

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس سطيف

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه

في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة

تحت عنوان

دور الأنظمة الإدارية المدمجة في تحقيق التنمية المستدامة

دراسة مقارنة: المؤسسة الوطنية للورق وفنون الطباعة

مؤسسة صناعة الإسمنت عين كبيرة

والمؤسسة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية

إشراف الدكتور:

○ عبد الوهاب بلمهدي

إعداد الطالب

○ خلفاوي عمر

لجنة المناقشة

أ.د. كمال بوعظم أستاذ محاضر جامعة سطيف رئيسا

د. عبد الوهاب بلمهدي أستاذ محاضر جامعة سطيف مشرفا ومقررا

د. حسين بورغدة أستاذ محاضر جامعة سطيف مناقشا

د. عبد الناصر رواجي أستاذ محاضر جامعة سطيف مناقشا

السنة الجامعية 2012/2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ "

اللَّهُ عَزِيزٌ غَفُورٌ "

صدق الله العظيم .

الآية (28) سورة فاطر .

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى زوجتي

إلى أخوتي وأخواتي

إلى جميع أفراد عائلة بوعبد الله كمال محمد الناصر

إلى كل الأصدقاء وزملائي في العمل

إلى المشرف عبد الوهاب بلمهدي

إلى طلبة مدرسة الدكتوراه إدارة أعمال والتنمية المستدامة دفعة 2008

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى زوجتي

إلى أخوتي وأخواتي

إلى جميع أفراد عائلة بوعبد الله كمال محمد الناصر

إلى كل الأصدقاء وزملائي في العمل

إلى المشرف عبد الوهاب بلمهدي

إلى طلبة مدرسة الدكتوراه إدارة أعمال والتنمية المستدامة دفعة 2008

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى أخوتي وأخواتي

إلى زوجتي

إلى كل الأصدقاء وزملائي في العمل

إلى طلبة مدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال والتنمية المستدامة دفعة 2008

شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعم العلم ووقفنا لإنجاز هذا العمل وإتمامه.

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الخالص والاحترام الفائق إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر:

الأستاذ المشرف الدكتور بلمهدي عبد الوهاب الذي لم يتوان في تقديم نصائحه وإرشاداته القيمة، أسأل الله أن يبارك في صحته وعلمه.

كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى:

الأستاذ بومعروف إلياس

الأستاذ العايب عبد الرحمان

كما لا يفوتني أن أتقدم بشكري الجزيل للإطارات:

السيدة "تامى رشيدة" مسؤولة دائرة الجودة ومراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية على المعلومات والنصائح القيمة التي أسدتها لي.

الآنسة "بن واركو صباح" رئيسة دائرة الجودة بمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة.

شكر جزيل للسيد "زبيري صالح و حرفوش" الإطارين بمؤسسة صناعة الإسمنت عين كبيرة.

فقدهة لالة

مقدمة عامة:

كثير استخدام مفهوم التنمية المستدامة في الوقت الحاضر، ويعتبر أول من أشار إليه بشكل رسمي هو تقرير " مستقبلنا المشترك " الصادر عن اللجنة العالمية للتنمية والبيئة عام 1987. تشكلت هذه اللجنة بقرار من الجمعية العامة للأمم المتحدة في ديسمبر/ كانون الأول عام 1983 برئاسة " برانتلاند " رئيسة وزراء النرويج وعضوية (22) شخصية من النخب السياسية والاقتصادية الحاكمة في العالم، وذلك بهدف مواصلة النمو الاقتصادي العالمي دون الحاجة إلى إجراء تغييرات جذرية في بنية النظام الاقتصادي العالمي.

وتم بموجب هذا التقرير دمج الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في تعريف واحد. وعرفت اللجنة التنمية المستدامة: " بالتنمية التي تأخذ بعين الاعتبار حاجات المجتمع الراهنة بدون المساس بحقوق الأجيال القادمة في الوفاء باحتياجاتهم ".

والمؤسسات الاقتصادية باعتبارها خالقة للثروة، مستهلكة بقوة للثروات، مستهلكة للموارد الطبيعية، منتجة للنفايات ومحدثة للتلوث فإن أنشطتها تؤثر بعمق على البيئة، لذا يمكن لها لعب دور محوري على المستويين المحلي و الدولي للتدخل الإيجابي لفائدة التنمية المستدامة، فهي تساهم بطريقة مباشرة في التنمية الاقتصادية للأقاليم عن طريق الاستثمارات وإنشاء الصناعات فيها، عن طريق شروط العمل التي تعرضها على العمال بإمكانها تحفيز وفرض احترام الحقوق الإنسانية وتبني ممارسات الصحة والسلامة في العمل وعن طريق تخفيض آثار أنشطتها على البيئة.

مؤسسات اليوم في ظل العولمة الاقتصادية التي جعلت للمؤسسات إستراتيجيات ليس فقط على مستوى الأسواق المحلية والوطنية بل رسم استراتيجيات على المستوى الدولي، لذا وجب عليها أن تظهر فعاليتها وتنافسيتها كونهما معرضة إلى تحديات كبرى ايكولوجية، تقنية، اجتماعية وسياسية تجبرها على التجاوب السريع والإيجابي في عدة مجالات فلم يعد فقط توجهها الرئيس هو إرضاء الزبائن فقط إنما إرضاء كل الأطراف ذات المصلحة لذلك عملت المؤسسة جاهدة للحصول على شهادات الايزو في ظل النجاح الكبير للأنظمة الإدارية (ISO 9000) الخاص بإدارة الجودة، (ISO 14000) الخاص بإدارة البيئة و(OHSAS 18000) الخاص بالصحة والسلامة المهنية، من هنا جاء التفكير في تطبيق المؤسسة فكرة الأنظمة الإدارية المدجة كتوجه سليم للمؤسسة لإدماج الأنظمة الإدارية: الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية في بناء واحد لهدفين أوليين هما: الإجراءات المشتركة في تطبيق هذه الأنظمة من جهة ومن جهة ثانية الاختصار في الوقت وتكاليف الحصول على المواصفات القياسية منفصلة والتوجه مباشرة نحو العمل على الحصول على: تقييس الأنظمة الإدارية المدجة.

يمكن تطبيق الأنظمة الإدارية المدججة في كل أنواع المؤسسات مهما كان حجمها ولكل قطاع نشاط وهو مقارنة مهيكلتة تسمح بتحديد الأهداف في كل ما يخص: إدارة الجودة، الإدارة البيئية وإدارة الأمن والسلامة المهنية في العمل.

فهو مؤسس على أساس إدماج الأنظمة الإدارية التالية:

- إدارة الجودة: (ISO 9000) بهدف تحسين الممارسات في البعد الاقتصادي.
- الإدارة البيئية: (ISO 14000) بهدف تحسين الممارسات والأداء البيئي.
- إدارة الصحة والسلامة المهنية: (OHSAS 18000) بهدف تحسين الأداء الاجتماعي للمنظمات.

1- مشكلة البحث: تتمحور الإشكالية المطروحة في هذا البحث حول الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

كيف تساهم الأنظمة الإدارية المدججة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات؟

من الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- § هل لإدارة الجودة دور إيجابي في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات؟
- § هل للإدارة البيئية دور إيجابي في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات؟
- § هل لإدارة الصحة والسلامة المهنية دور إيجابي في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات؟
- § ما مدى ممارسة المؤسسات محل الدراسة للأنظمة الإدارية المدججة؟

2- فرضيات البحث:

يوجد هناك دور إيجابي للأنظمة الإدارية المدججة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات.

الفرضيات الفرعية:

- § يوجد دور إيجابي لإدارة الجودة في تحقيق التنمية المستدامة.
- § يوجد دور إيجابي للإدارة البيئية في تحقيق التنمية المستدامة.
- § يوجد دور إيجابي لإدارة الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التنمية المستدامة.
- § معظم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا تتبنى الأنظمة الإدارية المدججة: إدارة الجودة، الإدارة البيئية وإدارة الصحة والسلامة المهنية.

3- أهمية البحث:

يعد موضوع الأنظمة الإدارية المدججة موضوع حديث وجدير بالبحث خاصة إذا ما تعلق بالبحث في توفير الحلول العملية التي يقدمها في توجه نحو تحقيق التنمية المستدامة في ظل تطلع المدراء والمسيرين إلى الحلول العملية وليس فقط التنظير النظري لممارسة التنمية المستدامة وإدماجها في التسيير اليومي للحد من الآثار السلبية لأنشطتها على المرودية والفعالية.

الموضوع مهم من الناحية العلمية نظرا لقلّة الدراسات التي تطرقت إليه وافتقار المكتبة الجامعية لمثل هذه الدراسات التي توضح دور الأنظمة الإدارية في تحقيق التنمية والمستدامة ومؤشرات القياس.

كثير من المؤسسات اليوم تعمل جاهدة على الحصول على المواصفات القياسية في الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية كما هو حال المؤسسات الجزائرية، فالموضوع يوضح أهمية الانطلاقة للعمل على تقييس أنظمة إدارتها المدججة مباشرة بهدف تحقيق فعاليتها وضمان تنافسيتها في توجه نحو إدماج التنمية المستدامة في ثقافة المؤسسة من جهة و الممارسات الإدارية والتنظيمية التي تفضي إلى نتائج فعّلية وكذلك الاقتصاد في الوقت والتكاليف خاصة للحصول على التقييس من جهة ومن جهة أخرى القيام بعملية المراجعة للأنظمة الإدارية مدججة وليس كل نظام على حدى لتحقيق مبدأ التحسين المستمر.

إذن الموضوع من الناحية العملية يقدم للمؤسسة الحلول التطبيقية من خلال متطلبات المواصفات القياسية الايزو 9001 إصدار 2008 المتعلقة بإدارة الجودة وايزو 14001 إصدار المتعلقة بالإدارة البيئية 2004 نظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001 المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية ويدعم ويرسخ ثقافة العمل الإداري واقتناع المؤسسة الاقتصادية بتحقيق العائد الاقتصادي للاستثمار المسؤول بيئيا واجتماعيا على المدى المتوسط والبعيد وتحقيق استمرارية وتطور هذه الأنظمة من خلال المراجعة و التحسين المستمر.

إضافة إلى ذلك هناك رغبة الشخصية في البحث والتعمق في هذا الموضوع ومحاوله التمكن من التحكم في فهم الجانب النظري وتوظيفه عمليا لفائدة المؤسسات الاقتصادية.

4-أهداف البحث: يهدف هذا البحث بجانبه النظري والميداني إلى التعرف على مستوى مساهمة الأنظمة الإدارية المدججة في تحقيق التنمية المستدامة ويهدف الجانب التطبيقي إلى الإجابة على التساؤلات الهامة للدراسة واختبار صحة الفرضيات وهل فعلا هناك أثر ايجابي لتطبيق الأنظمة الإدارية المدججة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال قياس الأداء الاقتصادي، البيئي والاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة، ومحاوله إبراز أهمية الدراسة من خلال المقارنة بين مؤسسات على النحو الآتي: المؤسسة الوطنية فنون الطباعة والتوضيب لبرج بوعريريج الناشطة في صناعة وتوضيب الورق والتي حاليا متحصلة على التقييس في الجودة فقط ومؤسسة عين الكبيرة لصناعة الإسمنت ولاية سطيف التي بها نظام إدارة مدمج "جودة ISO 9001 وبيئة ISO 14001 " ومؤسسة منشآت السكة الحديدية(فرع الشركة الوطنية للنقل والسكك الحديدية) والتي تطبق الأنظمة الإدارية المدججة: ISO 9001 وISO14001، OHSAS 18001 "جودة، بيئة وسلامة مهنية" ومحولة قياس مدى توافق ممارسات هذه المؤسسات مع ضوابط ومعايير التنمية المستدامة وما الذي تقدمه عمليا الأنظمة الإدارية المدججة لتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية، البيئية والاجتماعية.

5- المنهج المتبع: سأنتج في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الإحاطة بالجوانب النظرية للموضوع وتحليل نتائج الدراسة المقارنة بين المؤسسات السالف ذكرها والأدوات الإحصائية عن طريق حساب المتوسطات والنسب المئوية.

6- تبويب الموضوع:

سأتناول هذا الموضوع من خلال مقدمة عامة و في الفصل الأول مدخل نظري للأنظمة الإدارية المدمجة من خلال الإحاطة التامة بالجانب النظري للأنظمة الإدارية والمدمجة. الفصل الثاني التنمية المستدامة في المنظمات من خلال تركيز الفصل لدراسة أبعاد التنمية المستدامة على المستوى الجزئي "المؤسسة الاقتصادية" بإبراز الدور المحوري للمؤسسة في الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة و آليات إدماجها ومؤشرات قياس أدائها المستدام. الفصل الثالث يتناول الدراسة المقارنة من خلال محاولة توظيف الجانب النظري في الفصلين الأول والثاني لاختبار صحة الفرضيات والقياس الفعلي لمدى مساهمة الأنظمة الإدارية المدمجة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة المقارنة.

7- الدراسات السابقة:

كثيرة الأبحاث التي أجريت في مجال دراسة إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية الايزو 9000، الأيزو 14000 المتعلق بإدارة البيئة و OHSAS 18000 المتعلق بالصحة والسلامة المهنية في العمل لكن ما تعلق بدراسة الأنظمة الإدارية المدمجة "جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة فلا توجد دراسة سابقة تحاول الإجابة على تساؤل طبيعة هذا الدور سوى بعض المقالات التي أشارت إلى مساهمة الأنظمة الإدارية المدمجة في تحقيق التنمية المستدامة.

سنعدد بداية بعض الدراسات التي تناولت الأنظمة الإدارية خاصة تلك المتعلقة بإدارة الجودة المتعددة سأكتفي بذكر بعضها كون أن إدارة الجودة تعد عنصر رئيس من عناصر الأنظمة الإدارية المدمجة باعتبار تساهم في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة من خلال تحسين الأداء الكلي:

- دراسة (A-S.Mohraman and al) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة: التطبيقات والنتائج في الشركات الأمريكية الكبيرة"⁽¹⁾:

حيث حاولت هذه الدراسة اختبار طرق استخدام تطبيقات الجودة الشاملة في الشركات الأمريكية الكبيرة. وشملت الدراسة ألف شركة صناعية وخدمية.

أهم النتائج التي توصلت إليها هي: تحقيق الشركات لفوائد متمثلة في تحسين أداء العمال، التنافسية والربحية.

⁽¹⁾ A-S.Mohraman and other, **total quality management: Practices and outcomes in the largest US firm**, Employee relations, vol 17, N°1995, PP.26-41.

-دراسة قام بها (هيشور محمد صالح) بعنوان "تسيير الجودة في ظل المؤسسات الجزائرية":⁽²⁾ حاولت هذه الدراسة توضيح طرائق تسيير الجودة بالمؤسسات الجزائرية وسبل توفير الجو المناسب لها، حيث شملت الدراسة عينة مكونة من 43 مؤسسة صناعية وكانت أهم نتيجة هي: مؤسسات تطبق الجودة بشكل متقدم خاصة تلك التي تواجه منافسة قوية وأخرى عكس ذلك.

-علاي مليكة(أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة (ENICAB)⁽³⁾

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى الإجابة على الإشكالية التالية: ما أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة؟ من خلاصة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة. وكانت نتيجة الدراسة الميدانية كالتالي:

تحقيق المؤسسة لنتائج إيجابية، خاصة بعد حصولها شهادتي (ISO9002:1994) و(ISO9001:2000)،
-إلهام يحيوي بعنوان دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: "دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية":⁽¹⁾

حاولت هذه الأطروحة الإجابة على تساؤل رئيسي: كيف تساهم الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية مع توضيح بعض الجوانب النظرية كمؤشرات تقييم الأداء، إحدى طرق الجودة وحساب وتحليل تكاليف الالجودة وخصت فقط المؤسسات التي تنشط في صناعة الإسمنت وهذه الدراسة جد مهمة لنا من الناحية التطبيقية خاصة واني سأطرق لمؤسسة ناشطة في قطاع الإسمنت وهي مؤسسة عين الكبيرة لصناعة الإسمنت في الدراسة المقارنة.

تمثلت أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- الآثار الإيجابية لتطبيق مدخل الجودة على أداء المؤسسات الصناعية؛
- حساب وتحليل تكاليف الالجودة سمح بتحديد مصدرها، أسبابها وكيفية التقليل منها.

⁽²⁾ M-S.Haichour, **le management de la qualité au sein des entreprises algériennes**, thèse de doctorat d'état en sciences économiques : filière gestion, faculté des sciences économiques et de gestion, Alger, Mars 1999.

⁽³⁾علاي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة - **ENICAB**، مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير: تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر باتنة، 2003-2004.

⁽¹⁾إلهام يحيوي، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية -دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الصناعية- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 2006/2005

وعلى ضوء النتائج السابقة قدمت الباحثة عدة اقتراحات أهمها:

- التحسين المستمر للأداء في كل جوانبه (البشري، المالي، التمويين، الإنتاجي والتسويقي).
- الاهتمام ومسايرة تطورات الجودة كمستجدات نظام الأيزو لبلوغ الجودة الشاملة باعتبارها احد برامج التأهيل الجزائري.
- الاهتمام بتطوير فرع الإسمنت الجزائري.

-دراسة (Anjani KUMAR , Dipak JANAand Amresh KUMAR) بعنوان: أنظمة الإدارة البيئية والتنمية المستدامة:⁽²⁾

قامت هذه الدراسة بمحاولة إبراز أهمية تبني نظام للإدارة البيئية حسب الأيزو 14001 إصدار 2004 مع دراسة حالة المؤسسات الناشطة في الصناعات البلاستيكية ونجاح هذا النظام اقتصاديا، بيئيا وإيكولوجيا وكذلك اجتماعيا من خلال قياس الأداء المستدام.

-دراسة (Eric Brunelle) كيفية إقامة نظام إدارة متكامل الجودة والبيئة:⁽³⁾

حاولت هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: كيفية دمج نظم الإدارة الخاصة بالجودة والبيئة؟ ومن جهة أخرى معرفة الأهمية الاقتصادية، التنظيمية لهذا الإدماج لفعالية كلا النظامين المتكاملين. وكانت الفرضية: هناك إمكانية حقيقية لإقامة نظام إدارة مدمج جودة حسب الأيزو 9001 والإدارة البيئية حسب الأيزو 14001. نتائج الدراسة: عملية إدماج الأنظمة الإدارية: الجودة والبيئة مستوحاة من أحسن الممارسات لعملية إدماج أكثر المواصفات الخاصة بإدارة الجودة ISO 9001:2000 والخاصة بالإدارة البيئية ISO 14001:2004، الأنظمة الإدارية المدمجة هي أحسن أداة لتوجيه المنظمات نحو التحسين المستمر والسير نحو تحقيق التنمية المستدامة.

-دراسة (AFAQ) سنة 2001 أجريت على عينة 488 مؤسسة: لمعرفة الإجابة على خمس أسئلة محورية:

• هل تساهم عملية إدماج الأنظمة الإدارية في تقليص عمليات المراجعة؟

• ما مدى مساهمتها في تحقيق الجودة الشاملة؟

• ما مدى مساهمتها في تخفيف أنظمة التوثيق؟

• هل تسهل عملية الاتصال الداخلي؟

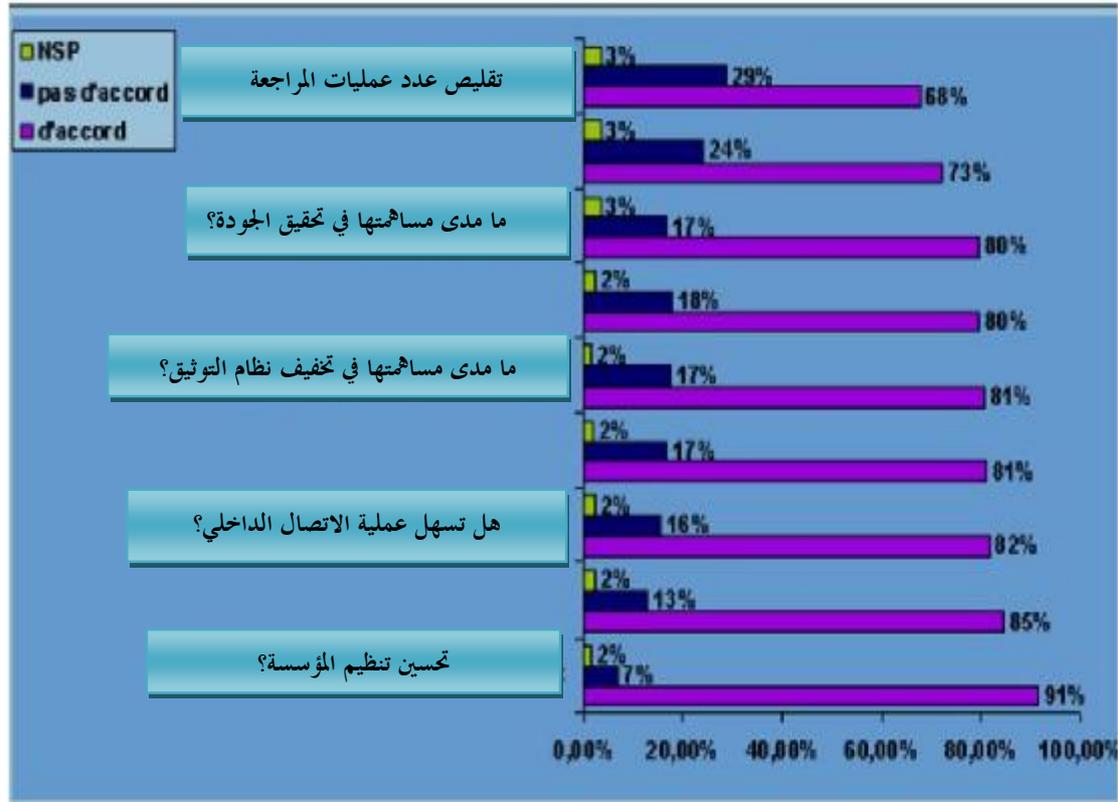
• تحسين تنظيم المؤسسة؟

والشكل البياني التالي يوضح نتائج الدراسة:

⁽²⁾ Anjani KUMAR , Dipak JANAand Amresh KUMAR, **Environmental Management System (EMS) and Sustainable Development**, Departement of Production and Industriel Engineering, National Institute of Technology, Jamshedpur, INDIA October 2008.

⁽³⁾ **l'élaboration d'un système de management intégré : qualité et environnement**, Cente Universitaire de formation, université SHERBROUKE 2005.

شكل (أ): نتائج دراسة (AFAQ)



شكل: دراسة (AFAQ) سنة 2001 أجريت على عينة 488 مؤسسة

يتضح من نتائج الدراسة أن:

68% من المؤسسات تؤكد مساهمة تبني الأنظمة الإدارية المدججة في تقليل عدد عمليات المراجعة وبالتالي تخفيض التكاليف والوقت؛

80% من المؤسسات تؤكد مساهمة الأنظمة الإدارية المدججة في تحقيق الجودة؛

81% من المؤسسات تؤكد مساهمة الأنظمة الإدارية المدججة في تخفيف نظام التوثيق؛

82% من المؤسسات تؤكد مساهمة الأنظمة الإدارية المدججة في تسهيل عملية الاتصال الداخلي؛

91% من المؤسسات تؤكد مساهمة الأنظمة الإدارية المدججة في تحسين تنظيم المؤسسة.

8- توقع الموضوع مقارنة بالدراسات السابقة: تناولت الدراسات السابقة أثر تبني نظام الجودة على تحسين وضعية المؤسسة وتنافسيتها من خلال التركيز على مدخل واحد لتحسين الأداء وهو الجودة وبالتالي إهمال بقية المدخل والمعايير والاهتمام فقط بالمواصفات القياسية الأيزو 9000 وإهمال بقية المواصفات كالأيزو 14000 وOHSAS 18000، إضافة إلى أهمية الأيزو 14001 في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات والنتائج الإيجابية لتبني

الأنظمة الإدارية المدمجة في تحقيق الجودة الشاملة. مما سبق رأينا ضرورة البحث في بقية المواصفات من خلال تناول العناصر التالية:

- § التعريف بنظام إدارة الجودة وفق الأيزو 9001 إصدار 2008 ، أهدافه، متطلبات تطبيقه ودوره في تحقيق التنمية المستدامة؛
- § دور نظام الإدارة البيئية وفق الأيزو 14001 إصدار 2004، أهدافه، متطلبات تطبيقه ودوره في تحقيق التنمية المستدامة؛
- § دور إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المرجع OHSAS 18001/2007، أهدافه، متطلبات تطبيقه ودوره في تحقيق التنمية المستدامة؛
- § إبراز أهمية إدماج الأنظمة الإدارية في نظام واحد وسياسة واحدة؛
- § كيفية إدماج الأنظمة الإدارية؛
- § إدماج هذه الأنظمة الإدارية "الجودة، البيئية والصحة والسلامة المهنية" في نظام واحد وكيف يساهم ذلك في تحقيق التنمية المستدامة من خلال دراسة تطور الأداء الاقتصادي، البيئي والاجتماعي خلال السنتين الأخيرتين.

9- صعوبات الدراسة: تلخصت صعوبات هذه الدراسة:

- أ- الجانب النظري: قلة المراجع التي تتناول الأنظمة الإدارية المدمجة خاصة في ما تعلق بإدماج الأنظمة الإدارية الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية في العمل ومساهمة هذه الأخيرة في تحقيق التنمية المستدامة. إضافة إلى ذلك المراجع المتوفرة لا تحتوي على خبرات مؤسسات في مجال توحيد الإجراءات للأنظمة الثلاث.
 - ب- الجانب التطبيقي: كان أساس اختياري للقيام بدراسة مقارنة بين ثلاث مؤسسات رغم أنها لا تنشط في نفس القطاع إلا أنها تشترك في كونها تنشط في القطاع الصناعي ولها آثار على البيئة والصحة والسلامة المهنية هو المقارنة بين مستويات الأداء التي وصلت إليها المؤسسات محل الدراسة المقارنة كالاتي:
 - § مؤسسة بما فقط نظام إدارة جودة وهي مؤسسة فنون الطباعة والتوضيب؛
 - § مؤسسة بما نظام إدارة مدمج الجودة والبيئة وهي مؤسسة صناعة الإسمنت عين الكبيرة؛
 - § مؤسسة منشآت السكة الحديدية والتي تتبنى الأنظمة الإدارية المدمجة.
- وبعد ذلك معرفة كيف تساهم الأنظمة الإدارية المدمجة "الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية" في تحقيق التنمية المستدامة. لكن هذه الرغبة اصطدمت بصعوبة الدراسة الميدانية والحصول على موافقة المؤسسات حيث وافقت إدارة مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة والتي مقرها برج بوغريريج على التبرص بعد تدخل العديد من الوسطاء لديها كون أن تقييم أداء المؤسسة والحصول على أهداف سنة 2010 وتقييمها يعد من المعومات التي لا يجب أن تنشر خارج المؤسسة حسب تقدير المسؤولين.

مؤسسة عين الكبيرة لصناعة الإسمنت نفس الشيء، فلولا تدخل المشرف على الرسالة الدكتور بلمهدي وكذلك السيد محتال عز الدين مشكورين لدي إدارة المؤسسة لما تمكنت من الحصول على المعلومات التي تخدم الجانب التطبيقي.

أما مؤسسة منشآت السكة الحديدية ومذ تقديم طلبي في 06 جوان 2010 لم تتم الموافقة إلا بعد عدة تنقلات لمقر المؤسسة في المنطقة الصناعية الروبية بتاريخ 21 فيفري 2011 والتعهد لدى إدارة المؤسسة بأن المعلومات التي سأحصل عليها لن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي ودون أن تطلع عليها أي جهة خارجية خاصة وثيقة "مراجعة الإدارة" (La Revue de Direction).

تمهيد:

عرفت الأنظمة الإدارية وفق المواصفات القياسية 9001 الخاص بإدارة الجودة والإيزو 14001 الخاص بإدارة البيئة إضافة إلى المرجعية OHSAS 18001 الخاصة بالصحة والسلامة المهنية إقبالا كبيرا من طرف المؤسسات نظرا للنتائج الإيجابية على المستويات الاقتصادية، البيئية والصحة والسلامة المهنية التي تحققت بتطبيقها والكتابات التي تناولت الأثر الإيجابي لإدماج الأنظمة الإدارية في نظام واحد وإسهامه في تحقيق التنمية المستدامة.

إن الهدف من هذا الفصل هو توفير فهم واضح للأنظمة الإدارية المدمجة وهذا سوف يشمل التعريف بالأنظمة الإدارية المدمجة ومكوناتها، مبررات إدماج الأنظمة الإدارية الجيدة، البيئة والصحة والسلامة المهنية، مختلف النماذج أو المناهج لتنفيذ وتطبيق الأنظمة الإدارية المدمجة والمستويات المختلفة للتكامل التي يمكن للمنظمة تحقيقها وكذا الحوافز والمزايا والقيود المتعلقة بمستويات الإدماج والتكامل. أخيرا سوف يتم الحديث مراجعة الأنظمة الإدارية المدمجة وعلاقة هذه الأخيرة بالتنمية المستدامة في المنظمات.

المبحث الأول: التعريف بمكونات الأنظمة الإدارية المدمجة

سنتناول في هذا المبحث التعريف بالأنظمة الإدارية المدمجة ثم التعريف بنظم الإدارة التي هي مكونات الأنظمة الإدارية المدمجة.

المطلب الأول: ماهية الأنظمة الإدارية المدمجة

تستخدم العديد من المصطلحات للتعبير عن نظام متكامل، حيث نجد "نظام متناسق"، "نظام متداخل"، نظام موحد"، "نظام شامل". ولكن لا نقصد بالنظام المتكامل "نظام واحد" بأسلوب واحد وإجراءات وتعليمات واحدة، وإنما نقصد أن الأنظمة الفرعية الجودة-الأمن-البيئة:⁽¹⁾

- يمكن أن تكون أطرافاً مشتركة، أطرافاً منفصلة وخاصة؛
 - يمكن أن تحتوي على عناصر متداخلة فيما بينها؛
 - يجب أن تكون منسقة مشتركة في "نظام شامل جودة-أمن-بيئة" أو "أنظمة متناسقة جودة-أمن-بيئة" أو "نظام للإدارة الشاملة جودة-أمن-بيئة" أو "جودة-أمن-بيئة".
- ولكن معنى "متكامل" لا تعني "مركزي". ولكن بالعكس، إن الاعتماد على مبادئ معينة ومحددة ومفهومة للتكامل تسمح بممارسة اللامركزية.

يمكن إجمال المبادئ الأساسية للتكامل في ما يلي:

1- تجنب التكرار وعدم التنسيق: إن ضمان عملية التكامل بين الأنظمة الفرعية الثلاثة تتطلب عدم تكرار في الإجراءات والتعليمات. لذا من الأحسن أن تكون الإجراءات موحدة ومنسقة في آن واحد حتى نضمن سلاسة النظام.

2- تعظيم الجهود: إن تعظيم جهود الأفراد في المنظمة التي تريد اعتماد نظام إداري متكامل يعد شيئاً ضرورياً لضمان استمراريته. لأن النظام الإداري المتكامل يتطلب سلوكيات جديدة في العمل، أساليب جديدة في اتخاذ القرارات، أنماطاً جديدة في التسيير، طرقاً جديدة في توزيع الموارد، رؤى جديدة داخلية وخارجية.

3- التكيف مع المستجدات المتعلقة بالجودة-الأمن والبيئة: إن النظام الإداري المتكامل الجيد هو الذي يأخذ بعين الاعتبار المستجدات والتطورات التي تعرفها كل من الجودة والأمن والبيئة.

نتكلم عن أنظمة إدارية مدمجة في الحالة التي تقوم المنظمة بتطبيق نظام إدارة وحيد يسمح بإدارة المجموع، من خلال إجراءات موحدة على الأقل نظامان من الثلاث أنظمة إدارية جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية.

وتعرف الأنظمة الإدارية المدمجة على أنها إدماج نظم الإدارة الفرعية الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية في نظام واحد وبسياسة واحدة وبدليل واحد.

(1) Bernard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, **Qualité, Sécurité et Environnement: construire un système de management intégré**, Édition AFNOR, Paris, 2007, pp 151.152.

المطلب الثاني: نظم إدارة الجودة من خلال الأيزو (9001)

1- مفهوم الجودة وتطورها التاريخي:

1-1- مفهوم الجودة:

بالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة إلا أن الملاحظ أن هناك اختلافات في تعريف الجودة وفقاً لاختلاف وجهات النظر للكتابات في هذا الموضوع، ويظهر ذلك بوضوح من خلال مجموعة التعريفات التي نوردتها في هذا الجزء.

نشأ مصطلح الجودة لغة من الجيد أي تقليص الرديء وأصله جيود من جودة أي صار جيداً، بمعنى ما جاء من القول والفعال.⁽¹⁾

بالتعبير الحالي، مصطلح الجودة يعني طريقة حياة، مثلاً نقول عن سلعة أنها ذات جودة عالية عندما تلي توقعاتنا أو تزيد، بينما في حقيقة الأمر هي أكثر ما تعكس المطابقة أو القدرة على القيام بالشيء كما هو مطلوب، وقد اتخذت كلمة جودة من الكلمة اللاتينية (QUALITAS) والتي تعني بالفرنسية (Tel que) أي " كما هو".⁽²⁾ ويتفق مع هذا التعريف إلى حد كبير ما ذكره (Thierry Nespoulous) في تعريفه للجودة " بأنها مجموعة من الخصائص و المواصفات للمنتج أو الخدمة و له القدرة على تلبية الحاجات و تعمل على احترام و فهم رغبات الزبون، هي تبدأ من دراسة الحاجات و تنتهي عند خدمات ما بعد البيع".⁽³⁾

كذلك يرى (ph. Corsby) "إن الجودة هي المطابقة للمواصفات" و يقول بأن "الجودة هي مسؤولية الجميع و رغبات المستهلك هي أساس التصميم"⁽⁴⁾

وفي تعريف آخر أورده (E. Deming) يماثل إلى حد كبير ما ورد في التعريف السابق إذ يرى أن الجودة هي " مطابقة الاحتياجات".⁽⁵⁾

(1) ابن منظور، لسان العرب، الجزء الرابع (630هـ-711هـ)، ص114.

(2) Daniel Duret, M. Pillet, Qualité en production de l'ISO9000 aux outils de la qualité, 3^{ème} édition, les éditions d'Organisation, Paris, 2000, p.17.

(3) Nespoulous, Thierry, «Notes, études techniques, La certification qualité, Un enjeu PME/PMI européenne, CLI 10/1993, p.12.

(4) C. Philip, La qualité c'est gratuit, Economica, France, 1996, p. 19.

(5) Neuville (J. P), La qualité en question, revue française de gestion, mars, avril, mai, 1996, p.39.

وعرفها (Christian Meria) بأن الجودة هي "قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات المستعملين و بأقل تكلفة" (1)

وأعاد تعريفها (Crosby. Ph) بأن "الجودة ليست مطلقة و لا نتحدث عن الجودة العالية أو المنخفضة، بل نتحدث عن المطابقة" (2).

ومن التعاريف الهامة أيضا تلك التي قدمتها الجمعيات والمنظمات الخاصة بالجودة أهمها:

- تعريف المنظمة العالمية للتقييس (ISO) للجودة وفق الأيزو 8402 إصدار 1994 بأنها "مجموعة الخصائص والميزات الخاصة بمنتج أو خدمة والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة" (3).

- تعريف الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR) سنة 1994 بأن جودة المنتج أو الخدمة هو "قابليته لإرضاء حاجات المستعملين" (4).

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك اختلافا واضحا و كبيرا في تعريف الجودة، إلا انه يمكننا حصر تعريفات الجودة و تقسيمها إلى عدة مجموعات يمكن اعتبارها أساسا للتفرقة بينها:

- 1- المستخدم: يميل إلى الأخذ بهذا المدخل رجال التسويق حيث يرون أن الجودة تعني أداء أفضل.
- 2- أما رجال الإنتاج: فإن الجودة من وجهة نظرهم تقوم على أساس التصنيع حيث يرون ان الجودة تعني المطابقة للمعايير و المواصفات و أن يتم الإنتاج بطريقة صحيحة من أول مرة.
- 3- أما وجهة النظر الثالثة و المبنية على أساس المنتج (produit) فإنها تنظر إلى الجودة على أنها المتغير في مجموعة من النقاط:

- أ- جودة المنتج: و هذه الجودة يمكن ملاحظتها من خلال علاقة الثقة بين المورد و الزبون، و أن استيفاء شروط الجودة يتم من خلال هذه العلاقة، و هي تتضمن معرفة رغبات و حاجيات كل من المورد و الزبون.
- ب- التبادل المرتكز على الجودة: و ينشأ هذا التبادل بمجرد وجود رغبة للزبون في مواصفات معينة و مدى قدرة المورد على تلبيتها.
- ت- المكانة التفصيلية: التي أصبح يحتلها الزبون في علاقة التبادل فمن خلال رغباته وطلباته يتم تعريف الجودة وبالتالي القيام بالتبادل لأن الزبون أصبح مركز اهتمامات المنظمة، ولأن غاية المنظمة هي إرضاء الزبائن

(1) Meria Cristian **la qualité des produits industriels**, Edition Dunod, paris, 1991, p. 3.

(2) عبد الفتاح محمود سليمان، **الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، 2001 ص19.

(3) Groupe travail d'Organisation internationale de normalisation, **Compendium des normes ISO 9000- management de la qualité**, Edition Organisation internationale de normalisation , Paris, 1998, p. 23.

(4) R. Fey, J-M.gogue, **La maîtrise de la qualité industrielle**, 3^{ème} édition, les éditions d'organisation, Paris, 1983, p. 33.

والعملاء، و لا سيما إذا كان المنتج منخفض التكلفة، لكن هذا لا يكفي لوحده، و حتى لا يتوجه العميل إلى المنتجات المنافسة الأخرى، فإن إدارة المنظمة تقوم أساساً على المعلومات التي تقدمها المؤشرات التالية و التي تشكل ما يسمى بلوحة القيادة للمنظمة:

- توفر المنتج (الأمن الزمني و الكمية)؛
- تكلفة الصنع (ابتداء من مرحلة الدراسات إلى مرحلة التسليم النهائي)؛
- الجودة بالعرض (مقارنة بالعرض الموجود).

1-2- التطور التاريخي للجودة:

ويمكن إرجاع أصول التفكير في مفهوم الجودة إلى حقب زمنية بعيدة حيث كانت الدقة والإتقان هي المرادف الأساسي للجودة، حيث ظهرت في حضارات متعددة في مقدمتها الحضارة الفرعونية (في بناء الأهرامات) والحضارة الصينية (كما في بناء سور الصين العظيم) والحضارة المسيحية (في بناء الكاتدرائيات) والحضارة الإسلامية (في بناء المساجد والقصور).

ومع تطور هذا المفهوم أعيد تشكيله بأبعاد جديدة منذ بدايات القرن العشرين وانطلاق الثورة العلمية والتكنولوجية، حيث ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بالإدارة كوظيفة أساسية، وقد اتفق معظم الباحثين على المراحل التاريخية التالية لإدارة الجودة الشاملة في القرن العشرين وهي متداخلة التأثير وهي كالتالي:

1- مرحلة الفحص أو المطابقة (Inspection)؛

2- مرحلة مراقبة الجودة (Contrôle Qualité)؛

3- مرحلة ضمان (أو تأكيد الجودة) (Assurance Qualité)؛

4- مرحلة إدارة الجود الشاملة 1980 حتى الآن.

2- أهمية نظم الجودة:

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو على مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني للبلاد، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد الطلب على منتجات المنظمة، ويمكن تناول هذه الأهمية كما يأتي:⁽¹⁾

أ- **سمعة المنظمة:** تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات المنظمة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلي رغبات وحاجات زبائن المنظمة. فإذا ما كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الواسعة والتي

(1) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

تمكنها من التنافس مع المنظمات المماثلة في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، كما هو الحال بالنسبة لشركة مرسيدس لإنتاج السيارات أو شركة (IBM) في صناعة الإلكترونيات وغيرها.

ب- المسؤولية القانونية للجودة: تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا شركات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل شركة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب الفرد الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

ج- المنافسة العالمية: إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبدل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المنظمة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على سمعة جيدة في الأسواق العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة في المنظمة أدى ذلك إلى إلحاق ضرر بأرباح المنظمة ومن ثم التأثير على الميزان التجاري للبلد.

د- حماية المستهلك: إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة ساهم وعزز في حماية المستهلك من الغش التجاري والثقة في منتجات المنظمة.

عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المنظمة. إن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه. وفي أغلب الأحيان يترتب عن ذلك أن يتحمل المستهلك كلفة إضافية سواء كانت متمثلة بضياع الوقت اللازم لاستبدال المنتج أو إصلاحه وبالحسارة الكاملة للمبالغ التي دفعها المستهلك ثمناً باهظاً. وبعد نوعية المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية المستهلك بهدف حمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات جودة وأماناً.

هـ- تخفيض التكاليف: تنفيذ الجودة المطلوبة في جميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل كلف إضافية والاستفادة القصوى من زمن الماكينات والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المنظمة.

3- نظام الأيزو 9000 لإدارة الجودة: تدل الحروف اللاتينية للأيزو (ISO) على المنظمة العالمية للتقييس، وهي مشتقة من الكلمة اليونانية (ISOS) التي تعني التساوي بين أعضاء المنظمة وتجنب الجدل حول الحروف الواجب استخدامها للدلالة عليها.

حيث تم في هذه السلسلة الجديدة إدماج معايير (ISO 9001)، (ISO 9002)، (ISO 9003) في معيار واحد هو معيار (ISO 9001)، وهذا من أجل التغلب على مشكلة الاختيار بين هذه المعايير، وتأكيد اشتمال معيار ISO

9001 على جميع أنشطة المنظمة وإمكانية تطبيقه في جميع أنواع المنظمات مهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه.⁽¹⁾

3-1- تعريف الأيزو 9001: وهي المواصفة الخاصة بالمنظمات التي تطبق نظم الجودة الشاملة في مجالات: التصميم، التطوير، الإنتاج والتركيب، الفحص والاختبار وخدمات ما بعد البيع، حيث تعد هذه المواصفات الأكثر شمولية في سلسلة مواصفات ISO 9000.⁽²⁾

3-2- مكونات الأيزو 9000

تتكون سلسلة الأيزو 9000 إصدار عام 2000 من المواصفات الآتية:

§ الأيزو 9001: متطلبات نظم إدارة الجودة

وقد حلت هذه المواصفة المعدلة محل مواصفات الأيزو 9001 الثلاث إصدار عام 1994:

§ الأيزو 9001: نموذج ضمان الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب، وخدمة ما بعد البيع.

§ الأيزو 9002: نموذج ضمان الجودة في الإنتاج، التركيب، وخدمة ما بعد البيع.

§ الأيزو 9003: نموذج ضمان الجودة في الاختبار والفحص النهائي.

§ الأيزو 9004: إرشادات لتحسين أداء نظم إدارة الجودة إصدار 2005.

وقد حلت هذه المواصفة محل مواصفة الأيزو 9004 إصدار عام 1994 والتي كانت تهدف لتقديم مجموعة إرشادات تساعد في تطبيق عناصر نظام الجودة.

- أيزو 9000: مصطلحات نظم إدارة الجودة.

وقد حلت هذه المواصفة محل مواصفة الأيزو 8402 إصدار عام 1994، لكي تتوافق مع متطلبات المواصفة المعدلة، وبالتالي فإن زيادة سرعة التوافق مع متطلبات المواصفة المعدلة سيزيد القدرة التنافسية للمنظمات في الأسواق المحلية والدولية.

3-3 مبادئ إدارة الجودة حسب المواصفة الأيزو 9001 إصدار 2000: سنتناول في هذا العنصر هذه المبادئ حسب إصدار 2000 حيث أن إصدار 2008 التي لم يشملها أي تغيير وإنما في مس التغيير فقط بعض المتطلبات (انظر الملحق رقم 1).

(1) حيدر محمد أمين طرابيشي، المرشد إلى طريق ISO 9000 وتطبيقاته، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، الطبعة 1، 1999، ص 185.

(2) علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 1995، ص 93.

يرتكز على مبادئ إدارة الجودة الثمانية الآتية: (1).

- التركيز على العميل (L'orientation client)

يجب أن تفهم المنظمة احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، ويجب أن تقابل متطلبات العملاء وتسعى جاهدة لتجاوز توقعاتهم.

- القيادة (Leadership)

يجب أن توفر القيادة بيئة عمل تمكن الأفراد في أن يصبحوا مشاركين بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة.

- مشاركة الأفراد (l'implication des personnes)

يعتبر الأفراد هم جوهر عمل المنظمة، وتمكن مشاركتهم الكاملة من استخدام قدراتهم لصالح تحقيق أهداف المنظمة.

- مدخل العملية (Approche processus)

تتحقق النتائج المرجوة بكفاءة عندما تدار أنشطة وموارد المنظمة على أساس العملية.

- مدخل النظام:

يساهم تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة كنظام في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

- التحسين المستمر (L'amélioration continue)

يجب أن يتمثل الهدف الدائم للمنظمة بتحسين أداء المنظمة الكلي بشكل مستمر.

- المدخل الواقعي لاتخاذ القرار:

تتحقق فعالية القرارات عندما تعتمد على تحليل البيانات والمعلومات.

- العلاقة مع الموردین علاقة شركاء ومنفعة متبادلة:

يتم تعزيز قدرة المنظمة والموردين على خلق القيمة من خلال علاقات المشاركة والمنفعة المتبادلة، وتعتبر المبادئ الثمانية السابقة خطوط إرشادية تساعد على تحسين أداء نظام إدارة جودة المنظمة.

ويرتبط تقييم فعالية نظام الجودة بسياسة وأهداف المنظمة المتعلقة بالجودة، فإذا كانت سياسة الجودة لشركة صناعية هي تحقيق رضا العملاء، فإن هذه السياسة تترجم إلى عدة أهداف مثل: الجودة العالية، التسليم في الوقت المحدد، مقابلة المتطلبات، الملائمة للاستخدام، السعر المناسب، خدمة ما بعد البيع، فعندما تتحقق هذه الأهداف يوصف نظام الجودة بهذه المنظمة بأنه فعال.

4- نموذج العملية المرتكز عليه الأيزو وعملية التحسين المستمر:

ويركز مدخل العملية عندما يستخدم داخل نظام إدارة الجودة على الآتي:

(1) Henri Mitonneau, ISO 9000 version 2000, 2^{eme} édition, DUNOD, paris, 2001, pp. 168.169.

• فهم ومقابلة المتطلبات؛

• الأخذ بعين الاعتبار العمليات المضيفة للقيمة؛

• الحصول على نتائج عن أداء العملية وفعاليتها؛

• التحسين المستمر في العمليات بالاعتماد على قياس الهدف.

ويمكن تطبيق دورة (PDCA) على كل العمليات على النحو الآتي:

Plan : تحديد الأهداف والعمليات الضرورية لتحقيق النتائج وفقاً لمتطلبات العملاء وسياسات المنظمة.

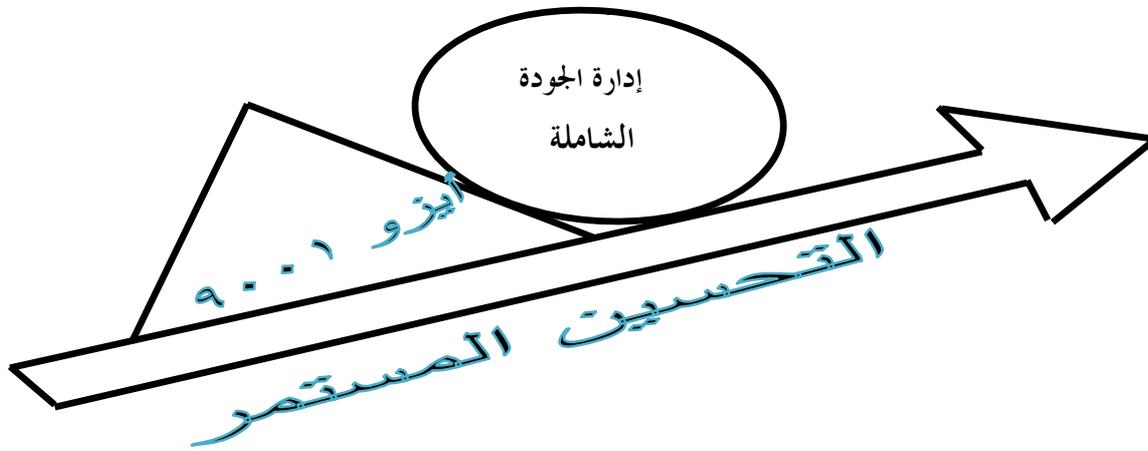
Do: تنفيذ العمليات.

Check: مراقبة وقياس العمليات والمنتج مقابل السياسات، الأهداف والمتطلبات للمنتج وكتابة تقرير بالنتائج.

Act : اتخاذ الإجراءات للتحسين المستمر في أداء العملية.

ويرتبط تقويم فعالية نظام الجودة بسياسة وأهداف المنظمة المتعلقة بالجودة، فإذا كانت سياسة الجودة لشركة صناعية تحقيق رضا العملاء، فإن هذه السياسة تترجم إلى عدة أهداف مثل: الجودة العالية، التسليم في الوقت المحدد، مقابلة المتطلبات، الملائمة للاستخدام، السعر المناسب، خدمة ما بعد البيع، فعندما تتحقق هذه الأهداف يوصف نظام الجودة بهذه المنظمة بأنه فعال.⁽¹⁾

شكل رقم (1-1): ضمان الجودة (مثل الأيزو 9001) متطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة



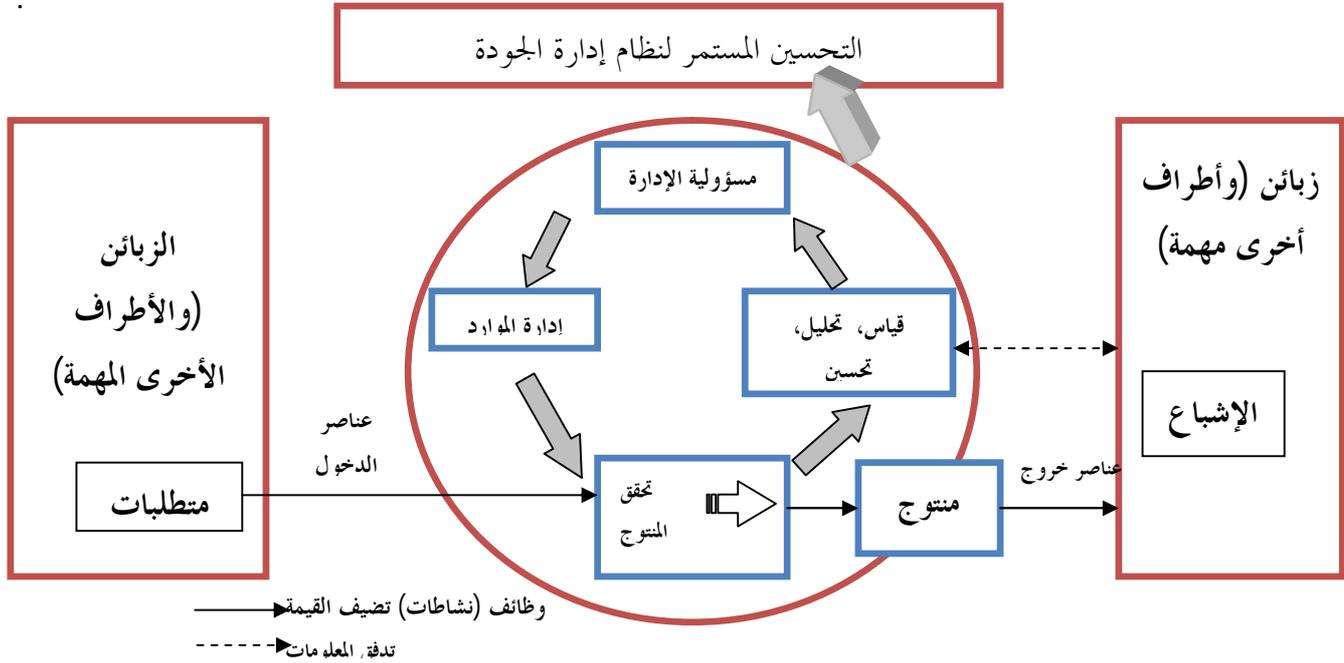
المصدر: حسين شرارة و بسام حسن زاهر، أيزو 9001 إصدار عام 2000 المتطلبات الجديدة والأزمة التي تواجه المنظمات الصناعية المصرية للتوافق معها، المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 28-29 أكتوبر 2000، ص 447.

يوضح الشكل أعلاه أن المؤسسات التي تبنت نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الإيزو 9001 إصدار 2008 وفق حلقة التحسين المستمر تتجه نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

(1) Chaudhuri, A. K., & Acharya U. H., Measuring effectiveness and suitability of a quality system, Total Quality Management, Vol. 11 (No. 2, 2000), p. 150.

ويبنى نموذج الأيزو 9001 إصدار عام 2008 على نموذج العملية (Process Model) الموضح في الشكل:

شكل رقم (1-2): نموذج نظام إدارة الجودة المرتكز على العملية



Source: **Systemes de gestion de la qualité**, Exigences, Quatrième édition 2008-11-15, p. 7

يتضح من الشكل (2) الركائز الأربع التي يبنى عليها نموذج نظام إدارة الجودة المرتكز على العملية وهي: مسؤولية الإدارة، إدارة الموارد، تحقيق المنتج، القياس والتحليل والتحسين.

كما يتضح أن الهدف الرئيسي لنظام إدارة الجودة المرتكز على العملية هو إنتاج منتجات تحقق رضا العملاء.

5- مراحل تطبيق الأيزو 9001: يتطلب تطبيق الأيزو 9001 المراحل الأربع الآتية: (1)

المرحلة الأولى: إجراء المراجعة المبدئية

وهي ركيزة أساسية تضع المنظمة على الطريق الصحيح والمختصر للتنفيذ السليم للأيزو 9001، حيث تتم مراجعة كل عنصر من عناصر الأيزو 9001 داخل المنظمة لتحديد مدى تحقيق متطلبات كل منها، بحيث تتحدد الفجوة بين متطلبات كل عنصر والممارسة الفعلية لهذا العنصر بالمنظمة، بالإضافة إلى تحديد المهام المطلوبة لسد الفجوة ومن المسؤول عنها ومتى يتم أدائها.

