات الاخرى مما يسمح باستغلالها كميزة تنافسية.
- يمكن للمؤسسة المستدامة أن تتحكم في تكاليفها البيئية عن طريق اقتصادها في استغلال الطاقة عن طريق الطاقات المتجددة و النظيفة مما يمكنها ان تتحكم في تكاليفها الاجتماعية بمحاربة الامراض الناشئة عن التلوث و حوادث العمل لعامليها.

---

[1] العايب عبد الرحمان، بقة الشريف، المصدر مذكور سابقا ، ص ص: 10-11.

- تساهم المؤسسة المستدامة في خلق مناصب عمل و المساهمة في الحياة الاجتماعية عن طريق استحداث وظائف تتكيف مع انتهاجها للتنمية المستدامة.

الفرع الثاني: ادماج وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسة المستدامة

إن أي مؤسسة اقتصادية تسعى إلى إدماج التنمية المستدامة في إدارتها كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي، وجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن أي نشاط تمارسه ومدى تأثيره على المجتمع الذي تنشط فيه، و لا يكون هذا الا بخلق وظيفة مستقلة بذاتها تعمل على التنسيق بين مختلف المصالح و الوظائف في مجال التنمية المستدامة و العمل على اشباع رغبات كل الجهات الفاعلة في البيئة و التي تسمى الاطراف ذات المصلحة، و هنا يظهر جليا دور المسيرين في ضرورة إدماج وظيفة التنمية المستدامة في إدارتهم لمؤسساتهم ويكون ذلك بتحقيق التوافق بين المصالح الخاصة للأطراف ذات المصلحة مع الهدف العام للمؤسسة.

أولا: أدوات إدماج وظيفة التنمية المستدامة

لإدماج وظيفة التنمية المستدامة تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى الاستعانة بجملة من الأدوات والتي صنفها الكثير من الباحثين إلى فئات ثلاثة[1]:

1. **الاعتماد على المعايير ومواصفات قياسية دولية:** إن المعايير والمواصفات القياسية الأساسية التي تسمح بإدماج وظيفة التنمية المستدامة في إدارة المؤسسة الاقتصادية هي أربعة أنواع وهي ISO 14001 التي من خلالها تتابع وتطور الأداء البيئي، ISO 9001 و التي من خلالها

[1] العايب عبد الرحمان، وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد11، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2011، ص ص: 172-173.

تعمل على تحسين الادارة في سبيل تحقيق جودة منتوجاتها و خدماتها، والمعيار OHSAS18001 الذي يسمح بوضع نظام لإدارة الصحة و السلامة المهنية.

2. **تطبيق المبادرات الدولية الصادرة عن جمعيات ومنظمات دولية:** أخذت المنظمات الدولية العامة و المتخصصة، و العالمية و الاقليمية، كانت حكومية او غير حكومية تلعب دورا مهما في بلورة قواعد دولية في ميدان حماية البيئة و التأثير على المؤسسات الاقتصادية خاصة الملوثة منها للأخذ بعين الاعتبار وظيفة التنمية المستدامة في تسييرها للمؤسسات و هذ للحد من الانبعاثات و لمواجهة الاثار السلبية الناتجة عن الانشطة غير الرشيدة، و من أهم هذه المبادرات و المنظمات نجد:

أ. **مبادرة منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD):** حيث ساهمت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي في حماية البيئة و التأثير على المؤسسات بإدماج البعد البيئي في استراتيجياتها، حيث اعتبرت المنظمة ان التنمية الاقتصادية لها جانبين، جانب كمي و آخر نوعي، و المحافظة على البيئة و جودتها تدخل ضمن العنصر الثاني من عناصر التنمية الاقتصادية[1]، و لهذا أخذت المنظمة 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

[1] احمد لكحل، المصدر مذكور سابقا، ص 149.

اتحادات الُمشغلين، 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].

ب. **العقد العالمي :**ويعرف أيضا بمبادرة كوفي عنان، هذا العقد هو عبارة عن" مبادرة تلقائية لمؤسسات مسؤولة ترمي إلى تحقيق هدفين تكميلّيين يتمثلان في إدماج الميثاق العالمي ومبادئه في إستراتيجية المؤسسات وأنشطتها وتنمية التعاون بين الأطراف الأساسية المعنية والنهوض بالشركات التي تأسست بمساندة الأهداف التي تسهر منظمة الأمم المتحدة على تحقيقها"[2]، إن 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 العموم وعلى الشفافية والمصالح على المدى الطويل للشركات وعالم الشغل والمجتمع المدني لبعث أعمال ملموسة ومتناسقة ومتعلقة بتطبيق مبادئ المبادرة[3].

---

[1] العايب عبد الرحمان، المصدر مذكر سابقا، ص 174.

[2] نفس المرجع السابق، ص 174.

[2]Véronique SMEE, Le Global Compact des Nations Unies, publié sur le site http://www.novethic.fr/novethic/responsabilite-sociale-entreprise/societe-de-gestion/bilan societal/23798.jsp, consulté 12/08/2016

[3] العايب عبد الرحمان، المصدر مذكور سابقا ص 175.

3. **تطبيق نماذج التميز الإداري**: حيث نجد عدة نماذج و برامج التميز الاداري لمؤسسات في مجال ادماج البعد البيئي فيها، منها:

أ. **نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة:** عبارة عن إطار عمل غير إلزامي لأنظمة الإدارة المؤسسية، تم تطويره من خلال المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة التي يشار إليها اختصارًا بالإنجليزية بـ **(EFQM)** وتم تصميمه من أجل مساعدة المؤسسات في توجهها لكي تصبح أكثر تنافسية، وتتم مراجعة هذا النموذج وتنقيحه بشكل منتظم وقد تم نشر آخر تحديث له في عام 2010 ، بغض النظر عن القطاع أو الحجم أو الهيكل أو درجة النضح، يجب أن تقوم المؤسسات بإنشاء أنظمة إدارة مناسبة لكي تحقق النجاح، ويعد نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بمثابة الأداة العملية لمساعدة المؤسسات على القيام بذلك، من خلال تحديد مكان تلك المؤسسات على المسار نحو تحقيق التميز، مما يساعدها على فهم الفجوات، ومن ثم إطلاق الحلول[1]، بمعنى أن التميز وفق هذا النموذج يتجاوز مجرد تطبيق الإطار القانوني المخصص لاحترام البيئة وللعمال بل إن المؤسسة المتميزة هي تلك التي تتصرف بروح المسؤولية اتجاه كل الأطراف ذات المصلحة عن طريق النزاهة والإفصاح و المسائلة.

ب. **نموذج ماكولم بالدريج:** ينطلق نموذج بالدريج من فلسفة مفادها ان سعي المؤسسات لتحقيق التميز في نتائج الاداء من خلال منظومة إدارية متكاملة تتبنى فكرة الجودة في أنشطتها كافة و أساسها وجود قيادة منظمية واعية ذات رؤية هادفة تشجع على الالتزام بالسلوك الاخلاقي و القانوني، و كذا سعيها لخلق ثقافة الاهتمام بالعميل كونه أساس وجود المؤسسة و ضمان بقائها، و هذا لا يكون الا بسعي المؤسسة من فكرة ادارة الجودة الشاملة الذي يعد مدخلا

[1] نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، مقال متاح على الموقع https://www.ar.wikipedia.org/wiki، تاريخ التصفح 2016/09/05.

للتميز في جميع انشطة المؤسسة و فعاليتها لا عادة التفكير باتجاه تطويرها، و من بين تلك الاهتمامات الاهتمام بالبعد البيئي و الاجتماعي للعاملين و للمجتمع الذي تعيش فيه و ذلك بإدماج هذا البعد في انشطتها و وظائفها[1].

ت. نموذج ديمينغ: حيث يعتمد نموذج ديمينغ على جائزة ديمينغ التي تأسست في ديسمبر من عام 1950 لتخليد ذكرى ويليام إدواردز ديمينج، تم تصميمها للشركات مهما كانت جنسيتها، بالإضافة إلى الأفراد الذين ينظر إليهم على أنهم قدموا مساهمات ضخمة فيما يتعلق بتطوير الجودة، و لهذا تسعى المؤسسات حاليا للفوز بالجائزة من خلال اهتمامها بمختلف الابعاد منها الاجتماعية و البيئية اضافة الى البعد التقليدي (الاقتصادي) في جميع الانشطة و هذا لا يكون الا باتباع مدخل ادارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: المؤسسة الاقتصادية في ظل المسؤولية الاجتماعية

تنصب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على التزاماتها اتجاه المجتمع والبيئة، وترتبط بشكل وثيق بالتنمية المستدامة، ولأن التنمية المستدامة تتناول الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المشتركة بين كافة الناس فإنه يمكن استخدامها كوسيلة لاختصار توقعات المجتمع ككل والتي يجب أخذها في الاعتبار من قبل المؤسسات التي تسعى للقيام بعملها بطريقة مسؤولة، ولذلك فإن من الأهداف الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هو المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة فالقرارات التي تقوم بها المؤسسة والأنشطة المسؤولة مجتمعيا يمكن أن تساهم بشكل مثمر في التنمية المستدامة.

---

[1] احمد أنيس عبد الله، سامي ذياب محل و فارس غانم أحمد، التميز في أداء المنظمات الصحية وفق معايير بالدريج (دراسة استطلاعية مستشفى تكريت)، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 9، العدد 28، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2013، ص 12.

المطلب الاول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

أورد الباحثون وجهات نظر متعددة بشأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بسبب وجود عدد كبير من أصحاب المصالح الذين تتعدد أهدافهم وتتناقض أحيانا من جهة، ومن جهة ثانية وجود فجوة بين ما يتوقعه المجتمع من هذه المؤسسات وبين ما يتصوره رجال الأعمال من إمكانيات يمكن أن تقدمها مؤسساتهم للمجتمع، لذا وردت عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية.

الفرع الاول: تعريف المسؤولية الاجتماعية

- **تعريف الاتحاد الاوروبي:** المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو مفهوم تقوم المؤسسات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية، في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي. من التعريف نجد أنه يركز على فكرة أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تطوعي لا يستلزم سن القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها المؤسسات للقيام بمسؤوليتها تجاه المجتمع[1].

- **تعريف مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة:** تعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالالتزام المستمر للمؤسسات بالتصرف على نحو أخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية الحياة للعاملين وأسرهم والمجتمع المحلي والدولي والمجتمع ككل[2].

- **تعريف المنظمة العالمية للمواصفات** : " بأنها نشاطات للمؤسسة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر أعمالها التي تقوم هذا على المجتمع والمحيط لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع

---

[1] solange tremblay,développement durable et communication, Québec, canada, presse de l'université du Québec, 2007, p 43.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الاعمال، ط1، عمان، الاردن، دار وائل للنشر، 2005، ص49.

والتنمية المستدامة، وترتكز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الأخلاقي، احترام القوانين والأدوات الحكومية وتدمج مع النشاطات اليومية للمنظمة[1].

- عرف (Drucker) المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه[2]
- عرفها (Holmes) هي التزام على المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه و ذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر و تحسين الخدمات الصحية و مكافحة التلوث، و خلق فرص عمل و حل مشكلة الإسكان والمواصلات و غيرها[3].

من التعريفات السابقة نرى أنها تدور حول ذات المعنى، وهي تحمل المؤسسات لمسؤولياتها تجاه أصحاب المصالح من حملة الأسهم والمستهلكين والعملاء والموردين والعاملين والبيئة والمجتمع . ويقصد هذا المفهوم التزام المؤسسات ليس فقط بتحقيق أرباح لمساهميها، ولا تقتصر المسؤولية تجاه الاقتصاد القومي فقط، ولكن تمتد لتشمل البيئة والعاملين وأسرهم وفئات أخرى من المجتمع.

الفرع الثاني: أبعاد و مبادئ المسؤولية الاجتماعية

أولا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

تتمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في مجموعة الأنشطة أو الالتزامات الطوعية أو غير الطوعية التي تضطلع بها المؤسسة وتفي ببعض الاحتياجات، والتي قد تعود عليها بفائدة اقتصادية

---

[1] المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية أيزو 26000 حول المسئولية الاجتماعية، نشرية صادرة عن المنظمة العالمية للمعايرة، ، ص8، متاح على الموقع www.iso.org، تاريخ التصفح 14-04-2017.

[2] زكية مقري، نعيمة يحياوي، دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة موازنة بين النظامين الإسلامي والوضعي، الملتقى الدولي الاول حول: الاقتصاد الإسلام الواقع ورهانات المستقبل، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، يومي 23-2011/2/24، ص4.

[3] عزاوي عمر و مولاي لخضر عبد الرزاق و بوزيد سايح، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار 14-15 فيفري 2012 ، ص4.

مباشرة سواء أكان هذا الاضطلاع بهذه الأنشطة اختيارا أم تنفيذا لأحكام القوانين والأنظمة، و قد حدد أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وهي:[1]

- **البعد الاقتصادي:** يقر هذا البعد بضرورة الاستناد إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي في إطار يبين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وبما لا يلحق الضرر لا بالمؤسسة ولا بالمجتمع.
- **البعد القانوني:** يرتكز على حماية البيئة، والسلامة المهنية والعدالة، وقوانين حماية المستهلك في شكل قوانين يفترض على المؤسسات احترامها بالشكل الذي يسمح بارتقاء المجتمع.
- **البعد الاخلاقي:** يستند في تحليله إلى المبادئ الأخلاقية التي تكفلها الأعراف والقيم الاجتماعية من خلال ضرورة حماية البيئة والجوانب الأخلاقية في استهلاك والقضاء على البطالة من خلال فتح مجال للتوظيف وتكافؤ الفرص، واحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع.
- **البعد الخيري:** يرتبط هذا البعد بدرجة كبيرة بنوعية الحياة من خلال ضرورة الارتقاء بهذه الأخيرة، وما يتفرع من ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام والنقل وغيرها.

ثانيا: مبادئ المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة

تقوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على عدة مبادئ أساسية يمكن تلخيصها في ما يلي[2]:

- **الحماية وإعادة الإصلاح البيئي :** بفضل تقديم المؤسسة لمنتجات وخدمات وممارسة العمليات والأنشطة اليومية التي تراعي البيئة، مع الترويج للتنمية المستدامة؛

---

[1] مولاي لخضر عبد الرزاق، شنيني حسين، أثر تبني المسؤولية الإجتماعية على الأداء المالي لشركات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 22و 23 نوفمبر 2011 ، ص7.

[2] قريو أسماء، التفاعل بين الحوكمة ومحاسبة المسؤولية الإجتماعية لتحقيق إستدامة منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه ل.م.د في فرع مالية ومحاسبة، قسم العلوم التجارّية، كلّية العلوم الاقتصادّية و التجارّية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2016، ص 40.

- **القّيم والأخلاقيات :**حيث يقع على عاتق المؤسسات تطوير وتطبيق المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب المصلحة؛
- **تقوية وتعزيز السلطات :**تحقيق الموازنة بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والموردين والمجتمع وغيرهم من أصحاب المصلحة؛
- **مواصفات موقع العمل :**اعتبار العاملين شركاء قّيمين في العمل، من خلال احترام حقوقهم وتوفير بيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات؛
- **العلاقات التعاونية :**لا بد أن تتسم ممارسات المؤسسات بالعدالة والأمانة مع مختلف الشركاء؛
- **المنتجات والخدمات ذات الجودة :**الاستجابة لحاجيات وحقوق الزبائن بتوفير منتجات وخدمات ذات قيمة وجودة عالية؛

حيث نجد مبادئ المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا التزام المؤسسة بالعمل على وفق مصالح ومتطلبات العاملين و المجتمع الذي تعيش فيه، وأن تعطي لهذه الأخيرة أسبقية حتى على الأهداف الخاصة للمؤسسة، حيث تعكس هذا المبادئ قيم و شخصية المؤسسة و سلوكها الاخلاقي بعيدة كل البعد عن أطر العمل القانونية، بل القيام فقط بما هو صحيح وعادل، وتجنب الضرر للآخرين.

المطلب الثاني: أهمية و دوافع تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية

إن قيام المؤسسات بدورها اتجاه المسؤولية الاجتماعية لم يعد نتيجة للإجبار و استجابة للضغوطات التشريعية و الاجتماعية فقط، بل هو ايضا نتيجة طوعية و لرغبة المؤسسة في اقتناص بعض الفرص يضمن لها فوائد استراتيجية، لذا يمكن ان نلخص أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات، و كذا دوافع تبنيها كما يلي:

الفرع الاول: أهمية المسؤولية الإجتماعية بالنسبة للمؤسسات

أشارت العديد من الدراسات إلى الفوائد المتزايدة التي جنتها العديد من المؤسسات خلال العقود الماضية، جراء تبنيها للمسؤولية الاجتماعية في عملها ضمن إستراتيجيتها التنظيمية، استجابة للتحديات التي تواجهها في بيئة العمل الداخلية او الخارجية، و التي يمكن تلخيص أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة فيما يلي:[1]

- تحقيق الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات و لن يكون ذلك بمعزل عن التأثيرات الإجتماعية السائدة في المجتمع؛
- إن المجتمع من خلال عناصره وفئاته المختلفة يعتبر صاحب الفضل الأول في نجاح المؤسسة وتحقيقها للأرباح، فلا أقل من مراعاة عدالة الاهتمام بهذه العناصر و الفئات ليستمر للمؤسسة نجاحها و تحافظ على تحقيق أرباحها؛
- تعظيم الأرباح في الأجل القصير و استمرار هذه الأرباح في التطور بمعدلات مناسبة مما يسمح بتحسين سمعة المؤسسات في الأجل الطويل، و هذا بدوره يؤدي إلى توطيد العلاقات مع مختلف الأطراف؛
- استفادة العمال من الأرباح التي تحققها المؤسسات، بما يحقق لهم الرقي و الرفاهية باعتبارهم عنصرا من العناصر الرئيسية التي ساعدت في تحقيق هذه الأرباح؛
- استمرار أصحاب المصالح الخارجيين في التعامل مع المؤسسات، ذلك أنها تشعرهم بالأمان و الامن و السلامة.

---

[1] قريو أسماء، المصدر مذكور سابقا، ص 42.

فالمسؤولية الإجتماعية هي خيار من الخيارات المطروحة أمام المؤسسات التي تسمح لها بتحقيق جملة من الامتيازات تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة و الوصول إلى مبتغاها عن طرق بناء استراتيجية يتم من خلالها دمج أبعاد المسؤولية الإجتماعية لتحقيق استدامة المؤسسة.

الفرع الثاني: دوافع تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية

من الواضح أن تعاريف المسؤولية الاجتماعية أشارت إلى تلك المبادرة الطوعية الناشئة من طرف المؤسسة في مجال مسؤولياتها الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية في المجتمع الذي تعيش فيه و الذي ينعكس على أدائها الاقتصادي، البيئي و الاجتماعي، الأمر الذي يجعلنا ان نتسآل عن ماهية الدوافع الاجبارية او الطوعية التي جعلت المؤسسات تتبني المسؤولية الاجتماعية، فلقد تباينت دوافع المؤسسات نحو أهداف تبنها للمسؤولية الاجتماعية و التي يمكن ان نوجزها في:

- ففي دراسة ميدانية لمنظمة (KPMG) عن أوضاع المسؤولية الاجتماعية في العالم أجريت بالتعاون مع جامعة أمستردام بهولندا، تمت عملية مسح ميداني لـ 1600 مؤسسة بمختلف انواعها و احجامها، حيث أظهرت هذه الدراسة فيما يخص دوافع الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية أن الاعتبارات الاقتصادية هي الدافع الرئيسي (74%) يلي ذلك (51%) لأسباب متعلقة بقيم المؤسسة، و (53%) أسباب تتعلق بالتطوير و الابتكار و التعلم. فيمكن تفسير هاته النسب بأن الاهداف الحقيقية و الضمنية من تبني المسؤولية الاجتماعية هو مرتبط بتحسين صورة المؤسسة من جانب البعد الاقتصادي أكثر من الابعاد الاخرى، و لكن هذا لا يقلل من أهمية مساهمتها الاجتماعية و الاخلاقية في المجتمع الذي تعيش فيه، بمعنى اذا بادرت مؤسسة الى تبني

المسؤولية الاجتماعية و نجم عن ذلك بالاضافة الى المكاسب الاجتماعية مكاسب اقتصادية لا تتعارض مع الالتزام الاجتماعي، فهذا لا يقلل من أهمية مساهمتها الاجتماعية[1].

كما ترتبط دوافع المؤسسات بعدة عوامل أخرى نذكر منها:[2]

- التطور الكبير الذي شهده العالم في المجال الصناعي أثر بشكل كبير على مجالات عديدة في حياة الأفراد، من احتياجاتهم في التأهيل للقيام بالأعباء الضخمة لمقابلة هذا التطور سواء في المجال التكنولوجي أو الصناعي، واستنزاف الموارد الطبيعية و ما ينتج عنه من مخلفات المصانع التي تزيد من مسببات التلوث للأرض والهواء، و غيرها من التأثيرات على الصحة وحياة الكائنات الحية، هذا ما سلط الضوء على الجانب الإجتماعي لبيئة المؤسسات، لذلك برز دورها في مواجهة تلك التحديات باعتبارها السبب الأكبر لها وذلك بتحمل المسؤولية الإجتماعية، الإفصاح والتقرير عنها.

- تخدم المسؤولية الإجتماعية اهتمامات المؤسسات على المدى الطويل، وهذا عن طريق إعطاء صورة أفضل عن نشاط المشروع و صلاحيته للعمل في المدى الطويل، فالمؤسسات تستمر بناءا على رغبة المجتمع و تستمد قوتها منه، لذلك فمن واجبها أن تقدم منافع اجتماعية.

- رغبة المؤسسات بصورة مستمرة في تجنب تزايد القوانين و تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي وبما أن الإتجاهات الإجتماعية سوف تأتي إما عن طريق قبول المشروعات أو عن طريق التدخل

---

[1] وهيبة مقدم، تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران، 2014، ص 109.

[2] قريو أسماء، المصدر مذكور سابقا، ص ص: 42-43.

الحكومي فإذا ما بدأت الحركة من المؤسسات فإنها تستطيع التحكم في نطاق مسؤوليتها الإجتماعية.

المطلب الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

يعتمد تنفيذ المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير على حجم المؤسسة، قطاع نشاطها، ثقافة والتزام إداراتها، حيث تقوم المؤسسات بدمج الممارسات البيئية الاجتماعية في جميع جوانب عملياتها وتسعى إلى بلوغ هدف أبعد من تحقيق البعد الاقتصادي " تحقيق الربح"، فتلجأ هاته المؤسسات إلى إتباع الممارسات الأخلاقية والمسؤولة في اطار المسؤولية الاجتماعية وتتخذ القرارات التي من شأنها الموازنة بين متطلبات مختلف أصحاب المصلحة من مساهمين، موظفين، عملاء.....الخ لذلك على المؤسسة أن تؤّمن المسؤولية الاجتماعية في جميع جوانب وظائفها و مصالحها حتى تصل الى اهداف تبني هذا المنهج، لذلك سنتطرق الى كيفية ادماج المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة وكيفية تطبيقها أثناء العمل.

الفرع الاول: إدماج المسؤولية الاجتماعية في وظائف المؤسسة

إن التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية، يقتضي أن تمارس كافة وظائفها وأنشطتها في ظل أطر من الأخلاقيات والقيم للمسؤولية الاجتماعية في مختلف الوظائف المتمثلة في وظيفة الإنتاج والعمليات، التسويق، التمويل، إدارة و تنمية الموارد البشرية، خدمة العملاء والعلاقات العامة، و سنتطرق الى كيفية ممارسة المسؤولية الاجتماعية في وظيفة التسويق و وظيفة الموارد البشرية.

أولا: ممارسة المسؤولية الاجتماعية في وظيفة التسويق

حيث تتمثل مسائل المسؤولية الاجتماعية في وظيفة التسويق في مجمل الالتزامات التي تتعهد

بها المؤسسة في تقديم ما يرغبه العميل و في توفير له الرفاهية و التي تتمثل في:[1]

- **التسويق الداخلي:** الذي عرفه Kotler على أنه العمل الذي تقدم به المؤسسة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين و على الاخص اولئك الموظفين الذي يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن وكذلك دعم موظفي الخدمة للعمل كفريق لتحقيق رضا و اشباع الزبائن الخارجيين.
- **حماية العميل:** التي تتمثل في جهود المؤسسة للدفاع عن حقوق و مصالح العملاء بتقديم سلع وخدمات تشبع رغباتهم و التي تتمثل في حق الامان، حق الحصول على المعلومة، حق الاختيار، حق التعويض، حق التمتع في بيئة صحية و سليمة و حق سماع رأيه.
- **التسويق الاخضر:** عن طريق عملية تهدف من خلاله التأثير في تفضيلات العملاء بصورة تدفعهم نحو التوجه الى طلب منتجات غير ضارة لبيئة و العمل على تقديم منتجات خضراء للحفاظ على البيئة و حماية العملاء.
- **التسويق الاجتماعي:** التي تتمثل في دعم المؤسسة في تصميم او تنفيذ حملة لتغيير السلوك بهدف تحسين الصحة العامة او السلامة او الرفاهية المجتمعية.

يمكن القول، إن المسؤولية الاجتماعية وعلى صعيد وظيفة التسويق تقوم على الالتزام الشامل لمختلف مفردات وقرارات والتي تسعى إلى تحقيق الرفاه الاجتماعي والحياة الأفضل للمجتمع بفئاته المختلفة.

ثانيا: ممارسة المسؤولية الاجتماعية في وظيفة ادارة الموارد البشرية

حيث تمارس المسؤولية الاجتماعية في سياسة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة من خلال نوعية نظامها التعويضي و برامجها التدريبية و تسييرها لمسارات المهنية و علاقاتها مع الإدارة فيما يلي:

---

[1] ام كلثوم جماعي و ميلود بورحلة، ادماج المسؤولية الاجتماعية في الممارسات التسويقية لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر الدولي الثالث عشر: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، 14-15 نوفمبر 2016، ص 03.

1. **نظام التعويضات:** من خلال إيجاد نوع من التوازن بين حاجات الأفراد و أصحاب العمل الذي يظهر من خلال أربعة مستويات:[1]

- **العدالة الخارجية:** و تتحقق عن طريق القيام بمسح إحصائي للأجور في سوق العمل و استخدام المعلومات المتوفرة من ذلك المسح في تحديد مستويات الأجور و معدلاتها.
- **العدالة الداخلية:** هو ظرف يتحقق عندما يتساوى الدفع للأفراد الذين يؤدون أعمال مشابهة في نفس المؤسسة وفق عوامل الفرد منها مستوى الأداء أو الأقدمية.
- **العدالة الفردية:** هو ظرف يتحقق عندما يدفع للأفراد الذين يؤدون أعمال مشابهة لنفس المؤسسة وفق العوامل المتعلقة بالفرد ذاته مثل مستوى الأداء أو الأقدمية.
- **العدالة الاجتماعية:** تتحقق عندما يتم مكافأة مجموعات العمل على أساس إنتاجية المجموعة.

2. **برامج التدريب**: و ذلك بخلق معنى أعظم لحياة الفرد و أهمية أكبر للعمل الذي يقوم به. فإذا وصل الاهتمام بالفرد إلى هذا المستوى من خلال الاهتمام بتدريبه و كفاءته و مهارته و معرفته و الاعتناء به كمورد ، فلا شك أن يعكس الفرد هذا الاهتمام بولائه للمؤسسة[2].

3. **تسيير المسار المهني**: المسار المهني هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة[3]، فعملية الاهتمام بالمسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل في المؤسسة، و لها الدور الكبير في التأثير على العلاقة بين العاملين و المؤسسة من خلال توفير الطموحات الوظيفية للعاملين و تحقيق المزيد

---

[1] المدهون محمد، إدارة و تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص 174.

[2] عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر،القاهرة. مصر، 2002، ص22.

[3] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص546.

من رغباتهم في مساراتهم، كما أن الاهتمام بالمسار الوظيفي للعاملين سوف يؤدي إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين.

الفرع الثاني: ممارسات المسؤولية الاجتماعية أثناء العمل

تعتبر الموارد البشرية من أهم المدخلات و أكثرها تأثيرا على المؤسسة، لذا فإن المؤسسات تحاول دائما أن توفر لمواردها البشرية بيئة عمل تساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه، حيث يعتبر تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات أثرا كبيرا على الموارد البشرية خاصة التي ترتبط بالبعد البيئي و الاجتماعي، و ذلك في سبيل تحفيز الموارد البشرية على الاندماج ضمن هذه المقاربة، لذلك أصبح من مهام المؤسسات حاليا العمل على خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار الخلاق و المرن و الدافع المهني خالية من كل أنواع الصراعات بين مختلف أطراف التفاعل في المؤسسة في اطار المسؤولية الاجتماعية و ذلك بتركيز جهودها على:

اولا: توفير مناخ تنظيمي ملائم

و التي تتمثل في توفير مجموعة من الخصائص التنظيمية الملائمة (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصالات، نمط القيادة،...) التي تميز بيئة العمل في المؤسسة و المدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين، و تعتبر هذه الخصائص ذات تأثير واضح على السلوك التنظيمي للأفراد و دوافعهم، و التي تظهر في:[1]

- **الهيكل التنظيمي :** إن طبيعة الهيكل التنظيمي و موقع العاملين فيه يؤثر على طبيعة العلاقات في المؤسسة ، لذلك وفي اطار تبنيها للمسؤولية الاجتماعية ان تعتمد على الهيكل التنظيمي

[1] الحيدر عبد المحسن بن صالح، اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي و علاقة خصائصهم الشخصية و الوظيفية بتلك الاتجاهات، المجلة العربية للإدارة العدد الثاني، المجلد السادس و العشرون، الرياض، السعودية، 2006، ص45.

المرن و الذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية و الاجتماعية الذي يمكن له أن يتطور، ليستوعب المتغيرات المستجدة، و يشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره و تحسينه، مما يساعد على تحقيق الأهداف، و هذا من شأنه يخلق بيئة عمل ملائمة في المؤسسة[1].

- **نمط القيادة:** من مهام المؤسسة في اطار المسؤولية الاجتماعية ان تهتم بنمط القيادة الملائم، إذ أن القيادة و أنماطها تؤثر بشكل كبير في حركية الجماعة و نشاط المؤسسة، و في خلق التفاعل اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة و الفرد على حد سواء، و يكمن جوهر القيادة في امتلاكها القائد من خلال موقعه القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين و توجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالقائد الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الانجاز الفعال للأداء من خلال اهتمامهم بالأفراد و إشباع لحاجاتهم النفسية و الاجتماعية[2].

- **نمط الاتصال:** حيث يعتبر الاتصال الفعال القوة الدافعة في العلاقات البشرية، فهو أحد أهم العناصر الحاكمة في قيام العلاقات الإنسانية بصفة عامة و في عملية التفاعل الاجتماعي بصفة خاصة، حيث تعكس عملية الاتصال الفعال مدى التوافق و الترابط بين أطراف التفاعل في المؤسسة[3].

- **التكنولوجيا المستخدمة:** تعتبر استعمال التكنولوجيا في المؤسسة من اهم مظاهر تبنيها للمسؤولية الاجتماعية، حيث تعتبر استخدام التكنولوجيا من أهم العوامل التي تساعد على تماسك جماعات العمل، و مساهمتها في مرونة الاتصال بين مختلف مستويات الإدارية في المؤسسة، و هذا من شأنه يساعد على خلق بيئة عمل ايجابية فيها.

---

[1] محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، ط5، عمان، الاردن، دار وائل، 2009، ص 373.

[2] بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، عمان، الأردن، دار المسيرة، 2010، ص56.

[3] محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2004، ص 125.

ثانيا: العوامل المتعلقة بالمتغيرات الثقافية و الاجتماعية

حيث تعرف العوامل الثقافية في المؤسسة بأنها المعتقدات و القيم و الأعراف السائدة فيها و كيفية تصرف الأفراد و معاملتهم لبعضهم البعض و العلاقات المتبادلة بينهم[1]. و يقصد بالمتغيرات الاجتماعية تلك الأبعاد للمجتمع المتعلقة بالأسرة و العلاقات الاجتماعية و الوضع الاجتماعي عموما، حيث يؤثر البناء الاجتماعي و العلاقات السائدة فيه و القيم و الأعراف و التقاليد بشكل كبير في طبيعة سلوك المؤسسات و الأفراد على حد سواء[2]. فالمؤسسة التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية ان تستجيب للمتغيرات الثقافية و التراثية و الاجتماعية لعامليها دون المساس بقيم و ثقافة البيئة التي تنشط فيها، و معالجتها للظواهر و المشكلات الإدارية في إطار القيم و الأعراف و التقاليد الثقافية السائدة، و هذا للمساهمة في خلق بيئة عمل ملائمة في المؤسسة.

ثالثا: العوامل المتعلقة بظروف و تنظيم العمل في المؤسسة

إن ادماج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة يضمن ممارسة الإدارة وسعيها واهتمامها بتأسيس وتنمية الإحساس عند العاملين بالأمن الوظيفي والشعور بالثقة المتبادلة فيما بينهم، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي تحسين الآداء وتوثيق الولاء.

المبحث الثالث: المؤسسة الاقتصادية في ظل حوكمة المؤسسة

تعتبر الحوكمة من أهم العناصر التي أصبحت المؤسسات الحديثة تسعى لتطبيقها في اطار تبنيها للتنمية المستدامة، كونها تساهم بقدر كبير في تطورها وازدهارها، فالحوكمة تتمثل في الإدارة الجيدة للمؤسسات التي تهتم بالحفاظ على مصالح الإدارة ، المساهمين وأصحاب المصلحة ككل

---

[1] سليم عيسى، إدارة شؤون الأفراد، ط1، عمان،الاردن، دار أسامة، 2010، ص 143.

[2] خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2، عمان، الأردن، دار المسيرة، 2005، 192.

باعتبارهم الأساس الذي تعمل المؤسسة على تلبية مطالبهم[1]، كما تشمل الحوكمة كذلك مسؤولياتها لمصالح المجتمع والبيئة المحيطة بها، فمن خلال هذا الارتباط الوطيد بين المؤسسات و المجتمع أصبحت تمارس مجموعة من الأنشطة تسمى بالأنشطة الإجتماعية التي تأخذ في مدلولها البعد البيئي ، الاجتماعي و الاقتصادي.

المطلب الاول: ماهية حوكمة المؤسسة

إن مفهوم حوكمة المؤسسات هو مصطلح أوجدته ظروف غير مستقرة وحوادث اجتاحت بعض أسواق المال والأعمال العالمية كان أكبرها فضيحتي الافلاس للشركتين الأمريكيتين **إنرون (Enron)** للطاقة و شركة **وورلدكروم (WorldCom)** للاتصالات خلال العام 2002 و التي ألقت بظلال من الشكوك حول مصداقية البيانات و المعلومات التي تصدرها المؤسسات و مدى امكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، كل ذلك أظهر بوضوح الحاجة الماسة لتطبيق مفهوم الحوكمة على مستوى المؤسسات.

الفرع الاول: تعريف حوكمة المؤسسة

تشير معظم أدبيات الحوكمة إلى عدم وجود تعريف موحد لحوكمة المؤسسات، حيث يرى بعض الباحثين أن أسباب عدم الاتفاق على تعريف موحد لحوكمة المؤسسات بين المهتمين بهذا المفهوم يرجع إلى أن مفهوم حوكمة المؤسسة لم يبدأ التبلور وفقا لمفهومه الحديث الا منذ قرابة عقدين او ثلاثة عقود، أي أن مفهوم الحوكمة ما زال في طور التكوين، وما زالت كثير من قواعده في مرحلة

[1] قريو أسماء، المصدر مذكور سابقا، ص أ

المراجعة والتطوير،[1] و من جهة أخرى اختلاف الابعاد التي يستند اليها الباحثين، حيث من يرى الحوكمة من الناحية الاقتصادية على انها الآلية التي تساعد المؤسسة في الحصول على التمويل وتعظيم قيم اسهمها و استمرارها في الاجل الطويل، بينما ينظر آخرون الحوكمة من الناحية القانونية التي تشير الى طبيعة العلاقة التعاقدية بين الاطراف ذات العلاقة بالمؤسسة و فريق ثالث ينظر اليه من الناحية الاجتماعية والاخلاقية في حماية حقوق الاقلية او صغار المستثمرين و تحقيق العدالة الاقتصادية و حماية البيئة[2]، لذلك تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم و التي يمكن ان نبينها في:

- فقد تم تعريفه: "الحوكمة تعنى بإقامة التوازن بين الاهداف الاقتصادية، البيئية والإجتماعية و بين الأهداف الفردية و الجماعية، و إطار الحوكمة هنا لتشجيع الاستخدام الكفء للموارد و طلب المساءلة عن الوصايا عليه، حيث أن الهدف هو الربط قدر الإمكان لمصالح الأفراد و المؤسسات و المجتمع ككل[3]".
- حوكمة المؤسسات هو" النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى، من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية، وكذلك الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المؤسسة، لتوفير اشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة"[4].

---

[1]حسين عبد المطلب الأسرج، دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف، المؤتمر الثانى عشر بعنوان:" الادارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، سبتمبر 2012، المنظمه العربيه للتنميه الاداريه ،القاهرة ، مصر، ص 06.

[2]عبدالسلام عبدالله سعيد أبو سرعة، تطوير مفهوم الحوكمة في مؤسسات القطاع العام بالجمهورية اليمنية لتعزيز الإفصاح والشفافية في تقاريرها المالية، أطروحة الدكتوراه في محاسبة وتدقيق، العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2016، ص 03.

[3] قريو أسماء، المصدر مذكور سابقا، ص 07.

[4]طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات(المفاييم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الاسكندرية مصر، الدر الجامعية، 2005، ص15.

- حوكمة المؤسسات هي" مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة، وبالتالي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها، بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل[1]".

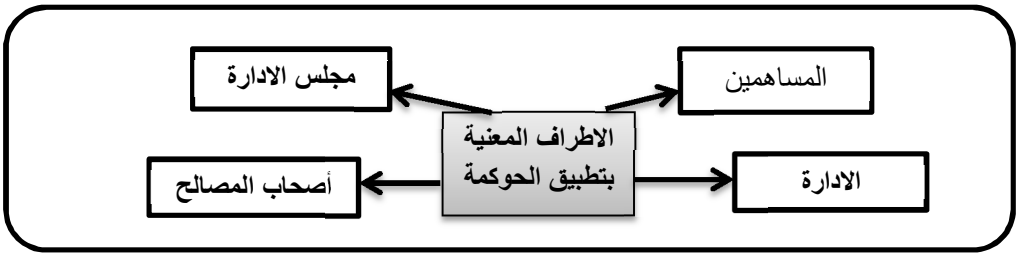
وعليه يمكن القول أن الحوكمة هي مجموعة من القواعد و القوانين والأنظمة واللوائح التي تحقق وتدعم الممارسات السليمة للقائمين على إدارة المؤسسة، في ظل توفر الآليات الرقابية الفعّالة والكفؤة، بما يؤدي إلى التسيير الأمثل لمختلف أنشطة المؤسسة (الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية)، والعرض العادل لتقاريرها المالية وغير المالية بالإفصاح والشفافية الكافية، وبما من شأنه الحماية للمال العام للمؤسسة والأطراف ذات العلاقة بها، والتحقيق الأمثل لأهدافها البيئية و الاجتماعية، وتمكين الأطراف ذات العلاقة من اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.

الفرع الثاني: الاطراف المعنية بحوكمة المؤسسة و ركائز تطبيقها

أولا: الاطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

يوجد أربعة أطراف رئيسية تتأثر و تؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسة و تتمثل في:[2]

الشكل رقم10: الاطراف المعنية بتطبيق الحوكمة



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الاداري، الاسكندرية، مصر،الدار الجامعية، 2006، ص17.

[1]عبدالوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة، الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2007، ص 17.

[2]محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الاداري، الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2006، ص17.

1. **المساهمين:** يمثلون الاطراف المعنيون بتقديم رأس المال المؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم مقابل الحصول على الارباح المناسبة لاستثماراتهم، و تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، كما لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الادارة المناسبة لحماية حقوقهم.
2. **مجلس الادارة:** هم من يمثلون المساهمين و كذا الاطراف الاخرى مثل أصحاب المصالح، كما لهم الحق في اختيار المديرين التنفيذيين الذين توكل لهم سلطة الادارة اليومية و رقابة أدائهم، كما يقوم مجلس الادارة برسم السياسات العامة للمؤسسة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين.
3. **الادارة:** و هي المسؤولة عن الادارة الفعلية للمؤسسة و تقديم التقارير الخاصة بالاداء الى مجلس الادارة، كما تعتبر المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة، و مسؤولة كذلك اتجاه الافصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.
4. **أصحاب المصالح:** يمثلون الذين لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين، الموردين، العمال.

ثانيا: متطلبات تطبيق حوكمة المؤسسة

حتى يتم تطبيق حوكمة المؤسسة و تحقيق أهدافها بشكل فعال لابد من توفر الآتي:[1]

- إحساس رئيس و اعضاء مجلس الادارة بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم.
- وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات و المسؤوليات بشكل دقيق و متوازن.
- ايجاد مدونة أخلاق أو ميثاق شرف يتميز بالنزاهة و الموضوعية.
- توفير بيئة اقتصادية، اجتماعية و قانونية تتصف بكل مقومات الكفاءة و الصدق والعدالة.
- الالتزام بالمعايير الدولية للمحاسبة و التدقيق لضمان عملية المقارنة و تحقيق الرقابة.

[1] فيصل محمود الشواورة، قواعد الحوكمة و تقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، سوريا، 2009، ص128.

المطلب الثاني: حوكمة المؤسسة كآلية للتنمية المستدامة

إن ما تناولناه سابقاً لمفهوم حوكمة المؤسسات و الركائز التي تستند عليها والاهداف التي تصبو إليها، تظهر بوضوح الأهمية الكبيرة لمفهوم حوكمة المؤسسات كآلية من آليات إدماج مفهوم التنمية المستدامة لأنها تسمح للمؤسسة في الالتزام بالقيم ، تطبيق مبادئ الشفافية، المشاركة وإقحام العاملين، وجميع الأطراف ذات المصلحة، البحث عن التوزيع العادل للثروة المشتركة، ممارسات التحسين المستمر، والبعد المستقبلي الذي يتعامل مع الحاضر من أجل المستقبل، كل هذه المبادئ لا تتعارض مع مبادئ التنمية المستدامة، وعلى المؤسسة هنا أن تحرص على الالتزام بها، لأنه وبدونها لا يمكن لأي سياسة للتنمية المستدامة ان تنجح.

ومنه إذا كان هناك فساد، عدم الشفافية، عدم المشاركة، اللاعدالة، التمييز، أو كل مبدأ يتنافى مع الأخلاقيات فإنه بالضرورة يتنافى مع مبادئ التنمية المستدامة، وعليه تعتبر الحوكمة" الأساس الداعم "لسيروة التنمية المستدامة، والإطار الذي تسير ضمنه.[1]

الفرع الاول: الحوكمة البيئية والإجتماعية للمؤسسات

تعتبر الحوكمة البيئية و الاجتماعية أحد مكونات مفهوم " حوكمة المؤسسات"، حيث تعرف هذه الأخيرة على أنها:" الطريقة التي تدير بها المؤسسة أنشطتها الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية بالاعتماد على أربع (04) أبعاد هي: [2]

- الازدهار الاقتصادي.

---

[1] Alain Finet et Autres, Gouvernance d’entreprise : Nouveaux défis financiers et non financiers, Paris, France, éditions de Boek, 2009, pp. 22-26.

[2] بن بريكة عبد الوهاب و غضبان حسام الدين، تصور نظري لدور الحوكمة الاجتماعية في ترسيخ المقاربة " أخلاق، ثقافة، مواطنة' لدى المؤسسات الاقتصادية (مع الإشارة إلى تجربة مؤسسة NCA رويبة الجزائرية)،ملتقى دولي حول الحوكمة، جامعة بسكرة، 2014 ص 07.

- التنظيم الداخلي للمؤسسة: و الذي يتضمن المراجعة و الرقابة الداخلية، الشفافية في المعاملات، و الثقة مع الأطراف الأخذة.
- حماية البيئة.
- العلاقات الاجتماعية.

حيث أن الحوكمة البيئية والاجتماعية للمؤسسات هي التي ترتكز أساسا على حماية البيئة وإلى توفير علاقات اجتماعية مشجعة بين مختلف الأطراف في المؤسسة داخليين أو خارجيين، سواء كانوا عمال، مسيرين، موردين، مساهمين، زبائن....، و مواتية لأداء العمل في المؤسسة لذلك تسعى المؤسسات الاقتصادية الباحثة عن تبني الحوكمة ادماج البعد البيئي و الاجتماعي في اطار الحوكمة المتكاملة المؤسسة.

كما تعني الحوكمة البيئية والإجتماعية "الإدارة الرشيدة"[1] وهي أحد المجالات الاقتصادية التي تبحث في كيفية تعزيز وتحفيز الإدارة وزيادة كفاءتها من خلال مجموعة من المبادئ والخطوط الإرشادية والآليات التي ترمي في مفهومها العريض إلى العمل على تخفيف حدة الفقر وتحسين نوعية الحياة، ومن هنا يمكن القول إن هناك العديد من نقاط الالتقاء بين حوكمة الكيانات الاقتصادية و الحوكمة البيئية و الإجتماعية.

حيث تتطلب حوكمة البيئية و الاجتماعية الجيدة الالتزام بمجموعة من المبادئ الأساسية التي ترشد الإدارة البيئية و الاجتماعية وتساعدها على اتخاذ القرار السليم، فلقد أثبتت الخبرة الدولية أن سماح الحكومات بمشاركة المؤسسات المدنية وإعطائهم مجالاً أوسع في إدارة وتخطيط البيئي والاجتماعي له مردود إيجابي على التنمية البيئية و الاجتماعية، خاصة مع توافر أنظمة وتشريعات

[1] دور القيم وأخلاقيات الاعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الادارة الرشيدة (الحوكمة)، متاح على الموقع الالكتروني لموسوعة الاقتصاد و التمويل الاسلامي www. iefpedia.com، تاريخ التصفح 2016/03/15.

تعمل على تحسين عملية الحوكمة البيئية و الاجتماعية، كما أن تفعيل المشاركة أثناء مرحلة اتخاذ القرار وفي مراحل التنفيذ وصنع السياسات البيئية يعني سلامة القرار ويضمن حماية البيئة وسلامة الأفراد و المجتمع و الاطراف الاخرى، وبالتالي يخلق الثقة في السياسات الموضوعة[1].

كما أن الحوكمة البيئية و الاجتماعية يجب أن تتم بطريقة منفتحة لا تعطي مجالاً للجدال بين الأطراف كافة حتى تَكْون مراحل تشكيل القرار ووضع السياسات ذات "شفافية" عالية وأن يتم الحصول على المعلومة بشكل مفهوم لكي تعطي الفرصة للمنتفعين بمتابعة التنفيذ وإيجاد الحلول المناسبة لمشكلات البيئية و الاجتماعية.

الفرع الثاني: المبادئ الأساسية للحوكمة البيئية و الاجتماعية

من المبادئ الأساسية للحوكمة البيئية و الاجتماعية الجيدة نجد:[2]

- إيجاد "**التوازن**" في استخدام الموارد البيئية في المؤسسات، حيث إن الاستخدام المتعقل للموارد الطبيعية والمحافظة عليها وترشيدها، إضافة إلى احترام البيئة وصيانتها من الأمور الحيوية التي يجب الالتزام بها لضمان الحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال الحالية والمستقبلية.
- توجيه الحوكمة البيئية و الاجتماعية في المؤسسات، حيث لا يتم فقط من خلال تحديد المبادئ والالتزام بها، بل يلزم أيضاً العمل على تفعيل الصيغ Formulations الموضوعة لتنفيذ السياسات البيئية والتشريعية المؤسسية، - القدرة على مواجهة التحديات المتمثلة في الأبعاد الثلاثة التالية:

---

[1] عبد الوهاب دادن و رشيد حفصي، تحليل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصينية والمؤسسات الجزائرية كبعد للإدماج في حوكمة الشركات، ملتقى دولي حول : آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر، نوفمبر 2013، ص 10.

[2] فريد كورتل، حوكمة الشركات- منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي-، المؤتمر العلمي الدولي الأول، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 15 و16 أكتوبر 2008، ص 04.

- **البعد الاجتماعي:** الذي يرى ضرورة الاستخدام العادل للموارد الطبيعية للمنتفعين كافة حتى وإن كانت محدودة و ضمان حق المساءلة عن السيطرة عليها؛ كما تهتم بتحقيق التوازن بين الاهداف الاقتصادية و الاجتماعية
- **البعد الاقتصادي:** الذي يركز على الاستخدام الكفء للموارد الطبيعية ودورها في النمو الاقتصادي؛ بالإضافة إلى تعزيز ثقة المستثمرين وأن وجود نظام حوكمة فعال في أي مؤسسة يساعد في توفير درجة من الثقة الضرورية لكي يكون الاداء الاقتصادي فعال.
- **البعد البيئي:** الذي يؤكد دوماً تعزيز استدامة الموارد الطبيعية وسلامة الأنظمة البيئية؛ و العمل على انتاج سلع او تقديم خدمات صديقة للبيئة.

الفرع الثالث: الإدارة المحوكمة

تعتبر الادارة المحوكمة في المؤسسة كل إدارة محوكمة لعملية التنمية المستدامة وذلك عن طريق الأخذ بعين الاعتبار المبادئ التالية[1] :

- **الفعالية في التخطيط:** وذلك لما يترتب عنها من دقة في تحديد الغايات والأهداف المرسومة في والمؤسسات ومن تعبئة للموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف، ولكي يكون التخطيط فعالا ومرنا فإنّه من الضروري توفر قاعدة بيانات للموارد شاملة حديثة موثقة ومتجددة، وأن يكون من يقوم بعملية التخطيط على مستوى من الكفاءة يخوله الاستخدام الأمثل لهذه البيانات؛
- **الفعالية في التنفيذ:** أي القدرة على تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى واقع ملموس، وهنا تبرز مدى أهمية العنصر البشري وكفاءته في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، فالتنمية المستدامة وإن كانت تستهدف في المقام الأول رخاء الإنسان وسعادته, فإنّ الإنسان هو أداتها ومنجزها, وبالتالي

[1] فريد كورتل، المصدر مذكور سابقا، ص 07.

فإن نجاح التنمية المستدامة يستوجب أن يكون العنصر البشري على قدر مناسب من التمكين من المعارف والمهارات اللازمة لأدائه لدوره بالفعالية الواجبة والسرعة المطلوبة ,وهذا يعني أن تتوفر لديه قاعدة راسخة من التعليم والتثقيف والإعداد الجّيد والتدريب؛

- **العمل الجماعي:** إن العمل في فريق متكامل التخصّصات تجمع أفراده وحدة الهدف ومستويات الأداء يسهل تخطي الحواجز التنظيمية لهياكل التنمية المستدامة وبالتالي التصدي لمعظم المشاكل التي يتعذر على المجهود الفردي تجاوزها في سبيل تحقيق أهداف التنمية المستدامة؛
- **العدالة:** إن العدالة الاجتماعية والاقتصادية شرط أساسي لضمان فعالية التنمية المستدامة، ويتجسّد ذلك من خلال توزيع العادل للتحفيزات داخل المؤسسات وعدالة توفير فرص متكافئة قدر الإمكان في العمل والتدريب والتعليم والرعاية الصحّية وعدالة مشاركة أصحاب العلاقة في اتخاذ القرارات ثم توزيع ثمار التنمية نفسها على مستحقيها، وفقا للمبدأ الذي يرتبط بين الجهد والمكافأة وتوفير الحاجات الأساسية لكل فرد بدءا بالأكثر احتياجا.

المطلب الثالث: دور لحوكمة المؤسسات في توفير متطلبات حماية البيئة و الاجتماعية

إن تطبيق المؤسسات لمفهوم الحوكمة في اطار التنمية المستدامة (الحوكمة البيئية والاجتماعية) يمثل مصدرا مهما للمؤسسات الرائدة من خلال ما تقدمه من مساهمات كثيرة من شأنه تفعيل استجابة المؤسسات للالتزامات البيئية و الاجتماعية علاوة عن الاقتصادية، و لهذا وجب علينا معرفة دور حوكمة المؤسسات كونها نظاما رقابيا على أداء المؤسسة وفي توفير المتطلبات البيئية و الاجتماعية، و لهذا أدرج **طارق عبد العال حماد** في كتابه (حوكمة الشركات، المفاهيم، المبادئ ، التجارب)[1] ثلاث ركائز أساسية لحوكمة المؤسسات تعبر عن الدور الذي تلعبه في حماية البيئة و الاهتمام بالبعد الاجتماعي، و الذي نوضحه في الشكل التالي:

---

[1]طارق عبد العال حماد، المصدر مذكور سابقا، ص 47.

الشكل رقم11: ركائز حوكمة الشركات

السلوك الاخلاقي	الرقابة و المساءلة	ادارة المخاطر
ضمان الالتزام السلوكي من خلال: - الالتزام بالأخلاق الحميدة. - الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد - التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالشركة. - الشفافية عند تقييم المعلومات. - القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة	- تفعيل إدارة أصحاب المصلحة في إنجاح الشركة. - أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، مصلحة الشركات البورصة، البنوك . - **أطراف رقابية مباشرة :** المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، المدققين الداخليين، المدققين الخارجين. -أطراف أخرى :الموردون،العملاء	- وضع نظام إدارة المخاطر. - الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة.

المصدر: طارق عبد العال حماد :حوكمة الشركات، المفاهيم، المبادئ ، التجارب، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2005 ،ص 47.

الفرع الاول: السلوك الاخلاقي

إن تطبيق حوكمة المؤسسات يجعل من إدارة المؤسسة ملزمة باحترام مدونة أخلاقيات الأعمال، السلوك المهني و المسؤولية الاجتماعية بالحفاظ علي بيئة نظيفة، و بالتالي فهذا يكشف لنا جانبا من المسؤولية الأخلاقية التي تتجاوز مسؤولية الأعمال الضيقة بكثير و تتجاوز المسؤولية البيئية في حدودها الملزمة قانونا لشركات الأعمال من اجل حماية البيئة، لان ماهو أخلاقي هو الحالة المثالية الذاتية في توخي المنافع و تجنب الضرر لحدود تتجاوز حدود القانون، أو قواعد اللعبة ، مادامت الأخلاقيات نفسها هي في اغلب الحالات خارج لعبة الأعمال و ما دامت المعايير الأخلاقية لا يمكن أن تحسب بالوحدات النقدية التي تفرضها معايير الأعمال[1].

[1]جمعة هوام، حوكمة المؤسسات و متطلبات حماية البيئة، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالي و تحديات الاداء البيئي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص406.

في حين أن البعض الآخر يقبل هذه المسؤولية في حدود ما يفرضه القانون و إزاء ذلك يمكن أن نقوم بترتيب تدرج مسؤولية الأعمال ابتداء من المسؤولية الأولى المتمثلة في تحقيق الربح، مرورا بالمسؤولية البيئية للأعمال من ضرائب، رسوم التلوث و الاتجاهات و الممارسات البيئية في خفض التلوث و تحضير الشركة داخليا و خارجيا ، انتهاءا بالمسؤولية الاخلاقية للأعمال والمتمثلة في هذا المجال في التنمية المستدامة لحماية البيئة بما يخدم الاجيال القادمة و الحالية، المبادرة بالابتكارات في المجال البيئي، المبادرات الطوعية لخدمة البيئة و البعد الاجتماعي، و أن تكون ملتزمة بأخلاقيات حماية البيئة في التصميم، التكنولوجيا، التسويق و الاستثمار.[1]

الفرع الثاني: الرقابة و المساءلة

من خلال آلياتها الرقابية (المراجعة الخارجية، مجلس الادارة و المساهمين، لجان المراجعة) يمكن لحوكمة المؤسسات أن تلعب دورا فاعلا في المساءلة و الرقابة لضبط أداء المؤسسة بما يحافظ على بيئتها، و يبرز هذا الدور أكثر بالنظر الى مفهوم المراجعة البيئية ، حيث تهدف الى تشجيع الوحدات الاقتصادية على تحسين أدائها البيئي من خلال:[2]

- تصميم و تطبيق نظم لحماية البيئة،
- إجراء مراجعة موضوعية و دوري للأداء البيئي ، تنتهي بتقرير بيئي يعتمد بواسطة مراجع بيئي مصرح له بمزاولة المهنة، و يقدم إلى الجهة المختصة في الدولة، حيث تتاح معلوماته لمختلف الجهات المعنية.