(1) حسين محمد شرارة، مدى استعداد المنظمات الصناعية المصرية بالقطاع الخاص للوفاء بمتطلبات الأيزو 9000 : دراسة

استطلاعية مقارنة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد الأول، 1995، ص 482-

المرحلة الثانية: تطبيق متطلبات عناصر الأيزو 9001

تقوم المنظمة في هذه المرحلة بوضع خطة زمنية لتطبيق متطلبات عناصر الأيزو 9001 لسد الفجوات التي أظهرتها المراجعة المبدئية، وتتم خلال هذه المرحلة الخطوات الآتية:

- حملة التوعية للأيزو 9001 وخطة التدريب عليها في المنظمة؛
- تعيين اللجنة الموجهة (Comité directeur) المسؤولة عن الإشراف على التنفيذ؛
- تكوين فرق العمل؛
- توثيق دليل الجودة والإجراءات والتعليمات؛
- تدريب المراجعين الداخليين للجودة.

المرحلة الثالثة: المراجعة الداخلية الأخيرة قبل التسجيل

يقوم فريق المراجعة الداخلية في هذه المرحلة بإجراء المراجعة الداخلية الأخيرة للتأكد من اكتمال توثيق منظومة ضمان الجودة والالتزام بتطبيقها.

المرحلة الرابعة: المراجعة الخارجية بواسطة الجهة المانحة والحصول على الشهادة

تتم في هذه المرحلة الخطوات التالية:

- التعاقد مع الجهة المانحة للشهادة؛
- إجراء المراجعة الخارجية بواسطة الجهة المانحة؛
- معالجة عدم المطابقات الناتجة من المراجعة الخارجية في حالة وجودها؛
- التسجيل والحصول على الشهادة.

المطلب الثالث: نظم الإدارة البيئية (système de management environnemental)

بما أن النظام البيئي يعبر عن التفاعل الديناميكي لجميع أجزاء البيئة، مع التركيز بصورة خاصة على تبادل المواد بين الأجزاء الحيوية وغير الحيوية. لذلك فقد ظهرت الحاجة إلى إدارة بيئية تقوم بعمليات تخطيط وتنظيم ورقابة ومراجعة وتقويم النظم البيئية على اختلاف أنواعها بحيث تعمل على تخفيض النفايات والملوثات إلى الحد الأدنى وتحقيق سلامة البيئة وحمايتها، أي أن الهدف الأساسي للإدارة البيئية هو خلق بيئة صحية وسليمة.

1- تعريف نظم الإدارة البيئية:⁽¹⁾

يعرف نظام الإدارة البيئية على أنه: جزء من النظام الإداري الشامل الذي يضم الهيكل التنظيمي للمنظمة والتخطيط والمسؤوليات والممارسات العملية والإجراءات والعمليات وإمكانات التطوير والمراجعة البيئية ومتابعة السياسة البيئية وأيضاً تنفيذها.

⁽¹⁾ رعد حسن الصرن، نظم الإدارة البيئية والأيزو 14000، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001، ص 124.

وانطلاقاً من هذا التعريف تحاول كثير من المنظمات الوصول بنظم الإدارة البيئية إلى تحقيق أداء بيئي متميز.

2- أهمية نظم الإدارة البيئية:

تسعى العديد من المنظمات لاعتماد معايير نظام إدارة البيئة وأهمها على الإطلاق (ISO 14000) والتنظيم الأوروبي الخاص بالإدارة البيئية (EMSE) أن ذلك سيعود عليها بفوائد كبيرة، إلا أنها في نفس الوقت تتحمل مجموعة من التكاليف، وسنحاول من خلال العنصر التالي معرفة كل من فوائد وتكاليف اعتماد المنظمات لنظام إدارة البيئة (ISO 14000).

اعتماد المنظمات لنظام إدارة البيئة (ISO14000) يمكنها من تحقيق العديد من الفوائد يلخصها البعض

في: (1)

- § تمكين المنظمة من اعتماد نظام يضمن احترام قوانين البيئة؛
- § التحسين المستمر للأداء البيئي للمؤسسة، والمتمثل في النتائج القابلة للقياس والمتصلة بالنواحي والانعكاسات البيئية؛
- § تمكين المنظمة من امتلاك إدارة سليمة بيئياً؛
- § التقليل من حدة مراقبة وكالات حماية البيئة للمؤسسة، لأن اعتمادها لهذا النظام يدل على أنها تحترم قوانين البيئة، وهذا ما يساعد أيضاً في التقليل من نسبة الضرائب المفروضة على المنظمة والاستفادة من ذلك مالياً؛
- § تحفيز المنظمة على إجراء تقييم ذاتي لأدائها؛
- § تزويد المنظمة بلغة دولية مشتركة، لأنه يأخذ الطابع العالمي في معاييرها؛
- § تزويد المنظمة بالأدوات اللازمة للتطور والتحسين في مجال البيئة العالمية؛
- § المساهمة في زيادة وعي أفراد المنظمة بقوانين حماية البيئة، وإحراز تغييرات ثقافية عميقة. أما البعض الآخر فيرى أن فوائد اعتماد نظام إدارة البيئة تمثل في: (2)
- § تحسين تسيير المحيط بتحسين تنظيم وإدارة المحيط، ومراقبة الجوانب المتعلقة به؛
- § حماية البيئة بالمساهمة في تخفيض نسبة التلوث، وإزالة النفايات؛
- § تعزيز ثقة الزبون والمستهلك بالمؤسسة، نظراً لتماشيها مع قوانين حماية البيئة، وتميزها بذلك تنافسياً.

(1) كرايغ ميسلر / توماس فلايف، دليل الجيب إلى ISO14000، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، منظمة الدار العربية للعلوم، بيروت، 1999، ص 55، 11.

(2) عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 66.

إذن هذه هي الفوائد التي قد تعود على المنظمة عند اعتمادها لمعايير نظام البيئة (ISO 14000)، والتي جعلت العديد منها يسعى للحصول على شهادة المطابقة لمعايير هذا النظام، إلا أن ذلك كلفها مجموعة من التكاليف نذكر منها: (1)

- § المبالغ التي يتم دفعها لخبراء الأنظمة البيئية، الذين تستخدمهم المنظمة كمساعدين استشاريين وكموجهين لها في تطبيق إستراتيجية نظام إدارة البيئة.
- § الموارد الداخليّة بما فيها ساعات العمل التي يتطلب من المنظمة تخصيصها عند اعتمادها لهذا النظام.
- § تكلفة التقدّم بطلب التسجيل التي تختلف قيمتها حسب حجم المنظمة المطالبة للتسجيل، وحسب المنظمة التي يتم التسجيل عندها والتي تختلف تكاليفها من بلد لآخر.
- § إلا أن المنظمة يمكنها استعادة ما خسرت من تكاليف في حالة تطبيقها لنظام إدارة البيئة بشكل صحيح، لأنه يوفر عليها الضرائب التي قد تفرض عليها من طرف وكالات حماية البيئة، كما يساعدها في تفادي المشاكل التي قد تنجم عن البيئة، وبالتالي يوفر عليها تكاليف حل هذه المشاكل.
- § كما أن المنظمة باعتمادها لهذا النظام ستحقق ميزة تنافسية، تساعدها على الحصول على أكبر حصة في السوق، وبالتالي تحقيق المزيد من الأرباح التي تعوضها عن التكاليف التي تحملتها.
- § ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن نظام إدارة البيئة (ISO 14000):
- § هو نظام لتسيير الجوانب المتصلة بالنواحي البيئية للمؤسسة؛
- § يجعل المنظمة تحترم قوانين حماية البيئة؛
- § يعزز ثقة المستهلك بالمنظمة، ويحقق لها ميزة تنافسية؛
- § يساعد على حماية البيئة من أخطار التلوث والفوضى والإشعاعات... إلخ؛
- § يحتوي على سلسلة من المعايير التي تعمل جنباً إلى جنب للحصول على إدارة سليمة بيئياً، شرط توفره على جميع العناصر اللازمة؛
- § يعمل جنباً إلى جنب مع نظام إدارة الجودة (ISO 9000) لتحقيق جودة شاملة بالمنظمة، ففي الوقت الذي يسعى فيه نظام إدارة الجودة للحصول على سلع وخدمات تتصف بالجودة ومطابقة لحاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، يسعى نظام إدارة البيئة (ISO 14000) لتوفير هذه السلع والخدمات دون إلحاق الضرر بالبيئة، فكلما النظامين يعمل على تحقيق الرضا وإشباع رغبات ومتطلبات الزبون والمستهلك اللذان يمثلان العنصر الأساسي في البيئة المحيطة بهذه المؤسسة.

(1) كرايغ ميسلر/ توماس فلايف، مرجع سابق، ص 19.

ولكن ذلك لا يجب أن يكون على حساب أفراد المنظمة الذين لا بد أن توفر لهم كل الظروف الملائمة لأداء عملهم بفعالية، وذلك من خلال اعتماد المنظمة لنظام يضمن حقوقهم، فكان نظام إدارة الصحة وسلامة العمل (OHSAS 18000) هو السبيل إلى ذلك، والذي ستتطرق إليه في المطلب الموالي.

ولقد أجرت إحدى الهيئات الدولية المتخصصة في مجال البيئة دراسة مسحية لمجموعة من المنظمات التي طبقت نظام الأيزو 14000 و أتضح من هذه الدراسة أن كافة هذه المنظمات قد استفادت بشكل فعلي من تطبيق النظام و من النتائج التي خرجت بها الدراسة كالآتي:

- 65 % من المنظمات حسنت سمعتها؛
- 61 % استفادت ماديا و بشكل مباشر؛
- 40 % حسنت علاقتها مع الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة؛
- 28 % حصلت على ميزة إيجابية مقابل المنافسين؛
- 23 % ساهمت الشهادة في البقاء على المنظمة من الانهيار؛
- 12 % حسنت ظروف العمل لديها.

3- الإدارة البيئية من خلال الأيزو 14000: من بين التعريفات التي قدمت لها

- يعرف نظام إدارة البيئة (ISO 14000) على أنه: «مجموعة إجراءات تتخذها المنظمة لإدارة الأنظمة المتصلة بالبيئة».(1)

- كما يعرف بأنه: «نظام للتسيير يتضمن مجموعة من معايير محددة يجب توفيرها في السلع والخدمات، وعملية تصنيعها بهدف حماية البيئة».(2)

3-1 تعريف الأيزو 14001: مواصفة الأيزو 14001:2004 "نظام الإدارة البيئية - المتطلبات ودليل الاستخدام" تشرح لنا المتطلبات والشروط التي يجب استيفاؤها لإقام نظام إدارة بيئية (ISO 14001) والتقييس من بعد ذلك.(3)

3-2 مكونات الأيزو 14000:

تتكون أهم مواصفات سلسلة الأيزو 14000 من الآتي:

§ أيزو 14001

نظم الإدارة البيئية: المواصفات مع إرشادات الاستخدام.

§ Environmental management systems- Specification with guidance for use.

(1) كرايغ ميسلر/ توماس فلايف، مرجع السابق، ص 57.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 66.

(3) Loetitia Vaute / Marie -Paule Greveche: Certification ISO 14001 les 10 pièges à éviter, AFNOR, Paris, 2005, p. 92.

§ الأيزو 14004: نظم الإدارة البيئية: إرشادات عامة عن المبادئ والنظم والتقنيات الداعمة.

§ الأيزو 14010: إرشادات للمراجعة البيئية - مبادئ عامة.

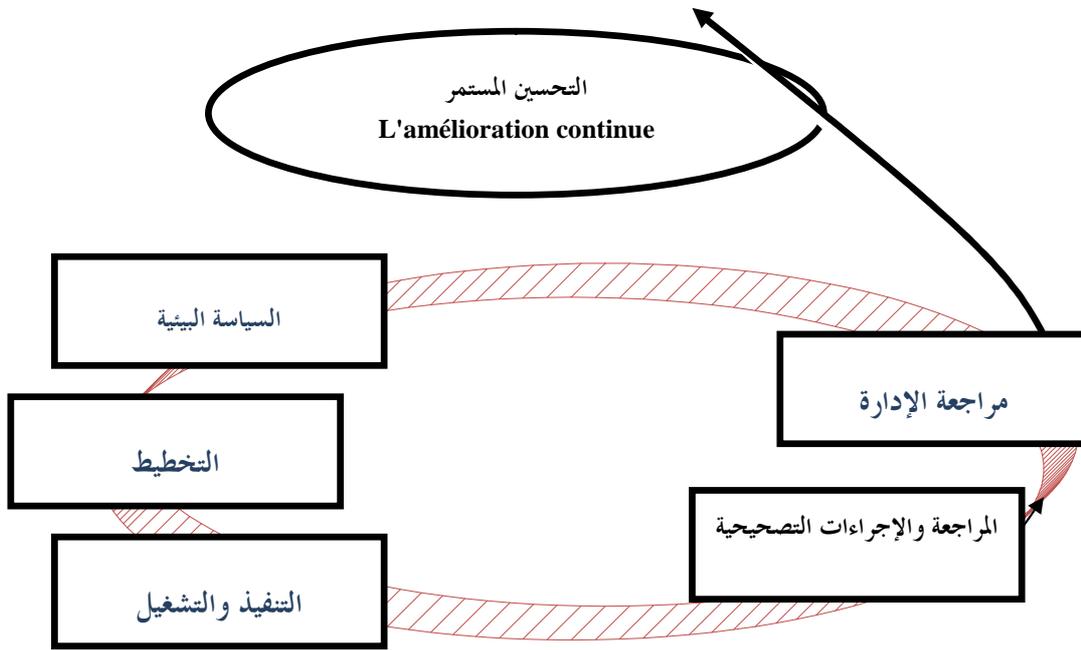
§ الأيزو 14011: إرشادات للمراجعة البيئية - إجراءات المراجعة - مراجعة نظم الإدارة البيئية.

§ الأيزو 14012: إرشادات للمراجعة البيئية - معايير مؤهلات المراجعين البيئيين.

4- نموذج العملية والتحسين المستمر المرتكز عليه الأيزو 14001:

ويوضح الشكل (3-1) نموذج نظام الإدارة البيئية وعملية التحسين المستمر.

شكل رقم (3-1): نموذج نظام الإدارة البيئية وعملية التحسين المستمر.



Source: International Standard ISO 14001, Environmental management systems -specification with guidance for use, p.7.

يتضح لنا من الشكل أعلاه أن الضامن الوحيد لفعالية واستمرارية نظام الإدارة البيئية لا بد أن يكون ضمن عملية التحسين المستمر من خلال المراجعة والإجراءات التصحيحية ومراجعة الإدارة.

المطلب الرابع: نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001:2007 والمساءلة الاجتماعية SA 8000

من الحقائق المؤكدة في عصرنا الحديث أن التحول الصناعي والتقدم التقني يساعد على زيادة دخل الفرد ونمو الاقتصاد الوطني، إلا أنه يتقاضى ضريبة بشرية ومادية ناتجة عن الأخطار المهنية كأمراض المهن وحوادث وإصابات العمل والتي تسبب فقدان العنصر البشري والمادي وهذه جميعها تصب في رافد واحد وهو فقدان الوقت المخصص للعملية الإنتاجية وخسارة مادية ناتجة عن التلف الذي يصيب الآلات والعتاد.⁽¹⁾

لذا أصبح لزاماً على المنظمات الحرص على العنصر البشري وضمان سلامته من مخاطر مهنته من أجل تحقيق التقدم الحضاري والتطور التكنولوجي وفوق كل ذلك المسؤولية الاجتماعية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة في شقها الاجتماعي، وهذا يعني تبني المنظمة لأنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية والتي أهمها على الإطلاق OHSAS18001:2007.

1. مفهوم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية

سنحاول التعرف أكثر على هذا النظام من خلال بعض التعاريف.

نظام إدارة الصحة والسلامة العمل (OHSAS 18000) يهدف إلى تسهيل تسيير المخاطر، والحوادث المرتبطة بنشاطات المؤسسة.⁽²⁾

كما يعرف بأنه عبارة عن: «تقرير رسمي مدعم بالقوانين ويتعلق بالحوادث الخطيرة في العمل».⁽³⁾

من خلال التعريفين نستنتج أن نظام إدارة الصحة والسلامة العمل هو نظام لتسيير الأمور المتعلقة بحوادث العمل، وكذا الأمراض المهنية انطلاقاً من قوانين يقوم عليها.

كما تعرف بأهما الإدارة التي تقع عليها مسؤوليات وواجبات الإدارة والتوجيه والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لكل ما يتعلق بالأمن والسلامة المهنية في المنظمة ووضع القواعد والتعليمات الفنية لضمان سلامه العاملين والممتلكات والبيئة ووضع إستراتيجية 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.⁽⁴⁾

(1) محمود ذياب العقابلية، الإدارة الحديثة للسلامة المهنية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003، ص7.

(2) Management de la santé et de la sécurité au travail, [en ligne] disponible sur:

[http://www.iso.org.\(date:21/01/2010\)](http://www.iso.org.(date:21/01/2010))

(3) BS8800 (ISO 18000) Le management de la sécurité, [en ligne] disponible sur:

[http://www.bs8800presentation.htm.\(date:21/01/2010\)](http://www.bs8800presentation.htm.(date:21/01/2010))

(4) http://www.sustainabledevelopment.in/services/management_system/activities/oh_&_s_auditor_training.html.

(date:21/01/2010).

2- نشأة مفهوم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية:

2-1- ظهور المواصفة OHSAS 18001 : نتيجة لتزايد طلبا المنظمات والأفراد لمكان عمل صالح من ناحية الأمان والبيئة، فان المنظمات بدأت في التحول من أسلوب رد الفعل إلى أسلوب المبادأة لإدارة مخاطر السلامة والصحة المهنية، وتقليل الحوادث والتكلفة المالية الناتجة عنها وكذا التحسين المستمر للأداء. ونتيجة للنجاح والظهور والانتشار الواضح للمواصفات الدولية:

- المواصفة الخاصة بنظام إدارة الجودة (ISO 9001)
- المواصفة الخاصة بنظام إدارة البيئة (ISO 14001) ، ظهرت الحاجة لإنشاء مواصفة عالمية تختص بنظام للسلامة والصحة المهنية.

وظهرت المواصفة البريطانية (BS 8800:1996) كمواصفة إرشادية للسلامة والصحة المهنية،⁽¹⁾ ووجدت قبولا واسعا في مختلف أنحاء العالم. والمواصفة البريطانية (British Standard 8800) هي مواصفة إرشادية وليست مواصفات قياسية كالمواصفات BS7750 و BS5750 .

وظهرت الرغبة الشديدة للمنظمة الدولية للقياسات ISO وكذا المنظمات التي تمنح التقييم في بعض الدول للحاجة إلى مواصفة دولية للسلامة والصحة المهنية. ومع هذا وبعد عدة سنوات وحتى الآن لم تقم منظمة ISO بإصدار مواصفة دولية للسلامة والصحة المهنية.

ولهذا فإن بعض المنظمات القياسية وكذا الهيئات المانحة للشهادة في بعض الدول اختارت إصدار المواصفات الخاصة بها. ولذلك نستطيع القول بأنه قبل إصدار سلسلة المواصفات (OHSAS)، كانت هناك بعض الأنظمة الخاصة بالسلامة والصحة المهنية في السوق العالمي، وهذا أدى إلى التعارض بينها حيث لم تستطيع المنظمات تمييز أيها منها الأحسن.

ونظرا لتزايد الحاجة الملحة للعملاء لظهور مواصفة دولية للسلامة والصحة المهنية، فقد قامت 13 منظمة (تشتمل على جهات عالمية مانحة للشهادة (International Certification Bodies) وكذا معهد القياسات البريطانية BSI بإنشاء المواصفات الخاصة بالسلامة والصحة المهنية (OHSAS 18001:1999) وقد روعي في إنشاء المواصفة الخاصة بالسلامة والصحة المهنية (OHSAS 18001:1999) التوافق مع باقي متطلبات نظم الإدارة الأخرى:

مواصفة نظام إدارة الجودة (ISO 9001) ومواصفة إدارة البيئة (ISO 14001) وذلك لتسهيل التكامل بين أنظمة إدارة الجودة والبيئة والسلامة والصحة المهنية للمنشآت التي ترغب في ذلك. وكذلك مع بعض المواصفات الأخرى المواصفة (SA 8000) (Social Accountability System) التي سنتطرق إليها بإسهاب في المطلب الرابع.

(1) http://www.sustainabledevelopment.in/services/management_system/scope/sa_8000.htm (date:27/02/2010).

وينبغي أن نوضح أنه حتى هذه المرحلة فإن المواصفة (OHSAS 18001:2007) ليست مواصفة عالمية. بمعنى أنه ليست لها رمز في تشكيلة الأيزو (ISO Number) ولكنها أصبحت مواصفة قومية في بعض الدول. وقد تم إنشاء المواصفة (OHSAS 18001) في أبريل 1999 و حدثت في جوان 2007. كما تم إنشاء المواصفة الإرشادية (OHSAS 18002) في فيفري 2000 و حدثت في 2007.

2-2- تقديم للمواصفة (OHSAS 18001:2007)

هذه المواصفة الخاصة بالسلامة والصحة المهنية (OHSAS 18001) وكذا المواصفة الإرشادية لتطبيقها (OHSAS 18002) تم إنشاؤها وذلك للحاجة الملحة للعملاء لمتطلبات نظام للسلامة والصحة المهنية والذي يتم على أساسها عملية مراجعة لهذا النظام ومنحه الشهادة.

وقد روعي في إنشاء المواصفة الخاصة بالسلامة والصحة المهنية (OHSAS 18001) التوافق مع باقي متطلبات نظم الإدارة الأخرى مواصفة نظام إدارة الجودة (ISO 9001) ومواصفة نظام إدارة البيئة (ISO 14001) وذلك لتسهيل التكامل بين أنظمة إدارة الجودة و البيئة والسلامة والصحة المهنية للمنظمات التي ترغب في ذلك. وهذه المواصفة لا تحدد اشتراطات معينة لأداء السلامة والصحة المهنية أو تعطي مواصفات تفصيلية لتصميم نظام الإدارة (الإجراءات وأساليب التحكم) حيث تختلف من منظمة لأخرى وهذه المواصفة يمكن تطبيقها في أي المنظمات، كما أنها قابلة للتطبيق في المنظمات الصغيرة والكبيرة.

3- المواصفة الإرشادية OHSAS 18002:

هي مواصفة إرشادية لتطبيق المواصفة (OHSAS 18001:2007)، حيث نعلم أن المواصفة القياسية، تستخدم للقيام بالمراجعة على المنظمة طبقا لبنودها، أما المواصفة الإرشادية فتعطي معلومات عن كيفية تطبيق النظام الذي تم توثيقه طبقا لمتطلبات المواصفة القياسية.

ولهذا فإن المواصفة (OHSAS 18002) لا تستخدم في أعمال المراجعة. أي أن الغرض العام من إنشاء هذه المواصفة الإرشادية هو مساعدة المنظمات في تطبيق أو تحسين نظام إدارة السلامة. كما يمكن استخدام المواصفة الإرشادية (BS 8800) لهذا الغرض.

وتشتمل المواصفة الإرشادية (OHSAS 18002) على:

المدخلات والمخرجات لكل بند من بنود المواصفة مع توضيح يساعد في تطبيق نظام إدارة السلامة وكذا توضيح علاقتها مع نظم الإدارة المطبقة بالمنظمة.

4- المبادئ الأساسية لتطبيق المواصفة (OHSAS 18001:2007)

- 1- السياسة: يجب أن تقوم المنظمة بتحديد سياستها بخصوص السلامة والصحة المهنية؛
- 2- الالتزام: لا بد أن تؤكد المنظمة التزامها تجاه نظام إدارة السلامة والصحة المهنية؛
- 3- التخطيط: لا بد أن تقوم المنظمة بالتخطيط لتحقيق سياستها بخصوص السلامة والصحة المهنية؛

4- التطبيق: للتطبيق الفعال، فإنه ينبغي للمنظمة أن توفر القدرات والدعم اللازم لتحقيق السياسة والأهداف الخاصة بالسلامة والصحة المهنية؛

5- القياس والتقييم: ينبغي أنه تقوم المنظمة بقياس ورصد وتقييم الأداء الخاص بالسلامة والصحة المهنية.

6- المراجعة والتحسين: ينبغي أن تقوم المنظمة بالمراجعة والتحسين المستمر المتصاعد لنظام السلامة والصحة المهنية وذلك لتحسين الأداء العام للسلامة والصحة المهنية.

وينبغي أن نعلم أن كل فرد في المنظمة يشترك في مسؤولية تحسين نظام السلامة والصحة المهنية.

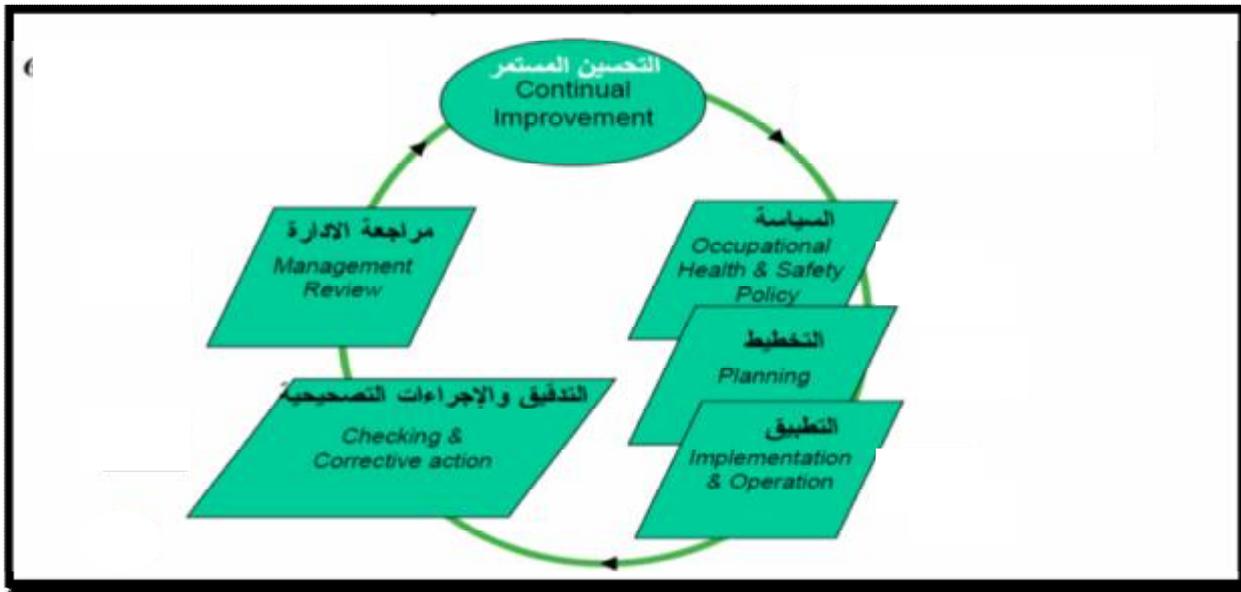
5- إنشاء النظام، التغيير والتحسين المستمر:

لا يمكن للمنظمات أن تكون بمعزل عن العالم. ولا يوجد شيء دائم، بل إن كل شيء سيتغير إن عاجلا أو آجلا.

وأياها فان أنشطة المنظمة والمخاطر المصاحبة لها عرضة للتغيير، وحتى في الأوقات التي لا يحدث فيها تغييرات فان النظام يجب أن يتعرض للتحسين المستمر كما في الجودة والإدارة البيئية. ان الحلقة (P-D-C-A Cycle) تسهل التحسين المستمر. فالتحسين في أداء السلامة والصحة المهنية يمكن تنفيذه عن طريق الحلقة (P-D-C-A Cycle) وكذا بالتحسين في نظام الإدارة.

إن نظام الإدارة غير القادر على التغيير والتحسين المستمر سوف يفقد فاعليته وكفاءته.

شكل رقم (1-4) : حلقة التحسين المستمر حسب نظام الصحة والسلامة المهنية



Source: OHSAS Project Group, **Occupational health and safety management system - Guidelines for the implementation of OHSAS 18001:2007**, Second Edition, Novembre, 2008, p.10.

6- التكامل بين نظام إدارة البيئة ونظام إدارة السلامة والصحة المهنية ونظام إدارة الجودة:

لا تحدد المواصفة ISO 14001 متطلبات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية، ومع ذلك فإن المواصفة لا تمنع أي منظمة من إدراج قضايا الصحة والأمان ضمن برنامج إدارة البيئة، وقد تقوم بعض المنشآت بتطويع نظام إدارة البيئة ليتضمن الموضوعات المتعلقة بالصحة والأمان. ويمكن أن تتكامل متطلبات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية مع نظام إدارة البيئة المواصفة الدولية (ISO 14001) حيث تتضمن المظاهر البيئية التي يتم تحديدها في نظام إدارة البيئة ما يتعلق بالمخاطر التي يتعرض لها العاملين أثناء أداءهم لعملهم.

7- نظام المساءلة الاجتماعية (SA 8000):

هذا المعيار وضع من قبل معهد المحاسبة الاجتماعية منذ صيف 2000 وهو امتداد للوكالة الأمريكية للأولويات الاقتصادية (CEPAA) (Council on Economic priorities Accreditation Agency) ويتعلق الأمر أساسا ببعض المنظمات المتعددة الجنسيات. هذه المنظمات تعمل في دول أين تكلفة اليد العاملة رخيصة جدا، بعض هذه الدول لا تأخذ في حسابها الاتفاقيات الدولية المتعلقة بشروط العمل. وقد أدى ذلك إلى بروز محاولات جادة للمطالبة بتحقيق مستوى معيشة أفضل للعمال وخاصة من قبل المنظمات التي تسعى إلى تحسين صورتها والتحكم في تكاليفها، وتحقيق مصداقية أكثر في عملها.

إن معيار المحاسبة الاجتماعية يعني بشروط العمل، منع عمل الأطفال، العمل الجبري، وهو خاص بالعمال والمومنين على حد سواء، وهدف معيار (SA8000) وهو تعريف المتطلبات التي تسمح لمنظمة ما بإنشاء ووضع سياسات وعمليات تسمح لها بمعالجة القضايا التي ترتبط أساسا بالعمال، والمنظمة التي تتبنى هذا المعيار ملزمة باحترام التشريعات الوطنية ومبادئ بعض الاتفاقيات وخاصة المتعلقة بمنظمة العمل الدولية، التصريح العالمي لحقوق الإنسان واتفاقية الأمم المتحدة حول حقوق الطفل.

وربما هذا المعيار أساسا انصب على المسائل الاجتماعية والتي تتمثل في: (1)

§ الأعمال الجبرية؛

§ عمل الطفل؛

§ حرية الجمعيات؛

§ التفاوض الجماعي؛

§ الصحة والأمن.

ومنه يمكن القول أن نظام المساءلة الاجتماعية (SA 8000) هو مواصفة دولية لتقييم المسؤولية الاجتماعية لجهات الأعمال تجاه مجتمعاتها. تساعد على معرفة الاحتياجات التطوعية التي يتعين على أصحاب الأعمال القيام بها داخل

(1) Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), Développement durable et entreprises, AFNOR, Paris, 2004, p. 95.

مؤسستهم، بما فيها حقوق العمال، بيئة العمل ونظم الإدارة. وتركز العناصر المعيارية لهذه المواصفة على القوانين المحلية والأعراف الدولية لحقوق الإنسان واتفاقيات منظمة العمل الدولية. ويمكن استخدام مواصفة المساءلة الاجتماعية (SA 8000) لتقييم مدى توافق بيئة العمل داخل مؤسسة مع هذه المعايير.

7-1 - الغرض ونطاق التطبيق:

تهدف شهادة المساءلة الاجتماعية (SA 8000) إلى تقديم مواصفة تستند إلى الأعراف الدولية لحقوق الإنسان وقوانين العمل المحلية التي من شأنها حماية الأفراد وتمكينهم داخل نطاق عملهم. وتعد المساءلة الاجتماعية (SA 8000) مواصفة قابلة للمراجعة من خلال عملية مبنية على الأدلة والبراهين، حيث تسري شروطها عالمياً بغض النظر عن حجم المنظمة، أو موقعها الجغرافي أو القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه. إن التوافق مع متطلبات المسؤولية الاجتماعية لهذه المواصفة سيمكن المنظمة من:

- إعداد السياسات والإجراءات والحفاظ عليها وتنفيذها كي تتمكن من إدارة تلك الأمور التي يمكنها السيطرة عليها أو التأثير فيها.
- التوضيح بمصداقية للأطراف المهتمة أن سياسات المنظمة وإجراءاتها وممارساتها الحالية تتوافق مع متطلبات هذه المواصفة.

7-2 - العناصر المعيارية وتفسيرها:

تتوافق المنظمة مع كافة القوانين المحلية النافذة، كما تتوافق مع المعايير الصناعية السارية وغيرها من المتطلبات التي تسري عليها وكذلك هذه المواصفة. وفي حالة أن تقوم هذه القوانين المحلية وغيرها من المتطلبات التي تسري على المنظمة وهذه المواصفة بتناول نفس المسألة، يسري أفضل نص يكون في مصلحة العمال. ويتعين على المنظمة أيضاً احترام مبادئ الوثائق الدولية التالية:

- اتفاقية العمل الدولية (ساعات العمل-الصناعة) والتوصية 116 (تخفيض ساعات العمل) اتفاقية منظمة العمل الدولية 29 (العمالة الإجبارية) و105 (الحد من العمالة الجبرية)؛
- اتفاقية منظمة العمل الدولية 87 (حرية التعبير)؛
- اتفاقية منظمة العمل الدولية 98 (حق تنظيم الاتحادات العمالية)؛
- اتفاقية منظمة العمل الدولية 100 (نظام الرواتب المتكافئ)، و111 (التمييز العنصري-التوظيف والمهن)؛
- اتفاقية منظمة العمل الدولية 102 (الأمن الاجتماعي-المعايير الدنيا)؛
- اتفاقية منظمة العمل الدولية 131 (الحد الأدنى للأجور)؛
- اتفاقية منظمة العمل الدولية 135 (تمثيل العمال).

7-3- الجهات المستفيدة من تطبيق نظام (SA 8000): تحدد مواصفة (SA 8000) المتطلبات وطريقة التدقيق المناسبة لتقييم الظروف المحيطة بمكان العمل بما في ذلك عمالة الأطفال والعمالة القسرية والأمور المتصلة بالصحة

والسلامة في مكان العمل وحرية الارتباط والتميز والمضايقات في مكان العمل والإجراءات التأديبية وساعات العمل والأجور ومسؤولية الإدارة في تهيئة وتحسين ظروف العمل المناسبة. ومن ثم فقد تم تصميم مواصفة (SA8000) لتستهدف جهات كيانات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق ما يأتي :

- تحقيق الالتزام تجاه الموارد البشرية بصفقتها قيمة أصلاً من أصولها القيمة (رأس المال البشري)،
- إظهار التزامها تجاه موظفيهم أمام الأطراف الأخرى المعنية،
- التحقق بشكل مستقل من سجل مسؤوليتها الاجتماعية.

7-4- الفوائد التي تجنيها المختبرات من الحصول على شهادة (SA 8000): إن الشهادة يتم إصدارها عن جهة تسجيل/ جهة إصدار مستقلة. ومن ثم فهي تعتبر مصدراً لثقة العميل في أن الجهة المعتمدة مقابل (SA 8000) قامت بتطبيق العمليات الداخلية الضرورية لضمان حصول الموظفين على حقوقهم الإنسانية الأساسية، ولذلك :

- § تؤدي لزيادة ولاء الموظفين ورفع كفاءتهم في العمل؛
- § الحد من معدلات دوران العمالة؛
- § وضع قيم المنظمة موضع التنفيذ؛
- § تحسين سمعة المنظمة في السوق وعلامتها التجارية؛
- § تحسين أوضاع تعيين واستبقاء الموظفين وتطوير أدائهم.

8- التكامل بين معيار المساءلة الاجتماعية (SA8000) ونظام الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001):

معيار المساءلة الاجتماعية هو أكثر حداثة مقارنة بالطبعة الأولى لمعيار الصحة والسلام المهنية التي صدرت سنة 1997 والطبعة الأخيرة لعام 2007 كما سبق وأشرنا في المطلب السابق، إذ أن معيار (OHSAS 18001) يركز على بيئة العمل الداخلية فمعيار (SA 8000) يركز أكثر على الموردين والأطراف ذات المصلحة عن طريق التركيز أكثر على سلسلة الإنتاج. إن المعياران يكملان بعضهما البعض وبالتالي من الضروري خلق تعاون بين الصحة والسلامة المهنية ونظام المساءلة الاجتماعية وفي الواقع هناك العديد من المنظمات تطبق النظامين على أساس متكامل.

المبحث الثاني: متطلبات الأنظمة الإدارية

في هذا المبحث سنتناول متطلبات كل الأنظمة الإدارية على حدة بهدف أولاً المعرفة التامة لهذه المتطلبات والثاني التمهيدي للمبحث الثالث "مبررات إدماج الأنظمة الإدارية"، حيث أن عرض هذه المتطلبات سيستريح لنا منذ الوهلة الأولى ملاحظة وجود متطلبات مشتركة بينها.

المطلب الأول: متطلبات نظم إدارة الجودة:

نتحدث عن متطلبات نظام إدارة الجودة حسب المواصفة الايزو 9001 إصدار 2008 للمنظمة عندما ترغب هذه الأخيرة في :

- إثبات مقدرتها على توفير منتج يفي بمتطلبات الزبون والمتطلبات المعمول بها،
- تعزيز رضا الزبون من خلال التطبيق الفاعل للنظام بما يتضمنه من عمليات التحسين المستمر للنظام وتأكيد المطابقة لمتطلبات الزبون والمتطلبات التنظيمية المعمول بها.

1- المتطلبات عامة:

يجب على المنظمة أن تنشئ وتوثق وتطبق وتحافظ على نظام لإدارة الجودة وتحسن باستمرار فاعليته طبقاً للمتطلبات الواردة في هذه المواصفة القياسية الدولية⁽¹⁾.

1-1- عام: يجب أن تشمل وثائق إدارة الجودة ما يلي:

- أ- بيان موثق لسياسة وأهداف الجودة.
- ب- دليل الجودة.
- ج- الإجراءات الموثقة والسجلات المطلوبة في هذه المواصفة القياسية الدولية.
- د- الوثائق - متضمنة السجلات - التي ترى المنظمة أنها ضرورية لضمان التخطيط والتشغيل والضبط الفاعل لعملياتها.

1-2- ضبط الوثائق: يجب ضبط الوثائق المطلوبة لنظام إدارة الجودة، والسجلات هي نوع خاص من الوثائق

يجب ضبطها طبقاً للمتطلبات ويجب إنشاء إجراء موثق يحدد الضوابط الضرورية لـ:

- أ- اعتماد الوثائق للملائمة قبل إصدارها؛
- ب- مراجعة وتحديث الوثائق عند الضرورة وإعادة اعتمادها؛
- ج- التأكد من تمييز التعديلات والمراجعات السارية للوثائق؛
- د- التأكد أن الإصدارات المناسبة للوثائق المطبقة موجودة في أماكن استخدامها؛

(1) Association française de normalisation, **Développement Durable « de la stratégie à l'opérationnel »**, AFNOR, Paris, 2007, p. 158.

هـ - التأكد أن الوثائق واضحة ومقروءة ويمكن تمييزها؛
 و- ضمان أن الوثائق خارجية المصدر التي ترى المنظمة أنها لازمة لعملية تخطيط وتشغيل نظام إدارة الجودة، قد تم تحديدها وتم التحكم في أسلوب توزيعها؛
 ز- منع الاستخدام غير المقصود للوثائق الملقاة وإتباع أسلوب مناسب لتمييزها في حالة الحاجة للحفاظ عليها لأي سبب.

1-3- ضبط السجلات: يجب مراقبة سجلات المنظمة لتقديم الدليل على المطابقة للمتطلبات والتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة. ويجب أن تقوم المنظمة بإنشاء إجراء موثق لتحديد الضوابط اللازمة لتمييز وتخزين وحماية واسترجاع و حفظ والتخلص من السجلات .

يجب أن تظل سجلات الجودة واضحة وسهلة التمييز والاسترجاع.

2- مسؤولية الإدارة: من خلال العناصر التالية (1):

1-2- التزام الإدارة: يجب على الإدارة العليا أن تبرهن على التزامها بتطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لفاعليته عن طريق:

أ- إبلاغ المنظمة بمدى أهمية الوفاء بمتطلبات الزبون، والمتطلبات التشريعية والتنظيمية؛

ب- وضع سياسة الجودة؛

ج- التأكد من وضع أهداف للجودة؛

د- تنفيذ مراجعات الإدارة؛

هـ التأكد من توافر الموارد.

2-2- التركيز على الزبون: يجب على الإدارة العليا التأكد من أن متطلبات الزبون تم تحديدها والوفاء بها بهدف تعزيز رضا الزبون.

2-3- سياسة الجودة: يجب على الإدارة العليا التأكد أن سياسة الجودة:

أ- مناسبة لأغراض المنظمة؛

ب- تتضمن الالتزام بالمطابقة مع المتطلبات والتحسين المستمر لفاعلية نظام إدارة الجودة؛

ج- تحدد إطار عمل لوضع ومراجعة أهداف الجودة؛

د- معلنة ومفهومة لجميع العاملين بالمنظمة؛

هـ تراجع لاستمرارية ملاءمتها.

(1) Développement Durable « de la stratégie à l'opérationnel », Op.cit. p. 159.

- 2-4- التخطيط:** يعد من أهم عناصر مسؤولية الإدارة ويتضمن العناصر التالية:
- أ- أهداف الجودة:** يجب على الإدارة العليا التأكد من أن أهداف الجودة، شاملة للاحتياجات المطلوبة لتلبية متطلبات المنتج، قد تم إعدادها للوظائف والمستويات المختلفة بالمنظمة. ويجب أن تكون أهداف الجودة قابلة للقياس ومتوافقة مع سياسة الجودة.
- ب- تخطيط نظام إدارة الجودة**
- يجب على الإدارة العليا التأكد من:
- أ-** أن تخطيط نظام إدارة الجودة يتم بغرض تلبية المتطلبات الواردة في هذا الخصوص وأيضا بغرض تحقيق أهداف الجودة؛
- ب-** أن تكامل نظام إدارة الجودة قد تم المحافظة عليه عند تخطيط وتنفيذ أي تغييرات على نظام إدارة الجودة.
- 3- المسؤولية والصلاحيات والاتصال:** تحديد المسؤوليات والصلاحيات يتم عبر النقاط التالية⁽¹⁾:
- 3-1- المسؤولية والصلاحيات**
- يجب على الإدارة العليا التأكد من تحديد المسؤوليات والصلاحيات ونشرها داخل المنظمة.
- 3-2- ممثل الإدارة:** يجب على الإدارة العليا أن تحدد عضواً من إدارة المنظمة يتولى المسؤوليات والصلاحيات الآتية بغض النظر عن مسؤولياته الأخرى:
- أ-** التأكد من أن العمليات المطلوبة لنظام إدارة الجودة تم إنشاؤها وتطبيقها والمحافظة عليها؛
- ب-** رفع التقارير للإدارة العليا عن أداء نظام إدارة الجودة وأي احتياجات للتحسين؛
- ج-** التأكد من رفع الوعي بمتطلبات الزبائن خلال المنظمة.
- 3-3- الاتصال الداخلي:**
- يجب على الإدارة العليا التأكد من أن عمليات الاتصال الملائمة للمنظمة قد تم إنشاؤها. وأن الاتصال يشمل فاعلية نظام إدارة الجودة.
- 3-4- مراجعة الإدارة:** تعد مراجعة الإدارة من أهم المتطلبات وهي الضامن الوحيد لتقييم الأداء من خلال مراجعة الإدارة بما تم تحقيقه من أهداف.
- 3-4-1- عام:** يجب على الإدارة العليا أن تراجع نظام إدارة الجودة بالمنظمة على فترات مخططة لضمان استمرارية الملائمة والكفاءة والفاعلية. ويجب أن تشمل هذه المراجعة تقييم فرص التحسين والحاجة لتغيير نظام إدارة الجودة متضمنا سياسة وأهداف الجودة.

(1) Développement Durable « de la stratégie à l'opérationnel », Op.cit.p. 161.

3-4-2- مدخلات المراجعة: يجب أن تشمل مدخلات مراجعة الإدارة على معلومات عن:

- أ- نتائج التدقيق (السابقة)؛
- ب- التغذية المرتدة من الزبون؛
- ج- أداء العملية ومطابقة المنتج؛
- د- موقف الأفعال التصحيحية والوقائية؛
- هـ- متابعة أفعال ناشئة من مراجعات الإدارة السابقة؛
- و- التغييرات التي يمكن أن تؤثر على نظام إدارة الجودة؛
- ز- توصيات من أجل التحسين.

3-4-3- مخرجات المراجعة

يجب أن تشمل مخرجات مراجعة الإدارة على أي قرارات أو أفعال لها علاقة بالآتي:

- أ- تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة وعملياته؛
- ب- تحسين المنتج فيما يتعلق بمتطلبات الزبون؛
- ج- احتياجات الموارد.

4- إدارة الموارد: وتعالج العناصر التالية⁽¹⁾:

4-1- توفير الموارد: يجب على المنظمة تحديد وتوفير الموارد اللازمة للآتي:

- أ- لتطبيق نظام إدارة الجودة والمحافظة عليه مع التحسين المستمر لفاعليته؛
- ب- تعزيز رضا الزبون بالوفاء بمتطلبات الزبون.

4-2- الموارد البشرية: المورد البشري من أهم متطلبات نظام إدارة الجودة عبر تكوينه وتدريبه.

4-2-1- عام: يجب أن يكون الأفراد القائمين بأعمال تؤثر على تطابق متطلبات المنتج ذوي كفاءة على أساس

التعليم والتدريب والمهارات والخبرة المناسبة.

4-2-2- الكفاءة والتدريب والتوعية: يجب على المنظمة:

- أ- تحديد الكفاءة الضرورية للأفراد القائمين بأعمال تؤثر على تطابق متطلبات المنتج؛
- ب- في حالة تطبيق ذلك، توفير التدريب أو اتخاذ أفعال أخرى لتحقيق الكفاءة اللازمة؛
- ج- تقييم فاعلية ما اتخذ من أفعال؛
- د- التأكد من أن الأفراد على وعي بعلاقة وأهمية أنشطتهم وكيفية مساهمتهم في تحقيق أهداف الجودة؛
- هـ- المحافظة على السجلات المناسبة للتعليم والتدريب والمهارات والخبرة.

(1) Développement Durable « de la stratégie à l'opérationnel », Op.cit.p. 161.

- 4-3- البنية التحتية: يجب على المنظمة أن تحدد وتوفر الموارد وتحافظ على البنية التحتية اللازمة لتحقيق مطابقة المنتج للمتطلبات وتتضمن البنية التحتية الملائمة مما يلي:
- أ- المباني وأماكن العمل والمرافق اللازمة لها؛
- ب- معدات العملية (الأجهزة والبرامج)؛
- ج- الخدمات المساعدة (مثل النقل والاتصالات أو نظم المعلومات).
- 4-4- بيئة العمل: يجب على المنظمة تحديد وإدارة بيئة العمل اللازمة لتحقيق مطابقة المنتج للمتطلبات. ملحوظة: يتعلق مصطلح "بيئة العمل" بالظروف التي يؤدي العمل تحتها مشتملة الظروف البدنية والبيئية العوامل الأخرى (مثل الضوضاء- درجة الحرارة- الرطوبة - الإضاءة - الجوى).
- 5- تخطيط ونجاز المنتج: ويتناول النقاط التالية (1):
- 5-1- التخطيط لتحقيق المنتج: يجب على المنظمة أن:
- أ- تخطط وتطور العمليات اللازمة لتحقيق المنتج؛
- ب- يجب أن يتوافق التخطيط لتحقيق المنتج مع متطلبات العمليات الأخرى لنظام إدارة الجودة؛
- ت- يجب على المنظمة عند التخطيط لتحقيق المنتج أن تحدد المناسب مما ورد في المواصفة.
- 5-2- العمليات ذات العلاقة بالزبون: وتتم عبر المراحل التالية:
- 5-2-1- تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج: يجب على المنظمة أن تحدد:
- أ- المتطلبات المحددة بواسطة الزبون متضمنةً متطلبات التسليم وأنشطة ما بعد التسليم؛
- ب- المتطلبات غير المحددة من قبل الزبون ولكنها ضرورية للاستخدام الموصف أو المقصود؛
- ج- المتطلبات التشريعية والتنظيمية المطبقة على المنتج؛
- د- أي متطلبات إضافية يتم اعتبارها ضرورية من قبل المنظمة.
- ملاحظة: تتضمن أنشطة ما قبل النقل على سبيل المثال: التصرفات الحادثة بموجب نصوص الضمان والالتزامات التعاقدية مثل خدمات الصيانة والخدمات التكميلية مثل إعادة التصنيع أو التخلص النهائي.
- 5-2-2- مراجعة المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج:
- يجب على المنظمة أن تراجع المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج ويجب أن تتم هذه المراجعة قبل أن ترتبط المنظمة مع الزبون على توريد المنتج (أي مثل: قبل تقديم العطاءات - قبول العقود أو أوامر التوريد - قبول أي تعديلات على عقود أو أوامر التوريد).

(1) Développement Durable « de la stratégie à l'opérationnel », Op.cit. p .163.

5-2-3-الاتصال بالزبون: يجب على المنظمة أن تحدد وتطبق ترتيبات فاعلة للاتصال بالزبون فيما يتعلق بالآتي:
أ- معلومات المنتج؛

ب- الطلبات وتداول العقود وأوامر التوريد والتعديلات المتضمنة؛

ج- التغذية الراجعة من الزبون متضمنة شكاوى الزبون.

5-3-التصميم والتطوير: من خلال المراحل التالية:

5-3-1- تخطيط التصميم والتطوير: يجب على المنظمة أن تخطط وتراقب تصميم وتطوير المنتج.

5-3-2- مخرجات التصميم والتطوير: يجب أن تقدم مخرجات التصميم والتطوير بشكل يتناسب مع مدخلات التصميم والتطوير كما يجب اعتمادها قبل السماح بتداولها.

5-3-3-مراجعة التصميم والتطوير: يجب إجراء مراجعات نظامية للتصميم والتطوير عند مراحل مناسبة طبقاً لترتيبات مخططة بهدف:

أ- لتقييم قدرة نتائج التصميم والتطوير على الوفاء بالمتطلبات؛

ب- لتحديد أي مشاكل واقتراح الأفعال اللازمة؛

يجب أن يشارك في مثل هذه المراجعات ممثلين للوظائف المعنية بمرحلة (أو مراحل) التصميم والتطوير التي يتم مراجعتها.

ويجب المحافظة على سجلات نتائج المراجعات وأي أفعال ضرورية.

5-4-التحقق من التصميم والتطوير: يجب أن يتم إجراء التحقق طبقاً لترتيبات مخططة للتأكد أن مخرجات التصميم والتطوير تفي بمتطلبات مدخلات التصميم والتطوير. ويجب المحافظة على سجلات نتائج التحقق وأي أفعال ضرورية.

5-4-1-إقرار صلاحية التصميم والتطوير: يجب أن يتم إقرار صلاحية التصميم والتطوير طبقاً لترتيبات مخططة للتأكد أن المنتج الناتج قادر على الوفاء بمتطلبات التطبيق المعين أو الاستخدام المقصود كلما أمكن. يجب أن يتم إقرار الصلاحية قبل تسليم أو استخدام المنتج كلما أمكن ذلك. يجب المحافظة على سجلات بنتائج إقرار الصلاحية وأي أفعال ضرورية.

5-4-2-ضبط تغييرات التصميم والتطوير: يجب تحديد تغييرات التصميم والتطوير والمحافظة على السجلات. يجب مراجعة التغييرات والتحقق منها وإقرار صلاحيتها كلما أمكن واعتمادها قبل التطبيق. يجب أن تتضمن مراجعة تغييرات التصميم والتطوير تقييم تأثير هذه التغييرات على الأجزاء المكونة للمنتج والمنتج الذي تم تسليمه. يجب المحافظة على سجلات بنتائج مراجعة التغييرات وأي أفعال ضرورية.

5-5-5- الشراء: ركزت المواصفة على وظيفة الشراء لما لها من أهمية كبيرة على جودة المنتج وكانت متطلبات المواصفة في مجال هذه الوظيفة كالآتي:

5-5-5-1- عملية الشراء: يجب على المنظمة أن تتأكد من تطابق المنتج المشتري مع متطلبات الشراء المحددة. إن نوع ومدى المراقبة المنفذة على المزود والمنتج المشتري يجب أن يعتمد على مدى تأثير المنتج المشتري في تحقيق المنتج التالي أو المنتج النهائي.

ويجب على المنظمة تقييم واختيار الموردين على أساس قدرتهم على توريد منتج طبقاً لمتطلبات المنظمة. يجب وضع معايير الاختيار والتقييم وإعادة تقييم المزودين. ويجب المحافظة على سجلات نتائج التقييم وأي أفعال ضرورية تنشأ عن التقييم.

5-5-5-2- معلومات الشراء: يجب أن توصف معلومات شراء المنتج المطلوب شراؤه متضمناً بقدر الإمكان:
أ- المتطلبات الخاصة باعتماد المنتج والإجراءات والعمليات والمعدات؛
ب- متطلبات تأهيل الأفراد؛
ج- متطلبات نظام إدارة الجودة.

يجب على المنظمة أن تتأكد من كفاية متطلبات الشراء المحددة قبل نشرها على المزود.

5-5-5-3- التحقق من المنتج المشتري: يجب على المنظمة أن تنشئ وتطبق التفثيش أو أي أنشطة أخرى ضرورية للتأكد أن المنتج المشتري يفي بمتطلبات الشراء المحددة. حينما تنوي المنظمة أو زبونها إجراء تحقق لدى المزود. يجب على المنظمة أن تنص على ترتيبات التحقق المطلوبة وأسلوب قبول المنتج ضمن معلومات الشراء.