و يتضمن التقرير البيئي المعلومات التالية:[3]

---

[1] نجم عبود نجم : أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، عمان ، الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص 322.

[2] جمعة هوام، المصدر مذكور سابقا، ص407.

[3] المصدر نفسه، ص 408.

- اسم المؤسسة و موقعها،
- وصف أنشطة المؤسسة ،
- تقييم تفصيلي للموضوعات البيئية ذات الصلة بأنشطة الموقع،
- ملخص للأرقام المتعلقة بالانبعاث المسبب للتلوث، المخلفات، المواد الخام، الطاقة، استهلاك المياه، و كل الموضوعات البيئية الهامة الأخرى،
- السياسة و البرنامج البيئي و أهداف المؤسسة ،
- تقييم الأداء لنظام حماية البيئة المطبق بالموقع،
- التاريخ المحدد لإعداد التقرير البيئي التالي،
- اسم و عنوان المراجع البيئي المصرح له بمزاوله المهنة و الذي اعتمد التقرير.

كما يجب على المؤسسة فحص نتائج المراجعة ، و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أدائها البيئي.

الفرع الثالث: إدارة المخاطر

تمثل إدارة المخاطر المنهج أو المدخل العلمي للتعامل مع المخاطر البحتة في المؤسسة و ذلك عن طريق توقع الخسائر و تصميم و تنفيذ إجراءات من شأنها تقلل إمكانية حدوث الخسارة الى حدها الأدنى، ويعتبر التركيز على إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة المؤسسات، حيث يشكل محركا للمؤسسة و أداة قوية قادرة على تحسين أدائها البيئي و الاجتماعي من خلال الرفع من مستوى معايير المراجعة الداخلية كواحدة من آليات تطبيق الحوكمة[1]، و هنا تبرز ضرورة إعداد المؤسسة لبرنامج إدارة مخاطرها البيئية و الاجتماعية و ذلك لتجنب التأثيرات السلبية التي قد تترتب عنها، و إدارة المخاطر البيئية و الاجتماعية تتطلب من المراجع الداخلي تقييم مدى الالتزام بالسياسات البيئية

[1] طارق عبد العال حماد، المصدر مذكور سابقا، ص484

والاجتماعية للوحدات الاقتصادية و القوانين المطبقة و قد يكون من الصعب تحديد كل المخاطر البيئية و الاجتماعية فما يعتبر آمنا اليوم قد لا يعتبر آمنا غدا و بالتالي يعد برنامج إدارة المخاطر البيئية و الاجتماعية ليناسب وحدة اقتصادية معينة و يجب أن يتضمن[1]:

- فحص بيئة و ظروف العمل،
- تحليل دورة حياة المنتج،
- الرقابة على المخاطر البيئية المترتبة عن المخلفات، المواد الكيماوية، الانبعاثات الملوثة للهواء، الضوضاء.

مما سبق، يمكن القول أنه يتطلب من المؤسسات في اطار الحوكمة البيئية و الاجتماعية أن تقوم بتطبيق نظام الإدارة البيئية و نظام السلامة و الصحة المهنية بتبنيها للمواصفة ISO14001 و OHSAS18001 ، حيث يتمثل هذا الالتزام هيكلها التنظمي الذي يحدد المسؤوليات، السياسات الممارسات، و التعليمات اللازمة لحماية البيئة و الاهتمام بالبعد الاجتماعي للعاملين و المجتمع. وبالتالي يعتبر تبني المؤسسات للحوكمة بأبعادها كمبرر لتبنيها النظام الادارة المتكامل الذي يأخذ إدماج المواصفات المتعلقة بالابعاد الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية في ذلك.

[1] جمعة هوام، المصدر مذكور سابقا، ص 407.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل، نستنتج أن إستخدام المؤسسات للمواصفات القياسية (ISO 9001 ISO 14001 OHSAS 18001) المعنية بتجسيد نظام الادارة المتكامل الذي يعمل على إدماج الإعتبارات والرهانات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، جاء ليؤكد مدى التزام المؤسسة بممارسة و تطبيق مبادئ التنمية المستدامة (على مستوى المؤسسة) الذي يأخذ الاعتبارات الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية في مضمونه ويتطلب من المؤسسة الإقتصادية الحرص على تحقيق أداء إقتصادي مستدام والتحسين من أدائها البيئي والإجتماعي، كما تؤكد كذلك مدى التزامها بمفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي يأخذ بعين الاعتبار احترامها لصحة المستهلكين و سلامة النظام البيئي، بالإضافة إلى اهتمامها بالجانب الأخلاقي في انشطتها، و من جهة اخرى، يبرر التزام المؤسسة بمفهوم الحوكمة الذي يأخذ بعين الاعتبار القيم و تطبيق مبدأ الشفافية و اقحام العاملين و جميع الاطراف ذات المصلحة للعمل على التحسين المستمر في المجالات الاقتصادية، البيئية والاجتماعية، و بذلك يعتبر تبني المؤسسة الاقتصادية للنظام الادارة المتكامل كتجسيد لتبني التنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية و الحوكمة في اداراتها.

الفصل الرابع
التحكم في الاداء الكلي للمؤسسة في ظل تبني نظام الادارة المتكامل

الفصل الرابع
التحكم في الاداء الكلي للمؤسسة في ظل تبني نظام الادارة المتكامل

تمهيد

يحتل موضوع الأداء في العصر الحديث اهتماما بارزا ومتزايدا على كافة الأصعدة، حيث أخذ حيزا واسعا من فكر الباحثين والمؤسسات المهنية والهيئات العلمية، وفي حقيقة الأمر فقد وردت مؤشرات أهمية الأداء منذ أوائل العشرينات من القرن العشرين حينما وضح (Sheldon) على أن مسؤولية كل مؤسسة تتحدد بالدرجة الأولى بأدائها الاقتصادي وما تقدمه من منافع إلى المجتمع،[1] وأن ذلك هو المعيار الأول لتطويرها واستمراريتها ضمن تلك البيئة.

ثم توالت الأفكار لدى الباحثين والمؤسسات المهنية، فقد أوصى المؤتمر الامم المتحدة المنعقد في جامعة كاليفورنيا عام 1972 تحت شعار " المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال" بضرورة إلزام كافة المؤسسات برعاية الجوانب الاجتماعية للبيئة المحيطة والإسهام بشكل فعال في تحسين مختلف نواحي الحياة في مجتمعاتها والتخلي عن فلسفة تعظيم الربحية الفردية كهدف وحيد وأساسي،[2] و هنا ظهر مفهوم الاداء الكلي في المؤسسة و الذي يعنى بتحقيق الاداء بأبعاده الاقتصادية،

---

[1] بطيب عبد الوهاب، التوجه التسويقي للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات حمايةالبيئة (دراسة حالة شركة نفطال)، مذكرة ماجستيرفي ادارة الاعمال، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران2، 2016/2015، ص 98.

[2] عزاوي عمر، مولاي لخضر عبد الرزاق و بوزيد سايح، المصدر مذكور سابقا، ص 03.

الاجتماعية و البيئية في اطار تحقيق التنمية المستدامة و المرتبطة بتحقيق رفاهية العاملين والمساهمين و المجتمع، لهذا سنتطرق الى مفهوم الاداء الكلي و ماهية الابعاد التي تعنى بتحقيقه.

المبحث الاول: الاداء الكلي في المؤسسة

سنقوم من خلال هذا المبحث إلى إبراز كل من مفهوم الأداء في المؤسسة إضافة الى أنواعه

المطلب الاول: مفاهيم حول الاداء

إن مصطلح الأداء ليس مفهوما حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه كونه يعد مفهوما واسعا ومتطورا ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه والمتبناة من قبل كل كاتب، لذا سنوضح أهم وجهات النظر المتعلقة بمفهوم الأداء كما يلي

الفرع الاول: مفهوم الاداء

لقد تعددت الكتابات و الأبحاث في موضوع الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، ففريق من الكتاب اعتمد في صياغة تعريفه للأداء على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل)، بينما ذهب فريق آخر الى اعتبار الاداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية و اجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، و من ثمة لا يجب الاقتصار على استخدام النسب و الارقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح[1]، و هذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر إنتشارا لهذا المفهوم:

---

[1] الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، ص217.

يعبر مفهوم الأداء: "عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها[1]"، نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في المؤسسة بالأعمال والأنشطة والمهمات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

ومن الباحثين من يرى أن مفهوم الأداء" انحصر منذ زمن طويل في بعده المالي[2]، هذا الأداء يسعى إلى تحقيق المردود المرجو من طرف المساهمين بأرقام مبيعات وحصة من المشتريات وفقا لإستراتيجية المؤسسة.

كما عرف الأداء بأنه المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المؤسسة.[3]

كما يعرف الأداء بأنه "عملية يعتمد عليها لتقييم نشاط المؤسسة من جهة التكاليف والتي تعبر عن كفاءة عن طريق النسبة بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة، ومن جهة أخرى القيمة المضافة والتي تعبر عن الفعالية وذلك وفق درجة تحقيق النتائج المتوقعة"[4]، نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الكفاءة و الفعالية، كفاءة في استعمال موارد المؤسسة، وفعالية في تحقيق الأهداف المحققة من ذلك الاستخدام، بمعنى مدى التزام المؤسسة بالرشادة في الوصول إلى تحقيق أهدافها .

---

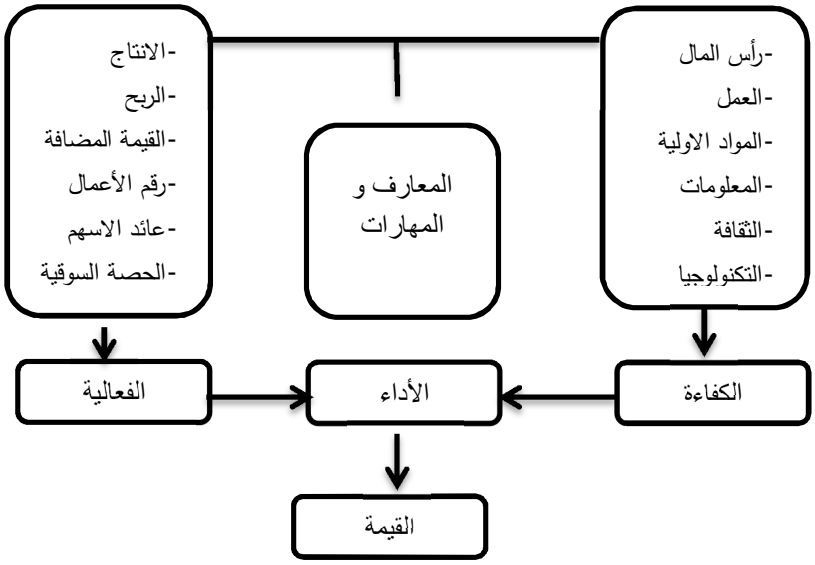
[1] خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد إدريس ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، منهج معاصر ، بدون طبعة ، الأردن دار اليازوري العلمية للنشر ، 2009 ، ص 383.

[2] Alain FERNANDEZ, les nouveaux tableaux de bord des managers: le projet décisionnel dans sa totalité, Paris, France, Editions d'Organisation, 2005, p.40.

[3] طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي ادريس ،الادارة الاستراتيجية: منظور منجي متكامل ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ، 2007 ،ص478 .

[4] عداي الحسين فلاح حسن، الادارة الاستراتيجية، ط1، عمان، الاردن، دار وائل للنشر، 2000، ص231.

الشكل رقم:12 الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



المصدر: عبد المالك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهوما و قياسا، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات الحكومية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 487.

كما عرف بيتر دروكر (**P. DRUKER**) الاداء على انه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال"[1]، أي أن بقاء و استمرارية المؤسسة في بيئة الاعمال في ظل المنافسة من جهة و المحافظة على اهداف المساهمين و العمال من جهة اخرى يعد مقياسا للأداء.

مما سبق، يمكن اعتبار أنه لا يوجد إجماع حول مفهوم محدد للأداء، و لكن أغلبية المفاهيم ترتبط بمفهومي الكفاءة و الفعالية و المتعلقة بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها (مالية او تنظيمية) وبأقل تكلفة ممكنة في تحقيق تلك الاهداف.

[1] P. Druker, l'avenir du management selon Drucker, Paris, France, Editions village mondial, 1999, p73.

الفرع الثاني: أبعاد الاداء

استنادا من التعريفات السابقة المفسرة لمفهوم الاداء، نعتبر أن الاداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية و اجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية و الذي يقودنا الى مفهوم الاداء الكلي و الذي يمكن تلخيصه كما يلي:

1. البعد التنظيمي للأداء

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصالات، الاشراف و حجم المؤسسة...) و المدركة بصورة مباشرة من الافراد العاملين بغية تحقيق أهدافها التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة الاقتصادية و الاجتماعية ومن ثمة يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء[1]، بمعنى يعتبر البعد التنظيمي للأداء هي تلك الادراكات للأفراد من تفاعلهم مع المحيط التنظيمي للمؤسسة، و الذي يكون ذات تأثير واضح على السلوك التنظيمي للأفراد و التي تشكل اتجاهاتهم نحو أعمالهم و نحو المؤسسة كما تحدد رضاهم و مستوى أدائهم.

2. البعد الاجتماعي للأداء

فإذا كان الاداء التنظيمي هو انعكاس لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية للتنظيم في ذهن العاملين فيها مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة أدائه التنظيمي[2] ، فإن الاداء الاجتماعي مرتبط بالمناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة و الذي يمثل الجانب الكيفي من العلاقات و التفاعلات الشخصية المتبادلة بين أطراف التفاعل فيها، الذي يتجلى

---

[1] الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، المصدر مذكور سابقا، ص 219.

[2] السلمي علي، تحليل النظم السلوكية، القاهرة، مصر، مكتبة غريب، بدون تاريخ، ص ص: 12-13.

كمجموع سلوكات بدلالة المتغيرات الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية اضافة الى المتغير التنظيمي للمؤسسة، الذي يسهل أو يعوق اداء الأنشطة والتطور الشامل للفرد في الجماعة[1].

و انطلاقا من معرفتنا بأبعاد الأداء، الاداء التنظيمي و الأداء الاجتماعي في المؤسسة يمكن اعتبار أن الاداء التنظيمي هي أحد العوامل التي تؤثر على الاداء الاجتماعي في المؤسسة.

المطلب الثاني: ماهية الاداء الكلي في المؤسسة الاقتصادية

سنخصص هذا المطلب لتعريف الاداء الكلي، و المكونات التي يتضمنه

الفرع الاول: الانتقال من الاداء الى الاداء الكلي

ان انتقال من الاداء بمفهومه التقليدي (الاداء الاقتصادي) الى الاداء الكلي (الاقتصادي، البيئي و الاجتماعي) لم يكن حدثا فوريا، بل هو نتيجة سلسلة من الاحداث، حيث ان استمرار تردي الوضع الاقتصادي، الاجتماعي و البيئي في دول العالم دعت الجمعية العامة للأمم المتحدة سنة 1983 لتأسيس لجنة عالمية للبحث و الدراسة في مشاكل التنمية و علاقتها بالمشاكل البيئية و الاجتماعية اين شهد العالم آنذاك فعاليات دولية كثيرة لمناقشة موضوع التنمية المستدامة، حيث تبين ان العالم ممثلا بمؤسساته الاقتصادية يواجه العديد من المشكلات البيئية الناجمة عن غياب الضوابط الاخلاقية والانسانية في مجال سياسات و اساليب التنمية خاصة في مجال البعد البيئي و استنزاف الطبيعة لتحقيق الاهداف الاقتصادية البحتة، و لهذا ظهرت مفهوم التنمية المستدامة على المستوى الكلي والذي تبعه على المستوى الجزئي (المؤسسات الاقتصادية) و الذي يأخذ معناها مجالا واسعا في تحقيق حاجيات و طموحات المجتمع آخذة بعين الاعتبار البعد البيئي لحماية البيئة من المشكلات البيئية و البعد الاجتماعي لزيادة رفاهية المجتمع اضافة للبعد الاقتصادي، فبدأت المؤسسات تبحث

[1] فقاير فيصل، المناخ الاجتماعي و أثره على تحفيز العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير في ادارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة2، 2013، ص13.

عن آليات و مقاربات لتحقيق التنمية المستدامة على مستواها بما يتوافق مع التطورات الاقتصادية و الحاجات الاجتماعية و الحد من التلوثات و الانبعاثات الغازية التي قد تسببه[1]، فأصبح ادماج الاداء الكلي بمفهومه الحديث في المؤسسات ضرورة لتحقيق التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات في اطار مسؤولياتها الاجتماعية.

أصبح مفهوم الاداء بالمقاربات الحديثة و في اطار متطلبات التنمية المستدامة يتعدى الاداء الاقتصادي أين اصبحت المؤسسات ملزمة بضرورة ادماج الاداء الاجتماعي و البيئي في سياساتها والإسهام بشكل فعال في تحسين مختلف نواحي الحياة في مجتمعاتها، و هنا ارتبط مفهوم الاداء الكلي في المؤسسة الذي يأخذ و يدمج الاداء بأبعاده الثلاث البعد الاقتصادي الذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين،الزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم ، البعد الاجتماعي الذي يرتكز على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطراف فاعلة و البعد البيئي الذي يرتكز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها[2]، و لهذا، فإن التجسيد لمرتكزات و أبعاد الأداء الكلي في المؤسسة هو أيضا تجسيد لأبعاد التنمية المستدامة، حيث تتبنى هذه الأخيرة ممارسات أساسية تدخل في لب نشاطها و الذي يراعي و يدمج الابعاد الثلاثة للأداء، البعد الاقتصادي ، البعد الاجتماعي والبعد البيئي .

الفرع الثاني: تعريف الاداء الكلي في المؤسسة

عرفا(Angèle DAHOU et Nicolas BERLAND) الأداء الكلي على أنه" تجميع للنتائج الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية[3]". يعبر هذا التعريف ان الاداء الكلي يعكس نتائج مختلف الانشطة

---

[1] بوذريع صليحة، دور السياسات البيئية في ردع وتحفيز المؤسسات الاقتصادية على حماية البيئة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، 2017، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، ص 95.

[2] Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, le guide de la performance globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action, Paris, France, Editions d'Organisation, 2004, p.10

[3] Angèle DAHOU et Nicolas BERLAND, mesure de la performance globale des entreprises, 28eme congrès de l'association française de comptabilité « Comptabilité et environnement », Poitiers, France, du 23 au 25 mai 2007, p.03

التي تقوم بها المؤسسة في اطار التنمية المستدامة الذي يدمج الابعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، حيث تتمثل تلك النتائج في تحقيق رغبات مختلف الفاعلين الداخليين و الخارجيين.

كما يعرف الاداء الكلي على أنه: "هدف متعدد الأبعاد، اقتصادي و اجتماعي ومجتمعي، مالي وبيئي، وهو يعنى أيضا بالمؤسسات الذي يقابله المجتمع الإنساني والعمال وما يقابله من مواطنين"، في حين لم تعط أدوات التقييم الحالية المستعملة لقياس التطور المحقق من خلال التنمية المستدامة إجابات مقنعة، فالإشكالية التي تواجهها المؤسسات اليوم، هي قياس التفاعلات بين مختلف أبعاد الأداء :الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي"[1].

اما (S.Brevzard) عن تقديمه لكتاب (Le guide de la performance global) فيرى ان مفهوم الاداء الكلي يتم تناوله من خلال اربعة ابعاد، و تتمثل في الاداء الاقتصادي، الاداء الاجتماعي، الاداء المجتمعي و الاداء البيئي[2]، حيث نلاحظ من خلال التعريف ان الكاتب اضاف بعدا اخر اضافة للأبعاد المتفق عليها و هو الاداء المجتمعي و هو: "الاداء الذي يعكس اسهام المؤسسة في تنمية و تطوير محيطها، و كذا تحسين موقعها داخل المجتمع الذي توجد فيه"[3].

ويعرف الاداء الكلي أيضا على أنه" الأداء الذي يسمح بالحكم على علاقة المؤسسة بكل أصحاب المصالح، فهو بذلك يتجاوز مجرد العلاقة بين المؤسسة ومواردها البشرية إلى العلاقة بين

---

[1] حمزة مقيطع، دور التنمية المستدامة المدمجة في تحسين الاداء الكلي للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-، 2011، ص 36.

[2] S.Brevzard , Le guide de la performance globale, 2ème tirage, Paris, France, édition D'organisation, 2006, P20.

[3] Idem, P21.

[3] مراد كواشي، اليات نجاح عملية تقييم اداء المؤسسة (دراسة تحليلية لاراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر)، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد33، المجلد9، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة ام بواقي، جويلية 2013، ص 178.

المؤسسة والبيئة الطبيعية، فبواسطة الأداء الكلي يمكن الحكم على قدرة المؤسسة على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية في اطار التنمية المستدامة[1].

من التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء الكلي يعبر عن قدرة المؤسسة على خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة (المساهمين، العمال، الزبائن، الحكومة والمجتمع...)، و هو مفهوم متعدد الأبعاد يدمج في اطار ابعاد التنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، الاجتماعي و البعد البيئي)، والعمل على تحقيق التوازن بين مختلف الابعاد.

الفرع الثالث: المكونات الأساسية للأداء الكلي

أولا: الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المطلب الأساسي الذي تسعى المؤسسة الى تحقيقه، باعتباره الضمان لبقائها و استمرارها، فهو يعبر عن الرخاء الاقتصادي للمؤسسة[2]، و يعبر عنه بالبعد المحاسبي من خلال مختلف النتائج كالمردودية، رقم الاعمال، الانتاج، القيمة المضافة، الحصة السوقية...، كما يتوقف الأداء الاقتصادي على قدرة المؤسسة في الحصول على الموارد بأقل التكاليف، المحافظة على هذه الموارد و استعمالها بأفضل و أحسن طريقة ممكنة.

و في تعريف آخر، ان الاداء الاقتصادي هو تعبير عن أداء المؤسسة من خلال تحقيق عدد من الأهداف الاقتصادية و المالية المتمثلة في الربحية و تحقيق نمو مرتفع و تحسين القيمة الاقتصادية المتمثلة في العوائد المتحققة.[3] المتجسد في الفوائض التي تحققها المؤسسة جراء تعظيم نتيجتها مع تخفيض مستوى إستخدام مواردها.

---

[1] العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص159.

[2] Floriane bouyoud, le management stratégique de la responsabilité social de l'entreprise, thèse doctorat, conservatoire national des arts et métiers, France, 2010, p273.

[3] مولاي لخضر عبد الرزاق، شنيني حسين، مرجع سابق، ص 12.

ثانيا: الأداء الاجتماعي: يعرج الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية ، وهو ترجمة لما تقدمه المؤسسة للمجتمع الذي تنشط فيه وللعاملين في كيانها الداخلي، لترسيخ قيم اجتماعية تتمثل في تحسين حياة الفقراء والعملاء، وتوفير الفرص لمختلف شرائح المجتمع، وتحسين جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع، وبلوغ أعلى مستوى إشباع لمواردها البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

و عرف (Bernard Martory) الاداء الاجتماعي على انه: " هو ذلك الاداء من الدرجة الثانية التي تؤديه المنظمة الذي يعمل على خلق ظروفا مواتية لرضا العملاء والمستخدمين واصحاب المصالح في المنظمة"[1]، حيث يشير هذا التعريف ان الاداء الاجتماعي يأتي في الدرجة الثانية بعد الاداء الاقتصادي، حيث بين الكاتب ان الاصل يعود للأداء التقليدي (الاداء الاقتصادي)، مبين الكاتب ضمنيا ان الاداء الاجتماعي يترافق مع الاداء الاقتصادي.

أما (Diane et David) فقد قدما نموذجا ثلاثي الابعاد للأداء الاجتماعي أين سعا لدمجها في المؤسسة و هي[2]:

- **أصناف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:** و يضم مختلف أصناف المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع بالاضافة الى المسؤولية الاقتصادية، القانونية و الاخلاقية، و يرتبط هذا البعد بجهود المؤسسة لتحسين صورتها في بيئة أعمالها.
- **الاهتمامات الاجتماعية للمؤسسة:** و تضم كل اهتمامات المؤسسة في المجال الاجتماعي و المتعلقة بالبيئة و السلوكيات الاخلاقية عند اتخاذ القرار، أمن المنتج و المساهمين...

---

[1] Bernard Martory, piloter les performances RH:la création de valeur par les ressources humaines, paris, France, edition liaisons, 2008, p19.

[2] Diane-Gabrielle tremblay et David Rolland, responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable, Québec , canada, press de l'université du Québec, 2004, p33.

- **الاجراءات المتبعة من قبل المؤسسة اتجاه تلك الاهتمامات:** يتمثل هذا البعد في رد فعل المؤسسة لتلك الاهتمامات و القضايا الاجتماعية و طريقة التعامل معها من قبل ادارة المؤسسة.

ثالثا: الأداء البيئي: هي تلك النتائج التي تحققها إدارة المؤسسة بشأن الجوانب البيئية، أي ترجمة لما تقدمه المؤسسة من أجل حماية البيئة وصيانة وترشيد إستغلال الموارد الطبيعية.

أما المنظمة العالمية للتقييس ISO فعرفت الاداء البيئي حسب مواصفة ISO 14001 على أنه عبارة عن نتائج مقايسة لإدارة المؤسسة لمظاهرها البيئية.

اما المجلس الاعمال العالمي للتنمية المستدامة فقد عدد عناصر الاداء البيئي في:[1]

- تخفيض إستخدام المواد في المنتجات والخدمات؛
- تخفيض الكثافة الطاقوية (تخفيض الوحدات المدخلة من الطاقة لإنتاج وحدة واحدة ؛
- تخفيض الإنبعاثات السامة؛
- تعظيم إسترجاع المواد المستخدمة؛
- تعظيم الإستخدام المستدام للموارد الطبيعية؛
- تدعيم إستدامة المنتجات (زيادة دورة حياة المنتج) ؛
- رفع حجم المنافع التي تقدمها المنتجات والخدمات.

رابعا: مفهوم و خطوات عملية تحسين الأداء الكلي

اختلفت اتجاهات المفكرين حول موضوع تحسين الأداء الكلي و ذلك راجع لاختلاف آرائهم و نظرتهم لمفهوم الأداء، لذلك سنقوم بعرض أهم المفاهيم المختلفة حول ماهية عملية تحسين الأداء الكلي:

---

[1] زين الدين بروش، جابر دهيمي، دور نظام الادارة البيئية في تحسين الاداء البيئي، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 22 - 23 نوفمبر 2011، ص657.

1. مفهوم عملية تحسين الأداء الكلي

تعرف عملية تحسين الأداء بأنها " طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء[1]."

وتسمى عملية تحسين الأداء أيضاً بتكنولوجيا الأداء ، حيث عرفت على هذا الاساس بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء، و هنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل الداخلية و الخارجية على الاداء.

و اذا قمنا بإسقاط مفهوم تحسين الاداء على الاداء الكلي نقول ان عملية تحسين الاداء الكلي في المؤسسة تتطلب نظرة شمولية و تمس مختلف الأداءات المرتبطة بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية و البيئية، تقوم بها المؤسسة بعد تحديد فجوة حاصلة في الاداء باتخاذ اجراءات وخطوات مناسبة لتطوير و سد هذه الفجوة و ذلك عن طريق تبنيها لمناهج ادارية.

2. خطوات عملية تحسين الأداء الكلي

حيث تمر عملية تحسين الأداء الكلي وتطويره بخمس خطوات مهمة متمثلة في[2]:

---

[1] مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص24.

[2] نفس المرجع السابق، ص25.

أ. **الخطوة الاولى: تحليل الأداء:** يتم تحليل الأداء باختبار الاداء الكلي المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي في مختلف الابعاد الاقتصادية، الاجتماعية و البيئية (الذي يصف الإمكانات والقدرات المتاحة واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة) والمتوقع (يصف مستوى الأداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا)، وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء الكلي، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء الكلي والعمل على إيجاد الحلول لها.

ب. **الخطوة الثانية :البحث عن جذور المسببات:** يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة.

ت. **الخطوة الثالثة :اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:** لا بد من اختيار وتصميم الطريقة المناسبة او اتباع المنهج المناسب التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة انه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في نفس الوقت، يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها واختبارها، ثم الذي يليها، مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة، والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

ث. **الخطوة الرابعة :تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة:** بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ، و القيام بتصميم نظاماً للمتابعة، ومحاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ج. **الخطوة الخامسة :مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول يكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، ولا يتم هذا إلا من خلال توفير

وسائل مراقبة و متابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة هذه الوسائل.

المطلب الثالث: قياس الاداء الكلي

تتكون مؤشرات قياس الأداء الكلى للمؤسسة الإقتصادية في إطار نظام الادارة المتكامل من مجموع مؤشرات تقييم أدائها الفرعية المعبرة عن أهم أبعاد هذه الأخيرة، والمتمثلة في ما يلي:

الفرع الاول: قياس الاداء الاقتصادي

تعبر عملية قياس الأداء الاقتصادي عن القدرة الواعية للإدارة العليا على حسن استغلال وسائل الإنتاج المختلفة، لتحقيق أهداف معينة محددةسلفاً وتشخيص الانحرافات والاختناقات وإيجاد الحلول الناجعة لها الذي يتطلب ذلك توثيق البيانات والمعلومات عن الأداء وظروف العمل وسلوك العمال بصورة صحيحة ودقيقة لتلافي الانحرافات مستقبلاً، والتوسع في النواحي الايجابية قدر المستطاع وتحقيق الأهداف المنشودة والتي أنشئت الوحدة الاقتصادية من أجلها.

أولا: أهداف قياس الأداء الاقتصادي

تستهدف عملية تقييم الأداء الاقتصادي تحقيق ما يأتي[1]:

- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خطتها الإنتاجية؛
- تحديد مسؤولية كل مركز في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الضعف والخلل، وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية، وتحديد إنجازاته سلباً وإيجاباً والذي من شأنه أن يخلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى الوحدة الاقتصادية وأدائها؛

[1] عبدالغفور حسن كنعان المعماري، تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة لصناعة الأدوية، مجلة تنمية الرافدين، العدد99، المجلد32، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 5.

- مساعدة المستويات الإدارية على معرفة مدى الانحرافات وبيان أسبابها واتخاذ الإجراء الإصلاحي لها.

ثانيا: مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي

تعددت أشكال مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية لكثرة الجوانب التي تختص بها، مما جعل من الصعب إيجاد المؤشر الذي يعبر عن ذلك، ولهذا سوف نعتمد على مجموعة من المؤشرات التي تعتبر ملائمة من طرف أغلب الباحثين و المفكرين لقياس الأداء الاقتصادي كمايلي:[1]

- **مؤشرات الإنتاج**

يستهدف هذه المؤشر كل ماله علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهم هذه المؤشرات هي:

$$\text{نسبة تطور الانتاج} = \frac{\text{قيمة الانتاج المحققة للسنة الحالية}}{\text{قيمة الانتاج المحققة للسنة السابقة}}$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

1. مؤشر تحقيق الخطة الانتاجية

$$\text{نسبة تحقيق الخطة الانتاجية} = \frac{\text{قيمة الانتاج المتحقق}}{\text{قيمة الانتاج المخطط}}$$

[1] عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة شركة كوندور، اطروحة دكتوراه في اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2013، ص ص: 68-69.

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج ، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.

2. مؤشرات الإنتاجية

و الذي يظهر في مؤشرين:

- **الإنتاجية الكلية ":** والتي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية ، والإنتاج المتحقق من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الأعمال.

$$\text{الانتاجية الكلية} = \frac{\text{قيمة الانتاج الكلي}}{\text{قيمة عوامل الانتاج الكلية}}$$

- **الإنتاجية الجزئية:** وتعبر عن العلاقة بين الإنتاج(المخرجات) وأحد عناصر الإنتاج و تعد مقياسا يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط، (و اذا اخذنا مثلا عناصر الانتاج هو العمال) فتصبح الانتاجية كما يلي:

$$\text{انتاجية العمل} = \frac{\text{المخرجات (كمية أو قيمة)}}{\text{عدد العمال}}$$

3. المؤشرات المالية

إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقييما موضوعيا لجوانب عديدة و التي تتمثل في:

- **معيار الربحية:**

يعتبر من ابرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية ، نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية ، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن، علما ان هناك عدة معايير للربحية كما يلي:

$$\text{نسبة تحقق اجمالي الارباح المحقق} = \frac{\text{اجمالي الربح المتحقق}}{\text{اجمالي الربح المخطط}}$$

$$\text{نسبة تطور إجمالي الأرباح} = \frac{\text{اجمالي الربح المتحقق للسنة الحالية}}{\text{اجمالي الربح المتحقق للسنة السابقة}}$$

- **معيار السيولة:** يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية، وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشر النسبة المالية كما يلي:

$$\text{النسبة الجارية} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

4. مؤشرات البيع: هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى التطور المبيعات ومن أهمها:

- **نسبة تحقيق خطة المبيعات**

$$\text{نسبة تحقيق خطة المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات المتحققة}}{\text{قيمة المبيعات المخططة}}$$

تستخدم هذه النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات ، حيث كلما ارتفعت هاته النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

- **نسبة تطور المبيعات**

$$\text{نسبة تطور المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{\text{قيمة المبيعات للسنة السابقة}}$$

وتعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

5. مؤشر رضا و ولاء العملاء للمنتجات

يعتبر رضا و ولاء العملاء من أهم المؤشرات تميزا عن باقي المؤشرات في قياس الاداء الاقتصادي حيث يعبر عن مدى نجاح المؤسسة في تقديم المنتجات والخدمات إلى السوق لتحقيق احتياجات و رغبات العملاء الآنية و المستقبلية، و نجاح المؤسسة في هذا المسعى يعبر عن مدى اهتمام المؤسسة بخلق منتج ذات جودة و قيمة في نظر العملاء، و يعبر مؤشر رضا و ولاء العملاء في:

- مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد.
- مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة.
- مدى التطور في الحصة السوقية مقارنة بباقي المنافسين.

الفرع الثاني: قياس الأداء الاجتماعي

لم تتفق الدراسات على منهج معين لقياس الاداء الاجتماعي في المؤسسة، فصعوبة تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية و الاداء الاجتماعي و كذا عدم وجود وحدة مشتركة للقياس اثر سلبا على تحديد و وضع مؤشرات متفق عليها لقياس هذا النوع من الاداء، و لهذا يرجع (Frédérique

Dejean, Jean-Pascal Gond) ان سبب الرئيسي لصعوبة قياس و تقييم الاداء الاجتماعي في المؤسسة هو عدم الاجماع حول معايير القياس، و منهجية جمع البيانات[1].

و حددت الجمعية القومية للمحاسبين اربعة (04) فروقات في تحديد مجالات الاداء الاجتماعي و تخص حول تفاعل المؤسسة مع المجتمع، تنمية الموارد البشرية، المساهمة في التنمية الموارد الطبيعية و البيئية و الارتقاء بمستوى جودة السلع و الخدمات المقدمة[2].

اما المعهد الامريكي للمحاسبين القانونيين فقد حددها بـ ستة (06) مجالات، حيث اضاف لما حددته الجمعية القومية للمحاسبين و يخص كل من مجال الموارد غير المتجددة و مجال الموردين.

أولا: مبادئ قياس الاداء الاجتماعي

يمكن القول أن كل ما يتم استعماله حاليا من مؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي ما هو إلا اجتهادات من طرف المؤسسات و لكنها تشترك في وضعها للمبادئ من قياس الاداء الاجتماعي و التي يمكن تلخيصه في:[3]

1. **معيار الصلاحية :** حيث يجب ان تعكس التقارير الاجتماعية الأثر الاجتماعي للأنشطة المطلوب قياس نتائجها لجميع أصحاب المصلحة والأطراف الاجتماعية المستفيدة بصورة وفي الوقت المناسب ، وبشكل يحقق الأهداف المرجوة من إعداد القوائم الاجتماعية الختامية.

---

[1] Frédérique Dejean, Jean-Pascal Gond, la responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et méthodologies de recherche, revue finance contrôle stratégie –volume 7, n° 1, Toulouse, France, Université Toulouse mars 2004, p : 31.

[2] Tramontane Romilda, les approches critiques de la responsabilité sociale de l'entreprise, revue française de gestion, n° 74, juin-juillet-aout, 2000, p 12.

[3] لخديمي عبدالحميد و أولاد حيمودة عبداللطيف، مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 16/15 فيفري 2012، ص 03.

2. **معيار الخلو من التمييز** : يتبلور مضمون هذا المعيار في ضرورة تحديد الحقائق والتقارير عنها بنزاهة وتجرد ، وبحيث لا تنطوي على أي تحيز بالتضمين أو استخدام طرق القياس التي يظهر بها التميز واضحاً ، والاعتماد على طريقة موضوعية للقياس سواء للتكاليف أو للعوائد الاجتماعية.
3. **معيار السببية :**مضمون هذا المعيار يكمن في ضرورة تبيان أسباب تحقق أو عدم تحقق الأهداف الاجتماعية، حتى يمكن الوصول إلى درجة الإقناع العام وإشباع حاجة طالبي المعلومات الاجتماعية، وكذلك حق المجتمع في أن يعرف النتائج الاجتماعية لنشاط المؤسسة.
4. **معيار العائد الاجتماعي** : ويمكن أن يحل هذا المعيار في مجال المحاسبة الاجتماعيةبدلاً من (مبدأ تحقق الإيراد) في مجال المحاسبة المالية ، لأنه يتسع ليشمل العوائد الاجتماعية غير القابلة للقياس النقدي المباشر ولا يوجد لها سعر في السوق.
5. **معيار الهدف من النشاط** : إن هذا المعيار لا ينص على إلزام المنشأة للقيام بالأنشطة الاجتماعية، فالهدف الذي تسعى المنشأة إلى تحقيقه هو الذي يلزمها بتحمل هذه التكاليف الاجتماعية ،فمثلاً قيام المنشأة بعقد برامج لتدريب الطلاب أو أفراد المجتمع المحيط بها في العطلات هي أنشطة تقوم بها المنشأة بمحض إرادتها وذلك لتحقيق أهداف اجتماعية ترمي لتحقيقها على المدى البعيد لخلق صورة طيبة في أذهان الجمهور ، على الرغم أن هذه التكاليف تعتبر تكاليف اجتماعية تتحملها المنشأة بغض النظر عن وجود أو عدم وجود إلزام قانوني يلزمها بذلك.
6. **معيار الإلزام القانوني** : هو المعيار لإلزام المنشأة بالتمييز بين التكاليف الاقتصادية والاجتماعية فالأنشطة التي يلزم القانون المنشأة بأدائها والوفاء به ا لا تكون تكاليف أنشطة اجتماعية وتعتبر

تكاليف اقتصادية على اعتبار أن القانون يلزمها بتحمل تلك التكاليف وإلا جرت مساءلتها من قبل القانون إن لم تفي بذلك.

ثانيا: مؤشرات قياس الاداء الاجتماعي

تقيس مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها المؤسسات من خلال مجالات المسؤولية الاجتماعية ومقارنة هذه المؤشرات الكمية والقيمية لسنوات عديدة للوقوف عند تطورها ومدى تعاملها مع الأداء الاجتماعي المطلوب للمؤسسة، وهنا نستطيع تحديد المؤشرات على سبيل المثال لا الحصر:[1]

- قياس مكافأة القوى العاملة من خلال الأجور والمزايا المدفوعة للوقوف عند مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية؛
- قياس المؤسسة لمعدل التغيب لعمالها؛
- قياس عدد العمال ذوي الاحتياجات الخاصة نسبة إلى مجموع العمال؛
- قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان وتوفير وسائل المواصلات؛
- قياس مدى مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين فيها؛
- قياس مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام في المنطقة؛
- قياس مدى مساهمة المؤسسة في أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة؛
- قياس مدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للعاملين؛

---

[1] سعدون مهدي الساقي، عبد الناصر نور، محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، مؤتمر دولي التحديات المعاصرة للإدارة العربية(القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2006 ، ص199.

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في استقرار العمل في محيطها؛
- قياس مدى مساهمة المؤسسة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة؛
- قياس مدى استغلال المؤسسة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة؛
- قياس مدى مساهمة المؤسسة في الدراسات والابحاث التطويرية للمنتوج.

إضافة الى ذلك، هناك مؤشرات أخرى تتمثل في: [1]

- قياس المؤسسة لعدد الاتفاقات الجماعية التي أجرتها مع الشركاء الاجتماعيين،
- قياس عدد الإطارات من الفئة النسوية نسبة إلى مجموع الإطارات،
- تخصيص ميزانية موجهة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية والخيرية؛
- تخصيص ميزانية موجهة لتشجيع الاستثمارات الجوارية؛
- قياس عدد العمليات التي قامت بها المؤسسة في مجال إدماج سكان مناطق تواجدها؛
- قياس عدد أيام العمليات التطوعية التي قامت بها المؤسسة؛
- قياس العمليات التي قامت بها المؤسسة و التي تهدف الى القضاء على كل أشكال المنافسة غير النزيهة.

الفرع الثالث: قياس الاداء البيئي

عرف قياس و تقييم الاداء البيئي بأنه: "منهج لتسهيل قرارات الادارة بخصوص الاداء البيئي للمؤسسة باختيار المؤشرات، جمع و تحليل البيانات و تقييم المعلومات وفقا لمقياس الاداء البيئي و اعداد التقارير و توصيل المعلومات و الفحص الدوري و في النهاية تطوير هذا المنهج" [1].

---

[1] العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات و التنمية المستدامة، المصدر مذكور سابقا، ص179.

و اذا كان قياس الاداء البيئي يتم تحديده على اساس مؤشرات، فإننا نلاحظ اختلاف وجهات النظر بين المؤسسات حول نوع المؤشر المعتمد عليه او أهمية المؤشر تكون متباينة بين مؤشر وآخر، فبعض المؤسسات تفضل المؤشرات الرقمية التي تقيس التغيرات الدقيقة في الاداء و بعضها يفضل المؤشرات النوعية، و لهذا يعتبر قياس و تقييم الاداء البيئي صعب و معقد بسبب اختلافات نوعيات الاداء و صعوبة إيجاد المعلومات اللازمة لوضع المقاييس و المؤشرات البيئية[2].

و لكن مهما تباينت مؤشرات قياس الأداء البيئي بين مؤسسة وأخرى الذي قد يعود لطبيعة نشاط المؤسسة إلا أن هناك مؤشرات عامة يمكن تبنيها كمرحلة أولى في تقييم الأداء البيئي على أن يتم تحسينها وإضافة ما يناسب خصوصية المؤسسات وطبيعة المناطق الجغرافية الموجودة فيها، وكذلك العادات والتقاليد السائدة في المجتمع الذي تخدمه المؤسسة، فبواسطة هذه المؤشرات يمكن الحكم على الآثار البيئية الداخلية والخارجية، فمن الأمثلة عن الآثار الداخلية يمكن التركيز على ما يسمى باستهلاك الطاقة كالماء والكهرباء، أما عن أمثلة الآثار الخارجية يمكن ذكر نسبة انبعاث الغازات والأتربة والغبار وكذلك نسبة الفضلات الناجمة عن العملية الإنتاجية وكيفية التعامل معها كالتدوير.

اولا: أسس و فوائد قياس الاداء البيئي

1. أسس قياس الاداء البيئي

فقياس الاداء البيئي و تقييم مستواه في المؤسسة يتطلب أسس تلتزم و هي:[3]

- معرفة تامة بالطرق المحددة لقياس الاداء البيئي؛

---

[1] نادية راضى عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد2، 2005، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، ص 09.

[2] المصدر نفسه، ص 09.

[3] Aurore moroncini, stratégie environnementale des entreprise, les presse polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, suisse, 1998, p81.

- وجود شخص كفؤ او مصلحة مختصة في مجال قياس الاداء البيئي؛
- اكتساب معطيات قانونية للتشريعات البيئية و معطيات كمية بخصوص وضعية المؤسسة اتجاه البيئة؛
- ان يعتمد القياس على معايير دولية توفر اسس للمقارنة؛
- ان يعتمد القياس على التوثيق؛
- ان يتم تحديث القياس على فترات منتظمة وفقا لإجراءات موثوقة.

2. فوائد قياس الاداء البيئي

ان التزام المؤسسة بقياس الاداء البيئي مهم جدا، حيث تظهر هذه الاهمية في:

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في تحقيق متطلبات الاداء البيئي في اطار التنمية المستدامة
- ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية؛
- التوافق مع القوانين والتشريعات البيئية.

ثانيا: مؤشرات قياس الاداء البيئي[1]

- قياس المؤسسة لصورتها البيئية و سمعتها في الخارج فيما يتعلق بممارستها البيئية؛
- قياس المؤسسة لعدد أيام التكوين المخصصة لعمالها والهادفة إلى احترام البيئة؛
- قياس المؤسسة لانبعاثاتها المؤثرة سلبا على البيئة؛
- قياس المؤسسة لاستهلاكها من المواد والمستلزمات المستعملة في العملية الإنتاجية؛
- قياس المؤسسة لحجم الفضلات والمهملات الناجمة عن العملية الإنتاجية؛
- قياس المؤسسة لحصة الفضلات والمهملات التي قامت بإعادة تدويرها؛

[1] العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات و التنمية المستدامة، المصدر مذكور سابقا، ص180.

- قياس المؤسسة لاستهلاكها من الطاقة مصنفة حسب نوع الطاقة المستعملة.
- التقليل و الوقاية من الانبعاثات الملوثة والمضرة، الثروة البيئية مقارنة بالمناطق الاقتصادية، الآثار الكامنة.

المبحث الثاني: الاداء الكلي في إطار نظام الادارة المتكامل

لقد أشرنا فيما سبق أن نظام الادارة المتكامل هو النظام الذي يتضمن في أبعاده ثلاث أنظمة رئيسية و هي نظام ادارة الجودة، نظام الادارة البيئية و نظام ادارة السلامة و الصحة المهنية، غير أن دمج المؤسسات لجميع هذه الجوانب ضمن نظام تسييري واحد يفرض علينا تبرير مدى توافق (compatible) هذه الانظمة الثلاث و وضع لها دليل واحد و مسؤول واحد عوض ثلاث، و بغية الاحاطة بعلاقة تكامل الموجودة بين الانظمة، يفرض علينا تبيان أثر تطبيق نظام الادارة المتكامل على الاداء الكلي و إظهار مدى العلاقة المتبادلة بين مختلف الأداءات (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي) الناتجة عن تطبيق النظام الادارة المتكامل.

المطلب الاول: اثر تطبيق نظام الادارة المتكامل على الاداء الاقتصادي

يساعد تبني المؤسسات لنظام الادارة المتكامل في مساهمة كل نظام فرعي منها في تحسين الاداء الاقتصادي، و يمكن إظهار هذا التأثير في:

الفرع الاول: أثر تبني نظام الادارة البيئية في تحسين الأداء الاقتصادي

يعتبر الأداء البيئي في اطار نظام الادارة المتكامل شرطا ضروريا وأساسيا لتحسين الأداء الاقتصادي، فيمكن للمؤسسات الاستفادة من مزايا التسويق الأخضر و الانتاج الانظف في زيادة حصتها السوقية و كسب أسواق جديدة في خدمة القطاعات السوقية الحديثة (الاستجابة لمتطلبات

العميل) كون ذلك ينعكس على رضا و ولاء الزبائن فيما بعد، و لهذا يمكن إظهار علاقة تأثير الاداء البيئي على الاداء الاقتصادي في إطار تبني نظام الادارة المتكامل في:

أولا: تعظيم العوائد

أ. **من خلال القدرة الشرائية الخضراء:** إن تحسين الأداء البيئي من شأنه أن يسهل الدخول إلى الأسواق، من خلال تخفيض التلوث ومختلف التأثيرات البيئية، الأمر الذي يحسن الصورة العامة للمؤسسة، و يضمن لها وفاء لمنتجاتها من طرف المستهلكين خاصة في ظل إمكانية تعدد البدائل و العروض المقدمة، فلقد أشارت دراسة قامت بها أوتمان (othman) سنة 1992 في 16 دولة إلى أن أكثر من 50% من المستهلكين أعربوا عن مدى اهتمامهم بالقضايا البيئية، أين أصبح يراعي في قراراته الشرائية ماذا يستهلك، كيف يستهلك و ما المنتجات التي تحافظ على صحته و بيئته، و بدأوا يبحثون عن المؤسسات الجديرة بالثقة للتعامل في منتجاتها.[1]

وفي دراسة أخرى لاختبار الارتباط بين مدى الاهتمام البيئي والسلوك الشرائي الملتزم بيئيا في أمريكا سنة 1997، أظهرت النتائج أن مستوى الوعي البيئي للمستهلكين شكل دافعا لتبني السلوك الشرائي الملتزم بيئيا.[2]

و في نفس السياق قامت شركة "جنيرال إليكتريك" باستثمار ما قدره 1.2 بليون دولار في تطوير منتجاتها الصديقة للبيئة و وصلت تحقيق ما قدره 20 بليون دولار استثمار مطلع 2010، أين حققت ما قدره 14 بليون دولار كعوائد على منتجاتها الصديقة للبيئة سنة 2007.[3]

---

[1] بلبراهم جمال، المصدر مذكور سابقا، ص 177.

[2] مراد ابو رجب ، معوقات تبني التسويق الاخضر من قبل المنظمات العاملة في شمال الضفة الغربية في فلسطين، متاح على الموقع: https://www.eco.najah.edu/sites/eco.najah.edu/، تاريخ التصفح 2017/10/10

[3] Terry Kanellos, Michael Valos, Green marketing and the Green consumer: Integrating Environmental Marketing into the firm's Overall Business Strategy, Business Benchmark, March 2010, Australia, p 03.

و مما سبق، أمكن التسويق الاخضر في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات انطلاقا من مستويات الجودة التي تتميز بها المنتجات المحافظة على البيئة، ذلك أنها تبعث الارتياح في نفوس العملاء وهذا من شأنه يحفز على التهافت لبيع مثل هذه المنتجات.

ب. من خلال إمكانية تخفيض التكاليف: إن اهتمام المؤسسات بتطبيق الجانب التشريعي البيئي يساعد في التحسين من الأداء البيئي وبالتالي يخفض من التكاليف الكلية للمؤسسة، فلقد استفادت شركة الامريكية (Catterpillar) الرائدة في تصنيع، تسويق وبيع المعدات الثقلية والمحركات مع أصول بأكثر من 70 مليار دولار أمريكي سنة 2009 و التي توظف أكثر من 100 ألف عامل[1]، أعلنت في تقريرها حول الاستدامة بأن إعادة التدوير المنشآت الصناعية يؤدي الى الاقتصاد في المواد الاولية، الطاقة، و يخفض النفايات الصناعية بشكل كبير[2].

ت. من خلال تحفيز العاملين للابتكار: ان المؤسسة الفعالة و الكفأة هي التي لديها رؤية واضحة و معايير محددة، من شأنها متابعة أنشطة عمالها، فيرى (Backer) بأن تبني المؤسسات لمواصفة ISO14001 كآلية لتحفيز العاملين و بالتالي تضاعف انتاجياتهم، كما أن هذا النوع من المؤسسات تستقطب أكثر العمال من حاملي الشهادات العليا، الامر الذي يؤثر على الاداء الاقتصادي ايجابا في المؤسسة.[3]

ث. من خلال التأثير على التشغيل : فمن خلال إدماج البعد البيئي في المؤسسات يمكن التأثير على التشغيل و العمالة من خلال خلق نشاطات بيئية داخل المؤسسات الذي يتبعها الطلب المتزايد على المعدات و التجهيزات البيئية، مما يوفر فرص عمل جديدة في فيها و موردوها التي تقوم بتقديم هذه السلع و المعدات و التجهيزات و الذي بدورهما يؤثران على تحسين الاداء

---

[1] متاح على الموقع https://www.ar.wikipedia.org/wiki /Catterpillar/، تاريخ التصفح 2016/11/03.

[2] زين الدين بروش، جابر دهيمي، المصدر مذكور سابقا، ص 659.

[3] نفس المرجع السابق، ص 659.

الاقتصادي[1]، و لهذا يقول بيتر بوشن، المدير بمنظمة العمل الدولية، ومايكل رينر، الباحث الأول في معهد وورلدواتش للأبحاث بواشنطن: "إننا لسنا مضطرين للاختيار بين حماية البيئة وتوظيف العمالة والواقع أن حماية البيئة يمكن أن تترافق مع الرخاء الاقتصادي وتوفير فرص العمل."[2]

1. **من خلال التأثير على الاستهلاك:** ان انفاق المؤسسات على إدماج البعد البيئي في إداراتها له تأثير على زيادة الاستهلاك لمنتجات الخضراء، من خلال قيام المؤسسات بالتأثير على ثقافة و عادات المستهلكين عن طريق الاشهار الذي تقوم به، و بذلك يزيد الوعي البيئي للمستهلكين والذي ينتج عنه زيادة الاداء الاقتصادي الذي ينتج بدوره عن زيادة الانتاج الاخضر.

الفرع الثاني: أثر تبني نظام السلامة و الصحة المهنية في تحسين الأداء الاقتصادي

يعتبر تبني المؤسسات لمعايير المواصفة المتعلقة بنظام السلامة و الصحة المهنية OHSAS 18001 ممارستها بالاهتمام بمواردها البشرية و توفير بيئة عمل آمنة من المخاطر والتهديدات البيئية تحقق مكاسبا مختلفة، و ان لم تكن هذه المكاسب ذات طابع مادي بشكل مباشر إلا أنها تقود في النهاية إلى تحقيق الهدف الاقتصادي و المادي لهذه المؤسسات و لو في الأمد الطويل، لذلك يمكن اعتبار ان نظام ادارة السلامة و الصحة المهنية له دور في تحسين الأداء الاقتصادي في خلق العديد من المزايا التالية:

- **جذب اليد العاملة الاكثر انتاجية،** حيث أن تبنى المؤسسة لنظام السلامة و الصحة المهنية هي اشارة للجودة في سوق العمل، و كميزة جذابة للعمال المرتقبين، خصوصا من يملكون كفاءات عالية، الذين سيؤثرون ايجابا على تحقيق اداء اقتصادي ايجابي للمؤسسة.

---

[1] علي دحماني، مساهمة الممارسات التسويقية في تدعيم البعد البيئي للتنمية المستدامة، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2016، ص 59.

[2] نشرة صندوق النقد الدولي، متاح على الواقع www.imf.org/external/new112415aa، الصادرة بتاريخ 2015/12/14، تاريخ الصفح 2016/01/13

- **زيادة المبيعات،** حيث أن اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية في اطار تبنيها للمواصفة OHSAS 18001 تعتبر أداة تسويقية تؤثر على سلوك الزبائن، حيث يتم اعتبارها من قبل المستهلكين و الزبائن كسمة مميزة لمنتج المؤسسة طالما ان المنتج تم انتاجه في بيئة عمل ملائمة و من طرف كفاءات عالية.[1]
- **التحكم في التكاليف عن طريق تخفيض المخاطر**: طالما ان ادماج المؤسسات للنظام السلامة والصحة المهنية يرجى به تقديم الخدمات و المستلزمات الامنية و توفير بيئة آمنة من مختلف الاخطار لحماية العنصر البشري في المؤسسة ، الا انه ستوفر المؤسسة اعباء و تكاليف المخاطر التي كانت ستواجه عامليها و تكاليف غيابات العمل الناتجة عن حوادث العمل، وتقلل دعاوي الإصابة بالإعاقة أو الدعاوي الخاصة بالرعاية الصحية، كما انها ستوفر موارد بشرية بصحة جيدة تنعكس أدءاتهم في رفع الانتاجية للمؤسسة و بالتالي على الاداء الاقتصادي.

الفرع الثالث: أثر تبني نظام إدارة الجودة في تحسين الأداء الاقتصادي

يعتبر تبني المؤسسات لنظام ادارة الجودة بالأساس لتحسين آدائها الاقتصادي، حيث برهنت دراسات سابقة فيما يتعلق بالفوائد الاقتصادية لاعتماد هذا النظام و من أهمها دراسة قامت بها منظمة لويدز لتأكيد الجودة (مركز بريطاني يمنح شهادات نظام ادارة الجودة) تدعم وترسخ فوائد المؤسسة المتأتية من تبني وتطبيق نظام ادارة الجودة ، حيث أصدرت هذه المنظمة دراسة في شكل تقرير تضمن نتائج مسح أجرته على 400 شركة، والتي سجلت لديها بإعتبارها حاصلة على شهادة نظام ادارة الجودة في بريطانيا، وكانت كل نتائج تلك الدراسة تتمثل في النقاط التالية:[2]

---

[1] وهيبة مقدم، تحسين الأداء البيئي و الاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، الملتقى الوطني الأول حول: الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر استمرارية أم قطيعة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، أفريل 2012، ص05.

[2] راشي طارق، المصدرمذكور سابقا، ص 181.

- زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة، مما ساعدها على تصدير منتجاتها إلى الأسواق العالمية وخاصة أن هذه الأخيرة تعتبر حصول المؤسسة على شهادة المطابقة كشرط أساسي لدخول منتجاتها إليها؛
- الحصول على حصة سوقية معتبرة على الصعيد المحلي والعالمي، حيث ان شهادة المطابقة ISO 9001امن شأنها أن تحقق للمؤسسة أفاق سوقية جديدة، تجني من خلالها زيادة في حجم المبيعات، مما يعود ذلك على الربحية؛
- تحقيق ميزة تنافسية من الممكن أن تؤثر على الربحية وقيمة السهم؛
- التحسين المستمر لجودة المنتجات أو الخدمات؛
- تحقيق ثقة ورضا العملاء أو الزبائن بالمؤسسة، والمحافظة عليهم من خلال التركيز على متطلباتهم وتلبية حاجياتهم؛ بشكل مستمر، وتسليهم المنتجات في الوقت والمكان المحددين وبالجودة اللازمة التي تستجيب للخصائص المطلوبة، كما أن بعض العملاء يعتبرون أن حصول المؤسسة على شهادة المطابقة للمواصفة ISO 9001 يعتبر شرطًا أساسيًا للتعامل معها؛
- تحسين الأداء الإنتاجي من خلال رفع الكفاءة وزيادة الفعالية لكافة الأنشطة التشغيلية، وتحسين العمليات وزيادة إنتاجية العاملين، وتحسين جودة المواد الأولية المشتراة الداخلة في العملية الإنتاجية، من خلال التركيز على عملية تقييم الموردين واختيارهم على أساس مقدرتهم على تلبية المتطلبات المحددة؛
- تخفيض التكاليف بتقليل نسبة المعيب والهدر وتقليل تكاليف الصيانة والتكاليف الناتجة عن التوقفات...وغيرها.

المطلب الثاني: اثر تطبيق نظام الادارة المتكامل على الاداء البيئي

يساعد تبني المؤسسات لنظام الادارة المتكامل في مساهمة كل نظام فرعي منها في تحسين الاداء البيئي، و يمكن إظهار هذا التأثير في:

الفرع الاول: أثر تبني نظام ادارة الجودة في تحسين الأداء البيئي

في إطار نظام الادارة المتكامل، يمكن لنظام إدارة الجودة أن يعمل على تحسين مستويات الأداء البيئي التي يمكن ابرازها في:[1]

1. يمكّن مبدأ التحسين المستمر للعمليات للنظام إدارة الجودة من زيادة جودة العمليات من خلال استقطاب التكنولوجيا الصديقة للبيئة و اعتماد سياسات الانتاج الانظف التي تخدم زيادة الانتاجية و الاداء البيئي للمؤسسة من خلال الاستغلال الامثل للموارد و مصادر الطاقة من أجل تقديم منافع بيئية للمؤسسة و زبائنها.
2. تعتبر تنمية ثقافة الاهتمام بالجودة لدى العاملين عبر مختلف المستويات الادارية من الاهتمام على مراعاة معايير الجودة البيئية في تنفيذ الاعمال.
3. يعتبر مبدأ تحسين مستويات الجودة في اطار نظام ادارة الجودة العمل على تحقيق مبدأ صفر تلوث الذي يعمل على تقديم منتجات لمختلف الاطراف بحيث لا يؤثر على البيئة.

الفرع الثاني: أثر تبني نظام السلامة و الصحة المهنية في تحسين الأداء البيئي

لقد برهنت معظم الدراسات على أن جهود المؤسسات في تبني نظام ادارة السلامة والصحة المهنية فيما يتعلق بتحسين ظروف العمل و توفير بيئة آمنة و توفير برامج الرعاية الصحية للعاملين

---

[1] سعد العنزي و عائشة حمودي العبيد، فلسفة إدارة الجودة الشاملة للبيئة، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، العدد53، جامعة بغداد، العراق، 2009، ص05.

سوف تؤثر ايجابا في تحسين أدائها البيئي، حيث يشمل ادماج المواصفة OHSAS18001 كافة التكاليف المضحى بها لحماية الأفراد العاملين بالمؤسسة من الاخطار البيئية و التلوثات الناتجة عن الانشطة المتعلقة بالإنتاج، و بتوفير بيئة ملائمة للمجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة و المتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء و البيئة البحرية و المزروعات و الأعشاب الطبيعية وتلوث المياه و ما إلى ذلك[1]، الشيء الذي سيساعد على تحسن ورفع مستوى الأداء البيئي بالمؤسسة.

كما ان ادماج المؤسسات للمعايير المتعلقة بنظام السلامة و الصحة المهنية و الاهتمام بمواردها البشرية يجعل من تلك الممارسات أداة للتأثير على العاملين بنشر مفاهيم من خلال البرامج التكوينية، التعليمية و التثقيفية للحفاظ على الانسان و الحيوان و البيئة اثناء ممارستهم للأنشطتهم في المؤسسة.

الفرع الثالث: أثر تبني نظام الادارة البيئية في تحسين الأداء البيئي

يترتب على تطبيق نظام الادارة البيئية في المؤسسات تحسين في الاداء البيئي من خلال:[2]

- ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية.
- الحد من التلوث.
- التوافق مع القوانين والتشريعات البيئية.

---

[1] وهيبة مقدم، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، مداخلة اقتصاديات البيئة والمسؤولية الاجتماعية، منشورات منتدى إدارة عالم التطوع العربي، بدون تاريخ، متاح على الموقع: www.Arabvolunteering.org، تاريخ التصفح 2015/04/12، ص20.

[2] عبد اللطيف عامر و طالبي رياض، دور معايير التقييس الايزو في توجيه السلوك البيئي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الاسمنت بعين الكبيرة، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية، 20 و 21 نوفمبر 2012، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، ص 09.

- تحسين قنوات الاتصال بين الشركة والجهات الحكومية المختصة.
- تحسين صورة الشركة وأدائها البيئي مما يزيد من سمعتها.
- تحسين الأوضاع البيئية للموظفين للعمل في بيئة نظيفة وآمنة وخالية من الملوثات.
- تجنب الخسائر المادية والاقتصادية خاصة الناجمة عن الحوادث ذات الآثار البيئية أو المتعلقة بتكاليف التأمين.
- رفع وزيادة الوعي بالبيئة لدى كل العاملين بالشركة.
- تحسن الوضع البيئي في الدولة وفي العالم ككل.

المطلب الثالث: أثر تطبيق نظام الادارة المتكامل على الأداء الاجتماعي

الفرع الأول: أثر تبني نظام الادارة البيئية في تحسين الأداء الاجتماعي

يؤدي استغلال المؤسسات غير العقلاني لموارد البيئة و المساهمة في تلويث و زيادة الانبعاثات الغازية الى زيادة الامراض و تلويث الهواء و الماء و التربة كلها عناصر سلبية تؤثر على ظروف العمل على العمال كما تؤثر سلبا على المجتمع الذي تعيش فيه المؤسسة، لذا يعد تبني المؤسسات لنظام الادارة البيئية في إطار نظام الادارة المتكامل كعامل مؤثرا و ايجابيا على الاداء الاجتماعي في المؤسسات من خلال:

1. **البعد البيئي و محاربة الفقر:** يمنح تبني المؤسسات لنظام الادارة البيئية فرصا كبيرة لخلق أعداد كبيرة من الوظائف الخضراء التي لها صلة استغلال الطاقات المتجددة و ادارة النفايات و حماية النظام البيئي و بالتالي خلق فرص عمل أكثر الذي يؤثر على تخفيض نسبة البطالة و الفقر في المجتمع الذي تعيش فيه المؤسسات، و لهذ يقول نيكولاس ستيرن، الأستاذ في كلية لندن

للاقتصاد: "لا أجد تعارضا بين ثنائي التحديات المتمثل في مكافحة الفقر وتبني المؤسسات للبعد البئي في إداراتها، الذي سوف يتطلب الأمر استثمارا هائلا في البنية التحتية البيئية".[1]

2. **البعد البيئي وصحة الانسان:** يعد تفاقم المشاكل البيئية التي تفرزها المؤسسات الملوثة في زيادة حدة الامراض و الذي بدوره على الحالة الصحية للعمال و لكل افراد المجتمع الذي تعيش فيه من خلال الأمراض المرتبطة بتلوث الهواء المنبعثة من الغازات و من خلال الأمراض المرتبطة بتلوث التربة من خلال الافراط في استعمال المواد الكيميائية و المبيدات.[2] لذلك تعمل المؤسسات من خلال تبني نظام الادارة البيئية من تحسين آدائها الاجتماعي من خلال التخفيف من الاثار السلبية التي تحدثها المؤسسات الملوثة و ما تطرحه من مخلفات من ينعكس على عناصر البيئة المحيطة بها.

3. البعد البيئي و تحسين ظروف العمل: ذلك أن العمل في محيط معقد و مهدد بالمشكلات البيئية (التلوث البيئي و الضجيج) يعتبر تهديدا مباشرا على الافراد داخل المؤسسة ، في حين أن النسيج الاجتماعي المتماسك يحسن من أداء المؤسسة و المجتمع و البيئة[3]، كما أن العائد على الاستثمار بالنسبة للمؤسسة المسؤولة هو إثراء و تحسين لنوعية الموارد الموجودة في المحيط و التي قد تحتاج إليها المؤسسة، لأجل ذلك كله، من المهم أن تعبر المؤسسة عن التزامها تجاه المجتمع من خلال مناصب الشغل ، تكوين العاملين، تحسين الخدمة للزبائن الاندماج في

---

[1] نشرة صندوق النقد الدولي، متاح على الواقع www.imf.org/external/new112415aa، الصادرة بتاريخ 2015/12/14، تاريخ الصفح 2016/01/13

[2] احسان علي محاسنة، البيئة و الصحة العامة، عمان، الاردن، دار الشروق، 2003، ص 119.

[3] وهيبة مقدم، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، المصدر مذكور سابقا، ص 21.

الخدمات التطوعية و حملات التوعية ، احترام حقوق الانسان و حماية البيئة و هذه نفسها هي المبادئ التي تقوم عليها التنمية المستدامة.

4. **البعد البيئي كآلية لترسيخ ثقافة مشتركة:** إن الاهتمام بدمج نظام الإدارة البيئية و الحفاظ عليها و تنميتها يتم وفقا لما تتبناه المنظمة من ثقافة تنظيمية و هذه الثقافة التنظيمية بدورها لا تكون فعالة إلا إن كانت تراعي كل جوانب الالتزام الاجتماعي للمؤسسة، كلما كانت ثقافة المؤسسة راقية و تعكس احتراما للإنسان و المجتمع و البيئة كلما كان الوضع أمثل سواء للمؤسسة ذاتها أو للمجتمع أو البيئة التي تعمل فيها، و يصبح من الضروري التعريف بهذه الثقافة التنظيمية لكل المستويات الإدارية حتى يسعى جميع من في المؤسسة من ترسيخ ثقافة مشتركة و متكاملة (الثقافة التنظيمية للمؤسسة و ثقافة الافراد)، و التي تعتبر كمظهر من مظاهر مساهمتها في تحسين الاداء الاجتماعي.[1]

5. **البعد البيئي و سمعة المؤسسة:** يعتبر إدماج نظام الادارة البيئية في المؤسسة من خلال نظام الادارة المتكامل كمدخل من المداخل التي تعمل على تحسين الصورة العامة للمؤسسة أمام المجتمع بأنها مؤسسة صديقة للبيئة[2]، و التي تلتزم من خلالها بالمساهمة كقوة فاعلة مع الجمعيات البيئية و جمعيات حماية المستهلك من تنشيط حملات توعوية و ملتقيات و مؤتمرات بصفتها مشارك او ممول مما يمكنها من كسب ود و دعم العملاء و المجتمع الذي تعيش فيه.

مما سبق يتبين أن إدماج المؤسسات البعد البيئي في ادارتها من خلال الالتزام بمعايير نظام الادارة البيئية في إطار نظام الادارة المتكامل أثرا ايجابيا على الاداء الاجتماعي للأفراد داخل المؤسسة و للعملاء و كذا للمجتمع الذي تعيش في اطاره .

---

[1] وهيبة مقدم، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة ،.ص21.

[2] نفس المرجع السابق، ص 20.

الفرع الثاني: أثر تبني نظام الادارة الصحة و السلامة المهنية في تحسين الأداء الاجتماعي

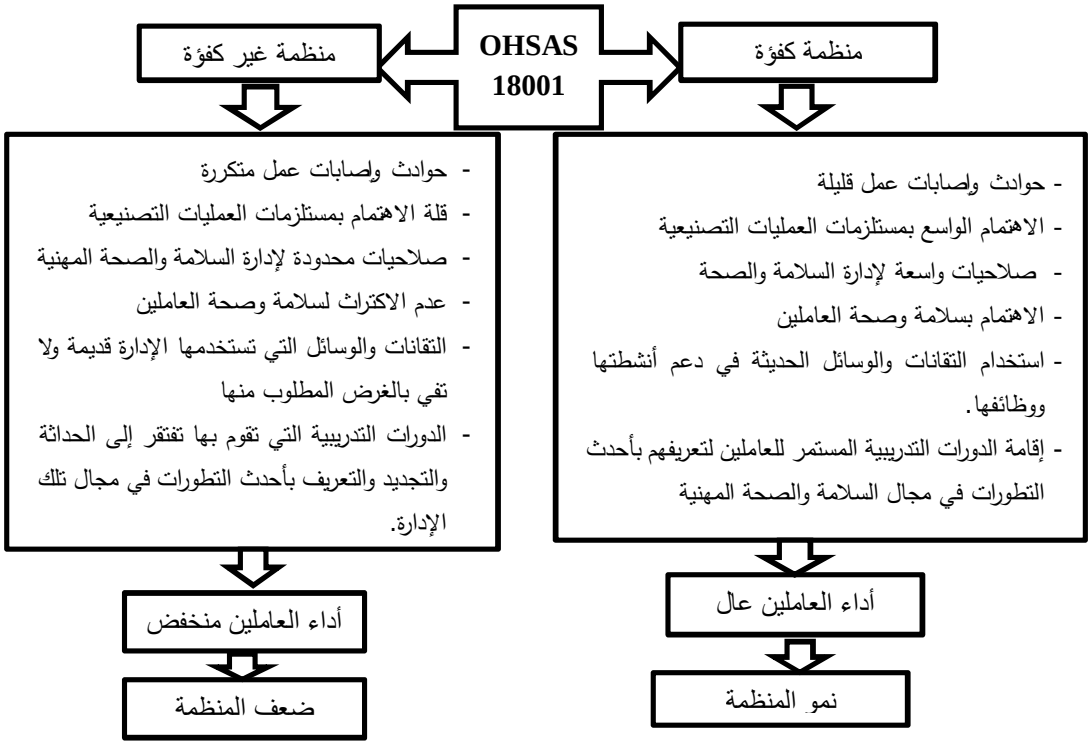
تسعى المؤسسات عن طريق تبنيها للبعد الاجتماعي OHSAS 18001 في نشاطاتها على توفير بيئة آمنة تكون بالمعايير المطلوبة، مما يجعلها بعيدة عن مسببات حوادث العمل و يكون ذلك من خلال الاهتمام[1] بمكان العمل و الظروف التي يتم فيها العمل، و يقصد بالمكان (مبنى المصنع أو موقع العمل الخارجي)، أما الظروف هي ظروف العمل نفسه.

حيث تستهدف نظام ادارة الصحة و السلامة المهنية خلق بيئة عمل آمنة خالية من مسببات الحوادث أو الاصابات او الامراض المهنية و الحفاظ على العامل من خطر الاصابة و الحفاظ على الممتلكات العامة و الخاصة من خطر التلف او الضياع.

و تلعب الادارة العليا بالمؤسسات في تعزيز أنشطة و فعاليات السلامة و الصحة المهنية مما يساهم في تدعيم نظام ادارة السلامة و الصحة المهنية OHSAS 18001 و تحويلها الى ادارة كفؤة قادرة على الحفاظ على العنصر البشري من حوادث و اصابات العمل بمنع وقوع تلك الحوادث أو تخفيض عددها الى اقل ما يمكن حتى تحافظ على حياة العاملين الامر الذي يؤدي الى التأثير الايجابي في نفسيتهم مما ينعكس إيجابا على زيادة و تحسين ادائهم، و على العكس من ذلك فإن كثرة حوادث العمل و اللاأمن يخلق حالة من شعور باليأس مما يزيد في نفوس العاملين الشعور بالخوف و القلق جراء ذلك مما تؤثر سلبا على أداء العاملين و انتاجياتهم.

[1] ناصر منصور الروسان، و آخرون، الأمن الصناعي والسلامة المهنية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص71.

الشكل رقم 13: أهمية إدارة السلامة والصحة المهنية في المنظمات الصناعية.



المصدر: أحمد علي حسين، إدارة السلامة و الصحة المهنية و انتاجية العاملين (العلاقة و الاثر) دراسة ميدانية الشركة العامة للمصافي الشمالية محافظة صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد5، العدد16، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2009، ص 80.

لذا فإن وجود مؤسسات كفؤة لإدارة أعمال و انشطة السلامة و الصحة المهنية في اطار تبنيها لنظام ادارة السلامة و الصحة المهنية في المؤسسة يساهم في الحد من الحوادث و الاصابات و الامراض المهنية و حماية الافراد العاملين منها بالإضافة الى تقليص تكاليف العلاج و التأهيل الطبي و التعويضات المالية الناجمة عن تلك المسببات مما ينعكس ذلك ايجابا على تحسين أداء العاملين في المؤسسة[1].

[1] أحمد علي حسين، إدارة السلامة و الصحة المهنية و انتاجية العاملين (العلاقة و الاثر) دراسة ميدانية الشركة العامة للمصافي الشمالية محافظة صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد5، العدد16، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2009، ص 81.

كما نجد أيضا في المؤسسات المتقدمة في تبني هذا النظام تعنى بمعالجة مشاكل العاملين وتقديم النصح و الارشاد لهم، كما أنها تساعدهم أحيانا على حل مشاكلهم الشخصية و التي قد تؤثر على تحسين أدائهم، و هذه السياسة تهدف الى تنمية العلاقات بين الافراد العاملين في المؤسسة و بين تلك الوحدات مما يؤدي الى تفهم أكبر لحاجات و ظروف الطرفين و بالتالي تحسين العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون و التنسيق و تعميق الانتماء الى المؤسسة و أهدافها و بالتالي تحسين أداء العاملين.[1]

المبحث الثالث: أدوات قياس الأداء الكلي في المؤسسة

بعد ما تطرقنا على مختلف أهم المؤشرات قياس الأداء الكلي للمؤسسة بمختلف أبعاده (مؤشرات الاداء الاقتصادي، مؤشرات الاداء البيئي و مؤشرات الاداء الاجتماعي) ، وجب على المؤسسة ضرورة اختيار ادوات و اساليب قياس أدائها الكلي باستغلال تلك المؤشرات، حيث تعتبر ادوات قياس الاداء في المؤسسة كوسيلة لإبراز فعالية و كفاءة مختلف الانشطة الممارسة من قبل المؤسسة، كما تسمح بتحديد مختلف العوامل التي أدت الى حدوث الانحرافات، و بالتالي فهي تساعد المسيرين على وضع النمط التصحيحي المناسب الذي يساهم في تعزيز فعالية و كفاءة أداء المؤسسة.

لكن، أصبح اختيار أساليب وأدوات قياس الأداء الكلي من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات حيث تم توجيه الاهتمام الأكبر نحو البحث عن أدوات مناسبة وفعالة وشاملة تتجاوز بعدها الاقتصادي و المالي لتتعدى للأبعاد البيئية و الاجتماعية من جهة، و من جهة اخرى، لا يجب ان تتناسب تلك الادوات استغلال المؤشرات الموجودة داخل حدود المؤسسة، بل لتتعدى استغلال المؤشرات الموجودة خارج حدود المؤسسة لتشمل أداء المنافسين ومتطلبات الزبائن وجماعات أصحاب

[1] العتيبي صبحي جبر، تطور الفكر و الاساليب في الادارة، عمان، الاردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2005، ص 389.

المصالح وضغوطات البيئة الطبيعية والاجتماعية وتتجاوز المقاييس التاريخية إلى مقاييس مستقبلية، وهو ما اجبر المؤسسات اعتماد نماذج متعددة الأبعاد لقياس وتقييم أدائها الكلي.

و هذا ما يفرض علينا ضرورة التطرق الى أهم الادوات المستعملة التي تأخذ بعين الاعتبار مؤشرات الاداء الاقتصادي، البيئي و الاجتماعي في اطار الاداء الكلي في المؤسسة.

المطلب الاول: بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية

من النماذج التي عرفت تطبيقا واسعا في العديد من المؤسسات العالمية الكبيرة نموذج بطاقة الأداء المتوازن والذي شكل مدخلا جديدا للفكر الإداري الحديث في قياس وتقييم الاداء التي تعتمد على المؤشرات المالية و غير المالية وتغطى أربعة مجالات بالمؤسسة هي الأداء المالي، علاقات العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية، أنشطة التعلم والابتكار ، و لكن و بعد ادماج المؤشرات البيئية والاجتماعية، اصبحت هذه الاداة غير فعالة في بيئة الاعمال الحالية كونها تتسم بالنقص و عدم الشمول بسبب عدم اخذها بعين الاعتبار المؤشرات البيئية و الاجتماعية التي تتكامل مع المؤشرات الاخرى في اطار الاداء الكلي، فتم ادخال تعديلات في بطاقة الاداء المتوازن باستخدام المعلومات البيئية و الاجتماعية اضافة الى الاقتصادية و المالية، و بذلك ستعطي هذه الاداة صورة شاملة عن وضع المؤسسة في مختلف الابعاد الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية، و بذلك سميت هذه الاداة ببطاقة الأداء المتوازن المجتمعية.

الفرع الاول: ماهية، نموذج و فوائد بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية

حاول الكثير من الباحثين الخوض في دراسة بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية كأداة من ادوات قياس و تقييم الأداء الكلي، لذا سنتناول ماهيته و النموذج الذي يستند اليه و كيفية تنفيذه.

اولا: ماهية ونموذج بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية

تعد بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية بأنها أداة قياس الأداء لمجموعة شاملة من مؤشرات الأداء المالية وغير المالية و البيئية والاجتماعية، التي تم تطويرها إلى خمسة أبعاد أساسية وهي البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات التشغيلية الداخلية، بعد التعلم و البعد المجتمعي (البعد البيئي والاجتماعي)، بحيث ترتبط هذه المؤشرات مع بعضها البعض كما ترتبط بالمهام الأساسية ورسالة المؤسسة مشكلة نظاما إداريا ذو طبيعة متداخلة مستمدا من المهمة الأساسية للمؤسسة[1]، حتى تصل هذه الأخيرة إلى الهدف الأساسي وهو تعظيم قيمة المساهمين وتقديم أحسن خدمة للزبائن في إطار المساهمة في التنمية الاجتماعية والمحافظة على البيئة.

وفيما يلي عرض لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية كما يلي:[2]

- **البعد المالي :**تمثل النتائج المالية المختلفة، و تلخص نتائج التبعات الاقتصادية القابلة للقياس للإجراءات المتخذة فعليا في أداء أعمال المؤسسات ونشاطها، وتبين مقاييس الأداء المالي إلى أي حد كانت الإستراتيجية المقترحة قابلة للتطبيق أو التنفيذ، ومدى إسهامها في تحسين الهدف الرئيسي للإنتاج، و يقاس البعد المالي من خلال قيمة الدخل التشغيلي، ومعدل العائد على رأس المال العامل أو القيمة الاقتصادية المضافة.

- **بعد العملاء:** يوضح بعد العملاء مقاييس أداء متعددة لقياس مخرجات المؤسسة المصاغة والتي من بينها رضا العملاء، وكيفية الاحتفاظ بهم، ، وطرق كسب عملاء جدد بالنظر إلى ربحية العملاء، و تحديد حصة المؤسسة في السوق من الشرائح المستهدفة، كما يجب أن تستهدف هذا

---

[1]Ellington D,A Wanbsganss,J.R, Modifying the approach to planning and evaluation in government al: a Balanced scorecard approach, journal of public Budgeting, Accounting and financial Management, spring 2001,PP:1-8

[2]إنعام محسن حسن زويلف و عبد الناصر نور، أهمية و مدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء : دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد، العدد2، عمان، الأردن، 2005، ص31.

البعد فهم طبيعة العملاء وحاجاتهم ومن ثمة تزويدهم بما يرغبون بالضبط، ويعتبر مقياس رضا العملاء من أهم المقاييس التي تضعها المؤسسة وذلك لأنه يحدد ويعبر عن النتائج و الاعمال، كما أن الرضا يتحقق نتيجة للأداء الجيد الذي تقوم به المؤسسة.

- **بعد العمليات الداخلية:** في هذا البعد، يحدد المديرون التنفيذيون العمليات الداخلية الحاسمة التي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها، والتي تمثل في مجموعة النشاطات التي تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية في السوق، حيث إن العمليات الداخلية التي تحددها الإدارة تنطلق من بعد العملاء بشكل رئيسي، وذلك لأن إيصال القيمة إلى العميل وبالتالي الحصول على رضاه وولائه والاحتفاظ به يحتاج إلى تقديم المؤسسة للسلعة أو الخدمة حسب المواصفات التي تحق الإشباع للمستهلك، وبالتالي يتحقق لديه قيمة نتيجة التعامل مع المؤسسة، لذلك فإن البراعة في أداء العمليات الداخلية ستتحول إلى العميل.

- **بعد التعلم والنمو:** يحدد هذا البعد البنية التحتية (التكنولوجيا المستخدمة، الكفاءات) التي يتوجب على المؤسسة بناءها لتحقيق نمو وتحسن طويل المدى، إن جوانب بعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء تحدد العوامل التنافسية الأكثر حسما بالنسبة لنجاح المؤسسة الحالي والمستقبلي.

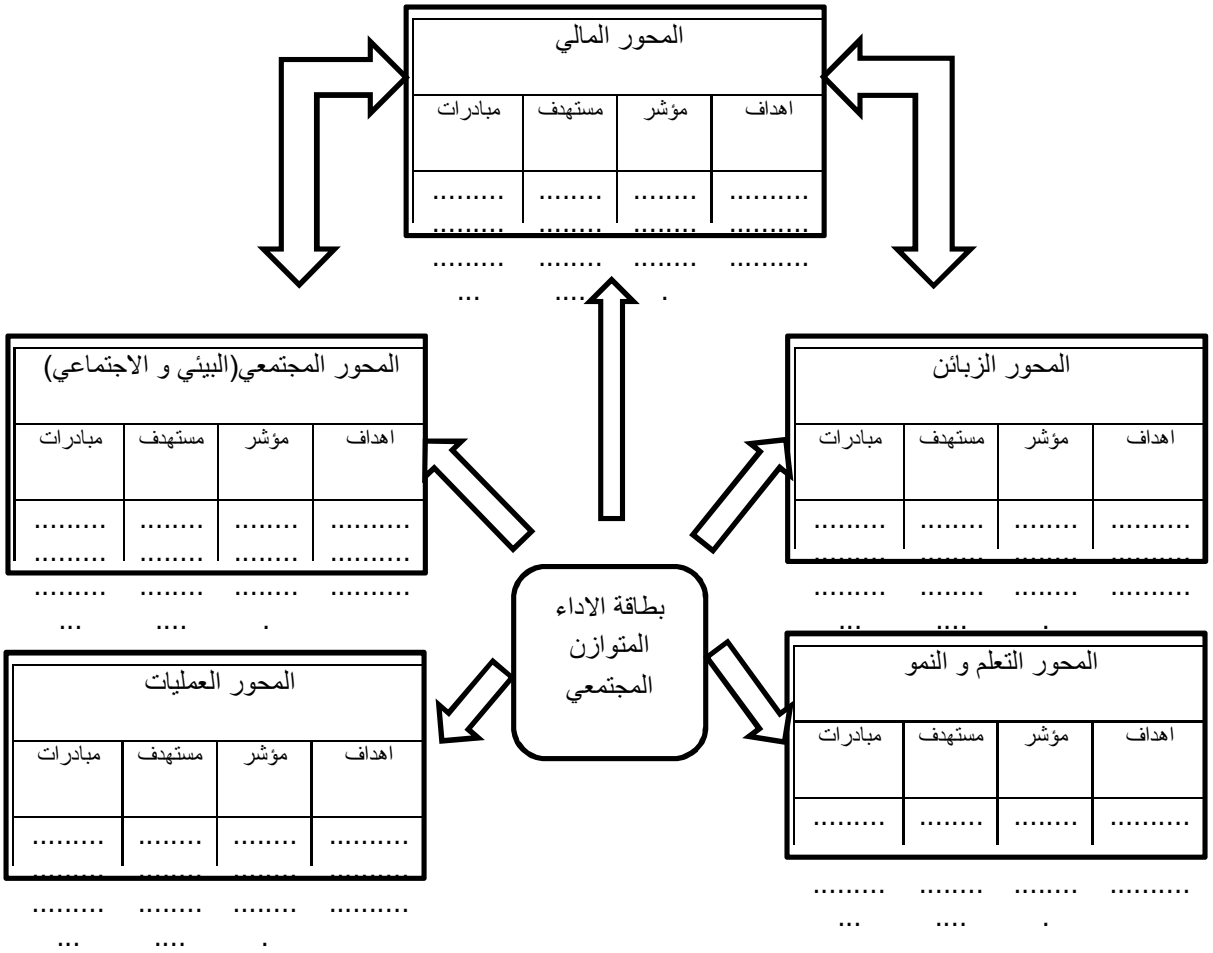
- **بعد المجتمعي:** تتعامل المؤسسة في هذا البعد مع المؤشرات البيئية والاجتماعية حتى تستطيع قياس و تقييم أدائها في البعد البيئي و الاجتماعي، حيث يعد البعد الاجتماعي و البيئي في:

  - **البعد الاجتماعي:** يهدف قياس وتقييم مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسات إلى الكشف عن مدى وفاء تلك المؤسسات عن مسؤوليتها الاجتماعية، و مدى تكيفها والاستجابة للمتطلبات الاجتماعية لكافة الأطراف ذات العلاقة بتلك المؤسسات .

- **البعد البيئي:** تحاول المؤسسة اثر قيامها بقياس و تقييم أدائها البيئي عن طرق بطاقة الاداء المتوازن المجتمعي لتتحقق مدى اهتمامها بالالتزاماتها البيئية، فالمسؤولية البيئية للمؤسسات تعني يجب عليها القياس و التقرير عن تأثيراتها البيئية بطريقة مناسبة و شفافة.

والشكل التالي يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المجتمعي:

الشكل رقم14: النموذج لبطاقة الأداء المتوازن المجتمعية



المصدر: قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، اطروحة دكتوراه ادارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015، ص 121.

من خلال هذا الشكل، يمكن الحصول على التوازن الموجود في بطاقة الأداء المجتمعي عبر المراحل التالية:[1]

- وجود قاعدة التوازن انطلاقا من ارتباط ابعاد بطاقة الأداء مع بعضها البعض؛
- خدمة وتكامل كل بعد للبعد الآخر من البطاقة من اجل إنجاح إستراتيجية المؤسسة وبلوغ الأهداف المرجوة،؛
- خلق توازن مجتمعي لبطاقة الأداء من خلال قياس الأداء المجتمعي (الكلي) للمؤسسة عن طريق الدمج الجزئي للبعد الاجتماعي والبيئي للأبعاد الأربعة التقليدية للبطاقة.

ثانيا: فوائد بطاقة الاداء المتوازن المجتمعية في المؤسسة

يعد نجاح المؤسسة في إعداد بطاقة الاداء المتوازن المجتمعية ان تحقق الفوائد التالية:[2]

- تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المؤسسة؛
- تسهل وتحسن طريقة تدفق مختلف المعلومات (الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية) وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المؤسسة؛
- يكون أداء المؤسسة فعال على المستوى الاجتماعي و البيئي و ينعكس ذلك بشكل نهائي على تحسين الجانب المالي بتحسين مستويات الربحية و السيولة داخل المؤسسة، و هو ما يحافظ على ضمان استمرارية المؤسسة من جهة ومساهمتها في التنمية المستدامة من جهة أخرى ؛

---

[1] قويدر الواحد عبد لله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، اطروحة دكتوراه ادارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015، ص 120.

[2] عبد القادر لحسين، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز"، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة ، يومي 22-23 نوفمبر 2011، ص328.

- خلق مناخ ونظام تشغيل وفلسفة إدارية جديدة تبنى على نشر الوعي والتعلم داخل القاعدة العمالية والموارد البشرية، أي تعبئة الموارد البشرية حول قيم الابتكار في الإستراتيجية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، مما يعود بالنفع على تحقيق المنتج أو الخدمة بمستوى جودة متميز وبأسعار معقولة تحوز على رضا الزبائن من خلال الاستجابة لاحتياجات الزبائن من الناحية الاجتماعية والبيئية.
- تحسن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال كل الحقائق الغير مالية والأكثر نوعية؛
- تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء؛
- تساعد على تكوين مقاييس الأداء الحاكمة المتفقة مع الإستراتيجية على كل مستويات المؤسسة.

الفرع الثاني: الإعداد الفعال لبطاقة الأداء المتوازن المجتمعية

للحصول على أقصى فائدة من بطاقة الأداء المتوازن المجتمعي ينبغي أن يتم إعدادها وفقاً لإرشادات خبراء في تطوير المؤشرات والمبادرات والاستراتيجيات للتأكد من أنها تعكس استراتيجيات وأهداف ومؤشرات المؤسسة الخاصة مع توفير طريقة لتجميع و تلخيص المعلومات التي تستخدم في البطاقة، و لمعرفة مدى فعالية تنفيذ بطاقة الاداء المتوازن المجتمعية يجب معرفة ماهية الهدف الرئيسي من البطاقة و المتمثلة في عملية تقويم الاداء الكلي.

أولا: مفهوم تقويم الأداء

عرف تقويم الأداء على انه عملية قياس الأداء الفعليومقارنته بالنتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

كما تشتمل عملية تقويم الأداء الكلي على عدد من العناصر ترتبط بينهما علاقة ضمن بيئة منظمة الأعمال، وتتمثل هذه العناصر التالية:[1]

- **عنصر الفعالية:** وهو مصطلح يتعلق بعمل الأشياء بنجاح، كما تعني الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها.
- **عنصر الكفاءة:** وهو مصطلح بتحقيق النتائج أي(المخرجات) باستخدام أقل قدر من الموارد "المدخلات. "
- **عنصر الاقتصادية:** وهو مصطلح يتعلق بكلفة الموارد المستخدمة في إنجاز الأنشطة المختلفة مع مراعاة المحافظة على الجودة، كما أن الاقتصادية تشير إلي ضمان إن موارد المؤسسة تستخدم بأقل كلفة ممكنة مع الأخذ في الاعتبار الجودة المطلوبة إلا أنه يتوجب مراعاة أن يتم الإنتاج بالكميات المحددة.
- **عنصر الأداء البيئي و الاجتماعي:** هو مصطلح يتعلق بمسئولية المؤسسات عن تحسين أحوال مواردها البشرية و المجتمع (الصحة ، التعليم، تأهيل البنية التحتية)، والمحافظة على البيئة.

ثانيا: مراحل بناء وتنفيذ نظام تقويم الأداء المتوازن المجتمعية

لقد حدد الكثير من الباحثين ما يمكن أن يعتبر أسلوبا معيارياً لبناء بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية في ضوء خطوات محددة ، علما بأن هذه الخطوات اعتمدت كأساس للتطبيق في مختلف المؤسسات، و هي كما يلي:[2]

---

[1] عبد الرحيم عبد الحميد و فتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد16، العدد2، كلية الشريعة الاسلامية، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2015، ص69.

[2] عبد الرحيم عبد الحميد و فتح الرحمن الحسن منصور، المصدر مذكور سابقا، ص ص:71-72.

- **المرحلة الاولى التحضيرية:** يجب على المؤسسات التي لديها أكثر من وحدة عمل بناء بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية لكل وحدة عمل وبشكل أكثر فعالية وملائمة لبطاقة الأداء بشكل عام.
- **المرحلة الثانية:** يتم في هذه المرحلة إمداد المدراء التنفيذيين بكل وحدة أعمال بتلقي المعلومات الأساسية عن بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية بمختلف أبعادها (الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية) بهدف توضيح رؤية المؤسسة ورسالتها وإستراتيجيتها ، عن طريق منسق لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى المؤسسة لأخذ تصورات و أراء عن الأداء المتوقع مع مختلف المديرين في مستوى كل وحدة أعمال، و مع الملاك و المساهمين و كذا مع ممثلي العملاء و الموردين.
- **المرحلة الثالثة ورشة العمل التنفيذية الأولى :** يتمثل النشاط الأساسي في هذه المرحلة في بداية الربط بين المؤشرات والإستراتيجية الذي يقوم به المنسق مع الفريق الذي يمثل الإدارة العليا، حيث تتم مناقشة محتوي إستراتيجية المؤسسة ومهمتها ثم الانتقال إلي البحث في النتائج المحتملة المترتبة علي نجاح المؤسسة و التي تتلائم مع رؤية ورسالتها لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية الأمر الذي يساعد في بناء النموذج الأول لبطاقة الأداء المتوازن المجتمعية.
- **المرحلة الرابعة ورشة العمل التنفيذية الثانية :** تشكل هذه الورشة في كل من فريق الإدارة العليا والمرؤوسين المباشرين وأكبر عدد من المشرفين لمناقشة رؤية المؤسسة وبيان الإستراتيجية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية التجريبي أو المقترح من خلال تشكيل مجموعات عمل لمناقشة الآتي:
  - التعليق علي المؤشرات المقترحة.
  - كيفية ربط برامج العمل المختلفة الجارية مع المؤشرات.

- البدء بتطوير خطة عمل لتنفيذ النظام.

في نهاية الورشة يتوقع أن يقدم المشاركين صياغة واضحة ودقيقة للأهداف في كل المؤشرات المقترحة وبما في ذلك معدلات التحسين المستخدمة في الأداء.

- **المرحلة الخامسة ورشة العمل التنفيذية الثالثة :**إن هذه المرحلة تضع اللمسات الأخيرة على النموذج قبل البدء بالتنفيذ المباشر ، حيث أنها تقوم بالخطوات الآتية:

- إجماع نهائي على الرؤية لمؤسسة وأهدافها والمؤشرات التي طورت في ورشتي العمل السابقتين.
- تحديد دقيق للمعدلات المستهدفة لكل مؤشر تم اختياره في بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية.
- تشخيص برامج العمل التي ستمكن المؤسسة من الوصول إلي المعدلات المستهدفة للأداء في مختلف الأنشطة.
- الاتفاق النهائي علي برامج التنفيذ والذي يشتمل على خطة الاتصالات مع جميع العاملين وإبلاغهم بفلسفة وأهداف بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية.
- تطوير نظام للمعلومات مساعد لبطاقة الأداء المتوازن المجتمعية.[1]

- **المرحلة السادسة التنفيذ :**إن عملية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية تتطلب تشكيل فريق عمل جديد يتولى مهمة التنفيذ بما فيها ربط المؤشرات بقواعد بيانات ونظام المعلومات، وكذلك تعميم البطاقة علي مختلف مستويات المؤسسة وتشجيع وتسهيل مهمة تطوير مؤشرات الوحدات الفرعية وبهذا سيكون هنالك نظام متكامل للمعلومات يسند المدراء التنفيذيين في اتخاذ قراراتهم.

---

[1] إدريس وائل و الغالبي طاهر، توجيه الأداء الاستراتيجي الوصف و المحاذاة ، عمان، الاردن، دار وائل للنشر، 2009، ص 25.

- **المرحلة الثامنة المراجعة الدورية :**إن المراجعة الدورية ومتابعة عمل بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية تجري شهرياً أو فصلياً عن طريق تخصيص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها ومناقشتها مع مدراء الوحدات الفرعية، أما المعدلات المستهدفة فيجري مراجعتها سنوياً كجزء من أجزاء الخطة الإستراتيجية وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد.

مما سبق، يمكن القول إن الهدف الأساسي من تطبيق بطاقة الاداء المتوازن المجتمعي للأداء ليس الوصول إلى مجموعة جديدة من المؤشرات و مقاييس للأداء، بل حتى يكون هذه البطاقة أداة للحكم و التحفيز و التقييم الاداء الكلي في المؤسسة.

المطلب الثاني: نموذج المستكشف لشركة سكانديا (Skandia navigator)

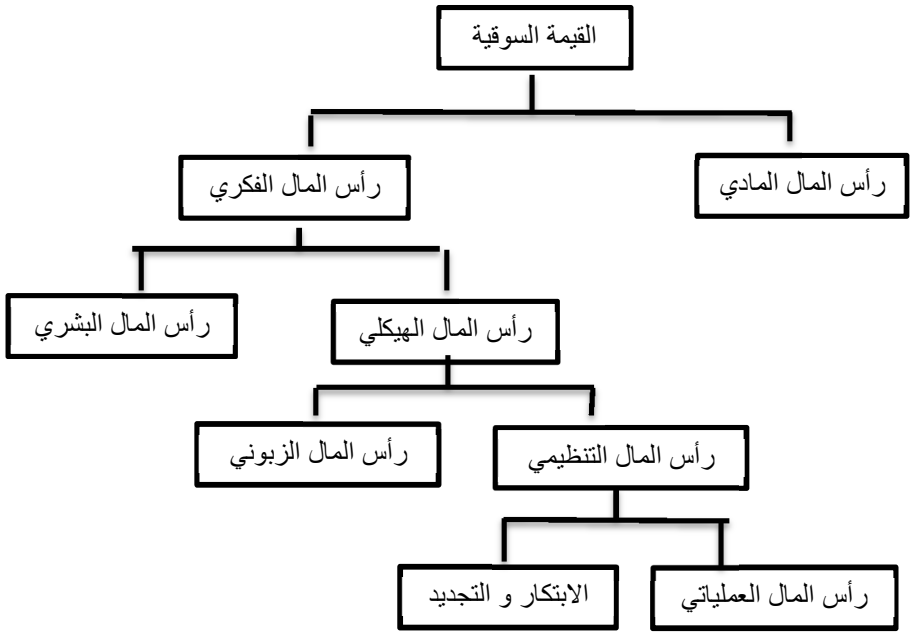
قبل معرفية كيفية استخدام هذا النموذج في قياس و تقييم الاداء الكلي، يجدر بنا معرفة ماهيتة

الفرع الاول: ماهية أداة Skandia navigator

يرتبط أداة نموذج Skandia navigator بشركة التأمين السويدية التي كانت المؤسسات الأولى التي أعدت تقريرا سنويا لتحليل رأس المال الفكري (سنة 2000)، أين قام (Edvinsson) المدير لرأس المال الفكري بالمؤسسة بتطوير نموذج رأس المال من منظور شامل لا يقتصر فقط على المؤشرات المرتبطة برأس المال المالي، بل يعتبر رأس المال الفكري من منظور(Edvinsson) الذي يتضمن المعرفة، الخبرات العلمية، التكنولوجيا، التنظيمية و علاقات الزبائن و المهارات المهنية المقدمة ضرورية كذلك لخلق قيمة سوقية للمؤسسة.[1] و الشكل التالي يبين موقع رأس المال الفكري وعناصره في تشكيل القيمة السوقية للمؤسسة:

[1]بلخضر ناصيرة، الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية و دوره في بناء اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف،2017، ص 146.

الشكل رقم15: نموذج Skandia navigator



المصدر: سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، الطبعة1 ، عمان، الاردن، دار المناهج، 2007، ص 226.

حيث اذا قمنا بتحليل نموذج Skandia navigator نجد أن النموذج يستند على نفس الابعاد لأداة بطاقة الاداء المتوازن التقليدية مع اضافة محور جديد و هو البعد البشري، حيث يتضمن كل بعد عدة مؤشرات قابلة للقياس و التي تظهر في:[1]

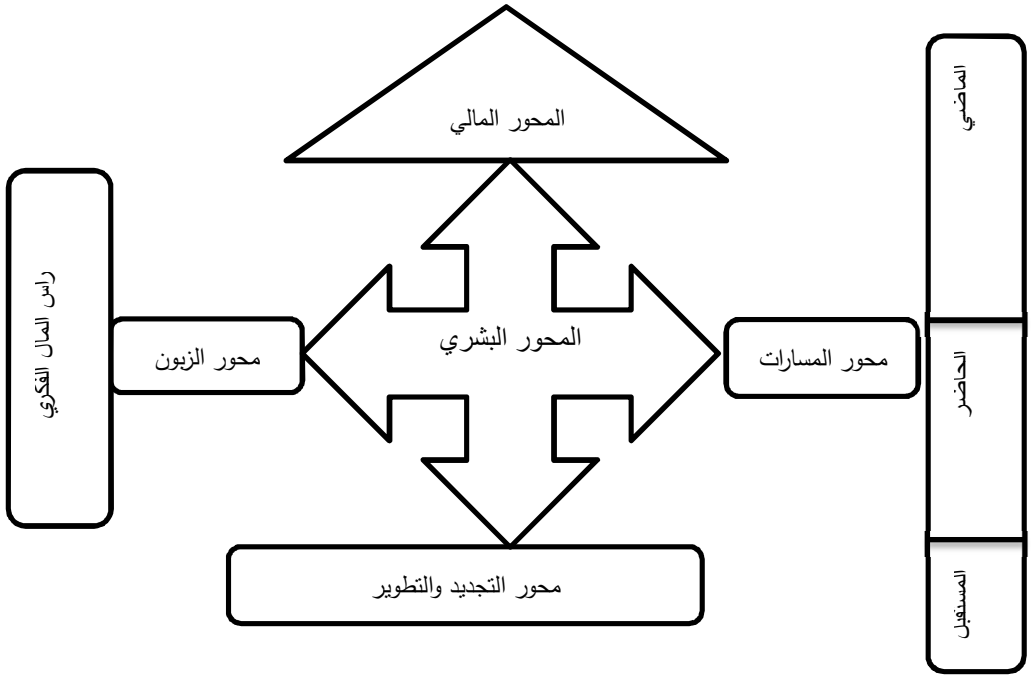
- **البعد المالي:** التي تستخدم فيه مختلف المؤشرات المالية للتعبير عن التركيز المالي.
- **بعد التركيز على العميل:** و يهتم بتقديم رأس مال العملاء بالنسبة للمؤسسة و يستخدم في ذلك كل من المؤشرات المالية و غير المالية.
- **بعد التركيز على العمليات:** تستند على المؤشرات التي تؤكد على استخدام الفعال للتكنولوجيا، مراقبة جودة العمليات و نظم ادارة الجودة.

[1] رشا الفول، قضايا محاسبية معاصرة، المحاسبة عن الرأس المال الفكري، الطبعة 1، الاسكندرية، مصر، دار الوفاء، 2014، ص128.

- **بعد التركيز على التجديد و التطوير:** يستند على المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس القدرات الابداعية و التي تكون عن طريق قياس فعالية استثماراتها في التدريب و الانفاق على البحوث و التطوير.
- **البعد الذي يرتكز على الموارد البشرية:** و الذي يرتكز على رأس المال البشري للمؤسسة و كيفية تطويره.

و يشبه Edvinsson هذا النموذج بالمنزل المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم:16نموذج Skandia navigator بالشكل المنزلي



Source: Germain Christophe et Trébucq Stéphane, L'intégration des dimensions sociétales dans le pilotage de la perfomance de l'entreprise problématique et conjecture, colloque parraine par l'EFMD, la FNEGE, l'institut de l'entreprise et l'ORSE, Nantes, Octobre 2003. P : 11

يظهر من الشكل أن Edvinsson اعتمد في بنائه على شكل المنزل حيث أن السقف يمثل المحور المالي الذي يلخص كل ما حدث في الماضي، أما الزبائن والمسارات الداخلية فيمثلان الجدران وهما يؤديان إلى إنشاء القيمة التي يمكن أن تحققها المؤسسة اليوم، أما محور التجديد والتطوير فيمثل

الأساس وهو يلخص الطريقة التي تعتمدها المؤسسة للتحضير للمستقبل وما مدى ابتعاده عن الماضي.

الفرع الثاني: آلية عمل أداة Skandia navigator لقياس الأداء الكلي

يفسر اعتماد بعض المؤسسات على نموذج Skandia navigator المتعلق بقياس رأس المال الفكري و المستند على الابعاد الخمسة لقياس الأداء الكلي لمدى شمولية عناصر رأس المال الفكري على المؤشرات المالية و غير المالية بالإضافة الى تحليله و استخدامه لمكونات الاساسية لرأس المال الفكري، كما يفيد هذا النموذج في مقارنة الأداء في الماضي (المؤشرات المالية) والاداء الحالي ضمن منظور مستقبلي لتحليل القدرات التنافسية للمؤسسة في السوق.

حيث اقترح Edvinsson استخدام 112 مؤشرا لقياس المحاور الخمسة المشكلة للنموذج skandia، و هذا لإعداد تقرير سكانديا عن رأس المال الفكري، و يوضح التالي بعض هذه المؤشرات لمختلف المحاور و التي تستعمل للحكم على الأداء الكلي كما يلي: [1]

اولا: رأس المال البشري: يعد رأس المال البشري العنصر الأساسي لرأس المال الفكري، و أهم مؤشراته ما يلي:

- **قدرات العاملين،** وتشمل: القيادة الاستراتيجية لإدارة المؤسسة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين، و قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار.
- **إبداع العاملين،** ويشمل: قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين، الدخل المتحقق من الأفكار الأصيلة للعاملين.

---

[1] محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، ط1، عمان، الاردن، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2008، ص ص: 289-290.

- **اتجاهات العاملين،** وتشمل: تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة، درجة رضا العاملين، معدل دو ا رن العمل، ومتوسط مدة خدمة العاملين بالمؤسسة.

ثانيا: المؤشرات المتعلقة بالزبائن: يشكل رأس المال العملاء أحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري؛ إذ أنه يبرز رأس المال الفكري ويحوله في صورة قيمة سوقية وأداء تنظيمي، وهناك عدة مؤشرات لرأس المال العملاء كما يلي:

- **القدرات التسويقية الأساسية،** وتشمل: بناء و استخدام قاعدة بيانات للعملاء، توفير القدرات اللازمة لخدمة العملاء والقدرة على تحديد حاجات العملاء.
- **كثافة السوق،** و تشمل: الحصة السوقية، الوحدات المباعة الى العملاء، سمعة العلامة التجارية.
- **مؤشرات ولاء العملاء،** و تشمل: رضا العملاء، شكاوي العملاء، وحجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء.

ثالثا: رأس المال الابتكاري: يعبر مفهوم رأس المال الابتكاري عن تقديم تشكيلة جديدة من عناصر الانتاج الاساسية الابتكارى، و العناصر ذات العلاقة بنظام الانتاج بالمؤسسة، و الابتكار قد يكون في صورة منتج جديد، او تكنولوجيا جديدة، و هناك عدة مؤشرات لرأس المال الابتكاري منها:

- **انجازات الابتكار**، و تشمل: مبيعات المنتجات الجديدة المبتكرة نسبة الى المبيعات الكلية، متوسط عدد براءة الاختراع لأفراد من المؤسسة، و عدد التكنولوجيات الجديدة المبتكرة.
- **آلية و ثقافة الابتكار**، و تشمل: حجم المبيعات IT، نسبة الاستثمار في البحث والتطوير، نوعية الاشخاص العاملين في البحث و التطوير، و مستوى التنسيق بين وظيفة البحث و التطوير و الوظائف الاخرى، تشجيع ثقافة المؤسسة للعاملين، ودعمهم في عمليات الابتكار.

رابعا: رأس المال العمليات: يعبر رأس المال العمليات أحد عناصر رأس المال الهيكلي ، والمؤسسة التي تمتلك رأس مال هيكلي قوي ومتماسك تتمكن من توفير بيئة أعمال ملائمة قادرة على استخدام رأس المال البشري وتحفيزه والاستفادة من أقصى طاقاته، وهذا يقود إلى تعزيز رأس المال الابتكاري، و رأس مال العملاء، وهناك مجموعة مؤشرات لرأس المال العمليات، أهمها:

- مدة عمليات الأنشطة والأعمال.
- مستوى جودة المنتج.
- كفاءة العمليات التشغيلية.

مما سبق، فقد حاول Edvinsson من خلال اداة نموذج Skandia navigator، من تقديم جملة من المؤشرات تستعمل في الحكم على الاداء الكلي للمؤسسة، وذلك بتقديم لوحة قيادة تستعمل في مراقبة التسيير تسمح بقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة، حيث أنها تتطلب الاستعانة بمؤشرات مالية واقتصادية لتتبع وتيرة نمو المؤسسة وإلى مؤشرات اجتماعية للحكم على المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة والحكم على مستويات تحفيز الموارد البشرية بغرض الحكم على قدرة المؤسسة على التطور.

خلاصة الفصل الرابع

تناولنا في هذا الفصل ماهية الاداء بمفهومه التقليدي الذي يستند على بعده المالي والاقتصادي، ثم انتقاله الى المفهوم الحديث (الاداء الكلي) الذي يستند على ثلاثة ابعاد (الاقتصادي، البيئي و الاجتماعي) حيث جاء هذا التطور نتيجة سلسلة من الاحداث ألزمت على المؤسسات ادماج هذا المفهوم كضرورة تحقيق متطلبات نظام الادارة المتكامل في اطار ابعاد التنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، البئي و الاجتماعي) و تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية لزيادة رفاهية العاملين والمجتمع و البيئة التي تشغل فيه المؤسسة.

كما تعرفنا في هذا الفصل اهم المؤشرات التي تعتمدها المؤسسات لقياس ادائها الكلي، الذي يتضمن مؤشرات اقتصادية، مؤشرات بيئية و مؤشرات اجتماعية، حيث تتعدد مؤشرات القياس، ولا يوجد اجماع حول عدد او نوع كل مؤشر لكثرة الجوانب التي تختص بها، مما جعل من الصعب إيجاد المؤشر الذي يعبر عن ذلك، ولهذا ، اعتمدنا على مجموعة من المؤشرات التي تعتبر ملائمة من طرف أغلب الباحثين و المفكرين لقياس الأداء الكلي.

ثم تناولنا انعكاسات تبني النظام الادارة المتكامل بأبعاده الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية في تحسين الاداء الكلي، و انتهينا بتحديد أهم الادوات المستعملة لقياس الاداء الكلي لابراز فعالية وكفاءة مختلف الانشطة المتعلقة بالأداء الكلي، حيث ركزنا على اداة بطاقة الاداء المتوازن المجتمعية التي تعمل على قياس وتقييم الأداء في خمسة أبعاد وهي البعد المالي ، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو والبعد المجتمعي ممثلا في الأداء البيئي والاجتماعي من اجل تحقيق المسؤولية الاجتماعية في اطار التنمية المستدامة للمؤسسات، كما ركزنا على اداة نموذج المستكشف لشركة سكانديا التي تعمل بتقديم لوحة قيادة تستعمل في مراقبة التسيير تسمح بقياس الأداء الكلي للمؤسسة.