5-5-6- الإنتاج وتقديم الخدمة: عبر معالجة العناصر التالية:

5-5-6-1- ضبط الإنتاج وتقديم الخدمة: يجب على المنظمة أن تخطط وتنفذ متطلبات الإنتاج وتقديم الخدمة تحت ظروف خاضعة للتحكم. وتتضمن الظروف التي يمكن التحكم فيها الآتي:

أ- إتاحة المعلومات التي توصف خصائص المنتج؛

ب- إتاحة تعليمات التشغيل عند الضرورة؛

ج- استخدام المعدات المناسبة؛

د- إتاحة واستخدام معدات المراقبة والقياس؛

هـ- تطبيق المراقبة والقياس؛

و- تطبيق أنشطة الإفراج للمنتج والتسليم وما بعد التسليم.

5-6-2- إقرار صلاحية العمليات للإنتاج وتقديم الخدمة: يجب على المنظمة أن تقر صلاحية أي عمليات للإنتاج وتقديم الخدمة إذا كان ناتج العمليات لا يمكن التحقق منه بالمراقبة والقياس لاحقاً ونتيجة لذلك تصح العيوب ظاهرة فقط بعد استخدام المنتج أو تقديم الخدمة.

وإقرار الصلاحية يجب أن يرهن على قدرة هذه العمليات على تحقيق النتائج المخططة .
يجب على المنظمة أن تضع ترتيبات لهذه العمليات بحيث تتضمن الآتي كلما أمكن:
أ- معايير محدّدة لمراجعة واعتماد العمليات.

ب- اعتماد المعدات وتأهيل الأفراد.

ج- استخدام أساليب وإجراءات محددة.

د- متطلبات التسجيل.

هـ - إعادة إقرار الصلاحية.

5-6-3- التمييز والتبعية: يجب على المنظمة أن تميز المنتج بالوسائل المناسبة خلال مراحل تحقيقه كلما كان ذلك ممكناً. يجب على المنظمة تمييز حالة المنتج فيما يتعلق بمتطلبات القياس والمراقبة من خلال تحقيق المنتج. إذا كانت التبعية مطلباً فإنه يجب على المنظمة أن تراقب التمييز الفريد للمنتج وتقوم بحفظ السجلات.
5-6-4- ملكية الزبون: يجب على المنظمة أن تولي عناية بملكية الزبون حينما تكون تحت سيطرة المنظمة أو تستخدم بواسطتها. ويجب على المنظمة أن تميز وتتحقق من وتحمي وتؤمن ملكية الزبون الموجودة لديها بغرض الاستخدام أو إدخالها في المنتج. وفي حالة فقد أو تلف أي ملكية للزبون أو عدم صلاحيتها للاستخدام، تقوم المنظمة بإبلاغ المستهلك مع الاحتفاظ بالسجلات.

5-6-5- المحافظة على المنتج: يجب على المنظمة أن تحافظ على المنتج أثناء عمليات التشغيل الداخلي والتسليم للجهة المعنية من أجل المحافظة على مطابقة الشروط والمتطلبات. وكلما أمكن، يجب أن تتضمن المحافظة على التمييز والتناول والتغليف والتخزين والحماية. ويجب أن تطبق المحافظة أيضاً على الأجزاء المكونة للمنتج.

5-6-6- ضبط معدات المراقبة والقياس: يجب على المنظمة أن تحدد المراقبة والقياس المطلوب تنفيذها وأيضاً معدات المراقبة والقياس اللازمة لإعطاء البرهان على مطابقة المنتج للمتطلبات المحددة .
ويجب على المنظمة أن تنشئ عمليات تضمن إمكانية تنفيذ المراقبة والقياس وان التنفيذ يتم بأسلوب يتوافق مع متطلبات المراقبة والقياس .

6-القياس والتحليل والتحسين: وتتمثل في النقاط التالية: (1)

6-1-عام: يجب على المنظمة أن تخطط وتطبق عمليات المراقبة والقياس والتحليل والتحسين المطلوبة.

(1) Développement Durable « de la stratégie à l'opérationnel », Op.cit. p .164.

أ- لتبرهن على مطابقة متطلبات المنتج؛

ب- لتؤكد مطابقة نظام إدارة الجودة؛

ج- لتحسن باستمرار فاعلية نظام إدارة الجودة؛

ويجب أن يتضمن هذا تحديد الأساليب المطبقة مشتملة على التقنيات الإحصائية ومدى استخدامها.

6-2- المراقبة والقياس: وتتم عبر تطبيق المتطلبات التالية:

6-2-1- رضا الزبون: كأحد قياسات أداء نظام إدارة الجودة، يجب على المنظمة أن تراقب المعلومات المتعلقة

بتوقعات الزبون حتى تستشعر إلى أي مدى قامت بالوفاء بمتطلباته. ويجب تحديد أساليب الحصول واستخدام هذه المعلومات.

ملاحظة: يمكن أن تتضمن عملية مراقبة توقعات الزبون، الحصول على مدخلات من مصادر مثل استقصاء رضا الزبون، بيانات الزبون حول جودة المنتج المسلم، استبيان آراء المستخدمين، تحليل الأعمال التجارية المفقودة، الشكاوى ومطالبات الضمان وكذلك تقارير التجار.

6-2-2- **التدقيق الداخلي:** يجب على المنظمة تنفيذ تدقيقات داخلية على فترات مخططة لتحديد ما إذا كان نظام إدارة الجودة:

أ- مطابق للترتيبات المخططة، ومتطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية ومتطلبات نظام إدارة الجودة المحددة بواسطة المنظمة؛

ب- مطبق بفاعلية ويتم المحافظة عليه.

6-2-3- **مراقبة وقياس العمليات:** يجب على المنظمة أن تطبق الأساليب المناسبة للمراقبة وكلما أمكن قياس

عمليات نظام إدارة الجودة، ويجب أن تبرهن هذه الأساليب على قدرة العمليات على تحقيق النتائج المخططة، وفي حالة عدم تحقيق النتائج المخططة يجب التصحيح واتخاذ الأفعال التصحيحية "كلما أمكن".

6-3- **التحكم في المنتج غير المطابق:** يجب على المنظمة أن تضمن تمييز ومراقبة المنتج غير المطابق لمتطلبات المنتج حتى تمنع الاستخدام غير المقصود أو تسليمه. يجب إنشاء إجراء موثق يحدد أساليب التحكم والمسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالتعامل مع المنتج غير المطابق.

6-4- **تحليل البيانات:** يجب على المنظمة تحديد وجمع وتحليل البيانات المناسبة لتبرهن على ملائمة وفاعلية نظام إدارة الجودة ولتقييم أين يمكن عمل التحسين المستمر لفاعلية نظام إدارة الجودة. ويجب أن يتضمن ذلك البيانات المتولدة نتيجة للمراقبة والقياس ومن المصادر المعنية الأخرى.

6-5- التحسين: ويتمثل في النقاط التالية:

6-5-1- التحسين المستمر: يجب على المنظمة أن تحسن باستمرار فاعلية نظام إدارة الجودة من خلال استخدام

سياسة الجودة، أهداف الجودة، نتائج التدقيق، تحليل البيانات، الأفعال التصحيحية والوقائية ومراجعة الإدارة.

6-5-2- الفعل التصحيحي: يجب على المنظمة أن تعمل فعلا على إزالة أسباب عدم المطابقة بغرض منع تكرار

حدوثه. ويجب أن تكون الأفعال التصحيحية مناسبة لتأثيرات حالات عدم المطابقة المكتشفة.

يجب إنشاء إجراء موثق لتعريف متطلبات لـ:

أ- مراجعة حالات عدم المطابقة (متضمنة شكاوى الزبون)؛

ب- تحديد أسباب عدم المطابقة؛

ج- تقييم الحاجة لفعل يضمن عدم تكرار حدوث عدم المطابقة؛

د- تحديد وتطبيق الفعل المطلوب؛

هـ سجلات بنتائج الفعل المتخذ؛

و- مراجعة فاعلية الفعل التصحيحي المتخذ.

6-5-3- الفعل الوقائي: يجب على المنظمة أن تحدد فعلاً لإزالة أسباب عدم المطابقة الممكنة حتى تمنع حدوثها.

يجب أن تكون الأفعال الوقائية مناسبة لتأثيرات المشاكل الممكنة.

يجب إنشاء إجراء موثق لتعريف متطلبات بهدف:

أ- تحديد عدم المطابقات الممكنة وأسبابها؛

ب- تقييم الحاجة لفعل يمنع حدوث عدم المطابقة؛

ج- تحديد وتطبيق الفعل المطلوب؛

د- سجلات بنتائج الفعل المتخذ و مراجعه فاعلية الفعل الوقائي المتخذ.

المطلب الثاني: متطلبات الإدارة البيئية حسب الأيزو 14001 إصدار 2004.

نقدم في هذا المطلب كل المتطلبات الخاصة بنظام الإدارة البيئية حسب المواصفة الأيزو 14001. (1)

1- متطلبات عامة

يجب على المنظمة إنشاء والمحافظة على نظام إدارة للبيئة.

2- السياسات البيئية

يجب على الإدارة العليا أن تحدد السياسة البيئية للمنظمة وتؤكد على:

(1) Paolo Braracchini, Guide à la mise en place du management environnemental en entreprises selon ISO14001, 3^{ème} édition, presses polytechniques et universitaires Romandes, Paris, 2007, p.28.

أ- أن تكون مناسبة لطبيعة ومدى تأثير أنشطتها ومنتجاتها وخدماتها؛

ب- الالتزام بتحسين المستمر ومنع التلوث؛

ج- الالتزام بتماشيتها مع القواعد والقوانين والمتطلبات الأخرى التي تحددها المنظمة؛

د- أن تكون ملائمة لتحديد الإطار ومراجعة الغايات والأهداف البيئية؛

هـ- أن تكون هذه السياسة موثقة، مطبقة ومحافظ عليها ومعلومة لجميع العاملين؛

و- أن تكون متاحة لاطلاع الجمهور عليها.

3- التخطيط: ويتم من خلال العناصر التالية: (1)

3-1- العناصر البيئية

يجب على المنظمة أن تنشئ وتحافظ على إجراءات لتحديد العناصر البيئية لأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها والتي يتوقع أن تكون ذات تأثير واضح أو التي يمكن أن يكون لها تأثير واقع على البيئة. ويجب على المنظمة التحديث المستمر لهذه المعلومات.

3-2- المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى

يجب على المنظمة إنشاء والمحافظة على إجراءات لتحديد ومعرفة المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى الواجبة على المنظمة. والتي يجب أن تلتزم المنظمة بتطبيقها على العناصر البيئية لأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها.

3-3 الغايات والأهداف

على المنظمة أن تنشئ وتحافظ على غايات وأهداف موثقة في كل نشاط وعلى جميع المستويات في المنظمة.

على المنظمة عند إنشاء ومراجعة غاياتها أن تضع في الاعتبار المتطلبات القانونية وأي متطلبات أخرى، وكذلك عناصرها البيئية، خياراتها التكنولوجية، التمويل اللازم لها، المتطلبات الإجرائية للأعمال والخدمات. ووجهات نظر الجهات ذات العلاقة. ويجب أن تتماشى الغايات والأهداف مع السياسة البيئية بما في ذلك الالتزام بمنع التلوث.

3-4- برامج إدارة البيئة

يجب على المنظمة إنشاء والمحافظة على برنامج أو برامج لتحقيق غاياتها وأهدافها وتشمل:

أ- تحديد المسؤوليات لتحقيق الغايات والأهداف لكل نشاط ومستوى إداري من المنظمة كل فيما يخصه.

ب- الوسائل والإطار الزمني اللازم للتنفيذ.

(1) Paolo Braracchini. Op.cit.p.29.

وعندما يتعلق أحد المشروعات البيئية بتطوير أو تعديل بعض الأنشطة أو المنتجات أو الخدمات فيجب تعديل البرنامج البيئي طبقاً للإدارة البيئية لذلك المشروع.

4-4-4- التطبيق والتشغيل: من خلال العناصر التالية: (1)

4-4-1 الهيكـل والمسؤوليات

يجب تحديد وتوثيق المسؤوليات والسلطات لتحقيق إدارة بيئية فعالة وعلى المنظمة تخصيص الموارد الضرورية لتطبيق والتحكم في نظام إدارة البيئة وتشمل الموارد البشرية والمهارات المتخصصة والتكنولوجيا والموارد المالية وعلى الإدارة العليا في المنظمة أن تعين ممثلاً خاصاً للإدارة والذي يتولى بجانب مسؤولياته الأخرى تحديد القواعد والمسؤوليات والسلطات اللازمة للآتي:

أ- التأكد من إنشاء متطلبات نظام إدارة البيئة وتطبيقها وتماسيها الدائم مع المواصفات العالمية .

ب- إعداد تقارير الأداء لنظام إدارة البيئة ورفعها للإدارة العليا للمراجعة كأساس في نظام إدارة البيئة.

4-4-2 التدريب، التوعية والتميز .

على المنظمة تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تضمن أن جميع الأفراد التي يكون لعملهم تأثير واضح على البيئة قد حصلوا على التدريب المناسب لها.

على المنظمة أن تنشئ وتحافظ على إجراءات تحقق لعمالها وأفرادها في كل الأنشطة والمستويات الوعي

بالآتي:

أ- أهمية التطابق مع السياسة البيئية والإجراءات ومتطلبات نظام إدارة البيئة.

ب- الآثار البيئية الواضحة (فعلية أو كامنة) للأنشطة التي يمارسونها. والفوائد البيئية الناتجة عن تحسين أداء الأفراد.

ج- المسؤوليات التي يتطلبها تحقيق السياسة البيئية والإجراءات ومتطلبات نظام إدارة البيئة. بما في ذلك الاستعداد لمواجهة الطوارئ.

د- النتائج المترتبة عن عدم الالتزام بإجراءات التشغيل المحددة.

ويجب أن يكون الأفراد الذين يؤدون الأعمال التي لها آثار بيئية واضحة ذوى قدرات عالية من خلال

التعليم والتدريب والخبرة المناسبة.

4-4-3- الاتصال

في إطار العناصر البيئية ونظام إدارة البيئة للمنظمة يجب إنشاء والمحافظة على إجراءات للآتية:

أ. الاتصال الداخلي بين مختلف المستويات والوظائف بالمنظمة؛

ب. تلقى، توثيق، والرد على اتصال الجهات الخارجية المهتمة بالبيئة.

(1) Paolo Braracchini.Op.cit.p.30

يجب على المنظمة أن تحدد وسائل وأساليب لتلقى الاتصالات الخارجية بها ذات العلاقة بعناصرها البيئية المؤثرة وأن تسجل هذه الاتصالات والإجراءات التي اتخذت بشأنها .

4-4-4- توثيق نظام إدارة البيئة.

يجب على المنظمة إنشاء والمحافظة المعلومات إما في شكل كتابي أو إلكتروني بهدف:
أ. وصف العناصر الرئيسية لنظام الإدارة البيئية والعلاقة بين هذه العناصر.
ب. سهولة تتبع والوصول إلى الوثائق ذات العلاقة.

4-4-5- التحكم في الوثائق.

يجب على المنظمة أن تنشئ وتحافظ على إجراءات للتحكم في جميع الوثائق المطلوبة بهذه المواصفة القياسية العالمية للتأكد من:

- أ- سهولة تحديد مواقعها والحصول عليها.
- ب- أن يتم مراجعتها دورياً. وعند الضرورة يتم اعتمادها للتأكد من كفايتها بواسطة الشخص المسؤول.
- ج- أن توفر الوثائق السارية (آخر الإصدارات) في الأماكن المطلوب توفرها فيها لتحقيق فعالية تطبيق نظام إدارة البيئة.
- د- التخلص من الوثائق الملغاة من جميع أماكن إصدارها واستخدامها والتأكد من عدم استخدامها أو العمل بها.
- هـ- تحديد الوثائق الملغاة والمطلوب الاحتفاظ بها لأغراض قانونية أو أغراض أخرى.
- و- أن تكون الوثائق قانونية محددة التاريخ (مع تواريخ المراجع) محافظ عليها ومصانة بطريقة مناسبة لفترة محددة.
- ز- أن يتم إنشاء والمحافظة على إجراءات ومسؤوليات استخدام وتطوير الأنواع المختلفة من الوثائق

4-4-6- التحكم في التشغيل.

يجب على المنظمة أن تحدد العمليات والأنشطة التي لها آثار بيئية هامة وبما يتفق مع السياسة والغايات والأهداف البيئية.

ويجب على المنظمة أن تخطط هذه الأنشطة بما في ذلك الصيانة بغرض التأكد من تنفيذها في ظروف محددة

4-4-7- الاستعداد للطوارئ ومواجهتها .

يجب على المنظمة إنشاء والمحافظة على إجراءات لتحديد الجهود والاستعدادات لمواجهة المواقف الطارئة ومنع أو تقليل التأثيرات البيئية الناتجة عنها.

يجب على المنظمة مراجعة استعداداتها لمواجهة الطوارئ عند الضرورة. وبصفة خاصة بعد وقوع حادثة أو أي مواقف طارئة.

ويجب على المنظمة أن تختبر دورياً مثل هذه الإجراءات للتأكد من استمرار فعاليتها .

4-5- التحقيق والإجراءات التصحيحية: وتتم عبر العناصر التالية:

4-5-1- المراقبة والقياس: يجب على المنظمة أن:

- تنشئ وتحافظ على إجراءات موثقة للمراقبة والقياس بشكل منتظم للخواص الرئيسية الحاكمة من عملياتها وأنشطتها والتي لها تأثيرات واضحة على البيئة ويجب أن يشمل ذلك تسجيل المعلومات لمتابعة الأداء، عمليات التحكم المناسبة. والمتابعة مع الغايات والأهداف البيئية للمنظمة؛
- تكون معدات المراقبة معايرة ومصانة والاحتفاظ بسجلات تؤكد ذلك طبقاً لإجراءات المنظمة؛
- تنشئ وتحافظ على إجراءات موثقة للتقييم الدوري لمدى التطابق مع القوانين والقواعد البيئية ذات العلاقة.

4-5-2- عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية والوقائية

يجب على المنظمة إنشاء والحفاظ على إجراءات لتعريف المسؤولية والسلطة للتعامل مع حالات عدم المطابقة ودراساتها وتحليلها واتخاذ الإجراءات لتقليل أي أثار ناتجة. واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية التي تم اتخاذها.

4-5-3- السجلات: يجب على المنظمة:

- أن تنشئ وتحافظ على الإجراءات للتعرف على السجلات البيئية وصيانة والتخلص منها؛
- أن تضم هذه السجلات الأنشطة التدريبية ونتائج المراجعات الداخلية والمراجعات الأخرى؛
- أن تكون هذه السجلات سهلة القراءة ومعروفة ومرتبطة بالنشاط أو المنتج أو الخدمة؛
- حفظ وصيانة السجلات البيئية بطريقة تمكن من استرجاعها والحفاظة عليها من التلف أو الفقد. ويجب تحديد وتدوين مدد الاحتفاظ بهذه السجلات؛
- المحافظة على السجلات بالطريقة الملائمة للمنظمة وبما يوضح المطابقة مع متطلبات هذه المواصفة الدولية.

4-5-4- المراجعة الداخلية لنظام إدارة البيئة

يجب على المنظمة أن تنشئ وتحافظ على برامج وإجراءات للمراجعة الداخلية الدورية لنظام إدارة البيئة وتنفيذها بهدف:

أ. تحديد مدى تحقيق نظام إدارة البيئة للاتي:

- التطابق مع الترتيبات المخططة لإدارة البيئة بما في ذلك متطلبات المواصفات العالمية؛
- أن ينفذ بطريقة صحيحة ومحافظ عليها.

ب. إمداد الإدارة بمعلومات عن نتائج المراجعات.

عند وضع برنامج المراجعة للمنظمة بما في ذلك الخطة الزمنية، لا بد ان تكون على أساس الأهمية البيئية لكل نشاط ونتائج المراجعات السابقة، ولكي تكون شاملة يجب أن تشمل إجراءات المراجعة المجال المحدد لها، تكرار المراجعة، طريقة تنفيذها والمسؤوليات ومتطلبات التنفيذ وإعداد التقارير بنتائجها .

4-6- مراجعة الإدارة

يجب على الإدارة العليا للمنظمة طبقاً للتوقيتات التي تحددها أن تراجع نظام إدارة البيئة. وتتأكد من استمرارية ملاءمته وكفاءته وفاعليته، ويجب أن توثق هذه المراجعات. ويجب على الإدارة أن تعلن احتمال الحاجة للتغيير في السياسة والأهداف وعناصر نظام إدارة البيئة الأخرى وفي ضوء نتائج المراجعات الداخلية لنظام إدارة البيئة، التغيير في البيئة المحيطة والالتزام بتحسين المستمر.

المطلب الثالث: متطلبات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS 18001

يتطلب التطبيق السليم لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الالتزام التام بالإجراءات التي جاء المرجع بها OHSAS 18001 .

1- متطلبات عامة:

يجب على المنظمة أن تقوم بإنشاء والحفاظ على نظام لإدارة السلامة والصحة المهنية ومتطلباته.⁽¹⁾

2- سياسة السلامة والصحة المهنية : لا بد من وجود سياسة للسلامة والصحة المهنية مصدق عليها من قبل الإدارة العليا للمنظمة، تعلن بوضوح الأهداف الكلية للسلامة والصحة المهنية والالتزام بتحسين الأداء في هذا المجال.

3- التخطيط

3-1- التخطيط لتحديد مصادر الخطر وتقييم الخطر الناتج والتحكم فيه:

يجب على المنظمة أن تنشئ وتحافظ على الإجراءات لتحديد المستمر لمصادر الخطر القائمة وتقييم الخطر الناجم عنها (أنواع المخاطر المختلفة التي يمكن التعرض لها داخل منظمة موجودة بنهاية المواقفة) وتنفيذ الإجراءات الضرورية المناسبة للتحكم.

3-2- متطلبات قانونية ومتطلبات أخرى:

يجب على المنظمة أن تنشئ وتحافظ على الإجراءات لتحديد والتعرف على المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية المطبقة عليها.

على المنظمة التحديث المستمر لهذه المتطلبات نشرها على جميع العاملين والأطراف ذات المصلحة.

⁽¹⁾ OHSAS Project Group, Op.cit. p.5.

3-3- الأهداف:

يجب على المنظمة أن تنشئ وتحافظ على أهداف موثقة للسلامة والصحة المهنية بالنسبة الى كل وظيفة ومستوى داخل المنظمة (وتكون الأهداف قابلة للقياس كلما أمكن ذلك) وعند إنشاء ومراجعة الأهداف يجب على المنظمة أن تضع في اعتبارها المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى ومصادر الخطر وأخطار السلامة والصحة المهنية والبدائل التكنولوجية المستخدمة والمتطلبات المالية والتشغيلية للمنظمة وآراء أصحاب المصالح. هذه الأهداف يجب أن تكون متوافقة مع سياسة المنظمة ومتضمنة الالتزام بتحسين المتواصل.

3-4- برامج إدارة السلامة والصحة المهنية:

يجب على المنظمة أن تنشئ برنامج أو عدة برامج لتحقيق أهدافها وهذه تشمل توثيق:
- المسؤوليات والسلطات المعنية لتحقيق الأهداف على المستويات والوظائف ذات العلاقة داخل المنظمة؛
- الوسائل والمدى الزمني لتحقيق هذه الأهداف.

وهذه البرامج يجب أن تراجع على فترات دورية ومخططة، ويمكن أن يتم تعديلها إذا لزم الأمر لملائمة التغيرات في الأنشطة والمنتجات والخدمات وظروف التشغيل في المنظمة.

4-التطبيق التشغيل: وتتم من خلال تطبيق المراحل التالية: (1)**1-4- الهيكل والمسؤولية:**

الأدوار والمسؤوليات والسلطات للأفراد يديرون ويعملون في أنشطة ذات علاقة بالسلامة والصحة المهنية لأنشطة عمليات المنظمة يجب أن تكون معروفة وموثقة وتنتشر من أجل تسهيل عملية إدارة السلامة والصحة المهنية.

المسؤولية النهائية للسلامة والصحة المهنية تقع على كاهل الإدارة العليا وتقوم المنظمة بتعيين عضو من الإدارة العليا له سلطات ومسؤوليات محددة للتأكد من أن نظام إدارة السلامة والصحة المهنية مطبق بصورة صحيحة ويعمل وفق متطلبات جميع المواقع داخل المنظمة.

-على المنظمة توفير الموارد اللازمة للتطبيق والرقابة وتحسين هذا النظام.

-الفرد المعين من الإدارة العليا يجب أن يكون له دور محدد ومسؤوليات.

2-4- التدريب والوعي والكفاءة:

• يجب أن يكون الأفراد على كفاءة عالية حتى يتمكنوا من القيام بأعمالهم ذات الصلة بالسلامة والصحة المهنية داخل بيئة العمل ويتم تعرف الكفاءة على ضوء التعليم والتدريب أو الخبرة.

(1) OHSAS Project Group, Op.cit. p. 6.

- تقوم المنظمة بإنشاء والحفاظ على الإجراءات للتأكد من أن العاملين لديها بمختلف الإدارات والمستويات على وعي بدورهم في مجال الصحة والسلامة المهنية.

4-3- الاستشارات والاتصال:

- يجب على المنظمة أن يكون لديها إجراءات للتأكد من أن المعلومات المتعلقة بنظام إدارة السلامة والصحة المهنية يتم تبادلها من المنظمة للعاملين وسائر أصحاب العلاقة.

4-4- التوثيق:

- يجب على المنظمة أن تنشئ وتحافظ على المعلومات في أي وسائط مناسبة (أوراق أو أي صورة إلكترونية) والتي:

- تشرح العناصر الرئيسية لنظام الإدارة وتفاعل هذه العناصر مع بعضها .
- توفير الاتجاه العام للوثائق ذات العلاقة.

4-5- التحكم في الوثائق والبيانات:

- يجب على المنظمة أن تنشئ وتحافظ على إجراءات للرقابة والتحكم في جميع الوثائق والبيانات التي يتطلبها نظام إدارة السلامة والصحة المهنية للتأكد من أنها:

- أ- يمكن تحديد مكانها
- ب- يتم مراجعتها بصفة دورية، وتعديلها إذا لزم الأمر، ومصداق عليها من قبل السلطة المختصة لضمان المطابقة.
- ج- تكون الإصدارات السارية من الوثائق والبيانات متوفرة في جميع المواقع للتأكد من أن نظام إدارة السلامة والصحة المهنية يعمل بكفاءة وفاعلية .
- الوثائق والبيانات الملغاة يتم سحبها فوراً من جميع مواقع الاستخدام لمنع الاستخدام غير المقصود .
- تحدد بوضوح الوثائق والبيانات الملغاة والموجودة بالأرشيف لأغراض قانونية أو لأغراض أخرى .

4-6- الرقابة (على العمليات التشغيلية):

- يجب على المنظمة أن تحدد العمليات والأنشطة المتعلقة بالمخاطر المحددة والتي تحتاج إلى تطبيق إجراءات للرقابة. وتخطط المنظمة لهذه الأنشطة والتي تتضمن أعمال الصيانة ذلك للتأكد من أنها تنفذ طبقاً للظروف المحددة عن طريق:

- أ- إنشاء والحفاظ على إجراءات موثقة لمواجهة المواقف التي يمكن أن يؤدي غياب هذه الإجراءات إلى انحرافات عن سياسة و أهداف النظام؛
- ب- وضع عناصر التشغيل السليم في تلك الإجراءات؛

ج-إنشاء والحفاظ على إجراءات تتعلق بأخطار السلامة والصحة المهنية التي تم تحديدها للسلع والمعدات والخدمات المشتراة و/أو المستخدمة بواسطة المنظمة ويتم الاتصال ونشر الإجراءات المتعلقة ومتطلباتها إلى الموردين والمقاولين؛
د-إنشاء والحفاظ على الإجراءات للمشاركة في التصميم وتخطيط مكان العمل والعمليات والإنشاءات والمعدات وإجراءات التشغيل وتنظيم الأعمال والتي تتضمن الملائمة للقدرات البشرية الموجودة من أجل إزالة أو تقليل أخطار السلامة والصحة المهنية من مصادرها.

4-7- الاستعداد والاستجابة للطوارئ:

يجب على المنظمة أن تنشئ وتحافظ على خطط وإجراءات لتحديد الاحتمالات والاستجابة للحوادث والمواقف الطارئة ومنع وتخفيف الأمراض الصحية والأضرار المرتبطة بها.
-تقوم المنظمة بمراجعة خطط الاستعداد والاستجابة للطوارئ والإجراءات وخاصة بعد حدوث حادثة أو مواقف طارئة؛

-يجب على المنظمة أن تقوم بالاختبارات الدورية للإجراءات عندما يكون ذلك عمليا.

5- المراجعة والإجراء التصحيحي: تعد المراجعة والإجراءات التصحيحية الضامن الوحيد لنجاح نظام الصحة والسلامة المهنية.⁽¹⁾

5-1- الرصد وقياس الأداء:

يجب على المنظمة أن تنشئ وتحافظ على إجراءات للرصد وقياس الأداء والمراقبة لنظام السلامة والصحة المهنية بصفه دورية وهذه الأساليب توفر:
-القياسات الكمية والكيفية المناسبة لاحتياجات المنظمة؛
-مراقبة لأي مدى تم تحقيق أهداف نظام السلامة والصحة المهنية؛
-المبادرة بإجراءات لقياسات الأداء التي ترصد التطابق مع برنامج إدارة السلامة والصحة المهنية ومعايير العمليات وتشريعات السلامة والصحة المهنية التي تتعلق بالمنظمة؛
-قياسات رد الفعل للأداء لرصد الحوادث والأمراض الصحية الحوادث الطفيفة وباقي الشواهد الهامة للأداء الضعيف للسلامة والصحة المهنية؛

-تسجيل البيانات ونتائج المراقبة والمقاييس الكافية لتسهيل تحليل الإجراءات التصحيحية والوقائية التالية؛
-تقوم المنظمة بإنشاء والحفاظ على إجراءات للمعايرة والصيانة في حالة ما إذا استلزم الأمر وجود أدوات لقياس الأداء والرصد؛
-يتم التحفظ على تسجيلات المعايرة والصيانة ونتائجها.

(1) OHSAS Project Group, Op.cit. p.7.

5-2- الحوادث والحوادث المحتملة وعدم المطابقة والإجراءات التصحيحية والوقائية:

- أ- يجب على المنظمة أن تنشأ وتحافظ على إجراءات لتحديد المسؤوليات والسلطات لـ:
- ب- اتخاذ الأعمال التي تقلل الآثار الناتجة عن الحوادث الحالية أو المستقبلية أو عدم المطابقة؛
- ج- بدء و إنهاء الإجراءات التصحيحية والوقائية؛
- د- التأكد من فعالية الإجراءات التصحيحية والوقائية المتخذة.

5-3- السجلات وإدارة السجلات: يجب على المنظمة القيام بالإجراءات التالية:

- على المنظمة أن تنشأ وتحافظ على إجراءات لتحديد وصيانة والتخلص من سجلات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية وكذلك نتائج المراجعات؛
- أن تكون هذه السجلات مقروءة ومحددة ويمكن تتبعها لكل الأنشطة؛
- حفظ وصيانة سجلات النظام بطريقة تسهل استرجاعها وحمايتها من التلف أو الإهمال أو الفقد؛
- أن تنشأ وتسجل أوقات التحفظ على السجلات؛
- حفظ هذه السجلات بطريقة مناسبة للنظام والمنظمة وذلك لإيضاح التطابق مع مواصفة نظام السلامة والصحة المهنية.

5-4- المراجعة:

- يجب على المنظمة أن تنشأ وتحافظ على برنامج المراجعة، وإجراءات المراجعة الدورية لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية وذلك من أجل:
 - أ- تحديد ما إذا كان نظام إدارة السلامة والصحة المهنية؛
 - ب- مراجعة نتائج المراجعات السابقة؛
 - ج- إعطاء المعلومات عن نتائج المراجعات للإدارة.
- 6- مراجعة الإدارة: (1)

- يجب على الإدارة العليا بالمنظمة مراجعة نظام إدارة السلامة والصحة المهنية في فترات محددة تقررها للتأكد من مناسبة النظام وكفاءته وفعاليته؛
- عملية مراجعته الإدارة سوف تتأكد من أن المعلومات المطلوبة قد تم تجميعها للسماح للإدارة لتنفيذ هذا التقييم؛
- يجب توثيق هذه المراجعة؛

(1) OHSAS Project Group, Op.cit. p.8.

-مراجعة الإدارة سوف تصدر للاحتياجات الممكنة للتغيرات في السياسة و الأهداف والعناصر الأخرى لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية في ضوء نتائج مراجعة النظام والظروف المتغيرة والالتزام بالتحسين المستمر.

المطلب الرابع: متطلبات المساءلة الاجتماعية (SA8000)

سنتناول في هذا المطلب متطلبات نظام المساءلة الاجتماعية لما ذهبت إليه في تدعيم تنمية الشق الاجتماعي للمنظمة وإمكانية تكاملها مع نظام الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001).⁽¹⁾

1- عدم تشغيل الأطفال:

1-1- لن تقوم المنظمة بدعم استخدام عمالة الأطفال.

1-2- تقوم المنظمة بوضع السياسات والإجراءات المكتوبة وتوثيقها، الحفاظ عليها ونقلها بشكل فعال إلى الأفراد وغيرهم من الأطراف المعنية وذلك بغرض تشجيع الأعمال التصحيحية للأطفال الذين يعملون في ظل ظروف ينطبق عليها تعريف عمالة الأطفال، كما يتعين على المنظمة تقديم الدعم المالي الكافي وغيره من أوجه الدعم لتمكين هؤلاء الأطفال من البقاء في المدارس حتى بلوغ السن القانوني للعمل.

1-3- يجوز للمنظمة تعيين عمال صغار، ولكن إذا كان هؤلاء الأطفال يخضعون لقوانين التعليم الإلزامي، يجوز لهم العمل خارج ساعات الدراسة فقط. لا يجوز تحت أي ظرف من الظروف أن تتجاوز ساعات الدراسة، والعمل والانتقالات مجتمعة 10 ساعات إجمالاً في اليوم، كما أنه لن يقوم العمال الصغار في أي حالة من الحالات بالعمل لأكثر من 8 ساعات يومياً. ولا يجوز للعمال الصغار العمل خلال ساعات العمل الليلية.

1-4- لن تعرض المنظمة العمال الصغار ولا الأطفال لأية مواقف -داخل العمل أو خارجه- توصف بأنها خطيرة أو غير آمنة على صحتهم الجسدية والذهنية.

2- العمالة القهرية والجبرية:

2-1- لن تتورط المنظمة أو تدعم استخدام العمالة القهرية أو الجبرية كما أنه لا تطلب المنظمة من أي فرد إيداع "ودائع" أو وضع أية أوراق لتحقيق الهوية لدى المنظمة عند بدء تنفيذ عقد العمل.

2-2- لن تحجز المنظمة أو أي من موردي العمالة إليها أي جزء من رواتب الأفراد، المزايا، الممتلكات أو المستندات لإجبارهم على الاستمرار في العمل لدى المنظمة.

2-3- يحق للأفراد مغادرة مكان العمل عقب انتهاء يوم العمل الطبيعي، كما أن لهم الحرية في فسخ عقود عملهم بشرط تقديم إخطار مقبول لصاحب العمل.

2-4- لن تتورط المنظمة أو أي من الجهات الموردة للعمالة لها أو تدعم تجارة البشر.

⁽¹⁾ David Rolland / Diane-Gabrielle Tremblay, **Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable: Quels enjeux ?**, presse de l'université Québec, Canada, 2004, p.16.

3- السلامة والصحة

3-1- توفر المنظمة بيئة عمل آمنة وصحية كما تتخذ خطوات فعالة لمنع وقوع الحوادث والأضرار التي قد تصيب صحة العمال أثناء العمل أو الناشئة عنه أو المرتبطة به وذلك عن طريق تقليص أسباب المخاطر المتأصلة في بيئة موقع العمل كلما أمكن ذلك من الناحية العملية، مع أخذ المعلومات العامة عن الصناعة وعن أية مخاطر بعينها في الاعتبار.

3-2- تعين المنظمة ممثل من الإدارة العليا يكون مسؤولاً عن ضمان توافر بيئة عمل صحية وآمنة للأفراد، فضلاً عن تنفيذ عناصر الصحة والسلامة لهذه المواصفة.

3-3- توفر المنظمة للأفراد بشكل دوري تعليمات خاصة بالصحة والسلامة بما فيها تعليمات الصحة والسلامة داخل موقع العمل وغيرها من التعليمات المرتبطة بطبيعة كل وظيفة إذا تطلب الأمر ذلك. وتكرر المنظمة هذه التعليمات سواء للأفراد الجدد أو الذين يوكل إليهم وظائف جديدة، وكذا في الحالات التي تقع فيها حوادث.

3-4- تضع المنظمة نظم اكتشاف التهديدات المحتملة على صحة وسلامة الأفراد أو كيفية تجنبها أو التعامل معها. وتحتفظ المنظمة بسجلات مكتوبة مسجل بها كافة الحوادث التي تحدث في موقع العمل، وما يقع في نطاق سيطرة المنظمة من أماكن سكنية أو ممتلكات.

3-5- توفر المنظمة على نفقتها الخاصة المعدات الوقائية الشخصية للأفراد. وفي حالة حدوث أي إصابة مرتبطة بالعمل، توفر المنظمة الإسعافات الأولية وتساعد العامل في الحصول على المتابعة الطبية اللازمة.

3-6- تتعهد المنظمة بتقييم جميع المخاطر للأهميات الجديدة أو المستقبلية التي قد تنشأ عن طبيعة أعمالهن، كما تضمن أن يتم اتخاذ الخطوات اللازمة المناسبة لإزالة أو تقليص أية مخاطر تهدد صحتهم وسلامتهم.

3-7- توفر المنظمة لجميع الأفراد استخدام دورات المياه النظيفة، والحصول على مياه شرب نظيفة كما توفر مكان صحي لتخزين الغذاء إذا اقتضت الحاجة.

4- الحرية النقابية حرية التعبير، وحق التفاوض الجماعي:

4-1- يحق لجميع الأفراد تكوين الاتحادات العمالية والانضمام إليها وتنظيمها باختيارهم للتفاوض بشكل جماعي نيابة عنهم بالمنظمة. وتحترم المنظمة هذا الحق، وتخطر الأفراد بأن لهم الحرية في الانضمام إلى منظمة من اختيارهم وأن ذلك لن يؤدي إلى عواقب سلبية، أو إلى انتقام المنظمة منهم لذلك. ولن تتدخل المنظمة بأي شكل من الأشكال في تكوين وعمل وإدارة منظمات العمال أو التفاوض الجماعي.

4-2- في حالة أن يكون حق حرية التعبير والتفاوض الجماعي مقيدا بموجب القانون، تسمح المنظمة للعمال بانتخاب من يمثلهم بجرية تامة.

4-3- تكفل المنظمة عدم تعرض ممثل العمال أو أي فرد يشارك في تنظيم العمال للتمييز أو التحرش أو التهيب أو الانتقام بسبب عضويتهم في اتحاد ما أو المشاركة في أنشطة اتحادات نقابية، كما تكفل المنظمة لمثلي هذه الاتحادات التواصل مع أعضائها في مكان العمل.

5- القضاء على التمييز:

5-1- لن تتورط المنظمة أو تدعم أي نوع من أنواع التمييز خلال عمليات التوظيف، وضع الرواتب، الفرص التدريبية، الترقية، إنهاء العقود، التقاعد على أساس الجنس، الأصل القومي أو الاجتماعي، الطبقة، الميلاد، الدين، حالات العجز، المسؤوليات الاجتماعية، عضوية الاتحادات، الآراء السياسية، السن أو غيرها من الظروف التي قد ينشأ عنها التمييز.

5-2- لن تتدخل المنظمة في حق ممارسة الأفراد لحقوقهم في أداء معتقداتهم أو ممارستهم أو حقهم في تلبية احتياجاتهم المتصلة بالأصل القومي أو الاجتماعي، الدين، العجز، المسؤوليات العائلية، الحالة الاجتماعية، عضويتهم في الاتحادات أو آراء السياسية وغيرها من الظروف التي قد ينشأ عنها التمييز.

5-3- لن تسمح المنظمة بأي سلوك تهديدي أو مؤذي أو استغلالي أو إكراهي جنسيا، بما فيها اللغة والاتصال الجسدي داخل موقع العمل، أو إذا اقتضت الحاجة داخل أماكن إقامة العمال وغيرها من الأماكن التي توفرها المنظمة للعمال.

5-4- لن تعرض المنظمة الأفراد لاختبارات الحمل أو البكورة تحت أي ظرف من الظروف.

6- الممارسات الانضباطية المقبولة:

تتعامل المنظمة مع جميع الأفراد بأسلوب يضمن لهم كرامتهم واحترامهم. ولن تتورط المنظمة في أي استخدام للعقاب الجسدي، أو الإكراه العقلي أو الجسماني أو الإساءة اللفظية للأفراد كما أنها لن تتسامح في ذلك. غير مسموح بأي معاملات قاسية أو غير إنسانية.

7- ساعات العمل مقبولة:

7-1- تلتزم المنظمة بالقوانين السارية ومعايير الصناعة المتعلقة بساعات العمل والعطلات العامة. يعرف القانون أسبوع العمل العادي بدون وقت العمل الإضافي ولا يتجاوز أسبوع العمل الإضافي 48 ساعة في كل الأحوال.

7-2- يحصل الأفراد على عطلة لمدة يوم واحد على الأقل بعد ستة أيام متتالية من العمل. استثناءات هذه القاعدة تسري فقط في حالة الطرفين التاليين:

أ- يسمح القانون المحلي بزيادة ساعات العمل عن هذا الحد؛

ب- في حالة سريان أي اتفاق بشأن التفاوض الجماعي يسمح متوسط لساعات العمل بما فيها فترات الراحة الكافية.

7-3- أداء ساعات العمل يكون طوعي باستثناء ما هو منصوص عليه في الفقرة 7-4 فيما بعد التي تقتضي بعدم تجاوز ساعات العمل الإضافي 12 ساعة في الأسبوع، ولن يتم ذلك بشكل دوري.

7-4- في حالات الحاجة لساعات العمل الإضافي من أجل الوفاء بالطلبات قصيرة الأجل، وفي حالة أن تكون المنظمة طرف في اتفاق جماعي مع أي من المنظمات العمالية التي تضم نسبة تمثيل كبيرة من عمال المنظمة، يجوز للشركة طلب ساعات العمل الإضافي طبقاً لهذه الاتفاقيات ويتعين أن ينسجم أي اتفاق مع الشروط المذكورة سالفاً.

8- مرتبات عادلة:

8-1- تحترم المنظمة حق الأفراد في الحصول على أجر مناسب، كما تكفل المنظمة أن الأجور المدفوعة تفي دائماً على الأقل بالحد القانوني أو الصناعي وأن هذه الأجور المدفوعة تفي بالاحتياجات الأساسية للأفراد، وأنها توفر دخل تقديري مناسب.

8-2- تضمن المنظمة أن الخصومات التي تتم من الأجور لن تكون من أجل أغراض انضباطية، الاستثناء من هذه القاعدة فقط عند توافر الطرفين الآتيين:

أ- أن يسمح القانون المحلي بإجراء الخصومات لأغراض انضباطية.

ب- أن تكون هناك اتفاقية تفاوض جماعي سارية.

8-3- تكفل المنظمة أجور الأفراد والمزايا المالية المذكورة تفصيلاً كتابة عن كل فترة عمل. كما تكفل المنظمة أيضاً أن الأجور والمزايا المالية يتم تقديمها بما يتوافق مع جميع القوانين السارية وأنها جميعها يتم صرفها إما نقداً أو بشيكات بما يتناسب مع العمال.

8-4- يعرف بدل عمل الوقت الإضافي طبقاً لما يحدده قانون العمل المحلي. وفي حالة البلدان التي لا ينظم فيها القانون أو أي اتفاق جماعي قيمة بدل العمل الإضافي، يحصل الأفراد على بدل العمل الإضافي بأفضل قيمة، أو ما يساوي المعايير الصناعية السارية، أيهما أفضل لمصلحة العمال.

8-5- لن تتبع المنظمة أسلوب التعاقد بنظام العمالة المؤقتة فقط، أو العقود متوسطة الأجل، أو أي شكل من أشكال التلمذة غير الحقيقية وذلك بهدف التهرب من الوفاء بالتزاماتها تجاه الأفراد بموجب القوانين السارية المتعلقة بالعمال، وتشريعات ولوائح الأمان الاجتماعي.

9- نظم الإدارة:

9-1- السياسات: تقدم الإدارة العليا وصف مكتوب بلغة العمال لسياسات المنظمة المتعلقة بالمساءلة الاجتماعية وظروف العمل، وعرض هذه السياسات مع مواصفة المسؤولية الاجتماعية (SA 8000) في مكان ظاهر داخل المنظمة وذلك لإحاطة الأفراد بأن المنظمة اختارت طواعية الالتزام بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية وتشمل هذه السياسات بوضوح مايلي من التزامات:

أ- الالتزام بكافة متطلبات المواصفة.

ب- الالتزام بالقانون المحلي وغيره من القوانين سارية المفعول والمتطلبات الأخرى المنوطة بالمنظمة، كما تلتزم المنظمة باحترام الوثائق الدولية وتأويلها.

ج- الالتزام بالمراجعة الدورية لسياساتها من أجل الوفاء بالالتزامات المنصوص عليها في وثيقة إدارة السلوك وغيرها مع اخذ أي متغيرات في التشريعات في الاعتبار.

د- التأكد من توثيق كافة سياساتها وتنفيذها بفاعلية والحفاظ عليها وتوصيلها إلى الأفراد، والحصول عليها في صورة كاملة وشاملة بما في ذلك المديرين، التنفيذيين، الإدارة والمشرفين وفريق العمل سواء كانوا قد تم تعيينهم بشكل مباشر مع المنظمة، أو تم التعاقد معهم أو كانوا يمثلون المنظمة بشكل من الأشكال.

9-2- ممثل الإدارة: تعين المنظمة ممثل لها من الإدارة العليا تكون مهمته الأساسية التأكد من الوفاء بمتطلبات مواصفة المساءلة الاجتماعية بغض النظر عن مسؤولياته الأخرى.

9-3- ممثل العمال للمساءلة الاجتماعية: على المنظمة أن تدرك أن الحوار على مستوى مكان العمل هو أحد العناصر الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية، كما تكفل المنظمة أن لجميع العمال الحق في التمثيل لتسهيل سبل التواصل مع الإدارة العليا فيما يتعلق بمواصفة (SA8000). أما في المنظمات التي تضم تنظيم عمالي داخلها، يكون هذا التمثيل من خلال اتحادات العمال المعترف بها ويجوز للعمال ممثل من بينهم مختص بالمواصفة فقط. ولا يمكن تحت أي ظرف من الظروف استبدال ممثل العمال لمواصفة المساءلة الاجتماعية بممثل اتحاد العمال داخل المنظمة.

9-4- مراجعة الإدارة: يجب على الإدارة العليا للشركة إجراء المراجعة الدورية للتأكد من مدى كفاية وملاءمة سياسات المنظمة وإجراءاتها ونتائج أدائها فيما يتعلق بمتطلبات هذه المواصفة، وغيرها من الالتزامات التي تتعهد المنظمة بها. كما يتعين على المنظمة تنفيذ أية تعديلات وتحسينات على النظام حسب الحاجة، وذلك بمشاركة ممثل العمال.

9-5- التخطيط والتنفيذ: على المنظمة التأكد من أن متطلبات هذه المواصفة مفهومة ومنفذة في كل المستويات بالمنظمة. وتشتمل وسائل تطبيق ذلك كما يلي:

أ- تقديم تعريف واضح لأدوار ومسؤوليات وصلاحيات جميع الأطراف؛

ب- توفير التدريب للأفراد الجدد الدائمين أو المؤقتين أو الأفراد الذين تغيرت طبيعة عملهم داخل المنظمة؛

ج- تقديم برامج التوجيه والتدريب والتوعية للأفراد بالمنظمة بشكل دوري؛

د- المتابعة الدائمة للأنشطة والنتائج لضمان فاعلية الأنظمة المتبعة لتحقيق سياسات المنظمة ومتطلبات هذه المواصفة. يتعين على المنظمة الرجوع إلى وثيقة المساءلة الاجتماعية (SA8000) الإرشادية فيما يتعلق بتفسير مواصفة المساءلة الاجتماعية.

9-6- التحكم في الموردين أو المقاولين والموردين من الباطن:

يتعين على المنظمة الاحتفاظ بسجلات مناسبة بالتزامات الموردين/ والمقاولين من الباطن المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية. بما فيها الاتفاقات التعاقدية والالتزامات الكتابية لهذه المنظمات أو أيهما كما يلي:

أ- الالتزام بكافة متطلبات هذه المواصفة وأن تطلب ذلك المنظمة ذلك من الموردين من الباطن؛

ب- المشاركة في أنشطة المتابعة طبقاً لما تطلبه المنظمة؛

ج- تحديد السبب الأساسي لأي حالة عدم توافق مع متطلبات المواصفة والتنفيذ الفوري للأعمال التصحيحية والوقائية للتغلب على هذه الحالات؛

د- يتعين على المنظمة وضع الإجراءات المناسبة والحفاظ عليها وتوثيقها كتابة وذلك بهدف تقييم واختيار الموردين مع وضع أدائهم والتزامهم بتنفيذ متطلبات هذه المواصفة في الاعتبار؛

هـ- على المنظمة أن تبذل مجهود مناسب للتأكد من التزام الموردين والمقاولين من الباطن بالوفاء بمتطلبات هذه المواصفة داخل نطاق سيطرتهم وتأثيرهم.

بالإضافة إلى متطلبات الأقسام 9-4 9-5 المنصوص عليها في الصفحة 46، عندما تتلقى المنظمة بضائع أو خدمات من الموردين/ أو المقاولين من الباطن المصنفين على أنهم عمال من منازلهم، يجب أن تتخذ المنظمة خطوات خاصة للتأكد من أن عمال المنازل يحصلون على مستوى حماية مماثل لمستوى الحماية الذي يتمتع به العمال المعينين مباشرة من المنظمة. بموجب متطلبات هذه المواصفة. و تشمل هذه الخطوات الخاصة ما يلي:

أ- إبرام عقود شراء قانونية وملزمة ومكتوبة تتطلب التوافق مع الحد الأدنى طبقاً لمتطلبات هذه المواصفة؛

ب- التأكد من أن متطلبات عقد الشراء المكتوب مفهومة ومنفذة من جانب عمال المنازل وغيرهم من الأطراف المعينين بعقد الشراء؛

ج- الحفاظ على سجلات شاملة داخل موقع المنظمة موضحاً بها تفصيلاً هويات عمال المنازل وكميات البضائع التي يتم إنتاجها، والخدمات التي يتم تقديمها وعدد ساعات العمل لكل عامل من عمال المنازل.

9-7- تناول المشكلات واتخاذ الأعمال التصحيحية:

أ- يتعين على المنظمة تقديم وسيلة سرية لجميع الأفراد لتمكينهم من رفع التقارير الخاصة بأي حالات عدم التوافق مع هذه المواصفة إلى إدارة المنظمة وممثل العمال. كما يتعين على المنظمة بحث أية مشكلات تتعلق بالأفراد أو الأطراف الأخرى المعنية المتعلقة بحالات التوافق وعدم التوافق مع سياسات المنظمة ومتطلبات هذه المواصفة وإيجاد الحلول لها. ويجب أن تمتنع المنظمة عن تأديب أو طرد أي فرد من الأفراد أو ممارسة التمييز ضده نتيجة تقديم معلومات تتعلق بمتابعة تنفيذ هذه المواصفة.

ب- يجب على المنظمة تحديد السبب الأساسي لأي مشكلة وتنفيذ الأعمال التصحيحية والوقائية على الفور فضلا عن توزيع الموارد الكافية والمناسبة لطبيعة وحدة أي حالة من حالات عدم التوافق مع سياسات المنظمة أو مع هذه المواصفة أو مع كليهما.

9-8- الاتصال الخارجي ومشاركة الأطراف المعنية: يتعين على المنظمة وضع الإجراءات المناسبة للتواصل بشكل دوري مع جميع الأطراف المعنية فيما يتعلق بتقديم البيانات والمعلومات بشأن التوافق مع متطلبات هذه المواصفة، بما فيها نتائج مراجعة الإدارة وأنشطة المتابعة.

على المنظمة أن تبرهن على رغبتها في المشاركة في حوار مع كافة الأطراف المعنية بما فيهم العمال، الاتحادات العمالية، الموردين، المقاولين من الباطن، المشترين، المنظمات غير الحكومية ومسؤولي الحكومة على المستويين المحلي والقومي بهدف تحقيق التوافق المستدام مع هذه المواصفة.

9-9- سبل التحقق: في حالة المراجعات المعلنة وغير المعلنة للشركة بغرض اعتماد مدى توافقها مع متطلبات هذه المواصفة، ويتعين على المنظمة التأكد من سهولة الوصول إلى موقعها والحصول على المعلومات التي يطلبها المراجعون.

9-10- السجلات: يجب أن تحتفظ المنظمة بسجلات مناسبة لتبرهن على أنشطتها بالتوافق مع متطلبات مواصفة المساءلة الاجتماعية.

من خلال تقديمنا لمتطلبات الأنظمة الإدارية يتضح لنا وجود متطلبات مشتركة خاصة الأيزو 9001 والأيزو 14001 ذلك أن التعديلات مست كليهما وجاءت لزيادة التوافق بين هذه الأنظمة. وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى هذه المتطلبات والإجراءات المشتركة والمبررات التي تدعونا لتبني الأنظمة الإدارية المدمجة (systemes de management Intégrés): Qualité, Sécurité et environnement(SMI) كتوجه سليم نحو تحسين الأداء الكلي وتحقيق التجاوب السليم مع متطلبات التنمية المستدامة.

المبحث الثالث: مبررات تبني الأنظمة الإدارية المدمجة "الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية: نتكلم عن أنظمة إدارية مدمجة في الحالة التي تقوم المنظمة بتطبيق نظام إدارة وحيد يسمح بإدارة المجموع، من خلال إجراءات موحدة على الأقل نظامان من الثلاث أنظمة إدارية جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية. تبني الأنظمة الإدارية المدمجة يعبر عن خطوة نوعية ومعتبرة تستجيب من خلالها المنظمة لمتطلبات التنمية المستدامة.⁽¹⁾

المطلب الأول: الإجراءات المشتركة: "إدارة الجودة، الإدارة البيئية وإدارة الصحة والسلامة المهنية": من خلال تناولنا بشكل مفصل لمتطلبات الأيزو 9001 والأيزو 14001 و OHSAS 18001، يتجلى لنا أن هناك إجراءات مشتركة بين هذه الأخيرة كذلك جل التعديلات التي طرأت على هذه المواصفات جاءت لتدعيم التوافق بين هذه المواصفات وسبل إدماجها.