الفصل الخامس

إنعكاسات إدماج شركة "كوندور إليكترونيكس" للنظام الادارة المتكامل على أدائها الكلي



الفصل الخامس

إنعكاسات إدماج شركة "كوندور إليكترونيكس" لـ SMI على أدائها الكلي

تمهيد

بعدما تطرقنا في الجزء النظري إلى كل من الإطار الفكري والنظري لنظام الادارة المتكامل SMI و مكوناته الأساسية ISO9001-ISO14001-OHSAS18001 ، و تطرقنا لمختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء الكلي، سنقوم في هذا الفصل بإجراء دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحائزة على شهادة النظام الادارة المتكامل وهي مؤسسة لصناعة الأجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية كوندور إليكترونيكس (Condor electronics)، حيث نهدف من خلال هذا الفصل إلى معرفة مدى مساهمة تطبيق الشركة لمبادئ ومتطلبات نظام الادارة المتكامل والحصول على تحسين الأداء الكلي (الاداء الاقتصادي، البيئي و الاجتماعي)، وذلك من خلال مقارنة النسب المتعلقة بمختلف المؤشرات الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية المعتمدة من طرف الشركة قبل وبعد حصولها على الشهادة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الاول: تقديم شركة "عنتر تراد" كوندور

المبحث الثاني: نظام الادارة المتكامل في شركة كوندور إليكترونيكس

المبحث الثالث: مرتكزات، مؤشرات و أليات قياس نظام الادارة المتكامل لشركة كوندور.

المبحث الاول: تقديم شركة "عنتر تراد" كوندور

تعتبر شركة كوندور اليكترونيكس من بين الشركات الرائدة في تبني أنظمة الجودة في اطار النظام الادارة المتكامل بتبنيها لنظام ISO 9001،ISO14001 ،OHSAS18001 ، مما سمح لنا من اسقاط دراساتنا النظرية على شركة كوندور، حيث سنحاول من خلال هذا المبحث بتقديم الشركة من خلال تعريفها و تطورها التاريخي.

المطلب الاول: تعريف الشركة و تطورها التاريخي

تعد شركة " كوندر" من أكبر الشركات شهرة في مجال صناعتها، فقد نشأة هذه الشركة وتطورت عبر مراحل متعددة، فنحاول التعريف بهذه الشركة وتاريخ نشأتها والمراحل التي مرت بها.

الفرع الاول: تعريف الشركة

تعتبر شركة كوندور الكترونيكس إحدى الشركات المكونة لمجمع بن حمادي، حيث خلق هذا الاخير توليفة متنوعة من المشاريع التجارية في مجالات حيوية و هامة جدا للحصول على مكانته كمجمع جزائري رائد ، ويحتوي مجمع بن حمادي على خمسة شركات صناعية أخرى موضحة كما يلي:

- **أقلوتوب (Aglotubes):** تعد شركة الأم للمجموعة، وهي اللبنة الأولى في المجمع والتي أنشأها الحاج محمد الطاهر بن حمادي، تنشط هذه الشركة في مجالي تصنيع وتسويق مواد البناء.
- **أرجيلور (ARGILOR):** هي وحدة إنتاجية لتصنيع الطوب الطيني، هدفيا الرئيسي هو استعادة الطوب المنتجة في الجزائر، بدأت الوحدة بطاقة إنتاجية مقدارها 210000 طن سنويا، وتوسع إنتاجيا تدريجياَ.

- **ميتال الحضنة (Hodna Métal):** ولدت فكرة إنشاء حضنة للمعادن **Hodna Métal** بعد ملاحظة الطلب القوي في السوق المحلية على هذا المنتج .ومع ذلك، كان إطلاق هذا المشروع تحديا حقيقيا للمجمع خلال كل مراحله.
- **جاربيور (GERBIOR):** تعد مطاحن مجمع بن حمادي ببرج بوعريريج واحدة من الدعائم الأساسية للمجمع التي تنتج منتوجات عديدة ذات نوعية رفيعة من المعجنات، الكسكس، السميد والفرينة.
- **بوليبان (POLYBEN):** هي شركة متخصصة في إنتاج وتسويق أكياس البولي بروبلين المنسوجة المستخدمة في صناعة المواد الغذائية لمواد التعبئة والتغليف (الطحين، وجبة، البقول والملح، ..الخ).

شركة كوندور إليكترونيكس أو باسمها التجاري" عنتر للتجارة"، هي إحدى شركات المجمع بن حمادي، كبيرة الحجم تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الالكترونية و الإلكترومنزلية ،حيث بدأت الشركة على شكل شركة خاصة ذات مسؤولية محدودة سنة 2003، تحمل الاسم التجاري 'عنتر تراد" Antar Trade أي "عنتر للتجارة" وكان عدد عمالها أنذاك 90 عاملا ، و بناء على العقد الموثق رقم574 المؤرخ في 2012/06/14 المتضمنة تحويل الشكل القانوني للشركة من شركة ذات مسؤولية محدودة SARL مجموعة بن حمادي "عنتر تراد" الى شركة ذات أسهم SPA، حيث بلغ عدد العاملين في 2016 حوالي 6180 عاملا موزعين على الوحدات حسب تأهيلهم وتكوينهم وتخصصاتهم والتي تتمثل في:

- وحدة إنتاج التلفاز.
- وحدة جهاز الإستقبال الرقمي وغير الرقمي.
- وحدة إنتاج مواد التغليف.

- وحدة إنتاج البلاستيك
- وحدة إنتاج المكيفات والمواد البيضاء(الثلاجات، الغسالات، المكيفات الهوائية و آلات الطبخ...).

تقدر مساحة الشركة بـ 80104م^2 منها: 42665 م^2 مغطاة، و الباقي غير مغطاة، و يقدر رأسمالها سنة 2016 بأكثر من 106 مليار دج.

سميت الشركة باسم "كوندور" نسبة إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش أمريكا الجنوبية ، ومعروف أنه يحلق عاليا، و الذي تريد من خلاله ان تكون الرائدة في مجال صناعتها، و اللون المميز لها هو اللون الأزرق، و الحرف R يعني ان الشركة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات و الابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التقليد، و كل المنتجات الشركة تصدر بالعلامة Condor .

شركة" كوندور "من الشركات الرائدة في صناعة الأجهزة الإلكترونية بجميع أنواعها على مستوى القطر الجزائري، لها وزن ثقيل على مستوى السوق الوطنية وبعض الأسواق الاجنبية (بعض الدول الافريقية و العربية و حتى الاوروبية مثل فرنسا، و لها توجه للسوق الأمريكية اللاتينية) ، و لهذا تعتبر أحد الممونين الرئيسيين للسوق المحلية (لها عدة فروع في الولايات أهمها سطيف، العاصمة، ورقلة و هران و ولايات أخرى) و أسواق في الدول المذكورة سابقا ، نظرا لجودة نوعيتها، وهذا ما أهلها لأن تكون محل ثقة للزبائن داخل وخارج الجزائر، وهذا لاحتوائها على هياكل وآلات متطورة.

أما الاستراتيجية التي اختارتها الشركة فهي استراتيجية التنويع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بآفاقها وغاياتها تحت شعار" :الحياة ابتكار".

الفرع الثاني: نشأة و تطور شركة " كوندور"

لقد نشأت شركة "كوندور" في بيئة ملائمة، حيث أن نشاطها في الصناعة الالكترونية و الإلكترو منزلية يعرف انتعاشا في بلادنا، وذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات العصرية، وكذلك لمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الإلكتروني لتلتحق بركب الدول، وهذا ما وفر لها بيئة تنافسية، وخاصة وأن هذه الصناعة متمركزة حاليا في ولاية برج بوعريريج، وقد تحصلت الشركة على عدة شهادات وطنية ودولية من خلال مشاركتها معارض الانتاج وطنية و دولية.

و لقد مرت الشركة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن كما يلي:

1. **الشراء للبيع (Vente en état):** حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.
2. **شراء المنتج مفككا جزئيا** SKD (Semi Knock Down): في هذه المرحلة تقوم الشركة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد الشركة من عدة مزايا وهي:
   - تخفيض تكلفة الشراء؛
   - التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه؛
   - المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.
3. **شراء الجهاز مفكا كليا CKD (Complet Knock Down) :** أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد الشركة من مزايا أهمها:
   - التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه؛
   - معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل؛

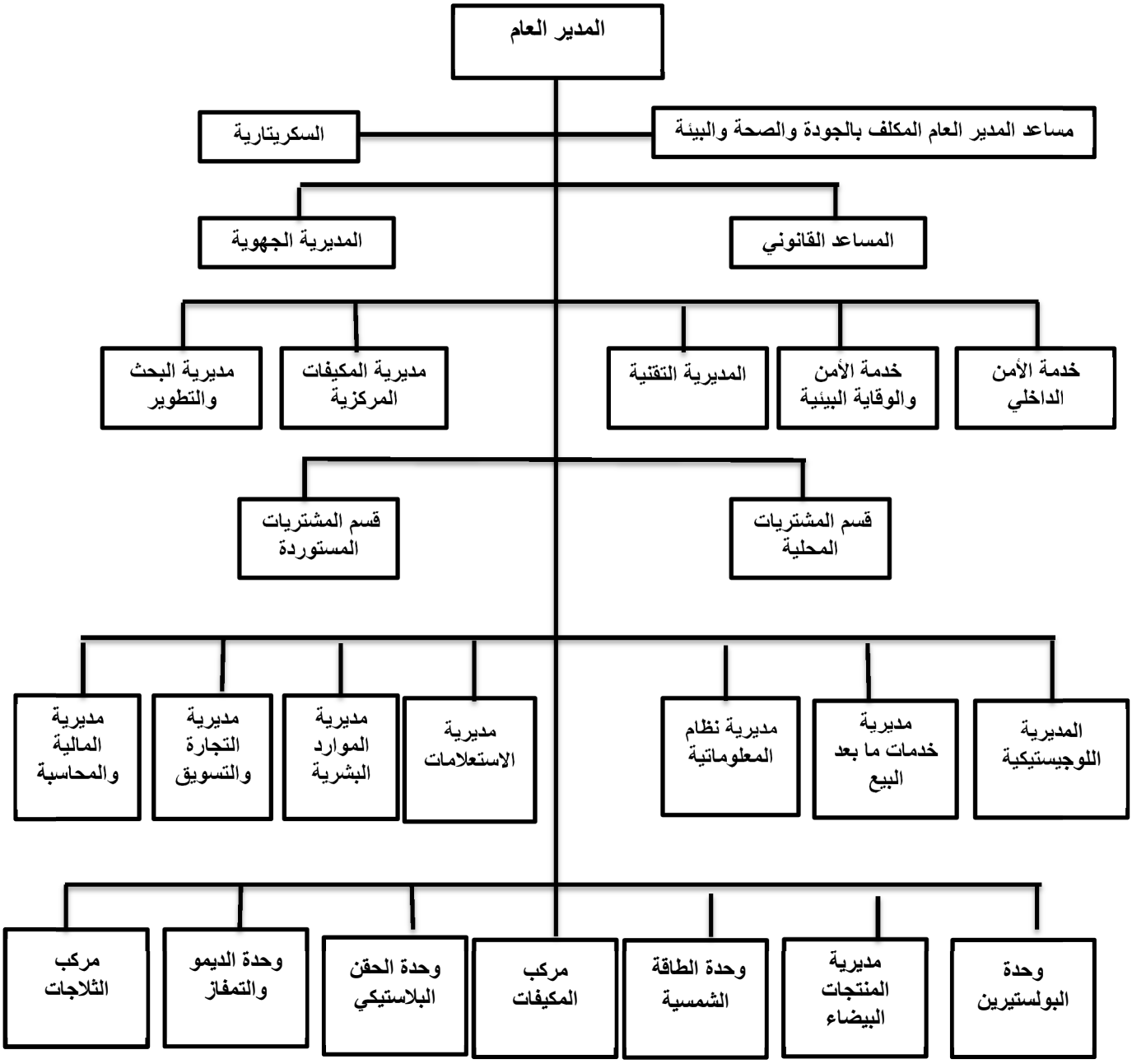
- توفير مناصب عمل جديدة.

4. **الإنتاج** : في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت الشركة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا أو أجنبيا، أو إنتاجها ذاتيا لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص Licence وهذا ما قامت به فعلا حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisense الصينية.

الفرع الثالث: عرض و تحليل الهيكل التنظيمي لشركة كوندور الكترونيكس

لقد عرف الهيكل التنظيمي للشركة تطورا من سنة لأخرى نظرا للتطور الحاصل في نشاطها، يظهر الشكل الموالي أهم عناصر الهيكل التنظيمي لشركة كوندور الكترونيكس، وفيما يلي نلخص مهام ومسؤوليات مختلف إدارات ومصالح الشركة كما يلي:

الشكل رقم 17: الهيكل التنظيمي لشركة (condor electronics)



المصدر :معطيات من مديرية الموارد البشرية لشركة كوندور الكترونيكس

1. مهام المديرية العامة[1].

تعمل المديرية العامة تحت سلطة الرئيس المدير العام للشركة ، اذ يعمل من أجل تحقيق الأهداف التي تحددها المديرية العامة لشركة كوندور فيما يخص سياسات الإنتاج وسياسات التوزيع وسياسات

[1] اعتمادا من وثائق مسلمة من طرف مديرية الموارد البشرية للشركة.

الجودة؛ كما يسهر على استمرار نشاط الشركة بمختلف وحداتها والدفاع عليها من مختلف المنافسين المحليين و الدوليين، كما يعمل على توجيه سياساتها القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل التي تعتبر امتداد لسياسات المديرية العامة للشركة، ولهذا تضمن المديرية العامة ما يلي:

- تحقيق خطط الإنتاج المقررة من طرف الشركة.
- تحقيق التسويق للإنتاج وفق سياسات وإجراءات الشركة.
- ضمان الحفاظ على ممتلكات وأصول الشركة.
- الحرص على كفاءة أداء أنشطة الشركة (ادارة، تموين، إنتاج، تسويق، صيانة...).
- تطوير سيرورات ربحية أنشطة الشركة.
- ضمان ادارة الأنشطة والممتلكات والأفراد وفقا للقوانين والأنظمة المعمول بها.
- تنظيم وبرمجة الأعمال لمختلف المرؤوسين.
- ممارسة السلطة على أفراد التنظيم وفق الهرم التنظيمي.

2. المديرية المساعدة المكلف بالجودة والصحة والبيئة

تحتل هذه المديرية مكانة هامة في الهيكل التنظيمي لاتصالها مباشرة بالإدارة العليا، مما قد يبين أهمية الجودة والصحة والبيئة في الشركة، حيث تعتبر هذه المديرية هي المسؤولة الأولى على نظام إدارة الجودة والصحة والبيئة من خلال تبنيها لنظام الادارة المتكامل الذي يأخذ على عاتقه ضمان الجودة بأبعادها الثلاث، وذلك بالإشراف على تسيير الوثائق الخاصة بنظام الادارة المتكامل، إعداد كل الوثائق التفصيلية لكيفية القيام بالمهام و النشاطات المختلفة لجميع العاملين بالشركة و المتعلقة بضمان أداء يتطابق مع نظام الادارة المتكامل المتبنى من طرف الشركة، إدارة ومتابعة المؤشرات المرتبطة بأبعاد نظام الادارة المتكامل، السهر على مراقبة جودة المنتوج وعلى مدى مطابقتها للمواصفات المعتمدة، القيام بالتنسيق مع مختلف الدوائر الأخرى لإجراء المراجعات الدورية في ما

يخص الجودة والأمور المتعلقة بالصحة و السلامة المهنية للعاملين و بالجوانب البيئية، من أجل إعداد تقرير مراجعة الإدارة، هذا بالإضافة إلى السهر على تنفيذ المشاريع الموجهة للمحافظة على البيئة، ومتابعة مشاريع تطوير وتحسين جودة المنتوج و توفير بيئة سليمة و صحية لجميع العاملين.

3. مهام مديرية الموارد البشرية

يقوم رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمهام التالية[1]:

- الحرص على الاستعمال العقلاني لأفراد الشركة.
- إدراك وفهم سياسة التوظيف والتكوين.
- الحفاظ وتطوير القدرات الموارد البشرية للشركة من خلال برامج التكوين و التدريب.
- إقرار وسن مواصفات وإجراءات لتسيير الموارد البشرية.
- الإدراك والتنبؤ بسياسة الأجور في الشركة.
- الحرص على تطبيق اللوائح القانونية والتنظيمية.
- الحفاظ على الجو الاجتماعي عن طريق تكوين علاقات دائمة مع الشريك الاجتماعي.
- العمل على تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية.
- معالجة الشؤون القانونية للعمال

4. مهام مديرية خدمات ما بعد البيع.

- الحرص على تقديم خدمات ما بعد البيع لمنتجات الشركة للعملاء.
- تحليل معلومات التغذية العكسية الناتجة عن التعطلات الحاصلة في منتجات الشركة.
- تحليل ومعالجة شكاوي العملاء.
- توجيه عملية الإنتاج بغية تحسين وتطوير جودة المنتجات.

[1] مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية لشركة كوندور اليكترونيكس، تاريخ المقابلة 2016/04/04.

- تسيير وممارسة الرقابة على مختلف مراكز تقديم خدمات ما بعد البيع التابعة للشركة.

5. مهام مديرية المالية والمحاسبة

من مهام هذه المديرية الإشراف على كل العمليات المالية والمحاسبية بالشركة وتوجيهها، وإعداد الميزانية السنوية وتقديم المعلومات المساهمة في وضع الميزانيات التقديرية، وتحديد موارد الشركة واستخداماتها وتقسيماتها، و يمكن تلخيص مهام المديرية في:

- القيام بمختلف الأنشطة المتعلقة بالمحاسبة العامة للشركة.
- القيام بعملية المتابعة الضريبية والاقتطاعات.
- إعداد الميزانية العامة للشركة وتحليلها.
- القيام بالمتابعة المالية لملفات استثمارات الشركة
- مشاركة الادارة العليا في تحديد سياسة الميزانية وإعداد خطط التمويل.

6. مهام المديرية التجارية

- السماع للعميل والعمل على تطوير أسواق الشركة.
- إعلام مدراء مختلف المديريات بالتغيرات الحاصلة في الأسواق وبتطورات المبيعات.
- تحديد المواعيد الخاصة بعملية البيع وإرسالها إلى وحدات الإنتاج للالتزام بهذه المواعيد.
- تطبيق سياسات الشركة فيما يخص المخططات التجارية.
- البحث عن أسواق جديدة.
- تقييم أثر بنية الأسعار على ربحية الشركة وتقديم الاقتراحات والتغييرات اللازمة بهذا الشأن
- السهر على احترام الاجراءات والقواعد المنصوص عليها في المواصفة.

7. مهام مديرية التسويق.

يشرف على العمليات المتعلقة بالأنشطة البيعية وتنمية المبيعات والأعمال المتعلقة بها، كدراسة الأسواق والإشهار والإعلان، وإنشاء العقود التي تتضمن الكمية والسعر والوقت الخاص بالمبيعات، وإبرام الصفقات وفقا لما تقتضيه مستلزمات السوق، وكذا البحث عن أسواق وعملاء جدد، والمحافظة على زبائن الشركة من خلال كسب ثقتهم بتقديم أحسن الخدمات، و يمكن تلخيص مهام مديرية التسويق في:

- تحضير وإعداد نظام للمعلومات التسويقية.
- القيام ببحوث التسويق وتحليل المنافسة بهدف تحديد حجم الطلب على منتجاتها.
- المشاركة في إعداد سياسة الأسعار الخاصة بمختلف منتجات الشركة
- إعداد خرائط وجداول الطلب لمنتجات الشركة.
- تحليل مبيعات الشركة والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية.
- تحليل اثر تغيرات الأسعار على حجم الطلب على مختلف المنتجات.
- السهر على احترام الاجراءات والقواعد المنصوص عليها في المواصفة.

8. مهام المديرية التقنية

تشرف و تسهر المديرية التقنية على تنفيذ كل ما يخص تطوير العملية الإنتاجية وعمليات الصيانة و التي يمكن تلخيصها في:

- الحفاظ على وسائل الإنتاج.
- إعداد برامج الصيانة والسهر على تطبيقها واحترامها.
- تنظيم ومراقبة أنشطة مكتب الدراسات.
- تسيير مخزون قطع الغيار الخاصة بوسائل الإنتاج.

9. مهام مديرية المشتريات

- الاتصال بالموردين.
- إعداد وتحليل الطلبيات ومتابعتها.
- السهر على احترام الاجراءات والقواعد المنصوص عليها في المواصفة.

10. مهام مديرية اللوجستيك.

- التكفل بعملية نقل السلع (مواد أولية -منتجات)
- التكفل بعملية نقل أفراد الشركة.
- التكفل بعملية صيانة وسائل النقل الخاصة بالشركة.

11. وحدات الإنتاج

تحتوي الشركة على وحدات الإنتاج التالية:

- وحدة إنتاج المكيفات الهوائية والمواد البيضاء.
- وحدة إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية.
- وحدة إنتاج أجهزة التلفاز.
- وحدة إنتاج الثلاجات.
- وحدة إنتاج الحواسيب الآلية والهواتف الذكية.
- وحدة إنتاج الألواح الشمسية.
- وحدة إنتاج البلاستيك (وحدة دعم).
- وحدة إنتاج البولسترين (وحدة دعم).

المطلب الثاني: طبيعة نشاط الشركة،أهدافها و محيطها التنافسي

الفرع الاول: أنشطة الشركة

تقوم شركة كوندور إلكترونيكس بالعديد من الأنشطة، فنشاطها لا يقتصر على الإنتاج فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل الأنشطة التجارية، والخدمية، والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتوطيد علاقتها ببيئتها، حيث يمكن تلخيص أهم أنشطة الشركة في ما يلي:

أولا: الأنشطة الإنتاجية

تعمل شركة كوندور إليكترونيكس على الوفاء بالطلب لعملائها، من خلال تقديم منتوجها بالمواصفات العالمية وبالجودة المطلوبة، حيث تتضمن الشركة على حافظة إنتاجية متنوعة، مما يضمن لها التوازن المالي والاستراتيجي من خلال:

- وحدة إنتاج المكيفات الهوائية والمواد البيضاء.
- وحدة إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية.
- وحدة إنتاج أجهزة التلفاز.
- وحدة إنتاج الثلاجات.
- وحدة إنتاج الحواسيب الآلية والهواتف الذكية.
- وحدة إنتاج الألواح الشمسية.
- وحدة إنتاج البلاستيك(وحدة دعم).
- وحدة إنتاج البولسترين (وحدة دعم).

ثانيا: الأنشطة الخدمية

تقوم الشركة بعدة أنشطة خدمية يتمثل أهمها في خدمات ما بعد البيع لكل منتجات الشركة منتجات شركة كوندور(أجهزة كهرومنزلية، أجهزة الإعلام الآلي والهاتف النقال، والأجهزة السمعية البصرية، والإنارة الخاصة بالملاعب، ولوحة الإعلانات في الملاعب، ولوحات الطاقة الشمسية...الخ)، الأمر الذي أدى (سنة 2003) الى فكرة إنشاء هذه المصلحة (خدمات ما بعد البيع) في الشركة التي كانت من أجل التألق في السوق الجزائرية والعمل على إرضاء الزبون، لتتحول بعد ذلك المصلحة الى مديرية مستقلة (مديرية خدمات ما بعد البيع) الذي يبين مدى انشغال الدائم من طرف مسيري الشركة بتلبية حاجيات زبائنها، أين عملت شركة كوندور جاهدة على تغطية خدماتها ما بعد البيع كامل التراب الوطني، و هذا يدل عليه تزايد عدد الوكلاء المعتمدين في خدمة اصلاح منتجاتها مع زيادة تغطية المنتجات لأكبر المناطق الجغرافية، حيث كان عدد وكلاء اصلاح الاجهزة السمعية البصرية سنة 2003 من 12 وكيل الى 85 وكيل سنة 2014، أما فيما يخص الاجهزة الكهرومنزلية تطور عدد الوكلاء من 17 وكيل سنة 2004 الى 93 وكيل سنة 2014، و هذا ما أكدته تطور ميزانيات خدمات ما بعد البيع في شركة كوندور إلكترونيكس من 2 مليون دج سنة 2003 الى أكثر من 110 مليون دج سنة 2013.

كما تعمل الشركة و حرصا من طرفها لتحسين جودة منتجاتها بإعداد السجلات الممسوكة من طرف الوكلاء المعتمدين لعرض ملاحظات الزبائن من أراء وانتقادات للتعبير عن رغباتهم في إضافة بعض اللمسات و التحسينات على المنتجات، كما أضافت الشركة خدمة الإتصال بالرقم الاخضر المجاني 3075 و الذي يعمل به أكثر من 20 موظف يسهرون على استقبال مكالمات الزبائن لخدمتهم، حيث وصل عدد المكالمات لأكثر من 9000 مكالمة سنة 2015.

إضافة للخدمات السابقة، تعمل الشركة بتقديم خدمة التركيب لزبائنها في بعض منتجاتها المتخصصة من طرف عمالها، مثل أجهزة إنارة الملاعب و لوحات العرض التي تتطلب مهارات خاصة.

ثالثا: الأنشطة التطويرية

تعمل شركة كوندور اليكترونيكس من خلال نشاطها التطويري إلى تقديم منتوج متميز، ومتطابق للمواصفات الدولية، وذلك من أجل زيادة حصة الشركة السوقية مقارنة بباقي المنافسين، لذلك تعمل شركة كوندور من خلال مديرية البحث و التطوير بتطوير منتجاتها من خلال الدراسات و البحوث و التكوين، حيث تستند البحث و التطوير التي تقوم بها من خلال متابعة أذواق المستهلكين و اتباع سياسة الاستماع للزبون و حل الاختلالات المطروحة ، كما أنه و لمسايرة التطور التكنولوجي في مجال أنشطتها قامت بالتعاقد مع مختلف الشركات العالمية و المكاتب المتخصصة في مجال تطوير المنتجات لاسيما شركة أنتل العالمية المتخصصة في انتاج البرمجيات.

الفرع الثاني: أهداف شركة كوندور

تتمثل أهداف شركة كوندور إليكترونيكس فيما يلي:

- **تحقيق الربح :** كان ولازال تحقيق الربح هو الهدف الأول و الأساسي الذي تسعى إليه شركة كوندور إلكترونيكس، من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام، وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة.
- **تحقيق متطلبات المجتمع**: إن تحقيق هدف الشركة و المتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع، بتقديم منتوج نوعي ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار.

- **عقلنة الإنتاج:** ويتم من خلال الاستعمال الجيد لممتلكاتها و بالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع، و بإقامة أنماط استهلاكية معينة بالاعتماد على وسائل الإعلان.
- **الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعاملين:** توفير خدمات التأمين للعمال مثل التأمين الصحي التأمين ضد حوادث العمل و التقاعد، توفير بيئة عمل خالية من كل أنواع التهديدات التي تؤدي الى حوادث العمل.
- **الاهتمام بالجانب البيئي** :إذ يفرض عليها طبيعة أنشطتها (الانتاجية) من جهة، موقعها الجغرافي من جهة أخرى، التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية لتقوية مركزها في السوق المحلية و العالمية و رفع قيمة حصتها السوقية.
- **العمل على نيل شهادة الإيزو:** في مختلف المجالات (الاقتصادية، الاجتماعية و البيئية).
- المداومة على تنظيم و تحسين هياكل الشركة.
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير و تنويع المنتوج.
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى و الكفاءة، و العمل على التكوين المستمر للعمال والاطارات
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

الفرع الثالث: تحليل بيئة الصناعة لشركة كوندور

تقع شركة كوندور في محيط اقتصادي يتميز بحدة المنافسة وظهور عدة منافسين ، ولذلك فهي تواجه عدة تهديدات يمكن التطرق اليها إليها وفق نموذج بورتر للقوى التنافسية:

- **المنافسون المباشرون:** تواجه الشركة منافسة حادة في مجال الالكترونيات وأهم المنافسين الذين تواجههم الشركة FRIGOR, SAMSUNG, COBRA, ENIE, ASTON, ENIEM, LG, CRISTOR

MAXTOR, IRIS, GEANT, BRANDT، وبالتالي فقد اتخذت الشركة إجراءات صارمة لمواجهة هذه المنافسة، وذلك باتباعها سياسة تخفيض الاسعار و الدخول بمنتجات ذات جودة عالية بتبنيها لنظم ادارية تتلائم مع ذلك.

- **الموردون:** تتعامل الشركة مع العديد من الموردين الأجانب، إما عن طريق التراخيص، أو عن طريق المنتجات وأهم مورديها هم الصين (HISENSE)، كوريا الشمالية (HOME COST)، ألمانيا (BOSH-HSG) و اليابان (HITASHI).

- **الزبائن:** نوعان من الزبائن تتعامل معهم الشركة من الداخل وهم المؤسسات أو الأشخاص الذين تتعامل معهم الشركة من داخل الوطن، وعادة يكونون زبائن، وهم إما:

- **زبون كبير:** وهو زبون خاص يشتري كمية معتبرة من المنتجات (جامعات، و مؤسسات)
- **بائعو الجملة:** وهم الذين يشترون من الشركة أكثر من 50 وحدة من المنتج.

ومن الخارج تتعامل الشركة مع مجموعة من الدول منهم الأردن، البرتغال، إسبانيا، مالي النيجر، فرنسا و موريتانيا كما تقوم بخدمات ما بعد البيع وإعطاء تحفيزات لزبائنها من أجل كسب ثقتهم وولائهم.

- **المنتجات البديلة :**كل شركة من الشركات تقدم تشكيلة منتجات مختلفة عن منتجات الشركة، وهي تعتبر منتجات بديلة لمنتجات الشركة، لكنها لا تشكل خطرا على ال شركة نظراً لكسب الشركة ميزة سعرية و بجودة جيدة.

- **الداخلون المحتملون** :إن المنافسون الجدد لشركة كوندور يتمثلون في الشركات الراغبة في دخول السوق الجزائرية للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية من خلال انتاج او تركيب المنتجات في الجزائر، وما تواجد العديد من العلامات التجارية في الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية في السوق الجزائرية إلا دليل على عدم وجود حواجز للدخول في هذا المجال.

المطلب الثالث: شركة كوندور في اطار التنمية المستدامة و المسؤولية الاجتماعية

تبني شركة كوندور اليكترونيكس لأنظمة إدارية تهتم بالجانب الاقتصادي، البيئي والاجتماعي و الذي يعد كمبرر لأن تكون شركة مواطنة و مسؤولة على الاهتمام بالجانب الاقتصادي، المحافظة على سلامة و صحة عامليها و العمل على حماية البيئة و المشاركة في الاعمال و الانشطة الخيرية والتضامنية لعامليها و للمجتمع الذي تعيش فيه، و هذا ما يجعل القول ان الشركة تتبنى مفهوم التنمية المستدامة، و من أبرز الانشطة الاجتماعية و البيئية التي تبرر توجه الشركة لهذا المفهوم.

الفرع الاول: الجانب الاجتماعي للتنمية المستدامة بشركة كوندور

لقد أولت شركة كوندور اليكترونيكس أهمية كبيرة للأنشطة المتعلقة بأمن و صحة عامليها، إضافة قيامها بتكوينهم، و تتمثل أهم الانشطة في:

- حرصا منها على سلامة عمالها وتحسين ظروف التكفل بهم صحيا، قامت الشركة بإنشاء مركز طبي(6 أطباء عامين و 2 مختصين) خصيصا لمعالجة عامليها مجانا جراء اصابتهم بحوادث العمل ، و كذا معالجة الامراض التي لها علاقة بحوادث العمل، و يشمل كذلك معالجة ذويهم من مختلف الامراض.
- و لتخفض احتمالية وقوع حوادث إلى أقل مستوى ممكن، قامت الشركة بتوفير و توزيع وسائل وأدوات الوقاية والأمن من ألبسة خاصة وأقنعة وأحذية ونظارات ووسائل عديدة.
- انشاء مطعم خصيصا لعمال الشركة ليس فقط لتوفير خدمة الاطعام المجاني بل ان الشركة تعطي اهمية كبيرة لتوفير وتحسين نوعية الأغذية المقدمة.
- توفير النقل المجاني للعاملين الذين يقطنون بعيدا عن موقع الشركة، الامر الذي يوفر الطمأنينة و سلامة الذهاب و العودة من مقر سكناهم الى مقر الشركة.

- قيام الشركة بتكوين و تحسيس عامليها فيما يتعلق تقنيات كيفية التدخل للأخطار الكبرى التي قد تواجهها الشركة.
- إهداء شركة كوندور كل سنة عمرة مجانية مخصصة لـ 20 عاملا اعترافا للمجهودت التي يؤدونها في الشركة.
- انشاء جائزة لأحسن عامل في الشركة، الذي يختار عن طريق معايير مدروسة من طرف لجنة مختصة في الشركة، و تحفيزه ماديا (مبلغ مالي) اضافة تعليق صورته في مجلة مختصة للشركة و اماكن مختلفة بالشركة كتحفيز معنوي.
- مشاركة الشركة في مختلف الانشطة الرياضية التي تقام في الشركة بين مختلف وحداتها وتوفير جوائز قيمة للمتوجين.
- دعم الشركة لمختلف المسابقات القرءانية الرمضانية في مختلف الولايات.
- دعم مختلف الحصص التليفيزيونية الجزائرية المتعلقة بالحصص الخيرية و التثقيفية .

الفرع الثاني: الجانب البيئي للتنمية المستدامة بشركة كوندور

أولت شركة كوندور اليكترونيكس أهمية كبرى للأنشطة المتعلقة بحماية البيئة في اطار التنمية المستدامة، و تتمثل أهم الانشطة في:

- استغلال الطاقات الشمسية في مختلف انشطة انتاجها، و في الاضاءة داخل الشركة، كما قامت بإنشاء وحدة مختصة في انتاج صفائح الطاقة الشمسية كدليل لمدى اهتمامها بدعم لكل ما له علاقة بتوفير بيئة نظيفة خالية من كل انواع التلوثات.
- إلتزامها الوقائي للبيئة من كل انواع التلوث الغازية، قامت الشركة بالتعاقد مع مختلف الهيئات (مديرية البيئة بولاية برج بوعريريج) و المؤسسات البيئية للبحث عن الطرق و التكنولوجيا الصديقة للبيئة لتخفيض نسبة الغازات و التلوثات بمنتوجات و مكان العمل الشركة.

- قيام الشركة بالتعاقد مع شركة AMBAG المختصة بتسيير و معالجة النفايات بالشركة.
- مشاركة الشركة في المبادرات البيئية لاسيما المتعلقة بالتشجير بالتنسيق مع المديرية العامة للغابات.

الفرع الثالث: المسؤولية الاجتماعية عند شركة كوندور إليكترونيكس

تعمل شركة كوندور بتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث تستخدم هذا المفهوم كأداة فعالة لتحسين العلاقة بين الشركة والمجتمع و لتجسيد صورة تتوافق مع قيم المجتمع الجزائري باعتبارها شركة مواطنة، و لهذا قامت الشركة بعدة مشاريع و انشطة تبرر مدى اهتمامها بمفهوم المسؤولية الاجتماعية و التي نوضحها في:

- المساهمة الفعالة في برامج التنمية وخلق الثروة باعتبارها شركة تقوم بانتاج و تصدير منتوجاتها لمختلف دول العالم مما يوفر ايرادات للاقتصاد الجزائري؛
- منح امتيازات لخلق مناصب شغل، حيث وفرت الشركة عددا هائلا لمناصب شغل لمختلف الفئات المهنية أين بلغ العدد الاجمالي للمناصب التي وفرتها سنة 2016 اكثر من 6180 عاملا؛
- مشاركتها في مختلف المبادرات التضامنية، كقيامها تجهيز قاعات العلاج البلديات الفقير؛
- المشاركة في الدعم المالي للنوادي الرياضية ، و بتوفير مختلف التجهيزات الرياضية؛
- دعم المدارس القرءانية بولاية برج بوعريريج.

المبحث الثاني: نظام الادارة المتكامل في شركة كوندور إليكترونيكس

إلتجأت شركة كوندور اليكترونيكس في اطار تبنيها لنظام الادارة المتكامل الإستعانة بجملة من الأساليب والنظم الإدارية الحديثة، التي تعتبر بمثابة مرجعيات دولية يستدل بها أي شركة تعمل وفق

نمط تسييري إستراتجي يخدم الإعتبارات الإجتماعية والبيئية علاوة عن الإقتصادية في إطار الإستدامة، ومن أبرز هذه الأساليب والأدوات ما هو مستمد من تبني وتطبيق الشركة لأهم المواصفات والمعايير القياسية الصادرة عن منظمة الإيزو والمتمثلة في نظام إدارة الجودة ISO 9001، نظام الادارة البيئية ISO 14001، و نظام إدارة السلامة و الصحة المهنيةOHSAS 18001

المطلب الأول: مراحل تبني مشروع نظام الادارة المتكامل

الفرع الاول: مرحلة إدماج نظام إدارة الجودة (ISO 9001)

لقد وُجِدَت شركة كوندور في محيط تنافسي يتميز بحدة المنافسة بين عدة شركات مستوردة للأجهزة الالكترونية والكهر ومنزلية في شكل منتجات تامة الصنع ، أو شركات تقوم بتركيب منتجاتها محليا ممثلة لشركات أجنبية أو لعلامات تجارية خاصة بها، ولذلك عملت شركة كوندور على تطوير قدراتها بغية تحقيق أهدافها و هي أن تكون الرائدة في السوق المحلي و العمل على نفوذ منتجاتها لأسواق عالمية في مجال الإلكترونية والكهرومنزلية، و بغية الوصول لهذا التوجه بدأت الشركة بضمان و إقامة نظام لإدارة الجودة و العمل على تحسين فعاليته، و لقد مر إدماج هذا النظام عبر عدة مراحل كما يلي:

- قيام مكتب مرافقة جزائري (Albatros Conseil Algérie)، بعملية تشخيص و إعداد تقرير حول واقع نظام لإدارة الجودة للشركة سنة 2005، ثم إختبار مختلف أنشطة الشركة و مقارنتها مع المتطلبات الواردة في المواصفة (ISO 9001/2000)
- استنادا الى النتائج الايجابية للتقرير، قامت الشركة في أفريل 2005 بإبرام عقد مع مكتب الاستشارة السالف الذكر لتأهيلها على التسجيل و الحصول على شهادة (ISO 9001/2000)، و الذي رافقه قيام الشركة بتحرير و تعريف سياسة الجودة الخاصة بها و

حصر الاهداف التي تسعى لتحقيقها من وراء هذه السياسة، وبإحصاء وسائل القياس والمراقبة الموجودة في الشركة، وكذا وضع خطط الرقابة على المنتجات المختلفة للشركة.

- في جانفي 2006، قامت ادارة الشركة بإنشاء وإعداد بطاقات الوظائف المختلفة في الشركة، و من ثمة قامت بتعيين المسؤول الأول عن نظام ادارة الجودة في الشركة، الذي قام بتحرير وإعداد دليل الجودة الخاص بالشركة.
- في جانفي 2007، قامت مديرية الجودة للشركة بإجراء تدقيق أولي حول نظام إدارة الجودة القائم، الذي تبعه في فيفري من نفس السنة بقيام الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR)، بإجراء تدقيق حول نظام إدارة الجودة القائم في الشركة من أجل تأهيله للحصول على شهادة المطابقة، و في مارس 2007، تحصلت شركة كوندور على شهادة (ISO 9001/2000) من طرف الهيئة الفرنسية سالفة الذكر.
- و في نفس سياق التوجه الاستراتيجي للشركة لتبنيها المستمر لنظام ادارة الجودة، قامت الشركة سنة 2010 بتحديث النسخة الماضية بحصولها على النسخة 2008: ISO9001، بحصولها على الشهادة من طرف الهيئة الألمانية TUV.
- و في سنة 2013، و عن طريق اجراء تدقيق حول النظام في الشركة من أجل تأهيله للحصول على شهادة مطابقة، تحصلت الشركة على تحديث للنسخة الماضية.
- كما تمكنت الشركة سنة 2015 عن طريق الجهود المستمرة التي بذلتها الشركة في اطار رؤيتها و تبنيها لمفهوم الجودة بمواكبت التطور، حيث تحصلت الشركة عن طريق اجراء تدقيق خارجي من الطرف الهيئة الالمانية TUV على ISO9001:2008(ملحق رقم 01)

الفرع الثاني: مرحلة إدماج ISO14001 و OHSAS18001 في اطار نظام الادارة المتكامل

ان النتائج الايجابية التي تحصلت عليها شركة كوندور من جراء تطبيق نظام ادارة الجودة بزيادة أدائها الاقتصادي، فكرت الشركة ادماج و بشكل تدريجي البعد البيئي بتبنيها لنظام الادارة البيئية **ISO14001**و البعد الاجتماعي بتبنيها لنظام ادارة الصحة و السلامة المهنية**OHSAS18001** في نظام ادارتها في اطار النظام الادارة المتكامل.

أولا: أسباب إهتمام الشركة بالبعد البيئي

كون نشاط الأساسي لشركة كوندور إليكترونيكس هو إنتاج الاجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية الذي يعتمد على استعمال عدد من المواد السامة والخطرة في تصنيع الاجهزة الالكترونية واهم هذه المواد هي المعادن الثقيلة كالكروم والكادميوم والرصاص والزئبق وغيرها، التي تؤثر على تلوث البيئة في مكان العمل، كما أن هذه المواد الملوثة قد تنتقل الى النظام البيئي عند التخلص من الوحدات المنتجة التي بها خلل و التي غالبا ما يكون في مكبات عشوائية قريبة من المناطق السكنية او الاراضي الزراعية او من مصادر مياه الشرب وبالتالي تنتقل المعادن الثقيلة الى النظام الغذائي للنباتات والحيوانات والانسان وبالتالي الحاق الضرر فيه.

و لهذه الاسباب، وإدراكا من شركة كوندور أهمية المحافظة على البيئة من أجل تجسيد رسالتها تجاه التنمية المستدامة، إعتمدت تقنية الإنتاج الأنظف، حيث قامت بتجديد معظم وسائل الإنتاج بوسائل تكنولوجية حديثة صديقة للبيئة، بالإضافة إلى قيامها بتكوين عامليها الذي أصبحوا يمتلكون خبرة في مجال انتاج وتركيب الاجهزة الالكترونية و الكهرو منزلية دون التسبب في تسريب المواد الخطرة و السامة الى البيئة و هذا من خلال تبنيها للمواصفة نظام الادارة البيئية ISO 14001 والالتزام بمعاييرها في اطار المحافظة على كل ما له علاقة بالبيئة،و لهذا تبنت الشركة المواصفة

ISO 14001:2004 بتاريخ 2015/07/07 و الصالحة لغاية 2018/07/06 (الملحق رقم02).

ثانيا: أسباب إهتمام الشركة بالبعد الاجتماعي و الصحة و السلامة المهنية للعاملين

في إطار إنفتاح شركة كوندور إلكترونيكس على القطاع الاقتصادي في مجال صناعة الأجهزة الكهرو منزلية و الاجهزة ذات التقنية العالية (IT) و محاولة تحقيق رؤيتها و رسالتها انطلاقا من البيئة الخارجية التي تتميز برهانات وتحديات الذي يتزامن مع انفتاح قطاع صناعة الكهرو منزلية في الجزائر من خلال شركات جزائرية لعلامات محلية او مستثمرين اجانب لعلامات أجنبية، إتضح للشركة أن الاعتماد على ما تملكه من موارد بشرية والتركيز على قضايا الصحة والسلامة المهنية لعامليها كنقاط قوة تحتل مكانة هامة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية و لمواجهة التهديدات الخارجية من جهة او استغلال الفرص، و نتيجة لهذا الاهتمام الكبير، قامت الشركة بتبني و تطبيق نظام السلامة والصحة المهنية تهدف من خلالها البقاء و الاستمرارية في السوق من خلال المحافظة على أهم مواردها و أغلاها المورد البشري، حيث رأت الشركة أن تبنيها والتزامها بالبعد الصحي والسلامة المهنية لعامليها لن يكون الا باعتمادها على الحصول على الشهادة OHSAS 18001، كوسيلة لتأكيد توجيهاتها في تلك المجالات و تناسقها مع معايير المواصفة كما يجب الاستمرار و التركيز على شؤون الصحة و السلامة المهنية لتصبح من ثقافة المؤسسة، و لهذا تبنت الشركة المواصفة OHSAS 18001:2007 بتاريخ 2015/07/07 والصالحة لغاية 2018/07/06. (الملحق 03).

المطلب الثاني: مراحل و دوافع الحصول على شهادة المطابقة (SMI)

سنخصص هذا المطلب لمعرفة اهم المراحل و الدوافع التي أثرت على تبني شهادة المطابقة لنظام الادارة المتكامل لشركة كوندور اليكترونيكس

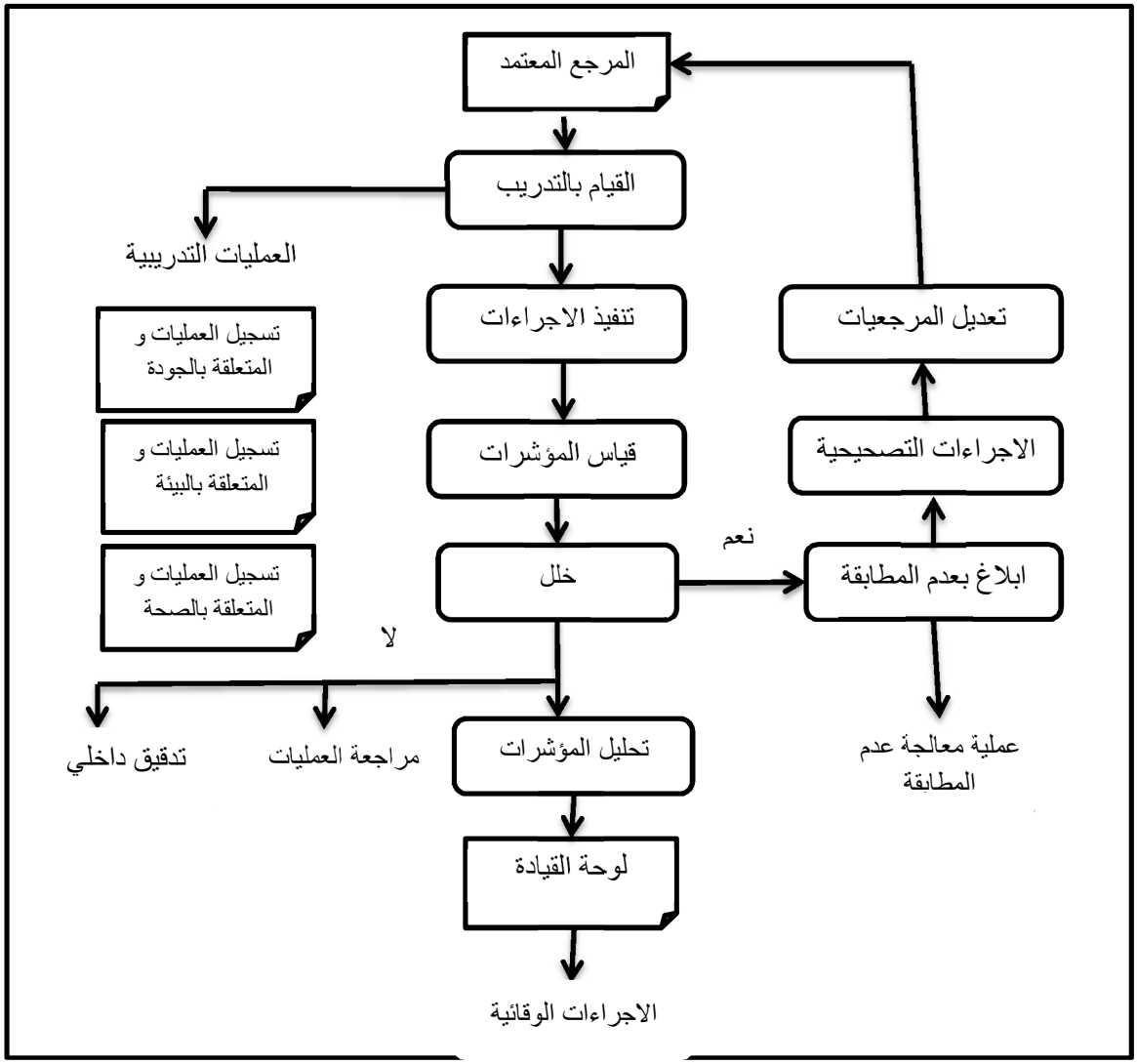
الفرع الاول: مراحل الحصول على شهادة المطابقة لنظام الادارة المتكامل

استلمت شركة كوندور شهادة المطابقة لنظام الادارة المتكامل بتاريخ 2015/07/07 من طرف الهيئة الألمانية TUV و الصالحة لغاية 2018/07/06، حيث مر استلام الشهادة بعدة عدة مراحل التي يمكن اظهارها في:

أولا: مرحلة التدقيق الابيض من طرف مكتب مرافق و التطبيق الأولي للنظام

حيث قامت شركة كوندور بعدة اجراءات أولية في إطار تطبيقها لنظام الادارة المتكامل عن طريق التدقيق الداخلي، حيث بعدما تأكدت في ان النظام الاداري المتكامل الذي يأخذ الجودة بأبعادها الثلاث الأنسب للشركة بما يتلائم مع متطلبات السوق من جهة، و يخدم توجهها الاستراتيجي في تلبية حاجيات عملائها من جهة اخرى، حيث اعتمدت الشركة على منهجية (مخطط) محددة اثناء اجراء عملية التدقيق كمايلي:

الشكل رقم 18: انشاء و تنفيذ نظام الادارة المتكامل



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المقابلة مع مساعد مدير **QSE**

و بغية التأكد من الالتزام الكامل اثر التدقيق الداخلي، قامت الشركة بالتعاقد مع مكتب مرافق (تونسي) لمرافقتها بقيامها بعملية التدقيق الداخلي**(Audit interne)** بتشخيص إيجابيات و سلبيات الشركة من خلال مدى مطابقة منتجاتها و عملياتها للمعايير الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية، الانشطة الوقائية و التصحيحية لمعالجة شكاوي الزبائن، مدى تدنية الفجوة بين الانتاج المقدر والفعلي و مدى تحقيق المبيعات التقديرية، والعمل على تغيير المنظومة الداخلية و تأطيرها (الهيكل التنظيمي،

تعيين ممثل الشركة لنظام الادارة المتكامل و مرافقيه، نمط الاتصالات، التكوين و نمط القيادة...) بما يتلائم مع المعايير الدولية المعتمدة لتطبيق نظام الادارة المتكامل و كذا مرافقتها في اعداد سياسة الجودة والبيئة و الصحة المهنية للشركة POLITIQUE QHSE الذي يتضمن إلتزمات الشركة و ما توفره الشركة من موارد مادية و بشرية بما يتلائم مع المعايير الدولية المعتمدة لتطبيق نظام الادارة المتكامل، و من أهم عمليات التدقيق التي قام بها المكتب المرافق في الشركة هو إعدادها لوثائق العمليات (fiche de processus) و التأكد من مدى تحكمها بتسيير المستندات و الوثائق بين مختلف المصالح و المديريات و الوحدات في الشركة، و مدى تحكمها بتسيير العمليات processus opérationnels بين مختلف المصالح و المديريات في الشركة بما يتلائم مع معايير النظام الادارة المتكامل، حيث يتضمن تحكم تسيير العمليات في هذا الاطار ثلاث (03) أنواع من العمليات (الملحق رقم06) هي: عمليات الادارة و التوجيه (Processus de pilotage)، عمليات الانجاز(Processus de réalisation) التي تتضمن عمليات البحث والتطوير، الانتاج، الامدادات، التسويق و خدمات ما بعد البيع، و أخيرا عمليات الدعم (Processus de support) و التي تتضمن ادارة الموارد البشرية، عمليات الصيانة لمختلف المنتجات غير المطابقة و كذا كل العمليات التي لها علاقة بالصحة و السلامة المهنية، و بهذا يجب على الشركة بعد عملية المرافقة أن تتحكم في ستة اجراءات أساسية في اطار تبنيها لنظام الادارة المتكامل و أن تكون مستعدة للتدقيق الخارجي للحصول على الشهادة و هي:

1. التحكم في الوثائق (تأطير تسيير المعلومات داخل الشركة)
2. التحكم في المستندات (بوضع سجلات لتسجيل كل التقارير من و الى مختلف المصالح و الذي يعتبر كدليل لكل العمليات المستندية داخل الشركة، مثل تقارير عدم المطابقة، تسجيل الغيابات، نسبة التلوث...)

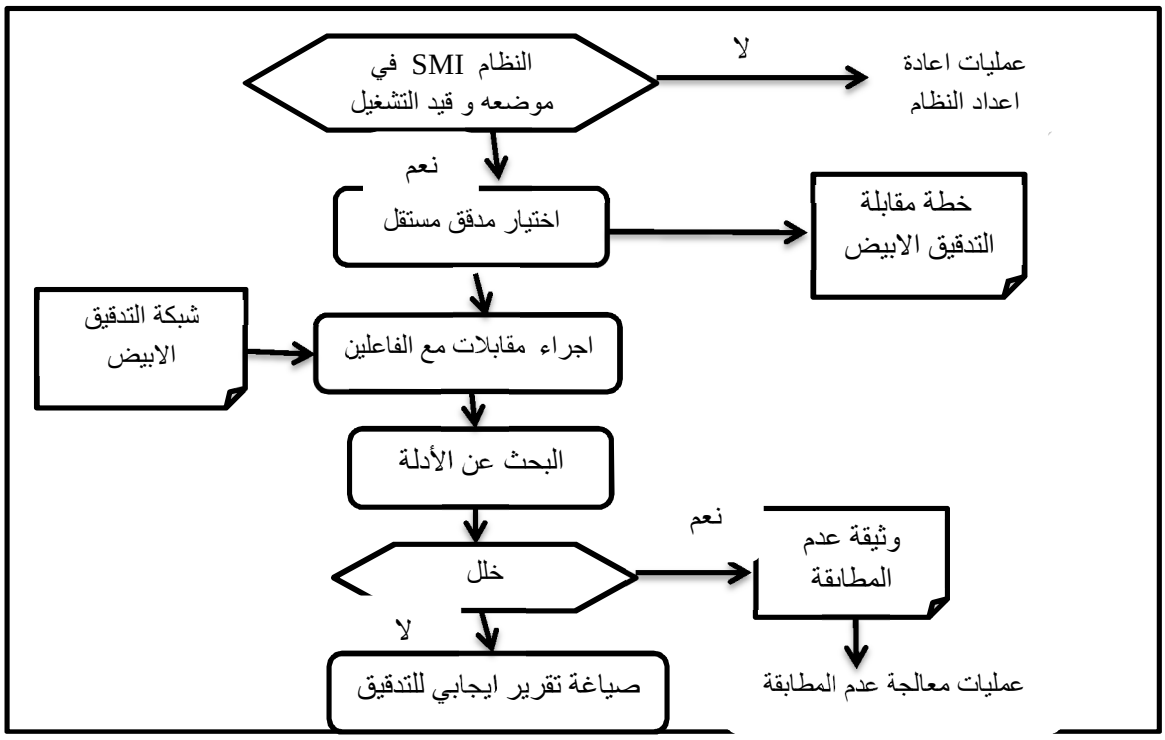
3. التحكم في المنتجات غير المطابقة (الاجراءات)
4. التحكم في العمليات التصحيحية (المعالجة او التخلص منها)
5. التحكم في العمليات الوقائية (مثال: سبب انتاج وحدات غير مطابقة قطعة غيار لآلة معينة، فيجب القيام بإجراءات معينة بتغيير قطعة الغيار حتى لا تكون سببا في انتاج منتوجات اخرى غير مطابقة)
6. التحكم في التدقيق الداخلي (بما يتلائم مع معايير النظام الادارة المتكامل).

و في هذا الاطار، و بغية التحكم في الاجراءات و العمليات السابقة تتبنى الشركة بما يسمى **التحكم العملياتي (Maitrise opérationnels)** للموارد البشرية و للآلات، ففيما يخص التحكم العملياتي للموارد البشرية، يلزم على الشركة إعداد وثيقة مكتوبة و ممضية من طرف المدير العام لكل عامل في الشركة تتضمن كل العمليات و المهام الموكلة اليه لكل الانشطة التي قد تؤثر على الجودة، البيئة او الصحة و السلامة المهنية، و التي تسمى **وثيقة المهام (instruction de travail)** و التي يكون من خلالها كل عامل مسؤول عن جميع المهام الموكلة المذكورة في الوثيقة، و يعتبر هذه الاجراء غاية في الاهمية لكل شركة تتبنى نظام الادارة المتكامل لأنها تسهل مراقبة الاعمال في الشركة و تؤثر إيجابا على تأطير العمل لتفادي الوقوع في عدم المطابقة، أما و فيما يخص التحكم العملياتي للآلات تلزم الشركة من وضع وثيقة لكيفية تشغيل كل الآلات المستغلة و التي تسمى **وثيقة طريقة العمل (Mode d'opération)**، و التي تسهل من استغلال احسن استغلال للآلات الموجودة في الشركة و كيفية صيانتها.

و بعد كل العمليات السابقة (التدقيق الابيض) التي قام بها مكتب المرافق من وضع كل الخطوط اللازمة لتصحيح السلبيات و تطوير الايجابيات لتتسنى من خلاله الشركة من تبني نظام الادارة

المتكامل، يقوم المكتب عن طريق المدققين بإعداد تقريره النهائي الايجابي و الذي من خلاله يمكن للشركة من فتح مناقصة موجهة لهيئات عالمية مانحة لشهادة النظام الادارة المتكامل لتقوم بعملية التدقيق الخارجي **(Audit externe).**، و المخطط التالي يبين سيرورة عمل التدقيق الابيض التي اعتمدت عليه الشركة:

الشكل رقم19: سيرورة عمل التدقيق الابيض



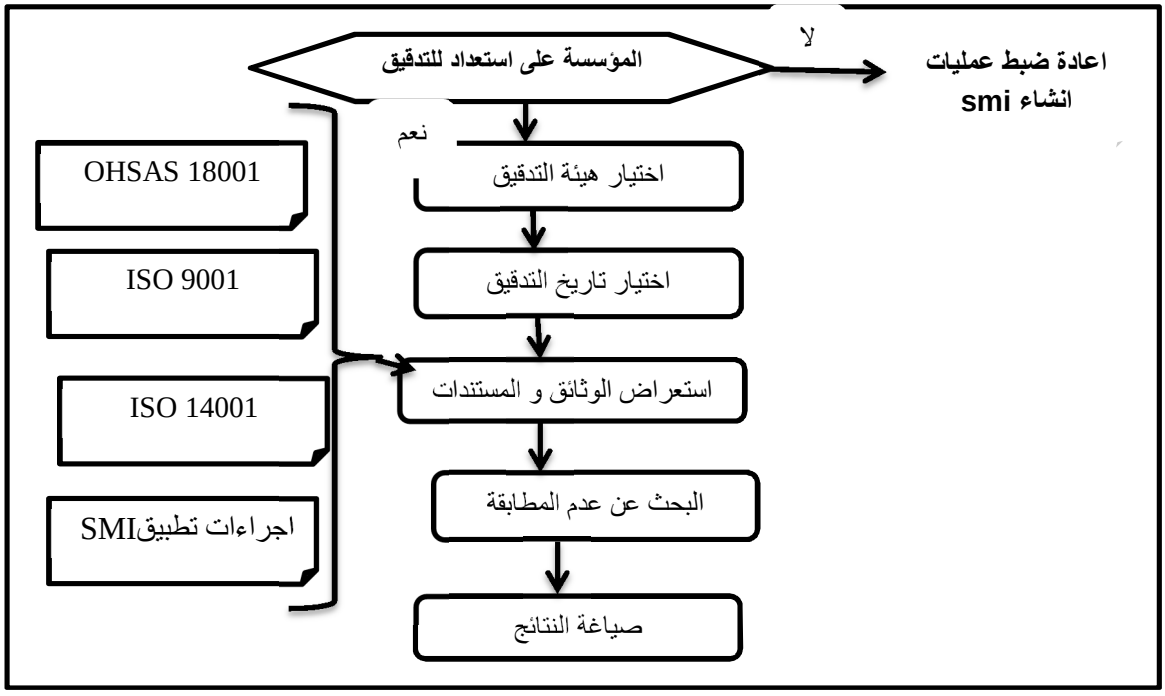
المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المقابلة مع مساعد مدير **QSE**

ثانيا: مرحلة التدقيق الخارجي و منح الشهادة

قامت الشركة في هذه المرحلة بإجراء مناقصة لاختيار الهيئة المانحة لشهادة نظام الادارة المتكامل، و التي فازت من خلالها الهيئة العالمية TUV و التي باشرت عملية التدقيق و المراجعة لنظام الادارة المتكامل للشركة في مدة أربعة (04) أيام، ثم قامت بإعداد تقرير التدقيق من خلال Constat d'audit و الذي ركز على ثلاث (03) عناصر و هي: ما تملكه الشركة من نقاط قوة

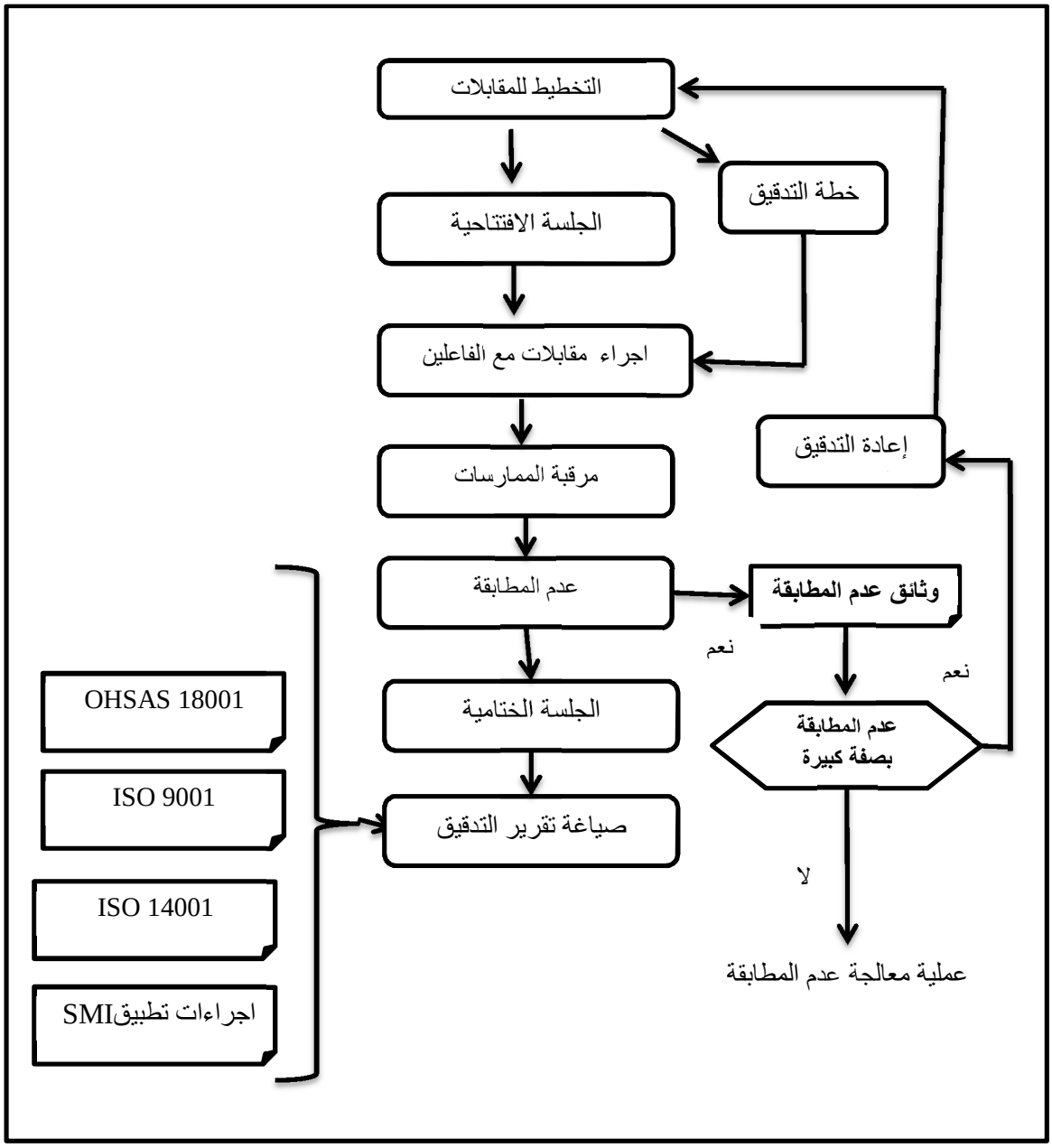
Recommandation d'amélioration **(R.A)**توصيات للتحسين ، **(P.F)** points de faible و نقاط عدم المطابقة(NC) Non-conformité حيث خلا التقرير النهائي من سلبية التي قد تؤثر من عدم استلام الشركة لشهادة نظام الادارة المتكامل سوى بعض الانحرافات الطفيفة(أين أُعلمت شفويا) و التي ألزم شركة كوندور بتصحيحها و ارسال ما تم تصحيحه في حدود 15 يوما للهيئة المانحة، و بعد الانتهاء من كل الاجراءات و العمليات التصحيحية، قامت الهيئة الالمانية **TUV** بتقديم تقرير من طرف رئيس فريق المراجعة للهيئة المانحة يوصي فيها بمنح شهادة نظام الادارة المتكامل و الذي يتكون من ثلاث شهادات ISO 9001 (نسخة 2008)، ISO 14001 (نسخة 2004)، OHSAS 18001 (نسخة 2007)، بتاريخ 2015/07/07، و الصالحة لمدة ثلاث سنوات (2018/07/06)، على ان تكون هناك مراجعة دورية سنوية من طرف نفس الهيئة المانحة للتحقق من مدى استمرارية التزام الشركة لمتطلبات النظام و يمكن تلخيص أهم خطوات مرحلة التدقيق الخارجي(إعداد التدقيق، أداء التدقيق، ونتائج التدقيق) في الشكل التالي:

الشكل رقم20: إعداد التدقيق



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المقابلة مع مساعد مدير **QSE**

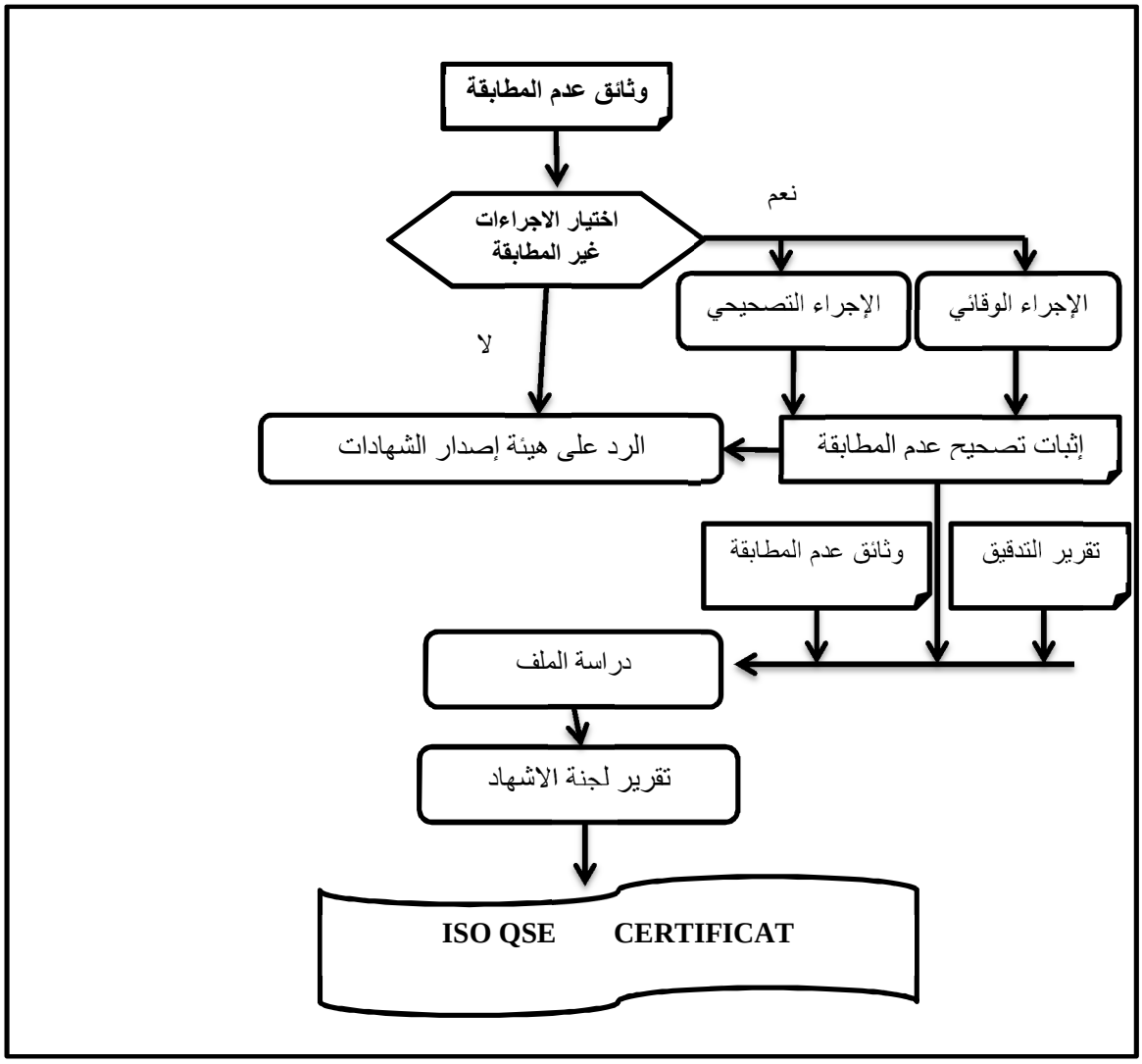
الشكل رقم21: خطوات أداء التدقيق



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المقابلة مع مساعد مدير **QSE**

من الشكل نجد أنه تتضمن خطوة أداء التدقيق في مجموعة من المهام منها الاستعراض الوثائقي، التدقيق في الموقع (والمقابلات، والبحث عن الأدلة)، عواقب التدقيق، أما نتائج التدقيق فتندرج ضمنها مهام معالجة عدم المطابقة، تحليل الملف من قبل هيئة التصديق و في الاخير إصدار الشهادة (أو التدقيق التكميلي)، كما هو المبين في الشكل التالي:

الشكل رقم22: خطوات نتائج التدقيق



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المقابلة مع مساعد مدير **QSE**

ثالثا: تكاليف تطبيق نظام الادارة المتكامل لشركة كوندور

من أهم ما تحملته الشركة جراء تبنيها لنظام الادارة المتكامل هي تكاليف تبني و تطبيق النظام و الذي يحمل في طياته تكاليف وضع النظام حيز التنفيذ، تكاليف الحصول على الشهادات الإيزو ISO 9001 ISO 14001 OHSAS 18001، تكاليف التكوين، تكاليف المراقبة و التدقيق و تكاليف أخرى، أما عن قيمة التكاليف التي تكبدتها شركة كوندور جراء تبنيها لنظام الادارة المتكامل لم يفصح

لنا المسؤول الأول عن النظام في الشركة عن القيمة الحقيقية (لسرية القيمة)، و لكن أقر لنا كل شركة تتبنى هذا النظام تتكلف قيمة ما بين 3 ملاين دينار الى 10 ملايين دينار.

الفرع الثاني: دوافع تبني شركة كوندور لنظام الادارة المتكامل

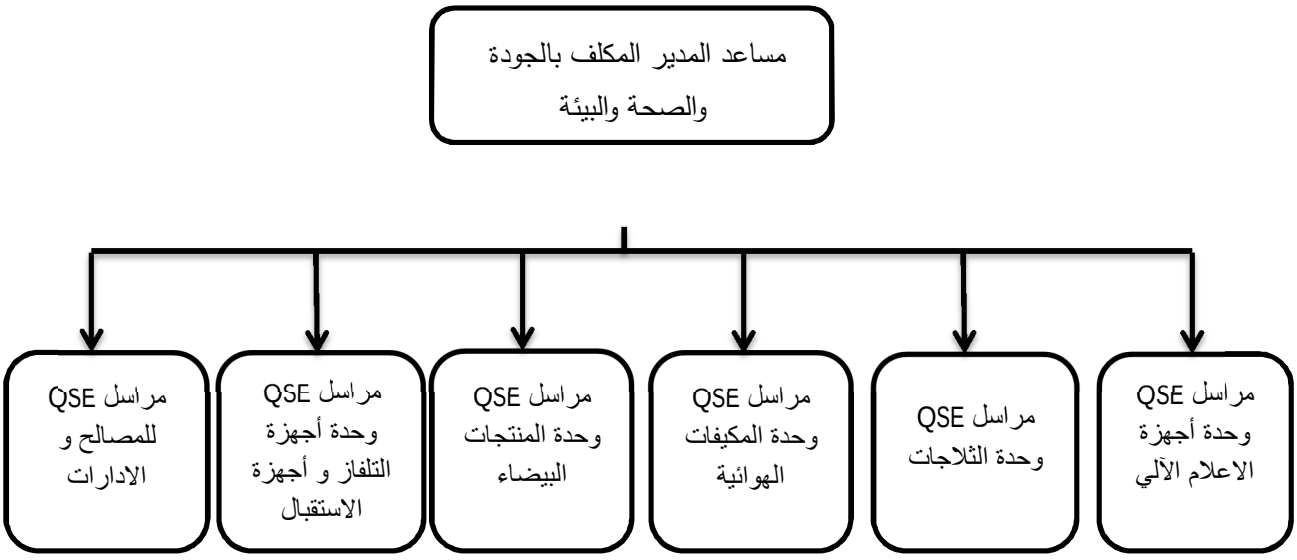
بهدف معرفة الدوافع الرئيسية لتبني شركة كوندور لأنظمة الجودة الثلاث في اطار نظام الادارة المتكامل، طرحنا السؤال على المسؤول الاول لمديرية الجودة و البيئة و الصحة و السلامة المهنية عن تلك الدوافع مبينا لنا أن هناك دافعين رائيسيين، الدافع الاول هو تجنب تكرار الأعمال فيما يتعلق بإجراءات التدقيق للأنظمة الثلاث المكونة لنظام الادارة المتكامل و بالتالي توفير التكلفة عن الشركة ، أما الدافع الثاني هو تسهيل إدارة مختلف العمليات (الاقتصادية، البيئية والاجتماعية) و بشكل متناسق لتحقيق اهداف معينة وفق أفضل الممارسات، كما عدد لنا الدوافع الاخرى في النقاط التالية:

- التوجه الاستراتيجي للشركة الذي تعمل من خلاله تحقيق رسالتها و رؤيتها المستقبلية فرض على الشركة الالتزام و المطابقة مع كافة المتطلبات القانونّية والتنظيمّية المعمول بها محليا و دوليا في مجال الجودة، البيئة، و الصحة و السلامة المهنية للعاملين.
- تحديد الأهداف والغايات من أجل تقديم خدمات آمنة، وفعالة، وموثوقة للجهات المعنّية
- تعزيز الوعي وتنفيذ تدابير كافية لضمان ظروف عمل آمنة للعاملين والأطراف المعنية في الشركة.
- منع التلوث، والحد من توليد النفايات سواء كانت داخلّي ة أو خارجّية، أو متعمدة أو عرضّية، وإدارة المخاطر التّي قد تهدد العاملين، المستهلكين او حتى المحيط ، واستخدام الطاقة بشكل معقول، وضمان السلامة سواء في الانشطة الانتاجية، الخدمات او في المرافق و المنطقة الصناعية.

المطلب الثالث: مديرية QHSE المسؤولة بإدارة نظام الادارة المتكامل

تم إدماج مديرية الجودة و الصحة و البيئة بشركة كوندور سنة 2015 حتى تقوم بالإهتمام بقضايا ذات الصلة (الجودة، الصحة و البيئة) ، ولكن هذا الإدماج لم يكن دفعة واحدة بل مر بعدة مراحل، حيث أدمجت الشركة مصلحة الجودة لتليها مديرية الجودة أولا ثم تبعتها بعد ذلك إدماج البعد البيئي و الصحي، وسنبرز فيما يلي هيكلة المديرية سياستها وإستراتيجيتها، وكذا بعض القضايا ذات الصلة.

الشكل رقم :23 الهيكل التنظيمي لمديرية الجودة والصحة والبيئة بشركة كوندور



المصدر: مديرية الجودة والصحة والبيئة دليل الجودة الخاص بشركة كوندور

الفرع الاول: مهام مساعد المدير المكلف بالجودة والسلامة والبيئة.

- التطوير والحفاظ على النظام الادارة المتكامل، والسهر على تنفيذه.
- تسيير كل الوثائق التي لها علاقة بالنظام الادارة المتكامل وأرشفتها.
- الكشف عن المشاكل المتعلقة بالمنتجات، العمليات، و النظام الادارة المتكامل.

- نشر وإرسال التوصيات واقتراح الأفعال التصحيحية.
- الأخذ بعين الاعتبار للاقتراحات التي يقدمها الأفراد فيما يخص التحسين المستمر للجودة، البيئة و الصحة و السلامة المهنية.
- تقديم الأفعال الوقائية التي تمنع وقوع حالات عدم المطابقة الخاصة بالمنتجات والعمليات.
- السهر على تنفيذ وصيانة السيرورات الخاصة النظام الادارة المتكامل.
- تحسيس الأفراد على أهمية مطلب الوفاء بمتطلبات العميل.
- إعلام وإخبار الادارة العليا بآلية عمل النظام الادارة المتكامل والحاجة إلى التحسين والتطوير فيه.

الفرع الثاني: مهام مراسلو الجودة والسلامة والبيئة

لضمان تنفيذ الخطط الخاصة بنظام ادارة الجودة على مستوى وحدات الإنتاج المختلفة، فإن المراسلين يقومون بالمهام التالية:

- مشاركة المسؤولين في تحرير بطاقات العمليات، تعليمات العمل، كيفيات الاستعمال، بالإضافة إلى تحرير وإعداد سجلات التوثيق الخاصة بنظام ادارة الجودة والسلامة والبيئة
- السهر على تنفيذ العمليات والالتزام بها وصيانتها.
- ضمان الالتزام بالجوانب المتعلقة بالبيئة والصحة، والسهر على تنفيذ التعليمات والخطط التي تقلل من الأخطار المتعلقة بهذه الجوانب.
- الاتصال بمدير الجودة والسلامة والبيئة واقتراح التوصيات المتعلقة بتحسين وتطوير نظام ادارة الجودة والسلامة والبيئة
- متابعة تنفيذ الأفعال الوقائية والتصحيحية والوقوف على مدى فعالياتها وذلك في إطار التحسين المستمر للعمليات والنظام ككل.

- ضمان التطبيق والالتزام بكل الاجراءات الموثقة في نظام الادارة المتكامل(التحكم في الوثائق وإجراءات التوثيق، التحكم في حالات عدم المطابقة وتنفيذ الأفعال الوقائية والتصحيحية).
- تنشيط الاجتماعات بهدف تحسيس الأفراد بأهمية الجودة بأبعادها المختلفة.
- إعداد ميزانية تشغيل العمليات كل 03 أشهر.
- المشاركة في الاجتماعات الخاصة بمتابعة العمليات كل 06 أشهر.
- مساعدة المسؤولين على إيجاد وصياغة الحلول للمشاكل المتعلقة بالجودة الاقتصادية، البيئية والاجتماعية.

المبحث الثالث: مرتكزات، مؤشرات و أليات قياس نظام الادارة المتكامل

سنتطرق في هذا المبحث لأهم المرتكزات و المؤشرات و الاليات التي تستند عليها شركة كوندور اليكترونيكس لقياس نظام الادارة المتكامل

المطلب الأول: مرتكزات نظام الادارة المتكامل لشركة كوندور

يتوقف إدماج و تنفيذ نظام الادارة المتكامل للمؤسسات على مرتكزات أساسية تتمثل في إنشاء المديرية QHSE تعنى بشؤون الجودة والبيئة و الصحة، سياسة الجودة و البيئة و الصحة والسلامة المهنية (POLITIQUE QHSE) ، دليلQHSE التي تعني بالتوصيف الكامل لنظام الادارة المتكامل ، خريطة عمليات QHSE ، تفعيل نظام الإتصالات الداخلية والخارجية بما يتلائم مع تحقيق النظام بكفاءة و فعالية، إنشاء نظام معلوماتي داخلي يضمن توفير المعلومات اللازمة، من خلال ربط كل وحدات الشركة بمديرية المكلفة بنظام الادارة المتكامل من خلال امداده بمعلومات تتعلق بالمعايير الخاصة بالجودة، بالبيئة و بالصحة و السلامة، و لهذا اهتمت شركة كوندور بتبني هذه المرتكزات و الذي يمكن تلخيصها في:

الفرع الاول: سياسة QSE لشركة كوندور

تأكيداً على التزام الشركة بالمعايير العالمية من حيث (الجودة، والمسؤولية البيئية ، والصحة المهنية والسلامة) في اطار نظام الادارة المتكامل، فقد وضعت الشركة ونفذت نظام الإدارة المتكاملة (SMI)وفقاً لمتطلبات الايزو 9001 و18001و 14001 في اطار سياسة سميت بسياسة الجودة، البيئة و السلامة و الصحة المهنية POLITIQUE QHSE (الملحق رقم05) الممضاة من طرف مديرها العام بتاريخ 2016/05/30 في آخر تحديث لها، و التي تتضمن المحاور التالية:

- مطابقة الشركة مع توجهها الاستراتيجي؛
- توسيع تشكيلة منتجات الشركة و دخول لأسواق جديدة محلية و عالمية؛
- تحسين مرونة الأعمال؛
- تحسين رضا و ولاء العملاء لمنتجات الشركة؛
- الامتثال لجميع اللوائح و القوانين والتشريعات المعمول بها؛
- التحسين المستمر في الجودة، الصحة والسلامة المهنية والبيئة؛
- منع الإصابة والضرر على الصحة؛
- تخفيض تكاليف تصنيع المنتجات؛
- الحد من مخاطر التلوث وتلوث التربة وباطن الأرض؛
- التحكم في استغلال الطاقة واستهلاك المياه.

ولأجل ذلك فإن مجلس ادارة الشركة والممثلة في المدير العام و في إطار تنفيذ هذه السياسة يتعهد بـ:

- بتوفير الموارد اللازمة (مادية و بشرية)؛
- بخلق الظروف الملائمة لإشراك الموظفين؛

- تعزيز التواصل داخل الشركة مما يجعل جميع العاملين يفهم ماهية الرهانات التي تنتظر الشركة و التي ويمكن أن تأخذ دورا فعالا في تحقيق أهدافها؛
- الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية وغيرها؛
- باتخاذ جميع التدابير اللازمة لمنع أي مخاطر التلوث وأي خرق للصحة والسلامة؛
- مراجعة باستمرار نظام الإدارة المتكامل بحيث يظل ضروريا وفعالا.

الفرع الثاني: دليل الجودة، البيئة و الصحة المهنية QSE لشركة كوندور

بالرغم من عدم قدرتنا على حصول نسخة من دليل الجودة و البيئة و الصحة السلامة المهنية لشركة كوندور، إلا أن المدير المساعد بالجودة و البيئة و الصحة و السلامة المهنية أكد على امتلاك الشركة للدليل طالما انها متبنية للنظام الادارة المتكامل، و عبر لنا المسؤول الاول عن النظام بأن دليل QSE هو عبارة عن وثيقة تستند على التوصيف الكامل لنظام الادارة المتكامل، كما انها تتضمن سياسة و اهداف الشركة و الاجراءات التي تسمح بالعمل على مطابقة منتوجات و خدمات الشركة لمعايير الجودة في اطار بيئة عمل خالية من كل انواع المخاطر و مساهمتها في حماية البيئة من كل انواع التلوث من خلال نشاطها و منتوجاتها الصديقة للبيئة، كما لخص لنا ذات المسؤول ان دليل QSE يتضمن ما يلي:

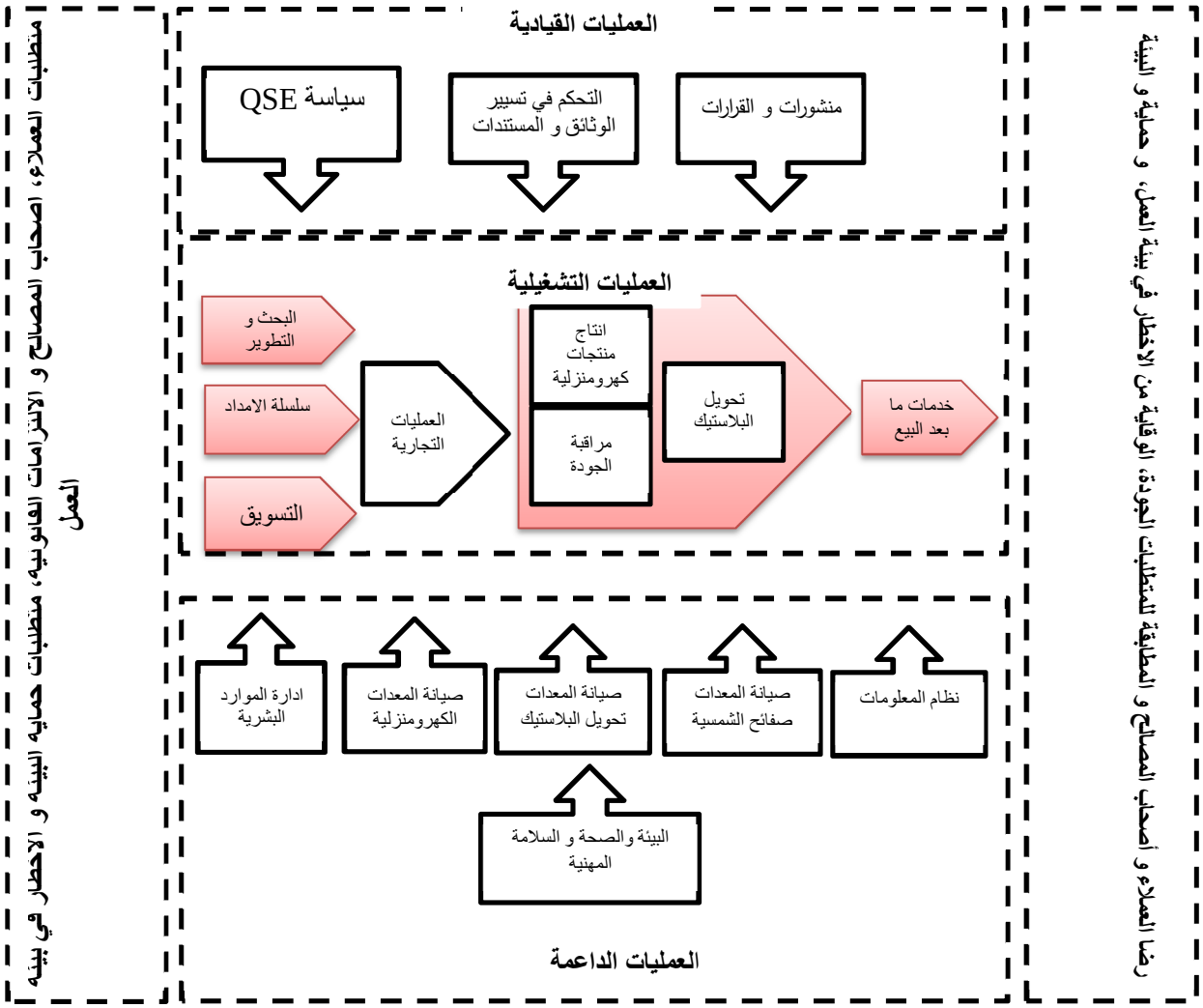
- التعريف ببيئة نظام الادارة المتكامل حيث يوضح وبأسلوب تفصيلي لكل فقرة من فقرات النظام.
- يتضمن الإجراءات الواجب اعتمادها حول كيفية إحداث التغييرات والتعديلات أو المراجعات أو الإضافات.
- يتضمن إجراءات مكتوبة مثل التعليمات و القرارات حول كل ما له علاقة بالجودة، البيئة والصحة و السلامة المهنية.

الفرع الثالث: خريطة عمليات QSE لشركة كوندور اليكترونيكس، و مهام قادة العمليات

أولا: خريطة عمليات QSE لشركة كوندور اليكترونيكس

تظهر خريطة عمليات QSE لشركة كوندور اليكترونيكس العمليات اللازمة لنظام الإدارة المتكامل و تفاعلاتها مع بعضها البعض، حيث هناك مجموعة من العمليات إلزامية للشركة في اطار تبنيها للنظام مثل عملية اعداد سياسة QSE، عمليات اصدار القرارات والمنشورات المتعلقة بـQSE و عمليات المتعلقة بتسيير الوثائق و المستندات، و هناك مجموعة من العمليات متغيرة تتكيف مع الظروف الداخلية، كعمليات الانتاج او الصيانة، و الجدير بالذكر انه مهما كان نوع العملية (الإلزامية أو المتغيرة) فإنها يتم تحديدها و تنفيذها في اطار موثق، و الشكل التالي يُظهر خريطة QSE المعتمدة من طرف شركة كوندور إليكترونيكس:

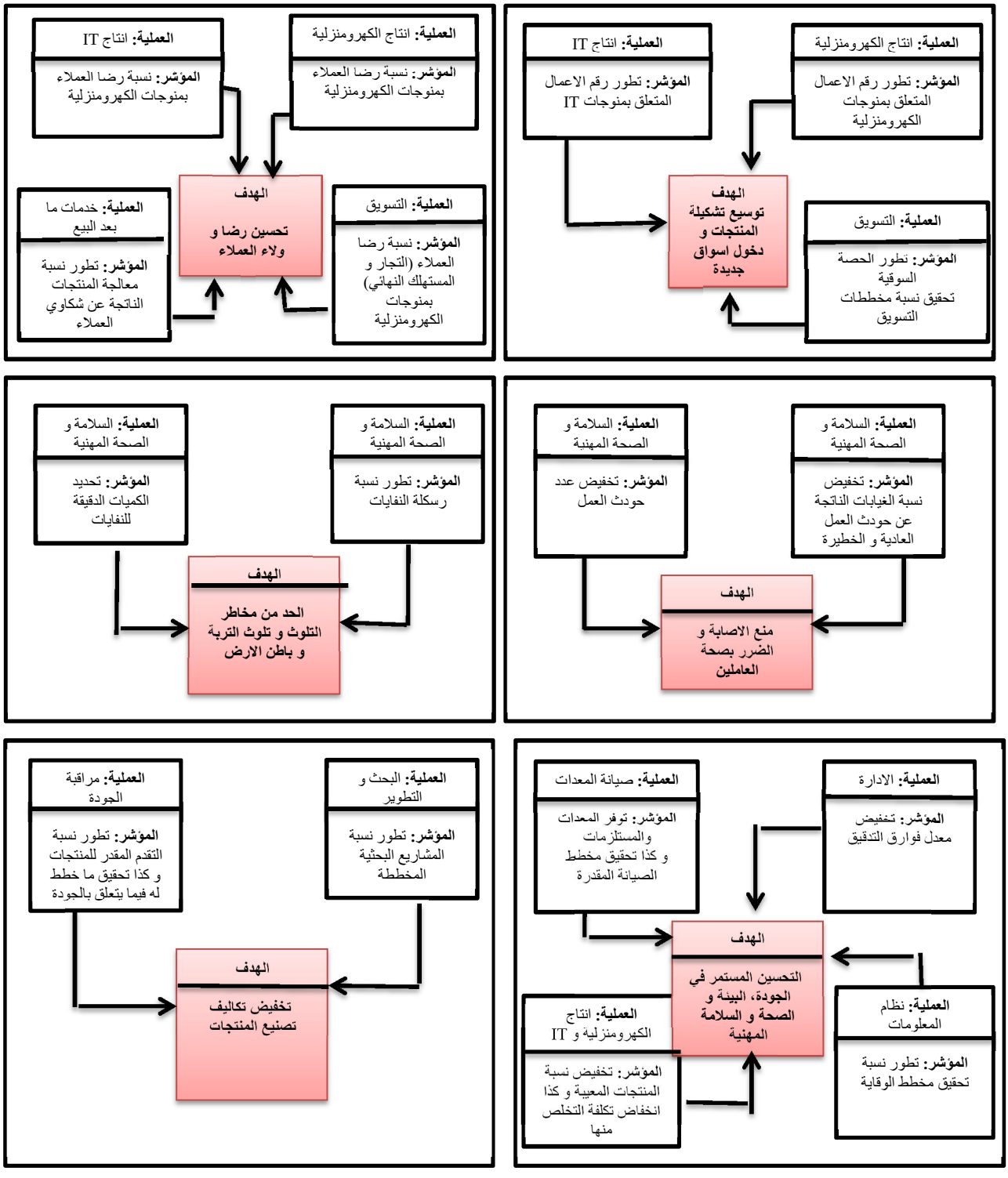
الشكل رقم: 24 خريطة عمليات QSE لشركة كوندور اليكترونيكس



المصدر: استنادا على وثائق مسلمة من طرف مديرية الجودة، البيئة و السلامة المهنية (الملحق رقم06) شركة كوندور اليكترونيكس

اضافة من اظهار الخريطة لعمليات المعتمدة من طرف الشركة، فإنها تظهر كذلك طريقة تفاعل تلك العمليات بعضها البعض لتحقيق اهداف مشتركة، و لهذا عملت شركة كوندور عن طريق مكاتب استشارية بإعداد الاهداف المرجوة للشركة و تحديد العمليات التي تشترك في تحقيق الاهداف بحيث تتضمن كل عملية مؤشرات لمعرفة مدى مساهمة كل عملية لتحقيق الهدف المرجو، و الشكل التالي يظهر أمثلة عن ذلك:

الشكل رقم25: نماذج تفاعلات العمليات بشركة كوندور اليكترونيكس لتحقيق أهداف مشتركة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق مسلمة من طرف مديرية QSE

و بالتالي، نجد أن تطبيق منهج العمليات في شركة كوندور في اطار تبنيها لنظام الادارة المتكامل، يسمح بتحقيق جملة من الاهداف عن طريق تفاعل مجموعة من العمليات بمختلف أنواعها، حتى تضمن المطابقة للمعايير في منتوجاتها و خدماتها في بيئة عمل آمنة في اطار حماية البيئة من التلوث، و حتى يكون هذا التفاعل يتميز بالكفاءة والفعالية في تحقيق الاهداف يجب ان تكون سيرورة العمليات موثقة.

ثانيا: مهام قادة العمليات

بغية ضمان فعالية تنفيذ العمليات الظاهرة في خريطة العمليات و تحقيق من خلالها مختلف الأهداف الفرعية و الرئيسية لشركة كوندور، قامت الشركة بتخصيص قائد لكل عملية، حيث تتضمن مهامه في الكشف عن الحاجة إلى التحسين في العمليات، الكشف عن حالات عدم المطابقة، والعمل على تحسين وتطوير مختلف العمليات، كما يعمل على توفير وتقديم المؤشرات والأهداف لإعداد لوحات القيادة، متابعة وتحليل آلية عمل مختلف العمليات، والقيام بالمراجعة الدورية للعمليات وإعداد التقارير بشأنها و اقتراح وتقديم الأفعال الخاصة بتحسين وتطوير العمليات.

الفرع الرابع: نظام الاتصال الداخلي و الخارجي في شركة كوندور

الاتصال الداخلي: بحكم الحجم الكبير لشركة كوندور اليكترونيكس التي تقع في منطقة صناعية كبيرة تتضمن مختلف الوحدات الانتاجية و وحدة خدمات ما بعد البيع و الادارة، حيث تبعد كل منها عن الاخر بمسافات كبير، وفرت الشركة كل الامكانيات المادية و البشرية لتنفيذ عملياتها المتعلقة بالجودة و البيئة و الصحة و السلامة المهنية بتسهيل عمليات الاتصال و تبادل المعلومات بالدقة و الوقت المناسبين بين مختلف المصالح الداخلية للشركة باستعمال عدة آليات تضمن لها ذلك كاللوحات

الاعلانية، الانترنت (البريد الالكتروني)، الانترانت، خطوط هاتفية، التقارير الورقية، و الشكل التالي يُظهر مخطط الاتصال الداخلي للشركة:

الجدول رقم26: مخطط الاتصال الداخلي بشركة كوندور

	مادة الاتصال	المرسل	المستقبل	الوسيلة
01	تعليمات داخلية	مختلف المديريات	كل المصالح	لوحات الإعلانات - intranet - internet
02	سياسة QSE	المديرية العامة	- كل المصالح - أصحاب المصالح	لوحات الإعلانات - intranet - internet
03	نظام إجراءات ادارةQSE	مديريةQSE	كل المصالح	intranet
04	النظام الداخلي	مديرية الموارد البشرية	كل أفراد الشركة	ورقية - intranet
05	دليل QSE	مديريةQSE	- كل المصالح - أصحاب المصالح	ورقية
06	مراجعة تقرير العمليات	قادة العمليات	- مديريةQSE - المصلحة المعنية	لوحات الإعلانات - intranet
07	تقرير المراجعة الداخلية	مديريةQSE	كل المصالح	- intranet - internet
08	لوحة القيادة	قادة العمليات	- مديريةQSE -المصلحة المعنية	لوحات الإعلانات - intranet

المصدر: مديرية QSE لشركة كوندور اليكترونيكس

الاتصال الخارجي

بحكم أهمية شركة كوندور لدى عملائها من جهة، و محاولة الشركة لاستمرار العلاقات الجيدة مع العملاء، الممونين، المساهمين، الموردين و المجتمع من جهة اخرى، قامت الشركة باستحداث وسائل اتصال مع جميع المتدخلين الخارجيين من خلال الإعلانات العامة والزيارات الهادفة والصحف والمجلات والإعلام المرئي والمسموع, الذي يهدف لإعلام الجمهور بأعمال الشركة وجذبه للتعامل معها.

الفرع الخامس: نظام المعلومات الشركة في اطار نظام الادارة المتكامل

في اطار التنفيذ الفعال لمختلف العمليات لشركة كوندور في اطار نظام الادارة المتكامل، تعتمد مديرية الجودة، البيئة و الصحة و السلامة المهنية على نظام معلومات يعمل على ضمان استقبال البيانات و العمل على تجانسها لتحويلها الى معلومات صالحة للاستعمال و اصدار على اساسها مختلف القرارات المتعلقة بالجودة، البيئة و الصحة و السلامة المهنية، و على هذا الاساس يمكن اعتبار ان نظام المعلومات اداة مهمة للشركة تضمن مدخل واحد للبيانات ومخرج واحد للمعلومات في الشركة، والذي يساعد على التنفيذ الفعال للعمليات.

الفرع السادس: التركيز على رضى العملاء

تعمل شركة كوندور في اطار تبنيها لنظام الادارة المتكامل بتقييم مستمر لرضا و توقعات عملائها، و الاستماع لهم و مشاركتهم لاتخاذ قرارات الشركة تتعلق بنوعية المنتوجات و الخدمات المقدمة، و يتم ذلك على مستويين:

- من خلال الاستبيانات موجهة للعملاء، التي تتضمن مؤشرات مختلفة (معايير متعلقة بالجهاز، معايير متعلقة بالشركة و معايير أخرى) مقتبسة من عمليات التدقيق للعملاء ودراسة السوق من خلال تطور أذواق المستهلكين، على الشكل التالي:

الشكل رقم27: الاستبيان المعتمد لقياس وتقييم رضى العملاء من طرف شركة كوندور

الرقم	المعيار	التقييم				الملاحظة
		ضعيف	متوسط	حسن	ممتاز	
أ	المعايير المتعلقة بالجهاز					
01	الشكل الخارجي					
02	سهولة الاستعمال					
03	ملحقات الجهاز					
04	الخيارات					
05	جودة المنتوج					
06	التعبئة					
07	التركيب النهائي للمنتج					
ب	المعايير المتعلقة بالشركة					
01	الاسعار					
02	الكتالوجات					
03	الشحن					
ج	معايير اخرى					
01	الاستقبال و المتابعة الهاتفية					
02	وفرة المنتجات					
03	تنوع المنتجات					
04						

المصدر: مديرية الجودة و البيئة و الصحة و السلامة المهنية لشركة كوندور اليكترونيكس

- كما قامت الشركة بفتح صندوق على مستوى كل معارضها، و كذا فتح موقع الكتروني رسمي يتعلق بطرح كل الانشغالات و الشكاوي و الاقتراحات عملائها و غيرهم فيما يتعلق بمنتوجاتها و خدماتها المقدمة.

المطلب الثاني: مؤشرات و آليات قياس فعالية نظام الادارة المتكامل لشركة كوندور

في اطار تبني شركة كوندور لنظام الادارة المتكامل الذي يتضمن التزام الشركة لمعايير الجودة بمختلف أبعادها (نظام ادارة الجودة ISO 9001، نظام الادارة البيئية ISO 14001، نظام ادارة السلامة و الصحة المهنية OHSAS 18001) ، وجب على الشركة العمل على قياس، تقييم و تحسين من فعالية النظام ، و على هذا الاساس اعتمدت الشركة عن طريق مديرية الجودة والبيئة و الصحة عدة مؤشرات اقتصادية، بيئية و اجتماعية رأت انها تتناسب مع امكانية قياس و تقييم النظام على اساس مبدأ التحسين المستمر لمختلف الاداءات (الاداء الاقتصادي، البيئي والاجتماعي) الناتج عن تبني الشركة للنظام الادارة المتكامل.

و عليه سيتم في هذا المطلب دراسة تطور اهم المؤشرات الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية بين فترة قبل الحصول الشركة على نظام الادارة المتكامل(2013-2014) و فترة أثناء (2015) و بعد حصولها على النظام (2016) من خلال المعلومات و التقارير (الشهرية، الفصلية و السنوية) التي استلمتها مديرية الجودة و البيئة و الصحة من مختلف وحدات الشركة

الفرع الاول: آليات قياس الاداء في شركة كوندور

مرت شركة كوندور بطريقتين متابينتين في اطار متابعة و تقييم مؤشرات ادائها من خلال فترتين، تتعلق الفترة الاولى التي سبقت تبني مشروع نظام الادارة المتكامل، اين كانت الشركة تتابع الاداء الاقتصادي فقط من خلال استعمالها لآلية لوحة القيادة كونها كانت متبنية نظام ادارة الجودة ISO

9001 فقط، اما الفترة الثانية تتعلق ببدايات الاولى لتبني مشروع نظام الادارة المتكامل الذي يأخذ في الحسبان الاداء الاجتماعي و الاداء البيئي اضافة للأداء الاقتصادي تماشيا مع الانظمة الثلاث الذي يتكون منه نظام الادارة المتكامل.

اولا: آلية لوحة القيادة

حيث تعاملت كل مصالح ومديريات المتواجدة على مستوى مؤسسة كوندور الكترونيكس بإحدى أهم أدوات مراقبة التسيير ألا وهي لوحة القيادة لقياس الاداء الاقتصادي، إلا أنها قد توقفت عن تطبيقها منذ سنة 2013 ، ويرجع السبب الى استبدالها بتقارير النشاط الشهرية Les rapports mensuel d'activité (RMA) كوسيلة مستحدثة في مراقبة التسيير، و تكمن سلبيات لوحة القيادة أنها لا تعكس سوى الاهداف الاقتصادية المسطرة، و بالتالي لا تعطي نظرة شمولية للإدارة العامة لمختلف الاداءات، لكن و في اطار تبني الشركة لنظام الادارة المتكامل وجدت الشركة نفسها امام متابعة، قياس و تقييم عدة اقسام من المؤشرات منها ما هو متعلق بالأداء الاجتماعي ومنها ما هو متعلق بالأداء الاقتصادي و كذا بالأداء البيئي من جهة، و من جهة اخرى و بسبب عدم امكانية تخصيص نفس المدة لمتابعة و تقييم المؤشرات لمختلف الأداءات و حتى للأداء الواحد (هناك مؤشرات تقاس لمدة شهرية، و مؤشرات اخرى تقاس بمدة سنوية و اخرى فصلية) ، لهذا قامت الشركة بتبني آلية تقارير النشاط الذي يعتبر كتجسيد للنظام الادارة المتبني (نظام الادارة المتكامل) القائم على مبدأ الاستمرارية و الذي يتحقق بواسطة الركائز الاربعة المختصرة في حلقة (PDCA) او (Plan-Do-Check-Act)التخطيط-التنفيذ- المتابعة – تصحيح الانحرافات

ثانيا: تقارير النشاط

حيث تستقبل المديرية العامة المكلف بالجودة والصحة والبيئة و في اطار متابعة، قياس وتقييم الاداء الاجتماعي، الاقتصادي و البيئي معلومات واردة من كل المصالح و المديريات الشركة عن

طريق تقارير شهرية، فصلية و سنوية التي تتناول بالتفصيل الحصيلة العامة لكل قسم من خلال معطيات و احصائيات عن الانشطة التي يقومون بها.

الهدف الاساسي من هذه العملية هو توفير المعلومة بصورة منتظمة للمسؤول الاول عن المديرية العامة المكلف بالجودة والصحة والبيئة للمتابعة و للتحقق من حسن تطبيق نظام الادارة المتكامل التي يرتكز على مبدأ التحسين المستمر، لذلك يقوم المدير المكلف بالنظام الادارة المتكامل عن طريق اعوانه و مكاتب استشارية متخصصة من وضع مؤشرات مدروسة بدقة لمتابعة مدى تحقيق التحسين المستمر للأداء الكلي.

و تشمل تقارير النشاط مايلي:

- **تقارير قياس رضا الزبائن:** تجري الشركة سنويا استقصاءات تمس عينة من الزبائن، ومن خلال نتائج هذه الاستقصاءات يتم قياس مستوى رضا الزبائن، حيث تمس هذه الاستقصاءات جملة من الجوانب الأساسية تدخل ضمن المتطلبات التي يجب الالتزام بها كوفرة المنتوج و جودته، احترام اجال التسليم، جودة التصميم و التغليف و خدمات ما بعد البيع.
- **تقارير قياس الأداء الاقتصادي و المالي:** من أجل قياس و تقييم الأداء الاقتصادي والمالي تستقبل مديرية الجودة و البيئة و السلامة المهنية للشركة مجمل التقارير من مختلف المديريات نسب التطور في رقم الاعمال الشركة، تطور الحصة السوقية، الانتاج و استغلال الطاقة الانتاجية...الخ.
- **تقارير قياس الاداء البيئي:** كون ان شركة كوندور ملزمة باحترام البعد البيئي في أنشطتها لتبنيها نظام الادارة البيئية ISO14001، فهي تستقبل مختلف التقارير من مختلف وحداتها الانتاجية و المتعلقة بالمؤشرات البيئية المعتمدة، و التي تبرر فيها مدى احترامها للبعد البيئي،

كتقارير الحد من مخاطر التلوث وتلوث التربة وباطن الأرض، وتقارير تحكمها في استغلال الطاقة واستهلاك المياه.

- **تقارير قياس الاداء الاجتماعي:** حيث تستقبل الشركة مختلف التقارير من مديرية الموارد البشرية المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعاملين كنسبة الغيابات المتعلقة بحوادث العمل، نسبة تطور تكوين العاملين، دوران العمل، تطور معدل فعالية التوظيف...الخ.
- **تقارير قياس فعالية العمليات الداخلية:** كون أن شركة كوندور تعتمد على نظام الادارة المتكامل الذي يتضمن نظام ادارة الجودة، نظام الادارة البيئية و نظام ادارة الصحة و السلامة المهنية، فإنها مطالبة باحترام نظام ادارة العمليات le management par les processus الذي يرتكز على تناسق و تفاعل مختلف العمليات الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية لتحقيق اهداف مشتركة، لذلك تستقبل مديرية QSE مختلف التقارير التي تقيس من خلاله مستوى تحقيق تلك التناسق و التفاعل للعمليات.

الفرع الثاني: مؤشرات و اهداف الاداء الكلي لشركة كوندور

و يعبر الجدول التالي اهم المؤشرات المتبناة من طرف مدير المديرية العامة المكلف بالجودة والصحة والبيئة، و الاهداف المرجوة، و مختلف العمليات التي تنطوي عليها تلك الاهداف لقياس الاداء الكلي في اطار النظام الادارة المتكامل لسنة بتاريخ 01-01-2016 (ملحق رقم 07)

الاهداف الاستراتيجية	المؤشرات	الاهداف المرجوة	العمليات التي تنطوي عليها الاهداف	مدة مراقبة المؤشر
توسيع تشكيلة منتجات الشركة و دخول لأسواق جديدة محلية و عالمية	نسبة تطور نسبة رقم الاعمال	$\leq 15\%$	المنتجات الكهرومنزلية	شهرية
		$\leq 50\%$	المنتجات IT	
	تطور الحصة السوقية لكل نوع من المنتجات	/	التسويق	نصف سنوية

	نسبة تحقيق مخططات التسويق	%100		
تحسين رضا و ولاء العملاء لمنتجات الشركة	نسبة رضا الزبائن (التجار) للمنتوجات	≤ 85%	المنتجات الكهرومنزلية المنتجات IT	شهرية
	نسبة رضا الزبائن (المستهلك النهائي) للمنتوجات	%100	المنتجات IT التسويق خدمات ما بعد البيع	نصف سنوية
	تطور نسبة تحقيق برامج توقعات المشتريات		إدارة سلسلة التوريد	شهرية
	تطور نسبة معالجة المنتجات الناتجة عن شكوي الزبائن	%100	خدمات ما بعد البيع	شهرية
	تطور نسبة احترام مدة معالجة المنتجات المعيبة.	3 ايام		
تحسين مرونة الأعمال	مدى احترام مدة معالجة الطلبيات و توفير المنتجات بالكمية و الجودة اللازمين	≤ 5ايام	إدارة سلسلة التوريد	شهرية
	تطور نسبة ايداع عدد الطلبيات للمنتجات	%100	إدارة سلسلة التوريد	شهرية
	تخفيض تكلفة غرامات التأخير الوفاء باحتياجات الزبائن	0 دج	إدارة سلسلة التوريد	شهرية
	نسبة تحقيق البرامج المقدرة	%100	تصنيع الثلاجات تصنيع المكيفات تصنيع الحواسيب تصنيع التلفاز	شهرية
التحسين المستمر في الجودة، الصحة والسلامة المهنية	تخفيض معدل فوارق التدقيق	%100	الادارة	
	تطور معدل توافر المعدات و المستلزمات	≤ 98%	صيانة المعدات	
	تطور نسبة تحقيق مخطط الصيانة المقدرة	%100		
	تطور نسبة تحقيق	%100		

والبيئة	مخطط الوقاية		نظام المعلومات	شهرية
	نسبة تعطل (HARD/SOFT) لأجهزة الحواسيب و الهواتف النقالة	≥ 2%		
	نسبة معالجة المنتجات للمنتجات المعيبة	≥ 2%	وحدات انتاج الثلاجات و المكيفات	
		≥ 0.5%	وحدات انتاج التلفاز و اجهزة الاستقبال	
		00%	الاجهزة الرمادية CE	
		≥ 1%	وحدات انتاج الحواسيب	
	انخفاض تكلفة التخلص من المنتجات المعيبة	≥ 0.25%	وحدة تصنيع الثلاجات	
			وحدة تصنيع المكيفات	
		≥ 1%	وحدة تحويل البلاستيك	
	معدل عدم الامتثال لحسن الاستقبال	≥ 1%		
تخفيض تكاليف تصنيع المنتجات	تطور نسبة التقدم في المشاريع المخططة	100%	البحث و التطوير	فصلية
	تطور نسبة التقدم في المشاريع في الآجال المحددة	100%	مراقبة الجودة	شهرية
	تطور نسبة التقدم المقدر للمنتجات النهائية	100%	مراقبة الجودة	شهرية
الامتثال لجميع اللوائح و القوانين والتشريعات المعمول بها	/	مواكبة كل التطورات القانونية و الالتزام بها	الادارة	فصلية
	نسبة تطور تكرار	≥ 1%	ادارة الموارد البشرية	شهرية

مطابقة **الشركة مع توجهها الاستراتيجي**	الغيابات			
	دوران العمل	≥ 1% الاطارات	ادارة الموارد البشرية	فصلية
		≥ 1.5% اعوان التحكم		
		≥ 2% اعوان التنفيذ		
	تطور معدل فعالية التوظيف	≥ 90%	ادارة الموارد البشرية	شهرية
	تطور معدل تحقيق مخطط التكوين	100%	ادارة الموارد البشرية	فصلية
	تطور معدل فعالية التكوين.	≥ 80%	ادارة الموارد البشرية	
منع الإصابة والضرر على الصحة	تطور نسبة تكرار الغيابات الناتجة عن حوادث العمل	≥ 30%	السلامة و الصحة المهنية	شهرية
	تطور نسبة الغيابات الناتجة عن الاصابات الخطيرة المتعلقة بحوادث العمل (عطلة أكثر من 21 يوم).	≥ 0.4%	السلامة و الصحة المهنية	شهرية
الحد من مخاطر التلوث وتلوث التربة وباطن الأرض	تطور نسبة رسكلة النفايات	/	السلامة و الصحة المهنية	شهرية
	تحديد الكميات الدقيقة للنفايات	/	السلامة و الصحة المهنية	
التحكم في استغلال الطاقة واستهلاك المياه	استهلاك الماء في الصناعات.		السلامة و الصحة المهنية	فصلية

المطلب الثالث: عرض و تحليل مؤشرات قياس الاداء الكلي في اطار تبني (SMI)

سنقوم في هذا المطلب بعرض و تحليل مختلف المؤشرات الاقتصادية، الاجتماعية و البيئية المعتمدة من طرف شركة كوندور اليكترونيكس و التي تستعملها في اطار قياس و تقييم أدائها الكلي

في الفترة قبل و بعد حصولها على شهادات المطابقة للمواصفات المعتمدة في اطار النظام الادارة المتكامل ثم إجراء المقارنة وتحليل النتائج.