جدول رقم (1-1): المتطلبات المشتركة بين الأيزو 9001، الأيزو 14001 و OHSAS18001

البند	OHSAS 18001	البند	ISO 14001:2004	البند	ISO 9001:2000
1	مجال التطبيق	1	مجال التطبيق	1	مجال التطبيق
2	المراجع المعيارية	2	المراجع المعيارية	2	المراجع المعيارية
3	مصطلحات وتعريف	3	مصطلحات وتعريف	3	تعريف
4	متطلبات متعلقة بنظام إدارة الصحة والسلامة في العمل	4	متطلبات متعلقة بنظام الإدارة البيئية	4	متطلبات متعلقة بنظام إدارة الجودة
1-4	متطلبات عامة	1-4	متطلبات عامة	1-4	متطلبات عامة "مقاربة العمليات" Approche processus
4-2	سياسة الصحة والسلامة المهنية	2-4	السياسة البيئية	2-4	سياسة الجودة
3-4	التخطيط	3-4	التخطيط	3-4	التخطيط

(1) Ordre des experts comptable, **La gestion environnementale "levier de performance"**, édition DUNOD, Paris, 2008, p.230.

تابع الجدول السابق

1-3-4	تخطيط وتحديد الأخطار، تقييم والتحكم في الأخطار	-3-4 1	المظاهر البيئية	1-3-4	سماع الزبون
2-3-4	المتطلبات القانونية والالتزامات الأخرى	-3-4 2	متطلبات قانونية ومتطلبات أخرى	2-2-7	مجلة الاحتياجات
3-3-4	الأهداف	-3-4 3	الأهداف، البرامج	4-1-5	أهداف الجودة
4-3-4	برامج الصحة والسلامة المهنية		أهداف، برامج	2-4-5	تخطيط نظام إدارة الجودة
4-4	وضع حيز التنفيذ التطبيق	4-4	وضع حيز التنفيذ التطبيق	4-1	المتطلبات العامة
				4-7	تحقيق المنتج
1-4-4	الهيكل والمسؤولية	-4-4 1	الموارد، الأدوار والمسؤولية	5-1	إلتزام الإدارة
				5-2	ممثل الإدارة
				5-5	المسؤولية، السلطة والاتصال
2-4-4	التدريب، التحسين والكفاءة	-4-4 2	التدريب، التحسين والكفاءة	2-6	الموارد البشرية، الكفاءة، التحسين والوظائف
3-4-4	التشاور والاتصال	-4-4 3	الاتصال	3-5-5	الاتصال الداخلي
				3-2-7	الاتصال مع الزبون
4-4-4	التوثيق	-4-4 4	التوثيق	2-4	متطلبات متعلقة بالتوثيق
5-4-4	التحكم في الوثائق والبيانات	-4-4 5	التحكم في الوثائق		التحكم في الوثائق والبيانات

تابع الجدول السابق

التخطيط	1-7	التحكم العملياتي	-4	التحكم العملياتي	-4
عملية مرتبطة بالزبائن	2-7		6-4		6-4
التصميم والتطوير	3-7				
المشتريات	4-7				
الإنتاج وتحضير الخدمات	5-7				
التحكم في متطلبات الرقابة والقياس	6-7				
التحكم في المنتج غير المطابق	3-8	الوقاية والتجاوب مع حالات الطوارئ	-4 7-4	الوقاية من حالات الطوارئ والقدرة على الاستجابة	-4 7-4
الرقابة على العملية	-2-8	الرقابة والقياس	-4	الرقابة والإجراءات	5-4
رقابة عملية الإنتاج	3	تقييم الموافقة والتطابق	1-5	التصحيحية	
إرضاء الزبائن	3		-4		
تحليل البيانات			2-5		
طبيعة إجراءات الرقابة	6-7				
التحكم في المنتجات غير المتطابقة مع المواصفات	3-8	عدم التطابق، الإجراءات التصحيحية والإجراءات الوقائية	-4 3-5	الحوادث، عدم التطابق، الإجراءات التصحيحية والإجراءات الوقائية	-4 2-5
التحكم في التسجيلات والمدونات المرتبطة بالجودة	-2-4 4	التحكم في التسجيل	-4 4-5	التسجيل وتسيير التسجيلات	-4 3-5
المراجعات الداخلية المتعلقة بالجودة	-2-8 2	المراجعة الداخلية	-4 5-5	المراجعة	-4 3-5
مراجعة الإدارة	5-6	مراجعة الإدارة	6-4	مراجعة الإدارة Revue de Direction	

Source: Florence Gillet-Goinard, Bâtir un système intégré Qualité-Sécurité-Environnement, Édition d'Organisation, Paris 2006, pp.205-209.

المطلب الثاني: الأطراف المستفيدة والعلاقات فيما بينهم

من أجل نجاح الأنظمة الإدارية المدمجة، يجب تحريك وتنشيط مختلف الأطراف المستفيدة من المنظمة من أجل بناء نظام للإدارة وتفعيله عن طريق خلق توافق بينهم.

سوف يتم من خلال هذا المطلب التعريف بدور وكيفية تنشيط كل طرف.

فالأنظمة الإدارية المدمجة تضمن تلبية حاجات وتطلعات جميع الأطراف ذات المصلحة عبر تحسين نتائج معظم أنشطة المؤسسة (المنتجات، الخدمات والنتائج المالية)، تقليل عدد الحوادث، الفضلات، النفايات والضياع. كل هذا بهدف استدامة المؤسسة.

وتتحقق إستدامة المنظمة بتحويلها من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث "المنظمة المستدامة" (l'Entreprise Durable) التي هي عبارة عن التزام المنظمة باحترام مجموع المبادئ والتي تتجاوز اللوائح التشريعية، هذه المبادئ تستمد من أدوات دولية معروفة مثل المعاهدات والاتفاقيات⁽¹⁾. وتعرف أيضا أنها "المنظمة التي تقوم بإجراءات استباقية للجمع بين أبعاد التنمية المستدامة الثلاث: الاقتصادية، البيئية والاجتماعية".⁽¹⁾

كما تعرف أيضا أنها المنظمة التي تحاول تلبية العناصر الأربع المهمة في سلسلة الأطراف ذات المصلحة:

§ تلبية حاجيات الزبون؛

§ إرضاء العمال في العمل؛

§ الأداء بالنسبة للمالكين؛

§ منفعة المجتمع.

1- الزبائن: إن الزبائن هم أهم الأطراف بالنسبة للمنظمة باعتبار أن الهدف الأساسي لنظام الإدارة هو تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن. ففي ما يخص الجودة فإن الأيزو 9000:2000 يهدف بشكل أساسي "تلبية احتياجات الزبائن عن طريق احترام متطلباتهم". ولا تتوقف احتياجات الزبائن في مجال الجودة فقط بل تتعداها لتشمل الأمن والصحة وحماية البيئة.

فبالنسبة للجودة، يعد الزبائن أول من يهتم بجودة المنتجات والخدمات التي يتم تقييمها من طرفهم ومقارنتها مع جودة الخدمات والمنتجات المقدمة من طرف المنافسون. وبالتالي من الضروري:

§ التعريف بالعملاء،

§ تحديد احتياجاتهم ومعرفة توقعاتهم؛

§ إدماج احتياجات العملاء في قيم وسياسات والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة؛

(1) **L'entreprise durable, comment commencer ?**, [En ligne] disponible sur :

<http://www.gpo.fr/mag/devdurable/68/entreprisedur.php>.(date: 26/06/2010).

§ إدماج احتياجات الزبائن عند إعداد المنتجات والخدمات.
ولكن يجب أيضا:

§ الاتصال بالزبائن؛

§ قيادة العمليات وفقا لمعايير تلبية احتياجات العملاء؛

§ القيام بالإجراءات التصحيحية المتعلقة باحتياجات الزبائن.

أما فيما مجال احتياجات الزبائن المتعلقة بالأمن والأداء البيئي للمنتج، يجب:

§ احترام درجة أمن المنتج المقتنى من طرف الزبون؛

§ توفير الصحة والأمن في مجال ظروف العمل؛

§ احترام البيئة كإنتاج المنتجات التي تتماشى والجانب الإيكولوجي.

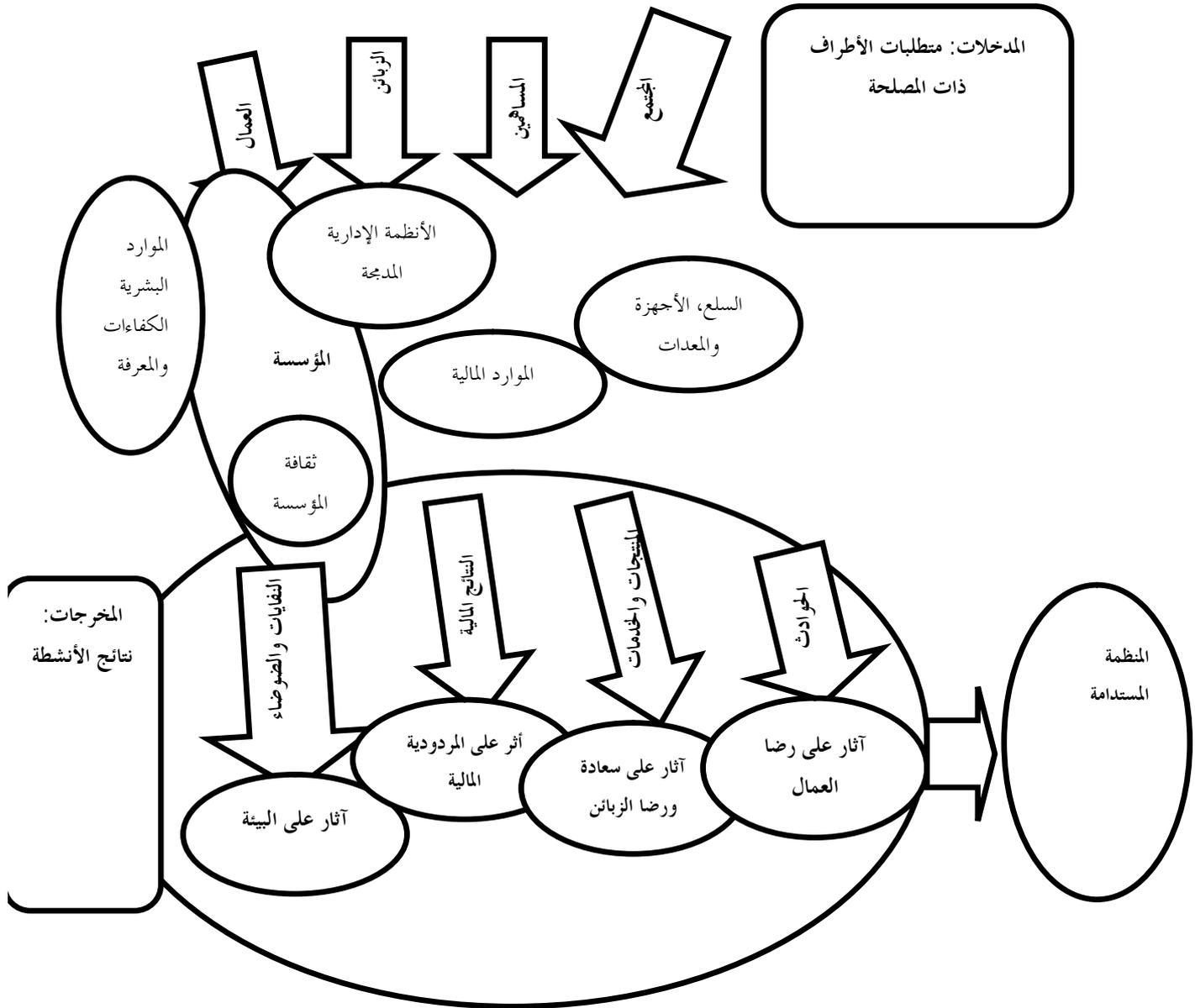
2- العمال: يعد العمال أساس النجاح أو الفشل في عملية بناء نظام للإدارة، وبالتالي من واجب المنظمة سماع تطلعات وأراء العمال سواء كانوا أجراء أو مؤقتين أو متربصين.

3- المساهمون: يعد المساهمون مسؤولون عن اختيار السياسات الإدارية بالمنظمة التي تركز على الاعتبارات الطويلة الأجل بدلا من الاهتمام بالاعتبارات الربحية القصيرة الأجل كالاهتمام بسمعة المنظمة، الجودة النوعية، البيئة الصحة. وبالتالي من الأحسن أن يكون المساهمون مهتمون بالانشغالات المتعلقة بالجودة والصحة والسلامة والبيئة.

4- الموردون: يعد الموردون من أهم شركاء المنظمة في مجال التنمية المستدامة، فنجاح المنظمة مرتبط بالتزام الموردين بتوفير المدخلات الأساسية (المواد الأولية، الخدمات، عوامل الإنتاج) التي تتماشى مع مقتضيات أنظمة الإدارة المتكاملة. وعليه يجب ان يوفر الموردون المواد الأولية التي تتماشى وطبيعة جودة المنتج أو الخدمة المراد إنتاجها، كما يجب أن تتماشى مع الأمن والسلامة المهنية، دون أن ننسى أن هذه المواد تكون غير مؤثرة على البيئة. إن المنظمة عبارة على نظام يتحصل على موارده من البيئة، بالتالي ومن أجل نجاحها في تلبية احتياجاتها في مجال الجودة والأمن والبيئة يجب أن تكون مدخلاتها متوافقة من المواصفات والمعايير المتعارف عليها.

ونلخص متطلبات الأطراف ذات المصلحة ونتائج الأنشطة في الشكل التالي:

شكل (1-5): تلبية متطلبات الأطراف ذات المصلحة كسبيل لتحقيق المنظمة لاستدامتها ودور الأنظمة الإدارية المدمجة في ذلك



Source : Les enjeux d'un système de management intégré qualité-sécurité environnement, [en ligne] disponible sur : http://www.euro-symbiose.fr/IMG/pdf/extraits_QSE.pdf(2010)

يتضح من الشكل أعلاه أنه على المؤسسة إذا ما أرادت الالتحاق بركب الاستدامة يجب عليها توفير الآتي:

- § وجود ثقافة تدفع المؤسسة نحو تحقيق الاستدامة؛
- § تبني الأنظمة الإدارية المدمجة مع توافر المؤسسة على مورد بشري كفء؛
- § توفر الموارد المالية اللازمة لتمويل سياسة التنمية المستدامة.

بتوافر العناصر أعلاه ومع التحديد الجيد لمتطلبات كل الأطراف ذات المصلحة والتي لها علاقة بالمؤسسة تنجح المؤسسة تحقيق استدامتها.

المطلب الثالث: الفوائد والعوائق التي تحول دون إدماج الأنظمة الإدارية المدمجة:

السؤال الذي يطرح نفسه: لماذا الانتقال إلى الأنظمة الإدارية المدمجة؟

هناك عدة مبررات ولعل أهم هذه المبررات هو تسهيل الحصول على رؤية إجمالية للرهانات الاقتصادية والإستراتيجية للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، تفعيل ردة الفعل تجاه التطورات في هذه الأنظمة والتحسين المستمر بهدف وصول المنظمة لأداء مستدام.⁽¹⁾

قرار إدماج الأنظمة الإدارية من عدمه يتطلب تحليل جد معمم. في الحقيقة حسب الإستراتيجية المستخدمة للفوائد التنظيمية، المالية والبشرية ستكون مختلفة ولها سلبياتها. من هنا وجب ضرورة معرفة الفوائد الداخلية والخارجية لتطبيق الأنظمة الإدارية المدمجة.

1- الفوائد الداخلية: الجدول التالي يوضح الفوائد الداخلية لإدماج الأنظمة الإدارية:

جدول (1-2): الفوائد الداخلية لتبني الأنظمة الإدارية المدمجة

التنظيمية	المالية	البشرية
تحسين نوعية الإدارة بتخفيض العناصر التشغيلية إلى عنصر واحد والحد من الحواجز بين الأنظمة الفرعية.	توفير المال وتخفيف التكاليف بالحصول على شهادة الأنظمة الإدارية المدمجة وبالتالي تقليص عمليات المراجعة الخارجية والداخلية.	زيادة التحفيز، اشراك العمال، التحسيس والتوعية، كفاية عمليات التدريب، الاتصال وكفاءة العمال ومؤهلاتهم حول توحيد المصطلحات.
زيادة الكفاءة التشغيلية وزيادة مواءمة الهياكل التنظيمية مع العناصر المماثلة وتبادل المعلومات بتجاوز الحدود التقليدية للمنظمة وتحسين الجهود.	تخفيض التكاليف بالحصول على التقييم للأنظمة الإدارية المدمجة. التوليفة المثلى: التكاليف/العائد Optimisation Cout/bénéfice	خلق صورة إيجابية عن المنظمة ونشرها بين الموظفين.
القضاء على الازدواجية والحشو والتضارب بين إجراءات الأنظمة الإدارية وتخفيف عبء الوثائق.	الرفع من هوامش الربح	
انتظام الوثائق المطبوعة والاتصال.	تخفيض التكاليف وذلك بالاستعانة بعدد أقل من المنسقين لتسيير الأنظمة منفصلة.	

Source : L'élaboration d'un système de management intégré : qualité et environnement,
Cente Universitaire de formation, université SHERBROUKE 2005, p.51.

(1) Ordre des experts comptable, Op.cit, p 231.

2- الفوائد الخارجية: ونلخصها في الجدول التالي:

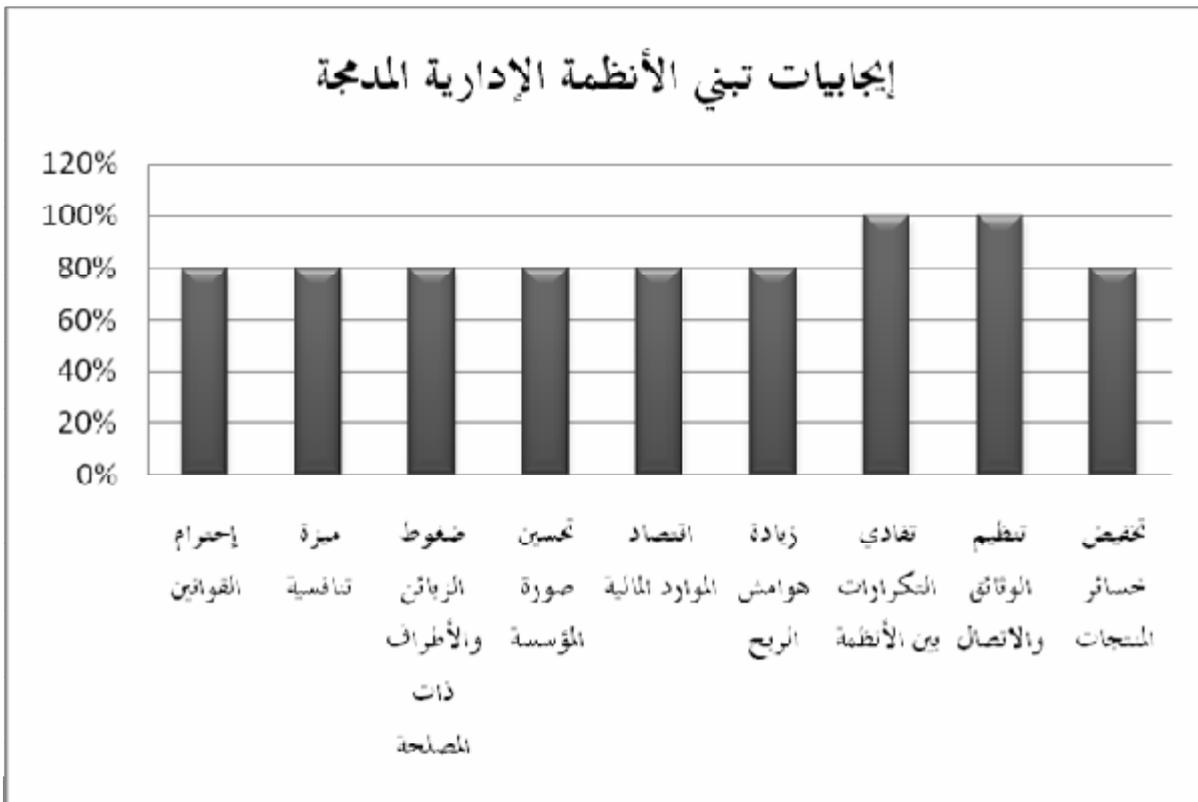
جدول رقم (1-3): الفوائد الخارجية

الجودة، الصحة والبيئة	الاتصال	التجارية والتسويقية
تحسين الجودة، البيئة والصحة لتحقيق أداء فعال ومستدام	تحسين صورة المؤسسة	ميزة تنافسية أعلى
تقليل إنتاج الفضلات والنفايات الخطيرة.	تحسين علاقة المنظمة مع جميع الأطراف ذات المصلحة.	تحسين وتدعيم تموضع المنظمة في السوق
تقليل الأخطار المهددة لأجهزة ومعدات الإنتاج وبالتالي عدم تعطيل العملية الإنتاجية.	توافق أكثر لممارساتها مع المتطلبات التشريعية والتنظيمية.	البحث عن زبائن جدد وتلبية حاجاتهم برضى أكبر.

Source: Centre Universitaire de formation, Op.cit. p.52

والشكل التالي لاستبيان يوضح الحوافز والفوائد في تبني الأنظمة الإدارية المدمجة:

شكل رقم (1-6): فوائد تبني الأنظمة الإدارية



Source : Centre Universitaire de formation, Op.cit., p.53

تدعم نتائج هذا الاستبيان ما ذهبنا إليه في الفوائد الداخلية والخارجية لتبني الأنظمة الإدارية المدمجة.

3- العوائق الداخلية لتبني المنظمة الإدارية المدمجة: نوجزها في الجدول التالي:

جدول رقم (1-4): العوائق الداخلية لتبني الأنظمة الإدارية

الموارد	المواقف والتصورات	التجسيد والترسيخ
نقص الموارد المالية	التغييرات تظهر ثورية وكذلك مقاومة التغيير من العمال Résistance aux changements الرجوع إلى الخوف من فقدان هوية المناصب، الوقت قصير جدا.	الاختلافات الثقافية بين التخصصات..
نقص المعارف، المهارات والتدريب للإدارة والعمال معا.	وعى أقل بالفوائد التي ستجني من تبني الأنظمة الإدارية المدمجة.	التعقيد والاختلاف بين النظم، وصعوبة العثور على القواسم المشتركة بين الوظائف.
نقص في إشراك أو تحفيز العمال	أولويات أخرى أكثر أهمية، انعدام او بالأحرى عدم وضوح الرؤية المستقبلية.	مجهود كبير يجب القيام به لتحقيق ذلك.
نقص الوقت والتحفيز سواء من جانب الإدارة أو العمال.	ملاحظة البيروقراطية	عدد زرع والتجسيد في وقت واحد متناسق مع احتمال الأخطاء
	توجه على المدى القصير	وجود نظام مسبق وقد تم تعطيله
	صراع محتمل بين وظيفة الإنتاج ومديرية الأنظمة الإدارية المدمجة.	
	ثقافة المنظمة لا تحفز لفعالية الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية	

Source: Centre Universitaire de formation, Op.cit., p.54.

4- العوائق الخارجية لتبني المنظمة الإدارية المدمجة: نوجزها في الجدول التالي:

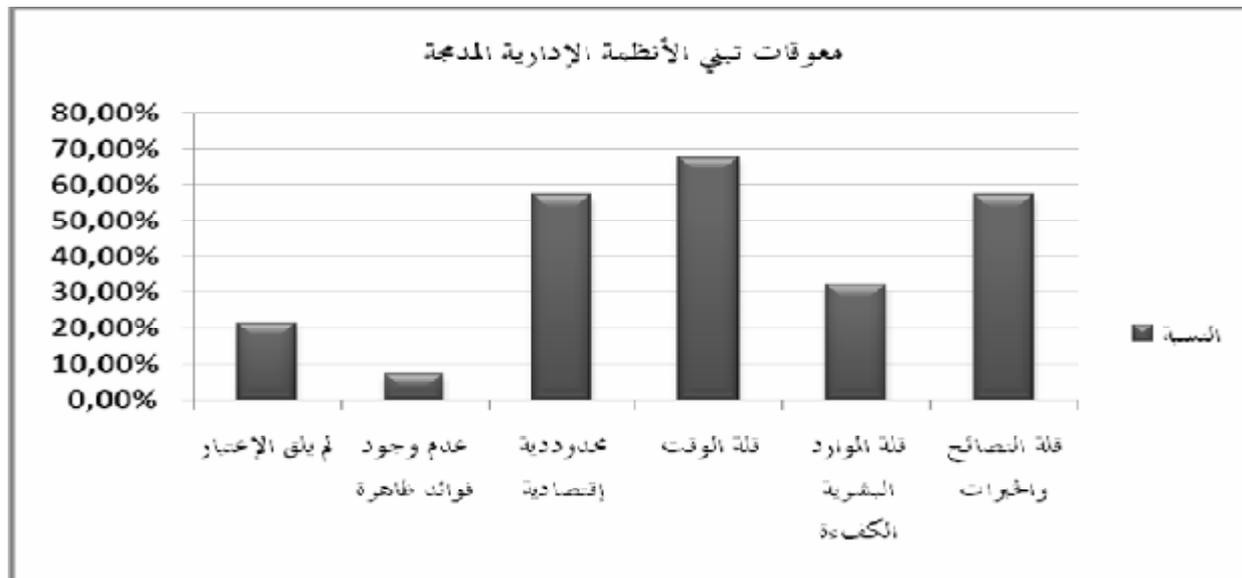
جدول رقم (1-5): العوائق الخارجية

الشهادات والتحقق منها	الاقتصاد	الدعم والتوجيه
تكلفة مرتفعة للحصول على الشهادة وعمليات المراجعة على الرغم من عملية الإدماج.	مبررات وفوائد غير كافية	عدم وجود هيكل دعم
تكرار الجهود بين المسجل والمراجعين الداخليين.	عدم اليقين من قيمة الأنظمة الإدارية المدمجة في السوق (تقييم المستهلكين لوجود الشهادة من عدمه عند قرار المفاضلة)	قلة الوسائل والتجارب في تبني الأنظمة الإدارية المدمجة بقطاع مشابه.
عدم قدرة أساليب المراجعة على التحسين وتقييم فعالية النظام.	متطلبات مختلفة للأطراف ذات المصلحة.	عدم وجود استشاريين من ذوي الخبرة في توفير المشورة، والافتقار لمعلومات نوعية وتعليمات متضاربة
		عدم وجود عرض وتحفيز لتبني الأنظمة الإدارية المدمجة.

Source: Centre Universitaire de formation, Op.cit., p.55.

وبالرجوع إلى الاستبيان حول عوائق تبني الأنظمة الإدارية كانت النتائج في الشكل البياني التالي:

شكل رقم (1-7): عوائق تبني الأنظمة الإدارية المدمجة



Source: Centre Universitaire de formation, Op.cit., p.55.

المطلب الرابع: دور الأنظمة الإدارية المدمجة في تحقيق التنمية المستدامة

تناولنا في المبحث الأول أهمية تبني المنظمة للأنظمة الإدارية كل على حدى وشرحنا بالتفصيل متطلبات الأنظمة الإدارية ومن ثم فإن القيمة المضافة لهذا المطلب من الفصل الأول هو الذهاب إلى أبعد من ذلك من خلال البحث في مساهمة الأنظمة الإدارية "الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية في تحقيق التنمية المستدامة. لقد تنامي مفهوم النتيجة الثلاثية في كل من الإدارة، الاستشارة، الاستثمار والمنظمات غير الحكومية، خلال السنوات القليلة الماضية، والفكرة من وراء هذا المفهوم هو أن نجاح المنظمات لا يقاس بالأداء التقليدي أو المالي، وإنما يقاس أيضا بالأداء الاجتماعي/ الأخلاقي والبيئي. وبطبيعة الحال فإن هذه الفكرة تأخذ وقتا لقبولها من طرف الأفراد داخل أو خارج المنظمات في العالم، لأن هذه الأخيرة لديها التزامات متعددة اتجاه الأطراف ذات المصلحة لكي تتبنى سلوكا مسؤولا.⁽¹⁾

ويمكن تعريف النتيجة الثلاثية TBL على أنها " النتائج الثلاثة لنشاط مؤسسة مستدامة: النتيجة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، ومن خلال هذا المفهوم تأخذ المنظمة في الاعتبار أدائها على اساس "3P"، الربح، البشر، الكون: Profit, People, Planet ".⁽²⁾

إن الالتزام بالتنمية المستدامة من قبل المنظمة يحتم عليها الانتباه للمردودية الاقتصادية لنشاطها، ومحاولة التقليل من الآثار السلبية على البيئة والأخذ في الاعتبار مصالح الأطراف ذات المصلحة. وعليه تتمثل أبعاد النتيجة الثلاثية TBL في:⁽³⁾

- **البعد الاقتصادي:** هذا البعد لا يعبر عن الأداء المالي التقليدي فقط، ولكن يعبر أيضا عن طاقة المنظمة في المساهمة في التنمية الاقتصادية للمنطقة التي تنشط فيها، وكذلك بالنسبة لإرضاء الأطراف ذات المصلحة، بالإضافة إلى احترام مبادئ المنافسة السلمية (غياب الفساد، الاتفاق غير الشرعي، وضعية المسيطر...)، هذا البعد يشمل الأداء المالي، المبادئ التجارية، احترام المنافسة.
- **البعد الاجتماعي/ المجتمعي:** هذا البعد يشمل النتائج الاجتماعية لنشاط المنظمة لمجموع الأطراف ذات المصلحة: العمال (شروط العمل، مستوى المكافآت، الإقصاء، العنصرية، البطالة...)، الموردون والزبائن (السلامة، الأضرار النفسية للمنتج)؛ الجماعات المحلية (الإضرار، احترام الثقافات)؛ والمجتمع ككل. إذا نستخلص أن المنظمة تقيم انطلاقا من سياستها الاجتماعية واحترامها لحقوق الإنسان.

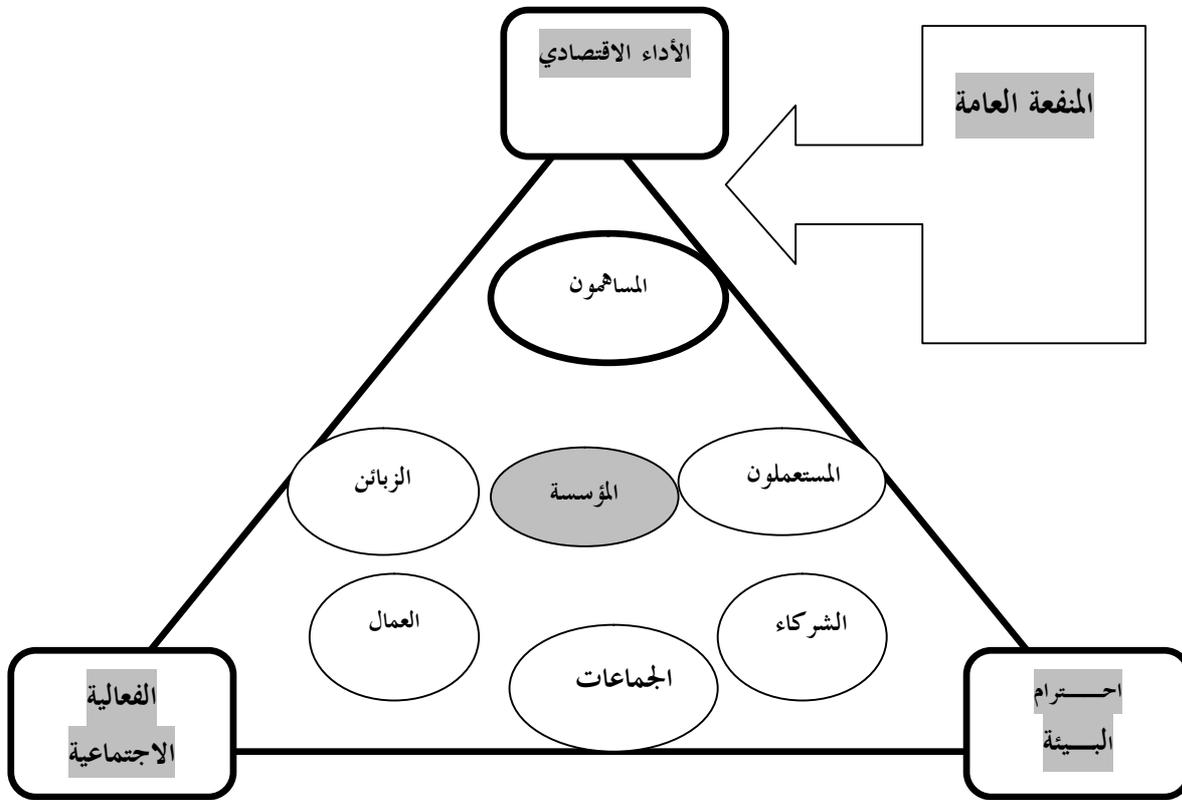
(1) Wayne Norman / Chris MacDonald, **Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line"**, Press, Business Ethics Quarterly, 2005,p.2

(2) voir glossaire du livre: Wolff, Fabrice Mauléon, **Le management durable**, La Voisier, France, 2008.p.140.

(3) J. Ernult1 / A. Ashta, **Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes: Évolution et perspectives**, Cahiers du CEREN 21, France, 2007, p. 14.

- البعد البيئي: هذا البعد يعنى بالتوفيق ما بين نشاط المنظمة وحماية الأنظمة البيئية، ويفرض تحليلا لآثار المنظمة ومنتجاتها من خلال استهلاك الموارد، انتاج الفضلات والانبعاثات الملوثة.

الشكل رقم (1-8) : يوضح أبعاد النتيجة الثلاثية TBL



Source: Jean Supizet, **Le management de la performance durable**, édition d'organisation, France, 2002, p.75.

مما سبق يتضح لنا الدور المحوري الذي تلعبه الأنظمة الإدارية المدمجة في تحقيق النتيجة الثلاثية "الأداء الاقتصادي، البيئي والأداء الاجتماعي" ومن ثم تحسين الحوار مع الأطراف ذات المصلحة في توجه سليم لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة.

المبحث الرابع: إدماج الأنظمة الإدارية:

تهدف من خلال هذا المبحث إلى توضيح العديد من الأمور الهامة والعملية للمؤسسة

المطلب الأول: وظيفة الأنظمة الإدارية المدمجة ومواصفات المسؤول عنها

1- تأسيس وظيفة الأنظمة الإدارية المدمجة:

لقيادة وتسيير وظيفة الأنظمة الإدارية المدمجة " جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية في العمل" من الضروري توفير الأرضية المناسبة للقيام بذلك.

وتتم عملية تبني الأنظمة الإدارية المدمجة عبر المراحل التالية: (1)

أ- مرحلة اتخاذ القرار بإدماج الأنظمة الإدارية: ويتم عبر اتخاذ الإدارة العليا لقرار تبني سياسة موحدة خاصة بالأنظمة الإدارية المدمجة "جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية"

ب- مرحلة التحضير لعملية الإدماج: من خلال العمل على تكوين العمال في مجال الأنظمة الإدارية المدمجة وتوحيد الإجراءات ونظام التوثيق.

ج- مرحلة البدء في عملية الإدماج: الانطلاق الفعلي في تطبيق عملية الإدماج.

2- مهام المسؤول عن الأنظمة الإدارية المدمجة:

إذا كانت وظيفة إدارة الجودة مرتبطة مباشرة بالإدارة، سيكون نفس الشيء بالنسبة لوظيفة الأنظمة الإدارية المدمجة. مسؤول هذه الأخيرة سيكون على اتصال مباشر بالإدارة العليا، مهامه ستكون متعددة ومتفاوتة حسب حجم ونشاط المؤسسة.

1-2- أهداف مرتبطة بالسهر على تحديد الأهداف الخاصة بالأنظمة الإدارية المدمجة بالتنسيق مع الإدارة العليا:

- الأخذ بعين الاعتبار كل تطلعات الأطراف ذات المصلحة،
- ضمان التحديث المنتظم لعملية الاستماع للزبون، تحليل الأخطار الخاصة بالصحة والسلامة في العمل والآثار البيئية،
- ضمان تطبيق التشريعات،
- أن يكون محاور مع جميع الأطراف ذات المصلحة،
- القيام بدراسات التغذية الراجعة للمنافسين،
- ضمان متابعة التطورات التكنولوجية خاصة تلك المتعلقة بوظيفة الأنظمة الإدارية المدمجة.

(1) AFNOR, Systèmes de management-Lignes directrices pour leur intégration, normalisation française, 2004, p 7.

2-2- مهام أخرى مرتبطة بقيادة و الاشراف الخاص على أهداف الأنظمة الإدارية المدمجة على العمليات:

- ضمان قيادة الأنظمة الإدارية المدمجة،
- تقديم حوصلة النتائج والتقارير للإدارة العليا،
- إشعار الإدارة العليا بالأخطار التي تهدد الأنظمة الإدارية المدمجة عند الضرورة،
- تنظيم عمليات المراجعة الداخلية والخارجية،
- تقديم لوحة تحكم موحدة للأنظمة الإدارية المدمجة " جودة، بيئة وصحة وسلامة في العمل" مع التقييم والتعليق عليها.

2-3- مهام متعلقة ببناء وإنشاء الأنظمة الإدارية المدمجة:

- إنشاء وقيادة الأنظمة الإدارية المدمجة متوافقة مع المتطلبات التشريعية والمتطلبات القانونية السارية المفعول،
- وضع حيز التنفيذ لسياسة موحدة: جودة، بيئة وصحة وسلامة في العمل مع قادة العمليات،
- خلق إجراءات: الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية للنظام والدليل،
- المساعدة على تحرير وثائق أخرى خاصة بالأنظمة الإدارية المدمجة (نماذج تعليمات)،
- مهام متعلقة بتنشيط ونشر ثقافة الأنظمة الإدارية المدمجة:
- بعث أنشطة التحسين للأنظمة الإدارية المدمجة،
- ضمان التحسيس والتوعية المستمرين للأنظمة الإدارية المدمجة مع جميع الشركاء،
- تنظيم عملية الاتصال الداخلي والخارجي،

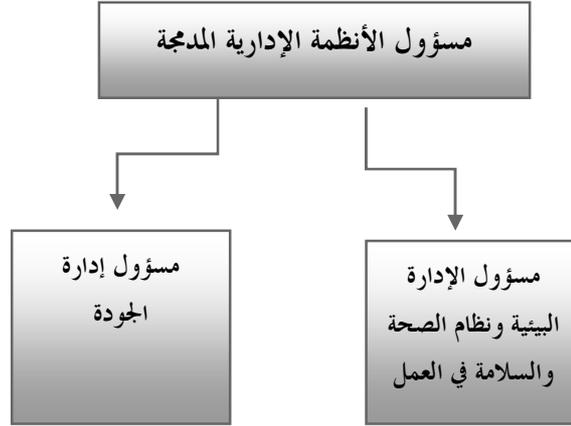
يقدم المسؤول على الأنظمة الإدارية المدمجة للإدارة العليا ضمان بأن النظام المطبق في المنظمة يضمن مستوى من التحكم في الأخطار جد مقبول. يساعد الإدارة على توضيح سياسة الأنظمة الإدارية المدمجة بتقديم بيانات ومعطيات هامة حول: الاستماع للزبائن، تحليل الأخطار، السهر على تطبيق القوانين والتشريعات مع الحرص على متابعة الجديد في هذا المجال. ثم تقديم أدوات الإثبات "لوحة التحكم" بأن هذه السياسة المطبقة سمحت بتحقيق الأهداف المسطرة.

ويقوم كذلك المسؤول عن الأنظمة الإدارية المدمجة بدور تحذير الإدارة عند وجود بعض الانحرافات تقوم بالتجاوب وتقييم الأخطار و اتخاذ الإجراءات التصحيحية. حسب رأي المدراء فإن المسؤول عن وظيفة الأنظمة الإدارية المدمجة يتموضع أيضا كمورد رئيسي وذلك بمساعدته لقادة العمليات على أن يدمجوا في إدارتهم الجودة، البيئة والصحة والسلامة في العمل والتي أساسها التحسين المستمر وتسيير الأخطار، ويوفر المسؤول الأدوات، الطرائق، قيادة العمليات وتنشيط سياسة الأنظمة الإدارية المدمجة.

3- الهيكل التنظيمي لوظيفة الأنظمة الإدارية المدمجة:

في كل الحالات عند الحديث عن الأنظمة الإدارية المدمجة يفرض أن هناك مسؤول واحد يقود وظيفة الأنظمة الإدارية. في أبسط الحالات، المسؤول عن وظيفة إدارة الجودة يصير المسؤول على وظيفة الأنظمة الإدارية المدمجة والمنظمة تبقى على حالها ويمكن أن تأخذ المقترحات العملية الأكثر التالية:
المقترح الأول: ويكون من خلال الهيكل التنظيمي التالي:

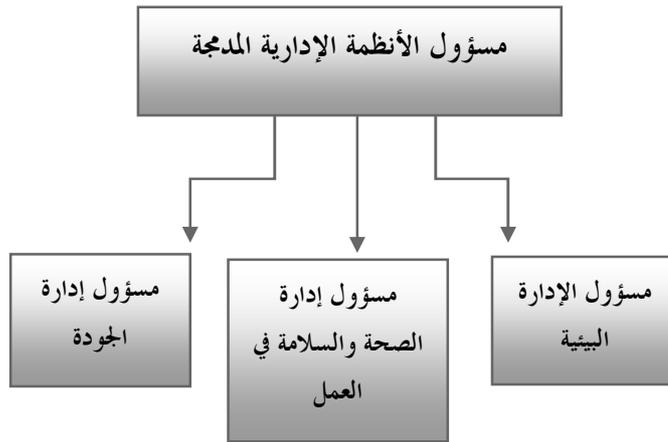
شكل رقم (1-9) : الهيكل التنظيمي لوظيفة الأنظمة الإدارية المدمجة



Source: Florence Gillet-Goinard, Op.Cit, p.159.

يوضح لنا هذا المقترح أن يكون هناك مسؤول واحد لكل من الإدارة البيئية و الصحة والسلامة المهنية ومسؤول مباشر على الإدارة البيئية، كل منهما تحت الإشراف المباشر لمسؤول الأنظمة الإدارية المدمجة.
المقترح الثاني: ويكون من خلال الهيكل التنظيمي التالي:

شكل رقم (1-10): الهيكل التنظيمي لوظيفة الأنظمة الإدارية المدمجة

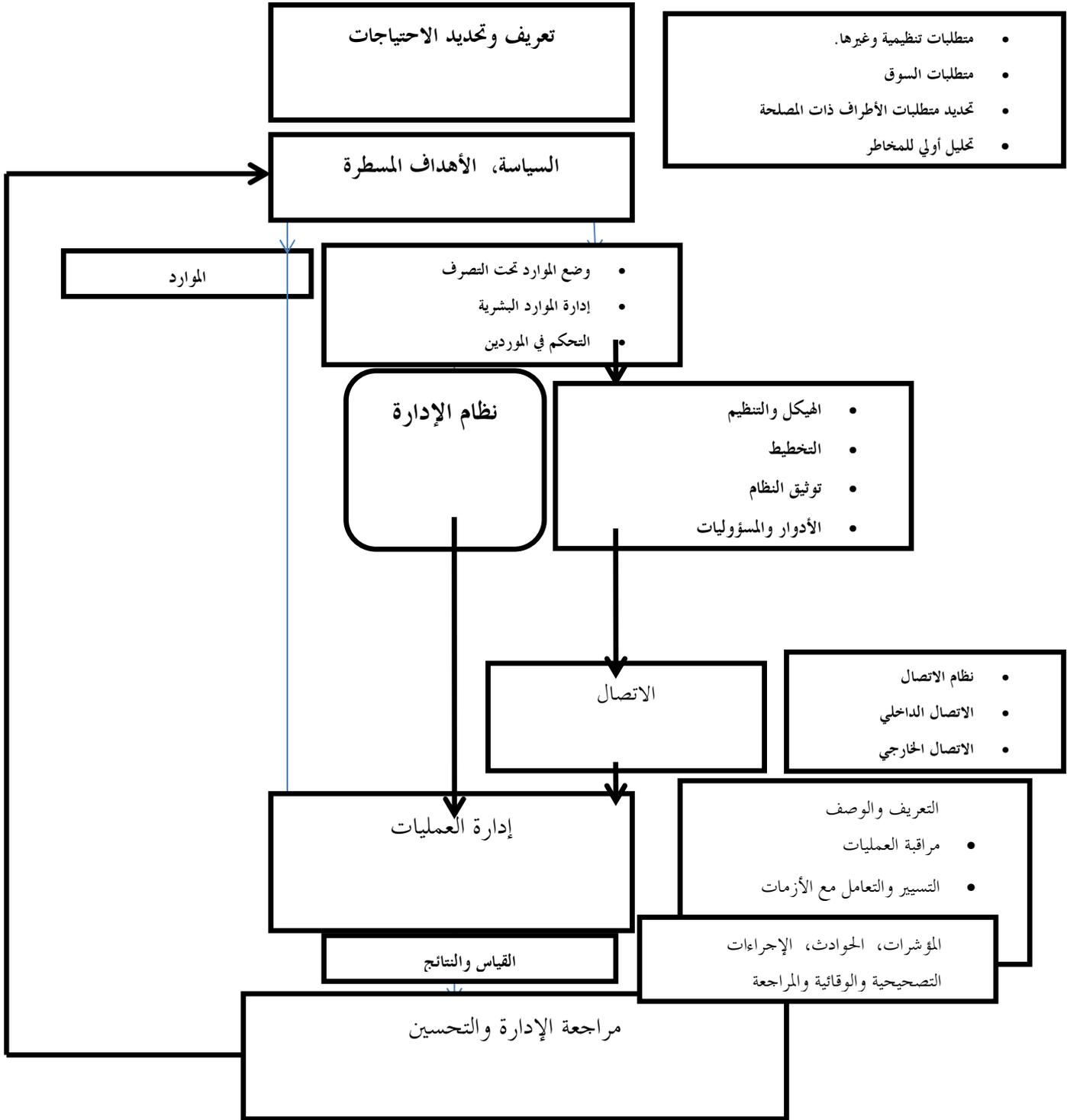


Source: Florence Gillet-Goinard, Op.Cit, p.159.

يوضح لنا الهيكل التنظيمي وجود ثلاث إدارات منفصلة وظيفيا تحت إشراف مسؤول الأنظمة الإدارية المدمجة.

4- هيكل الأنظمة الإدارية المدمجة: وتمر عبر المراحل التالية:

شكل رقم (11-1): هيكل وظيفة الأنظمة الإدارية المدمجة



Source : Genipro Canada, Systemes de management integrés, Alger, Organisé le 12 au 13 Octobre 2004.p.17.

المطلب الثاني: الأشكال المختلفة للإدماج:

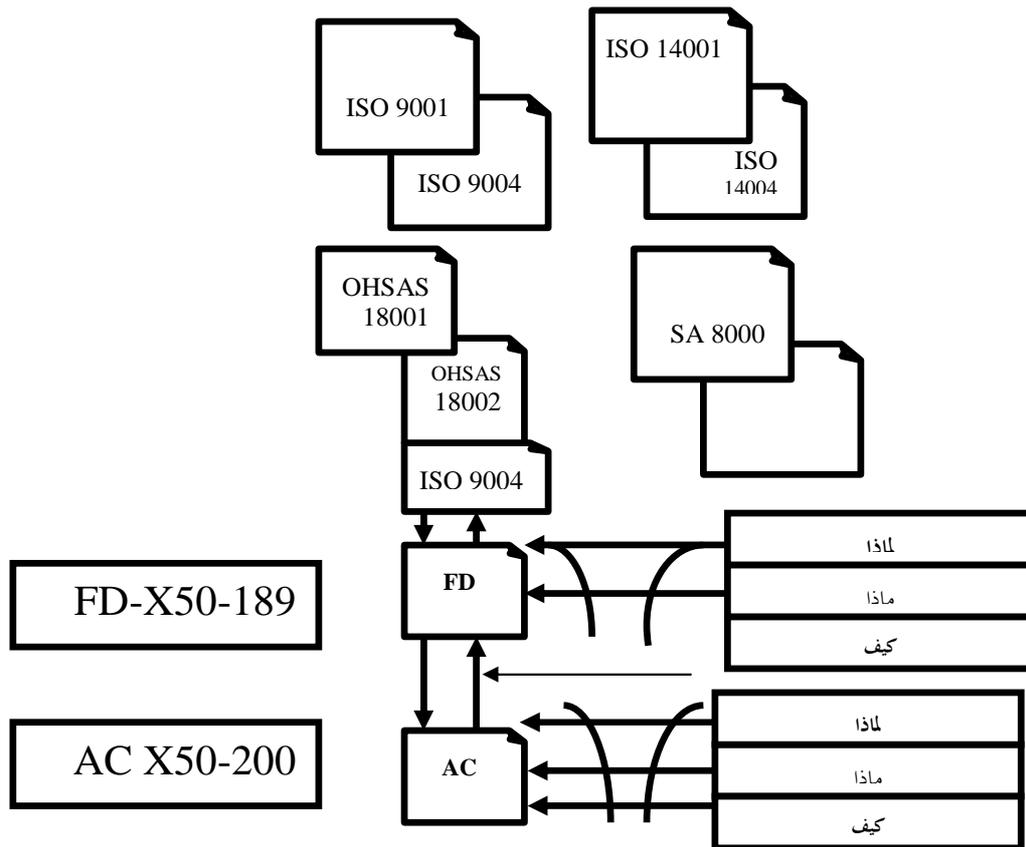
1- حالات إدماج الأنظمة الإدارية:

الحالة الأولى: توجه المنظمات التي ليس بها أي نظام إدارة خاص بالجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية نحو تطبيق الأنظمة الإدارية المدمجة مباشرة لتجنب التكاليف المرتفعة للحصول على الشهادات منفصلة ومن جهة أخرى كسب الوقت وضمان إقامة نظام إداري موحد فعال.

الحالة الثانية: إقناع المنظمات التي بها هذه الأنظمة الإدارية منفصلة بالعمل على إدماجها ومن ثم الحصول على تقييس الأنظمة الإدارية المدمجة (SMI) خاصة في ظل توافر أدوات على المستويين الدولي والمحلي تساعد على تسهيل الإدماج نلخصها كآآتي: (1)

- المعيار AC X50-200 الأنظمة الإدارية المدمجة – أحسن الممارسات واستغلال الخبرات السابقة Systèmes de management intégré-Bonnes pratiques et retours d'expérience.
- المعيار: FD-X50-189 الأنظمة الإدارية-متطلبات الإدماج

شكل رقم(1-12): المعايير المساعدة لإدماج الأنظمة الإدارية جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية



Source: AFNOR/AFAQ, Le système de management Intégré OSE "Stratégie et Outils", Conférence débat 3C, Sisqual, 2004, p.4.

(1) AFNOR/AFAQ, Le système de management Intégré OSE "Stratégie et Outils", Conférence débat 3C, Sisqual, 2004, p.3.

يمكن أن نصنف أشكال التكامل إلى ثلاثة مستويات: تكامل على مستوى القمة، تكامل على مستوى العمليات والمستندات وتكامل على مستوى الموارد البشرية.

2- مستويات التكامل:

2-1- التكامل على مستوى القمة: ويركز التكامل على مستوى القمة على التكامل على مستوى السياسات والتكامل على مستوى وظائف الجودة، الأمن والبيئة. فالتكامل على مستوى السياسات يتطلب أن سياسات الجودة والأمن والبيئة تكون مبنية في نص واحد أو مستند واحد، أو قد تكون على مستندات مختلفة لكن لديها مرجعية واحدة تبين تعهد الإدارة العليا، بمعنى "مشروع المنظمة". أما بالنسبة لوظائف الجودة والأمن والبيئة، من المفترض أن تكون هناك "سلطة واحدة" على الوظائف الثلاثة كما تناولناه سابقاً. (انظر الشكل رقم 1-10).

2-2- التكامل على مستوى العمليات والمستندات: بالنسبة للعمليات يمكن أن نميز بين عمليات الإنجاز والعمليات المساعدة وعمليات التوجيه أو الإدارة.

إن عمليات الإنجاز هي تلك العمليات الهادفة لخلق قيمة مضافة لتلبية احتياجات الزبائن ومختلف الأطراف المستفيدة من المنظمة. أما العمليات المساعدة تمثل العمليات الضرورية للتسيير الفعال والكفاء للمنظمة. في حين أن عمليات التوجيه والإدارة تعنى بالأنشطة التي تقع تحت المسؤولية المباشرة للمسيرين.

إن عملية التكامل تتطلب على مستوى عمليات الإنجاز أن المتطلبات الضرورية المتعلقة بالجودة والأمن والبيئة مأخوذة بعين الاعتبار في جميع مراحل فترة حياة المنتج أو الخدمة من بداية تحديد احتياجات الزبون حتى تسليم المنتج أو الخدمة مروراً بالمرحلة الوسيطة. أما بالنسبة للعمليات المساعدة، يتطلب النظام المتكامل توفير الوثائق والمستندات الضرورية واعتماد برامج للتكوين وتحديد الإجراءات والتعليمات الضرورية. كما تتطلب من عمليات التوجيه والإدارة ضرورة تحديد الأهداف وتوحيد السياسات لوظائف الجودة، الأمن والبيئة في كل متكامل.

أما بالنسبة لعملية التكامل في مجال المستندات من الأحسن بناء "هرم للمستندات". فمن جهة قمة الهرم، يجب وضع دليل موحد للجودة الصحة والسلامة المهنية والبيئة موجه للإجراءات والتعليمات. أما من جهة قاعدة الهرم، من الضروري اعتماد مستندات ووثائق خاصة لكل وظيفة ولكنها متكاملة خدمة للنظام العام.

2-3- التكامل على مستوى الموارد البشرية: يتطلب نظام الإدارة المتكامل تحريك وتحفيز وتكوين الموارد البشرية باعتبارهم أساس المنظمة. إن إعطاء الموارد البشرية الحرية في اختيار سلوكيات العمل، تحديد الإجراءات، طرق العمل سوف يحث أفراد المنظمة على التفكير في متطلبات الجودة والأمن والبيئة بالبحث على التحسين المستمر لمختلف العمليات والأنشطة.