الفرع الأول: عرض و تحليل المؤشرات الاقتصادية و أثُرها على الاداء الاقتصادي

يمكن دراسة أثر حصول شركة كوندور اليكترونيكس على مواصفات الإيزو في اطار نظام الادارة المتكامل على أداءها الإقتصادي من خلال تبيين إنعكاس المؤشرات الاقتصادية على الاداء الاقتصادي كما ما يلي:

أولا: تطور رقم أعمال الشركة

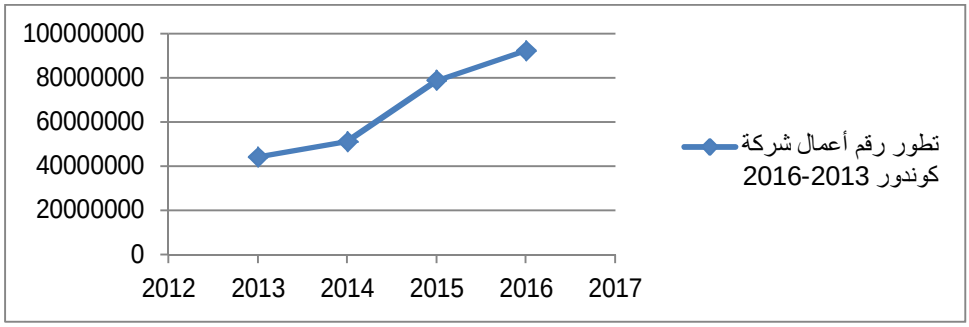
الجدول رقم04: تطور رقم أعمال الشركة (2013 – 2016) **الوحدة 10^3 DA**

السنوات	2013	2014	2015	2016
رقم الأعمال (دج)	44256689,356	51291517,736	78988937,3134	92417056,6567
نسبة التغير	-	+16%	+54%	+17%

المصدر: استنادا على المقابلة مع مساعد مدير الجودة البيئة و السلامة المهنية للشركة.

نلاحظ من خلال تحليل المعطيات الإحصائية لتطور رقم الاعمال لشركة كوندور قبل، أثناء وبعد سنة الحصول على شهادة نظام الادارة المتكامل، فنلاحظ تحسن رقم الأعمال من 44256689356دج سنة 2013 الى الرقم 51291517736 دج سنة 2014 بنسبة زيادة تقدر بـ 16%، و واصل تطور مقدار رقم الاعمال سنة 2015 بـ 78988937313,4 دج بنسبة زيادة كبيرة قدرت بأكثر من 54%، و واصلت الشركة في تطوير رقم أعمالها ب نسبة الزيادة سنة 2016 الى 17% بقيمة تقدر بـ 92417056656,7 دج

الشكل رقم28: تطور رقم أعمال الشركة (2013 – 2016)



المصدر: إعتمادا على الجدول رقم04

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه إن رقم اعمال شركة كوندور اليكترونيكس في تزايد مستمر من سنة لأخرى و لكن بنسب متباينة، فبالنسبة لسنة 2014، يرجع تطور نسبة الزيادة في الاعمال في الى 16% رغم اشتداد المنافسة في تلك الفترة بين عدة شركات تنشط في نفس القطاع الى ارتفاع حجم مبيعات الشركة نتيجة ارتفاع حجم الطلب على منتجاتها، وهذا ما يفسر دور ومساهمة تطبيق النظام الاداري المعتمد آنذاك، المواصفة ISO 9001 المتعلق بنظام ادارة الجودة، حيث و بعد وحصولها على شهادة المطابقة ساهم في رفع حجم مبيعات الشركة وبالتالي ارتفاع نسبة نمو رقم أعمالها في تلك الفترة، حيث أثر تبني المواصفة السابقة الذكر عدة مزايا، كاعتمادها لأسعار جد تنافسية لمنتجاتها مقارنة بباقي المنافسين، اعتماد الشركة على استراتيجية التنويع لمنتجاتها الذي ساهم في تلبية حاجيات مختلف الزبائن باختلاف مستوياتهم المادية و اذواقهم المختلفة، فضلا عن جودة خدمات ما بعد البيع التي تقدمها الشركة لعملائها، بالاضافة الى هذا تعتبر سنة 2014 سنة استثنائية للشركة خاصة في تحطيمها رقم عدد الوحدات المنتجة و المباعة المتوقع لمنتج المكيفات الهوائية (عدد الوحدات المنتجة المتوقعة265000 وحدة اما الفعلية فبلغت322509 وحدة) و يعود هذا للطلب الكبير الذي فاق المتوقع و هذا بسبب الظروف الطبيعة (درجة الحرارة) التي سادت تلك السنة من

جهة، و توجه الزبائن لشراء علامة كوندور لجودة و تنوع منتجاتها و كذا عامل ثقة الزبائن بمنتجاتها ازاء تبنيها نظام ادارة الجودة ISO 9001، و كل هذه العوامل أثرت على زيادة عدد مبيعات منتجات الشركة مما اثر على زيادة رقم أعمالها.

كما نلاحظ من خلال الشكل أعلاه ارتفاع رقم اعمال الشركة بنسبة كبيرة جدا تقدر في حدود 54% سنة 2015، و الذي يتوافق مع سنة حصول الشركة على نظام الادارة المتكامل (SMI)، و يعود وصول الشركة لهذا النسبة الى سببين هامين، أولهما الدخول القوي لشركة كودندور سوق الهواتف النقالة و اللوحات الالكترونية تماشيا مع طلبات و اذواق الزبائن في الاسواق المحلية و العالمية لمثل هذه المنتجات، لتصبح شركة كوندور تركز جل مجهوداتها وتولي أكبر اهتماماتها لأجهزة تكنولوجيات الإعلام والاتصال المحمولة اضافة للأجهزة الكهرومنزلية، بإطلاق عدة أنواع من الهواتف الذكية واللوحات الالكترونية العالية التكنولوجيا، مظهرا ريادتها في عدد الوحدات المنتجة و المباعة وطنيا وقدرتها على منافسة أكبر العلامات العالمية من خلال سيطرتها على سوق الهواتف الذكية في الجزائر وتوجهها نحو التصدير، أما السبب الثاني، فقد ادى تبني الشركة لنظام الادارة المتكامل و إبداء اهتمامها بالبعد الاقتصادي و البيئي في منتجاتها اضافة للبعد الاجتماعي، أدى الى تقديم منتجات فائقة الدقة وبجودة عالية (اقتصادية و بيئية) بمواصفات دولية تتماشى مع المعايير المكونة لنظام الادارة المتكامل و بإستراتيجية الأسعار المدروسة لتناسب كل الفئات حتى المحدودة الدخل أو من خلال شبكة خدمة ما بعد البيع الأكبر والأعلى خدمة للمستهلك، الامر الذي أثر على كسب ثقة العديد من الزبائن المحليين و العالميين و الذي أثر بدوره على عدد الوحدات المنتجة المباعة لمختلف منتجات كوندور و التي كانت سببا في تطور رقم الاعمال للشركة بتلك النسبة في سنة 2015، أما في السنة 2016، استطاعت شركة كوندور ان تحافظ تطور رقم أعمالها بـ 17% مقارنة بسنة

2015، و الذي يبرر التأثير الايجابي لتبني نظام الادارة المتكامل على زيادة حصتها السوقية و من ثمة زيادة رقم أعمالها.

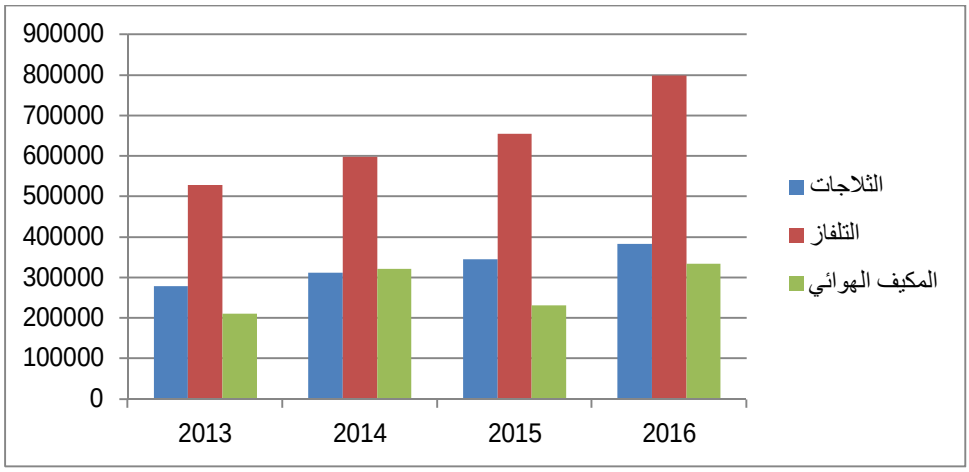
ثانيا: تطور انتاج الاجهزة الكهرومنزلية

الجدول رقم05: تطور انتاج الاجهزة الكهرومنزلية (2014 – 2016) الوحدة: وحدة منتجة

الانتاج/السنوات	2013	2014	2015	2016
الثلاجات	278968	311707	345348	382816
التلفاز	529356	598788	654815	798975
المكيف الهوائي	210855	322509	231109	333730
المجموع				

المصدر: استنادا على المقابلة مع مساعد مدير الجودة البيئة و السلامة المهنية للشركة.

الشكل رقم29: تطور انتاج الاجهزة الكهرومنزلية (2013 – 2016)



المصدر: إعتمادا على الجدول رقم05

ثالثا: تطور نسبة كمية الانتاج الفعلي مقارنة بالإنتاج المتوقع

عرفت الشركة تغيرات متباينة في حجم الانتاج لمختلف انتاجاتها خلال الفترة (2013-2016) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم06:تطور نسبة كمية الانتاج الفعلي مقارنة بالإنتاج المتوقع2013-2016

الوحدة: عدد الوحدات المنتجة

الانتاج/السنوات	2013		2014		2015		2016	
	المتوقع	الفعلي	المتوقع	الفعلي	المتوقع	الفعلي	المتوقع	الفعلي
الثلاجات	**340250**	**310380**	**343250**	**311707**	**350150**	**345348**	**389500**	**384787**
المكيفات الهوائية	**245000**	**201523**	**265000**	**322509**	**275000**	**231109**	**340000**	**333730**
التلفاز	**/**	/	**/**	/	**665000**	**654815**	**800000**	**798975**

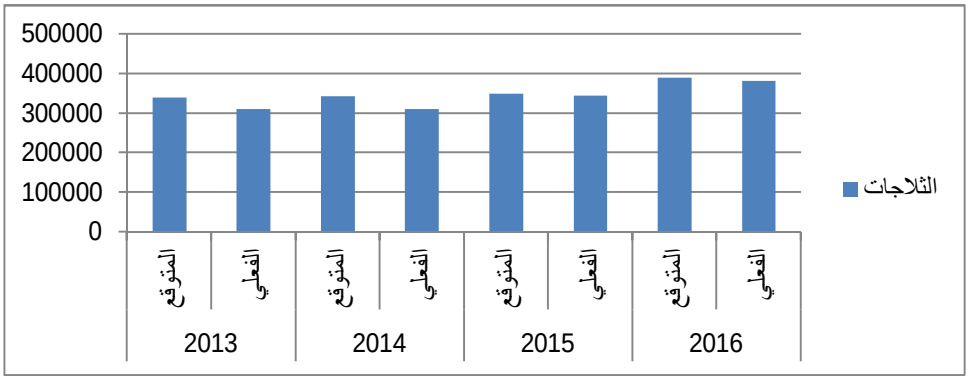
المصدر: استنادا على المقابلة مع مساعد مدير الجودة البيئة و السلامة المهنية للشركة.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك تطور و ارتفاع في كمية الانتاج المتوقعة المعتمدة من طرف شركة كوندور لمختلف منتجاتها، ففيما يخص منتج الثلاجات خططت الشركة ان تكون عدد الوحدات المنتجة 340250 وحدة سنة 2013، و في سنة 2014 ارتفعت كمية الانتاج المتوقعة الى 343250 وحدة بنسبة زيادة قدرت بـ 0.83%، و لكن تطورت نسبة الزيادة الى أكثر من 2 %سنة 2015، ثم ارتفعت النسبة الى 11.23%سنة 2016، و في نفس الاتجاه مع منتج المكيفات الهوائية أين ارتفعت كمية الانتاج من 245000 وحدة سنة 2013 الى 265500 وحدة سنة 2015 ثم

340000 وحدة سنة 2016، بنسب تطور قدرت 8,16%، 7,54% ثم 19,29% على الترتيب، أما اجهزة التلفاز فتطورت نسبة الزيادة بـ 20,30% ما بين سنة 2015 و 2016.

و من جهة اخرى، نجد ان هناك تطور كذلك في كميات الانتاج الفعلي لمنتجات كوندور تماشيا مع تطور كميات الانتاج المتوقع، ففي اجهزة الثلاجات ارتفعت كمية الانتاج الفعلي من 311707 وحدة سنة 2014 الى345348 وحدة سنة 2015 ثم 382816 وحدة سنة 2016 بنسب تطور قدرت بـ 10,7% ثم 10,8% على الترتيب، أما لاجهزة المكيفات الهوائية فقدرت كمية الانتاج الفعلي سنة 2013 بـ 201523 لترتفع سنة 2014 بنسبة زيادة 60% ثم انخفضت النسبة الى **-28,34%** سنة 2015 لترتفع النسبة سنة 2016 الى 44,4% اما اجهزة التلفاز فارتفعت كمية الوحدات المنتجة الفعلية من 654815 وحدة سنة 2015 الى 798975 وحدة سنة 2016 بنسبة زيادة 22,01%

الشكل رقم30:تطور نسبة كمية الانتاج الفعلي مقارنة بالإنتاج المتوقع للثلاجات 2013-2016



المصدر: إعتمادا على الجدول رقم06

من الاشكال المبينة أعلاه، نجد ان شركة كوندور تسعى الى تدنية الفجوة بين تطور نسبة كمية الانتاج الفعلي مقارنة بالإنتاج المتوقع الى اقصى قدر ممكن، و التي تعتبره الشركة من احد اهم

المؤشرات لقياس مبدأ التحسين المستمر التي تعتمده الشركة في اطار تبنيها لنظام الادارة المتكامل، فإذا قارنا فيما يخص الانتاج الفعلي و المتوقع لمنتوج الثلاجات سنة 2014 (قبل الحصول على شهادة نظام الادارة المتكامل) نجد ان نسبة التقدم المقدر قدرت 90,81%، في حين نجد نسبة التقدم المقدر سنة 2015(سنة الحصول على نظام الادارة المتكامل) قدرت بـ 98,62% ثم تطورت النسبة الى 98,79 سنة 2016، و بنفس النسب بالنسبة لانتاج المتوقع و الفعلي لاجهزة التلفاز 98,4%سنة 2015 (سنة الحصول على الشهادة) و بنسبة 99,87% سنة 2016 ، اضافة الى هذا فقد حافظت نسبة التقدم المقدر بالنسبة لمنتوج المكيفات الهوائية بـ 84,03% سنة 2015، ثم ارتفعت النسبة سنة 2016 بـ 98,15%.

و اذا جئنا لتحليل هذه النسب نجد ان الشركة في اطار اعتمادها لنظام الادارة المتكامل تسعى دائما لتخفيض الفجوة بين الانتاج المتوقع و الفعلي، كون أن الفجوة السالبة تشير الى عدم استغلال بعض الموارد الاقتصادية المتاحة و الى عدم كفاءة الاداء الاقتصادي، لكن تشير النسب التي تتبناها شركة كوندور خاصة قبل، اثناء و بعد ادماجها لنظام الادارة المتكامل ان الفجوة في تناقص مستمر، ففي منتج الثلاجات قدرت الفجوة بين الانتاج المتوقع و الفعلي بـ 9,19%- سنة 2014 لتتناقص الى 1,38%- سنة الحصول على نظام الادارة المتكامل (2015)، ثم الى 1,21%- بعد الحصول على الشهادة، و في نفس الاتجاه بالنسبة لمنتج التلفاز، من 1,6%-(سنة 2015) الى 0,13%- (سنة 2016)، و الأهم من هذا، نلاحظ ان شركة كوندور استطاعت ان تواكب الطلب الكبير جدا لمنتج (المكيفات الهوائية) سنة قبل الحصول على نظام الادارة المتكامل بتحقيق رقم انتاج فعلي أكبر من الرقم المتوقع، بمعنى ان الفجوة كانت موجبة 21,07%+، و الذي يدل على مدى اهتمام الشركة بإرضاء عملائها بقدرتها على تحقيق هذا الرقم لتلبية حاجاتهم، و كذا يدل على مدى امتلاك الشركة لخاصية المرونة في الانتاج بمواكبة كل المفاجئات المتعلقة بالطلب على منتجاتها.

مما سبق، نجد ان نظام الادارة المتكامل أدى الى تحسين أدائها الانتاجي بالتخطيط الجيد لعملية الانتاج بتقدير حجم انتاجها و ترجمتها الى حجم انتاج فعلي يقارب ما خطط له، كما أثر على تحسين كفاءتها في استخدام الموارد في اطار التحسين المستمر في عملياتها، اضافة الى تهيئة مناخ عمل ملائم للعاملين الذي استطاع من خلاله تحقيق هذه الانجازات و هذا ما يتلائم مع التزامها بالمعايير المتعلقة بالنظم المكونة لنظام الادارة المتكامل.

رابعا: تطور الحصة السوقية لكل أنواع المنتجات (مبيعاتها)

الجدول رقم:07تطور الحصة السوقية لكل أنواع المنتجات (مبيعاتها) 2013-2016

السنوات	2013	2014	2015	2016
الحصة السوقية	33.3	34.5	35.7	35.9
نسبة التغير	/	%3.6	%3.47	%0.56

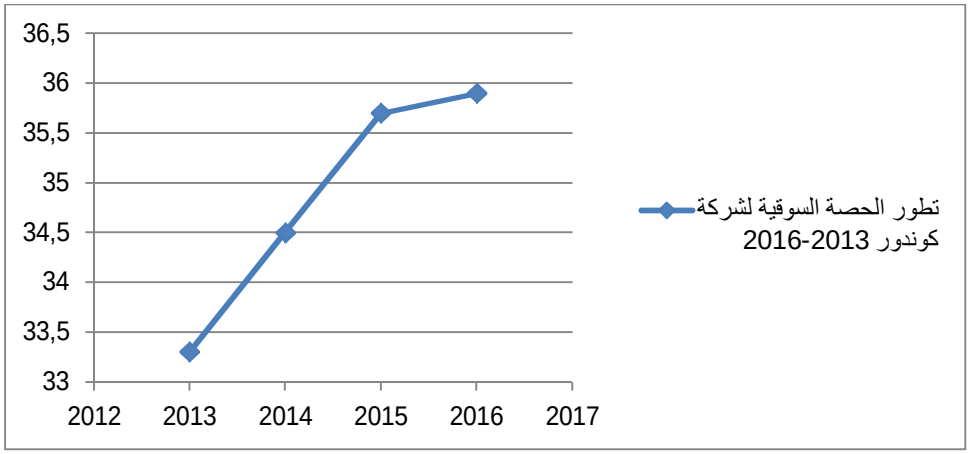
المصدر: استنادا على المقابلة مع مساعد مدير الجودة البيئة و السلامة المهنية للشركة.

يتبين من الجدول أعلاه أن شركة كوندور تستحوذ على أكبر نسب الحصص السوقية مقارنة بالعدد الكبير للمنافسين في السوق من 33.3% الى 35.9% ما بين سنة 2013 و 2016 بنسبة تطور قدرت بـ 7.8%، و ذلك نتيجة تحقيق الشركة لأكبر كمية منتجة و مباعة لمختلف منتجاتها (الكهرو منزلية و الاجهزة ذات التكنولوجيا العالية) في السوق مقارنة بباقي المنافسين بسبب زيادة قدرتها التنافسية و تحسن صورتها وسمعتها.

و رغم أن نسبة تغير الحصة السوقية للشركة انخفضت من 3.6% (من 2013 الى 2014) الى 3.47% (من 2014 الى 2015) ثم الى 0.56% (من 2015 الى 2016) والذي يبرر بزيادة

عدد المنافسين (شركات محلية و عالمية) في السوق و الذي رافقه اشتداد المنافسة الا انها تبقى الاولى بسبب حيازتها على أكثر من 3/1 السوق.

الشكل رقم:31تطور الحصة السوقية لكل أنواع المنتجات (مبيعاتها) 2013-2016



المصدر: اعتمادا على الجدول رقم07

حيث ساهم تبني الشركة لنظام ادارة الجودة ISO 9001 في كسب ثقة العديد من الزبائن المحليين و العالميين والذي يبرر زيادة الحصة السوقية ما بين سنة 2013 و 2014 (من33.3% الى 34.5%)، و في سنة 2015 (سنة الحصول على شهادة نظام الادارة المتكامل SMI (ISO9001 ISO14001 OHSAS18001) أثر حصول الشركة على شهادة نظام الادارة المتكامل الذي يجعل من منتجات الشركة غير مضرة بالبيئة (ISO14001) من جهة، و مساهمتها في السيطرة الجيدة على سلوك الأفراد من الاخطار المهنية (OHSAS18001) من جهة اخرى، اضافة للجودة الاقتصادية(ISO 9001) ، وهذا ما يمثل ميزة تنافسية لها عن باقي المنافسين، مما جعل المستهلكين يقبلون على منتجات الشركة بعدما اصبح المستهلك يتميز بالرشادة من الناحية قبوله للمنتجات غير المضرة بالبيئة، وذلك ما من شأنه أن يعطي للشركة حصة سوقية أكبر، كما ان انتهاج

الشركة لنظام الادارة المتكامل زاد من طموحات الشركة بتركيزها على استراتيجية التصدير و انفتاحها لأكبر للأسوق الاقليمية و العالمية مما جعل صادرات الشركة تشكل نسبة 50% من رقم أعمالها سنة 2016 ، مما سمح لها المشاركة في اكبر التظاهرات الدولية لعرض اخر ابداعاتها الانتاجية اين حجزت لنفسها مكانة عالمية، و لهذه الاسباب قامت شركة **«ديكاتلون»** العالمية للتسويق بالتعاقد مع شركة كوندور لتسويق منتجاتها لأكبر الاسواق العالمية بعد تأكدها لجودة منتوجاتها بسبب تبنيها للنظام الادارة المتكامل، الامر الذي اثر على تطور حصتها السوقية من 35.7% الى 35.9%، كما حققت نسبة أكثر من 50% حصة في السوق لاسيما المكيفات الهوائية، تجدر الاشارة أن الشركة و في إطار سعيها للسيطرة على حصص السوق (خاصة المحلية) تحصلت على تأشيرة بصمة جزائرية BASSMA DJAZAIRIA بتاريخ 25 أفريل 2016 و الصالحة لمدة سنتين(الملحق رقم04) التي أطلقها مؤخرا منتدى رؤساء المؤسسات FCE لتمييز المنتجات الجزائرية ذات الجودة الجيدة باستغلالها لموارد محلية بنسبة 60% في مختلف منتجاتها التي تقوم بتصنيعها مثل الثلاجات، المكيفات الهوائية، أجهزة التلفاز، الغسالات والهواتف النقالة، وتمكن هذه التأشيرة من وضع ملصق **"منتج جزائري مضمون"** على منتجات شركة كوندور ما يشكل اعترافا بجودة ونوعية منتجاتها ومطابقتها للمعايير المنصوص عليها في دفتر الشروط الذي أقره منتدى رؤساء المؤسسات، على ان تسعى الى رفع نسبة ادماج موارد محلية بـ 70% لمنتجاتها عند تجديد الشهادة، وبهذا تسعى الشركة باستغلال هذه التأشيرة لاستحواذ على نسبة 40% من حصة السوق بعدما ان تكون محل ثقة للزبائن على تحصلها لمعايير دولية في اطار نظام الادارة المتكامل اضافة الى شهادة البصمة الجزائرية.

بذلك يمكن القول أن شركة كوندور و في اطار تبنيها لنظام الادارة المتكامل ساهمت في تطوير الحصة السوقية مقارنة بباقي المنافسين نظرا لاهتمامها بتحسين جودة العمليات المتعلقة بالإنتاج والتسويق.

خامسا: مؤشر تطور نسبة عدم المطابقة للمنتجات النهائية

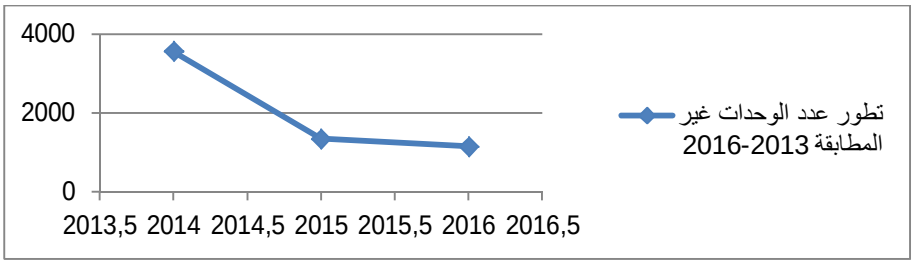
الجدول رقم:08 تطور مؤشر تطور نسبة عدم المطابقة للمنتجات النهائية2013-2016

الانتاج/السنوات	2013	2014	2015	2016
عدد الوحدات غير المطابقة (جميع انواع المنتجات لكوندور الكترونيكس)	/	3571	1344	1149

المصدر: استنادا على المقابلة مع مساعد مدير الجودة البيئة و السلامة المهنية للشركة.

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن هناك انخفاض في عدد الوحدات الكلية المنتجة غير المطابقة للمواصفات، فقدرت عدد الوحدات غير المطابقة سنة 2014 (قبل الحصول على نظام الادارة المتكامل) بـ 3571 وحدة، لتنخفض الى 1344 وحدة غير مطابقة سنة الحصول على نظام الادارة المتكامل (2015) بنسبة انخفاض قدرت بـ 62,36%، لتواصل نسبة انخفاض الوحدات غير المطابقة سنة 2016 بـ 14,5% (1149 وحدة).

الشكل رقم:32تطور مؤشر تطور نسبة عدم المطابقة للمنتجات النهائية2013-2016

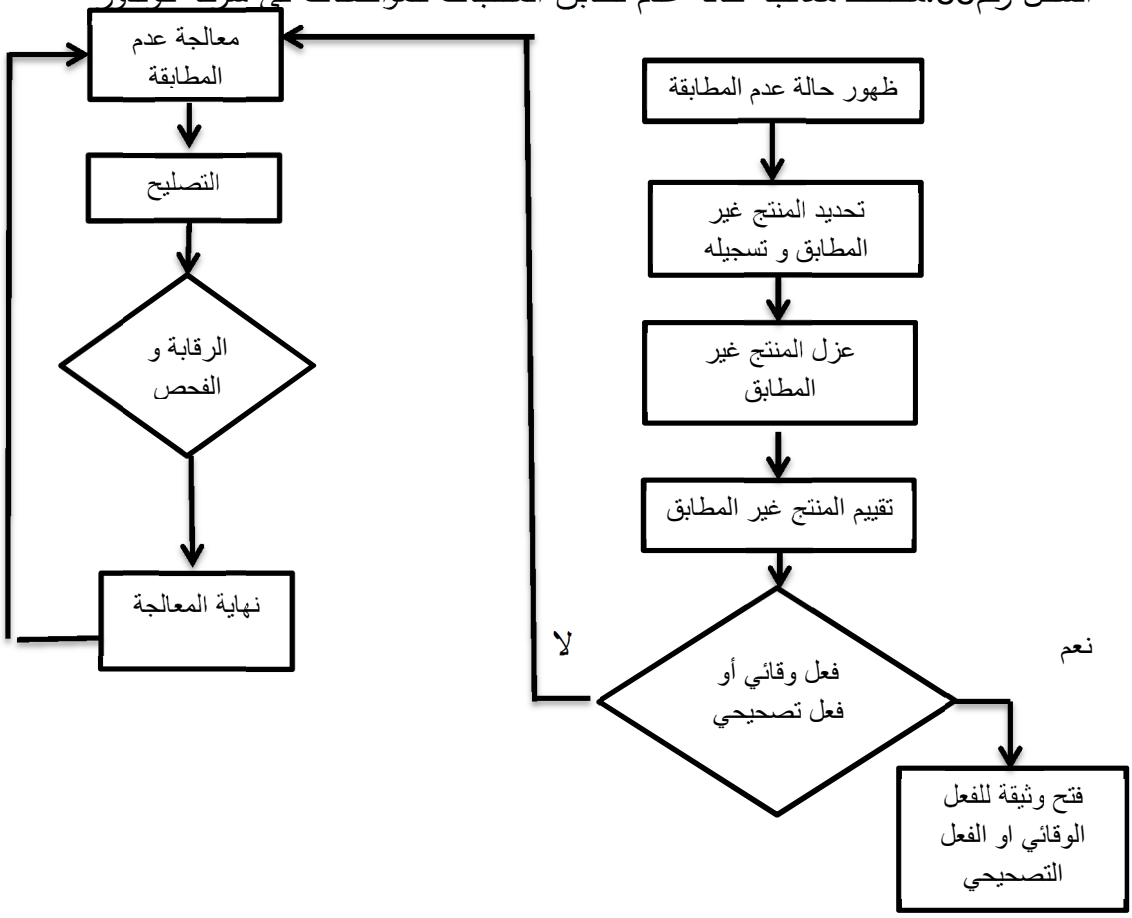


المصدر: اعتمادا من الجدول رقم08

من الشكل أعلاه، نجد ان شركة كوندور في اطار تبنيها لنظام الادارة المتكامل الذي يرتكز على تبني الجودة بأبعادها الاقتصادية و البيئية، اعطت أهمية كبرى لمؤشر المطابقة او عدم المطابقة للمنتجات النهائية للمواصفات، حيث تعد حالة عدم المطابقة (حدوث انحراف) هي حالة عدم تحقيق أحد المتطلبات أو حدوث انحراف عن المتوقع لمنتجات الشركة بما يتلائم مع معايير الجودة

الاقتصادية و البيئية في اطار نظام الادارة المتكامل، وكون ان المنتج النهائي هو الذي يعكس مدى التزام الشركة بالمعايير المحددة لاظهار منتج تلبي حاجيات العملاء، قامت الشركة بإعداد هيكل يتعلق بكيفة التعامل مع المنتجات غير المطابقة باكتشاف المنتج غير المطابق، واجراءات الوقاية او كيفية اصلاحها كما في الشكل التالي:

الشكل رقم33:مخطط معالجة حالة عدم تطابق المنتجات للمواصفات في شركة كوندور



المصدر: مديرية الجودة و البيئة و السلامة المهنية لشركة كوندور

حيث عند اكتشاف حالة عدم مطابقة يقوم مكتشف الحالة بتسجيلها فى نموذج التعامل مع حالة عدم مطابقة ثم يسلمها لمنسقي الجودة الذي يتصل مع الجهات ذات العلاقة (في الورشة) لمعرفة الاسباب الجذرية وراء وقوع في عدم المطابقة لاتخاذ الاجراءات الوقائية او التصحيحية، وبعد اكتشاف الاسباب يتم تصحيح المخالفة بشكل فورى بهدف اتخاذ القرارات المناسبة للتأثيرات الحقيقية أو

المحتملة الناتجة عن حالة عدم المطابقة بالإضافة لإصدار إجراء تصحيحى، بعد اتخاذ الإجراء التصحيحية يتم إرسال النموذج الأصلى لمدير الجودة و البيئة و السلامة المهنية لتسجيل الحالة لدى الإدارة المعنية فى سجل حالات عدم المطابقة حتى يتم تحليل البيانات لحالات عدم المطابقة للوقوف على مدى تكراريتها سواء فى نفس الوحدة أو في باقي الوحدات و لمعرفة مدى وصول الشركة للمؤشرات التي وضعتها في بداية السنة في اطار مبدأ التحسين المستمر المتعلق بنظام الادارة المتكامل.

فإذا جئنا لإجراء مقارنة بين نسبة عدد الوحدات غير المطابقة في فترة ما قبل حصول الشركة على شهادة نظام الادارة المتكامل وبين فترة أثناء و بعد الحصول الشركة على الشهادة، نلاحظ إن نسبة الإنتاج المعيب في تناقص مستمر ابتداءا من سنة الحصول على شهادة نظام الادارة المتكامل مقارنة بالسنوات السابقة (من3571 وحدة سنة 2014 الى 1344 وحدة سنة 2015 ثم 1149 وحدة سنة 2016)، و بالرغم من ان الشركة كانت تتبني لنظام ادارة الجودة ISO 9001 سنة 2014 الذي كان يعتبر ان المنتج غير مطابق للمواصفات الاقتصادية فقط و لكن، و اثر تبني الشركة لنظام الادارة المتكامل سنة 2015 أصبح المنتج غير المطابق كل منتج لا يلتزم بمعايير الجودة الاقتصادية و البيئية، و لهذا يعد تبني الشركة لنظام الادارة المتكامل الاثر في تخفيض نسبة عدد الوحدات غير المطابقة من خلال:

- تبني الشركة لنظام الادارة المتكامل ألزم بتحديد مسؤوليات وسلطات التعامل بين جميع الافراد في مختلف المصالح بإعداد وثيقة المهام (instruction de travail) و التي يكون من خلالها كل عامل مسؤول عن جميع المهام الموكلة المذكورة في الوثيقة، و يعتبر هذه الاجراء غاية في الاهمية لأنها تسهل مراقبة الاعمال في الشركة في كل ما له علاقة بالتأثير على

الجودة البيئية و الاقتصادية مما أثر إيجابا على تأطير العمل لتفادي الوقوع في عدم المطابقة.

- أدى اهتمام الشركة في اطار تبنيها لنظام الادارة المتكامل بالتحكم العملياتي للآلات(من الناحية الاقتصادية و البيئية) و عن طريق مواردها البشرية الذي ألزم بوضع وثيقة لكيفية تشغيل كل الآلات المستغلة و التي تسمى **وثيقة** طريقة العمل (Mode d'opération)، و التي تسهل من استغلال احسن استغلال للآلات الموجودة في الشركة و كيفية صيانتها، الامر الذي أثر ايجابا في عدم الوقوع في عدم المطابقة.
- أدى تبني الشركة للمواصفة المتعلقة بالسلامة و الصحة المهنية في اطار نظام الادارة المتكامل الاهتمام بموارها البشرية بقيامها بعمليات التكوين ورسكلة وإعادة تأهيل الإفراد من أجل التحكم أكثر في العملية الإنتاجية، كما عملت بخلق بيئة عمل خالية من كل انواع الاخطار تشجع على الابداع الابتكار و الدافع المهني أثر إيجابا في تناقص الوحدات غير المطابقة.

و لهذا، استطاعت شركة كوندور اثر تبنيها لنظام الادارة المتكامل لالتزامها بمعايير الجودة ان تخفض من نسبة عدم المطابقة من ناحية اللاجودة الاقتصادية و البيئية في منتوجاتها، و العمل على الاستثمار في المجالات الوقائية و التوقع بالعيوب لتخفيض تكاليف مراقبة الجودة، و العمل على عدم وصول المنتجات المعيبة للمستهلك النهائي.

سادسا: مؤشر تطور نسبة معالجة المنتجات الناتجة عن شكاوي الزبائن

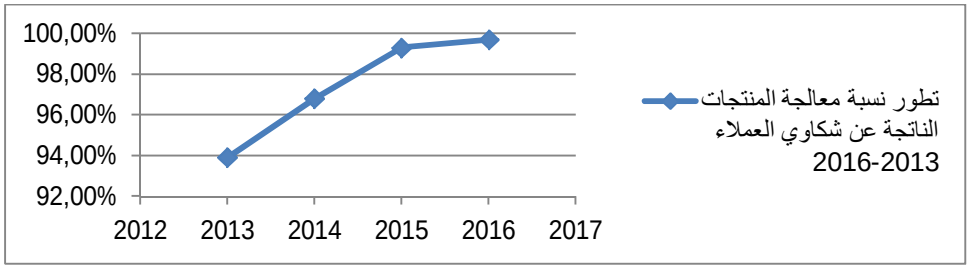
الجدول رقم09: مؤشر تطور نسبة معالجة المنتجات الناتجة عن شكاوي الزبائن2013-2016

الانتاج/السنوات	2013	2014	2015	2016
نسبة معالجة المنتجات الناتجة عن شكاوي الزبائن	93.9%	%96,8	%99,3	%99.7

المصدر: استنادا على المقابلة مع مساعد مدير الجودة البيئة و السلامة المهنية للشركة.

يعد مؤشر نسبة معالجة المنتجات الناتجة عن شكاوي الزبائن كل المنتجات الكهرومنزلية والمنتجات التكنولوجيا التي وصلت للمستهلك النهائي الذي اكتشف وجود عيب في المنتج و الذي قام بإرجاعها لإعادة اصلاحها او تسليم له منتج اخر، حيث نلاحظ من خلال الجدول اعلاه، ان هناك ارتفاع في نسبة معالجة المنتجات الناتجة عن شكاوي الزبائن من نسبة 96,8% سنة 2014 في حين انه كانت النسبة 93.9% سنة 2013(قبل تبني نظام الادارة المتكامل)، و لكن و بعد تبني الشركة لنظام الادارة المتكامل سنة 2015، ارتفعت نسبة معالجة المنتجات الناتجة عن شكاوي الزبائن الى 99,3%، بنسبة تطور قدرت بـ 2,5%، ثم ارتفعت النسبة الى 99.7% سنة 2016 بنسبة زيادة قدرت بـ 0,4%.

الشكل رقم34: مؤشر تطور نسبة معالجة المنتجات الناتجة عن شكاوي الزبائن2013-2016



المصدر: اعتمادا من الجدول رقم09

من الشكل اعلاه، نلاحظ ان شركة كوندور اعطت اهمية بالغة لتحسين عملية خدمات ما بعد البيع و العمل بذلك على تحسين مؤشر تطور نسبة معالجة المنتجات الناتجة عن شكاوي الزبائن في اطار تحقيق مبدأ التحسين المستمر المتعلق بنظام الادارة المتكامل، حيث و باعتبار من أن الهدف الرئيسي من تبني الشركة لمختلف أنظمة الجودة بتوجهها الاقتصادي، البيئي و الاجتماعي في اطار نظام الادارة المتكامل هو ارضاء العميل بتلبية مختلف احتياجاته، ركزت الشركة كذلك بالوفاء بحاجيات العملاء الذين اقتنوا منتوجاتها المعيبة بالوفاء بحاجياتهم كذلك، عن طريق الاهتمام بشكاويهم

و معالجة المنتجات غير المطابقة طالما ان الشركة تتبنى ISO 9001 و ISO 14001 اللذان يهتمان بتأكيد و ضمان الجودة الاقتصادية و البيئية في منتوجاتها من خلال الالتزام بمعايير المواصفتين، و على هذا الاساس تعهدت شركة كوندور بالعمل على عملية المعالجة في مدة زمنية لا تتعدى ثلاثة (03) أيام، و اعتبرت هذه المدة كمؤشر اضافي لقياس مدى اهتمامها بشكاوي زبائنها، و تعد نسبة 99,3% و 99.7% لسنتي 2015 و 2016 على الترتيب المتعلقة بنسبة معالجة المنتجات الناتجة عن شكاوي الزبائن كأحسن دليل لاهتمام الشركة لمثل هذه الفئة من العملاء و هذا بالرغم من ان عدد المنخفض للوحدات المعيبة الكلية (التي وصلت و التي لم توصل للمستهلك النهائي) .

سابعا: مؤشر تطور نسبة رضا الزبائن (المستهلك النهائي) للمنتوجات

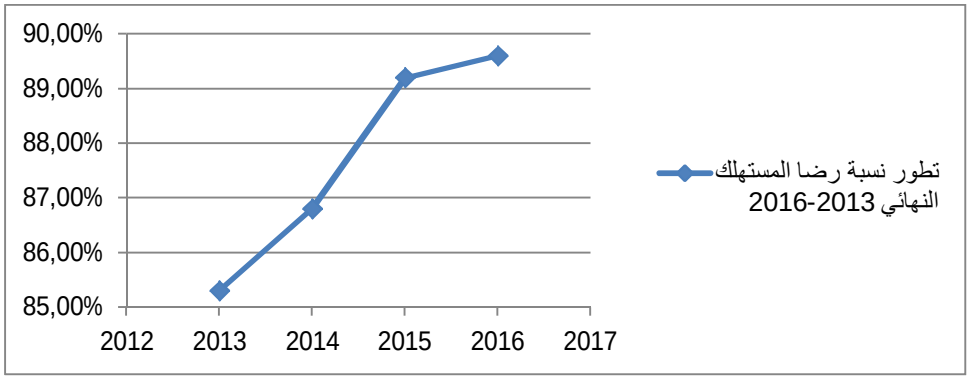
الجدول رقم:10 تطور نسبة رضا الزبائن (المستهلك النهائي) للمنتوجات2013-2016

الانتاج/السنوات	2013	2014	2015	2016
نسبة رضا الزبائن (المستهلك النهائي) للمنتوجات	85.3%	%86,8	%89,2	%89,6

المصدر: استنادا على المقابلة مع مساعد مدير الجودة البيئة و السلامة المهنية للشركة.

يعتبر ارضاء العميل أهم مبدأ التي تستند اليها المؤسسات لضمان تواجدها في سوق المنافسة، و على هذا الاساس، نلاحظ ان شركة كوندور اعطت أهمية كبرى لهذا المبدأ خاصة اذا لاحظنا ان نسبة رضا الزبائن عن منتوجاتها في تزايد مستمر، ففي حين كانت النسبة تقدر بـ 85.3% سنة 2013، ارتفعت النسبة إلى 86,8% سنة 2014 ، لتستمر نسبة رضا الزبائن سنة 2015 بنسبة أكبر قدرت بـ 89,2%، لتعرف تطورا سنة 2016 الى نسبة 89,6%.

الشكل رقم:35 تطور نسبة رضا الزبائن (المستهلك النهائي) للمنتوجات2013-2016



المصدر : استنادا على الجدول رقم10

يعد تبني شركة كوندور لنظام إدارة الجودة ISO 9001 سنوات 2013 و 2014، ذو أثر ايجابي على صورة و سمعة الشركة و التزامها المستمر بسياسة الجودة المعلنة منذ سنة 2002، الأمر الذي أثر على زيادة نسبة رضا الزبائن 86,8% سنة 2014 من خلال زيادة وفائهم وثقتهم بجودة منتوجات الشركة و كذا مدى الاهتمام بزبائنها من خلال السعر المنخفض مقارنة بباقي المنافسين و التنوع في الانتاج ، و لكن ارتفعت نسبة رضا الزبائن على منتوجات شركة كوندور سنة 2015 الى نسبة قدرت بـ 89,2% و هذه الزيادة المعتبرة هي نتيجة لتبني الشركة لنظام الادارة المتكامل الذي يأخذ الجودة بأبعادها الثلاث (الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية) في منتوجاتها وخدماتها، و يبين تبني الشركة لهذا النظام الى الاهمية التي يحظى بها الزبائن من طرف شركة كوندور و التزام الشركة بمبدأ التوجه بالعميل باعتباره رأسمال الشركة، و يظهر ذلك من خلال المسؤولية التي أخذتها الشركة على عاتقها بتلبية حاجيات الزبائن الآنية و المتوقعة حرصا على الرضا الكامل لمنتوجاتها (عن طريق تحسين عملياتها التسويقية)، و على هذا الاساس، اعتمدت شركة كوندور استبيان موجه للزبائن يتضمن مجموعة من المعايير التي على اساسها تقيس نسبة رضا الزبائن لمنتوجاتها غرار المعايير المتعلقة بالمنتج، المعايير المتعلقة بالشركة، المعايير المتعلقة بالخدمات، وهذا التنوع في المعايير يدل

على حرص الشركة على الإلمام والاهتمام بجميع الجوانب التي تؤثر على رضا عملائها والعمل على تحسينها.

الفرع الثاني: عرض و تحليل المؤشرات الاجتماعية و أثرها على الاداء الاجتماعي

يمكن دراسة أثر حصول شركة كوندور اليكترونيكس على مواصفات الإيزو في اطار نظام الادارة المتكامل على أداءها الاجتماعي من خلال تبيين إنعكاس المؤشرات الاجتماعية على الاداء الاجتماعي كما ما يلي:

أولا: تطور عدد العاملين بالشركة الفترة (2013 – 2016)

الجدول رقم11: تطور عدد العاميلين لشركة كوندور حسب طبيعة المنصب2013-2016

صنف العمال/السنوات	2013	2014	2015	2016
الاطارات	312	436	584	740
أعوان تحكم	527	833	1351	1673
أعوان تنفيذ	2981	3357	3545	3767
المجموع	3820	4674	5480	6180

المصدر :معطيات من المديرية المكلف بالجودة والصحة والبيئة

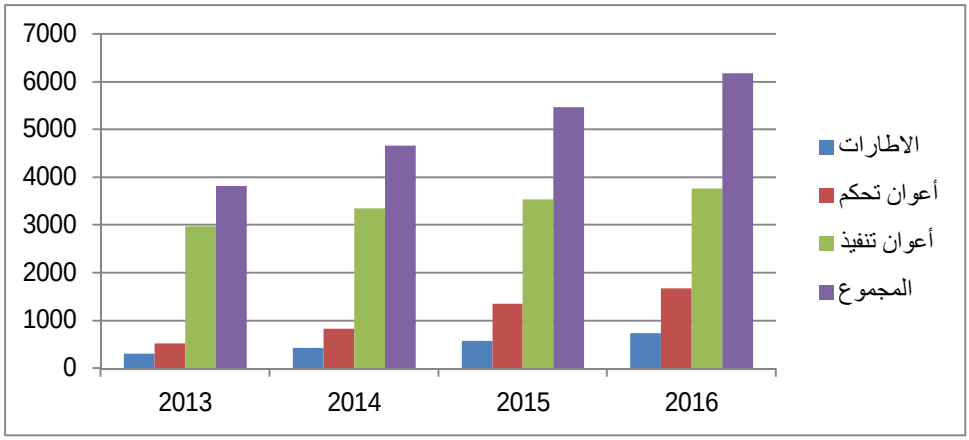
نلاحظ من خلال تحليل المعطيات الإحصائية لتطور عدد العمال الاجمالي بشركة كوندور اليكترونيكس من سنة 2013 الى غاية سنة 2016 حيث نجد أن هناك تطور من 3820 عامل الى 6180 عامل على الترتيب، يعود هذا بسبب توظيف عدد معتبر من العمال ، حيث نجد عدد العاملين (فئة الاطارات) سنة 2014 يقدر بـ 436 إطار في حين نجد العدد سنة 2013 كان يقدر بـ 312 إطار بـ نسبة الزيادة تقدر بـ 39% ، كما بلغت نسبة الزيادة سنة 2015 بـ 33% (584 إطار)،

كما نلاحظ انخفاضا طفيفا سنة 2016، أين قدرت نسبة الزيادة بـ 26% (740 إطار)، و رغم انخفاض نسبة الزيادة لفئة الاطارات لسنوات 2015 و 2016 الا ان العدد الذي وصلت اليه الشركة (740 اطار سنة 2016) يمثل عدد كبيرا، يعكس مدى الاهتمام الشركة في تحسين نوعية منتوجاتها الالكترومنزلية و ذات التكنولوجيا العالية لتلبية و تحقيق رضا عملائها و كسب ولائهم من خلال تقديم مستوى جودة بأبعادها تتماشى مع التطور الموجود في السوق المحلية و العالمية خاصة ان طبيعة نشاط الشركة يتطلب كفاءات عالية في مجال عملها، و لهذا يعتبر الرقم الكبير للإطارات في شركة كوندور كعامل يعزز قدرتها التنافسية و ضمان بقائها، وهذا يبرر التوجه الاستراتيجي لشركة كوندور جعل الجودة هدفا استراتيجيا لها، و الذي يعتمد على إلتزامها لمبدأ التحسين المستمر في عمليات وأنشطة الشركة المنصوص عليه في المواصفات العالمية في اطار نظام الادارة المتكامل التي تتبناها الشركة.

من جهة اخرى، نلاحظ تطورا كبيرا في زيادة عدد العمال (فئة اعوان تحكم) من 527 عون سنة 2013 الى 1673 عون سنة 2016 بنسبة سنوية تقدر بـ 58% (سنة 2014) و نسبة 62% (سنة 2015)، ثم بنسبة 23% (سنة 2016)، أما لفئة أعوان تنفيذ، فقدرت الزيادة من 2981 عون سنة 2013 الى 3767 عون سنة 2016، بنسب سنوية تقدر بـ 12% (سنة 2014) و نسبة 5% (سنة 2015) ثم نسب 6.25% (سنة 2016)، و تبرر هذه الزيادة بالنسبة لفئة اعوان تحكم و اعوان تنفيذ، بكبر حجم الشركة بزيادة وحدات انتاج جديدة لاسيما وحدة انتاج جديدة خاصة بمنتج الثلاجات، و كذا استثمار الشركة لإنتاج منتجات جديدة (قطع الغيار)، اضافة الى زيادة قاعات العرض (140 قاعة عرض سنة 2016) في كل الولايات جزائرية و دول اجنبية بسبب الطلب الكبير من طرف الزبائن لمنتوجات الشركة بسبب التحسين المستمر لجودة منتوجاتها، و الذي يعتبر كنتيجة تبني الشركة

لأنظمة الجودة بأبعادها الثلاث في اطار نظام الادارة المتكامل، كلها عوامل أثرت على زيادة عدد العاملين بالشركة لتلبية ما تسعى الشركة لتحقيقه.

الشكل رقم36: تطور عدد العاميلين لشركة كوندور حسب طبيعة المنصب2013-2016



المصدر: استنادا على الجدول رقم11.

ثانيا: مؤشر عدد الافراد المستفيدين من التكوين

تعتبر عملية التكوين بشركة كوندور الكترونيكس ركيزة أساسية في نشاطها الانتاجي والخدماتي تقوم به مديرية الموارد البشرية ، و الذي يعتبر كتطبيق لالتزاماتها لمبادئ المسؤولية الاجتماعية (ISO 26000) اتجاه العاملين والمتبناة من طرف الشركة سنة 2012، حيث يهدف التكوين بشركة كوندور إلى رفع مستوى المعارف للعاملين من أجل تطوير كفاءاتهم في أعمالهم المهنية والمساهمة بصفة أكثر فاعلية في تحسين الإنتاجية وخلق القيمة المضافة للعمل و الذي يتوافق مع التوجه الاستراتيجي للشركة في اطار تبنيها لنظام الادارة المتكامل، ولهذ تبحث مديرية الموارد البشرية عن الفرص والبرامج التكوينية الأفضل في إطار توجهاتها الاستراتيجية، و الجدول التالي يبين عدد الافراد المستفيدين من التكوين بشركة كوندور، اضافة الى الملتقيات ، المؤتمرات و التربصات لسنوات (2013-2016) الذي يتوافق مع الفترة قبل و بعد تطبيق نظام الادارة المتكامل.

الجدول رقم12: عدد الافراد المستفيدين من التكوين2013-2016

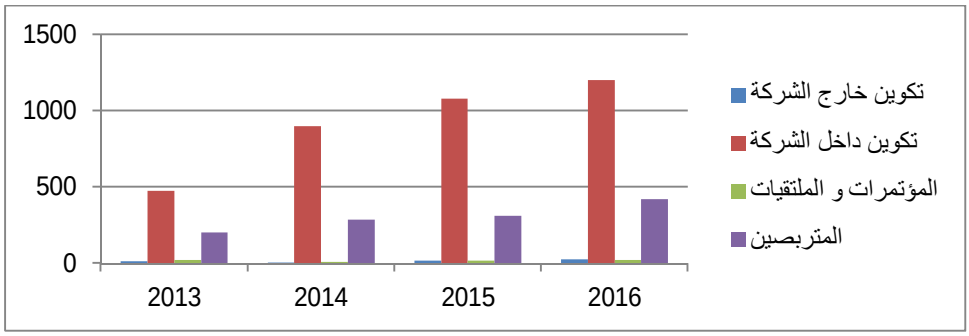
السنوات	2013	2014	2015	2016
تكوين خارج الشركة	12	14	18	27
تكوين داخل الشركة	474	901	1080	1201
المؤتمرات و الملتقيات	22	11	16	22
المتربصين	204	288	312	421

المصدر: استنادا على المقابلة مع مساعد مدير الجودة البيئة و السلامة المهنية للشركة.

نلاحظ من خلال تحليل المعطيات الإحصائية لتطور عدد المستفيدين من مختلف برامج التكوين بالشركة، نجد زيادة في عدد المتكونين في مختلف اصناف التكوين المتبناة، ففي صنف التكوين خارج الشركة و التي كانت موجهة خصيصا لفئة الإطارات، حيث نجد الرقم متصاعد من 12 إطار سنة 2013 الى 18 إطار سنة 2014 ليرتفع الرقم الى 27 إطار سنة 2016، بنسبة زيادة قدرت بـ 125% بين سنة 2013-2016، و في نفس الاتجاه، اعطت الشركة اهتماما بالغا فيما يخص التكوين داخل الشركة (خاصة العمال الجدد او لاعادة التكوين للعمال القدماء في إطار الرسكلة) من طرف خبراء و تقنيي الشركة من اجل تكوين تقنيين جدد في مجال التكنولوجي اوتكوين وتحسين مستوى الأشخاص التجاريين في مجال الخدمات بإمداد المكون بالمعلومات التقنية عن المنتجات التي يقومون بإصلاحها في اطار خدمات ما بعد البيع، حيث قدر عدد المكونيين سنة 2013 بـ 474 مكون بنسبة 13% من عدد العدد الاجمالي للعمال (اعوان تحكم و اعوان تنفيذ) ليتضاعف العدد الى 901 عامل بنسة زيادة أكثر من 90% مقارنة بسنة 2013 و بنسبة 22% من العدد الاجمالي للعمال، ثم ارتفع العدد الى 1080 مكون ثم 1201 مكون لسنوات 2015 و 2016 على الترتيب، كما اعطت الشركة اهمية قصوى من ناحية المشاركة في المؤتمرات و الملتقيات المحلية و الدولية

الذي تهدف من خلالها عرض اهم انتاجاتها التكنولوجيا واظهار توجهاتها الاستراتيجة للسيطرة على الاسواق المحلية و الاقليمية و حتى العالمية خاصة انها شاركت في عدة مؤتمرات و ملتقيات مع اكبر عمالقة التكنولوجيا العالية غلى غرار LG وSAMSUNG ، كما عقدت عدة اتفاقات مع شركات محلية او دولية في مجال نشاطها، فقد شاركت الشركة في مؤتمر IFA2016 ببرلين الالمانية لعرض اخر السلاسل الانتاجية للشركة على غرار الاجهزة الكهرومنزلية (تلفاز 4k) و كذا اجهزة ذات التكنولوجيا العالية مثل الهاتف النقال Allure A8 ، كما تركت بصمتها بمشاركتها في مؤتمر برشلونة MWC 2016 لنفس الغرض، لذلك اذا تتبعنا الجدول اعلاه، نجد شركة كوندور دائمة المشاركة في الملتقيات و المؤتمرات بمشاركة بين بين 11 و 22 بين مؤتمر و ملتقى، كما نجد ان سنة الحصول على شهادة نظام الادارة المتكامل 2015 و 2016 وصل العدد الى ذروته (22) ، اما من خلال تحليلنا لعدد المتربصين (الجامعيين ، التكوين المهني او التابعين شركات اخرى) التي تكفلت بهم شركة كوندور في اطار تربصاتهم، كان العدد في تزايد مستمر من 204 سنة 2013 الى 421 سنة 2016 متربص بنسبة زيادة قدرت بأكثر من 106% و هذا يفسر بمدى التزام الشركة بمسؤولياتها الاجتماعية .