المطلب الثالث: تطبيق الأنظمة الإدارية المدمجة: **Mise en œuvre d'un Système de management intégré**

1- تشخيص وتقييم الوضع الأولي: **Diagnostic et état des lieux**

وتعد الإجراءات الأول في تطبيق الأنظمة الإدارية المدمجة:

أ- التشخيص: ويساعد على تحديد العناصر الآتية:

- يسمح بتحديد وتسليط الضوء على العوائق، نقاط قوة وضعف المنظمة.
- التشخيص الأولي يمكن أن يتم من الداخل لكن التشخيص بصفة عامة يقوده مستشار

Consultant

ب- تقييم الوضع الأولي: يمر بالمراحل التالية: هو نتيجة التشخيص ويسمح بإعداد مخطط للتدخل **Plan d'action**
Directeur

2- مقارنة مجالات التطبيق وأهداف التشخيص جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية:

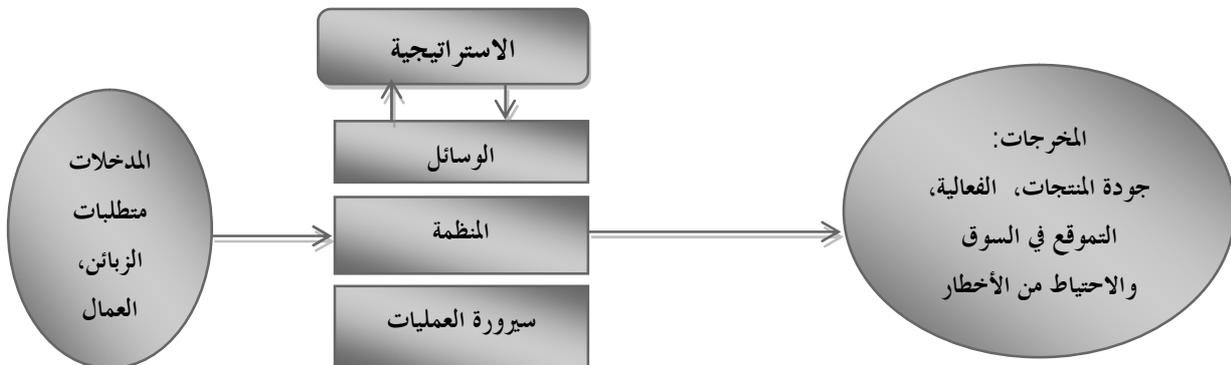
جدول رقم (1-6): مقارنة مجالات التطبيق وأهداف التشخيص جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية

نوع المنهج Type de démarche		الأهداف Objectif
Q	تشخيص الجودة Diagnostic Qualité	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد نقاط القوة والضعف • المقارنة مع المنافسة
E	المراجعة البيئية الأولية Revue environnementale initiale	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد وتعريف المظاهر البيئية • قياس النتائج مقارنة بالفرص والإمكانات
S	الانتقال الى المراجعة الأولية	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد المخاطر • تحليل وتصنيف الأخطار

Source : Genipro Canada, **Systèmes de management intégrés**, Alger, Organisé le 12 au 13 Octobre 2004. p.19.

3- التخطيط: نلخص عملية التخطيط من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (1-13): تخطيط عملية إدماج الأنظمة الإدارية



Source: Genipro Canada, **Systèmes de management intégrés**, Alger, Organisé le 12 au 13 Octobre 2004. p.19.

4- نظام التوثيق: Le système Documentaire

يعد نظام التوثيق عنصرا رئيسا في أي عملية تطبيق ونجاح الأنظمة الإدارية للمنظمات. يلعب الدور الرئيس بالنسبة إلى: (1)

- نشر ومعرفة السياسة والأهداف؛
- شرح عناصر نظام الإدارة ونشر الوعي بالمسؤوليات على كل المستويات؛
- شرح طرائق العمل، مراقبة وتحسين ما تم فعله؛
- الحفاظ على المعارف المكتسبة.

ولكي يكون نظام الإدارة فعالا واقتصاديا يجب بناء بظام بحجم ضروري وكافي، بمعنى تكييفه لأبعاد المؤسسة، لاحتياجاتها ولتعقيد المهام والطرائق المستخدمة.

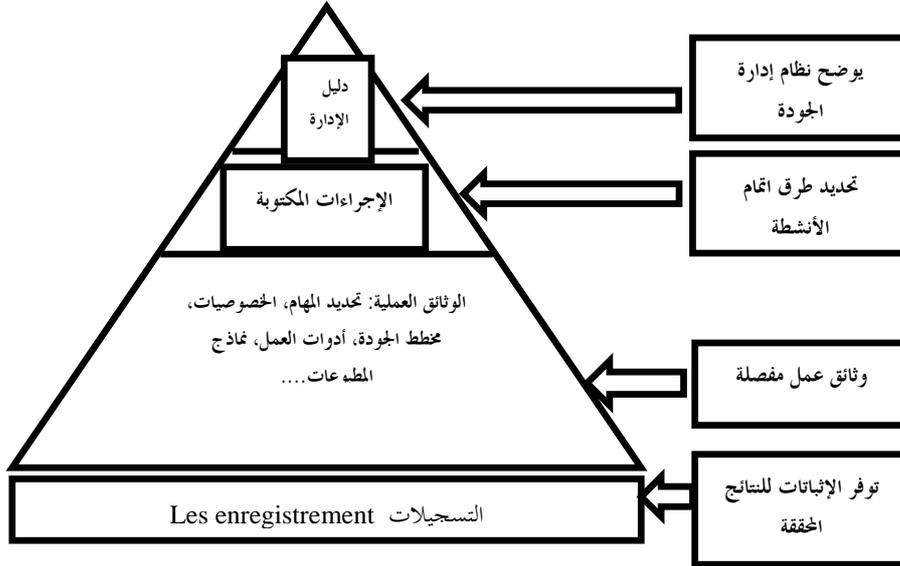
5- هيكل الوثائق: Structure Documentaire: في حالة نظام إدارة خاص بالجودة، الأكثر انتشارا وفعالية هو

أن يكون نظام التوثيق مرتب تصاعديا في شكل هرم يتكون من ثلاث أو أربع مستويات:

- في القمة، دليل الجودة؛
- في الأعلى دليل الجودة، الإجراءات المكتوبة لنظام الجودة؛
- في الأسفل، أدوات العمل، النماذج والوثائق المختلفة.

كذلك أحيانا نقوم بوضع التسجيلات في قاعدة الهرم، والشكل التالي يوضح هرم وثائق الجودة:

شكل رقم (1-14): هرم وثائق إدارة الجودة



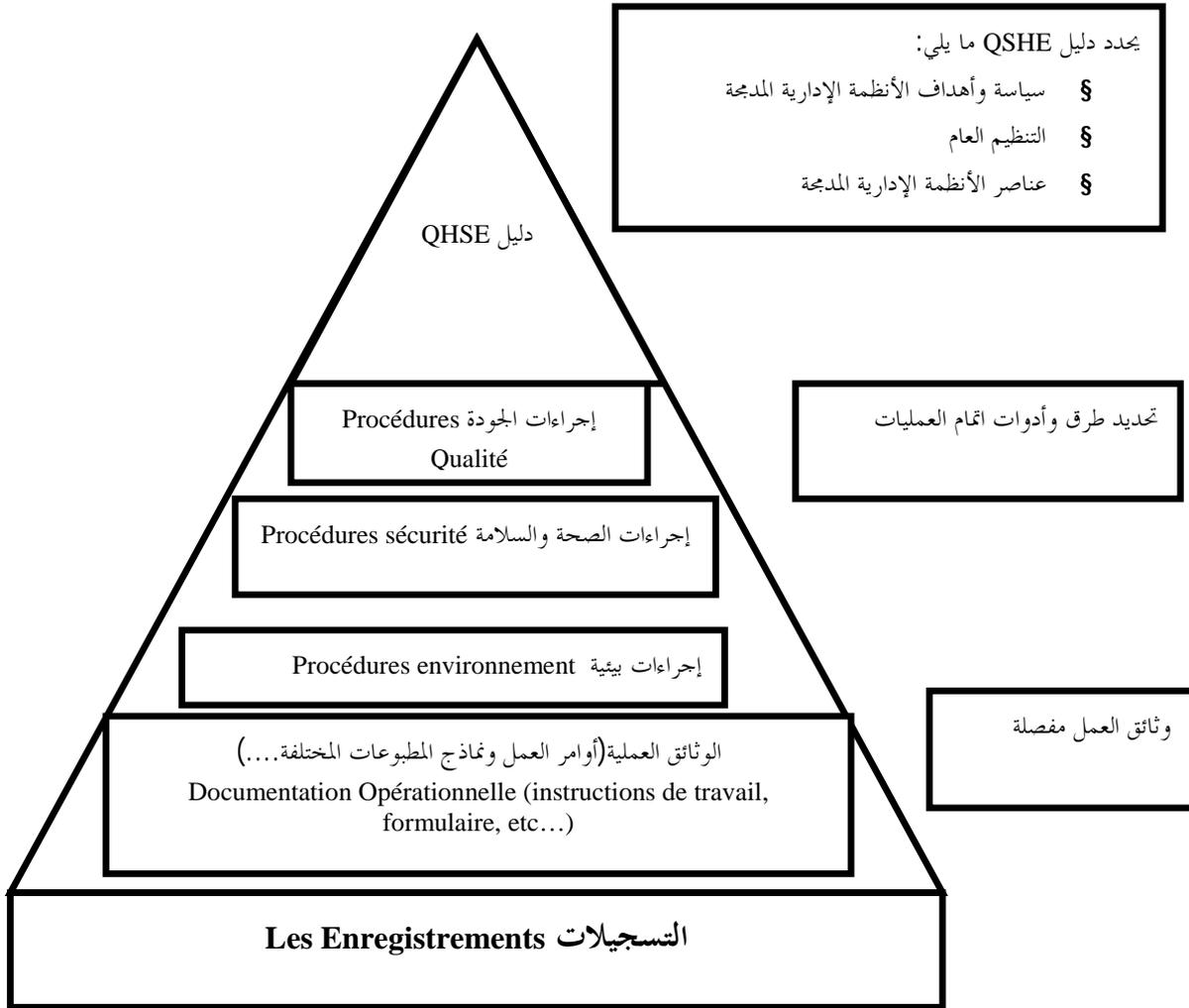
Source: Bernard Forman, **Qualité, Sécurité et Environnement: construire un système de management intégré**, Édition AFNOR, Paris, 2007, p.232.

(1) Bernard Froman/ Jean-Marc Gey / Fabrice Bonnifet, op.cit, p.231.

لإقامة الأنظمة الإدارية المدمجة "جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية (QSE)"، يتوفر لدينا خيارات لتحرير دليل أو أكثر. في الحقيقة هذا يعتمد على أهمية المنظمة وتعدد قطاعاتها، وسياستها وعليه نقترح دليل وحيد للأنظمة الإدارية المدمجة، يعرض هذا الدليل سياسة المؤسسة، الأهداف وعناصر الأنظمة الإدارية المدمجة.

والمهرم التالي يوضح فلسفة هذا الخيار:

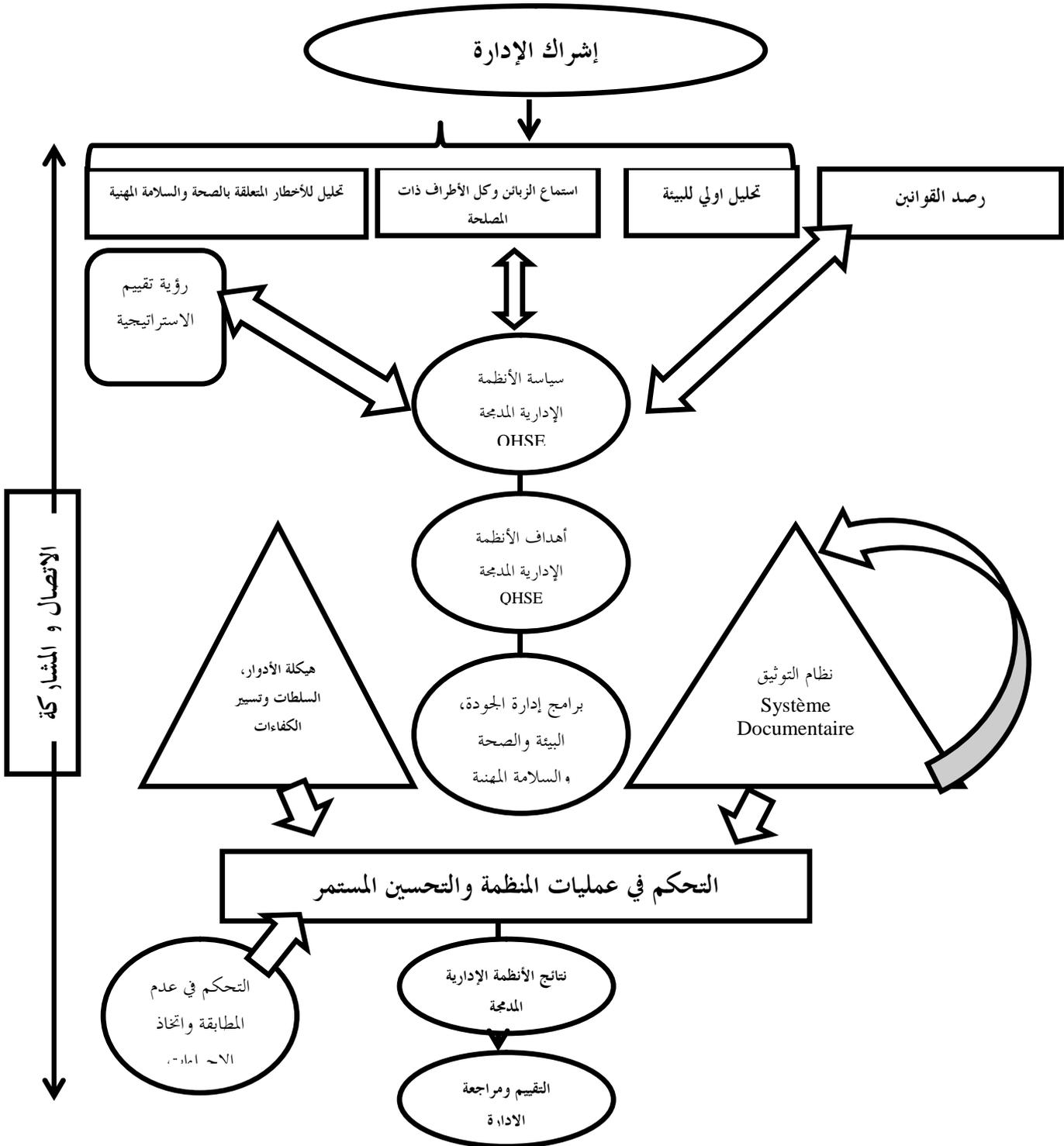
شكل رقم (1-15): هرم بدليل يدمج كل من إدارة الجودة، الإدارة البيئية وإدارة الصحة والسلامة المهنية



Source: Bernard Forman, **Qualité, Sécurité et Environnement: construire un système de management intégré**, Édition AFNOR, Paris, 2007, p.233.

مما سبق يكمن تلخيص آلية عمل الأنظمة الإدارية المدمجة كالتالي:

شكل رقم (1-16): آلية عمل الأنظمة الإدارية المدمجة



Source: Florence Gillet-Goinard, Bâtir un système intégré Qualité-Sécurité-Environnement, Édition d'Organisation, Paris 2006, p.140.

المطلب الرابع: مراجعة الأنظمة الإدارية المدمجة جودة بيئة، صحة وسلامة مهنية:

في السابق كان قيام المراجعين بعمليات مراجعة المطابقة (Audit de Conformité) لمؤسسات كانت فاعلة عندما طبقت عمليات مراجعة الأنشطة وكان هدف المراجعة ضمان تطابق الإجراءات، اليوم ظهرت ضرورة تجاوز ذلك نحو عمليات مراجعة للفعالية والأداء.⁽¹⁾

سابقا كان المراجع يقوم بعمليات مراجعة الجودة، لكن اليوم تطورت المراجعة الداخلية (خارج المراجعة المالية ومراقبة التسيير) مع مواصفات الأيزو الخاص بالجودة وأصبحت عمليات المراجعة تهدف إلى مراجعة الأنظمة الإدارية المدمجة "جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية" وحتى ممارسات التنمية المستدامة في المؤسسة. كل ذلك بهدف خلق الثقة وبنائها على أسس سليمة مع جميع الأطراف ذات المصلحة.

إذن تتطلب عملية تحسين وصيانة الأنظمة الإدارية المدمجة وقفة تقييمية دورية ودائمة بواسطة القيام بعمليات مراجعة وتدقيق تقود نتائجها إدارة المنظمة لاتخاذ أفضل القرارات التصحيحية والوقائية لتحقيق ديناميكية التحسين المستمر للأداء (Amélioration Continue des Performances)

1. تعريف المراجعة:

يمكن التذكير بأن مصطلح مراجعة Audit يعود استخدامه إلى ميدان المحاسبة والمالية وذلك نهاية القرن 19 م في إنجلترا وبالتحديد في لندن أين تأسس أول مكتب مراجعة.

و يرجع أصل مصطلح (Audit) إلى الفعل اللاتيني (Audire) والذي استخدمه الرومان للتعبير عن عمليات الرقابة التي كانت تستهدف - باسم الإمبراطور - تسيير الأقاليم المختلفة للإمبراطورية.⁽²⁾ ويمكن تعريف المراجعة كما يلي:

عملية نظامية، مستقلة وموثقة تسمح بجمع معلومات (انحرافات) موضوعية يمكن من خلالها الوصول إلى مدى مطابقة (Conformité) عناصر (نشاطات، عمليات، إجراءات...) النظام المستهدف مع شروط (Exigences) المراجع المعتمدة في الميدان المعني.

ومن الضروري هنا التفريق بين مفهوم المراجعة (Audit) و مفهوم التشخيص (Diagnostic)، فالمراجعة فحص منهجي و مستقل يجرى اعتمادا على مرجع موجود لاستخراج انحرافات مع معايير معينة. أما التشخيص فهو عبارة دراسة لوضعية المنظمة و تأثيراتها على المحيط. كذلك يجب التفريق أيضا بين مفهوم المراجعة (Audit) ومفهوم التفتيش (Inspection) إذ أن هذا الأخير تقوم به سلطة عمومية قصد الحفاظ على احترام الضوابط القانونية المتعلقة بالبيئة.

(1) Yvon Mouglin, **Les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEDD**, Edition AFNOR, Paris, 2008, P. 5.

(2) Pierre Vandeville, **L'Audit Qualité**, sécurité-Environnement, AFNOR, Paris, 2002, p. 9.

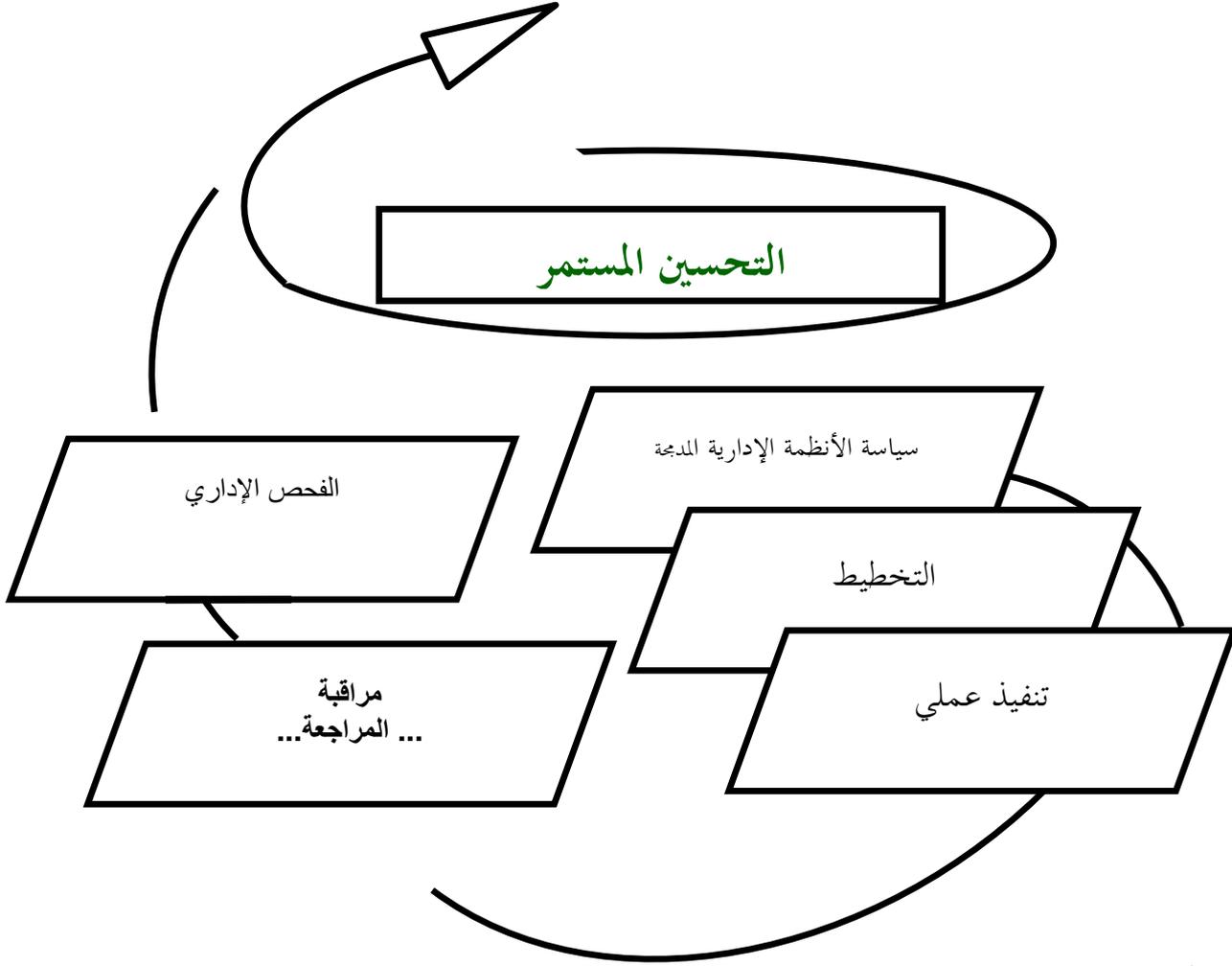
2- تعريف برنامج المراجعة Programme d'audit:

هو مجموعة عمليات المراجعة المخططة في مجال زمني محدد و لغاية واضحة حسب التعريف الوارد في المواصفة الخاصة بالمراجعة الأيزو 19011⁽¹⁾ :

- يختلف حجم برنامج المراجعة باختلاف حجم، طبيعة ومدى تعقيد نشاط المنظومة.
 - يحتوي على جميع العمليات اللازمة لتخطيط وتنظيم جميع المراجعات مهما تعددت واختلفت، كما يقدم الموارد الضرورية للتنفيذ بصورة فعالة وفاعلة في مجال زمني محدد.
 - يمكن إعداد مجموعة من برامج المراجعة
 - تقوم الإدارة في العادة بمنح تفويض لمسؤول إدارة البيئة لإدارة برامج المراجعة، ويقوم بـ:
 - أ- إعداد، تنفيذ، مراقبة و تحسين برامج المراجعة.
 - ب- رصد الموارد اللازمة و التأكد من توفيرها.
- تعتبر المراجعة جزءا لا يتجزأ من الأنظمة الإدارية المدمجة والذي يركز في أساسه على حلقة التحسين المستمر (PDCA)، وتشكل جزءا مهما من الرقابة (Contrôle) والتي تشكل مخرجاتها أساسا لاتخاذ القرارات التصحيحية والتحسينية للأنظمة الإدارية المدمجة في المؤسسة.
- وتتكون عملية الرقابة من مجموعة من الأدوات نذكر من بينها - بالإضافة إلى المراجعة-:
- § المؤشرات ولوحات القيادة جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية (Indicateurs et tableaux de bord QHSE)
 - § تحليل دورة الحياة (Analyse du cycle de vie)
 - § اليقظة في مجال الأنظمة الإدارية المدمجة (Veille en QHSE)
 - § المقارنة النموذجية للأنظمة الإدارية المدمجة (Benchmarking QHSE)
- وتتم عملية المراجعة وفق المنهجية التالية الموضحة في الشكل التالي:

⁽¹⁾ Michel Jonquière, Réussir les audits Qualité et Environnement la norme NF EN ISO 19011, AFNOR, Paris, 2003, p.3.

شكل رقم (1-17): عمليات المراجعة وفق مبدأ التحسين المستمر للأنظمة الإدارية المدمجة.



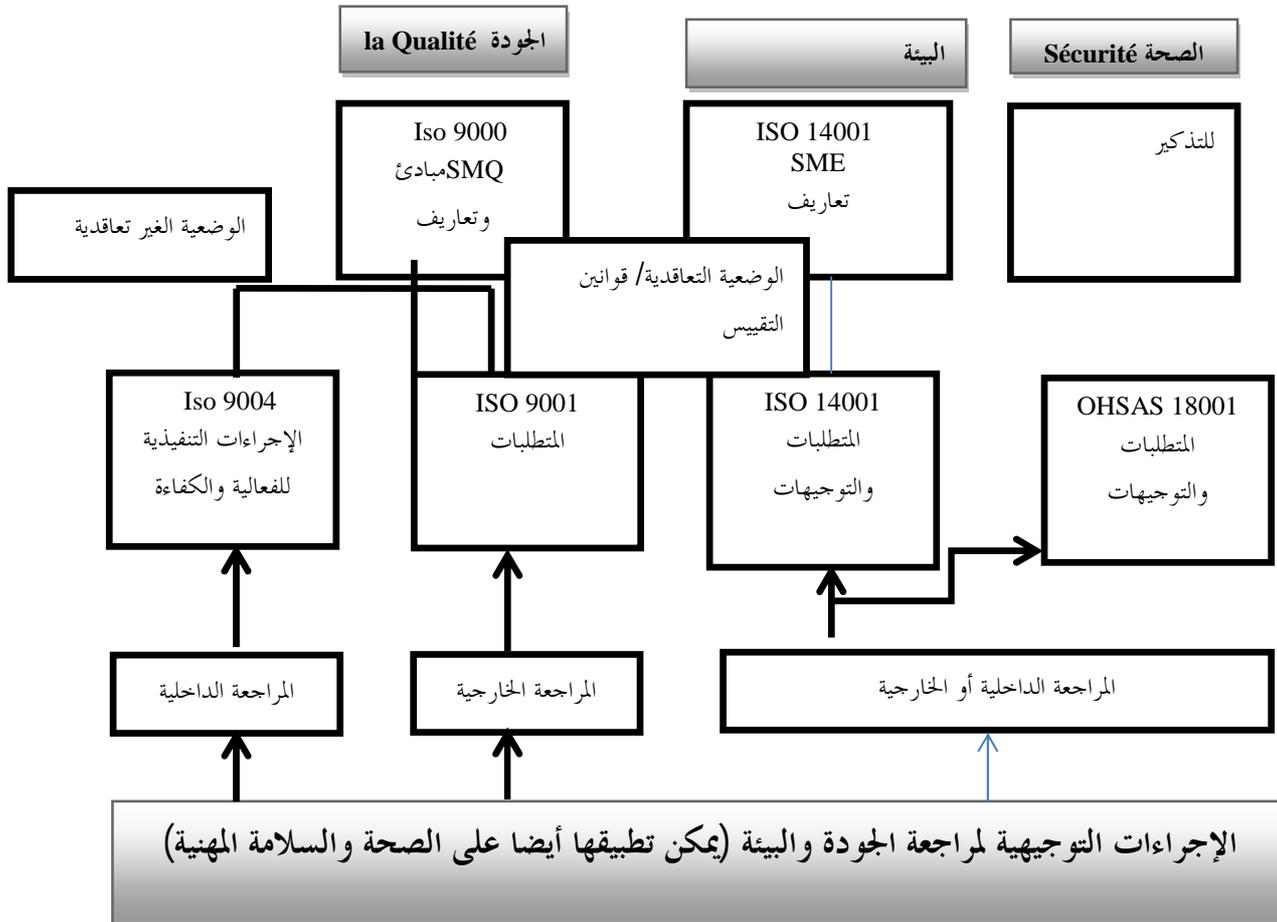
المصدر: من إعداد الطالب.

نستخلص أن عمليات المراجعة هي الضامن الوحيد لاستمرارية وفعالية الأنظمة الإدارية المدمجة وفق مبدأ التحسين المستمر من خلال تحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها بما يتطابق مع متطلبات الأنظمة الإدارية المدمجة.

3-المراجعة والمواصفات الدولية ل'audit et les normes internationales

في الوقت الراهن أجزاء "إدارة برنامج مراجعة" و"كفاءات المراجعين" هي مدمجة في مواصفة الأيزو 19011، حيث أن الهدف الرئيس يبقى تطوير منهجية وتقنيات المراجعة.

شكل رقم (1-18): مبادئ هيكلية أهم المواصفات التي تدير عمليات المراجعة



Source: Pierre Vandeville, **L'Audit Qualité**, sécurité-Environnement, AFNOR, Paris, 2002, p.19.

يتضح من الشكل أعلاه أن المواصفة الأيزو 19011 يمكن تطبيقها أيضا من خلال الإجراءات التوجيهية لمراجعة الجودة والبيئة على نظام الصحة والسلامة المهنية مع الأخذ بمتطلبات الأيزو 9004 المتعلقة بالإجراءات التنفيذية للفعالية والكفاءة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم تناوله من إحاطة بالجانب النظري للأنظمة الإدارية المدمجة والتي يطلق عليها في بعض الترجمات نظام الإدارة المتكامل، إلا أنه وبعد بحثنا في الكتب وسؤالنا المختصين تأكدنا من أن الترجمة الأولى هي الأدق والأصح. تناولنا التعريف بهذا المفهوم الحديث ومكوناته ثم بعد ذلك تطرقنا بالتفصيل لمتطلبات الأنظمة الإدارية كالتالي:

§ نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الإيزو 9001 إصدار 2008؛

§ نظام الإدارة البيئية وفق المواصفة الإيزو 14001 إصدار 2004؛

§ نظام الصحة والسلامة المهنية وفق نظام OHSAS 18001/2007؛

وكإثراء للبحث عمدنا إلى شرح متطلبات نظام المساءلة الاجتماعية SA 8000 لإمكانية إدماجه مع نظام الصحة والسلامة المهنية بهدف تدعيم الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

بعد ذلك تناولنا مبررات تبني الأنظمة الإدارية المدمجة معالجة للحالات التالية:

§ تشجيع إدماج الأنظمة الإدارية في حالة تبني المؤسسة لها ولكنها تعمل منفصلة للفوائد التي تناولنا في المبحث؛

§ تشجيع المؤسسات التي تتطلع إلى تبني نظام الإدارة الخاص بالجودة إلى تطبيق الأنظمة الإدارية المدمجة الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية مباشرة أيضا للمبررات العديدة التي تناولناها بالتفصيل.

وفي المبحث الأخير تناولنا إدماج الأنظمة الإدارية من خلال تناول العناصر التالية: وظيفة الأنظمة الإدارية المدمجة ومواصفات المسؤول عنها، مبادئ التكامل، الأشكال المختلفة للإدماج، تطبيق الأنظمة الإدارية المدمجة و مراجعة الأنظمة الإدارية المدمجة جودة بيئة، صحة وسلامة مهنية.

وخلصنا من خلال الجانب النظري المتناول في هذا الفصل "مدخل نظري للأنظمة الإدارية المدمجة" إلى الدور الرئيس في الذي تلعبه الأنظمة الإدارية المدمجة في تحسين الأداء الاقتصادي، البيئي والاجتماعي للمؤسسة وإمكانية ربطه بتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني "التنمية المستدامة في المنظمات".

تمهيد:

عرفت الأنظمة الإدارية وفق المواصفات القياسية 9001 الخاص بإدارة الجودة والإيزو 14001 الخاص بإدارة البيئة إضافة إلى المرجعية OHSAS 18001 الخاصة بالصحة والسلامة المهنية إقبالا كبيرا من طرف المؤسسات نظرا للنتائج الإيجابية على المستويات الاقتصادية، البيئية والصحة والسلامة المهنية التي تحققت بتطبيقها والكتابات التي تناولت الأثر الإيجابي لإدماج الأنظمة الإدارية في نظام واحد وإسهامه في تحقيق التنمية المستدامة.

إن الهدف من هذا الفصل هو توفير فهم واضح للأنظمة الإدارية المدمجة وهذا سوف يشمل التعريف بالأنظمة الإدارية المدمجة ومكوناتها، مبررات إدماج الأنظمة الإدارية الجيدة، البيئة والصحة والسلامة المهنية، مختلف النماذج أو المناهج لتنفيذ وتطبيق الأنظمة الإدارية المدمجة والمستويات المختلفة للتكامل التي يمكن للمنظمة تحقيقها وكذا الحوافز والمزايا والقيود المتعلقة بمستويات الإدماج والتكامل. أخيرا سوف يتم الحديث مراجعة الأنظمة الإدارية المدمجة وعلاقة هذه الأخيرة بالتنمية المستدامة في المنظمات.

المبحث الأول: التعريف بمكونات الأنظمة الإدارية المدمجة

سنتناول في هذا المبحث التعريف بالأنظمة الإدارية المدمجة ثم التعريف بنظم الإدارة التي هي مكونات الأنظمة الإدارية المدمجة.

المطلب الأول: ماهية الأنظمة الإدارية المدمجة

تستخدم العديد من المصطلحات للتعبير عن نظام متكامل، حيث نجد "نظام متناسق"، "نظام متداخل"، نظام موحد"، "نظام شامل". ولكن لا نقصد بالنظام المتكامل "نظام واحد" بأسلوب واحد وإجراءات وتعليمات واحدة، وإنما نقصد أن الأنظمة الفرعية الجودة-الأمن-البيئة:⁽¹⁾

- يمكن أن تكون أطرافاً مشتركة، أطرافاً منفصلة وخاصة؛
 - يمكن أن تحتوي على عناصر متداخلة فيما بينها؛
 - يجب أن تكون منسقة مشتركة في "نظام شامل جودة-أمن-بيئة" أو "أنظمة متناسقة جودة-أمن-بيئة" أو "نظام للإدارة الشاملة جودة-أمن-بيئة" أو "جودة-أمن-بيئة".
- ولكن معنى "متكامل" لا تعني "مركزي". ولكن بالعكس، إن الاعتماد على مبادئ معينة ومحددة ومفهومة للتكامل تسمح بممارسة اللامركزية.

يمكن إجمال المبادئ الأساسية للتكامل في ما يلي:

1- تجنب التكرار وعدم التنسيق: إن ضمان عملية التكامل بين الأنظمة الفرعية الثلاثة تتطلب عدم تكرار في الإجراءات والتعليمات. لذا من الأحسن أن تكون الإجراءات موحدة ومنسقة في آن واحد حتى نضمن سلاسة النظام.

2- تعظيم الجهود: إن تعظيم جهود الأفراد في المنظمة التي تريد اعتماد نظام إداري متكامل يعد شيئاً ضرورياً لضمان استمراريته. لأن النظام الإداري المتكامل يتطلب سلوكيات جديدة في العمل، أساليب جديدة في اتخاذ القرارات، أنماطاً جديدة في التسيير، طرقاً جديدة في توزيع الموارد، رؤى جديدة داخلية وخارجية.

3- التكيف مع المستجدات المتعلقة بالجودة-الأمن والبيئة: إن النظام الإداري المتكامل الجيد هو الذي يأخذ بعين الاعتبار المستجدات والتطورات التي تعرفها كل من الجودة والأمن والبيئة.

نتكلم عن أنظمة إدارية مدمجة في الحالة التي تقوم المنظمة بتطبيق نظام إدارة وحيد يسمح بإدارة المجموع، من خلال إجراءات موحدة على الأقل نظامان من الثلاث أنظمة إدارية جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية.

وتعرف الأنظمة الإدارية المدمجة على أنها إدماج نظم الإدارة الفرعية الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية في نظام واحد وبسياسة واحدة وبدليل واحد.

(1) Bernard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, **Qualité, Sécurité et Environnement: construire un système de management intégré**, Édition AFNOR, Paris, 2007, pp 151.152.

المطلب الثاني: نظم إدارة الجودة من خلال الأيزو (9001)

1- مفهوم الجودة وتطورها التاريخي:

1-1- مفهوم الجودة:

بالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة إلا أن الملاحظ أن هناك اختلافات في تعريف الجودة وفقاً لاختلاف وجهات النظر للكتابات في هذا الموضوع، ويظهر ذلك بوضوح من خلال مجموعة التعريفات التي نوردتها في هذا الجزء.

نشأ مصطلح الجودة لغة من الجيد أي تقليص الرديء وأصله جيود من جودة أي صار جيداً، بمعنى ما جاء من القول والفعال.⁽¹⁾

بالتعبير الحالي، مصطلح الجودة يعني طريقة حياة، مثلاً نقول عن سلعة أنها ذات جودة عالية عندما تلي توقعاتنا أو تزيد، بينما في حقيقة الأمر هي أكثر ما تعكس المطابقة أو القدرة على القيام بالشيء كما هو مطلوب، وقد اتخذت كلمة جودة من الكلمة اللاتينية (QUALITAS) والتي تعني بالفرنسية (Tel que) أي " كما هو".⁽²⁾ ويتفق مع هذا التعريف إلى حد كبير ما ذكره (Thierry Nespoulous) في تعريفه للجودة " بأنها مجموعة من الخصائص و المواصفات للمنتج أو الخدمة و له القدرة على تلبية الحاجات و تعمل على احترام و فهم رغبات الزبون، هي تبدأ من دراسة الحاجات و تنتهي عند خدمات ما بعد البيع".⁽³⁾

كذلك يرى (ph. Corsby) "إن الجودة هي المطابقة للمواصفات" و يقول بأن "الجودة هي مسؤولية الجميع و رغبات المستهلك هي أساس التصميم"⁽⁴⁾

وفي تعريف آخر أورده (E. Deming) يماثل إلى حد كبير ما ورد في التعريف السابق إذ يرى أن الجودة هي " مطابقة الاحتياجات".⁽⁵⁾

(1) ابن منظور، لسان العرب، الجزء الرابع (630هـ-711هـ)، ص114.

(2) Daniel Duret, M. Pillet, Qualité en production de l'ISO9000 aux outils de la qualité, 3^{ème} édition, les éditions d'Organisation, Paris, 2000, p.17.

(3) Nespoulous, Thierry, «Notes, études techniques, La certification qualité, Un enjeu PME/PMI européenne, CLI 10/1993, p.12.

(4) C. Philip, La qualité c'est gratuit, Economica, France, 1996, p. 19.

(5) Neuville (J. P), La qualité en question, revue française de gestion, mars, avril, mai, 1996, p.39.

وعرفها (Christian Meria) بأن الجودة هي "قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات المستعملين و بأقل تكلفة" (1)

وأعاد تعريفها (Crosby. Ph) بأن "الجودة ليست مطلقة و لا نتحدث عن الجودة العالية أو المنخفضة، بل نتحدث عن المطابقة" (2).

ومن التعاريف الهامة أيضا تلك التي قدمتها الجمعيات والمنظمات الخاصة بالجودة أهمها:

- تعريف المنظمة العالمية للتقييس (ISO) للجودة وفق الأيزو 8402 إصدار 1994 بأنها "مجموعة الخصائص والميزات الخاصة بمنتج أو خدمة والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة" (3).

- تعريف الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR) سنة 1994 بأن جودة المنتج أو الخدمة هو "قابليته لإرضاء حاجات المستعملين" (4).

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك اختلافا واضحا و كبيرا في تعريف الجودة، إلا انه يمكننا حصر تعريفات الجودة و تقسيمها إلى عدة مجموعات يمكن اعتبارها أساسا للتفرقة بينها:

- 1- المستخدم: يميل إلى الأخذ بهذا المدخل رجال التسويق حيث يرون أن الجودة تعني أداء أفضل.
- 2- أما رجال الإنتاج: فإن الجودة من وجهة نظرهم تقوم على أساس التصنيع حيث يرون ان الجودة تعني المطابقة للمعايير و المواصفات و أن يتم الإنتاج بطريقة صحيحة من أول مرة.
- 3- أما وجهة النظر الثالثة و المبنية على أساس المنتج (produit) فإنها تنظر إلى الجودة على أنها المتغير في مجموعة من النقاط:

- أ- جودة المنتج: و هذه الجودة يمكن ملاحظتها من خلال علاقة الثقة بين المورد و الزبون، وأن استيفاء شروط الجودة يتم من خلال هذه العلاقة، و هي تتضمن معرفة رغبات و حاجيات كل من المورد و الزبون.
- ب- التبادل المرتكز على الجودة: و ينشأ هذا التبادل بمجرد وجود رغبة للزبون في مواصفات معينة و مدى قدرة المورد على تلبيتها.
- ت- المكانة التفصيلية: التي أصبح يحتلها الزبون في علاقة التبادل فمن خلال رغباته وطلباته يتم تعريف الجودة وبالتالي القيام بالتبادل لأن الزبون أصبح مركز اهتمامات المنظمة، ولأن غاية المنظمة هي إرضاء الزبائن

(1) Meria Cristian **la qualité des produits industriels**, Edition Dunod, paris, 1991, p. 3.

(2) عبد الفتاح محمود سليمان، **الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، 2001 ص19.

(3) Groupe travail d'Organisation internationale de normalisation, **Compendium des normes ISO 9000- management de la qualité**, Edition Organisation internationale de normalisation , Paris, 1998, p. 23.

(4) R. Fey, J-M.gogue, **La maîtrise de la qualité industrielle**, 3^{ème} édition, les éditions d'organisation, Paris, 1983, p. 33.

والعملاء، و لا سيما إذا كان المنتج منخفض التكلفة، لكن هذا لا يكفي لوحده، و حتى لا يتوجه العميل إلى المنتجات المنافسة الأخرى، فإن إدارة المنظمة تقوم أساساً على المعلومات التي تقدمها المؤشرات التالية و التي تشكل ما يسمى بلوحة القيادة للمنظمة:

- توفر المنتج (الأمن الزمني و الكمية)؛
- تكلفة الصنع (ابتداء من مرحلة الدراسات إلى مرحلة التسليم النهائي)؛
- الجودة بالعرض (مقارنة بالعرض الموجود).

1-2- التطور التاريخي للجودة:

ويمكن إرجاع أصول التفكير في مفهوم الجودة إلى حقب زمنية بعيدة حيث كانت الدقة والإتقان هي المرادف الأساسي للجودة، حيث ظهرت في حضارات متعددة في مقدمتها الحضارة الفرعونية (في بناء الأهرامات) والحضارة الصينية (كما في بناء سور الصين العظيم) والحضارة المسيحية (في بناء الكاتدرائيات) والحضارة الإسلامية (في بناء المساجد والقصور).

ومع تطور هذا المفهوم أعيد تشكيله بأبعاد جديدة منذ بدايات القرن العشرين وانطلاق الثورة العلمية والتكنولوجية، حيث ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بالإدارة كوظيفة أساسية، وقد اتفق معظم الباحثين على المراحل التاريخية التالية لإدارة الجودة الشاملة في القرن العشرين وهي متداخلة التأثير وهي كالتالي:

1- مرحلة الفحص أو المطابقة (Inspection)؛

2- مرحلة مراقبة الجودة (Contrôle Qualité)؛

3- مرحلة ضمان (أو تأكيد الجودة) (Assurance Qualité)؛

4- مرحلة إدارة الجود الشاملة 1980 حتى الآن.

2- أهمية نظم الجودة:

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو على مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني للبلاد، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد الطلب على منتجات المنظمة، ويمكن تناول هذه الأهمية كما يأتي:⁽¹⁾

أ- **سمعة المنظمة:** تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات المنظمة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلي رغبات وحاجات زبائن المنظمة. فإذا ما كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الواسعة والتي

(1) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

تمكنها من التنافس مع المنظمات المماثلة في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، كما هو الحال بالنسبة لشركة مرسيدس لإنتاج السيارات أو شركة (IBM) في صناعة الإلكترونيات وغيرها.

ب- المسؤولية القانونية للجودة: تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا شركات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل شركة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب الفرد الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

ج- المنافسة العالمية: إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبدل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المنظمة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على سمعة جيدة في الأسواق العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة في المنظمة أدى ذلك إلى إلحاق ضرر بأرباح المنظمة ومن ثم التأثير على الميزان التجاري للبلد.

د- حماية المستهلك: إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة ساهم وعزز في حماية المستهلك من الغش التجاري والثقة في منتجات المنظمة.

عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المنظمة. إن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه. وفي أغلب الأحيان يترتب عن ذلك أن يتحمل المستهلك كلفة إضافية سواء كانت متمثلة بضياح الوقت اللازم لاستبدال المنتج أو إصلاحه وبالحسارة الكاملة للمبالغ التي دفعها المستهلك ثمناً باهظاً. وبعد نوعية المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية المستهلك بهدف حمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات جودة وأماناً.

هـ- تخفيض التكاليف: تنفيذ الجودة المطلوبة في جميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل كلف إضافية والاستفادة القصوى من زمن الماكينات والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المنظمة.

3- نظام الأيزو 9000 لإدارة الجودة: تدل الحروف اللاتينية للأيزو (ISO) على المنظمة العالمية للتقييس، وهي مشتقة من الكلمة اليونانية (ISOS) التي تعني التساوي بين أعضاء المنظمة وتجنب الجدل حول الحروف الواجب استخدامها للدلالة عليها.

حيث تم في هذه السلسلة الجديدة إدماج معايير (ISO 9001)، (ISO 9002)، (ISO 9003) في معيار واحد هو معيار (ISO 9001)، وهذا من أجل التغلب على مشكلة الاختيار بين هذه المعايير، وتأكيد اشتغال معيار ISO

9001 على جميع أنشطة المنظمة وإمكانية تطبيقه في جميع أنواع المنظمات مهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه.⁽¹⁾

3-1- تعريف الأيزو 9001: وهي المواصفة الخاصة بالمنظمات التي تطبق نظم الجودة الشاملة في مجالات: التصميم، التطوير، الإنتاج والتركيب، الفحص والاختبار وخدمات ما بعد البيع، حيث تعد هذه المواصفات الأكثر شمولية في سلسلة مواصفات ISO 9000.⁽²⁾

3-2- مكونات الأيزو 9000

تتكون سلسلة الأيزو 9000 إصدار عام 2000 من المواصفات الآتية:

§ الأيزو 9001: متطلبات نظم إدارة الجودة

وقد حلت هذه المواصفة المعدلة محل مواصفات الأيزو الثلاث إصدار عام 1994:

§ الأيزو 9001: نموذج ضمان الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب، وخدمة ما بعد البيع.

§ الأيزو 9002: نموذج ضمان الجودة في الإنتاج، التركيب، وخدمة ما بعد البيع.

§ الأيزو 9003: نموذج ضمان الجودة في الاختبار والفحص النهائي.

§ الأيزو 9004: إرشادات لتحسين أداء نظم إدارة الجودة إصدار 2005.

وقد حلت هذه المواصفة محل مواصفة الأيزو 9004 إصدار عام 1994 والتي كانت تهدف لتقديم مجموعة إرشادات تساعد في تطبيق عناصر نظام الجودة.

- أيزو 9000: مصطلحات نظم إدارة الجودة.

وقد حلت هذه المواصفة محل مواصفة الأيزو 8402 إصدار عام 1994، لكي تتوافق مع متطلبات المواصفة المعدلة، وبالتالي فإن زيادة سرعة التوافق مع متطلبات المواصفة المعدلة سيزيد القدرة التنافسية للمنظمات في الأسواق المحلية والدولية.

3-3 مبادئ إدارة الجودة حسب المواصفة الأيزو 9001 إصدار 2000: سنتناول في هذا العنصر هذه المبادئ حسب إصدار 2000 حيث أن إصدار 2008 التي لم يشملها أي تغيير وإنما في مس التغيير فقط بعض المتطلبات (انظر الملحق رقم 1).

(1) حيدر محمد أمين طرابيشي، المرشد إلى طريق ISO 9000 وتطبيقاته، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، الطبعة 1، 1999، ص 185.

(2) علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 1995، ص 93.

يرتكز على مبادئ إدارة الجودة الثمانية الآتية: (1).

- التركيز على العميل (L'orientation client)

يجب أن تفهم المنظمة احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، ويجب أن تقابل متطلبات العملاء وتسعى جاهدة لتجاوز توقعاتهم.

- القيادة (Leadership)

يجب أن توفر القيادة بيئة عمل تمكن الأفراد في أن يصبحوا مشاركين بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة.

- مشاركة الأفراد (l'implication des personnes)

يعتبر الأفراد هم جوهر عمل المنظمة، وتمكن مشاركتهم الكاملة من استخدام قدراتهم لصالح تحقيق أهداف المنظمة.

- مدخل العملية (Approche processus)

تتحقق النتائج المرجوة بكفاءة عندما تدار أنشطة وموارد المنظمة على أساس العملية.

- مدخل النظام:

يساهم تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة كنظام في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

- التحسين المستمر (L'amélioration continue)

يجب أن يتمثل الهدف الدائم للمنظمة بتحسين أداء المنظمة الكلي بشكل مستمر.

- المدخل الواقعي لاتخاذ القرار:

تتحقق فعالية القرارات عندما تعتمد على تحليل البيانات والمعلومات.

- العلاقة مع الموردين علاقة شركاء ومنفعة متبادلة:

يتم تعزيز قدرة المنظمة والموردين على خلق القيمة من خلال علاقات المشاركة والمنفعة المتبادلة، وتعتبر المبادئ الثمانية السابقة خطوط إرشادية تساعد على تحسين أداء نظام إدارة جودة المنظمة.

ويرتبط تقييم فعالية نظام الجودة بسياسة وأهداف المنظمة المتعلقة بالجودة، فإذا كانت سياسة الجودة لشركة صناعية هي تحقيق رضا العملاء، فإن هذه السياسة تترجم إلى عدة أهداف مثل: الجودة العالية، التسليم في الوقت المحدد، مقابلة المتطلبات، الملائمة للاستخدام، السعر المناسب، خدمة ما بعد البيع، فعندما تتحقق هذه الأهداف يوصف نظام الجودة بهذه المنظمة بأنه فعال.

4- نموذج العملية المرتكز عليه الأيزو وعملية التحسين المستمر:

ويركز مدخل العملية عندما يستخدم داخل نظام إدارة الجودة على الآتي:

(1) Henri Mitonneau, ISO 9000 version 2000, 2^{eme} édition, DUNOD, paris, 2001, pp. 168.169.

• فهم ومقابلة المتطلبات؛

• الأخذ بعين الاعتبار العمليات المضيفة للقيمة؛

• الحصول على نتائج عن أداء العملية وفعاليتها؛

• التحسين المستمر في العمليات بالاعتماد على قياس الهدف.

ويمكن تطبيق دورة (PDCA) على كل العمليات على النحو الآتي:

Plan : تحديد الأهداف والعمليات الضرورية لتحقيق النتائج وفقاً لمتطلبات العملاء وسياسات المنظمة.

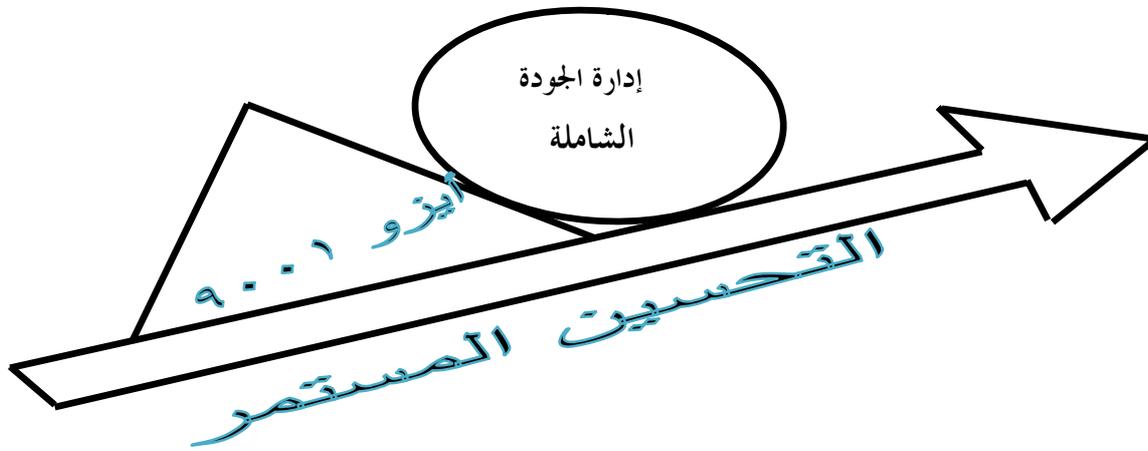
Do: تنفيذ العمليات.

Check: مراقبة وقياس العمليات والمنتج مقابل السياسات، الأهداف والمتطلبات للمنتج وكتابة تقرير بالنتائج.

Act : اتخاذ الإجراءات للتحسين المستمر في أداء العملية.