الجدول رقم37: عدد الافراد المستفيدين من التكوين2013-2016



المصدر: استنادا على الجدول رقم12

انطلاقا من الارقام الاحصائية و المخطط أعلاه، نجد مصلحة التكوين التابعة لشركة كوندور تقوم بأنشطة هامة في اطار توجهاتها الاستراتيجية لاسيما تبنيها لنظام الادارة المتكامل (SMI) الذي يأخذ في طياته تطبيق الجودة بأبعدها الثلاث (الاقتصادية، الاجتماعية و البيئية)، حيث ركزت الشركة بجميع أبعاد التكوين من خلال:

1. **السهر على الاهتمام بجميع العاملين و تحقيق العدالة التكوينية**

- الاهتمام بمواردها البشرية من خلال تكوينهم لتنمية قدراتهم، و تحسيسهم ان مستقبل الشركة يتوقف على مدى الاهتمام بهم، و اعتبارهم كرأس المال الشركة، والذي يعبر هذا الاهتمام كأحد إهتمامات الشركة بتطبيق مبادئ ادارة الجودة .
- من خلال السهر على تحقيق العدالة التكوينية، و الذي كان تحت شعار: " لكل عامل في الشركة الحق في الاستفادة من حقه في التكوين"، حيث تعمل مصلحة التكوين بتوزيع كل انواع التكوينات لعامليها بدقة و بطرق مدروسة، بالإضافة أن الشركة ملزمة بتكوين كل العاملين و لمدة 5 أيام فيما يتعلق بالنظام الادارة المتكامل.

2. **تنويع المصادر التكوينية**

انطلاقا من التوجه الاستراتيجي لشركة كوندور و محاولتها للسيطرة على السوق المحلية و كذا النفوذ الى اسواق اقليمية و حتى العالمية، رأت الشركة انها ملزمة بمسايرة احتياجات السوق المحلية و العالمية وفقا لمتطلبات و اذواق المستهلكين، و على هذا الاساس بادرت مصلحة التكوين بشركة كوندور الى تجديد رؤيتها بالتطلع الى تطبيق افضل طرق التكوين لصالح عامليها، بتبني مصادر تكوين داخلية باستعانتها بمختصين و استشاريين من داخل الشركة (لأعوان التنفيذ و أعوان التحكم)، او اختيار التكوين الخارجي داخل الجزائر، او خارجها الذي وجه هذا النوع من التكوين لفئة الاطارات، حيث تعاقدت الشركة على عدة مدارس و معاهد محلية المتخصصة في التكوين مثل INPED،

Royal school، القلم، المستقبل...الخ او العالمية في المؤسسات الناشطة في مجال الالكترونيك التي تتواجد بها أكبر المؤسسات الناشطة في مجال الالكترونيك والأجهزة الكهرومنزلية على غرار كوريا الجنوبية من خلال عقد شراكة مع الشركة العالمية dasan (سنة 2015) في اطار التعاون في مجال التكوين من خلال امداد الشركة بالتكنولوجيا المتطورة باتباع سياسية التطور المستمر لتحسين الجودة، كما اتفقت الشركة مع هيئات عالمية متخصصة في النظام الادارة المتكامل لتكوين اطاراتها عن الشهادات الايزو المختلفة و كيفية اجراء عمليات التدقيق الداخلي.

ومن خلال هذا المسعى للاستراتيجية المتبعة من طرف شركة كوندور في عدد المكونيين المتطور في مختلف الفئات التكوينية، لاسيما في السنوات القليلة الفائتة من تطبيق النظام الادارة المتكامل و اثناء و بعد تبني النظام، هو السعي الشركة من أجل تحسين جودة منتجاتها التقنية من جهة و مساهمتها في المحافظة على البيئة من جهة من خلال تطبيقها لنظام ادارة الجودة ISO 9001 و ISO 14001 اخرى اللذان يتطلبان تأهيل عالي للموارد البشرية لأجل تحقيق التكيف اللازم مع طبيعة عملهما والحرص على تنفيذهما بنجاح وعلى أحسن وجه لضمان تجسيد مبدأ التحسين المستمر، و لهذا نجد شركة كوندر قد خصصت ميزانية كبيرة في مجال التكوين، حيث بلغت نسبة الميزانية سنة 2014 بـ 2% من رقم أعمالها (1025830300 دج)، كما عرف زيادة انفاق الشركة في مجال التكوين الى 2134156400 دج سنة 2016 بحيث تخصص الشركة قيمة معتبرة لميزانية تكوين العاملين لنظام الادارة المتكامل و التي تدخل ضمن الميزانية الاجمالية للتكوين.

الفرع الثالث: عرض و تحليل المؤشرات البيئية و أثرها على الاداء البيئي

يمكن دراسة أثر حصول شركة كوندور اليكترونيكس على مواصفات الإيزو في اطار نظام الادارة المتكامل على أداءها البيئي من خلال تبيين إنعكاس المؤشرات البيئية على الاداء البيئي كما ما يلي:

أولا: مؤشر منع الإصابة والضرر على الصحة

الجدول رقم13: مؤشر منع الإصابة والضرر على الصحة2013-2016

الانتاج/السنوات	2013	2014	2015	2016
عدد حوادث العمل	**354**	**380**	**314**	**305**
تطور نسبة تكرار الغيابات الناتجة عن حوادث العمل≥ 30%	**50,4**	**50,9**	**47,6**	**30**
تطور نسبة الغيابات الناتجة عن الاصابات الخطيرة المتعلقة بحوادث العمل (عطلة أكثر من 21 يوم). ≥ 0.4%	**0.43**	**0.41**	**0.40**	**0.27**

المصدر: استنادا على المقابلة مع مساعد مدير الجودة البيئة و السلامة المهنية للشركة.

حيث تحتسب معدل الغياب الناتجة عن حوادث العمل و نسبة الخطورة بالعلاقتين التاليتين:

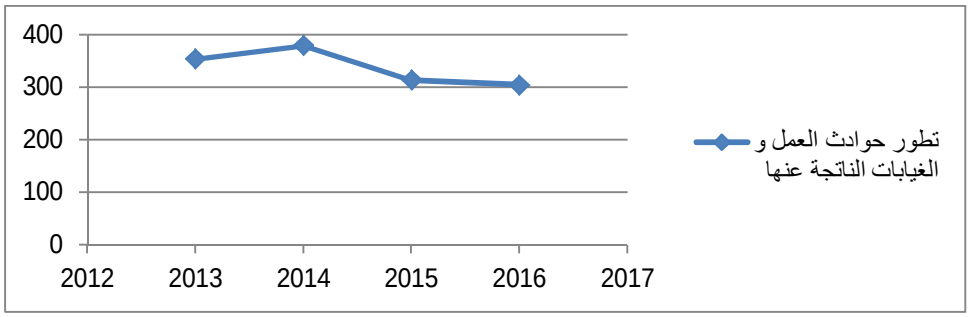
$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة بسبب الغياب}}{\text{متوسط عدد العمل* عدد ايام العمل المتاحة لكل عامل}}$$

$$\text{نسبة الخطورة} = \frac{\text{عدد الايام الضائعة (N.J.P)*}10^3}{\text{عدد ساعات العمل(N.H.T)}}$$

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن هناك تطور وإرتفاع في عدد حوادث العمل بالشركة من 354 الى 380 حادث عمل بين سنة 2013 و 2014 بنسبة تطور قدر بـ 7.34%، التي تقابله ارتفاع نسبة تكرار الغيابات من 50.4 إلى 50.9 من جهة و ارتفاع نسبة الغيابات الناتجة عن الاصابات الخطيرة من 0.41 الى 0.43 من جهة اخرى، و لكن و ابتداءا من سنة 2015 لاحظنا انخفاض كبير في

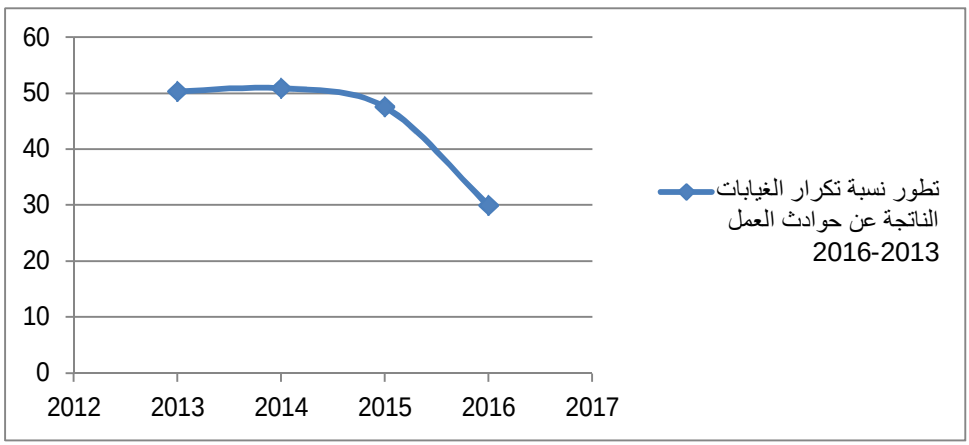
عدد حوادث العمل من 380 الى 314 حادث، بنسبة انخفاض قدرت بـ 17.36% مقارنة بسنة 2014 الذي تبعه انخفاض نسبة تكرار الغيابات من 50.9 الى 47.6 و كذا انخفاض نسبة الغيابات الناتجة عن الاصابات الخطيرة من 0.41 الى 0.40، و في سنة 2016 واصل انخفاض عدد حوادث العمل من 314 الى 305 حادث، والذي أثر بدوره على انخفاض نسبة تكرار الغيابات الى 30 و نسبة الغيابات الناتجة عن الاصابات الخطيرة بـ 0.27

الشكل رقم38: تطور عدد حوادث العمل 2013-2016



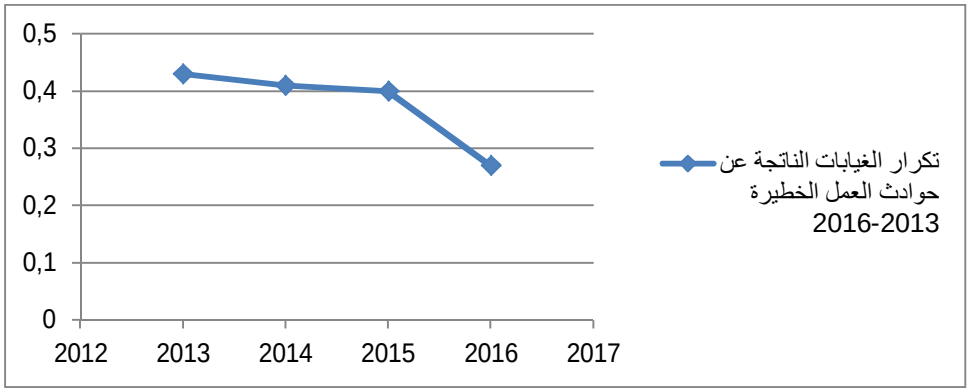
المصدر: استنادا على الجدول رقم13.

الشكل رقم: 39تطور نسبة تكرار الغيابات الناتجة عن حوادث العمل 2013-2016



المصدر: استنادا على الجدول رقم13.

الشكل رقم40:تطور نسبة الغيابات الناتجة عن الاصابات الخطيرة المتعلقة بحوادث العمل 2013-2016



المصدر: استنادا على الجدول رقم13.

إن اهتمام شركة كوندور سنة 2014 بجانب الجودة الاقتصادية جراء تبنيها لنظام اداارة الجودة ISO 9001 و إهمالها للجانب البيئي و الاجتماعي ساهم في ارتفاع حوادث العمل و التي بدورها أثرت على تطور نسبة الغيابات الناتجة عن حوادث العمل و كذا تطور نسبة الغيابات الناتجة عن الاصابات الخطيرة (21 يوم)، و ابتداءا من سنة تبني نظام الادارة المتكامل (2015) الذي أخذ بعين الاعتبار اهتمام الشركة بالبعد البيئي و الاجتماعي في إطار تبنيها ISO 14001 و OHSAS 18001 و الذي رافقه تقلص في عدد الحوادث العمل بالشركة و بالتالي تقلص في نسبة تكرار الغيابات و كذا تقلص تكرار الغيابات الناتجة عن الاصابات الخطيرة، و الذي يرجع الى الاهتمام الكبير بالجانب المؤثرات البيئية و بالسلامة و الصحة المهنية و حرصها على تنفيذ جميع التزاماتها وفقا لمعايير نظام الادارة المتكامل بخلق بيئة خالية من جميع التهديدات التي تواجه العامل في الشركة بيئية او مادية، و لهذا قامت الشركة بتكثيف التكوين في وقاية العمال لأنفسهم أثناء تأدية عملهم، إلى جانب توفير وسائل وأدوات الوقاية والأمن من ألبسة خاصة وأقنعة وأحذية ونظارات ووسائل عديدة، كما عملت الشركة بالتعاقد مع ممونين لمواد اولية تدخل في انتاج الاجهزة الكهرومزلية و ذات التكنولوجيا العالية صديقة للبيئة و لا تؤثر سلبا على العاملين و المستهلكين لاسيما رفع مستوى

المعدات لوحدة إنتاج مكيفات الهواء غاز R32 المحترمة للتنمية الصناعية المستدامة والصديقة للبيئة، و في نفس سياق لاهتمام الشركة بعامليها في اطار التزاماتها بمعايير نظام الادارة المتكامل في شقيه البيئي و الاجتماعي، قامت الشركة بانشاء مركز طبي (يتكون من 6 أطباء عامين و طبيبين مختصين) لمعالجة كل الاصابات الناتجة عن حوادث العمل و الاضرار البيئية للعاملين مع امكانية استفادة ذويهم من ذلك.

لذلك، فلقد ساهم تبني نظام الادارة المتكامل في شركة كوندور على تخفيض حوادث العمل بشكل كبير الذي أثر إيجابا على تخفيض الاصابات و الاصابات الخطيرة و منه تخفيض تكرار الغيابات الناتجة عن ذلك.

ثانيا: مؤشر الحد من مخاطر التلوث و تلوث التربة و باطن الارض

ان تبني شركة كوندور لـ ISO 14001 في اطار نظام الادارة المتكامل، و تطبيقا للمعايير والالتزامات الخاصة بالمواصفة، أولت الشركة اهتماما بعملية تسيير النفايات (الكارتونية، البلاستيكية و المعدنية) بالتخلص منها أو اعادة رسكلتها و الناتجة عن عمليات الانتاج للأجهزة الكهرومنزلية والاجهزة التكنولوجية للحد من مخاطر التلوث ، في هذا الإطار قامت الشركة سنة 2015 بالتعاقد مع الشركة الجزائرية EMBAG المختصة برسكلة النفايات، أين قامت بتحديد الكميات الدقيقة للنفايات الناتجة عن الشركة و من ثمة إعادة رسكلتها، أين استرجعت شركة كوندور ما قيمته 162778563 DA كعائد لعملية رسكلة النفايات.

و بذلك أثر تبني نظام الادارة المتكامل في شقه البيئي على الحد من مخاطر التلوث البيئي من جهة، و ربح مالي من جهة اخرى.

ثالثا: مؤشر الامتثال للوائح و القوانين البيئية المعمول بها

باعتبار ان شركة كوندور هي شركة انتاجية تتميز بنموها الانتاجي المتزايد و باستخدامها المكثف للتكنولوجيا التي قد تكون ملوثة للبيئة مما قد تسبب في مشكلات بيئية في بيئة العمل وفي محيطها الخارجي، و في هذا الاطار تلتزم شركة كوندور إثر تبنيها لنظام الادارة المتكامل ان تحقق التوافق مع التشريعات و القوانين الصادرة عن الدولة خاصة فيما يخص بحماية مواردها البشرية في اطار توفير لهم بيئة خالية من كل الاخطار التي تهددهم، و كذا القوانين التي تتعلق بحماية البيئة من كل انواع التلوثات و الاخطار البيئية، و في هذا الصدد تتعامل شركة كوندور مع ما وفرته الحكومة الجزائرية الإطار القانوني المناسب لاهتمام بالبيئة والانسان أهمها:

- **القانون 07/88 المؤرخ في 26جانفي 1988المتعلق بالوقاية و الصحة و الأمن وطب العمل:** حيث تسهر شركة كوندور على ضمان احترام القانون 07/88 المتعلق بالوقاية والصحة و الأمن وطب العمل ، بما يضمن شروط أفضل للشغل في أماكن العمل، تسمح لمواردها البشرية بأداء مهامهم في سلامة تامة، حيث عملت الشركة في هذا الصدد بإنشاء مركز طبي (يتكون من 6 أطباء عامين و طبيبان مختصان) لفائدة كل العمال و ذاويهم بمجانية المعالجة لكل الامراض و الحوادث المتعلقة بحوادث العمل داخل الشركة و حتى للأمراض التي ليس لها علاقة بحوادث العمل، كما عملت الشركة بالتعاقد مع عدة هيئات بيئية لقياس نسبة التلوثات في أماكن العمل بهدف الوصول إلى تحقيق انخفاض معتبر لعدد الحوادث والأمراض المهنية الناتجة عن التلوثات، والاستمرار في بذل الجهد من أجل التقليص التدريجي لنسب تكرار وخطورة هذه التلوثات.

- **القانون رقم 01-19 متعلق بتسيير النفايات و مراقبتها وإزالتها:** حيث تبدي الشركة إهتماما كبيرا بهذا القانون في اطار إلتزامها بالمعايير المتعلقة بحماية البيئة، حيث تتعامل الشركة مع EMBAG المختصة برسكلة البقايا النفايات الناتجة عن عمليات الإنتاج أو التحويل أو الاستعمال بإعادة تدويره أو التخلص منه.

خلاصة الفصل الخامس

حاولنا من خلال الفصل الخامس إسقاط الجزء النظري من الدراسة و تجسيده عمليا على شركة كوندور إليكترونيكس التي تعتمد نظام الادارة المتكامل في إداراتها، حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم الشركة كوندور إليكترونيكس (تعريفها، طبيعة نشاطها، هيكلها التنظيمي، مهام و مسؤوليات مختلف ادارتها و مصالحها و أهدافها)، ثم تطرقنا في المبحث الثاني لنظام الادارة المتكامل المعتمد لدى شركة كوندور إليكترونيكس، أين تعرفنا على مكونات النظام، دوافع التي دفعت الشركة لتبني النظام و مراحل و اجراءات تبني هذا المشروع، كما خصصنا المبحث الثالث انعكاسات تبني الشركة لنظام الادارة المتكامل على أدائها الكلي، حيث بعدما تعرفنا على المؤشرات الاقتصادية، البيئية والاجتماعية المتعامل بها من طرف الشركة، تناولنا الآليات المعتمدة من طرف الشركة لقياس وتقويم مؤشرات النظام بهدف تحسين الأداء الكلي، و في الاخير قمنا بعرض و تحليل لمختلف المؤشرات المعتمدة بالقيم الرقمية من سنة 2013 الى سنة 2016 (قبل و بعد تبني نظام الادارة المتكامل)، لمعرفة مستوى الأداء المتبع قبل تبني نظام الادارة المتكامل ومقارنته بمستوى الاداء جراء ادماج نظام الادارة المتكامل في الشركة و بذلك معرفة أثر تبني نظام الادارة المتكامل على تحسين الاداء الكلي بالشركة.

خـــاتمـــــة

الخاتمة

لم يصبح نجاح المؤسسات الاقتصادية اليوم بما ستحققه من أهداف اقتصادية فقط، بل أصبح لزاما عليها تحقيق أهداف بيئية كالمحافظة على البيئة بالحد من التلوث و العمل على خلق منتجات صديقة للبيئة و مساهمتها في التسيير المستدام للنفايات، و كذا تحقيق أهداف اجتماعية بالمحافظة على عامليها من جميع التهديدات التي قد يواجهونها داخل المؤسسة، سعيا من خلالها تحسين الصورة العامة في أذهان العاملين و المستهلكين و كل أفراد المجتمع، وهذا في إطار الالتزامات و تحديات التنمية المستدامة و المسؤولية الاجتماعية والاستجابة لمختلف الاطراف ذات المصلحة في اطار الحوكمة، الامر الذي فرض على المؤسسات الى تبني مداخل ادارية تضمن لها هذا التوجه بتبنيها لأنظمة ادارية مناسبة في ذلك.

و في هذا الاطار، ساهمت هيئات دولية بسنها لمواصفات قياسية و انظمة تسييرية طوعية تسهل للمؤسسات الاقتصادية بتجسيد اهدافها الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية، حيث نجد المنظمة العالمية للمواصفات القياسية التي ادرجت نظام ادارة الجودة ISO 9001، نظام الادارة البيئية ISO 14001، و نظام ادارة الصحة و السلامة المهنية OHSAS 18001، تلتزم من خلالها المؤسسات بتبني هذه الانظمة و بشكل متناسق و متكامل في اطار نظام الادارة المتكامل لتسهيل جهود المؤسسات في تحقيق اهدافها الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية.

و من هذا المنطلق، تمحور موضوع دراستنا في بيان و تحليل أثر تطبيق المؤسسات الاقتصادية نظام الادارة المتكامل الذي يرتكز على إدماج بشكل متكامل و متناسق ثلاث أنظمة إدارية و التي تتمثل في نظام إدارة الجودة ISO 9001، نظام الادارة البيئية ISO 14001 ونظام ادارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001، على تحسين الأداء الكلي الذي يستند على الاداء الاقتصادي،

الاجتماعي والبيئي من خلال توضيح الفوائد الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية المتأتية من اعتماد النظام الادارة المتكامل و مدى مساهمته في خلق قيمة مضافة مستدامة في اطار التحسين المستمر، حيث تناولنا هذه الدراسة من خلال فصول نظرية ثم اختيارنا لشركة كوندور اليكترونيكس الجزائرية الرائدة في مجال صناعة الاجهزة الكهرمنزلية و الاجهزة ذات التكنولوجيا العالية و المتحصلة على نظام الادارة المتكامل.

و لهذا وجد الباحث دراسة موضوع نظام الادارة المتكامل و أثره على تحسين الاداء الكلي في المؤسسات الاقتصادية يليق بموضوع لأطروحة الدكتوراه، و الذي سعى الباحث في الاجابة على الاشكالية الرئسية التالية: ما مدى مساهمة تطبيق لمعايير نظام الإدارة المتكامل في تحسين الأداء الكلي في شركة كوندور إليكترونيكس؟

أولا: اختبار فرضيات البحث

بغية الاجابة على الاشكالية الرئيسية المطروحة، سنقوم أولا بالإجابة على الأسئلة الفرعية و اختبار الفرضيات المدرجة:

- **السؤال الفرعي الأول:** ما هي المداخل الادارية التي تنتهجها شركة كوندور إليكترونيكس لدعم توجهها الاستراتيجي الذي يستند على أن تكون رائدة في مجال نشاطها محليا و عالميا؟

استنادا على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في شركة كوندور اليكترونيكس، لاحظنا ان الشركة و منذ نشأتها لها توجه استراتيجي واحد و وحيد يكمن في أن تكون رائدة في مجال نشاطها (انتاج وبيع الاجهزة الالكترومنزلية و الاجهزة ذات التكنولوجيا) و العمل على ارضاء حاجات و متطلبات العملاء و مواجهة المنافسة المحلية و حتى العالمية، من خلال تغطية شاملة للسوق الوطنية و العمل على التوجه للسوق العالمي، ومن خلال هذا التوجه، رأت الشركة انها ملزمة بتبني توجهات و انظمة ادارية

تساعدها في تحقيق هذا التوجه، و مسايرة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية حتى تضمن تموقعها في سوق المنافسة، لذلك قامت الشركة بتبني أنظمة الجودة الصادرة عن المنظمة العالمية للمواصفات القياسية، أين بدأت بتبني نظام ادارة الجودة ISO9001:2000 سنة 2007، من طرف الهيئة الفرنسية (Afac/Afnor)، لتدعيم أدائها الاقتصادي، و في نفس سياق التوجه الاستراتيجي للشركة لتبنيها المستمر لنظام ادارة الجودة قامت الشركة بتبني النسخة المحدثة ISO9001:2008 من طرف الشركة الالمانية TUV، و في نفس الاطار، و مسايرة لتطور لمفهوم الجودة الذي بدأ يأخذ أبعاد أخرى غير التوجه الاقتصادي مواكبة للالتزامات لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في اطار التنمية المستدامة، و مواكبة لرشادة المستهلك الذي بدأ يأخذ الاعتبارات البيئية و الاجتماعية كعامل محدد لاختياراته للمنتوجات و الخدمات، قامت الشركة بمسايرة تلك التغيرات، و قامت بتبني أنظمة جودة اخرى تتكيف مع مبادئ التنمية المسؤولية الاجتماعية في اطار التنمية المستدامة بتبنيها لنظام الادارة البيئية ISO14001:2004 و نظام ادارة السلامة و الصحة المهنية OHSAS18001:2007، الذي يأخذ التزام الشركة بمتطلبات هذه الانظمة في اطار دعم توجهها الاستراتيجي (رائدة في مجال نشاطها، بتلبية حاجات العملاء).

و مما سبق يمكننا تأكيد الفرضية الاولى (تعتمد شركة كوندور على مختلف أنظمة الجودة الصادرة عن المنظمة العالمية للمواصفات القياسية لدعم توجهها الاستراتيجي، أن تكون رائدة في مجال نشاطها محليا و عالميا بتلبية حاجات العملاء).

- **السؤال الفرعي الثاني:** ما مدى إلتزام شركة كوندور إليكترونيكس لمسؤولياتها الاجتماعية في إطار أبعاد التنمية المستدامة ؟ و فيما تتمثل مظاهره؟

إدراكا بالتزامات شركة كوندور إليكترونيكس اتجاه البيئة و المجتمع الذي تعيش فيه، قامت الشركة بعدة مبادرات و انشطة تبرر فيها مدى التزامها بهاذين البعدين، حيث رأت الشركة أن الاهتمام المتزايد بتحقيق الحاجيات الاقتصادية لعملائها لم تعد الطريقة الوحيد الناجعة التي تبرر تحقيق أهدافها الاستراتيجبة، في الوقت الذي ارتبط نمط الحياة الاستهلاكي بمشكلات بيئية تضر بالبيئة بمفهومه الضيق (مكان العمل) و بمفهومه الواسع (المحيط الجغرافي الذي نعيش فيه)، و الذي قد يؤثر على زيادة التكاليف الاجتماعية للمؤسسة و للمجتمع الذي تعيش فيه الشركة من خلاله، ولهذا قامت الشركة بشكل طوعي من جهة، و التزاما بتحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية في اطار التنمية المستدامة الذي يأخذ البعد البيئي و الاجتماعي و الاقتصادي من جهة اخرى، قامت الشركة بتجسيد هذه الالتزامات من خلال قيامها بعدة أنشطة و مبادرات من أجل كبح التجاوزات التي تضر بالبعد البيئي والاجتماعي، كالتزامها بتطبيق القوانين و التشريعات البيئية و الاجتماعية المحلية، تبنيها لمواصفات دولية (ISO14001, OHSAS18001) التي تعنى بحماية البيئة و الاهتمام بالجانب الاجتماعي، تقديم المعونات و المساعدات الساعية لحماية البيئة، تعاقدها مع شركات لرسكلة النفايات، مساهمتها في دعم البعد التكنولوجي من خلال فتحها لفرع انتاج الالواح الشمسية (الطاقات المتجددة) واستغلالها في تسيير انشطتها داخل الشركة، و اهتمامها بدعم المنتجات النظيفة الصديقة للبيئة، و حرصها على تحسين دورها الاجتماعي لعامليها من خلال الاهتمام بهم، تحفيزهم ماديا ومعنويا و خلق لهم بيئة عمل ملائمة خالية من كل انواع المخاطر.

ومما سبق، يمكن تأكيد الفرضية الثانية (تعتمد شركة كوندور عدة برامج و نشاطات تبرر به إلتزامها لمسؤولياتها الاجتماعية في اطار الأبعاد الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية المكونة لأبعاد التنمية المستدامة، و كذا ادماجها للمواصفات الدولية تبرر فيها ذلك الالتزام).

- **السؤال الفرعي الثالث:** ماذا يمثل نظام الإدارة المتكامل في شركة كوندور اليكترونيكس؟ وماهي المواصفات التي تتضمنه؟

استنادا على المقابلة التي أجريناها مع مساعد المدير المكلف بالجودة والصحة والبيئة لشركة كوندور إليكترونيكس في اطار الدراسة التطبيقية التي قمنا بها، حيث طرحنا سؤال حول ماهية نظام الادارة المتكامل و علاقته بالمواصفات الدولية الصادرة عن المنظمة العالمية للمواصفات القياسية، فكان رده، انه يعتبر نظام الادارة المتكامل هو نظام شامل تعتمده المؤسسات التي تتبنى ثلاث أنظمة إدارية فرعية، نظام ادارة الجودة ISO 9001، نظام الادارة البيئية ISO 14001، و نظام ادارة السلامة و الصحة المهنية OHSAS 18001، استجابة لاهتمام المؤسسات بدمج مشترك الابعاد (الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية)، حيث تتشابه تلك المواصفات في عدد متطلباتها و بالتالي يمكن التناسق و التكامل بينهما في اطار نظام موحد و الذي نسميه نظام الادارة المتكامل، كما أكد مساعد المدير ان شركة كوندور تبني نظام الادارة المتكامل كمظهر لاهتمامها بتطبيق ابعاد المسؤولية الاجتماعية في اطار التنمية المستدامة.

ومما سبق، يمكن تأكيد الفرضية الثالثة (يعتبر نظام الادارة المتكامل مدخلا إداريا تعتمده شركة كوندور، يستند على الجودة، والذي يتكون من ثلاث أنظمة ادارية متكاملة تبرر به توجهها الاستراتيجي (ISO9001. ISO14001. OHSAS 18001)، و الذي يتكيف مع التزاماتها لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في اطار التنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، البعد البيئي و البعد الاجتماعي).

- **السؤال الفرعي الرابع:** ما مدى التزام شركة كوندور اليكترونيكس بتطبيق معايير نظام الادارة المتكامل؟

بغية وصول شركة كوندور لتحقيق اهدافها الاستراتيجية، بدأت الشركة تعمل على تبني الانظمة الادارية الملائمة منذ سنة 2005، بضمان و إقامة نظام لإدارة الجودة و حصولها على المواصفة عن طريق الهيئة الفرنسية AFNOR، الذي يبرر مدى التزام الشركة بالوفاء بمتطلبات المواصفة، كما أن تطور مفهوم الجودة و ظهور الالتزامات البيئية و الاجتماعية، سايرت الشركة هذا التوجه، وقامت بتحديث النظام الاداري المتبنى بإدماج المواصفات المتعلقة بنظام الادارة البيئية و السلامة والصحة المهنية في اطار النظام الادارة المتكامل، حيث قامت الشركة بالالتزام بكل متطلبات هذا النظام بإنشاء المديرية المكلفة بالجودة والصحة والبيئة ، وضع هيكل تنظيمي للمديرية يتماشى ومعايير نظام إدارة الجودة ونظام الإدارة البيئية و نظام الصحة و السلامة المهنية، و تحديد المهام والمسؤوليات لكل مكاتب المديرية، وضع سياسة للجودة والبيئة و الصحة و السلامة المهنية، تفعيل نظام الإتصالات الداخلية والخارجية، إنشاء نظام معلوماتي داخلي يضمن توفير المعلومات اللازمة، وضع إجراءات وبرامج و مؤشرات لمراقبة تطبيق الانظمة المشكلة لنظام الادارة المتكامل، تحسيس الموارد البشرية بأهمية تبني الشركة لمشروع النظام الادارة المتكامل بتنظيم ورشات عمل لإعلام عمال الشركة بالقواعد والمقاييس والتنظيمات المتخذة من أجل تطبيق النظام، و لتأكيد كل هذه الالتزامات قامت الشركة بدعوة الهيئة المعتمدة الالمانية TUV لاجراء تدقيق على مدى التزامها بمعايير نظام الادارة المتكامل، حيث أكدت الهيئة الالمانية على التزام شركة كوندور بمتطلبات النظام، و التي تحصلت من خلالها سنة 2015 على شهادات نظام الادارة المتكامل مما يبرهن على ان شركة كوندور ملتزمة بمعايير و متطلبات نظام الادارة المتكامل.

ومما سبق، يمكن تأكيد الفرضية الرابعة، (تلتزم شركة كوندور بمعايير نظام الادارة المتكامل، كونُها متحصلة على الشهادة من طرف هيئة عالمية معتمدة، و اعتمادها على مديرية مستقلة في هيكلها التنظيمي تقوم بالتسيير الفعال للنظام).

السؤال الفرعي الخامس: ما هي المؤشرات و الآليات التي تعتمدها شركة كوندور اليكترونيكس لقياس، تقييم و تحسين أدائها الكلي في اطار تبنيها لنظام الادارة المتكامل؟

باعتبار ان الهدف الاساسي من تبني شركة كوندور إليكترونيكس لنظام الادارة المتكامل، الذي يتضمن نظام ادارة الجودة، نظام الادارة البيئية و نظام السلامة و الصحة المهنية في تحسين أدائها الكلي (الاداء الاقتصادي، البيئي و الاجتماعي)، لذا قامت الشركة بالبحث عن مؤشرات و العمل على تحسين تلك المؤشرات و آليات تساعدها في قياس، تقييم و تحسين أدائها الاقتصادي، البيئي والاجتماعي إثر تبني هذه الانظمة، و بالتعاقد مع مكاتب استشارية محلية و عالمية متخصصة في اختيار وتطوير المؤشرات ، قامت مديرية الجودة و الصحة و البيئة للشركة بخلق مؤشرات رأت انها مناسبة، حيث تمثلت المؤشرات الاقتصادية في: تطور نسبة رقم الأعمال، تطور نسبة الحصة السوقية، تطور نسبة تحقيق مخططات التسويق، تطور نسبة رضا العملاء (التجار)، تطور نسبة رضا العملاء (المستهلك النهائي)، تطور نسبة معالجة المنتجات الناتجة عن شكوى العملاء، تطور نسبة احترام مدة معالجة المنتجات المعيبة، مدى احترام مدة معالجة الطلبيات و توفير المنتجات بالكمية والجودة اللازمين، تطور نسبة ايداع عدد الطلبيات للمنتجات، تخفيض تكلفة غرامات التأخير الوفاء باحتياجات الزبائن، انخفاض تكلفة التخلص من المنتجات المعيبة، تطور نسبة معالجة المنتجات المعيبة تطور نسبة التقدم في المشاريع المخططة، أما المؤشرات الإجتماعية التي تتعامل بها الشركة فتتمثل في: نسبة تطور تكرار الغيابات، تطور نسبة دوران العمل، تطور معدل فعالية التوظيف، تطور

معدل تحقيق مخطط التكوين، تطور معدل فعالية التكوين، تطور نسبة تكرار الغيابات الناتجة عن حوادث العمل، تطور نسبة الغيابات الناتجة عن الاصابات الخطيرة المتعلقة بحوادث العمل (عطلة أكثر من 21 يوم)، و فيما يخص المؤشرات التي تستعملها الشركة لقياس و تقييم و تحسين الأداء البيئي فتتمثل في: تطور نسبة رسكلة النفايات، تحديد الكميات الدقيقة للنفايات، استهلاك الماء و الكهرباء في الصناعات.

و بغية التحكم في المؤشرات التي وضعتها الشركة بهدف قياس، تقييم و تحسين الأداء الكلي، و الذي يتطلب استعمال أليات و أدوات ملائمة، رأت الشركة أن استعمال بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية هو الأنسب في ذلك و الذي يدمج المؤشرات الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية والتي تتكامل مع بعضها البعض، حيث تستند هذه الاداة باستخدام المعلومات البيئية و الاجتماعية اضافة الى الاقتصادية و المالية التي تتحصل عليها من طرف الوحدات عن طريق تقارير الانشطة، أين يتم استغلال تلك المعلومات لقياس و تقييم المؤشر و من ثمة وضع اهداف لكل مؤشر تعمل الشركة للوصول اليه في فترات زمنية مختلفة حسب نوعية المؤشر، و بذلك ستعطي هذه الاداة صورة شاملة عن وضع المؤسسة في مختلف الابعاد الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية الحالية و المستقبلية بغية تحقيق تحسين الاداء الكلي للشركة.

ومما سبق، يمكن تأكيد الفرضية الخامسة (تعتمد شركة كوندور إليكترونيكس لقياس، تقييم و تحسين ادائها الكلي على مؤشرات اقتصادية، بيئية و اجتماعية، معتمدة على آليات و أدوات في ذلك).

- **السؤال الفرعي السادس:** ما مدى تحقيق المؤشرات المعتمدة لقياس، تقييم و تحسين الاداء الكلي من طرف شركة كوندور اهدافها المتوقعة ؟

أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في شركة كوندور، و من خلال الاطلاع على بطاقة الاداء المتوازن المجتمعية الذي يتضمن المؤشرات الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية و نسبة الاهداف الفعلية للفترة 2014-2015 و كذا نسبة الاهداف المتوقعة و الفعلية في الفترة 2015-2016 لكل مؤشر لاحظنا ما يلي:

نسبة الاهداف الفعلية لمؤشرات مختلف الاداءات بشركة كوندور 2016

مؤشرات الأداء الاقتصادي	**نسبة الاهداف الفعلية 2014-2015**	**نسبة الاهداف المرجوة 2015-2016**	**نسبة الاهداف الفعلية 2015-2016**
رقم أعمال الشركة	54%	≤ 15%	≤ 17%
تطور الحصة السوقية لكل أنواع المنتجات	35%	≤ 35%	≤ 35.9%
تطور انتاج الاجهزة الكهرومنزلية (وحدة)	ثلجات: 345348		نسبة التطور: 10%+
	مكيفات: 231109		نسبة التطور: 44%+
	تلفاز: 654815		نسبة التطور: 22%+
كمية الانتاج الفعلي مقارنة بالإنتاج المتوقع	الثلاجات: 95.77%	100% لكل انواع المنتجات	الثلاجات: 98.78%
	المكيفات: 84.03%		المكيفات: 98.15%
	التلفاز: 98.46%		التلفاز: 99.87%
عدم المطابقة للمنتجات النهائية (لكل أنواع المنتجات)		المكيفات الهوائية: ≥ 2%	لكل أنواع المنتجات ≥ 0.11%
		التلفاز: ≥ 0.5%	
		الحواسيب: ≥ 1%	
معالجة المنتجات الناتجة عن شكاوي الزبائن	99,3%	100%	99.7%
نسبة رضا الزبائن (المستهلك النهائي) للمنتوجات	85,2%	100%	89,2%
مؤشرات الأداء الاجتماعي	**نسبة الاهداف الفعلية 2014-2015**	**نسبة الاهداف المرجوة 2015-2016**	**نسبة الاهداف الفعلية 2015-2016**
تطور عدد العاملين بالشركة	اطارات: 584	-	نسبة التطور: 26%+
	أعوان تحكم: 1351	-	نسبة التطور: 23%+
	أعوان تنفيذ: 3545	-	نسبة التطور: 17%+

عدد الافراد المستفيدين من التكوين	1426	-	نسبة التطور : 06%+
مؤشرات الأداء البيئي	**نسبة الاهداف الفعلية 2014-2015**	**نسبة الاهداف المرجوة 2015-2016**	**نسبة الاهداف الفعلية 2015-2016**
عدد حوادث العمل	314	-	305
تطور نسبة تكرار الغيابات الناتجة عن حوادث العمل	%47.6	%30 ≥	%30
تطور نسبة الغيابات الناتجة عن الاصابات الخطيرة المتعلقة بحوادث العمل (عطلة أكثر من 21 يوم)	%0.4	%0.4 ≥	%0.27
مؤشر الامتثال للوائح و القوانين البيئية المعمول بها	تمتثل شركة كوندور مع ما وفرته الحكومة الجزائرية الإطار القانوني المناسب لاهتمام بالبيئة والانسان		
مؤشر العائد من عملية رسكلة النفايات	استرجعت شركة كوندور ما قيمته 162778563 DA كعائد لعملية رسكلة النفايات.		
مؤشر التحكم في استغلال الطاقة و استهلاك المياه	-	-	-

حيث يتبين لنا من الجدول أن شركة ومن خلال استعمالها للمؤشرات الاقتصادية، البيئية والاجتماعية لقياس و تقييم أدائها الاقتصادي و البيئي و الاجتماعي، ان :

- حققت كل المؤشرات الاقتصادية المبينة في الجدول تحسن، بالرغم من أن هناك مؤشرات لم تصل أهدافها المرجوة لسنة 2015-2016 ، حيث حققت كل من نسبة تطور رقم أعمال الشركة ، تطور الحصة السوقية، انخفاض نسبة عدم المطابقة للمنتجات النهائية تحسنا وتحقيقها للأهداف المرجوة، أما مؤشر تطور عدد الوحدات المنتجة و مؤشر كمية الانتاج الفعلي مقارنة بالإنتاج المتوقع حققا كلاهما تحسنا في نسبة التطور ولكن لم نستطع معرفة ما اذا وصلا لأهدافها المرجوة لغياب نسبة الاهداف المرجوة من طرف الشركة، أما مؤشر معالجة المنتجات الناتجة عن شكاوي الزبائن و مؤشر نسبة رضا الزبائن (المستهلك النهائي) للمنتوجات، حتى و ان لم يصلا الى النسب المرجوة إلا أنها حققت تحسن مقارنة بالنسب للفترة السابقة، و بالتالي

يمكن القول ان جميع المؤشرات الاقتصادية المبينة في الجدول حققت تحسن لسنة 2015-2016 مقارنة بالفترة السابقة.

- كما حققت كل المؤشرات الاجتماعية المبينة في الجدول تحسن أهدافها المتوقعة لسنة 2015-2016، من خلال تطور عدد الافراد العاملين من مختلف الفئات ما بين سنتي 2015 و 2016، كما يظهر هناك تحسن في عدد الافراد الذين استفادوا من التكوين.
- و في نفس الاتجاه، حققت كل المؤشرات البيئية تحسنا في أهدافها المتوقعة، أين شهد عدد حوادث العمل انخفاضا ما بين سنة الحصول على SMI و السنة التي قبلها، كما انه شهد كل من المؤشرات المتعلقة بالغيابات الناتجة عن حوادث العمل، و كذا مؤشر الغيابات الناتجة عن الاصابات الخطيرة تحسنا و تحقيقها للأهداف المرجوة، كما يعتبر مؤشر امتثالها للقوانين و التشريعات البيئية دليلا يبرر تحسن الاداء البيئي، اضافة الى مؤشر العائد عن رسكلة النفايات.

ثانيا: النتائج الدراسة

1. نتائج الدراسة النظرية

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية، توصلنا إلى جملة من النتائج التي تخص الدراستين:

- يعتبر نظام الادارة المتكامل أحد الأنظمة الادارية الحديثة، تعتمده المؤسسات التي تسعى من خلاله تحقيق أهداف اقتصادية، بيئية و اجتماعية من خلال ادماجها و بشكل متكامل ومتناسق ثلاث أنظمة فرعية صادرة عن المنظمة العالمية للمواصفات القياسية و المتمثلة في نظام ادارة الجودة ISO 9001، نظام الادارة البيئيةISO 14001 و نظام ادارة الصحة والسلامة المهنيةOHSAS 18001 ، و الذي يرتكز على مفهوم التحسين المستمر باتباع مراحل دائرة ديمينغ (خطط، اعمل، راقب و حسن).

- يعد تبني المؤسسات لمدخل نظام الادارة المتكامل كمبرر لالتزاماتها بتطبيق أبعاد التنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية و الحوكمة، من جهة و كذا لاستغلال الفرص الاقتصادية المتاحة في السوق التي انبثقت عن رشادة المستهلك الذي أصبح يفرض على المؤسسات ادماج ابعاد الجودة المختلفة المكونة لنظام الادارة المتكامل كشرط للتعامل معها.
- يقوم نظام الادارة المتكامل على تطبيق منهج العمليات، و ذلك بجمع عمليات المؤسسة التي تؤدي بها مختلف أنشطتها و مهامها، حيث تعرف العملية على أنها مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات حيث نجد في المؤسسة كل الأنشطة مكتوبة ومشكلة على شكل عمليات، كما نجد إن سيرورة العمليات في المؤسسة تتكون من عمليات الادارة، عمليات التشغيل و عمليات الدعم.
- يتوقف ادماج نظام الادارة المتكامل في المؤسسات على عدة متطلبات، منها التزام الادارة العليا بدعمه، تطويره، تنشيط حركة القائمين عليه وتوفير كل الموارد اللازمة لتطبيق النظام، اعداد سياسة QSE، اعداد دليل الجودة، البيئة و الصحة المهنية، الاعتماد خريطة عمليات فيما يتعلق الجودة، البيئة و السلامة المهنية، و الالتزام بمتطلبات التوثيق لكل الإجراءات و الاساليب و الموارد من أجل تنفيذ متطلبات سياسة الجودة و البيئة والصحة و السلامة المهنية التي تعهدت المؤسسة بها.
- تسعى المؤسسات من خلال ادماج نظام الادارة المتكامل الى تحسين أدائها الكلي و الذي يراعي ويدمج الأبعاد الثلاثة للأداء، البعد الاقتصادي الذي بواسطته تحسن اشباع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، و البعد الاجتماعي الذي يرتكز على تحسين قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية تعمل بعيدة على مختلف الاخطار التي قد

تهددها في مكان العمل، و العمل على تحفيزهم و الاهتمام بهم و جعلهم أطرافا فاعلة، والبعد البيئي بالمساهمة في تنمية و تطوير بيئتها من كل انوع التلوثات.

- يعتبر التحسين المتسمر مهما أيضا في نظام الادارة المتكامل، لأنه يمثل إلتزامات بمعايير مختلف أنظمة الجودة و التي تستند كل معاييرها بمبدأ التحسين المستمر في مختلف اصداراتها.
- بهدف التحكم في تحسن الاداء الكلي من خلال تبني المؤسسات لنظام الادارة المتكامل، تستعمل المؤسسات أدوات قياس مختلفة في ذلك بالاعتماد على بطاقات الأداء المتوازن المستدام (المجتمعية) ولوحة القيادة التي تسمى بسكانديا نافيقاتور.

2. نتائج الدراسة التطبيقية

- فقد بينت الدراسة التطبيقية أن شركة كوندور اليكترونيكس تولي اهتماما كبيرا بإدماج أنظمة إدارية صادرة عن المنظمة العالمية للمواصفات القياسية التي تتلائم مع توجهها الاستراتيجي التي وجدت من أجله، حيث انتقلت من نظام ادارة الجودة الى نظام اشمل (نظام الادارة المتكامل) مسايرة بذلك التطور الحادث في بيئة الاعمال و ملتزمة بأبعاد التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية.
- يعتبر حصول الشركة على شهادة نظام الادارة المتكامل تتويجا وتأكيدا على جهود الادارة العليا وسعيها لتطبيق أفضل الممارسات ومبادئ التميز المؤسسي ضمن نطاق عملها من خلال التزامها بمعايير نظام الادارة المتكامل.
- من خلال الدراسة التطبيقية، لاحظنا ان ادماج شركة كوندور لنظام الادارة المتكامل ساعدها على التموقع الجيد في سوق الصناعة التي تسودها المنافسة الشديدة ، حيث جعلها أكثر

استغلالا للفرص التسويقية (من خلال تطوير منتجاتها)، كما أنه قامت من خلال ادماج SMI بدعم مزاياها التنافسية في المدى الطويل، واستجابة لحاجات العملاء أسرع من منافسيها، كما رسخت ثقافة الجودة بمختلف أبعادها لعامليها.

- لقد سمح توجه شركة كوندور لتبني مفهوم الجودة الشاملة في ايطار ادماجها لنظام الادارة المتكامل بتحقيق ميزة تنافسية الذي ساعدها على تركيز جهودها أكثر بتلبية حاجيات الفعلية العملاء و بالتالي على معرفة أكثر بمتطلبات البيئة التنافسية.
- لاحظنا ان شركة كوندور اليكترونيكس استخدمت الذكاء بتبنيها لنظام الادارة المتكامل كرد فعل على المنافسة، حيث أنها كانت المبادرة و المهاجمة بتبنيها لهذ النظام مقارنة بباقي المنافسين (خاصة المحليين) مدعمة بذلك توجهها الاستراتيجي و مركزها التنافسي.
- رغم تملك شركة كوندور اليكترونيكس لنظام الادارة المتكامل SMI التي تتضمن مختلف أنظمة الجودة OHSAS 18001 , ISO 14001 , ISO 9001 ، لكنها لا تستفيد منه بطريقة جيدة، حيث لا تظهر أي عبارة أو وسم في منتجاتها تبين انها متبنية لنظام الادارة المتكامل، و هذا ما سيؤثر سلبا على ايصال المعلومة للعملاء و بالتالي على الاستغلال الامثل لهذه الميزة.
- بالرغم من ادعاء شركة كوندور اليكترونيكس ممارستها لمفهوم الحوكمة، بالتزامها بأخلاقيات الاعمال، و شفافية تامة فيما يخص المعلومات المتعلقة بأداء الشركة، الا انه وجدنا نقص في ذلك، حيث لم يكشف لنا المسؤول عن تسيير نظام الادارة المتكامل مختلف المعلومات التي طلبتها لاستغلالها في موضوع البحث، معتقدا بذلك انه يوجد هناك معلومات سرية لا يمكن الكشف عنها و هذا ما يتنافى مفهوم الحوكمة.

- قامت شركة كوندور اليكترونيكس بالالتزام بجميع المتطلبات المتعلقة بنظام الادارة المتكامل، بخلق مديرية مستقلة في هيكلها التنظيمي تعنى بالاهتمام على تسيير نظام الادارة المتكامل المعتمد بالشركة، و اعدادها لسياسة QSE، و دليلQSE ، و تفعيل أنظمة الاتصال الداخلي و الخارجي، التحكم في تسيير الوثائق (تأطير تسيير المعلومات داخل الشركة)، التحكم في التدقيق الداخلي (بما يتلائم مع معايير نظام الادارة المتكامل)، الاعتماد على خريطة عمليات فيما يتعلق الجودة، البيئة و السلامة المهنية لتحقيق مختلف أهدافها.
- بالرغم من إلتزام شركة كوندور اليكترونيكس بتأطير تسيير المعلومات عن طريق اعتمادها على التوثيق، الا انه لاحظنا ان هناك مبالغة في ذلك، حيث أدى ذلك الى عرقلة و بطء في أداء أعمالهم، مما شكل نوع من البروقراطية داخل الشركة.
- عملت شركة كوندور بتكوين عدد من موظفيها في هيئات عالمية متخصصة في انظمة الادارة و ذلك لتأهيلهم بقيام التدقيق الداخلي و منحهم شهادات مدققين في مختلف الانظمة نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008ونظام البيئة ISO 14001:2004و نظام السلامة والصحة المهنيةOHSAS 18001:2007 ، و نظام الادارة المتكامل، بالإضافة إلى ذلك تعقد الشركة ورش تعريفية لجميع موظفي الشركة بنظام الادارة المتكامل.
- تسعى شركة كوندور اليكترونيكس إلى الارتقاء بمستوى الأداء الكلي من خلال ادماجها لنظام الادارة المتكامل، وتعزيزها للارتقاء بخدماتها والكفاءة التشغيلية، عن طريق قياس وتقييم الأداء الكلي وفق مؤشرات و أهداف مدروسة بدقة بما يحقق تحسين مستمر للآدءات الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية .

ثالثا: التوصيات

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من النتائج المذكورة يمكن إعطاء التوصيات التالية:

- زيادة حرص مديرية التسويق في شركة كوندور على إدارة سياستها التسويقية بشكل فعال من خلال التعريف بمنتوجات الشركة و تميزها بتبنيها لنظام الادارة المتكامل و إظهار مفهوم هذا النظام للمستهلكين و اهميته في تلبية حاجاتهم و رغباتهم الانية و المستقبلية و ذلك بوضع وسم تبين انها متبينة للـ SMI.
- العمل على اهتمام وزارة الصناعة الجزائرية بالتعاون مع كل من المعهد الوطني للجودة والهيئات المعتمدة للمواصفات والمقاييس الجزائرية في إجراء مسح شامل لكافة المؤسسات الجزائرية المعتمدة لنظام الادارة المتكامل و عرض اسماء المؤسسات و انواع متوجاتها لدى الجميع ، والعمل على تحفيزها ومن ثمة الترويج لها لما لها الاثر الايجابي على الاقتصاد الجزائري.
- العمل على تنظيم لقاءات و ندوات التعاون بين شركة كوندور و مختلف الفاعلين في الاقتصاد الجزائري(مؤسسات اقتصادية، غرف التجارة و الصناعة) لإظهار تجربة كوندور في ادماجها لنظام الادارة المتكامل، طالما ان هذا النظام الاداري حديث في الجزائر و غير معروف لدى اغلب أرباب العمل.
- يتوجب قيام الإدارات العليا في شركة كوندور بعقد لقاءات أسبوعية أو شهرية بين جميع العاملين في الشركة وفي كل المستويات، ضمن ما يعرف بحلقات الجودة، والعمل على زيادة تحفيز العاملين ضمن مواقع الإنتاج وتقديم التسهيلات .
- زيادة اهتمام الإدارات العليا في الشركة في البحث والتطوير المستمر للمنتجات.

- إحكام الرقابة على جودة المنتجات المقدمة إلى المستهلكين حتى لا تقل بجودتها عن المنتجات المستوردة.

ربعا :آفاق الدراسة

في ضوء دراسة الباحث والنتائج التي توصل إليها يقترح الباحث الدراسات التالية:

- دراسة أثر تطبيق نظام إدارة المتكامل على اكتساب القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية.

-امكانية تطبيق نظام الادارة المتكامل في المؤسسات الخدمية.

-اجراءات التدقيق الداخلي للمؤسسات في اطار تبنيها لنظام الادارة المتكامل.

-أثر اختيار الهيئات المانحة لشهادة نظام الادارة المتكامل على سمعة المؤسسة الممنوحة.

-أثر تطبيق نظام الادارة المتكامل على تحسين الاداء الكلي –دراسة مقارنة-.

-دراسة معوقات تطبيق نظام إدارة المتكامل في المؤسسات الصناعية.