ويرتبط تقويم فعالية نظام الجودة بسياسة وأهداف المنظمة المتعلقة بالجودة، فإذا كانت سياسة الجودة لشركة صناعية تحقيق رضا العملاء، فإن هذه السياسة تترجم إلى عدة أهداف مثل: الجودة العالية، التسليم في الوقت المحدد، مقابلة المتطلبات، الملائمة للاستخدام، السعر المناسب، خدمة ما بعد البيع، فعندما تتحقق هذه الأهداف يوصف نظام الجودة بهذه المنظمة بأنه فعال.⁽¹⁾

شكل رقم (1-1): ضمان الجودة (مثل الأيزو 9001) متطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة



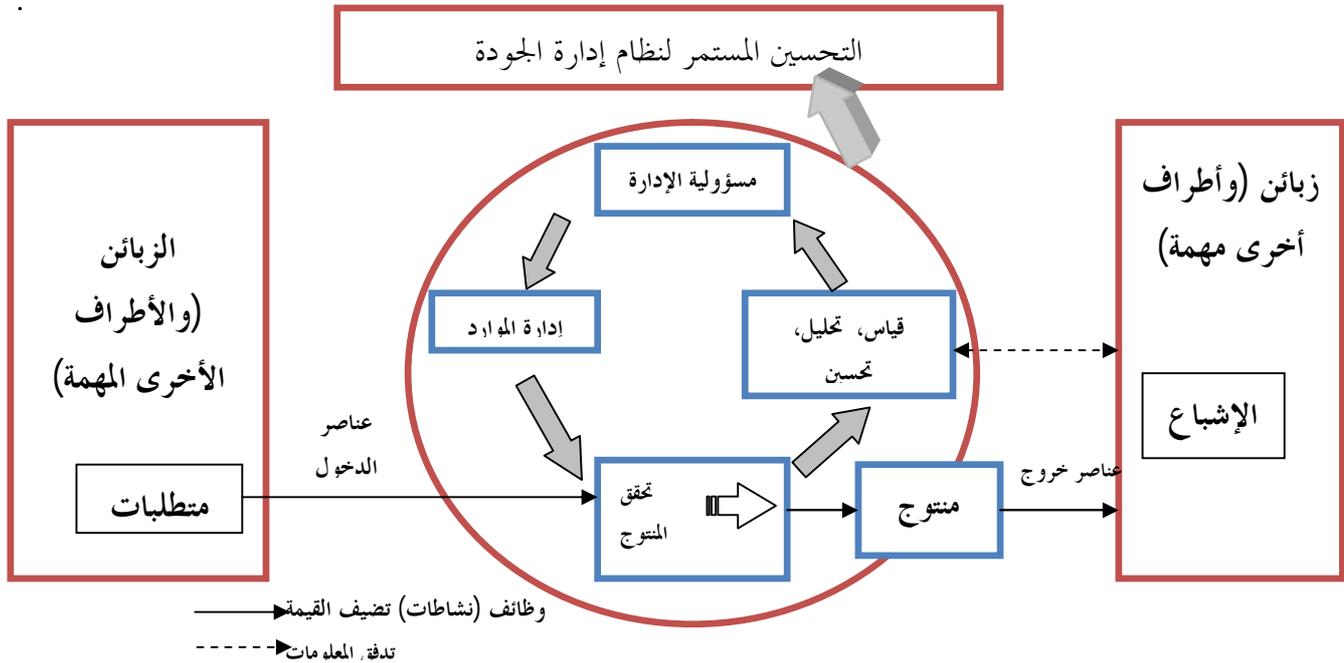
المصدر: حسين شرارة و بسام حسن زاهر، أيزو 9001 إصدار عام 2000 المتطلبات الجديدة والأزمة التي تواجه المنظمات الصناعية المصرية للتوافق معها، المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 28-29 أكتوبر 2000، ص 447.

يوضح الشكل أعلاه أن المؤسسات التي تبنت نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الإيزو 9001 إصدار 2008 وفق حلقة التحسين المستمر تتجه نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

(1) Chaudhuri, A. K., & Acharya U. H., Measuring effectiveness and suitability of a quality system, Total Quality Management, Vol. 11 (No. 2, 2000), p. 150.

ويبنى نموذج الأيزو 9001 إصدار عام 2008 على نموذج العملية (Process Model) الموضح في الشكل:

شكل رقم (1-2): نموذج نظام إدارة الجودة المرتكز على العملية



Source: **Systemes de gestion de la qualité**, Exigences, Quatrième édition 2008-11-15, p. 7

يتضح من الشكل (2) الركائز الأربع التي يبنى عليها نموذج نظام إدارة الجودة المرتكز على العملية وهي: مسؤولية الإدارة، إدارة الموارد، تحقيق المنتج، القياس والتحليل والتحسين.

كما يتضح أن الهدف الرئيسي لنظام إدارة الجودة المرتكز على العملية هو إنتاج منتجات تحقق رضا العملاء.

5- مراحل تطبيق الأيزو 9001: يتطلب تطبيق الأيزو 9001 المراحل الأربع الآتية: (1)

المرحلة الأولى: إجراء المراجعة المبدئية

وهي ركيزة أساسية تضع المنظمة على الطريق الصحيح والمختصر للتنفيذ السليم للأيزو 9001، حيث تتم مراجعة كل عنصر من عناصر الأيزو 9001 داخل المنظمة لتحديد مدى تحقيق متطلبات كل منها، بحيث تتحدد الفجوة بين متطلبات كل عنصر والممارسة الفعلية لهذا العنصر بالمنظمة، بالإضافة إلى تحديد المهام المطلوبة لسد الفجوة ومن المسؤول عنها ومتى يتم أدائها.

(1) حسين محمد شرارة، مدى استعداد المنظمات الصناعية المصرية بالقطاع الخاص للوفاء بمتطلبات الأيزو 9000 : دراسة

استطلاعية مقارنة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد الأول، 1995، ص 482-

المرحلة الثانية: تطبيق متطلبات عناصر الأيزو 9001

تقوم المنظمة في هذه المرحلة بوضع خطة زمنية لتطبيق متطلبات عناصر الأيزو 9001 لسد الفجوات التي أظهرتها المراجعة المبدئية، وتتم خلال هذه المرحلة الخطوات الآتية:

- حملة التوعية للأيزو 9001 وخطة التدريب عليها في المنظمة؛
- تعيين اللجنة الموجهة (Comité directeur) المسؤولة عن الإشراف على التنفيذ؛
- تكوين فرق العمل؛
- توثيق دليل الجودة والإجراءات والتعليمات؛
- تدريب المراجعين الداخليين للجودة.

المرحلة الثالثة: المراجعة الداخلية الأخيرة قبل التسجيل

يقوم فريق المراجعة الداخلية في هذه المرحلة بإجراء المراجعة الداخلية الأخيرة للتأكد من اكتمال توثيق منظومة ضمان الجودة والالتزام بتطبيقها.

المرحلة الرابعة: المراجعة الخارجية بواسطة الجهة المانحة والحصول على الشهادة

تتم في هذه المرحلة الخطوات التالية:

- التعاقد مع الجهة المانحة للشهادة؛
- إجراء المراجعة الخارجية بواسطة الجهة المانحة؛
- معالجة عدم المطابقات الناتجة من المراجعة الخارجية في حالة وجودها؛
- التسجيل والحصول على الشهادة.

المطلب الثالث: نظم الإدارة البيئية (système de management environnemental)

بما أن النظام البيئي يعبر عن التفاعل الديناميكي لجميع أجزاء البيئة، مع التركيز بصورة خاصة على تبادل المواد بين الأجزاء الحيوية وغير الحيوية. لذلك فقد ظهرت الحاجة إلى إدارة بيئية تقوم بعمليات تخطيط وتنظيم ورقابة ومراجعة وتقويم النظم البيئية على اختلاف أنواعها بحيث تعمل على تخفيض النفايات والملوثات إلى الحد الأدنى وتحقيق سلامة البيئة وحمايتها، أي أن الهدف الأساسي للإدارة البيئية هو خلق بيئة صحية وسليمة.

1- تعريف نظم الإدارة البيئية:⁽¹⁾

يعرف نظام الإدارة البيئية على أنه: جزء من النظام الإداري الشامل الذي يضم الهيكل التنظيمي للمنظمة والتخطيط والمسؤوليات والممارسات العملية والإجراءات والعمليات وإمكانات التطوير والمراجعة البيئية ومتابعة السياسة البيئية وأيضاً تنفيذها.

⁽¹⁾ رعد حسن الصرن، نظم الإدارة البيئية والأيزو 14000، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001، ص124.

وانطلاقاً من هذا التعريف تحاول كثير من المنظمات الوصول بنظم الإدارة البيئية إلى تحقيق أداء بيئي متميز.

2- أهمية نظم الإدارة البيئية:

تسعى العديد من المنظمات لاعتماد معايير نظام إدارة البيئة وأهمها على الإطلاق (ISO 14000) والتنظيم الأوروبي الخاص بالإدارة البيئية (EMSE) أن ذلك سيعود عليها بفوائد كبيرة، إلا أنها في نفس الوقت تتحمل مجموعة من التكاليف، وسنحاول من خلال العنصر التالي معرفة كل من فوائد وتكاليف اعتماد المنظمات لنظام إدارة البيئة (ISO 14000).

اعتماد المنظمات لنظام إدارة البيئة (ISO14000) يمكنها من تحقيق العديد من الفوائد يلخصها البعض

في: (1)

- § تمكين المنظمة من اعتماد نظام يضمن احترام قوانين البيئة؛
- § التحسين المستمر للأداء البيئي للمؤسسة، والمتمثل في النتائج القابلة للقياس والمتصلة بالنواحي والانعكاسات البيئية؛
- § تمكين المنظمة من امتلاك إدارة سليمة بيئياً؛
- § التقليل من حدة مراقبة وكالات حماية البيئة للمؤسسة، لأن اعتمادها لهذا النظام يدل على أنها تحترم قوانين البيئة، وهذا ما يساعد أيضاً في التقليل من نسبة الضرائب المفروضة على المنظمة والاستفادة من ذلك مالياً؛
- § تحفيز المنظمة على إجراء تقييم ذاتي لأدائها؛
- § تزويد المنظمة بلغة دولية مشتركة، لأنه يأخذ الطابع العالمي في معاييرها؛
- § تزويد المنظمة بالأدوات اللازمة للتطور والتحسين في مجال البيئة العالمية؛
- § المساهمة في زيادة وعي أفراد المنظمة بقوانين حماية البيئة، وإحراز تغييرات ثقافية عميقة. أما البعض الآخر فيرى أن فوائد اعتماد نظام إدارة البيئة تمثل في: (2)
- § تحسين تسيير المحيط بتحسين تنظيم وإدارة المحيط، ومراقبة الجوانب المتعلقة به؛
- § حماية البيئة بالمساهمة في تخفيض نسبة التلوث، وإزالة النفايات؛
- § تعزيز ثقة الزبون والمستهلك بالمؤسسة، نظراً لتماشيها مع قوانين حماية البيئة، وتميزها بذلك تنافسياً.

(1) كرايغ ميلسر / توماس فلايف، دليل الجيب إلى ISO14000، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، منظمة الدار العربية للعلوم، بيروت، 1999، ص 55، 11.

(2) عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 66.

إذن هذه هي الفوائد التي قد تعود على المنظمة عند اعتمادها لمعايير نظام البيئة (ISO 14000)، والتي جعلت العديد منها يسعى للحصول على شهادة المطابقة لمعايير هذا النظام، إلا أن ذلك كلفها مجموعة من التكاليف نذكر منها: (1)

- § المبالغ التي يتم دفعها لخبراء الأنظمة البيئية، الذين تستخدمهم المنظمة كمساعدين استشاريين وكموجهين لها في تطبيق إستراتيجية نظام إدارة البيئة.
- § الموارد الداخليّة بما فيها ساعات العمل التي يتطلب من المنظمة تخصيصها عند اعتمادها لهذا النظام.
- § تكلفة التقدّم بطلب التسجيل التي تختلف قيمتها حسب حجم المنظمة المطالبة للتسجيل، وحسب المنظمة التي يتم التسجيل عندها والتي تختلف تكاليفها من بلد لآخر.
- § إلا أن المنظمة يمكنها استعادة ما خسرت من تكاليف في حالة تطبيقها لنظام إدارة البيئة بشكل صحيح، لأنه يوفر عليها الضرائب التي قد تفرض عليها من طرف وكالات حماية البيئة، كما يساعدها في تفادي المشاكل التي قد تنجم عن البيئة، وبالتالي يوفر عليها تكاليف حل هذه المشاكل.
- § كما أن المنظمة باعتمادها لهذا النظام ستحقق ميزة تنافسية، تساعدها على الحصول على أكبر حصة في السوق، وبالتالي تحقيق المزيد من الأرباح التي تعوضها عن التكاليف التي تحملتها.
- § ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن نظام إدارة البيئة (ISO 14000):
- § هو نظام لتسيير الجوانب المتصلة بالنواحي البيئية للمؤسسة؛
- § يجعل المنظمة تحترم قوانين حماية البيئة؛
- § يعزز ثقة المستهلك بالمنظمة، ويحقق لها ميزة تنافسية؛
- § يساعد على حماية البيئة من أخطار التلوث والفوضى والإشعاعات... إلخ؛
- § يحتوي على سلسلة من المعايير التي تعمل جنباً إلى جنب للحصول على إدارة سليمة بيئياً، شرط توفره على جميع العناصر اللازمة؛
- § يعمل جنباً إلى جنب مع نظام إدارة الجودة (ISO 9000) لتحقيق جودة شاملة بالمنظمة، ففي الوقت الذي يسعى فيه نظام إدارة الجودة للحصول على سلع وخدمات تتصف بالجودة ومطابقة لحاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، يسعى نظام إدارة البيئة (ISO 14000) لتوفير هذه السلع والخدمات دون إلحاق الضرر بالبيئة، فكلما النظامين يعمل على تحقيق الرضا وإشباع رغبات ومتطلبات الزبون والمستهلك اللذان يمثلان العنصر الأساسي في البيئة المحيطة بهذه المؤسسة.

(1) كرايغ ميسلر/ توماس فلايف، مرجع سابق، ص 19.

ولكن ذلك لا يجب أن يكون على حساب أفراد المنظمة الذين لا بد أن توفر لهم كل الظروف الملائمة لأداء عملهم بفعالية، وذلك من خلال اعتماد المنظمة لنظام يضمن حقوقهم، فكان نظام إدارة الصحة وسلامة العمل (OHSAS 18000) هو السبيل إلى ذلك، والذي ستتطرق إليه في المطلب الموالي.

ولقد أجرت إحدى الهيئات الدولية المتخصصة في مجال البيئة دراسة مسحية لمجموعة من المنظمات التي طبقت نظام الأيزو 14000 و أتضح من هذه الدراسة أن كافة هذه المنظمات قد استفادت بشكل فعلي من تطبيق النظام و من النتائج التي خرجت بها الدراسة كالآتي:

- 65 % من المنظمات حسنت سمعتها؛
- 61 % استفادت ماديا و بشكل مباشر؛
- 40 % حسنت علاقتها مع الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة؛
- 28 % حصلت على ميزة إيجابية مقابل المنافسين؛
- 23 % ساهمت الشهادة في البقاء على المنظمة من الانهيار؛
- 12 % حسنت ظروف العمل لديها.

3- الإدارة البيئية من خلال الأيزو 14000: من بين التعريفات التي قدمت لها

- يعرف نظام إدارة البيئة (ISO 14000) على أنه: «مجموعة إجراءات تتخذها المنظمة لإدارة الأنظمة المتصلة بالبيئة»⁽¹⁾.

- كما يعرف بأنه: «نظام للتسيير يتضمن مجموعة من معايير محددة يجب توفيرها في السلع والخدمات، وعملية تصنيعها بهدف حماية البيئة»⁽²⁾.

3-1 تعريف الأيزو 14001: مواصفة الأيزو 14001:2004 "نظام الإدارة البيئية - المتطلبات ودليل الاستخدام" تشرح لنا المتطلبات والشروط التي يجب استيفاؤها لإقام نظام إدارة بيئية (ISO 14001) والتقييس من بعد ذلك.⁽³⁾

3-2 مكونات الأيزو 14000:

تتكون أهم مواصفات سلسلة الأيزو 14000 من الآتي:

§ أيزو 14001

نظم الإدارة البيئية: المواصفات مع إرشادات الاستخدام.

§ Environmental management systems- Specification with guidance for use.

(1) كرايغ ميسلر/ توماس فلايف، مرجع السابق، ص 57.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 66.

(3) Loetitia Vaute / Marie -Paule Greveche: Certification ISO 14001 les 10 pièges à éviter, AFNOR, Paris, 2005, p. 92.

§ الأيزو 14004: نظم الإدارة البيئية: إرشادات عامة عن المبادئ والنظم والتقنيات الداعمة.

§ الأيزو 14010: إرشادات للمراجعة البيئية - مبادئ عامة.

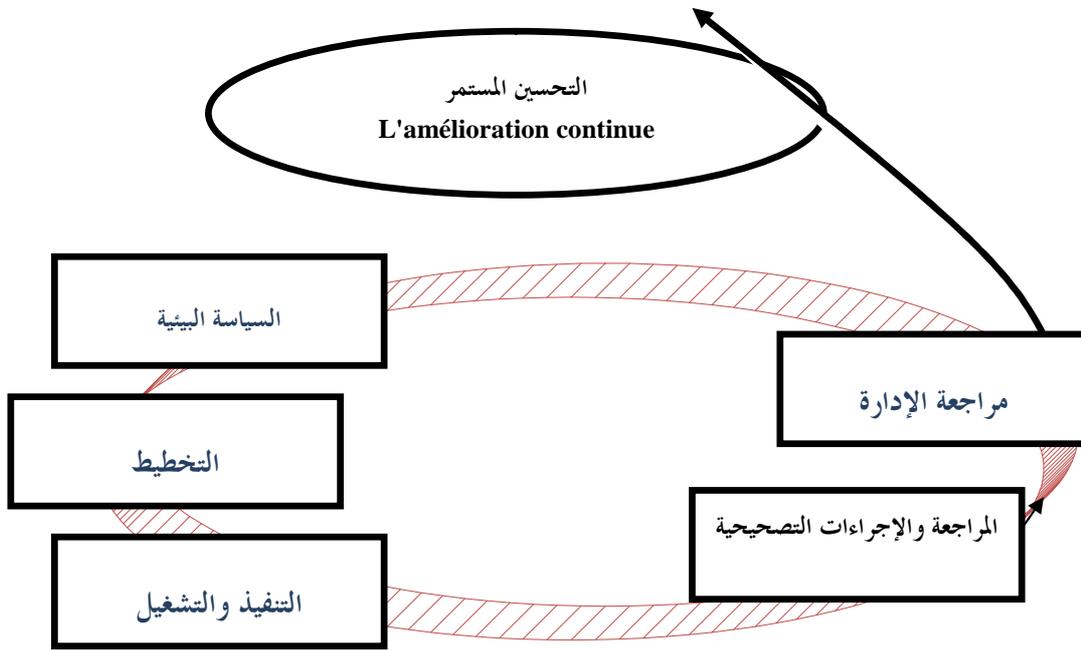
§ الأيزو 14011: إرشادات للمراجعة البيئية - إجراءات المراجعة - مراجعة نظم الإدارة البيئية.

§ الأيزو 14012: إرشادات للمراجعة البيئية - معايير مؤهلات المراجعين البيئيين.

4- نموذج العملية والتحسين المستمر المرتكز عليه الأيزو 14001:

ويوضح الشكل (3-1) نموذج نظام الإدارة البيئية وعملية التحسين المستمر.

شكل رقم (3-1): نموذج نظام الإدارة البيئية وعملية التحسين المستمر.



Source: International Standard ISO 14001, Environmental management systems -specification with guidance for use, p.7.

يتضح لنا من الشكل أعلاه أن الضامن الوحيد لفعالية واستمرارية نظام الإدارة البيئية لا بد أن يكون ضمن عملية التحسين المستمر من خلال المراجعة والإجراءات التصحيحية ومراجعة الإدارة.

المطلب الرابع: نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001:2007 والمساءلة الاجتماعية SA 8000

من الحقائق المؤكدة في عصرنا الحديث أن التحول الصناعي والتقدم التقني يساعد على زيادة دخل الفرد ونمو الاقتصاد الوطني، إلا أنه يتقاضى ضريبة بشرية ومادية ناتجة عن الأخطار المهنية كأمراض المهن وحوادث وإصابات العمل والتي تسبب فقدان العنصر البشري والمادي وهذه جميعها تصب في رافد واحد وهو فقدان الوقت المخصص للعملية الإنتاجية وخسارة مادية ناتجة عن التلف الذي يصيب الآلات والعتاد.⁽¹⁾

لذا أصبح لزاماً على المنظمات الحرص على العنصر البشري وضمان سلامته من مخاطر مهنته من أجل تحقيق التقدم الحضاري والتطور التكنولوجي وفوق كل ذلك المسؤولية الاجتماعية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة في شقها الاجتماعي، وهذا يعني تبني المنظمة لأنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية والتي أهمها على الإطلاق OHSAS18001:2007.

1. مفهوم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية

سنحاول التعرف أكثر على هذا النظام من خلال بعض التعاريف.

نظام إدارة الصحة والسلامة العمل (OHSAS 18000) يهدف إلى تسهيل تسيير المخاطر، والحوادث المرتبطة بنشاطات المؤسسة.⁽²⁾

كما يعرف بأنه عبارة عن: «تقرير رسمي مدعم بالقوانين ويتعلق بالحوادث الخطيرة في العمل».⁽³⁾

من خلال التعريفين نستنتج أن نظام إدارة الصحة والسلامة العمل هو نظام لتسيير الأمور المتعلقة بحوادث العمل، وكذا الأمراض المهنية انطلاقاً من قوانين يقوم عليها.

كما تعرف بأهما الإدارة التي تقع عليها مسؤوليات وواجبات الإدارة والتوجيه والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لكل ما يتعلق بالأمن والسلامة المهنية في المنظمة ووضع القواعد والتعليمات الفنية لضمان سلامه العاملين والممتلكات والبيئة ووضع إستراتيجية 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.⁽⁴⁾

(1) محمود ذياب العقابلية، الإدارة الحديثة للسلامة المهنية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003، ص7.

(2) Management de la santé et de la sécurité au travail, [en ligne] disponible sur:

[http://www.iso.org.\(date:21/01/2010\)](http://www.iso.org.(date:21/01/2010))

(3) BS8800 (ISO 18000) Le management de la sécurité, [en ligne] disponible sur:

[http://www.bs8800presentation.htm.\(date:21/01/2010\)](http://www.bs8800presentation.htm.(date:21/01/2010))

(4) http://www.sustainabledevelopment.in/services/management_system/activities/oh_&_s_auditor_training.html.

(date:21/01/2010).

2- نشأة مفهوم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية:

2-1- ظهور المواصفة OHSAS 18001 : نتيجة لتزايد طلبا المنظمات والأفراد لمكان عمل صالح من ناحية الأمان والبيئة، فان المنظمات بدأت في التحول من أسلوب رد الفعل إلي أسلوب المبادأة لإدارة مخاطر السلامة والصحة المهنية، وتقليل الحوادث والتكلفة المالية الناتجة عنها وكذا التحسين المستمر للأداء. ونتيجة للنجاح والظهور والانتشار الواضح للمواصفات الدولية:

- المواصفة الخاصة بنظام إدارة الجودة (ISO 9001)
- المواصفة الخاصة بنظام إدارة البيئة (ISO 14001) ، ظهرت الحاجة لإنشاء مواصفة عالمية تختص بنظام للسلامة والصحة المهنية.

وظهرت المواصفة البريطانية (BS 8800:1996) كمواصفة إرشادية للسلامة والصحة المهنية،⁽¹⁾ ووجدت قبولا واسعا في مختلف أنحاء العالم. والمواصفة البريطانية (British Standard 8800) هي مواصفة إرشادية وليست مواصفات قياسية كمواصفات BS7750 و BS5750 .

وظهرت الرغبة الشديدة للمنظمة الدولية للقياسات ISO وكذا المنظمات التي تمنح التقييم في بعض الدول للحاجة إلى مواصفة دولية للسلامة والصحة المهنية. ومع هذا وبعد عدة سنوات وحتى الآن لم تقم منظمة ISO بإصدار مواصفة دولية للسلامة والصحة المهنية.

ولهذا فإن بعض المنظمات القياسية وكذا الهيئات المانحة للشهادة في بعض الدول اختارت إصدار المواصفات الخاصة بها. ولذلك نستطيع القول بأنه قبل إصدار سلسلة المواصفات (OHSAS)، كانت هناك بعض الأنظمة الخاصة بالسلامة والصحة المهنية في السوق العالمي، وهذا أدى إلى التعارض بينها حيث لم تستطيع المنظمات تمييز أيها الأحسن.

ونظرا لتزايد الحاجة الملحة للعملاء لظهور مواصفة دولية للسلامة والصحة المهنية، فقد قامت 13 منظمة (تشتمل على جهات عالمية مانحة للشهادة (International Certification Bodies) وكذا معهد القياسات البريطانية BSI بإنشاء المواصفات الخاصة بالسلامة والصحة المهنية (OHSAS 18001:1999) وقد روعي في إنشاء المواصفة الخاصة بالسلامة والصحة المهنية (OHSAS 18001:1999) التوافق مع باقي متطلبات نظم الإدارة الأخرى:

مواصفة نظام إدارة الجودة (ISO 9001) ومواصفة إدارة البيئة (ISO 14001) وذلك لتسهيل التكامل بين أنظمة إدارة الجودة والبيئة والسلامة والصحة المهنية للمنشآت التي ترغب في ذلك. وكذلك مع بعض المواصفات الأخرى المواصفة (SA 8000) (Social Accountability System) التي سنتطرق إليها بإسهاب في المطلب الرابع.

(1) http://www.sustainabledevelopment.in/services/management_system/scope/sa_8000.htm (date:27/02/2010).

وينبغي أن نوضح أنه حتى هذه المرحلة فإن المواصفة (OHSAS 18001:2007) ليست مواصفة عالمية بمعنى أنه ليست لها رمز في تشكيلة الأيزو (ISO Number) ولكنها أصبحت مواصفة قومية في بعض الدول. وقد تم إنشاء المواصفة (OHSAS 18001) في أبريل 1999 و حدثت في جوان 2007. كما تم إنشاء المواصفة الإرشادية (OHSAS 18002) في فيفري 2000 و حدثت في 2007.

2-2- تقديم للمواصفة (OHSAS 18001:2007)

هذه المواصفة الخاصة بالسلامة والصحة المهنية (OHSAS 18001) وكذا المواصفة الإرشادية لتطبيقها (OHSAS 18002) تم إنشاؤها وذلك للحاجة الملحة للعملاء لمتطلبات نظام للسلامة والصحة المهنية والذي يتم على أساسها عملية مراجعة لهذا النظام ومنحه الشهادة.

وقد روعي في إنشاء المواصفة الخاصة بالسلامة والصحة المهنية (OHSAS 18001) التوافق مع باقي متطلبات نظم الإدارة الأخرى مواصفة نظام إدارة الجودة (ISO 9001) ومواصفة نظام إدارة البيئة (ISO 14001) وذلك لتسهيل التكامل بين أنظمة إدارة الجودة و البيئة والسلامة والصحة المهنية للمنظمات التي ترغب في ذلك. وهذه المواصفة لا تحدد اشتراطات معينة لأداء السلامة والصحة المهنية أو تعطي مواصفات تفصيلية لتصميم نظام الإدارة (الإجراءات وأساليب التحكم) حيث تختلف من منظمة لأخرى وهذه المواصفة يمكن تطبيقها في أي المنظمات، كما أنها قابلة للتطبيق في المنظمات الصغيرة والكبيرة.

3- المواصفة الإرشادية OHSAS 18002:

هي مواصفة إرشادية لتطبيق المواصفة (OHSAS 18001:2007)، حيث نعلم أن المواصفة القياسية، تستخدم للقيام بالمراجعة على المنظمة طبقا لبنودها، أما المواصفة الإرشادية فتعطي معلومات عن كيفية تطبيق النظام الذي تم توثيقه طبقا لمتطلبات المواصفة القياسية.

ولهذا فإن المواصفة (OHSAS 18002) لا تستخدم في أعمال المراجعة. أي أن الغرض العام من إنشاء هذه المواصفة الإرشادية هو مساعدة المنظمات في تطبيق أو تحسين نظام إدارة السلامة. كما يمكن استخدام المواصفة الإرشادية (BS 8800) لهذا الغرض.

وتشتمل المواصفة الإرشادية (OHSAS 18002) على:

المدخلات والمخرجات لكل بند من بنود المواصفة مع توضيح يساعد في تطبيق نظام إدارة السلامة وكذا توضيح علاقتها مع نظم الإدارة المطبقة بالمنظمة.

4- المبادئ الأساسية لتطبيق المواصفة (OHSAS 18001:2007)

- 1- السياسة: يجب أن تقوم المنظمة بتحديد سياستها بخصوص السلامة والصحة المهنية؛
- 2- الالتزام: لا بد أن تؤكد المنظمة التزامها تجاه نظام إدارة السلامة والصحة المهنية؛
- 3- التخطيط: لا بد أن تقوم المنظمة بالتخطيط لتحقيق سياستها بخصوص السلامة والصحة المهنية؛

4- التطبيق: للتطبيق الفعال، فإنه ينبغي للمنظمة أن توفر القدرات والدعم اللازم لتحقيق السياسة والأهداف الخاصة بالسلامة والصحة المهنية؛

5- القياس والتقييم: ينبغي أنه تقوم المنظمة بقياس ورصد وتقييم الأداء الخاص بالسلامة والصحة المهنية.

6- المراجعة والتحسين: ينبغي أن تقوم المنظمة بالمراجعة والتحسين المستمر المتصاعد لنظام السلامة والصحة المهنية وذلك لتحسين الأداء العام للسلامة والصحة المهنية.

وينبغي أن نعلم أن كل فرد في المنظمة يشترك في مسؤولية تحسين نظام السلامة والصحة المهنية.

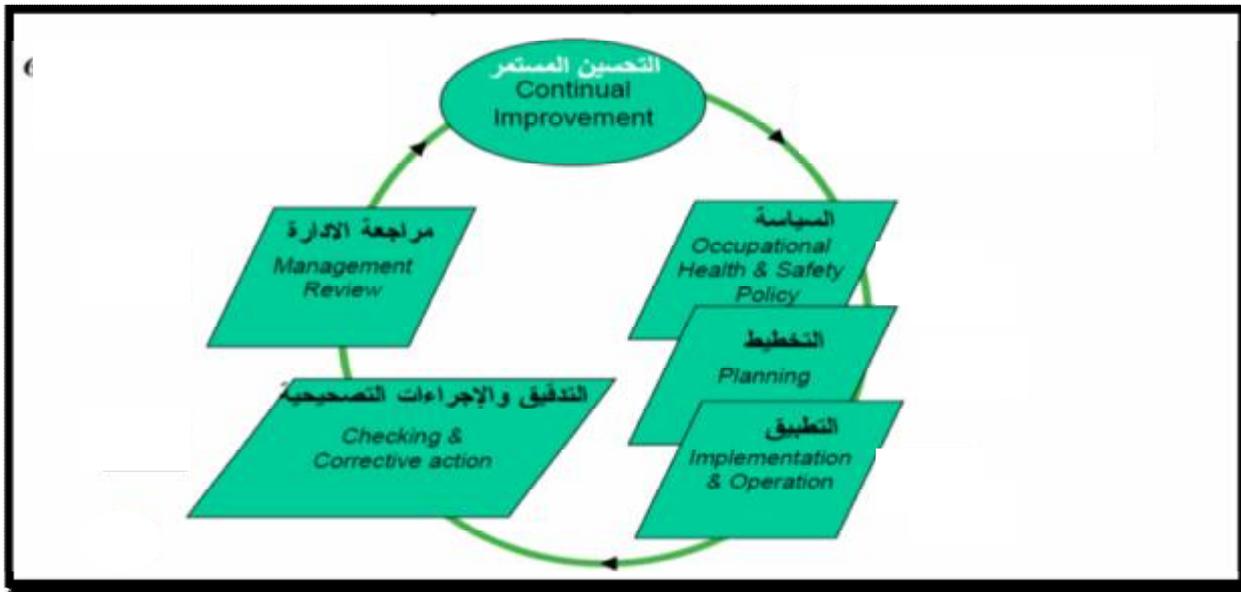
5- إنشاء النظام، التغيير والتحسين المستمر:

لا يمكن للمنظمات أن تكون بمعزل عن العالم. ولا يوجد شيء دائم، بل إن كل شيء سيتغير إن عاجلا أو آجلا.

وأياها فان أنشطة المنظمة والمخاطر المصاحبة لها عرضة للتغيير، وحتى في الأوقات التي لا يحدث فيها تغييرات فان النظام يجب أن يتعرض للتحسين المستمر كما في الجودة والإدارة البيئية. ان الحلقة (P-D-C-A Cycle) تسهل التحسين المستمر. فالتحسين في أداء السلامة والصحة المهنية يمكن تنفيذه عن طريق الحلقة (P-D-C-A Cycle) وكذا بالتحسين في نظام الإدارة.

إن نظام الإدارة غير القادر على التغيير والتحسين المستمر سوف يفقد فاعليته وكفاءته.

شكل رقم (1-4) : حلقة التحسين المستمر حسب نظام الصحة والسلامة المهنية



Source: OHSAS Project Group, **Occupational health and safety management system - Guidelines for the implementation of OHSAS 18001:2007**, Second Edition, Novembre, 2008, p.10.

6- التكامل بين نظام إدارة البيئة ونظام إدارة السلامة والصحة المهنية ونظام إدارة الجودة:

لا تحدد المواصفة ISO 14001 متطلبات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية، ومع ذلك فإن المواصفة لا تمنح أي منظمة من إدراج قضايا الصحة والأمان ضمن برنامج إدارة البيئة، وقد تقوم بعض المنشآت بتطويع نظام إدارة البيئة ليتضمن الموضوعات المتعلقة بالصحة والأمان. ويمكن أن تتكامل متطلبات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية مع نظام إدارة البيئة المواصفة الدولية (ISO 14001) حيث تتضمن المظاهر البيئية التي يتم تحديدها في نظام إدارة البيئة ما يتعلق بالمخاطر التي يتعرض لها العاملين أثناء أداءهم لعملهم.

7- نظام المساءلة الاجتماعية (SA 8000):

هذا المعيار وضع من قبل معهد المحاسبة الاجتماعية منذ صيف 2000 وهو امتداد للوكالة الأمريكية للأولويات الاقتصادية (CEPAA) (Council on Economic priorities Accreditation Agency) ويتعلق الأمر أساسا ببعض المنظمات المتعددة الجنسيات. هذه المنظمات تعمل في دول أين تكلفة اليد العاملة رخيصة جدا، بعض هذه الدول لا تأخذ في حسابها الاتفاقيات الدولية المتعلقة بشروط العمل. وقد أدى ذلك إلى بروز محاولات جادة للمطالبة بتحقيق مستوى معيشة أفضل للعمال وخاصة من قبل المنظمات التي تسعى إلى تحسين صورتها والتحكم في تكاليفها، وتحقيق مصداقية أكثر في عملها.

إن معيار المحاسبة الاجتماعية يعني بشروط العمل، منع عمل الأطفال، العمل الجبري، وهو خاص بالعمال والمومنين على حد سواء، وهدف معيار (SA8000) وهو تعريف المتطلبات التي تسمح لمنظمة ما بإنشاء ووضع سياسات وعمليات تسمح لها بمعالجة القضايا التي ترتبط أساسا بالعمال، والمنظمة التي تتبنى هذا المعيار ملزمة باحترام التشريعات الوطنية ومبادئ بعض الاتفاقيات وخاصة المتعلقة بمنظمة العمل الدولية، التصريح العالمي لحقوق الإنسان واتفاقية الأمم المتحدة حول حقوق الطفل.

وربما هذا المعيار أساسا انصب على المسائل الاجتماعية والتي تتمثل في: (1)

§ الأعمال الجبرية؛

§ عمل الطفل؛

§ حرية الجمعيات؛

§ التفاوض الجماعي؛

§ الصحة والأمن.

ومنه يمكن القول أن نظام المساءلة الاجتماعية (SA 8000) هو مواصفة دولية لتقييم المسؤولية الاجتماعية لجهات الأعمال تجاه مجتمعاتها. تساعد على معرفة الاحتياجات التطوعية التي يتعين على أصحاب الأعمال القيام بها داخل

(1) Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), Développement durable et entreprises, AFNOR, Paris, 2004, p. 95.

مؤسستهم، بما فيها حقوق العمال، بيئة العمل ونظم الإدارة. وتركز العناصر المعيارية لهذه المواصفة على القوانين المحلية والأعراف الدولية لحقوق الإنسان واتفاقيات منظمة العمل الدولية. ويمكن استخدام مواصفة المساءلة الاجتماعية (SA 8000) لتقييم مدى توافق بيئة العمل داخل مؤسسة مع هذه المعايير.

7-1 - الغرض ونطاق التطبيق:

تهدف شهادة المساءلة الاجتماعية (SA 8000) إلى تقديم مواصفة تستند إلى الأعراف الدولية لحقوق الإنسان وقوانين العمل المحلية التي من شأنها حماية الأفراد وتمكينهم داخل نطاق عملهم. وتعد المساءلة الاجتماعية (SA 8000) مواصفة قابلة للمراجعة من خلال عملية مبنية على الأدلة والبراهين، حيث تسري شروطها عالمياً بغض النظر عن حجم المنظمة، أو موقعها الجغرافي أو القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه. إن التوافق مع متطلبات المسؤولية الاجتماعية لهذه المواصفة سيمكن المنظمة من:

- إعداد السياسات والإجراءات والحفاظ عليها وتنفيذها كي تتمكن من إدارة تلك الأمور التي يمكنها السيطرة عليها أو التأثير فيها.
- التوضيح بمصداقية للأطراف المهتمة أن سياسات المنظمة وإجراءاتها وممارساتها الحالية تتوافق مع متطلبات هذه المواصفة.

7-2 - العناصر المعيارية وتفسيرها:

تتوافق المنظمة مع كافة القوانين المحلية النافذة، كما تتوافق مع المعايير الصناعية السارية وغيرها من المتطلبات التي تسري عليها وكذلك هذه المواصفة. وفي حالة أن تقوم هذه القوانين المحلية وغيرها من المتطلبات التي تسري على المنظمة وهذه المواصفة بتناول نفس المسألة، يسري أفضل نص يكون في مصلحة العمال. ويتعين على المنظمة أيضاً احترام مبادئ الوثائق الدولية التالية:

- اتفاقية العمل الدولية (ساعات العمل-الصناعة) والتوصية 116 (تخفيض ساعات العمل) اتفاقية منظمة العمل الدولية 29 (العمالة الإجبارية) و105 (الحد من العمالة الجبرية)؛
- اتفاقية منظمة العمل الدولية 87 (حرية التعبير)؛
- اتفاقية منظمة العمل الدولية 98 (حق تنظيم الاتحادات العمالية)؛
- اتفاقية منظمة العمل الدولية 100 (نظام الرواتب المتكافئ)، و111 (التمييز العنصري-التوظيف والمهن)؛
- اتفاقية منظمة العمل الدولية 102 (الأمن الاجتماعي-المعايير الدنيا)؛
- اتفاقية منظمة العمل الدولية 131 (الحد الأدنى للأجور)؛
- اتفاقية منظمة العمل الدولية 135 (تمثيل العمال).

7-3- الجهات المستفيدة من تطبيق نظام (SA 8000): تحدد مواصفة (SA 8000) المتطلبات وطريقة التدقيق المناسبة لتقييم الظروف المحيطة بمكان العمل بما في ذلك عمالة الأطفال والعمالة القسرية والأمور المتصلة بالصحة

والسلامة في مكان العمل وحرية الارتباط والتميز والمضايقات في مكان العمل والإجراءات التأديبية وساعات العمل والأجور ومسؤولية الإدارة في تهيئة وتحسين ظروف العمل المناسبة. ومن ثم فقد تم تصميم مواصفة (SA8000) لتستهدف جهات كيانات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق ما يأتي :

- تحقيق الالتزام تجاه الموارد البشرية بصفقتها قيمة أصلاً من أصولها القيمة (رأس المال البشري)،
- إظهار التزامها تجاه موظفيهم أمام الأطراف الأخرى المعنية،
- التحقق بشكل مستقل من سجل مسؤوليتها الاجتماعية.

7-4- الفوائد التي تجنيها المختبرات من الحصول على شهادة (SA 8000): إن الشهادة يتم إصدارها عن جهة تسجيل/ جهة إصدار مستقلة. ومن ثم فهي تعتبر مصدراً لثقة العميل في أن الجهة المعتمدة مقابل (SA 8000) قامت بتطبيق العمليات الداخلية الضرورية لضمان حصول الموظفين على حقوقهم الإنسانية الأساسية، ولذلك :

- § تؤدي لزيادة ولاء الموظفين ورفع كفاءتهم في العمل؛
- § الحد من معدلات دوران العمالة؛
- § وضع قيم المنظمة موضع التنفيذ؛
- § تحسين سمعة المنظمة في السوق وعلامتها التجارية؛
- § تحسين أوضاع تعيين واستبقاء الموظفين وتطوير أدائهم.

8- التكامل بين معيار المساءلة الاجتماعية (SA8000) ونظام الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001):

معيار المساءلة الاجتماعية هو أكثر حداثة مقارنة بالطبعة الأولى لمعيار الصحة والسلام المهنية التي صدرت سنة 1997 والطبعة الأخيرة لعام 2007 كما سبق وأشرنا في المطلب السابق، إذ أن معيار (OHSAS 18001) يركز على بيئة العمل الداخلية فمعيار (SA 8000) يركز أكثر على الموردين والأطراف ذات المصلحة عن طريق التركيز أكثر على سلسلة الإنتاج. إن المعياران يكملان بعضهما البعض وبالتالي من الضروري خلق تعاون بين الصحة والسلامة المهنية ونظام المساءلة الاجتماعية وفي الواقع هناك العديد من المنظمات تطبق النظامين على أساس متكامل.

المبحث الثاني: متطلبات الأنظمة الإدارية

في هذا المبحث سنتناول متطلبات كل الأنظمة الإدارية على حدة بهدف أولاً المعرفة التامة لهذه المتطلبات والثاني التمهيدي للمبحث الثالث "مبررات إدماج الأنظمة الإدارية"، حيث أن عرض هذه المتطلبات سيبيح لنا منذ الوهلة الأولى ملاحظة وجود متطلبات مشتركة بينها.

المطلب الأول: متطلبات نظم إدارة الجودة:

نتحدث عن متطلبات نظام إدارة الجودة حسب المواصفة الايزو 9001 إصدار 2008 للمنظمة عندما ترغب هذه الأخيرة في :

- إثبات مقدرتها على توفير منتج يفي بمتطلبات الزبون والمتطلبات المعمول بها،
- تعزيز رضا الزبون من خلال التطبيق الفاعل للنظام بما يتضمنه من عمليات التحسين المستمر للنظام وتأكيد المطابقة لمتطلبات الزبون والمتطلبات التنظيمية المعمول بها.

1- المتطلبات عامة:

يجب على المنظمة أن تنشئ وتوثق وتطبق وتحافظ على نظام لإدارة الجودة وتحسن باستمرار فاعليته طبقاً للمتطلبات الواردة في هذه المواصفة القياسية الدولية⁽¹⁾.

1-1- عام: يجب أن تشمل وثائق إدارة الجودة ما يلي:

أ- بيان موثق لسياسة وأهداف الجودة.

ب- دليل الجودة.

ج- الإجراءات الموثقة والسجلات المطلوبة في هذه المواصفة القياسية الدولية.

د- الوثائق - متضمنة السجلات - التي ترى المنظمة أنها ضرورية لضمان التخطيط والتشغيل والضبط الفاعل لعملياتها.

1-2- ضبط الوثائق: يجب ضبط الوثائق المطلوبة لنظام إدارة الجودة، والسجلات هي نوع خاص من الوثائق

يجب ضبطها طبقاً للمتطلبات ويجب إنشاء إجراء موثق يحدد الضوابط الضرورية لـ:

أ- اعتماد الوثائق للملائمة قبل إصدارها؛

ب- مراجعة وتحديث الوثائق عند الضرورة وإعادة اعتمادها؛

ج- التأكد من تمييز التعديلات والمراجعات السارية للوثائق؛

د- التأكد أن الإصدارات المناسبة للوثائق المطبقة موجودة في أماكن استخدامها؛

(1) Association française de normalisation, **Développement Durable « de la stratégie à l'opérationnel »**, AFNOR,

Paris, 2007, p. 158.

هـ - التأكد أن الوثائق واضحة ومقروءة ويمكن تمييزها؛
و- ضمان أن الوثائق خارجية المصدر التي ترى المنظمة أنها لازمة لعملية تخطيط وتشغيل نظام إدارة الجودة، قد تم تحديدها وتم التحكم في أسلوب توزيعها؛
ز- منع الاستخدام غير المقصود للوثائق الملقاة وإتباع أسلوب مناسب لتمييزها في حالة الحاجة للحفاظ عليها لأي سبب.

1-3- ضبط السجلات: يجب مراقبة سجلات المنظمة لتقديم الدليل على المطابقة للمتطلبات والتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة. ويجب أن تقوم المنظمة بإنشاء إجراء موثق لتحديد الضوابط اللازمة لتمييز وتخزين وحماية واسترجاع و حفظ والتخلص من السجلات .

يجب أن تظل سجلات الجودة واضحة وسهلة التمييز والاسترجاع.

2- مسؤولية الإدارة: من خلال العناصر التالية⁽¹⁾:

1-2- التزام الإدارة: يجب على الإدارة العليا أن تبرهن على التزامها بتطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لفاعليته عن طريق:

أ- إبلاغ المنظمة بمدى أهمية الوفاء بمتطلبات الزبون، والمتطلبات التشريعية والتنظيمية؛

ب- وضع سياسة الجودة؛

ج- التأكد من وضع أهداف للجودة؛

د- تنفيذ مراجعات الإدارة؛

هـ التأكد من توافر الموارد.

2-2- التركيز على الزبون: يجب على الإدارة العليا التأكد من أن متطلبات الزبون تم تحديدها والوفاء بها بهدف تعزيز رضا الزبون.

2-3- سياسة الجودة: يجب على الإدارة العليا التأكد أن سياسة الجودة:

أ- مناسبة لأغراض المنظمة؛

ب- تتضمن الالتزام بالمطابقة مع المتطلبات والتحسين المستمر لفاعلية نظام إدارة الجودة؛

ج- تحدد إطار عمل لوضع ومراجعة أهداف الجودة؛

د- معلنة ومفهومة لجميع العاملين بالمنظمة؛

هـ تراجع لاستمرارية ملاءمتها.

(1) Développement Durable « de la stratégie à l'opérationnel », Op.cit. p. 159.

- 2-4- التخطيط:** يعد من أهم عناصر مسؤولية الإدارة ويتضمن العناصر التالية:
- أ- أهداف الجودة:** يجب على الإدارة العليا التأكد من أن أهداف الجودة، شاملة للاحتياجات المطلوبة لتلبية متطلبات المنتج، قد تم إعدادها للوظائف والمستويات المختلفة بالمنظمة. ويجب أن تكون أهداف الجودة قابلة للقياس ومتوافقة مع سياسة الجودة.
- ب- تخطيط نظام إدارة الجودة**
- يجب على الإدارة العليا التأكد من:
- أ-** أن تخطيط نظام إدارة الجودة يتم بغرض تلبية المتطلبات الواردة في هذا الخصوص وأيضا بغرض تحقيق أهداف الجودة؛
- ب-** أن تكامل نظام إدارة الجودة قد تم المحافظة عليه عند تخطيط وتنفيذ أي تغييرات على نظام إدارة الجودة.
- 3- المسؤولية والصلاحيات والاتصال:** تحديد المسؤوليات والصلاحيات يتم عبر النقاط التالية⁽¹⁾:
- 3-1- المسؤولية والصلاحيات**
- يجب على الإدارة العليا التأكد من تحديد المسؤوليات والصلاحيات ونشرها داخل المنظمة.
- 3-2- ممثل الإدارة:** يجب على الإدارة العليا أن تحدد عضواً من إدارة المنظمة يتولى المسؤوليات والصلاحيات الآتية بغض النظر عن مسؤولياته الأخرى:
- أ-** التأكد من أن العمليات المطلوبة لنظام إدارة الجودة تم إنشاؤها وتطبيقها والمحافظة عليها؛
- ب-** رفع التقارير للإدارة العليا عن أداء نظام إدارة الجودة وأي احتياجات للتحسين؛
- ج-** التأكد من رفع الوعي بمتطلبات الزبائن خلال المنظمة.
- 3-3- الاتصال الداخلي:**
- يجب على الإدارة العليا التأكد من أن عمليات الاتصال الملائمة للمنظمة قد تم إنشاؤها. وأن الاتصال يشمل فاعلية نظام إدارة الجودة.
- 3-4- مراجعة الإدارة:** تعد مراجعة الإدارة من أهم المتطلبات وهي الضامن الوحيد لتقييم الأداء من خلال مراجعة الإدارة بما تم تحقيقه من أهداف.
- 3-4-1- عام:** يجب على الإدارة العليا أن تراجع نظام إدارة الجودة بالمنظمة على فترات مخططة لضمان استمرارية الملائمة والكفاءة والفاعلية. ويجب أن تشمل هذه المراجعة تقييم فرص التحسين والحاجة لتغيير نظام إدارة الجودة متضمنا سياسة وأهداف الجودة.

(1) Développement Durable « de la stratégie à l'opérationnel », Op.cit.p. 161.

3-4-2- مدخلات المراجعة: يجب أن تشمل مدخلات مراجعة الإدارة على معلومات عن:

- أ- نتائج التدقيق (السابقة)؛
- ب- التغذية المرتدة من الزبون؛
- ج- أداء العملية ومطابقة المنتج؛
- د- موقف الأفعال التصحيحية والوقائية؛
- هـ- متابعة أفعال ناشئة من مراجعات الإدارة السابقة؛
- و- التغييرات التي يمكن أن تؤثر على نظام إدارة الجودة؛
- ز- توصيات من أجل التحسين.

3-4-3- مخرجات المراجعة

يجب أن تشمل مخرجات مراجعة الإدارة على أي قرارات أو أفعال لها علاقة بالآتي:

- أ- تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة وعملياته؛
- ب- تحسين المنتج فيما يتعلق بمتطلبات الزبون؛
- ج- احتياجات الموارد.

4- إدارة الموارد: وتعالج العناصر التالية⁽¹⁾:

4-1- توفير الموارد: يجب على المنظمة تحديد وتوفير الموارد اللازمة للآتي:

- أ- لتطبيق نظام إدارة الجودة والمحافظة عليه مع التحسين المستمر لفاعليته؛
- ب- تعزيز رضا الزبون بالوفاء بمتطلبات الزبون.

4-2- الموارد البشرية: المورد البشري من أهم متطلبات نظام إدارة الجودة عبر تكوينه وتدريبه.

4-2-1- عام: يجب أن يكون الأفراد القائمين بأعمال تؤثر على تطابق متطلبات المنتج ذوي كفاءة على أساس

التعليم والتدريب والمهارات والخبرة المناسبة.

4-2-2- الكفاءة والتدريب والتوعية: يجب على المنظمة:

- أ- تحديد الكفاءة الضرورية للأفراد القائمين بأعمال تؤثر على تطابق متطلبات المنتج؛
- ب- في حالة تطبيق ذلك، توفير التدريب أو اتخاذ أفعال أخرى لتحقيق الكفاءة اللازمة؛
- ج- تقييم فاعلية ما اتخذ من أفعال؛
- د- التأكد من أن الأفراد على وعي بعلاقة وأهمية أنشطتهم وكيفية مساهمتهم في تحقيق أهداف الجودة؛
- هـ- المحافظة على السجلات المناسبة للتعليم والتدريب والمهارات والخبرة.

(1) Développement Durable « de la stratégie à l'opérationnel », Op.cit.p. 161.

3-4- البنية التحتية: يجب على المنظمة أن تحدد وتوفر الموارد وتحافظ على البنية التحتية اللازمة لتحقيق مطابقة المنتج للمتطلبات وتتضمن البنية التحتية الملائمة مما يلي:

أ- المباني وأماكن العمل والمرافق اللازمة لها؛

ب- معدات العملية (الأجهزة والبرامج)؛

ج- الخدمات المساعدة (مثل النقل والاتصالات أو نظم المعلومات).

4-4- بيئة العمل: يجب على المنظمة تحديد وإدارة بيئة العمل اللازمة لتحقيق مطابقة المنتج للمتطلبات.

ملحوظة: يتعلق مصطلح "بيئة العمل" بالظروف التي يؤدي العمل تحتها مشتملة الظروف البدنية والبيئية العوامل الأخرى (مثل الضوضاء- درجة الحرارة- الرطوبة - الإضاءة - الجوى).

5- تخطيط ونجاز المنتج: ويتناول النقاط التالية (1):

1-5- التخطيط لتحقيق المنتج: يجب على المنظمة أن:

أ- تخطط وتطور العمليات اللازمة لتحقيق المنتج؛

ب- يجب أن يتوافق التخطيط لتحقيق المنتج مع متطلبات العمليات الأخرى لنظام إدارة الجودة؛

ت- يجب على المنظمة عند التخطيط لتحقيق المنتج أن تحدد المناسب مما ورد في المواصفة.

5-2- العمليات ذات العلاقة بالزبون: وتتم عبر المراحل التالية:

5-2-1- تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج: يجب على المنظمة أن تحدد:

أ- المتطلبات المحددة بواسطة الزبون متضمنةً متطلبات التسليم وأنشطة ما بعد التسليم؛

ب- المتطلبات غير المحددة من قبل الزبون ولكنها ضرورية للاستخدام الموصف أو المقصود؛

ج- المتطلبات التشريعية والتنظيمية المطبقة على المنتج؛

د- أي متطلبات إضافية يتم اعتبارها ضرورية من قبل المنظمة.

ملاحظة: تتضمن أنشطة ما قبل النقل على سبيل المثال: التصرفات الحادثة بموجب نصوص الضمان والالتزامات التعاقدية مثل خدمات الصيانة والخدمات التكميلية مثل إعادة التصنيع أو التخلص النهائي.

5-2-2- مراجعة المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج:

يجب على المنظمة أن تراجع المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج ويجب أن تتم هذه المراجعة قبل أن ترتبط

المنظمة مع الزبون على توريد المنتج (أي مثل: قبل تقديم العطاءات - قبول العقود أو أوامر التوريد - قبول أي

تعديلات على عقود أو أوامر التوريد.

(1) Développement Durable « de la stratégie à l'opérationnel », Op.cit. p .163.

5-2-3-الاتصال بالزبون: يجب على المنظمة أن تحدد وتطبق ترتيبات فاعلة للاتصال بالزبون فيما يتعلق بالآتي:
أ- معلومات المنتج؛

ب- الطلبات وتداول العقود وأوامر التوريد والتعديلات المتضمنة؛

ج- التغذية الراجعة من الزبون متضمنة شكاوى الزبون.

5-3-التصميم والتطوير: من خلال المراحل التالية:

5-3-1- تخطيط التصميم والتطوير: يجب على المنظمة أن تخطط وتراقب تصميم وتطوير المنتج.

5-3-2- مخرجات التصميم والتطوير: يجب أن تقدم مخرجات التصميم والتطوير بشكل يتناسب مع مدخلات التصميم والتطوير كما يجب اعتمادها قبل السماح بتداولها.

5-3-3-مراجعة التصميم والتطوير: يجب إجراء مراجعات نظامية للتصميم والتطوير عند مراحل مناسبة طبقاً لترتيبات مخططة بهدف:

أ- لتقييم قدرة نتائج التصميم والتطوير على الوفاء بالمتطلبات؛

ب- لتحديد أي مشاكل واقتراح الأفعال اللازمة؛

يجب أن يشارك في مثل هذه المراجعات ممثلين للوظائف المعنية بمرحلة (أو مراحل) التصميم والتطوير التي يتم مراجعتها.

ويجب المحافظة على سجلات نتائج المراجعات وأي أفعال ضرورية.

5-4-التحقق من التصميم والتطوير: يجب أن يتم إجراء التحقق طبقاً لترتيبات مخططة للتأكد أن مخرجات التصميم والتطوير تفي بمتطلبات مدخلات التصميم والتطوير. ويجب المحافظة على سجلات نتائج التحقق وأي أفعال ضرورية.

5-4-1-إقرار صلاحية التصميم والتطوير: يجب أن يتم إقرار صلاحية التصميم والتطوير طبقاً لترتيبات مخططة للتأكد أن المنتج الناتج قادر على الوفاء بمتطلبات التطبيق المعين أو الاستخدام المقصود كلما أمكن. يجب أن يتم إقرار الصلاحية قبل تسليم أو استخدام المنتج كلما أمكن ذلك. يجب المحافظة على سجلات بنتائج إقرار الصلاحية وأي أفعال ضرورية.

5-4-2-ضبط تغييرات التصميم والتطوير: يجب تحديد تغييرات التصميم والتطوير والمحافظة على السجلات. يجب مراجعة التغييرات والتحقق منها وإقرار صلاحيتها كلما أمكن واعتمادها قبل التطبيق. يجب أن تتضمن مراجعة تغييرات التصميم والتطوير تقييم تأثير هذه التغييرات على الأجزاء المكونة للمنتج والمنتج الذي تم تسليمه. يجب المحافظة على سجلات بنتائج مراجعة التغييرات وأي أفعال ضرورية.

5-5-5- الشراء: ركزت المواصفة على وظيفة الشراء لما لها من أهمية كبيرة على جودة المنتج وكانت متطلبات المواصفة في مجال هذه الوظيفة كالآتي:

5-5-5-1- عملية الشراء: يجب على المنظمة أن تتأكد من تطابق المنتج المشتري مع متطلبات الشراء المحددة. إن نوع ومدى المراقبة المنفذة على المزود والمنتج المشتري يجب أن يعتمد على مدى تأثير المنتج المشتري في تحقيق المنتج التالي أو المنتج النهائي.

ويجب على المنظمة تقييم واختيار الموردين على أساس قدرتهم على توريد منتج طبقاً لمتطلبات المنظمة. يجب وضع معايير الاختيار والتقييم وإعادة تقييم المزودين. ويجب المحافظة على سجلات نتائج التقييم وأي أفعال ضرورية تنشأ عن التقييم.

5-5-5-2- معلومات الشراء: يجب أن توصف معلومات شراء المنتج المطلوب شراؤه متضمناً بقدر الإمكان:
أ- المتطلبات الخاصة باعتماد المنتج والإجراءات والعمليات والمعدات؛
ب- متطلبات تأهيل الأفراد؛
ج- متطلبات نظام إدارة الجودة.

يجب على المنظمة أن تتأكد من كفاية متطلبات الشراء المحددة قبل نشرها على المزود.

5-5-5-3- التحقق من المنتج المشتري: يجب على المنظمة أن تنشئ وتطبق التفثيش أو أي أنشطة أخرى ضرورية للتأكد أن المنتج المشتري يفي بمتطلبات الشراء المحددة. حينما تنوي المنظمة أو زبونها إجراء تحقق لدى المزود. يجب على المنظمة أن تنص على ترتيبات التحقق المطلوبة وأسلوب قبول المنتج ضمن معلومات الشراء.

5-5-6- الإنتاج وتقديم الخدمة: عبر معالجة العناصر التالية:

5-5-6-1- ضبط الإنتاج وتقديم الخدمة: يجب على المنظمة أن تخطط وتنفذ متطلبات الإنتاج وتقديم الخدمة تحت ظروف خاضعة للتحكم. وتتضمن الظروف التي يمكن التحكم فيها الآتي:

أ- إتاحة المعلومات التي توصف خصائص المنتج؛

ب- إتاحة تعليمات التشغيل عند الضرورة؛

ج- استخدام المعدات المناسبة؛

د- إتاحة واستخدام معدات المراقبة والقياس؛

هـ- تطبيق المراقبة والقياس؛

و- تطبيق أنشطة الإفراج للمنتج والتسليم وما بعد التسليم.

5-6-2- إقرار صلاحية العمليات للإنتاج وتقديم الخدمة: يجب على المنظمة أن تقر صلاحية أي عمليات للإنتاج وتقديم الخدمة إذا كان ناتج العمليات لا يمكن التحقق منه بالمراقبة والقياس لاحقاً ونتيجة لذلك تصح العيوب ظاهرة فقط بعد استخدام المنتج أو تقديم الخدمة.

وإقرار الصلاحية يجب أن يرهن على قدرة هذه العمليات على تحقيق النتائج المخططة .
يجب على المنظمة أن تضع ترتيبات لهذه العمليات بحيث تتضمن الآتي كلما أمكن:
أ- معايير محدّدة لمراجعة واعتماد العمليات.

ب- اعتماد المعدات وتأهيل الأفراد.

ج- استخدام أساليب وإجراءات محددة.

د- متطلبات التسجيل.

هـ - إعادة إقرار الصلاحية.

5-6-3- التمييز والتبعية: يجب على المنظمة أن تميز المنتج بالوسائل المناسبة خلال مراحل تحقيقه كلما كان ذلك ممكناً. يجب على المنظمة تمييز حالة المنتج فيما يتعلق بمتطلبات القياس والمراقبة من خلال تحقيق المنتج. إذا كانت التبعية مطلباً فإنه يجب على المنظمة أن تراقب التمييز الفريد للمنتج وتقوم بحفظ السجلات.
5-6-4- ملكية الزبون: يجب على المنظمة أن تولي عناية بملكية الزبون حينما تكون تحت سيطرة المنظمة أو تستخدم بواسطتها. ويجب على المنظمة أن تميز وتتحقق من وتحمي وتؤمن ملكية الزبون الموجودة لديها بغرض الاستخدام أو إدخالها في المنتج. وفي حالة فقد أو تلف أي ملكية للزبون أو عدم صلاحيتها للاستخدام، تقوم المنظمة بإبلاغ المستهلك مع الاحتفاظ بالسجلات.

5-6-5- المحافظة على المنتج: يجب على المنظمة أن تحافظ على المنتج أثناء عمليات التشغيل الداخلي والتسليم للجهة المعنية من أجل المحافظة على مطابقة الشروط والمتطلبات. وكلما أمكن، يجب أن تتضمن المحافظة على التمييز والتناول والتغليف والتخزين والحماية. ويجب أن تطبق المحافظة أيضاً على الأجزاء المكونة للمنتج.

5-6-6- ضبط معدات المراقبة والقياس: يجب على المنظمة أن تحدد المراقبة والقياس المطلوب تنفيذها وأيضاً معدات المراقبة والقياس اللازمة لإعطاء البرهان على مطابقة المنتج للمتطلبات المحددة .
ويجب على المنظمة أن تنشئ عمليات تضمن إمكانية تنفيذ المراقبة والقياس وان التنفيذ يتم بأسلوب يتوافق مع متطلبات المراقبة والقياس .

6-القياس والتحليل والتحسين: وتتمثل في النقاط التالية: (1)

6-1-عام: يجب على المنظمة أن تخطط وتطبق عمليات المراقبة والقياس والتحليل والتحسين المطلوبة.

(1) Développement Durable « de la stratégie à l'opérationnel », Op.cit. p .164.

أ- لتبرهن على مطابقة متطلبات المنتج؛

ب- لتؤكد مطابقة نظام إدارة الجودة؛

ج- لتحسن باستمرار فاعلية نظام إدارة الجودة؛

ويجب أن يتضمن هذا تحديد الأساليب المطبقة مشتملة على التقنيات الإحصائية ومدى استخدامها.

6-2- المراقبة والقياس: وتتم عبر تطبيق المتطلبات التالية:

6-2-1- رضا الزبون: كأحد قياسات أداء نظام إدارة الجودة، يجب على المنظمة أن تراقب المعلومات المتعلقة

بتوقعات الزبون حتى تستشعر إلى أي مدى قامت بالوفاء بمتطلباته. ويجب تحديد أساليب الحصول واستخدام هذه المعلومات.

ملاحظة: يمكن أن تتضمن عملية مراقبة توقعات الزبون، الحصول على مدخلات من مصادر مثل استقصاء رضا الزبون، بيانات الزبون حول جودة المنتج المسلم، استبيان آراء المستخدمين، تحليل الأعمال التجارية المفقودة، الشكاوى ومطالبات الضمان وكذلك تقارير التجار.

6-2-2- **التدقيق الداخلي:** يجب على المنظمة تنفيذ تدقيقات داخلية على فترات مخططة لتحديد ما إذا كان نظام إدارة الجودة:

أ- مطابق للترتيبات المخططة، ومتطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية ومتطلبات نظام إدارة الجودة المحددة بواسطة المنظمة؛

ب- مطبق بفاعلية ويتم المحافظة عليه.

6-2-3- **مراقبة وقياس العمليات:** يجب على المنظمة أن تطبق الأساليب المناسبة للمراقبة وكلما أمكن قياس

عمليات نظام إدارة الجودة، ويجب أن تبرهن هذه الأساليب على قدرة العمليات على تحقيق النتائج المخططة، وفي حالة عدم تحقيق النتائج المخططة يجب التصحيح واتخاذ الأفعال التصحيحية "كلما أمكن".

6-3- **التحكم في المنتج غير المطابق:** يجب على المنظمة أن تضمن تمييز ومراقبة المنتج غير المطابق لمتطلبات المنتج حتى تمنع الاستخدام غير المقصود أو تسليمه. يجب إنشاء إجراء موثق يحدد أساليب التحكم والمسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالتعامل مع المنتج غير المطابق.

6-4- **تحليل البيانات:** يجب على المنظمة تحديد وجمع وتحليل البيانات المناسبة لتبرهن على ملائمة وفاعلية نظام إدارة الجودة ولتقييم أين يمكن عمل التحسين المستمر لفاعلية نظام إدارة الجودة. ويجب أن يتضمن ذلك البيانات المتولدة نتيجة للمراقبة والقياس ومن المصادر المعنية الأخرى.

6-5- التحسين: ويتمثل في النقاط التالية:

6-5-1- التحسين المستمر: يجب على المنظمة أن تحسن باستمرار فاعلية نظام إدارة الجودة من خلال استخدام

سياسة الجودة، أهداف الجودة، نتائج التدقيق، تحليل البيانات، الأفعال التصحيحية والوقائية ومراجعة الإدارة.

6-5-2- الفعل التصحيحي: يجب على المنظمة أن تعمل فعلا على إزالة أسباب عدم المطابقة بغرض منع تكرار

حدوثه. ويجب أن تكون الأفعال التصحيحية مناسبة لتأثيرات حالات عدم المطابقة المكتشفة.

يجب إنشاء إجراء موثق لتعريف متطلبات لـ:

أ- مراجعة حالات عدم المطابقة (متضمنة شكاوى الزبون)؛

ب- تحديد أسباب عدم المطابقة؛

ج- تقييم الحاجة لفعل يضمن عدم تكرار حدوث عدم المطابقة؛

د- تحديد وتطبيق الفعل المطلوب؛

هـ- سجلات بنتائج الفعل المتخذ؛

و- مراجعة فاعلية الفعل التصحيحي المتخذ.

6-5-3- الفعل الوقائي: يجب على المنظمة أن تحدد فعلاً لإزالة أسباب عدم المطابقة الممكنة حتى تمنع حدوثها.

يجب أن تكون الأفعال الوقائية مناسبة لتأثيرات المشاكل الممكنة.

يجب إنشاء إجراء موثق لتعريف متطلبات بهدف:

أ- تحديد عدم المطابقات الممكنة وأسبابها؛

ب- تقييم الحاجة لفعل يمنع حدوث عدم المطابقة؛

ج- تحديد وتطبيق الفعل المطلوب؛

د- سجلات بنتائج الفعل المتخذ و مراجعه فاعلية الفعل الوقائي المتخذ.

المطلب الثاني: متطلبات الإدارة البيئية حسب الأيزو 14001 إصدار 2004.

نقدم في هذا المطلب كل المتطلبات الخاصة بنظام الإدارة البيئية حسب المواصفة الأيزو 14001. (1)

1- متطلبات عامة

يجب على المنظمة إنشاء والمحافظة على نظام إدارة للبيئة.

2- السياسات البيئية

يجب على الإدارة العليا أن تحدد السياسة البيئية للمنظمة وتؤكد على:

(1) Paolo Braracchini, Guide à la mise en place du management environnemental en entreprises selon ISO14001, 3^{ème} édition, presses polytechniques et universitaires Romandes, Paris, 2007, p.28.

أ- أن تكون مناسبة لطبيعة ومدى تأثير أنشطتها ومنتجاتها وخدماتها؛

ب- الالتزام بتحسين المستمر ومنع التلوث؛

ج- الالتزام بتماشيتها مع القواعد والقوانين والمتطلبات الأخرى التي تحددها المنظمة؛

د- أن تكون ملائمة لتحديد الإطار ومراجعة الغايات والأهداف البيئية؛

هـ- أن تكون هذه السياسة موثقة، مطبقة ومحافظ عليها ومعلومة لجميع العاملين؛

و- أن تكون متاحة لاطلاع الجمهور عليها.

3- التخطيط: ويتم من خلال العناصر التالية: (1)

3-1- العناصر البيئية

يجب على المنظمة أن تنشئ وتحافظ على إجراءات لتحديد العناصر البيئية لأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها والتي يتوقع أن تكون ذات تأثير واضح أو التي يمكن أن يكون لها تأثير واقع على البيئة. ويجب على المنظمة التحديث المستمر لهذه المعلومات .

3-2- المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى

يجب على المنظمة إنشاء والمحافظة على إجراءات لتحديد ومعرفة المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى الواجبة على المنظمة. والتي يجب أن تلتزم المنظمة بتطبيقها على العناصر البيئية لأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها.

3-3 الغايات والأهداف

على المنظمة أن تنشئ وتحافظ على غايات وأهداف موثقة في كل نشاط وعلى جميع المستويات في المنظمة.

على المنظمة عند إنشاء ومراجعة غاياتها أن تضع في الاعتبار المتطلبات القانونية وأي متطلبات أخرى، وكذلك عناصرها البيئية، خياراتها التكنولوجية، التمويل اللازم لها، المتطلبات الإجرائية للأعمال والخدمات. ووجهات نظر الجهات ذات العلاقة. ويجب أن تتماشى الغايات والأهداف مع السياسة البيئية بما في ذلك الالتزام بمنع التلوث.

3-4- برامج إدارة البيئة

يجب على المنظمة إنشاء والمحافظة على برنامج أو برامج لتحقيق غاياتها وأهدافها وتشمل:

أ- تحديد المسؤوليات لتحقيق الغايات والأهداف لكل نشاط ومستوى إداري من المنظمة كل فيما يخصه.

ب- الوسائل والإطار الزمني اللازم للتنفيذ.

(1) Paolo Braracchini.Op.cit.p.29.

وعندما يتعلق أحد المشروعات البيئية بتطوير أو تعديل بعض الأنشطة أو المنتجات أو الخدمات فيجب تعديل البرنامج البيئي طبقاً للإدارة البيئية لذلك المشروع.

4-4-4- التطبيق والتشغيل: من خلال العناصر التالية: (1)

4-4-1 الهيكل والمسؤوليات

يجب تحديد وتوثيق المسؤوليات والسلطات لتحقيق إدارة بيئية فعالة وعلى المنظمة تخصيص الموارد الضرورية لتطبيق والتحكم في نظام إدارة البيئة وتشمل الموارد البشرية والمهارات المتخصصة والتكنولوجيا والموارد المالية وعلى الإدارة العليا في المنظمة أن تعين ممثلاً خاصاً للإدارة والذي يتولى بجانب مسؤولياته الأخرى تحديد القواعد والمسؤوليات والسلطات اللازمة للآتي:

أ- التأكد من إنشاء متطلبات نظام إدارة البيئة وتطبيقها وتماسيها الدائم مع المواصفات العالمية .

ب- إعداد تقارير الأداء لنظام إدارة البيئة ورفعها للإدارة العليا للمراجعة كأساس في نظام إدارة البيئة.

4-4-2 التدريب، التوعية والتميز .

على المنظمة تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تضمن أن جميع الأفراد التي يكون لعملهم تأثير واضح على البيئة قد حصلوا على التدريب المناسب لها.

على المنظمة أن تنشئ وتحافظ على إجراءات تحقق لعمالها وأفرادها في كل الأنشطة والمستويات الوعي

بالآتي:

أ- أهمية التطابق مع السياسة البيئية والإجراءات ومتطلبات نظام إدارة البيئة.

ب- الآثار البيئية الواضحة (فعلية أو كامنة) للأنشطة التي يمارسونها. والفوائد البيئية الناتجة عن تحسين أداء الأفراد.

ج- المسؤوليات التي يتطلبها تحقيق السياسة البيئية والإجراءات ومتطلبات نظام إدارة البيئة. بما في ذلك الاستعداد لمواجهة الطوارئ.

د- النتائج المترتبة عن عدم الالتزام بإجراءات التشغيل المحددة.

ويجب أن يكون الأفراد الذين يؤديون الأعمال التي لها آثار بيئية واضحة ذوي قدرات عالية من خلال

التعليم والتدريب والخبرة المناسبة.

4-4-3- الاتصال

في إطار العناصر البيئية ونظام إدارة البيئة للمنظمة يجب إنشاء والمحافظة على إجراءات للآتي:

أ. الاتصال الداخلي بين مختلف المستويات والوظائف بالمنظمة؛

ب. تلقي، توثيق، والرد على اتصال الجهات الخارجية المهتمة بالبيئة.

(1) Paolo Braracchini.Op.cit.p.30

يجب على المنظمة أن تحدد وسائل وأساليب لتلقى الاتصالات الخارجية بها ذات العلاقة بعناصرها البيئية المؤثرة وأن تسجل هذه الاتصالات والإجراءات التي اتخذت بشأنها .

4-4-4- توثيق نظام إدارة البيئة.

يجب على المنظمة إنشاء والمحافظة المعلومات إما في شكل كتابي أو إلكتروني بهدف:
أ. وصف العناصر الرئيسية لنظام الإدارة البيئية والعلاقة بين هذه العناصر.
ب. سهولة تتبع والوصول إلى الوثائق ذات العلاقة.

4-4-5- التحكم في الوثائق.

يجب على المنظمة أن تنشئ وتحافظ على إجراءات للتحكم في جميع الوثائق المطلوبة بهذه المواصفة القياسية العالمية للتأكد من:

- أ- سهولة تحديد مواقعها والحصول عليها.
- ب- أن يتم مراجعتها دورياً. وعند الضرورة يتم اعتمادها للتأكد من كفايتها بواسطة الشخص المسؤول.
- ج- أن توفر الوثائق السارية (آخر الإصدارات) في الأماكن المطلوب توفرها فيها لتحقيق فعالية تطبيق نظام إدارة البيئة.
- د- التخلص من الوثائق الملغاة من جميع أماكن إصدارها واستخدامها والتأكد من عدم استخدامها أو العمل بها.
- هـ- تحديد الوثائق الملغاة والمطلوب الاحتفاظ بها لأغراض قانونية أو أغراض أخرى.
- و- أن تكون الوثائق قانونية محددة التاريخ (مع تواريخ المراجع) محافظ عليها ومصانة بطريقة مناسبة لفترة محددة.
- ز- أن يتم إنشاء والمحافظة على إجراءات ومسؤوليات استخدام وتطوير الأنواع المختلفة من الوثائق

4-4-6- التحكم في التشغيل.

يجب على المنظمة أن تحدد العمليات والأنشطة التي لها آثار بيئية هامة وبما يتفق مع السياسة والغايات والأهداف البيئية.

ويجب على المنظمة أن تخطط هذه الأنشطة بما في ذلك الصيانة بغرض التأكد من تنفيذها في ظروف محددة

4-4-7- الاستعداد للطوارئ ومواجهتها .

يجب على المنظمة إنشاء والمحافظة على إجراءات لتحديد الجهود والاستعدادات لمواجهة المواقف الطارئة ومنع أو تقليل التأثيرات البيئية الناتجة عنها.

يجب على المنظمة مراجعة استعداداتها لمواجهة الطوارئ عند الضرورة. وبصفة خاصة بعد وقوع حادثة أو أي مواقف طارئة.

ويجب على المنظمة أن تختبر دورياً مثل هذه الإجراءات للتأكد من استمرار فعاليتها .

4-5- التحقيق والإجراءات التصحيحية: وتتم عبر العناصر التالية:

4-5-1- المراقبة والقياس: يجب على المنظمة أن:

- تنشئ وتحافظ على إجراءات موثقة للمراقبة والقياس بشكل منتظم للخواص الرئيسية الحاكمة من عملياتها وأنشطتها والتي لها تأثيرات واضحة على البيئة ويجب أن يشمل ذلك تسجيل المعلومات لمتابعة الأداء، عمليات التحكم المناسبة. والمتابعة مع الغايات والأهداف البيئية للمنظمة؛
- تكون معدات المراقبة معايرة ومصانة والاحتفاظ بسجلات تؤكد ذلك طبقاً لإجراءات المنظمة؛
- تنشئ وتحافظ على إجراءات موثقة للتقييم الدوري لمدى التطابق مع القوانين والقواعد البيئية ذات العلاقة.

4-5-2- عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية والوقائية

يجب على المنظمة إنشاء والحفاظ على إجراءات لتعريف المسؤولية والسلطة للتعامل مع حالات عدم المطابقة ودراساتها وتحليلها واتخاذ الإجراءات لتقليل أي أثار ناتجة. واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية التي تم اتخاذها.

4-5-3- السجلات: يجب على المنظمة:

- أن تنشئ وتحافظ على الإجراءات للتعرف على السجلات البيئية وصيانة والتخلص منها؛
- أن تضم هذه السجلات الأنشطة التدريبية ونتائج المراجعات الداخلية والمراجعات الأخرى؛
- أن تكون هذه السجلات سهلة القراءة ومعروفة ومرتبطة بالنشاط أو المنتج أو الخدمة؛
- حفظ وصيانة السجلات البيئية بطريقة تمكن من استرجاعها والحفاظة عليها من التلف أو الفقد. ويجب تحديد وتدوين مدد الاحتفاظ بهذه السجلات؛
- المحافظة على السجلات بالطريقة الملائمة للمنظمة وبما يوضح المطابقة مع متطلبات هذه المواصفة الدولية.

4-5-4- المراجعة الداخلية لنظام إدارة البيئة

يجب على المنظمة أن تنشئ وتحافظ على برامج وإجراءات للمراجعة الداخلية الدورية لنظام إدارة البيئة وتنفيذها بهدف:

أ. تحديد مدى تحقيق نظام إدارة البيئة للاتي:

- التطابق مع الترتيبات المخططة لإدارة البيئة بما في ذلك متطلبات المواصفات العالمية؛
- أن ينفذ بطريقة صحيحة ومحافظ عليها.

ب. إمداد الإدارة بمعلومات عن نتائج المراجعات.

عند وضع برنامج المراجعة للمنظمة بما في ذلك الخطة الزمنية، لا بد ان تكون على أساس الأهمية البيئية لكل نشاط ونتائج المراجعات السابقة، ولكي تكون شاملة يجب أن تشمل إجراءات المراجعة المجال المحدد لها، تكرار المراجعة، طريقة تنفيذها والمسؤوليات ومتطلبات التنفيذ وإعداد التقارير بنتائجها .

4-6- مراجعة الإدارة

يجب على الإدارة العليا للمنظمة طبقاً للتوقيتات التي تحددها أن تراجع نظام إدارة البيئة. وتتأكد من استمرارية ملاءمته وكفاءته وفاعليته، ويجب أن توثق هذه المراجعات. ويجب على الإدارة أن تعلن احتمال الحاجة للتغيير في السياسة والأهداف وعناصر نظام إدارة البيئة الأخرى وفي ضوء نتائج المراجعات الداخلية لنظام إدارة البيئة، التغيير في البيئة المحيطة والالتزام بتحسين المستمر.

المطلب الثالث: متطلبات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS 18001

يتطلب التطبيق السليم لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الالتزام التام بالإجراءات التي جاء المرجع بها OHSAS 18001 .

1- متطلبات عامة:

يجب على المنظمة أن تقوم بإنشاء والحفاظ على نظام لإدارة السلامة والصحة المهنية ومتطلباته.⁽¹⁾

2- سياسة السلامة والصحة المهنية : لا بد من وجود سياسة للسلامة والصحة المهنية مصدق عليها من قبل الإدارة العليا للمنظمة، تعلن بوضوح الأهداف الكلية للسلامة والصحة المهنية والالتزام بتحسين الأداء في هذا المجال.

3- التخطيط

3-1- التخطيط لتحديد مصادر الخطر وتقييم الخطر الناتج والتحكم فيه:

يجب على المنظمة أن تنشئ وتحافظ على الإجراءات لتحديد المستمر لمصادر الخطر القائمة وتقييم الخطر الناجم عنها (أنواع المخاطر المختلفة التي يمكن التعرض لها داخل منظمة موجودة بنهاية المواقفة) وتنفيذ الإجراءات الضرورية المناسبة للتحكم.

3-2- متطلبات قانونية ومتطلبات أخرى:

يجب على المنظمة أن تنشئ وتحافظ على الإجراءات لتحديد والتعرف على المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية المطبقة عليها.

على المنظمة التحديث المستمر لهذه المتطلبات نشرها على جميع العاملين والأطراف ذات المصلحة.

(1) OHSAS Project Group, Op.cit. p.5.

3-3- الأهداف:

يجب على المنظمة أن تنشئ وتحافظ على أهداف موثقة للسلامة والصحة المهنية بالنسبة الى كل وظيفة ومستوى داخل المنظمة (وتكون الأهداف قابلة للقياس كلما أمكن ذلك) وعند إنشاء ومراجعة الأهداف يجب على المنظمة أن تضع في اعتبارها المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى ومصادر الخطر وأخطار السلامة والصحة المهنية والبدائل التكنولوجية المستخدمة والمتطلبات المالية والتشغيلية للمنظمة وآراء أصحاب المصالح. هذه الأهداف يجب أن تكون متوافقة مع سياسة المنظمة ومتضمنة الالتزام بتحسين المتواصل.

3-4- برامج إدارة السلامة والصحة المهنية:

يجب على المنظمة أن تنشئ برنامج أو عدة برامج لتحقيق أهدافها وهذه تشمل توثيق:
- المسؤوليات والسلطات المعنية لتحقيق الأهداف على المستويات والوظائف ذات العلاقة داخل المنظمة؛
- الوسائل والمدى الزمني لتحقيق هذه الأهداف.

وهذه البرامج يجب أن تراجع على فترات دورية ومخططة، ويمكن أن يتم تعديلها إذا لزم الأمر للملائمة التغيرات في الأنشطة والمنتجات والخدمات وظروف التشغيل في المنظمة.

4-التطبيق التشغيل: وتتم من خلال تطبيق المراحل التالية: (1)**1-4- الهيكل والمسؤولية:**

الأدوار والمسؤوليات والسلطات للأفراد يديرون ويعملون في أنشطة ذات علاقة بالسلامة والصحة المهنية لأنشطة عمليات المنظمة يجب أن تكون معروفة وموثقة وتنتشر من أجل تسهيل عملية إدارة السلامة والصحة المهنية.

المسؤولية النهائية للسلامة والصحة المهنية تقع على كاهل الإدارة العليا وتقوم المنظمة بتعيين عضو من الإدارة العليا له سلطات ومسؤوليات محددة للتأكد من أن نظام إدارة السلامة والصحة المهنية مطبق بصورة صحيحة ويعمل وفق متطلبات جميع المواقع داخل المنظمة.

-على المنظمة توفير الموارد اللازمة للتطبيق والرقابة وتحسين هذا النظام.

-الفرد المعين من الإدارة العليا يجب أن يكون له دور محدد ومسؤوليات.

2-4- التدريب والوعي والكفاءة:

• يجب أن يكون الأفراد على كفاءة عالية حتى يتمكنوا من القيام بأعمالهم ذات الصلة بالسلامة والصحة المهنية داخل بيئة العمل ويتم تعرف الكفاءة على ضوء التعليم والتدريب أو الخبرة.

(1) OHSAS Project Group, Op.cit. p. 6.

- تقوم المنظمة بإنشاء والحفاظ على الإجراءات للتأكد من أن العاملين لديها بمختلف الإدارات والمستويات على وعي بدورهم في مجال الصحة والسلامة المهنية.

4-3- الاستشارات والاتصال:

- يجب على المنظمة أن يكون لديها إجراءات للتأكد من أن المعلومات المتعلقة بنظام إدارة السلامة والصحة المهنية يتم تبادلها من المنظمة للعاملين وسائر أصحاب العلاقة.

4-4- التوثيق:

- يجب على المنظمة أن تنشئ وتحافظ على المعلومات في أي وسائط مناسبة (أوراق أو أي صورة إلكترونية) والتي:

- تشرح العناصر الرئيسية لنظام الإدارة وتفاعل هذه العناصر مع بعضها .
- توفير الاتجاه العام للوثائق ذات العلاقة.

4-5- التحكم في الوثائق والبيانات:

- يجب على المنظمة أن تنشئ وتحافظ على إجراءات للرقابة والتحكم في جميع الوثائق والبيانات التي يتطلبها نظام إدارة السلامة والصحة المهنية للتأكد من أنها:

- أ- يمكن تحديد مكانها
- ب- يتم مراجعتها بصفة دورية، وتعديلها إذا لزم الأمر، ومصداق عليها من قبل السلطة المختصة لضمان المطابقة.
- ج- تكون الإصدارات السارية من الوثائق والبيانات متوفرة في جميع المواقع للتأكد من أن نظام إدارة السلامة والصحة المهنية يعمل بكفاءة وفاعلية .
- الوثائق والبيانات الملغاة يتم سحبها فوراً من جميع مواقع الاستخدام لمنع الاستخدام غير المقصود .
- تحدد بوضوح الوثائق والبيانات الملغاة والموجودة بالأرشيف لأغراض قانونية أو لأغراض أخرى .

4-6- الرقابة (على العمليات التشغيلية):

- يجب على المنظمة أن تحدد العمليات والأنشطة المتعلقة بالمخاطر المحددة والتي تحتاج إلى تطبيق إجراءات للرقابة. وتخطط المنظمة لهذه الأنشطة والتي تتضمن أعمال الصيانة ذلك للتأكد من أنها تنفذ طبقاً للظروف المحددة عن طريق:

- أ- إنشاء والحفاظ على إجراءات موثقة لمواجهة المواقف التي يمكن أن يؤدي غياب هذه الإجراءات إلى انحرافات عن سياسة و أهداف النظام؛
- ب- وضع عناصر التشغيل السليم في تلك الإجراءات؛

ج-إنشاء والحفاظ على إجراءات تتعلق بأخطار السلامة والصحة المهنية التي تم تحديدها للسلع والمعدات والخدمات المشتراة و/أو المستخدمة بواسطة المنظمة ويتم الاتصال ونشر الإجراءات المتعلقة ومتطلباتها إلى الموردين والمقاولين؛
د-إنشاء والحفاظ على الإجراءات للمشاركة في التصميم وتخطيط مكان العمل والعمليات والإنشاءات والمعدات وإجراءات التشغيل وتنظيم الأعمال والتي تتضمن الملائمة للقدرات البشرية الموجودة من أجل إزالة أو تقليل أخطار السلامة والصحة المهنية من مصادرها.

4-7- الاستعداد والاستجابة للطوارئ:

يجب على المنظمة أن تنشئ وتحافظ على خطط وإجراءات لتحديد الاحتمالات والاستجابة للحوادث والمواقف الطارئة ومنع وتخفيف الأمراض الصحية والأضرار المرتبطة بها.
-تقوم المنظمة بمراجعة خطط الاستعداد والاستجابة للطوارئ والإجراءات وخاصة بعد حدوث حادثة أو مواقف طارئة؛

-يجب على المنظمة أن تقوم بالاختبارات الدورية للإجراءات عندما يكون ذلك عمليا.

5- المراجعة والإجراء التصحيحي: تعد المراجعة والإجراءات التصحيحية الضامن الوحيد لنجاح نظام الصحة والسلامة المهنية.⁽¹⁾

5-1- الرصد وقياس الأداء:

يجب على المنظمة أن تنشئ وتحافظ على إجراءات للرصد وقياس الأداء والمراقبة لنظام السلامة والصحة المهنية بصفه دورية وهذه الأساليب توفر:

-القياسات الكمية والكيفية المناسبة لاحتياجات المنظمة؛

-مراقبة لأي مدى تم تحقيق أهداف نظام السلامة والصحة المهنية؛

-المبادرة بإجراءات لقياسات الأداء التي ترصد التطابق مع برنامج إدارة السلامة والصحة المهنية ومعايير العمليات وتشريعات السلامة والصحة المهنية التي تتعلق بالمنظمة؛

-قياسات رد الفعل للأداء لرصد الحوادث والأمراض الصحية الحوادث الطفيفة وباقي الشواهد الهامة للأداء الضعيف للسلامة والصحة المهنية؛

-تسجيل البيانات ونتائج المراقبة والمقاييس الكافية لتسهيل تحليل الإجراءات التصحيحية والوقائية التالية؛

-تقوم المنظمة بإنشاء والحفاظ على إجراءات للمعايرة والصيانة في حالة ما إذا استلزم الأمر وجود أدوات لقياس الأداء والرصد؛

-يتم التحفظ على تسجيلات المعايرة والصيانة ونتائجها.

(1) OHSAS Project Group, Op.cit. p.7.

5-2- الحوادث والحوادث المحتملة وعدم المطابقة والإجراءات التصحيحية والوقائية:

- يجب على المنظمة أن تنشأ وتحافظ على إجراءات لتحديد المسؤوليات والسلطات لـ:
 - أ- التداول والتحقيق في: الحوادث، الحالات التي ينتج عنها حوادث و عدم المطابقات؛
 - ب- اتخاذ الأعمال التي تقلل الآثار الناتجة عن الحوادث الحالية أو المستقبلية أو عدم المطابقة؛
 - ج- بدء و إنهاء الإجراءات التصحيحية والوقائية؛
 - د- التأكد من فعالية الإجراءات التصحيحية والوقائية المتخذة.

5-3- السجلات وإدارة السجلات: يجب على المنظمة القيام بالإجراءات التالية:

- على المنظمة أن تنشأ وتحافظ على إجراءات لتحديد وصيانة والتخلص من سجلات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية وكذلك نتائج المراجعات؛
- أن تكون هذه السجلات مقروءة ومحددة ويمكن تتبعها لكل الأنشطة؛
- حفظ وصيانة سجلات النظام بطريقة تسهل استرجاعها وحمايتها من التلف أو الإهمال أو الفقد؛
- أن تنشأ وتسجل أوقات التحفظ على السجلات؛
- حفظ هذه السجلات بطريقة مناسبة للنظام والمنظمة وذلك لإيضاح التطابق مع مواصفة نظام السلامة والصحة المهنية.

5-4- المراجعة:

- يجب على المنظمة أن تنشأ وتحافظ على برنامج المراجعة، وإجراءات المراجعة الدورية لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية وذلك من أجل:
 - أ- تحديد ما إذا كان نظام إدارة السلامة والصحة المهنية؛
 - ب- مراجعة نتائج المراجعات السابقة؛
 - ج- إعطاء المعلومات عن نتائج المراجعات للإدارة.
- 6- مراجعة الإدارة: (1)

- يجب على الإدارة العليا بالمنظمة مراجعة نظام إدارة السلامة والصحة المهنية في فترات محددة تقررها للتأكد من مناسبة النظام وكفاءته وفعاليته؛
- عملية مراجعته الإدارة سوف تتأكد من أن المعلومات المطلوبة قد تم تجميعها للسماح للإدارة لتنفيذ هذا التقييم؛
- يجب توثيق هذه المراجعة؛

(1) OHSAS Project Group, Op.cit. p.8.

-مراجعة الإدارة سوف تصدر للاحتياجات الممكنة للتغيرات في السياسة و الأهداف والعناصر الأخرى لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية في ضوء نتائج مراجعة النظام والظروف المتغيرة والالتزام بالتحسين المستمر.

المطلب الرابع: متطلبات المساءلة الاجتماعية (SA8000)

سنتناول في هذا المطلب متطلبات نظام المساءلة الاجتماعية لما ذهبت إليه في تدعيم تنمية الشق الاجتماعي للمنظمة وإمكانية تكاملها مع نظام الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001).⁽¹⁾

1- عدم تشغيل الأطفال:

1-1- لن تقوم المنظمة بدعم استخدام عمالة الأطفال.

1-2- تقوم المنظمة بوضع السياسات والإجراءات المكتوبة وتوثيقها، الحفاظ عليها ونقلها بشكل فعال إلى الأفراد وغيرهم من الأطراف المعنية وذلك بغرض تشجيع الأعمال التصحيحية للأطفال الذين يعملون في ظل ظروف ينطبق عليها تعريف عمالة الأطفال، كما يتعين على المنظمة تقديم الدعم المالي الكافي وغيره من أوجه الدعم لتمكين هؤلاء الأطفال من البقاء في المدارس حتى بلوغ السن القانوني للعمل.

1-3- يجوز للمنظمة تعيين عمال صغار، ولكن إذا كان هؤلاء الأطفال يخضعون لقوانين التعليم الإلزامي، يجوز لهم العمل خارج ساعات الدراسة فقط. لا يجوز تحت أي ظرف من الظروف أن تتجاوز ساعات الدراسة، والعمل والانتقالات مجتمعة 10 ساعات إجمالاً في اليوم، كما أنه لن يقوم العمال الصغار في أي حالة من الحالات بالعمل لأكثر من 8 ساعات يومياً. ولا يجوز للعمال الصغار العمل خلال ساعات العمل الليلية.

1-4- لن تعرض المنظمة العمال الصغار ولا الأطفال لأية مواقف -داخل العمل أو خارجه- توصف بأنها خطيرة أو غير آمنة على صحتهم الجسدية والذهنية.

2- العمالة القهرية والجبرية:

2-1- لن تتورط المنظمة أو تدعم استخدام العمالة القهرية أو الجبرية كما أنه لا تطلب المنظمة من أي فرد إيداع "ودائع" أو وضع أية أوراق لتحقيق الهوية لدى المنظمة عند بدء تنفيذ عقد العمل.

2-2- لن تحجز المنظمة أو أي من موردي العمالة إليها أي جزء من رواتب الأفراد، المزايا، الممتلكات أو المستندات لإجبارهم على الاستمرار في العمل لدى المنظمة.

2-3- يحق للأفراد مغادرة مكان العمل عقب انتهاء يوم العمل الطبيعي، كما أن لهم الحرية في فسخ عقود عملهم بشرط تقديم إخطار مقبول لصاحب العمل.

2-4- لن تتورط المنظمة أو أي من الجهات الموردة للعمالة لها أو تدعم تجارة البشر.

⁽¹⁾ David Rolland / Diane-Gabrielle Tremblay, **Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable: Quels enjeux ?**, presse de l'université Québec, Canada, 2004, p.16.

3- السلامة والصحة

3-1- توفر المنظمة بيئة عمل آمنة وصحية كما تتخذ خطوات فعالة لمنع وقوع الحوادث والأضرار التي قد تصيب صحة العمال أثناء العمل أو الناشئة عنه أو المرتبطة به وذلك عن طريق تقليص أسباب المخاطر المتأصلة في بيئة موقع العمل كلما أمكن ذلك من الناحية العملية، مع أخذ المعلومات العامة عن الصناعة وعن أية مخاطر بعينها في الاعتبار.

3-2- تعين المنظمة ممثل من الإدارة العليا يكون مسؤولاً عن ضمان توافر بيئة عمل صحية وآمنة للأفراد، فضلاً عن تنفيذ عناصر الصحة والسلامة لهذه المواصفة.

3-3- توفر المنظمة للأفراد بشكل دوري تعليمات خاصة بالصحة والسلامة بما فيها تعليمات الصحة والسلامة داخل موقع العمل وغيرها من التعليمات المرتبطة بطبيعة كل وظيفة إذا تطلب الأمر ذلك. وتكرر المنظمة هذه التعليمات سواء للأفراد الجدد أو الذين يوكل إليهم وظائف جديدة، وكذا في الحالات التي تقع فيها حوادث.

3-4- تضع المنظمة نظم اكتشاف التهديدات المحتملة على صحة وسلامة الأفراد أو كيفية تجنبها أو التعامل معها. وتحتفظ المنظمة بسجلات مكتوبة مسجل بها كافة الحوادث التي تحدث في موقع العمل، وما يقع في نطاق سيطرة المنظمة من أماكن سكنية أو ممتلكات.

3-5- توفر المنظمة على نفقتها الخاصة المعدات الوقائية الشخصية للأفراد. وفي حالة حدوث أي إصابة مرتبطة بالعمل، توفر المنظمة الإسعافات الأولية وتساعد العامل في الحصول على المتابعة الطبية اللازمة.

3-6- تتعهد المنظمة بتقييم جميع المخاطر للأهميات الجديدة أو المستقبلية التي قد تنشأ عن طبيعة أعمالهن، كما تضمن أن يتم اتخاذ الخطوات اللازمة المناسبة لإزالة أو تقليص أية مخاطر تهدد صحتهم وسلامتهم.

3-7- توفر المنظمة لجميع الأفراد استخدام دورات المياه النظيفة، والحصول على مياه شرب نظيفة كما توفر مكان صحي لتخزين الغذاء إذا اقتضت الحاجة.

4- الحرية النقابية حرية التعبير، وحق التفاوض الجماعي:

4-1- يحق لجميع الأفراد تكوين الاتحادات العمالية والانضمام إليها وتنظيمها باختيارهم للتفاوض بشكل جماعي نيابة عنهم بالمنظمة. وتحترم المنظمة هذا الحق، وتخطر الأفراد بأن لهم الحرية في الانضمام إلى منظمة من اختيارهم وأن ذلك لن يؤدي إلى عواقب سلبية، أو إلى انتقام المنظمة منهم لذلك. ولن تتدخل المنظمة بأي شكل من الأشكال في تكوين وعمل وإدارة منظمات العمال أو التفاوض الجماعي.

4-2- في حالة أن يكون حق حرية التعبير والتفاوض الجماعي مقيدا بموجب القانون، تسمح المنظمة للعمال بانتخاب من يمثلهم بجرية تامة.

4-3- تكفل المنظمة عدم تعرض ممثل العمال أو أي فرد يشارك في تنظيم العمال للتمييز أو التحرش أو التهيب أو الانتقام بسبب عضويتهم في اتحاد ما أو المشاركة في أنشطة اتحادات نقابية، كما تكفل المنظمة لمثلي هذه الاتحادات التواصل مع أعضائها في مكان العمل.

5- القضاء على التمييز:

5-1- لن تتورط المنظمة أو تدعم أي نوع من أنواع التمييز خلال عمليات التوظيف، وضع الرواتب، الفرص التدريبية، الترقية، إنهاء العقود، التقاعد على أساس الجنس، الأصل القومي أو الاجتماعي، الطبقة، الميلاد، الدين، حالات العجز، المسؤوليات الاجتماعية، عضوية الاتحادات، الآراء السياسية، السن أو غيرها من الظروف التي قد ينشأ عنها التمييز.

5-2- لن تتدخل المنظمة في حق ممارسة الأفراد لحقوقهم في أداء معتقداتهم أو ممارستهم أو حقهم في تلبية احتياجاتهم المتصلة بالأصل القومي أو الاجتماعي، الدين، العجز، المسؤوليات العائلية، الحالة الاجتماعية، عضويتهم في الاتحادات أو آراء السياسية وغيرها من الظروف التي قد ينشأ عنها التمييز.

5-3- لن تسمح المنظمة بأي سلوك تهديدي أو مؤذي أو استغلالي أو إكراهي جنسيا، بما فيها اللغة والاتصال الجسدي داخل موقع العمل، أو إذا اقتضت الحاجة داخل أماكن إقامة العمال وغيرها من الأماكن التي توفرها المنظمة للعمال.

5-4- لن تعرض المنظمة الأفراد لاختبارات الحمل أو البكورة تحت أي ظرف من الظروف.

6- الممارسات الانضباطية المقبولة:

تتعامل المنظمة مع جميع الأفراد بأسلوب يضمن لهم كرامتهم واحترامهم. ولن تتورط المنظمة في أي استخدام للعقاب الجسدي، أو الإكراه العقلي أو الجسماني أو الإساءة اللفظية للأفراد كما أنها لن تتسامح في ذلك. غير مسموح بأي معاملات قاسية أو غير إنسانية.

7- ساعات العمل مقبولة:

7-1- تلتزم المنظمة بالقوانين السارية ومعايير الصناعة المتعلقة بساعات العمل والعطلات العامة. يعرف القانون أسبوع العمل العادي بدون وقت العمل الإضافي ولا يتجاوز أسبوع العمل الإضافي 48 ساعة في كل الأحوال.

7-2- يحصل الأفراد على عطلة لمدة يوم واحد على الأقل بعد ستة أيام متتالية من العمل. استثناءات هذه القاعدة تسري فقط في حالة الطرفين التاليين:

أ- يسمح القانون المحلي بزيادة ساعات العمل عن هذا الحد؛

ب- في حالة سريان أي اتفاق بشأن التفاوض الجماعي يسمح متوسط لساعات العمل بما فيها فترات الراحة الكافية.

7-3- أداء ساعات العمل يكون طوعي باستثناء ما هو منصوص عليه في الفقرة 7-4 فيما بعد التي تقتضي بعدم تجاوز ساعات العمل الإضافي 12 ساعة في الأسبوع، ولن يتم ذلك بشكل دوري.

7-4- في حالات الحاجة لساعات العمل الإضافي من أجل الوفاء بالطلبات قصيرة الأجل، وفي حالة أن تكون المنظمة طرف في اتفاق جماعي مع أي من المنظمات العمالية التي تضم نسبة تمثيل كبيرة من عمال المنظمة، يجوز للشركة طلب ساعات العمل الإضافي طبقاً لهذه الاتفاقيات ويتعين أن ينسجم أي اتفاق مع الشروط المذكورة سالفاً.

8- مرتبات عادلة:

8-1- تحترم المنظمة حق الأفراد في الحصول على أجر مناسب، كما تكفل المنظمة أن الأجور المدفوعة تفي دائماً على الأقل بالحد القانوني أو الصناعي وأن هذه الأجور المدفوعة تفي بالاحتياجات الأساسية للأفراد، وأنها توفر دخل تقديري مناسب.

8-2- تضمن المنظمة أن الخصومات التي تتم من الأجور لن تكون من أجل أغراض انضباطية، الاستثناء من هذه القاعدة فقط عند توافر الطرفين الآتيين:

أ- أن يسمح القانون المحلي بإجراء الخصومات لأغراض انضباطية.

ب- أن تكون هناك اتفاقية تفاوض جماعي سارية.

8-3- تكفل المنظمة أجور الأفراد والمزايا المالية المذكورة تفصيلاً كتابة عن كل فترة عمل. كما تكفل المنظمة أيضاً أن الأجور والمزايا المالية يتم تقديمها بما يتوافق مع جميع القوانين السارية وأنها جميعها يتم صرفها إما نقداً أو بشيكات بما يتناسب مع العمال.

8-4- يعرف بدل عمل الوقت الإضافي طبقاً لما يحدده قانون العمل المحلي. وفي حالة البلدان التي لا ينظم فيها القانون أو أي اتفاق جماعي قيمة بدل العمل الإضافي، يحصل الأفراد على بدل العمل الإضافي بأفضل قيمة، أو ما يساوي المعايير الصناعية السارية، أيهما أفضل لمصلحة العمال.

8-5- لن تتبع المنظمة أسلوب التعاقد بنظام العمالة المؤقتة فقط، أو العقود متوسطة الأجل، أو أي شكل من أشكال التلمذة غير الحقيقية وذلك بهدف التهرب من الوفاء بالتزاماتها تجاه الأفراد بموجب القوانين السارية المتعلقة بالعمال، وتشريعات ولوائح الأمان الاجتماعي.

9- نظم الإدارة:

9-1- السياسات: تقدم الإدارة العليا وصف مكتوب بلغة العمال لسياسات المنظمة المتعلقة بالمساءلة الاجتماعية وظروف العمل، وعرض هذه السياسات مع مواصفة المسؤولية الاجتماعية (SA 8000) في مكان ظاهر داخل المنظمة وذلك لإحاطة الأفراد بأن المنظمة اختارت طواعية الالتزام بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية وتشمل هذه السياسات بوضوح مايلي من التزامات:

أ- الالتزام بكافة متطلبات المواصفة.

ب- الالتزام بالقانون المحلي وغيره من القوانين سارية المفعول والمتطلبات الأخرى المنوطة بالمنظمة، كما تلتزم المنظمة باحترام الوثائق الدولية وتأويلها.

ج- الالتزام بالمراجعة الدورية لسياساتها من أجل الوفاء بالالتزامات المنصوص عليها في وثيقة إدارة السلوك وغيرها مع اخذ أي متغيرات في التشريعات في الاعتبار.

د- التأكد من توثيق كافة سياساتها وتنفيذها بفاعلية والحفاظ عليها وتوصيلها إلى الأفراد، والحصول عليها في صورة كاملة وشاملة بما في ذلك المديرين، التنفيذيين، الإدارة والمشرفين وفريق العمل سواء كانوا قد تم تعيينهم بشكل مباشر مع المنظمة، أو تم التعاقد معهم أو كانوا يمثلون المنظمة بشكل من الأشكال.

9-2- ممثل الإدارة: تعين المنظمة ممثل لها من الإدارة العليا تكون مهمته الأساسية التأكد من الوفاء بمتطلبات مواصفة المساءلة الاجتماعية بغض النظر عن مسؤولياته الأخرى.

9-3- ممثل العمال للمساءلة الاجتماعية: على المنظمة أن تدرك أن الحوار على مستوى مكان العمل هو أحد العناصر الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية، كما تكفل المنظمة أن لجميع العمال الحق في التمثيل لتسهيل سبل التواصل مع الإدارة العليا فيما يتعلق بمواصفة (SA8000). أما في المنظمات التي تضم تنظيم عمالي داخلها، يكون هذا التمثيل من خلال اتحادات العمال المعترف بها ويجوز للعمال ممثل من بينهم مختص بالمواصفة فقط. ولا يمكن تحت أي ظرف من الظروف استبدال ممثل العمال لمواصفة المساءلة الاجتماعية بممثل اتحاد العمال داخل المنظمة.

9-4- مراجعة الإدارة: يجب على الإدارة العليا للشركة إجراء المراجعة الدورية للتأكد من مدى كفاية وملاءمة سياسات المنظمة وإجراءاتها ونتائج أدائها فيما يتعلق بمتطلبات هذه المواصفة، وغيرها من الالتزامات التي تتعهد المنظمة بها. كما يتعين على المنظمة تنفيذ أية تعديلات وتحسينات على النظام حسب الحاجة، وذلك بمشاركة ممثل العمال.

9-5- التخطيط والتنفيذ: على المنظمة التأكد من أن متطلبات هذه المواصفة مفهومة ومنفذة في كل المستويات بالمنظمة. وتشتمل وسائل تطبيق ذلك كما يلي:

أ- تقديم تعريف واضح لأدوار ومسؤوليات وصلاحيات جميع الأطراف؛

ب- توفير التدريب للأفراد الجدد الدائمين أو المؤقتين أو الأفراد الذين تغيرت طبيعة عملهم داخل المنظمة؛

ج- تقديم برامج التوجيه والتدريب والتوعية للأفراد بالمنظمة بشكل دوري؛

د- المتابعة الدائمة للأنشطة والنتائج لضمان فاعلية الأنظمة المتبعة لتحقيق سياسات المنظمة ومتطلبات هذه المواصفة. يتعين على المنظمة الرجوع إلى وثيقة المساءلة الاجتماعية (SA8000) الإرشادية فيما يتعلق بتفسير مواصفة المساءلة الاجتماعية.

9-6- التحكم في الموردين أو المقاولين والموردين من الباطن:

يتعين على المنظمة الاحتفاظ بسجلات مناسبة بالتزامات الموردين/ والمقاولين من الباطن المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية. بما فيها الاتفاقات التعاقدية والالتزامات الكتابية لهذه المنظمات أو أيهما كما يلي:

أ- الالتزام بكافة متطلبات هذه المواصفة وأن تطلب ذلك المنظمة ذلك من الموردين من الباطن؛

ب- المشاركة في أنشطة المتابعة طبقاً لما تطلبه المنظمة؛

ج- تحديد السبب الأساسي لأي حالة عدم توافق مع متطلبات المواصفة والتنفيذ الفوري للأعمال التصحيحية والوقائية للتغلب على هذه الحالات؛

د- يتعين على المنظمة وضع الإجراءات المناسبة والحفاظ عليها وتوثيقها كتابة وذلك بهدف تقييم واختيار الموردين مع وضع أدائهم والتزامهم بتنفيذ متطلبات هذه المواصفة في الاعتبار؛

هـ- على المنظمة أن تبذل مجهود مناسب للتأكد من التزام الموردين والمقاولين من الباطن بالوفاء بمتطلبات هذه المواصفة داخل نطاق سيطرتهم وتأثيرهم.

بالإضافة إلى متطلبات الأقسام 9-4 9-5 المنصوص عليها في الصفحة 46، عندما تتلقى المنظمة بضائع أو خدمات من الموردين/ أو المقاولين من الباطن المصنفين على أنهم عمال من منازلهم، يجب أن تتخذ المنظمة خطوات خاصة للتأكد من أن عمال المنازل يحصلون على مستوى حماية مماثل لمستوى الحماية الذي يتمتع به العمال المعينين مباشرة من المنظمة. بموجب متطلبات هذه المواصفة. و تشمل هذه الخطوات الخاصة ما يلي:

أ- إبرام عقود شراء قانونية وملزمة ومكتوبة تتطلب التوافق مع الحد الأدنى طبقاً لمتطلبات هذه المواصفة؛

ب- التأكد من أن متطلبات عقد الشراء المكتوب مفهومة ومنفذة من جانب عمال المنازل وغيرهم من الأطراف المعينين بعقد الشراء؛

ج- الحفاظ على سجلات شاملة داخل موقع المنظمة موضحاً بها تفصيلاً هويات عمال المنازل وكميات البضائع التي يتم إنتاجها، والخدمات التي يتم تقديمها وعدد ساعات العمل لكل عامل من عمال المنازل.