المـــراجـــع

قائمة المراجع

اولا: الكتب باللغة العربية

1. فواز التميمي، احمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو(9001)، عمان، الاردن، عالم الكتب الحديث، 2007
2. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، إدارة الجودة الشاملة والمعولية والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، عمان، الاردن، دار الشروق، 2007
3. ميسر ابراهيم أحمد الجبوري، ادارة الجودة (تجارب نظرية و تجارب واقعية)، الرياض، السعودية، الادارة العامة للطباعة و النشر، 2010
4. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط1 ، عمان، الأردن، دار المسير للنشر والتوزيع، 2000
5. خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 9000:2000، ط1، عمان، الاردن، دار صفاء للنشر و التوزيع، ، 2010
6. خضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة، ط3، ، عمان، الاردن، دار المسيرة للنشر، 2007
7. محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة، ط2، ، عمان، الاردن، دار وائل للنشر، 2006
8. محمد سعيد أحمد :التسويق الأخضر، ط1، عمان، الاردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2006
9. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الاخضر، ط1، دار اليازوري للنشر، عمان، الاردن، 2008
10. وسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر، 2009
11. نجم العزاوي، جودة التدريب الاداري و متطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015، عمان، الاردن، دار اليازوري، 2009.
12. جواد حسني سماعنة، اللسان العربي، الحركة المعجمية بمكتب تنسيق التعريب، الرباط، المغرب، 2000
13. عبد الرحمان، الرياض، السعودية، دار المريخ للنشر، 2004، ص 416.
14. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط1 ، عمان، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،2008

15. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، ط1 ، عمان، الاردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003
16. محمد شيرين الكردى، الدليل العلمي الى الايزو (iso9000, iso14000, iso23000)، القاهرة، مصر، مكتبة ابن سينا، 1998
17. مهدي صالح السامرائي و صبيح كرم الكناني، نظام ادارة الجودة الايزو -مدخل لتحسين اداء الجامعات-، ط1، عمان، الاردن، دار كنوز المعرفة، 2014
18. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، عمان، الاردن، دار اليازوري للطبع والنشر، 2008
19. محمد عبد العال النعيمي وآخرون، ادارة الجودة المعاصرة، عمان، الأردن، دار اليازوري، 2008
20. فاتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، القاهرة، مصر، إيتراك للنشر والتوزيع، 2001
21. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك -منهج كمي، ط1، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004،
22. ماهر محمد المومني، الحماية القانونية للبيئة في المملكة الأردنية الهاشمية، ط1،، عمان، الاردن، مطابع الدستور التجارية، 2004
23. أشرف هلال، جرائم البيئة بين النظرية و التطبيق، ط1، دون دار للطبع، 2005،
24. نجم العزاوي و عبد الله حكمت النقار، ادارة البيئة (نظم و متطلبات و تطبيقات ISO14000)، ط1، عمان، الاردن، دار المسيرة، 2007
25. فراس أحمد الخرجي، الادارة البيئية، ط1، عمان، الاردن، دار كنوز المعرفة، 2007
26. معوض عبد التواب، جرائم التلوث، الإسكندرية، مصر، دار المعارف،1986
27. ماجد راغب الحلو، قانون حماية البيئة في ضوء الشريعة ، الاسكندرية، مصر، دار المعارف ،2002، ص40 .
28. عارف صالح مخلف، الادارة البيئية –الحماية الادارية للبيئة-، عمان الاردن، دار اليازوري، 2009
29. صالح وهبي، قضايا عالمية معاصرة، ط2، دمشق، سوريا، دار الفكر، 2004
30. نجم العزاوي و عبد الله حكمت النقار، استرايجيات و متطلبات و تطبيقات ادارة البيئة، ط2، عمان، الاردن، دار اليازوري، 2015،
31. رعد حسن الصرن :نظم الادارة البيئية و الايزو14000 ، دمشق، سوريا، دار الرضا، 2001

32. عثمان فريد رشدي، الصحة و السلامة المهنية، ط1، عمان، الاردن، دار الراية للنشر و التوزيع، 2014، ص 15.
33. هاني دويدار، النظام القانوني للسلامة و الصحة في مجال النقل و خاصة النقل البحري، الاسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002
34. أحمد لكحل، النظام القانوني لحماية البيئة و التنمية الاقتصادية، الجزائر، دار هومة، 2015
35. خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2007
36. طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الاعمال، ط1، عمان، الاردن، دار وائل للنشر، 2005
37. المدهون محمد، إدارة و تنمية الموارد البشرية، ط1، غزة، فلسطين، دار الجامعة الإسلامية، 2005
38. عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،ط1، القاهرة. مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002
39. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع،2005 ،
40. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، ط5، عمان، الاردن، دار وائل، 2009
41. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، عمان، الأردن، دار المسيرة، 2010
42. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2004
43. سليم عيسى، إدارة شؤون الأفراد، ط1، عمان،الاردن، دار أسامة، 2010،
44. خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2، عمان، الأردن، دار المسيرة، 2005
45. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات(المفاييم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الاسكندرية مصر، الدر الجامعية، 2005
46. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الاداري، الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2006
47. عبدالوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة، الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2007

48. نجم عبود نجم : أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، عمان ، الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2006،
49. عداي الحسين فلاح حسن، الادارة الاستراتيجية، ط1، عمان، الاردن، دار وائل للنشر، 2000،
50. السلمي علي، تحليل النظم السلوكية، القاهرة، مصر، مكتبة غريب، بدون تاريخ
51. ناصر منصور الروسان، و آخرون، الأمن الصناعي والسلامة المهنية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009
52. العتيبي صبحي جبر، تطور الفكر و الاساليب في الادارة، عمان، الاردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2005،
53. إدريس وائل و الغالبي طاهر، توجيه الأداء الاستراتيجي الوصف و المحاذاة ، عمان، الاردن، دار وائل للنشر، 2009
54. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، ط1، عمان، الاردن، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2008
55. رشا الفول، قضايا محاسبية معاصرة، المحاسبة عن الرأس المال الفكري، الطبعة 1، الاسكندرية، مصر، دار الوفاء، 2014
56. لشحات ابراهيم محمد منصور، البيئة في الإسلام، القاهرة، مصر، دار النهضة العربية، 2001، ص 7.
57. احمد لكحل، النظام القانوني لحماية البيئة و التنمية الاقتصادية، الجزائر، دار هومة، 2015
58. خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد إدريس ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، منهج معاصر ، بدون طبعة ، الأردن دار اليازوري العلمية للنشر ، 2009
59. احسان علي محاسنة، البيئة و الصحة العامة، عمان، الاردن، دار الشروق، 2003
60. عواطف ابراهيم الحداد، ادارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009
61. أحمد بن فارس بن زكريا أبو الحسين، معجم مقاييس اللغة، ط1، دار الفكر، 1979
62. يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الأردن :دارالوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،2008
63. فواز التميمي، احمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو(9001)، عالم الكتب الحديث، الأردن،2007

64. محمد صادق، ادارة الجودة الشاملة في التعليم، ط1، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2014
65. عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة ل إدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2009
66. حامد نور الدين، دور ادارة الجودة في انشاء الميزة، عمان، الاردن، دار خالد اللحياني للنشر و التوزيع، 2016
67. مهدي السمرائي، ادارة الجودة الشاملة، ط1، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2007
68. حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي و سنان كاظم الموسوي، ادارة الجودة الشاملة TQM و الايزو ISO ، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2014
69. مهدي صالح السامرائي و صبيح كرم الكناني، نظام ادارة الجودة الايزو -مدخل لتحسين اداء الجامعات-، ط1، عمان، الاردن، دار كنوز المعرفة، 2014
70. طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي ادريس ،الادارة الاستراتيجية: منظور منجي متكامل ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،2007

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

1. Claude Pinet, 10 clés pour réussir sa certification QSE: ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, OHSAS 18001:2007, Association française de normalisation, France, 2015
2. Jacques ségot, julie raymond et lise favier, Management de la qualité et de la performance, paris, France, LEXITIS édition, 2011.
3. Stephen robbins et timothy judge, comportements organisationnels, 14 édition , France, édition Pearson, 2011,
4. Anne Gratacap, Pierre Medan, Management de production : concepts, méthodes, cas, Paris,France, édition Dunod, 2001
5. Florence Gillet-Goinard et Christel Monar, Toute la fonction Qualité Santé Sécurité Environnement, DUNOD éditions, Paris, 2013
6. Marcel et tayeb Hafsi, le management d'aujourd'hui: une perspective nord américaine, France, éditions Economica, 2000

7. Jonquières Michel, Le manuel du management environnemental, Tome I:Mettre en œuvre un système de management environnemental, Paris, France, Société Alpine de publications, 2001
8. Jean Lamarque, droit de la protection de la nature et de l'environnement , L.G. D. J,1973
9. Krajewski , Lee J. & Ritzman et Larry P, Operations Management : Process and Value Chain, 7th ed, New Jersey, USA, Person Education Inc, Upper Saddle River , 2005
10. Thiombiano Taladia: Economie de l'environnement et des ressources naturelles, Paris, France, édition l'harmattan, 2004
11. Gilles Teneau et Jean-Guy Ahanda, Guide commenté des normes et référentiels, , Paris, France, Editions d'organisation groupe EYROLLES, 2009
12. Corinne Gendron, Le développement durable comme compromis. La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation, Québec, Canada, Presses de l'Université du Québec, 2006
13. Octave Géliner et autres, Développement Durable Pour Un Enterprise Compétitive et responsable",3ème, édition, cegos, France, Esf éditeur, 2005
14. Lahsen abdelmalki et patrick mundler , économie de l'environnement et du développement durable , 1ere edition, bruxelles, Belgique, edition de boeck université, 2010
15. Toladidia thombiano :Economie de l'environnement et des ressources naturelles paris, France, édition l'harmattan, 2004
16. solange tremblay,développement durable et communication, Québec, canada, presse de l'université du Québec, 2007
17. Alain Finet et Autres, Gouvernance d'entreprise : Nouveaux défis financiers et non financiers, Paris, France, éditions de Boek, 2009
18. Alain FERNANDEZ, les nouveaux tableaux de bord des managers: le projet décisionnel dans sa totalité, Paris, France, Editions d'Organisation, 2005
19. P. Druker, l'avenir du management selon Drucker, Paris, France, Editions village mondial, 1999

20. Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, le guide de la performance globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action, Paris, France, Editions d'Organisation, 2004
21. Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD): Le guide de la performance globale, 2ème tirage, Paris, France, édition D'organisation, 2006
22. Floriane bouyoud, le management stratégique de la responsabilité social de l'entreprise, thèse doctorat, conservatoire national des arts et métiers, France, 2010,
23. Diane-Gabrielle tremblay et David Rolland, responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable, Québec , canada, press de l'université du Québec, 2004
24. Bernard Martory, piloter les performances RH:la création de valeur par les ressources humaines, paris, France, edition liaisons, 2008
25. Frédérique Dejean, Jean-Pascal Gond, la responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et méthodologies de recherche, revue finance contrôle stratégie –volume 7, n° 1, Toulouse, France, Université Toulouse mars 2004
26. Tramontane Romilda, les approches critiques de la responsabilité sociale de l'entreprise, revue française de gestion, n° 74, juin-juillet-aout, 2000
27. Terry Kanellos, Michael Valos, Green marketing and the Green consumer: Integrating Environmental Marketing into the firm's Overall Business Strategy, Business Benchmark, March 2010, Australia
28. Ellington D,A Wanbsganss,J.R, Modifying the approach to planning and evaluation in government al: a Balanced scorecard approach, journal of public Budgeting, Accounting and financial Management, spring 2001,
29. Le présent manuel décrit l'organisation du Système de Management Intégré du Groupe CLEMESSY, Manuel M-111 indice 16 , Date d'application : 10 février 2016
30. Olivier Rousseaux, Système de Management Intégré Qualité, Sécurité et Environnement (Un atout pour l'entreprise), Intervention CCI Moselle, France, le16 avril 2013

31. Naeem Sadiq, OHSAS 18001 step by step (A patrical Guide), United kingdom, IT Governance Publishing, 2012
32. Christian BRODHAG, Le développement durable, Christian BRODHAG Colloque INAISE (International Association of Investors in Social Economy), Mulhouse, France, 23 mai 2002

ثالثا: الأطروحات و المذكرات

1. مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2016.
2. كيلاني صونية، استراتيجية الجودة الشاملة و دورها في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية (دراسة مقارنة بين الجزائر و الاردن)، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2016.
3. لعلى بوكميش، فعالية تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة ادارة الجودة (ISO 9000) في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.
4. لخضاري نسيمة، " تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي"، أطروحة دكتوراه في التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة2، 2015.
5. شامية بن عباس، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات و انعكاساتها على التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في االعلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، 2015.
6. باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشاءات الصناعية – دراسة تطبيقية منشآت القطاع الصناعي في غزة -، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2009.

7. لوراتي ابراهيم، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحقيق تنمية الموارد البشرية ضمن معايير الايزو في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، 2014
8. مصباحي سناء، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في دعم نظم الادارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف1، 2013.
9. بلبراهيم جمال، دراسة التسويق الاخضر في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية -، اطروحة دكتوراه في التسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2016.
10. زروخي فيروز، استراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف)، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2016.
11. راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة "، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS بتبسة، مذكرة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
12. عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك – مع الاشارة لحالة الجزائر -، اطروحة الدكتوراه في الادارة تسويقية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2014.
13. بوطالب ابراهيم، تحديات تطبيق المؤسسة الجزائرية لنظام التسيير المتكامل لتحقيق التنمية المستدامة، اطروحة دكتوراه في التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015.
14. لخضر مداح، مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015.

15. قريو أسماء، التفاعل بين الحوكمة ومحاسبة المسؤولية الإجتماعية لتحقيق إستدامة منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه ل.م.د في فرع مالية ومحاسبة، قسم العلوم التجارّية، كلّية العلوم الاقتصادّية و التجارّية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2016
16. منير صديق سعد الله العمادي، متطلبات الموائمة بين الجودة و البيئة في ظل سلسلة المواصفات الدولية (ISO 14000 و ISO 9000)-دراسة حالة معمل اسمنت السليمانية، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة سانت كليمنتس، بريطانيا، 2011

17. مليكة علالي، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAR بسكرة، مذكرة ماجستير في تسيير مؤسسات صناعية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004.
18. مريم قطوش، برنامج التأهيل الوظائفي المستدامة لترقية وظيفة الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة SANIAK عين الكبيرة، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010
19. بوخدنة آمنة، السلوك البيئي للمستهلك كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة –دراسة ميدانية لسلوك المستهلكين في ولاية قالمة-، اطروحة دكتوراه في تجارة دولية و تنمية مستدامة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2015.
20. بوذريع صليحة، ترشيد إستهلاك الطاقة في المنشآت الصناعية و أثره على التنمية المستدامة-دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف ECDE، أطروحة دكتوراه في إقتصاد البيئة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2015.
21. لعبيدي مهاوات، أهمية التكاليف البيئية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير في المحاسبة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد لخضر بن عمارة المدعو حمة لخضر، الوادي، 2011.
22. وهيبة مقدم، تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران، 2014.
23. عبدالسلام عبدالله سعيد أبو سرعة، تطوير مفهوم الحوكمة في مؤسسات القطاع العام بالجمهورية اليمنية لتعزيز الإفصاح والشفافية في تقاريرها المالية، أطروحة الدكتوراه في

محاسبة وتدقيق، العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2016.

24. فقاير فيصل، المناخ الاجتماعي و أثره على تحفيز العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير في ادارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2013.
25. حمزة مقيطع، دور التنمية المستدامة المدمجة في تحسين الاداء الكلي للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-، 2011.
26. العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات و التنمية المستدامة، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف-، 2011.
27. عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة شركة كوندور، اطروحة دكتوراه في اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2013.
28. علي دحماني، مساهمة الممارسات التسويقية في تدعيم البعد البيئي للتنمية المستدامة، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2016.
29. بلخضر ناصيرة، الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية و دوره في بناء اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف،2017.
30. مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2011
31. أمال ريحاني، ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسات الخدمية (دراسة حالة قطاع الاتصالات بالجزائر 2007-2011)، مذكرو ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة البويرة، 2015/2014
32. بوقفة عبد الرحمان، تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة (دراسة ميدانية بشركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعريريج)، اطروحة دكتوراه تخصص تنظيم و عمل،

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة باتنة1، السنة الجامعية 2016/2015

33. بطيب عبد الوهاب، التوجه التسويقي للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات حمايةالبيئة (دراسة حالة شركة نفطال)، مذكرة ماجستيرفي ادارة الاعمال، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران2، 2016/2015

ثالثا: المجلات

1. السيد ليث شاكر محسن و علاء فرحان طالب الدعمي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة – بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة -، مجلة دراسات محاسبية و مالية، المجلد7، العدد21، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2012.
2. مقيمح صبري، الإدارة البيئية وتكنولوجيا الإنتاج الأنظف إمكانية التطبيق بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مجلة ابحاث و دراسات العلوم الانسانية، العدد 6، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة سكيكدة 2010.
3. سامية جلال سعد، الادارة البيئية المتكاملة، منشورات مجلة المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2005.
4. بلبراهم جمال، مقال: أهمية و دور التسويق الأخضر في زيادة تنافسية منظمات الأعمال – دراسة نظرية تحليلية مع إشارة الى تجربة شركة ميورا -، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية و القانونية، العدد 12، جوان 2014، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف.
5. ناهد احمد فراج، تحسين الإدارة بالمنشآت النووية والإشعاعية بتطبيق نموذج مقترح لنظام الإدارة المتكاملة، مجلة عالم الجودة الالكترونية، العدد التاسع، مصر، بير ملجهام البريطانية للطباعة و النشر، أفريل 2015.
6. محمد الفندي، الفوائد المتوقعة من دمج نظام ادارة الجودة ISO 9001 مع منهجية Six Sigma، مجلة عالم الجودة، العدد التاسع، مصر، بير ملجهام البريطانية للطباعة و النشر، أفريل 2015.

7. مطانيوس مخول و عدنان غانم، نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، دمشق، 2009.
8. ايثار عبد الهادي آل فيحان و سوزان عبد الغني البياتي، تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية 200 :14001 ISO4، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد سبعون/2008، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق.
9. عادل داود سيدين يوسف، مفهوم السلامة و الصحة المهنية، مجلة عالم الجودة، بير ملجهام البريطانية للطباعة و النشر، العدد 10، مصر، 2016.
10. محمد عادل رياض، دراسة نظرية لمحددات سلوك حماية البيئة في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد7، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2010/2009.
11. ساسي سفيان، المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية-حالة الجزائر-، مجلة جيل حقوق الانسان، العدد2، بيروت، لبنان، ديسمبر 2013.
12. العايب عبد الرحمان، وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد11، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2011.
13. احمد أنيس عبد الله، سامي ذياب محل و فارس غانم أحمد، التميز في أداء المنظمات الصحية وفق معايير بالدريج (دراسة استطلاعية مستشفى تكريت)، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 9، العدد 28، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2013.
14. الحيدر عبد المحسن بن صالح، اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي و علاقة خصائصهم الشخصية و الوظيفية بتلك الاتجاهات، المجلة العربية للإدارة العدد الثاني، المجلد السادس و العشرون، الرياض، السعودية، 2006.
15. فيصل محمود الشواورة، قواعد الحوكمة و تقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، سوريا، 2009.

16. جمعة هوام، حوكمة المؤسسات و متطلبات حماية البيئة، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالي و تحديات الاداء البيئي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.
17. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 2009/07-2010، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة
18. الدكتور مراد كواشي، اليات نجاح عملية تقييم اداء المؤسسة (دراسة تحليلية لاراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر)، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد33، المجلد9، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة ام بواقي، جويلية 2013.
19. زين الدين بروش، جابر دهيمي، دور نظام الادارة البيئية في تحسين الاداء البيئي، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 22 - 23 نوفمبر2011.
20. عبدالغفور حسن كنعان المعماري، تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة لصناعة الأدوية، مجلة تنمية الرافدين، العدد99، المجلد32، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.
21. نادية راضى عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2005، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر.
22. سعد العنزي و عائشة حمودي العبيد، فلسفة إدارة الجودة الشاملة للبيئة، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، العدد53، جامعة بغداد، العراق، 2009.
23. أحمد علي حسين، إدارة السلامة و الصحة المهنية و انتاجية العاملين (العلاقة و الاثر) دراسة ميدانية الشركة العامة للمصافي الشمالية محافظة صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد5، العدد16، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2009.
24. إنعام محسن حسن زويلف و عبد الناصر نور، أهمية و مدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء :دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد، العدد2، عمان، الأردن، 2005.

25. عبد الرحيم عبد الحميد و فتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد16، العدد2، كلية الشريعة الاسلامية، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2015.
26. عبد القادر لحسين، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز"، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة ، يومي 22-23 نوفمبر 2011.

27. بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، العدد 16، سبتمبر 2014، جامعة قاصدي مرباح ورقلة(الجزائر)
28. عبد الحميد برحومة، مراد شريف، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008
29. حاكم جبوري الخفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة و ولاء الزبون (دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي فرع نجف)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية، العدد 09، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، نوفمبر 2012
30. مجدي خطاب، 2015: ISO 9001 (مصطلحات جديدة و ليست تغيير واضح في المصطلحات)، مجلة عالم الجودة، بير ملجهام البريطانية للطباعة و النشر، العدد 10، مصر، 2015
31. عبد الكريم خليل الصفار، نموذج لتقويم نظام إدارة البيئة وفقا لمتطلبات المواصفة العالمية ISO 14001، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 19، العدد 01، 2012
32. خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14001، مجلة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 04، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الانبار، بالعراق، 2012
33. بوذريع صليحة، دور السياسات البيئية في ردع وتحفيز المؤسسات الاقتصادية على حماية البيئة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف.

رابعا: المؤتمرات والملتقيات

1. خالد مصطفى قاسم :إستراتيجية الإنتاج الأنظف من منظور تقنيات النانو كمدخل لتفعيل التنمية المستدامة فى الصناعة العربية، المنتدى الصناعي العربي الدولي: إستراتيجية الإنتاج الأنظف، المنظمة العربية للتنمية الصناعية وزارة الطاقة والصناعة والتعدين قطر، الدوحة ، 25-28 ماي 2010.
2. سامي الصمادي :التسويق الأخضر:المعيقات في المنطقة العربية، الملتقى العربي الخامس في التسويق بعنوان التسويق الأخضر، بيروت، لبنان، 2006.
3. عبد الهادي مختار، بن الحاج جلول ياسين، تطبيق المواصفات الدولية ايزو9000 اداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة ، 11/10 نوفمبر 2009.
4. محمد حسام محمود لطفي، المفهوم القانوني للبيئة في مصر، المؤتمر العلمي الأول للقانونيين المصريين حول الحماية القانونية للبيئة في مصر، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي و الإحصاء و التشريع، القاهرة، مصر، 25-26 فيفري 1992.
5. أبو النجا محمد العمري، آليات التدخل المهني بطريقة تنظيم المجتمع المحلي مع المنظمات غير الحكومية للحفاظ على البيئة الحضرية من التلوث، الملتقى العربي الثاني إدارة المدن الكبرى :مشكلات حضرية وحلول إبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ماي 2005 .
6. موساوي عمر و بالي مصعب، ادماج البعد البيئي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، ملتقى دولي حول "سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل الرهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012.
7. العايب عبد الرحمان، بقة الشريف، التنمية المستدامة و التحديات الجديدة المطروحة امام المؤسسات الاقتصادية، المؤتمر الدولي بعنوان: التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس بسطيف، أفريل 2008.
8. زكية مقري، نعيمة يحياوي، دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة موازنة بين النظامين الإسلامي والوضعي، الملتقى الدولي الاول حول: الاقتصاد الإسلام الواقع ورهانات المستقبل، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، يومي 23-2011/2/24.

9. عزاوي عمر و مولاي لخضر و بوزيد سايح، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار 14-15 فيفري 2012 .
10. مولاي لخضر عبد الرزاق، شنيني حسين، أثر تبني المسؤولية الإجتماعية على الأداء المالي لشركات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 22 و 23 نوفمبر 2011 .
11. ام كلثوم جماعي و ميلود بورحلة، ادماج المسؤولية الاجتماعية في الممارسات التسويقية لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 14-15 نوفمبر 2016.
12. فريد كورتل، حوكمة الشركات- منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي-، المؤتمر العلمي الدولي الأول، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 15 و16 أكتوبر 2008.
13. لخديمي عبدالحميد و أولاد حيمودة عبداللطيف، مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 16/15 فيفري 2012.
14. سعدون مهدي الساقي، عبد الناصر نور، محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، مؤتمر دولي التحديات المعاصرة للإدارة العربية(القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2006 .
15. وهيبة مقدم، تحسين الأداء البيئي و الاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، الملتقى الوطني الأول حول: الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر استمرارية أم قطيعة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، أفريل 2012.
16. عبد اللطيف عامر و طالبي رياض، دور معايير التقييس الايزو في توجيه السلوك البيئي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الاسمنت بعين الكبيرة، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية، 20 و

21 نوفمبر 2012، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، ص 09.

17. الأمم المتحدة، "تقرير عن بدايات تطبيق نظام الإدارة البيئية ايزو 14000"، اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي أسيا، نييورك، 1999.
18. عبد الوهاب دادن و رشيد حفصي، تحليل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصينية والمؤسسات الجزائرية كبعد للإدماج في حوكمة الشركات، ملتقى دولي حول : آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر، نوفمبر 2013
19. فيصل السيد عبدالوهاب، جودة برامج التشخيص للأشخاص المعاقين في منطقة القصيم (السعودية)، الملتقى الخامس عشر للجمعية الخليجية للإعاقة حول "جودة الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة" ، 2015/03/02، دوحة، قطر.

خامسا: المواقع الالكترونية

1. المهندس حسان، نظام الادارة المتكامل (المفهوم و المتطلبات)، مقال متاح على الموقع: https://hrdiscussion.com/hr61346.html
2. https://www.iso.org/fr/iso-9001-qualit y-management.html متاح على الموقع:
3. المستشارون العالميون، متاح على الموقع http://www.gckw.com/ISO-9001-AR.asp?SPID=68
4. محمد الشحات، تعرف على اهم التعديلات لمواصفة 2015: ISO 9001 ، مقال الكتروني، متاح على الموقع https://www.linkedin.com/pulse/
5. متاح على الموقع: http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/what.htm
6. نظام إدارة السلامة والصحة المهنيةOHSAS 18001 مقال متاح على الموقع: http://www.iso-tec.com
7. المهندس حسان، مقال: نظام ادارة السلامة و الصحة المهنية OHSAS 18001، مجلة عالم الجودة الالكترونية، 2012، متاح على الموقع http://www.alamelgawda.com/vb/showthread.php?t=2246

8. نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، مقال متاح على الموقع https://ar.wikipedia.org/wiki

9. متاح على الموقع https://ar.wikipedia.org/wiki /Catterpillar/

10. نشرة صندوق النقد الدولي، متاح على الواقع www.imf.org/external/new112415aa

11. نشرة صندوق النقد الدولي، متاح على الواقع www.imf.org/external/new112415aa

12. وهيبة مقدم، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، مداخلة اقتصاديات البيئة والمسؤولية الاجتماعية، منشورات منتدى إدارة عالم التطوع العربي، بدون تاريخ، متاح على الموقع:www.Arabvolunteering.org

13. http://www.iso.org/iso/fr/home/standards.htm, vue le 27/10/2016

14. Véronique SMEE, Le Global Compact des Nations Unies, publié sur le sit http://www.novethic.fr/novethic/responsabilite-sociale-entreprise/societe-de-gestion/bilan societal/23798.jsp

15. المهندس حسان، نظام الادارة المتكامل (المفهوم و المتطلبات)، مقال متاح على الموقع: https://hrdiscussion.com/hr61346.html

16. https://www.iso.org/fr/iso-9001-qualit y-management.html

17. المستشارون العالميون، متاح على الموقع -http://www.gckw.com/ISO-9001 AR.asp?SPID=68

18. محمد الشحات، تعرف على اهم التعديلات لمواصفة 2015: ISO 9001 ، مقال الكتروني، متاح على الموقع https://www.linkedin.com/pulse/، تاريخ

19. متاح على الموقع: -http://www.ohsas-18001-occupational-health-and safety.com/what.htm

20. نظام إدارة السلامة والصحة المهنيةOHSAS 18001 مقال متاح على الموقع: http://www.iso-tec.com

21. المهندس حسان، مقال: نظام ادارة السلامة و الصحة المهنية OHSAS 18001، مجلة عالم الجودة الالكترونية، 2012، متاح على الموقع http://www.alamelgawda.com/vb/showthread.php?t=2246

22.المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية أيزو 26000 حول المسئولية الاجتماعية، منشورة صادرة عن المنظمة العالمية للمعايرة، ، ص8، متاح على الموقع www.iso.org

23.متاح على الموقع https://ar.wikipedia.org/wiki /Catterpillar/

24.نشرة صندوق النقد الدولي، متاح على الواقع www.imf.org/external/new112415aa

25.وهيبة مقدم، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، مداخلة اقتصاديات البيئة والمسؤولية الاجتماعية، منشورات منتدى إدارة عالم التطوع العربي، بدون تاريخ، متاح على الموقع:www.Arabvolunteering.org

26.نشرة صندوق النقد الدولي، متاح على الواقع www.imf.org/external/new112415aa

27. Qu'est ce que le système de management intégré (SMI) ? ,Disponible sur le site :http://www.management-integre.com/smi.php

28.نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، مقال متاح على الموقع https://ar.wikipedia.org/wiki

29.محمد هشام خطاب، مبادئ ادارة الجودة الشاملة، مجلة ادارة و اقتصاد، معهد الامام الشيرازي الدولي للدراسات، واشنطن، متح على الموقع:
http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/1410.htm

30.أسس ومبادئ نظم إدارة الصحة الوظيفية والسلامةOHSAS 18001 ، موسوعة الجهات الحاصلةعلى شهادات نظم الادارة، متاح على الموقع:
http://www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-ar/ohsas-18001

31.دور القيم وأخلاقيات الاعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الادارة الرشيدة (الحوكمة)، متاح على الموقع الالكتزني لموسوعة الاقتصاد و التمويل الاسلامي .www iefpedia.com

32.مراد ابو رجب و آخرون، معوقات تبني التسويق الاخضر من قبل المنظمات العاملة في شمال الضفة الغربية في فلسطين، مقال متاح على الموقع:
https://www.eco.najah.edu/sites/eco.najah.edu/

الملاحـــــق

الملحق رقم 01: شهادة النظام إدارة الجودة 2008: ISO 9001 لشركة كوندور إليكترونيكس



Certificat

Référentiel **ISO 9001:2008**

Enregistré sous le n° 01 100 1420739

Titulaire du certificat:

Condor

SPA CONDOR ELECTRONICS
Zone d'activité îlot 70 Section
DZ - 161-34000 Wilaya B.B.A.
Algérie

Domaine de validité:
- Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroménagers, électroniques, produits informatiques et panneaux photovoltaïques
- Conception et développement de produits frigorifiques et de climatisation

Par l'audit, la conformité aux exigences de la norme ISO 9001:2008 a été démontrée.

Validité: Ce certificat est valable du 2015-07-07 jusqu'au 2018-07-06.

2015-07-13

TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln

www.tuv.com

DAkkS Deutsche Akkreditierungsstelle D-ZM-16031-01-00

TÜVRheinland®
Precisely Right.

10/2011 4.08 E A4 © TÜV, TUEV and TUV are registered trademarks. Utilisation and application requires prior approval.

الملحق رقم 02: شهادة النظام الادارة البيئية ISO 14001 :2004 لشركة كوندور إليكترونيكس



Certificat

Référentiel **ISO 14001:2004**

Enregistré sous le n° 01 104 1420739

Titulaire du certificat:

Condor

SPA CONDOR ELECTRONICS
Zone d'activité îlot 70 Section
161-34000 Wilaya B.B.A.
Algérie

Domaine de validité:
- Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroménagers, électroniques, produits informatiques et panneaux photovoltaïques.
- Conception et développement de produits frigorifiques et de climatisation.

Par l'audit, la conformité aux exigences de la norme ISO 14001:2004 a été démontrée.

Validité: Ce certificat est valable du 2015-07-07 jusqu'au 2018-07-06.

2015-07-13

TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln

www.tuv.com

DAkkS Deutsche Akkreditierungsstelle D-ZM-16031-01-00

TÜVRheinland®
Precisely Right.

10/201 4.08 E A4 © TÜV, TUEV and TUV are registered trademarks. Utilisation and application requires prior approval

الملحق رقم 03: شهادة النظام الادارة الصحة و السلامة المهنية OHSAS 18001 :2007 لشركة كوندور إليكترونيكس



Certificat

Référentiel **BS OHSAS 18001:2007**

Enregistré sous le n° 01 113 1420739

Titulaire du certificat:

Condor

SPA CONDOR ELECTRONICS
Zone d'activité îlot 70 Section
161-34000 Wilaya B.B.A.
Algérie

Domaine de validité:
- Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroménagers, électroniques, produits informatiques et panneaux photovoltaïques
- Conception et développement de produits frigorifiques et de climatisation

Par l'audit, la conformité aux exigences de la norme BS OHSAS 18001:2007 a été démontrée.

Validité: Ce certificat est valable du 2015-07-07 jusqu'au 2018-07-06.

2015-07-13

TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln

www.tuv.com

DAkkS Deutsche Akkreditierungsstelle D-ZM-16031-01-00

TÜVRheinland®
Precisely Right.

10/201 4.08 E A4 © TÜV, TUEV and TUV are registered trademarks. Utilisation and application requires prior approval.

الملحق رقم 04: شهادة البصمة الجزائرية (منتدى رؤساء المؤسسات الجزائرية) لشركة كوندور إليكترونيكس



FCE | منتدى رؤساء المؤسسات

ATTESTATION D'ATTRIBUTION DU LABEL BASSMA DJAZAIRIA

BASSMA DJAZAIRIA

Le comité de labellisation « Bassma Djazaïria »
atteste que le produit cité ci-dessous répond aux exigences
du cahier des charges du label.

Le Forum des Chefs d'Entreprise décerne donc le label au produit :

Réfrigérateurs

De l'entreprise :

CONDOR

Date de labellisation : 25 avril 2016
Valable jusqu'au : 25 avril 2018

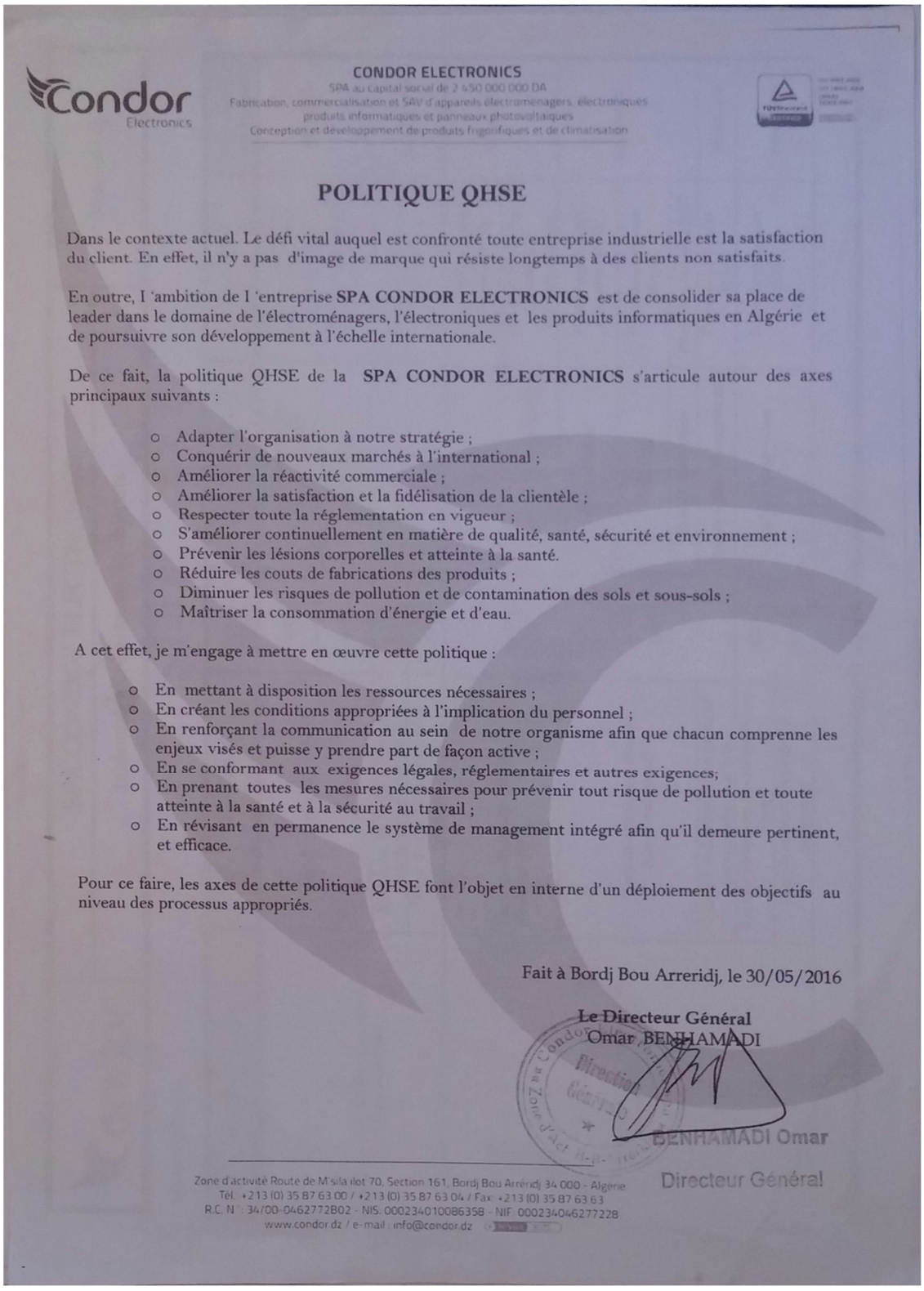
Président du Comité de Labellisation
Dr. Brahim Benabdeslem

Forum des Chefs d'Entreprise

Attestation N° : BD-001-250416

Sous réserve du strict respect continu des critères
de labellisation « Bassma Djazaïria », cette attestation
est valable pour une période de 2 ans.

الملحق رقم 05: سياية الجودة، الصحة والسلامة المهنية و البيئة QHSE لشركة كوندور إليكترونيكس



CONDOR ELECTRONICS
SPA au capital social de 2 450 000 000 DA
Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroménagers, électroniques produits informatiques et panneaux photovoltaïques
Conception et développement de produits frigorifiques et de climatisation

POLITIQUE QHSE

Dans le contexte actuel. Le défi vital auquel est confronté toute entreprise industrielle est la satisfaction du client. En effet, il n'y a pas d'image de marque qui résiste longtemps à des clients non satisfaits.

En outre, I 'ambition de I 'entreprise **SPA CONDOR ELECTRONICS** est de consolider sa place de leader dans le domaine de l'électroménagers, l'électroniques et les produits informatiques en Algérie et de poursuivre son développement à l'échelle internationale.

De ce fait, la politique QHSE de la **SPA CONDOR ELECTRONICS** s'articule autour des axes principaux suivants :

- Adapter l'organisation à notre stratégie ;
- Conquérir de nouveaux marchés à l'international ;
- Améliorer la réactivité commerciale ;
- Améliorer la satisfaction et la fidélisation de la clientèle ;
- Respecter toute la réglementation en vigueur ;
- S'améliorer continuellement en matière de qualité, santé, sécurité et environnement ;
- Prévenir les lésions corporelles et atteinte à la santé.
- Réduire les couts de fabrications des produits ;
- Diminuer les risques de pollution et de contamination des sols et sous-sols ;
- Maîtriser la consommation d'énergie et d'eau.

A cet effet, je m'engage à mettre en œuvre cette politique :

- En mettant à disposition les ressources nécessaires ;
- En créant les conditions appropriées à l'implication du personnel ;
- En renforçant la communication au sein de notre organisme afin que chacun comprenne les enjeux visés et puisse y prendre part de façon active ;
- En se conformant aux exigences légales, réglementaires et autres exigences;
- En prenant toutes les mesures nécessaires pour prévenir tout risque de pollution et toute atteinte à la santé et à la sécurité au travail ;
- En révisant en permanence le système de management intégré afin qu'il demeure pertinent, et efficace.

Pour ce faire, les axes de cette politique QHSE font l'objet en interne d'un déploiement des objectifs au niveau des processus appropriés.

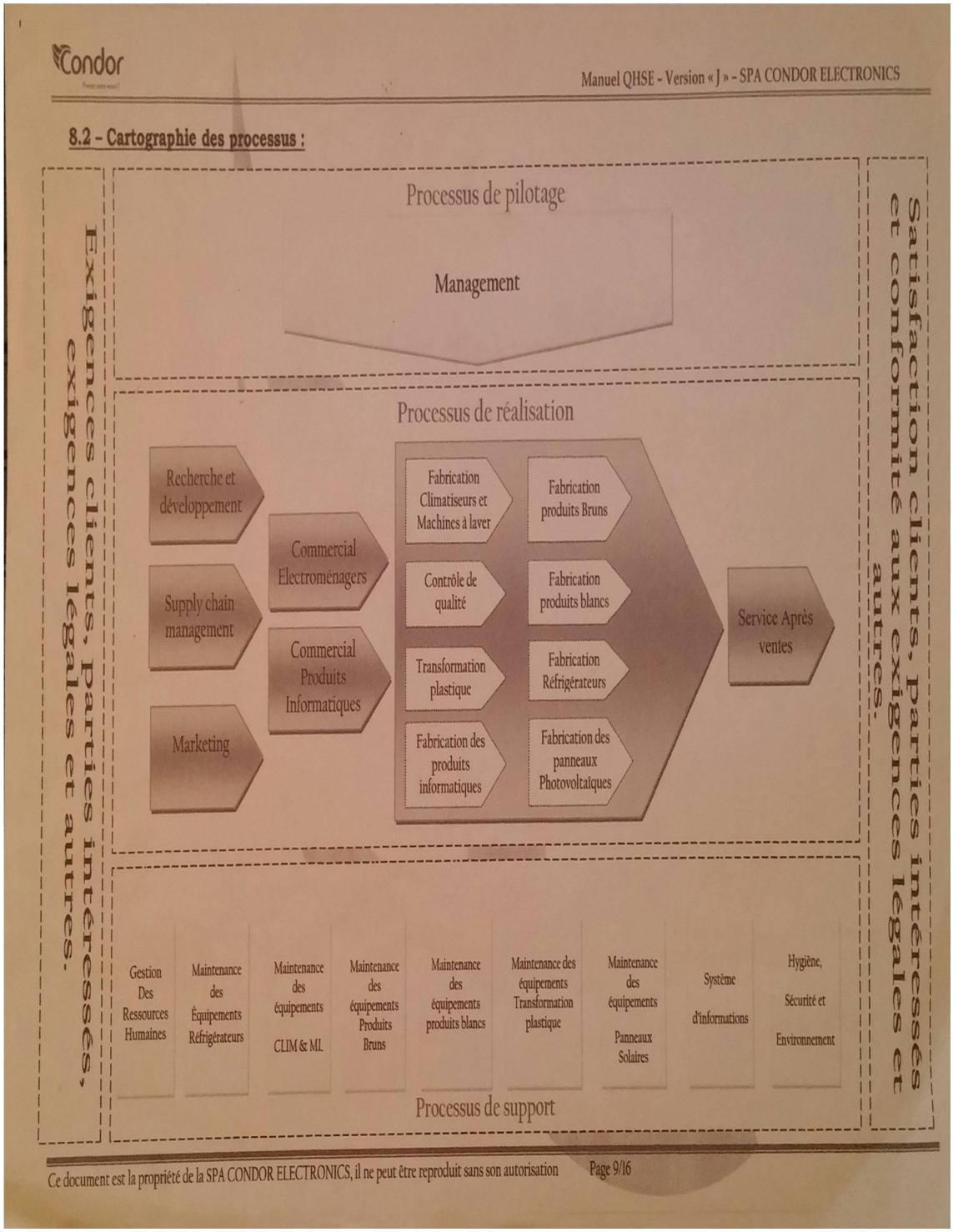
Fait à Bordj Bou Arreridj, le 30/05/2016

Le Directeur Général
Omar BENHAMADI

BENHAMADI Omar
Directeur Général

Zone d'activité Route de M'sila ilot 70, Section 161, Bordj Bou Arreridj 34 000 - Algérie
Tél. +213 (0) 35 87 63 00 / +213 (0) 35 87 63 04 / Fax +213 (0) 35 87 63 63
R.C. N° : 34/00-0462772B02 - NIS. 000234010086358 - NIF. 000234046277228
www.condor.dz / e-mail : info@condor.dz

الملحق رقم 06: خريطة عمليات QHSE لشركة كوندور إليكترونيكس



الملحق رقم 07: جدول المؤشرات و الاهداف المعتمدة لدى شركة كوندور إليكترونيكس

الصفحة الأولى

Condor	SPA CONDOR ELECTRONICS Tableau de déploiement des objectifs	Version : G

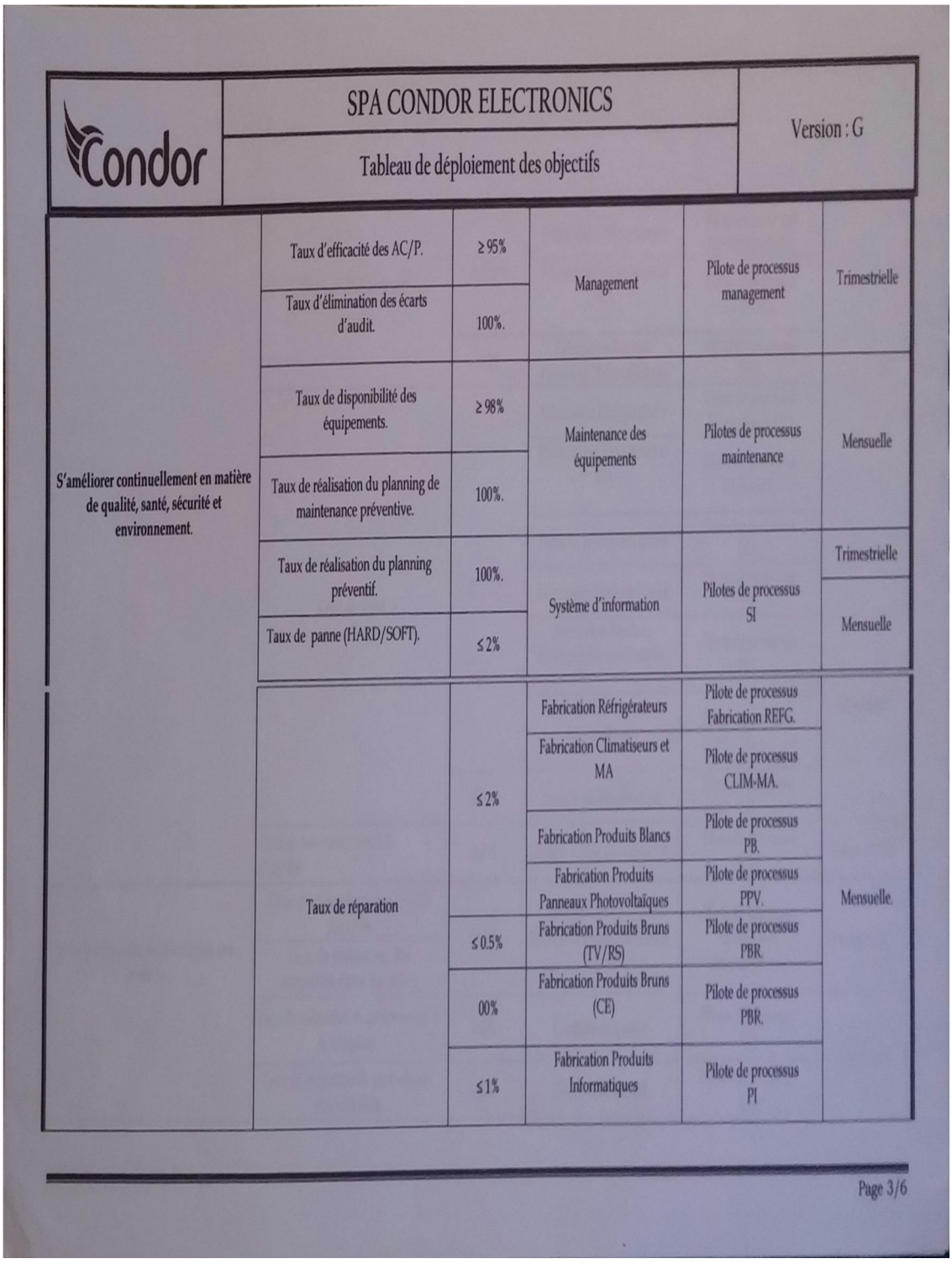
Date : 01/06/2016

Objectifs stratégique.	Indicateurs	Objectifs et Cibles	Processus Concernés	Responsables	Fréquence de vérification
Conquérir de nouveaux marchés à l'international.	Taux d'augmentation du CA.	≥ 15%	Commercial produits Electroménagers	Pilote de processus Commercial Produits Electroménagers.	Mensuelle
		≥ 50%	Commercial -IT	Pilote de processus Commercial -IT	
	Evolution de la part de marché par famille de produits	/	Marketing.	Pilote de processus MARK.	Semestrielle
	Taux de réalisation du plan marketing	100%			
Améliorer la satisfaction et la fidélisation de la clientèle	Taux de satisfaction clients (Revendeurs)	≥ 85%.	Commercial - IT	Pilote de processus Commercial -IT	Mensuelle
			Commercial Electroménagers	Pilote de processus Commercial Electroménagers.	
	Taux de satisfaction clients (Consommateurs)	100%	Commercial -IT	Pilote de processus Commercial - IT	Semestrielle.
			Marketing.	Pilote de processus MARK.	
			Service après vente	Pilote de processus SAV	
	Taux de réalisation du programme prévisionnel d'achats.		Supply Chain Management	Pilote de processus SCM.	Mensuelle
	Taux de traitement des réclamations clients :	100%	Service après- vente	Pilote de processus SAV	Mensuelle
	Taux de respect des délais de réparation :	3JOURS			

تابع الملحق رقم 07: الصفحة الثانية

Condor	SPA CONDOR ELECTRONICS Tableau de déploiement des objectifs			Version : G	
	Taux de traitement des réclamations clients Taux de traitement des réclamations clients relatives a la qualité	100%	Commercial électroménagers	Pilote de processus Commercial Electroménagers.	Mensuelle
			Commercial -IT	Pilote de processus Commercial - IT	
			Service après- vente	Pilote de processus SAV	
			Contrôle qualité	Pilote de processus contrôle qualité	
Améliorer la réactivité commerciale	Délai d'apurement des dossiers et mise à disposition de la marchandise.	≤5 jours	Supply Chain Management	Pilote de processus SCM.	Mensuelle
	Taux de satisfaction des demandes achats.	100%	Supply Chain Management	Pilote de processus SCM.	
	Cout des surestaries.	zéro DA	Supply Chain Management	Pilote de processus SCM.	Mensuelle
	Taux de créances	≤7%	Commercial électroménagers	Pilote de processus commercial électroménagers	
			Commercial - IT	Pilote de processus commercial - IT	
	Taux de satisfaction des besoins exprimés.	100%	Transformation plastique	Pilote de processus TP.	Trimestrielle
	Taux de réalisation du programme prévisionnel. .	100%	Fabrication Réfrigérateurs	Pilote de processus Fabrication REFG.	Mensuelle.
			Fabrication Climatiseurs et MA	Pilote de processus CLIM-MA.	
			Fabrication Produits Bruns.	Pilote de processus PBR.	
			Fabrication Produits Blancs	Pilote de processus PB.	
			Fabrication Panneaux Photovoltaïques.	Pilote de processus PPV.	
			Fabrication Produits Informatiques.	Pilote de processus PI.	

تابع الملحق رقم 07: الصفحة الثالثة



Condor	SPA CONDOR ELECTRONICS Tableau de déploiement des objectifs			Version : G	
S'améliorer continuellement en matière de qualité, santé, sécurité et environnement.	Taux d'efficacité des AC/P.	≥ 95%	Management	Pilote de processus management	Trimestrielle
	Taux d'élimination des écarts d'audit.	100%.			
	Taux de disponibilité des équipements.	≥ 98%	Maintenance des équipements	Pilotes de processus maintenance	Mensuelle
	Taux de réalisation du planning de maintenance préventive.	100%.			
	Taux de réalisation du planning préventif.	100%.	Système d'information	Pilotes de processus SI	Trimestrielle
	Taux de panne (HARD/SOFT).	≤ 2%			Mensuelle
	Taux de réparation	≤ 2%	Fabrication Réfrigérateurs	Pilote de processus Fabrication REFG.	Mensuelle.
			Fabrication Climatiseurs et MA	Pilote de processus CLIM-MA.	
			Fabrication Produits Blancs	Pilote de processus PB.	
			Fabrication Produits Panneaux Photovoltaïques	Pilote de processus PPV.	
		≤ 0.5%	Fabrication Produits Bruns (TV/RS)	Pilote de processus PBR.	
		00%	Fabrication Produits Bruns (CE)	Pilote de processus PBR.	
		≤ 1%	Fabrication Produits Informatiques	Pilote de processus PI	

Page 3/6

تابع الملحق رقم 07: الصفحة الرابعة

Condor	SPA CONDOR ELECTRONICS Tableau de déploiement des objectifs			Version : G	
	Taux de déclassement	≤ 0.25%	Fabrication Réfrigérateurs	Pilote de processus Fabrication REFG.	
			Fabrication Climatiseurs et MA	Pilote de processus CLIM-MA.	
		≤ 2%	Fabrication Produits Panneaux Photovoltaïques	Pilote de processus PPV.	
	Cout de rebut	≤ 0.5 %.	Fabrication Réfrigérateurs	Pilote de processus Fabrication REFG.	
			Fabrication Climatiseurs et MA	Pilote de processus CLIM-MA.	
			Fabrication Produits Bruns	Pilote de processus PBR.	
			Fabrication Produits Blancs	Pilote de processus PB.	
			Fabrication Produits Panneaux Photovoltaïques	Pilote de processus PPV.	Mensuelle.
			Fabrication Produits Informatiques.	Pilote de processus PI.	
		≤ 1 %.	Transformation plastique	Pilote de processus TP.	
	Taux de non-conformité à la réception.	≤ 1%	Supply Chain Management	Pilote de processus SCM.	Trimestrielle.
Réduire les couts de fabrication des produits	Taux d'avancement des projets planifiés	100%	Recherche et développement	Pilote de processus recherche et développement	Trimestrielle
	Taux de réalisation des maquettes dans les délais				
	Taux de réalisation de prélèvement à la réception.	100%	Contrôle de qualité	Pilotes de processus CQ	Mensuelle
	Taux de réalisation de prélèvement produits finis	100%	Contrôle de qualité	Pilotes de processus CQ	

تابع الملحق رقم 07: الصفحة الخامسة

Condor	SPA CONDOR ELECTRONICS Tableau de déploiement des objectifs			Version : G	
	Taux de traitement des réclamations clients relatives à la qualité du produit	100%	Contrôle de qualité	Pilotes de processus CQ	
Respecter toute la réglementation en vigueur	/	Tenir a jour le registre des exigences légales applicables	Management	Pilote de processus management	Trimestrielle
Adapter l'organisation à notre stratégie	Taux d'absentéisme	≤ 4%	Gestion des Ressources Humaines	Pilote de processus GRH.	Mensuelle
	Taux de départ (Turn over) :	≤ 1% (Cadres) ≤ 1.5 % (Maitrise) ≤ 2 % (Exécution)	Gestion des Ressources Humaines	Pilote de processus GRH.	Trimestrielle
	Taux d'efficacité de recrutement	≥ 90%	Gestion des Ressources Humaines	Pilote de processus GRH.	Mensuelle
	Taux de réalisation du plan de formation.	100%	Gestion des Ressources Humaines	Pilote de processus GRH.	Trimestrielle
	Taux d'efficacité de la formation	≥ 80 %.	Gestion des Ressources Humaines.	Pilote de processus GRH.	
Prévenir les lésions corporelles et atteintes à la santé	Taux de fréquence	≤ 30	HSE	Pilotes de processus HSE	Mensuelle
	Taux de Gravité	≤ 0.4	HSE	Pilotes de processus HSE	
	/	Programme de management SST	HSE	Pilotes de processus HSE	/

تابع الملحق رقم 07: الصفحة السادسة

Condor	SPA CONDOR ELECTRONICS Tableau de déploiement des objectifs			Version : G	
Diminuer les risques de pollution et de contamination des sols et sous-sols	Valorisation des déchets	/	HSE	Pilotes de processus HSE	Mensuelle
	Identification de la quantité des déchets	/	HSE	Pilotes de processus HSE	
	/	Programme de management ENV	HSE	Pilotes de processus HSE	/
Maitriser la consommation d'eau et d'énergie	Consommation des eaux industrielles	20%	HSE/site 02	Pilotes de processus HSE	Semestrielle
		/	HSE/ SITE 01		