9-7- تناول المشكلات واتخاذ الأعمال التصحيحية:

أ- يتعين على المنظمة تقديم وسيلة سرية لجميع الأفراد لتمكينهم من رفع التقارير الخاصة بأي حالات عدم التوافق مع هذه المواصفة إلى إدارة المنظمة وممثل العمال. كما يتعين على المنظمة بحث أية مشكلات تتعلق بالأفراد أو الأطراف الأخرى المعنية المتعلقة بحالات التوافق وعدم التوافق مع سياسات المنظمة ومتطلبات هذه المواصفة وإيجاد الحلول لها. ويجب أن تمتنع المنظمة عن تأديب أو طرد أي فرد من الأفراد أو ممارسة التمييز ضده نتيجة تقديم معلومات تتعلق بمتابعة تنفيذ هذه المواصفة.

ب- يجب على المنظمة تحديد السبب الأساسي لأي مشكلة وتنفيذ الأعمال التصحيحية والوقائية على الفور فضلا عن توزيع الموارد الكافية والمناسبة لطبيعة وحدة أي حالة من حالات عدم التوافق مع سياسات المنظمة أو مع هذه المواصفة أو مع كليهما.

9-8- الاتصال الخارجي ومشاركة الأطراف المعنية: يتعين على المنظمة وضع الإجراءات المناسبة للتواصل بشكل دوري مع جميع الأطراف المعنية فيما يتعلق بتقديم البيانات والمعلومات بشأن التوافق مع متطلبات هذه المواصفة، بما فيها نتائج مراجعة الإدارة وأنشطة المتابعة.

على المنظمة أن تبرهن على رغبتها في المشاركة في حوار مع كافة الأطراف المعنية بما فيهم العمال، الاتحادات العمالية، الموردين، المقاولين من الباطن، المشترين، المنظمات غير الحكومية ومسؤولي الحكومة على المستويين المحلي والقومي بهدف تحقيق التوافق المستدام مع هذه المواصفة.

9-9- سبل التحقق: في حالة المراجعات المعلنة وغير المعلنة للشركة بغرض اعتماد مدى توافقها مع متطلبات هذه المواصفة، ويتعين على المنظمة التأكد من سهولة الوصول إلى موقعها والحصول على المعلومات التي يطلبها المراجعون.

9-10- السجلات: يجب أن تحتفظ المنظمة بسجلات مناسبة لتبرهن على أنشطتها بالتوافق مع متطلبات مواصفة المساءلة الاجتماعية.

من خلال تقديمنا لمتطلبات الأنظمة الإدارية يتضح لنا وجود متطلبات مشتركة خاصة الأيزو 9001 والأيزو 14001 ذلك أن التعديلات مست كليهما وجاءت لزيادة التوافق بين هذه الأنظمة. وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى هذه المتطلبات والإجراءات المشتركة والمبررات التي تدعونا لتبني الأنظمة الإدارية المدمجة (systemes de management Intégrés): Qualité, Sécurité et environnement (SMI) كتوجه سليم نحو تحسين الأداء الكلي وتحقيق التجاوب السليم مع متطلبات التنمية المستدامة.

المبحث الثالث: مبررات تبني الأنظمة الإدارية المدمجة "الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية":
نتكلم عن أنظمة إدارية مدمجة في الحالة التي تقوم المنظمة بتطبيق نظام إدارة وحيد يسمح بإدارة المجموع، من خلال إجراءات موحدة على الأقل نظامان من الثلاث أنظمة إدارية جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية.
تبني الأنظمة الإدارية المدمجة يعبر عن خطوة نوعية ومعتبرة تستجيب من خلالها المنظمة لمتطلبات التنمية المستدامة.⁽¹⁾

المطلب الأول: الإجراءات المشتركة: "إدارة الجودة، الإدارة البيئية وإدارة الصحة والسلامة المهنية":
من خلال تناولنا بشكل مفصل لمتطلبات الأيزو 9001 والأيزو 14001 و OHSAS 18001، يتجلى لنا أن هناك إجراءات مشتركة بين هذه الأخيرة كذلك جل التعديلات التي طرأت على هذه المواصفات جاءت لتدعيم التوافق بين هذه المواصفات وسبل إدماجها.

جدول رقم (1-1): المتطلبات المشتركة بين الأيزو 9001، الأيزو 14001 و OHSAS18001

البند	OHSAS 18001	البند	ISO 14001:2004	البند	ISO 9001:2000
1	مجال التطبيق	1	مجال التطبيق	1	مجال التطبيق
2	المراجع المعيارية	2	المراجع المعيارية	2	المراجع المعيارية
3	مصطلحات وتعريف	3	مصطلحات وتعريف	3	تعريف
4	متطلبات متعلقة بنظام إدارة الصحة والسلامة في العمل	4	متطلبات متعلقة بنظام الإدارة البيئية	4	متطلبات متعلقة بنظام إدارة الجودة
1-4	متطلبات عامة	1-4	متطلبات عامة	1-4	متطلبات عامة " مقاربة العمليات " Approche processus
4-2	سياسة الصحة والسلامة المهنية	2-4	السياسة البيئية	2-4	سياسة الجودة
3-4	التخطيط	3-4	التخطيط	3-4	التخطيط

(1) Ordre des experts comptable, **La gestion environnementale "levier de performance"**, édition DUNOD, Paris, 2008, p.230.

تابع الجدول السابق

1-3-4	تخطيط وتحديد الأخطار، تقييم والتحكم في الأخطار	-3-4 1	المظاهر البيئية	1-3-4	سماع الزبون
2-3-4	المتطلبات القانونية والالتزامات الأخرى	-3-4 2	متطلبات قانونية ومتطلبات أخرى	2-2-7	مجلة الاحتياجات
3-3-4	الأهداف	-3-4 3	الأهداف، البرامج	4-1-5	أهداف الجودة
4-3-4	برامج الصحة والسلامة المهنية		أهداف، برامج	2-4-5	تخطيط نظام إدارة الجودة
4-4	وضع حيز التنفيذ التطبيق	4-4	وضع حيز التنفيذ التطبيق	4-1	المتطلبات العامة
				4-7	تحقيق المنتج
1-4-4	الهيكل والمسؤولية	-4-4 1	الموارد، الأدوار والمسؤولية	5-1	إلتزام الإدارة
				5-2	ممثل الإدارة
				5-5	المسؤولية، السلطة والاتصال
2-4-4	التدريب، التحسين والكفاءة	-4-4 2	التدريب، التحسين والكفاءة	2-6	الموارد البشرية، الكفاءة، التحسين والوظائف
3-4-4	التشاور والاتصال	-4-4 3	الاتصال	3-5-5	الاتصال الداخلي
				3-2-7	الاتصال مع الزبون
4-4-4	التوثيق	-4-4 4	التوثيق	2-4	متطلبات متعلقة بالتوثيق
5-4-4	التحكم في الوثائق والبيانات	-4-4 5	التحكم في الوثائق		التحكم في الوثائق والبيانات

تابع الجدول السابق

التخطيط	1-7	التحكم العملياتي	-4	التحكم العملياتي	-4
عملية مرتبطة بالزبائن	2-7		6-4		6-4
التصميم والتطوير	3-7				
المشتريات	4-7				
الإنتاج وتحضير الخدمات	5-7				
التحكم في متطلبات الرقابة والقياس	6-7				
التحكم في المنتج غير المطابق	3-8	الوقاية والتجاوب مع حالات الطوارئ	-4 7-4	الوقاية من حالات الطوارئ والقدرة على الاستجابة	-4 7-4
الرقابة على العملية	-2-8	الرقابة والقياس	-4	الرقابة والإجراءات	5-4
رقابة عملية الإنتاج	3	تقييم الموافقة والتطابق	1-5	التصحيحية	
إرضاء الزبائن	3		-4		
تحليل البيانات			2-5		
طبيعة إجراءات الرقابة	6-7				
التحكم في المنتجات غير المتطابقة مع المواصفات	3-8	عدم التطابق، الإجراءات التصحيحية والإجراءات الوقائية	-4 3-5	الحوادث، عدم التطابق، الإجراءات التصحيحية والإجراءات الوقائية	-4 2-5
التحكم في التسجيلات والمدونات المرتبطة بالجودة	-2-4 4	التحكم في التسجيل	-4 4-5	التسجيل وتسيير التسجيلات	-4 3-5
المراجعات الداخلية المتعلقة بالجودة	-2-8 2	المراجعة الداخلية	-4 5-5	المراجعة	-4 3-5
مراجعة الإدارة	5-6	مراجعة الإدارة	6-4	مراجعة الإدارة Revue de Direction	

Source: Florence Gillet-Goinard, Bâtir un système intégré Qualité-Sécurité-Environnement, Édition d'Organisation, Paris 2006, pp.205-209.

المطلب الثاني: الأطراف المستفيدة والعلاقات فيما بينهم

من أجل نجاح الأنظمة الإدارية المدمجة، يجب تحريك وتنشيط مختلف الأطراف المستفيدة من المنظمة من أجل بناء نظام للإدارة وتفعيله عن طريق خلق توافق بينهم.

سوف يتم من خلال هذا المطلب التعريف بدور وكيفية تنشيط كل طرف.

فالأنظمة الإدارية المدمجة تضمن تلبية حاجات وتطلعات جميع الأطراف ذات المصلحة عبر تحسين نتائج معظم أنشطة المؤسسة (المنتجات، الخدمات والنتائج المالية)، تقليل عدد الحوادث، الفضلات، النفايات والضياع. كل هذا بهدف استدامة المؤسسة.

وتتحقق إستدامة المنظمة بتحويلها من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث "المنظمة المستدامة" (l'Entreprise Durable) التي هي عبارة عن التزام المنظمة باحترام مجموع المبادئ والتي تتجاوز اللوائح التشريعية، هذه المبادئ تستمد من أدوات دولية معروفة مثل المعاهدات والاتفاقيات⁽¹⁾. وتعرف أيضا أنها "المنظمة التي تقوم بإجراءات استباقية للجمع بين أبعاد التنمية المستدامة الثلاث: الاقتصادية، البيئية والاجتماعية"⁽¹⁾.

كما تعرف أيضا أنها المنظمة التي تحاول تلبية العناصر الأربع المهمة في سلسلة الأطراف ذات المصلحة:

§ تلبية حاجيات الزبون؛

§ إرضاء العمال في العمل؛

§ الأداء بالنسبة للمالكين؛

§ منفعة المجتمع.

1- الزبائن: إن الزبائن هم أهم الأطراف بالنسبة للمنظمة باعتبار أن الهدف الأساسي لنظام الإدارة هو تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن. ففي ما يخص الجودة فإن الأيزو 9000:2000 يهدف بشكل أساسي "تلبية احتياجات الزبائن عن طريق احترام متطلباتهم". ولا تتوقف احتياجات الزبائن في مجال الجودة فقط بل تتعداها لتشمل الأمن والصحة وحماية البيئة.

فبالنسبة للجودة، يعد الزبائن أول من يهتم بجودة المنتجات والخدمات التي يتم تقييمها من طرفهم ومقارنتها مع جودة الخدمات والمنتجات المقدمة من طرف المنافسون. وبالتالي من الضروري:

§ التعريف بالعملاء،

§ تحديد احتياجاتهم ومعرفة توقعاتهم؛

§ إدماج احتياجات العملاء في قيم وسياسات والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة؛

(1) **L'entreprise durable, comment commencer ?**, [En ligne] disponible sur :

<http://www.gpo.fr/mag/devdurable/68/entreprisedur.php>.(date: 26/06/2010).

§ إدماج احتياجات الزبائن عند إعداد المنتجات والخدمات.
ولكن يجب أيضا:

§ الاتصال بالزبائن؛

§ قيادة العمليات وفقا لمعايير تلبية احتياجات العملاء؛

§ القيام بالإجراءات التصحيحية المتعلقة باحتياجات الزبائن.

أما فيما مجال احتياجات الزبائن المتعلقة بالأمن والأداء البيئي للمنتج، يجب:

§ احترام درجة أمن المنتج المقتنى من طرف الزبون؛

§ توفير الصحة والأمن في مجال ظروف العمل؛

§ احترام البيئة كإنتاج المنتجات التي تتماشى والجانب الإيكولوجي.

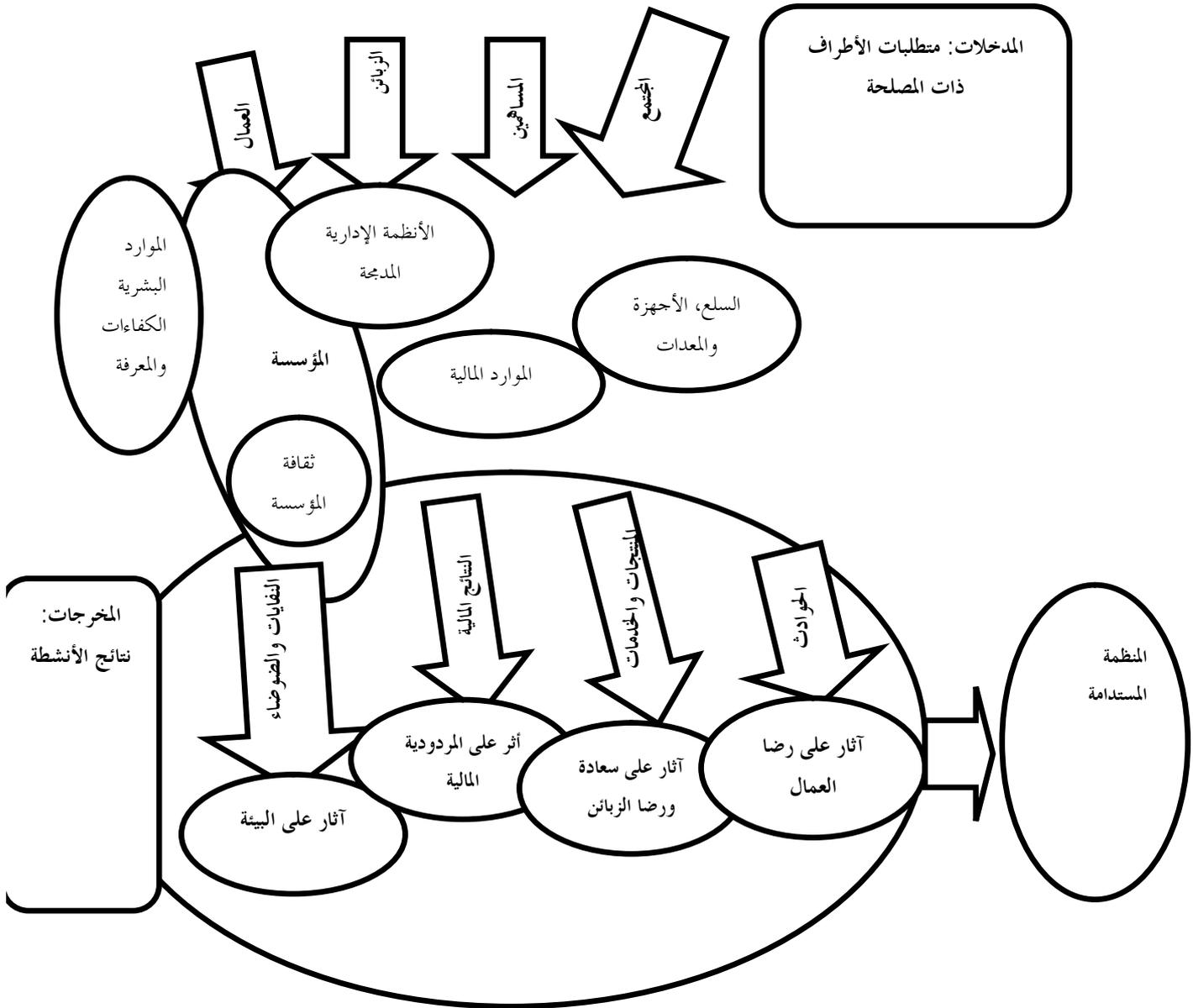
2- العمال: يعد العمال أساس النجاح أو الفشل في عملية بناء نظام للإدارة، وبالتالي من واجب المنظمة سماع تطلعات وأراء العمال سواء كانوا أجراء أو مؤقتين أو متربصين.

3- المساهمون: يعد المساهمون مسؤولون عن اختيار السياسات الإدارية بالمنظمة التي تركز على الاعتبارات الطويلة الأجل بدلا من الاهتمام بالاعتبارات الربحية القصيرة الأجل كالاهتمام بسمعة المنظمة، الجودة النوعية، البيئة الصحة. وبالتالي من الأحسن أن يكون المساهمون مهتمون بالانشغالات المتعلقة بالجودة والصحة والسلامة والبيئة.

4- الموردون: يعد الموردون من أهم شركاء المنظمة في مجال التنمية المستدامة، فنجاح المنظمة مرتبط بالتزام الموردين بتوفير المدخلات الأساسية (المواد الأولية، الخدمات، عوامل الإنتاج) التي تتماشى مع مقتضيات أنظمة الإدارة المتكاملة. وعليه يجب ان يوفر الموردون المواد الأولية التي تتماشى وطبيعة جودة المنتج أو الخدمة المراد إنتاجها، كما يجب أن تتماشى مع الأمن والسلامة المهنية، دون أن ننسى أن هذه المواد تكون غير مؤثرة على البيئة. إن المنظمة عبارة على نظام يتحصل على موارده من البيئة، بالتالي ومن أجل نجاحها في تلبية احتياجاتها في مجال الجودة والأمن والبيئة يجب أن تكون مدخلاتها متوافقة من المواصفات والمعايير المتعارف عليها.

ونلخص متطلبات الأطراف ذات المصلحة ونتائج الأنشطة في الشكل التالي:

شكل (1-5): تلبية متطلبات الأطراف ذات المصلحة كسبيل لتحقيق المنظمة لاستدامتها ودور الأنظمة الإدارية المدمجة في ذلك



Source : Les enjeux d'un système de management intégré qualité-sécurité environnement, [en ligne] disponible sur : http://www.euro-symbiose.fr/IMG/pdf/extraits_QSE.pdf(2010)

يتضح من الشكل أعلاه أنه على المؤسسة إذا ما أرادت الالتحاق بركب الاستدامة يجب عليها توفير الآتي:

- § وجود ثقافة تدفع المؤسسة نحو تحقيق الاستدامة؛
- § تبني الأنظمة الإدارية المدمجة مع توافر المؤسسة على مورد بشري كفء؛
- § توفر الموارد المالية اللازمة لتمويل سياسة التنمية المستدامة.

بتوافر العناصر أعلاه ومع التحديد الجيد لمتطلبات كل الأطراف ذات المصلحة والتي لها علاقة بالمؤسسة تنجح المؤسسة تحقيق استدامتها.

المطلب الثالث: الفوائد والعوائق التي تحول دون إدماج الأنظمة الإدارية المدمجة:

السؤال الذي يطرح نفسه: لماذا الانتقال إلى الأنظمة الإدارية المدمجة؟

هناك عدة مبررات ولعل أهم هذه المبررات هو تسهيل الحصول على رؤية إجمالية للرهانات الاقتصادية والإستراتيجية للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، تفعيل ردة الفعل تجاه التطورات في هذه الأنظمة والتحسين المستمر بهدف وصول المنظمة لأداء مستدام.⁽¹⁾

قرار إدماج الأنظمة الإدارية من عدمه يتطلب تحليل جد معمم. في الحقيقة حسب الإستراتيجية المستخدمة للفوائد التنظيمية، المالية والبشرية ستكون مختلفة ولها سلبياتها. من هنا وجب ضرورة معرفة الفوائد الداخلية والخارجية لتطبيق الأنظمة الإدارية المدمجة.

1- الفوائد الداخلية: الجدول التالي يوضح الفوائد الداخلية لإدماج الأنظمة الإدارية:

جدول (1-2): الفوائد الداخلية لتبني الأنظمة الإدارية المدمجة

التنظيمية	المالية	البشرية
تحسين نوعية الإدارة بتخفيض العناصر التشغيلية إلى عنصر واحد والحد من الحواجز بين الأنظمة الفرعية.	توفير المال وتخفيف التكاليف بالحصول على شهادة الأنظمة الإدارية المدمجة وبالتالي تقليص عمليات المراجعة الخارجية والداخلية.	زيادة التحفيز، اشراك العمال، التحسيس والتوعية، كفاية عمليات التدريب، الاتصال وكفاءة العمال ومؤهلاتهم حول توحيد المصطلحات.
زيادة الكفاءة التشغيلية وزيادة مواءمة الهياكل التنظيمية مع العناصر المماثلة وتبادل المعلومات بتجاوز الحدود التقليدية للمنظمة وتحسين الجهود.	تخفيض التكاليف بالحصول على التقييم للأنظمة الإدارية المدمجة. التوليفة المثلى: التكاليف/العائد Optimisation Cout/bénéfice	خلق صورة إيجابية عن المنظمة ونشرها بين الموظفين.
القضاء على الازدواجية والحشو والتضارب بين إجراءات الأنظمة الإدارية وتخفيف عبء الوثائق.	الرفع من هوامش الربح	
انتظام الوثائق المطبوعة والاتصال.	تخفيض التكاليف وذلك بالاستعانة بعدد أقل من المنسقين لتسيير الأنظمة منفصلة.	

Source : L'élaboration d'un système de management intégré : qualité et environnement,
Cente Universitaire de formation, université SHERBROUKE 2005, p.51.

(1) Ordre des experts comptable, Op.cit, p 231.

2- الفوائد الخارجية: ونلخصها في الجدول التالي:

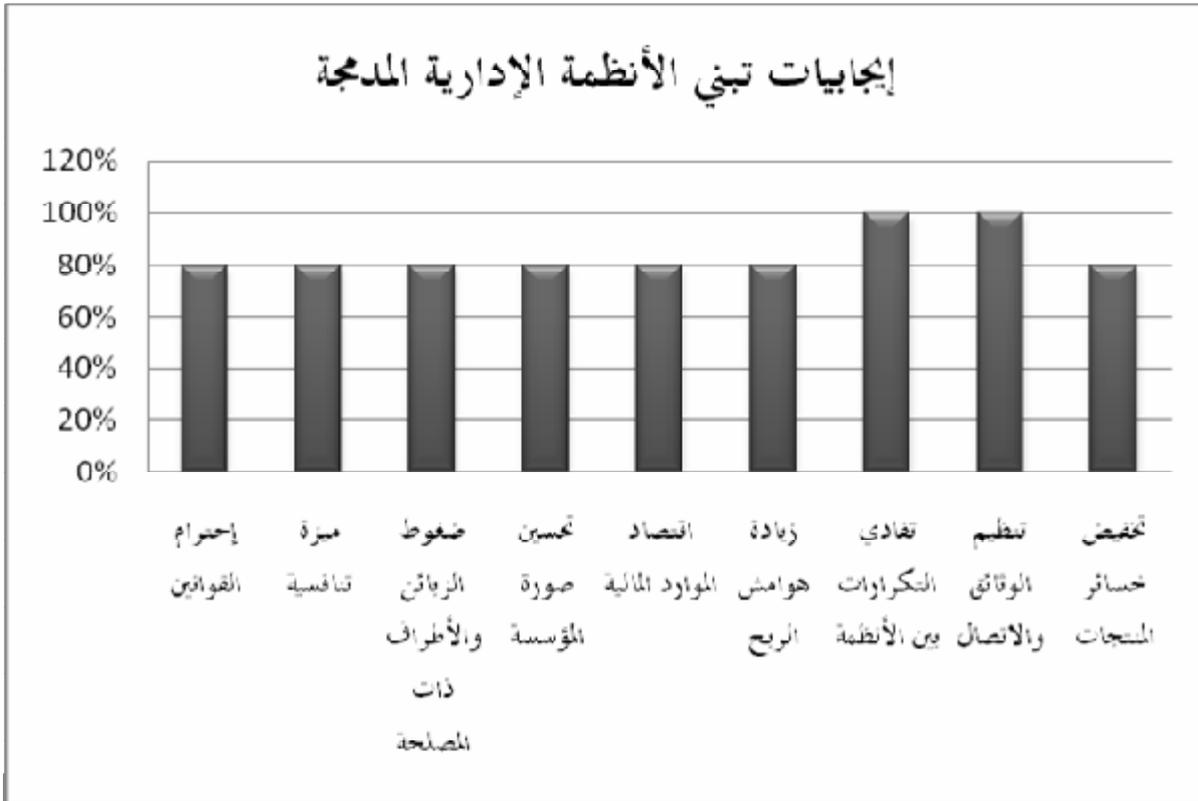
جدول رقم (1-3): الفوائد الخارجية

التجارية والتسويقية	الاتصال	الجودة، الصحة والبيئة
ميزة تنافسية أعلى	تحسين صورة المؤسسة	تحسين الجودة، البيئة والصحة لتحقيق أداء فعال ومستدام
تحسين وتدعيم تموضع المنظمة في السوق	تحسين علاقة المنظمة مع جميع الأطراف ذات المصلحة.	تقليل إنتاج الفضلات والنفايات الخطيرة.
البحث عن زبائن جدد وتلبية حاجاتهم برضى أكبر.	توافق أكثر لممارساتها مع المتطلبات التشريعية والتنظيمية.	تقليل الأخطار المهددة لأجهزة ومعدات الإنتاج وبالتالي عدم تعطيل العملية الإنتاجية.

Source: Centre Universitaire de formation, Op.cit. p.52

والشكل التالي لاستبيان يوضح الحوافز والفوائد في تبني الأنظمة الإدارية المدمجة:

شكل رقم (1-6): فوائد تبني الأنظمة الإدارية



Source : Centre Universitaire de formation, Op.cit., p.53

تدعم نتائج هذا الاستبيان ما ذهبنا إليه في الفوائد الداخلية والخارجية لتبني الأنظمة الإدارية المدمجة.

3- العوائق الداخلية لتبني المنظمة الإدارية المدمجة: نوجزها في الجدول التالي:

جدول رقم (1-4): العوائق الداخلية لتبني الأنظمة الإدارية

الموارد	المواقف والتصورات	التجسيد والترسيخ
نقص الموارد المالية	التغييرات تظهر ثورية وكذلك مقاومة التغيير من العمال Résistance aux changements الرجوع إلى الخوف من فقدان هوية المناصب، الوقت قصير جدا.	الاختلافات الثقافية بين التخصصات..
نقص المعارف، المهارات والتدريب للإدارة والعمال معا.	وعى أقل بالفوائد التي ستجني من تبني الأنظمة الإدارية المدمجة.	التعقيد والاختلاف بين النظم، وصعوبة العثور على القواسم المشتركة بين الوظائف.
نقص في إشراك أو تحفيز العمال	أولويات أخرى أكثر أهمية، انعدام او بالأحرى عدم وضوح الرؤية المستقبلية.	مجهود كبير يجب القيام به لتحقيق ذلك.
نقص الوقت والتحفيز سواء من جانب الإدارة أو العمال.	ملاحظة البيروقراطية	عدد زرع والتجسيد في وقت واحد متناسق مع احتمال الأخطاء
	توجه على المدى القصير	وجود نظام مسبق وقد تم تعطيله
	صراع محتمل بين وظيفة الإنتاج ومديرية الأنظمة الإدارية المدمجة.	
	ثقافة المنظمة لا تحفز لفعالية الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية	

Source: Centre Universitaire de formation, Op.cit., p.54.

4- العوائق الخارجية لتبني المنظمة الإدارية المدمجة: نوجزها في الجدول التالي:

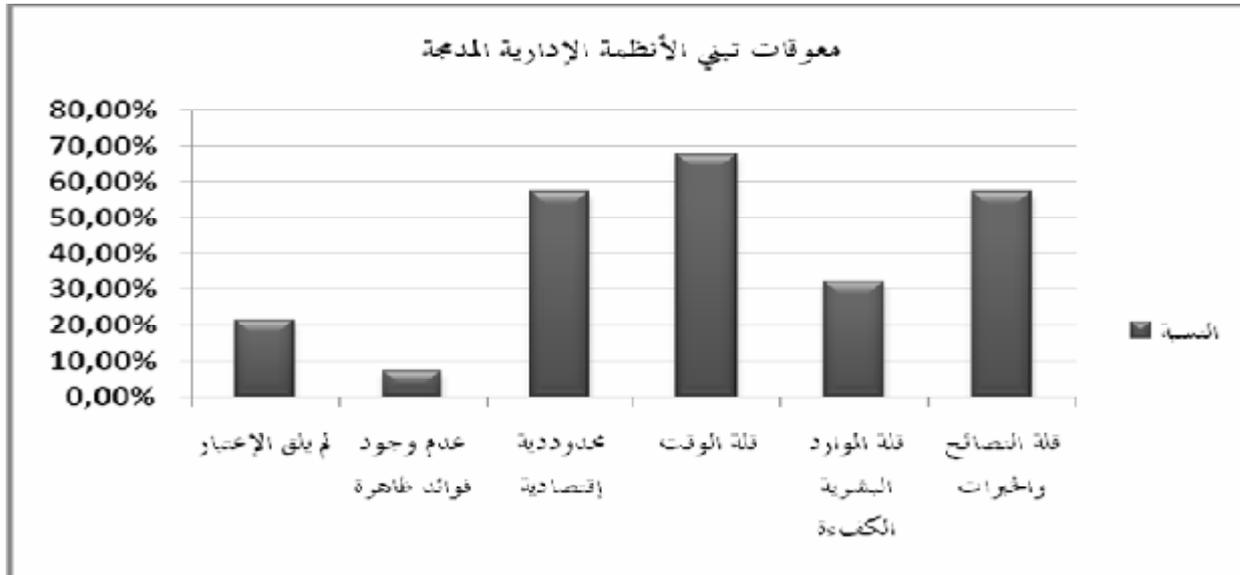
جدول رقم (1-5): العوائق الخارجية

الشهادات والتحقق منها	الاقتصاد	الدعم والتوجيه
تكلفة مرتفعة للحصول على الشهادة وعمليات المراجعة على الرغم من عملية الإدماج.	مبررات وفوائد غير كافية	عدم وجود هيكل دعم
تكرار الجهود بين المسجل والمراجعين الداخليين.	عدم اليقين من قيمة الأنظمة الإدارية المدمجة في السوق (تقييم المستهلكين لوجود الشهادة من عدمه عند قرار المفاضلة)	قلة الوسائل والتجارب في تبني الأنظمة الإدارية المدمجة بقطاع مشابه.
عدم قدرة أساليب المراجعة على التحسين وتقييم فعالية النظام.	متطلبات مختلفة للأطراف ذات المصلحة.	عدم وجود استشاريين من ذوي الخبرة في توفير المشورة، والافتقار لمعلومات نوعية وتعليمات متضاربة
		عدم وجود عرض وتحفيز لتبني الأنظمة الإدارية المدمجة.

Source: Centre Universitaire de formation, Op.cit., p.55.

وبالرجوع إلى الاستبيان حول عوائق تبني الأنظمة الإدارية كانت النتائج في الشكل البياني التالي:

شكل رقم (1-7): عوائق تبني الأنظمة الإدارية المدمجة



Source: Centre Universitaire de formation, Op.cit., p.55.

المطلب الرابع: دور الأنظمة الإدارية المدمجة في تحقيق التنمية المستدامة

تناولنا في المبحث الأول أهمية تبني المنظمة للأنظمة الإدارية كل على حدى وشرحنا بالتفصيل متطلبات الأنظمة الإدارية ومن ثم فإن القيمة المضافة لهذا المطلب من الفصل الأول هو الذهاب إلى أبعد من ذلك من خلال البحث في مساهمة الأنظمة الإدارية "الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية في تحقيق التنمية المستدامة. لقد تنامي مفهوم النتيجة الثلاثية في كل من الإدارة، الاستشارة، الاستثمار والمنظمات غير الحكومية، خلال السنوات القليلة الماضية، والفكرة من وراء هذا المفهوم هو أن نجاح المنظمات لا يقاس بالأداء التقليدي أو المالي، وإنما يقاس أيضا بالأداء الاجتماعي/ الأخلاقي والبيئي. وبطبيعة الحال فإن هذه الفكرة تأخذ وقتا لقبولها من طرف الأفراد داخل أو خارج المنظمات في العالم، لأن هذه الأخيرة لديها التزامات متعددة اتجاه الأطراف ذات المصلحة لكي تتبنى سلوكا مسؤولا.⁽¹⁾

ويمكن تعريف النتيجة الثلاثية TBL على أنها " النتائج الثلاثة لنشاط مؤسسة مستدامة: النتيجة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، ومن خلال هذا المفهوم تأخذ المنظمة في الاعتبار أدائها على اساس "3P"، الربح، البشر، الكون: Profit, People, Planet".⁽²⁾

إن الالتزام بالتنمية المستدامة من قبل المنظمة يحتم عليها الانتباه للمردودية الاقتصادية لنشاطها، ومحاولة التقليل من الآثار السلبية على البيئة والأخذ في الاعتبار مصالح الأطراف ذات المصلحة. وعليه تتمثل أبعاد النتيجة الثلاثية TBL في:⁽³⁾

- **البعد الاقتصادي:** هذا البعد لا يعبر عن الأداء المالي التقليدي فقط، ولكن يعبر أيضا عن طاقة المنظمة في المساهمة في التنمية الاقتصادية للمنطقة التي تنشط فيها، وكذلك بالنسبة لإرضاء الأطراف ذات المصلحة، بالإضافة إلى احترام مبادئ المنافسة السلمية (غياب الفساد، الاتفاق غير الشرعي، وضعية المسيطر...)، هذا البعد يشمل الأداء المالي، المبادئ التجارية، احترام المنافسة.
- **البعد الاجتماعي/ المجتمعي:** هذا البعد يشمل النتائج الاجتماعية لنشاط المنظمة لمجموع الأطراف ذات المصلحة: العمال (شروط العمل، مستوى المكافآت، الإقصاء، العنصرية، البطالة...)، الموردون والزبائن (السلامة، الأضرار النفسية للمنتج)؛ الجماعات المحلية (الإضرار، احترام الثقافات)؛ والمجتمع ككل. إذا نستخلص أن المنظمة تقيم انطلاقا من سياستها الاجتماعية واحترامها لحقوق الإنسان.

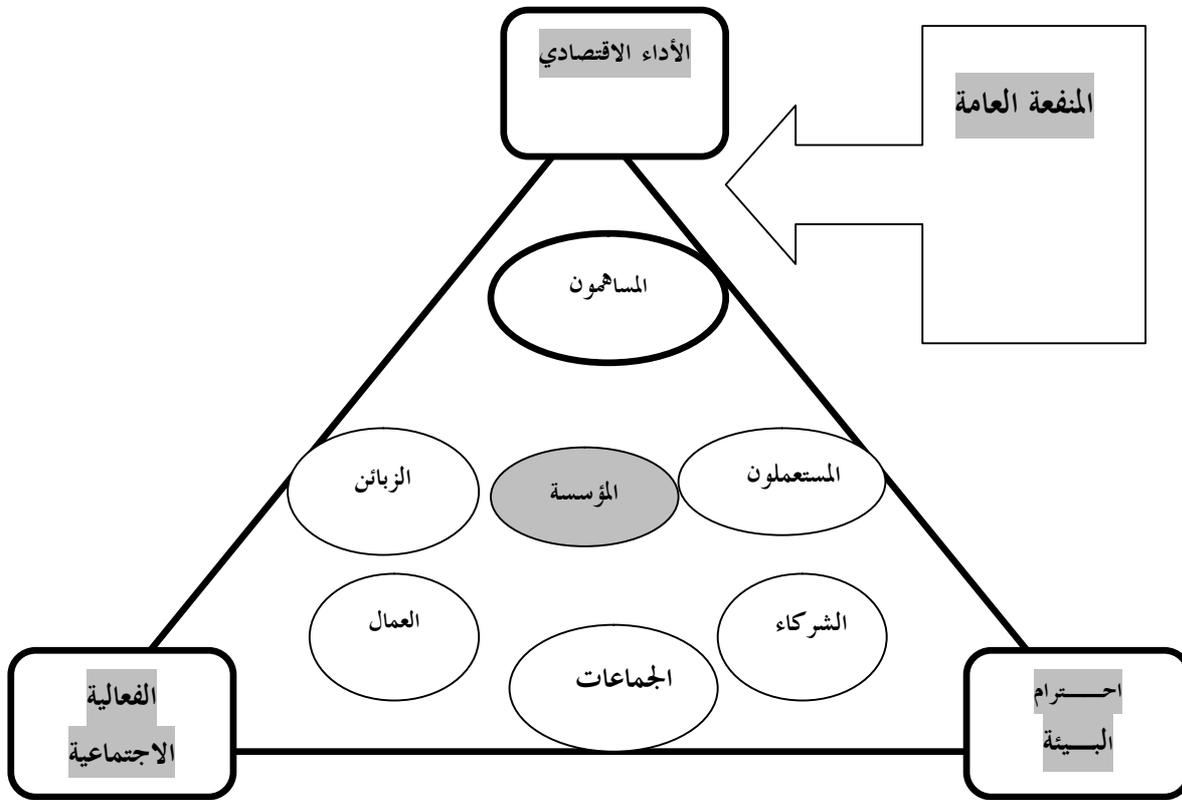
(1) Wayne Norman / Chris MacDonald, **Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line"**, Press, Business Ethics Quarterly, 2005,p.2

(2) voir glossaire du livre: Wolff, Fabrice Mauléon, **Le management durable**, La Voisier, France, 2008.p.140.

(3) J. Ernult1 / A. Ashta, **Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes: Évolution et perspectives**, Cahiers du CEREN 21, France, 2007, p. 14.

- البعد البيئي: هذا البعد يعنى بالتوفيق ما بين نشاط المنظمة وحماية الأنظمة البيئية، ويفرض تحليلا لآثار المنظمة ومنتجاتها من خلال استهلاك الموارد، انتاج الفضلات والانبعاثات الملوثة.

الشكل رقم (1-8) : يوضح أبعاد النتيجة الثلاثية TBL



Source: Jean Supizet, **Le management de la performance durable**, édition d'organisation, France, 2002, p.75.

مما سبق يتضح لنا الدور المحوري الذي تلعبه الأنظمة الإدارية المدمجة في تحقيق النتيجة الثلاثية "الأداء الاقتصادي، البيئي والأداء الاجتماعي" ومن ثم تحسين الحوار مع الأطراف ذات المصلحة في توجه سليم لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة.

المبحث الرابع: إدماج الأنظمة الإدارية:

تهدف من خلال هذا المبحث إلى توضيح العديد من الأمور الهامة والعملية للمؤسسة

المطلب الأول: وظيفة الأنظمة الإدارية المدمجة ومواصفات المسؤول عنها

1- تأسيس وظيفة الأنظمة الإدارية المدمجة:

لقيادة وتسيير وظيفة الأنظمة الإدارية المدمجة " جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية في العمل" من الضروري توفير الأرضية المناسبة للقيام بذلك.

وتتم عملية تبني الأنظمة الإدارية المدمجة عبر المراحل التالية: (1)

أ- مرحلة اتخاذ القرار بإدماج الأنظمة الإدارية: ويتم عبر اتخاذ الإدارة العليا لقرار تبني سياسة موحدة خاصة بالأنظمة الإدارية المدمجة "جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية"

ب- مرحلة التحضير لعملية الإدماج: من خلال العمل على تكوين العمال في مجال الأنظمة الإدارية المدمجة وتوحيد الإجراءات ونظام التوثيق.

ج- مرحلة البدء في عملية الإدماج: الانطلاق الفعلي في تطبيق عملية الإدماج.

2- مهام المسؤول عن الأنظمة الإدارية المدمجة:

إذا كانت وظيفة إدارة الجودة مرتبطة مباشرة بالإدارة، سيكون نفس الشيء بالنسبة لوظيفة الأنظمة الإدارية المدمجة. مسؤول هذه الأخيرة سيكون على اتصال مباشر بالإدارة العليا، مهامه ستكون متعددة ومتفاوتة حسب حجم ونشاط المؤسسة.

1-2- أهداف مرتبطة بالسهر على تحديد الأهداف الخاصة بالأنظمة الإدارية المدمجة بالتنسيق مع الإدارة العليا:

- الأخذ بعين الاعتبار كل تطلعات الأطراف ذات المصلحة،
- ضمان التحديث المنتظم لعملية الاستماع للزبون، تحليل الأخطار الخاصة بالصحة والسلامة في العمل والآثار البيئية،
- ضمان تطبيق التشريعات،
- أن يكون محاور مع جميع الأطراف ذات المصلحة،
- القيام بدراسات التغذية الراجعة للمنافسين،
- ضمان متابعة التطورات التكنولوجية خاصة تلك المتعلقة بوظيفة الأنظمة الإدارية المدمجة.

(1) AFNOR, Systèmes de management-Lignes directrices pour leur intégration, normalisation française, 2004, p 7.

2-2- مهام أخرى مرتبطة بقيادة و الاشراف الخاص على أهداف الأنظمة الإدارية المدمجة على العمليات:

- ضمان قيادة الأنظمة الإدارية المدمجة،
- تقديم حوصلة النتائج والتقارير للإدارة العليا،
- إشعار الإدارة العليا بالأخطار التي تهدد الأنظمة الإدارية المدمجة عند الضرورة،
- تنظيم عمليات المراجعة الداخلية والخارجية،
- تقديم لوحة تحكم موحدة للأنظمة الإدارية المدمجة " جودة، بيئة وصحة وسلامة في العمل" مع التقييم والتعليق عليها.

2-3- مهام متعلقة ببناء وإنشاء الأنظمة الإدارية المدمجة:

- إنشاء وقيادة الأنظمة الإدارية المدمجة متوافقة مع المتطلبات التشريعية والمتطلبات القانونية السارية المفعول،
- وضع حيز التنفيذ لسياسة موحدة: جودة، بيئة وصحة وسلامة في العمل مع قادة العمليات،
- خلق إجراءات: الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية للنظام والدليل،
- المساعدة على تحرير وثائق أخرى خاصة بالأنظمة الإدارية المدمجة (نماذج تعليمات)،
- مهام متعلقة بتنشيط ونشر ثقافة الأنظمة الإدارية المدمجة:
- بعث أنشطة التحسين للأنظمة الإدارية المدمجة،
- ضمان التحسيس والتوعية المستمرين للأنظمة الإدارية المدمجة مع جميع الشركاء،
- تنظيم عملية الاتصال الداخلي والخارجي،

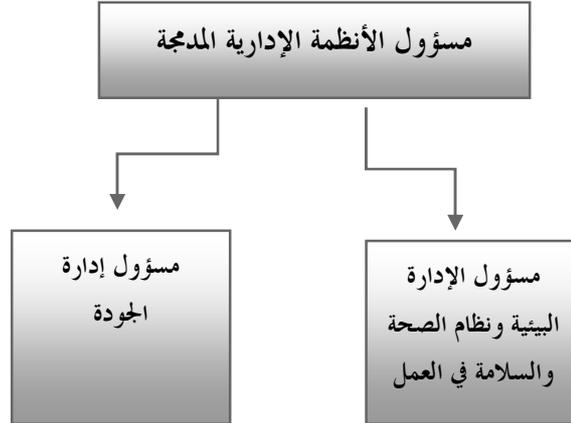
يقدم المسؤول على الأنظمة الإدارية المدمجة للإدارة العليا ضمان بأن النظام المطبق في المنظمة يضمن مستوى من التحكم في الأخطار جد مقبول. يساعد الإدارة على توضيح سياسة الأنظمة الإدارية المدمجة بتقديم بيانات ومعطيات هامة حول: الاستماع للزبائن، تحليل الأخطار، السهر على تطبيق القوانين والتشريعات مع الحرص على متابعة الجديد في هذا المجال. ثم تقديم أدوات الإثبات "لوحة التحكم" بأن هذه السياسة المطبقة سمحت بتحقيق الأهداف المسطرة.

ويقوم كذلك المسؤول عن الأنظمة الإدارية المدمجة بدور تحذير الإدارة عند وجود بعض الانحرافات تقوم بالتجاوب وتقييم الأخطار و اتخاذ الإجراءات التصحيحية. حسب رأي المدراء فإن المسؤول عن وظيفة الأنظمة الإدارية المدمجة يتموضع أيضا كمورد رئيسي وذلك بمساعدته لقادة العمليات على أن يدمجوا في إدارتهم الجودة، البيئة والصحة والسلامة في العمل والتي أساسها التحسين المستمر وتسيير الأخطار، ويوفر المسؤول الأدوات، الطرائق، قيادة العمليات وتنشيط سياسة الأنظمة الإدارية المدمجة.

3- الهيكل التنظيمي لوظيفة الأنظمة الإدارية المدمجة:

في كل الحالات عند الحديث عن الأنظمة الإدارية المدمجة يفرض أن هناك مسؤول واحد يقود وظيفة الأنظمة الإدارية. في أبسط الحالات، المسؤول عن وظيفة إدارة الجودة يصير المسؤول على وظيفة الأنظمة الإدارية المدمجة والمنظمة تبقى على حالها ويمكن أن تأخذ المقترحات العملية الأكثر التالية:
المقترح الأول: ويكون من خلال الهيكل التنظيمي التالي:

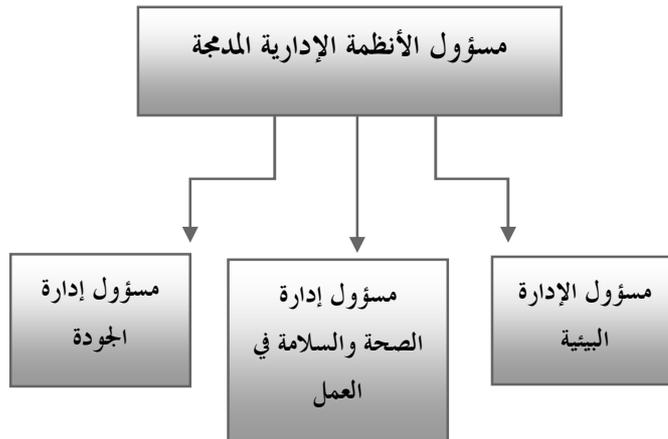
شكل رقم (1-9) : الهيكل التنظيمي لوظيفة الأنظمة الإدارية المدمجة



Source: Florence Gillet-Goinard, Op.Cit, p.159.

يوضح لنا هذا المقترح أن يكون هناك مسؤول واحد لكل من الإدارة البيئية و الصحة والسلامة المهنية ومسؤول مباشر على الإدارة البيئية، كل منهما تحت الإشراف المباشر لمسؤول الأنظمة الإدارية المدمجة.
المقترح الثاني: ويكون من خلال الهيكل التنظيمي التالي:

شكل رقم (1-10): الهيكل التنظيمي لوظيفة الأنظمة الإدارية المدمجة

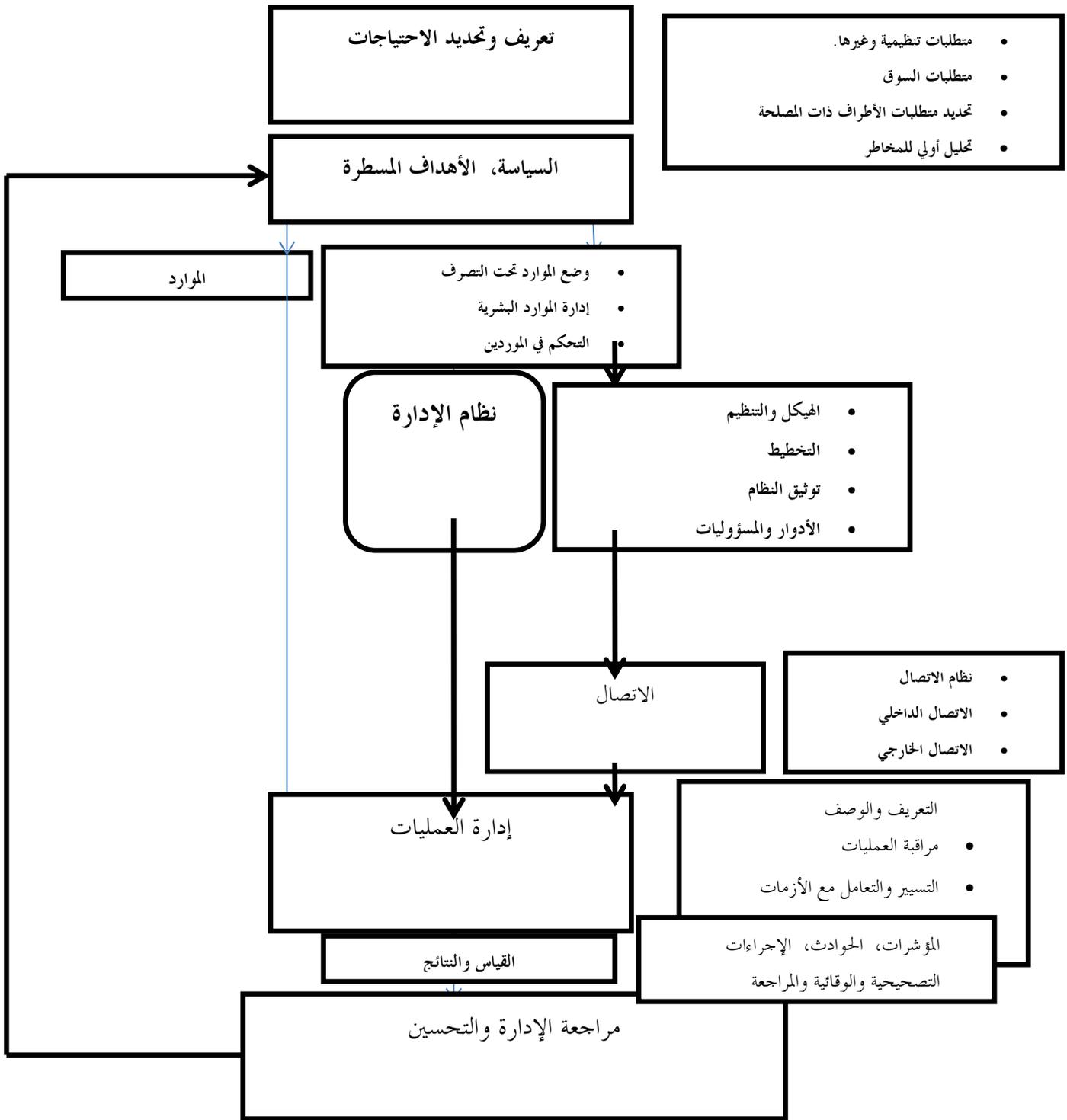


Source: Florence Gillet-Goinard, Op.Cit, p.159.

يوضح لنا الهيكل التنظيمي وجود ثلاث إدارات منفصلة وظيفيا تحت إشراف مسؤول الأنظمة الإدارية المدمجة.

4- هيكل الأنظمة الإدارية المدمجة: وتمر عبر المراحل التالية:

شكل رقم (11-1): هيكل وظيفة الأنظمة الإدارية المدمجة



Source : Genipro Canada, Systemes de management integrés, Alger, Organisé le 12 au 13 Octobre 2004.p.17.

المطلب الثاني: الأشكال المختلفة للإدماج:

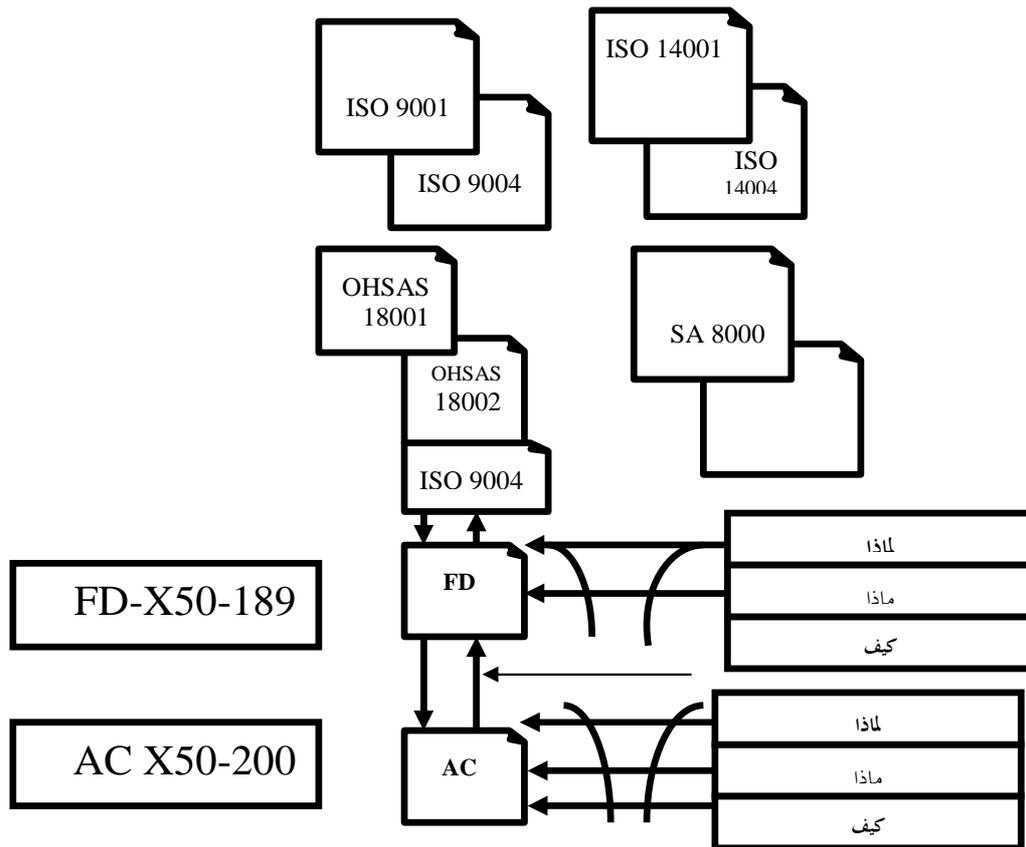
1- حالات إدماج الأنظمة الإدارية:

الحالة الأولى: توجه المنظمات التي ليس بها أي نظام إدارة خاص بالجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية نحو تطبيق الأنظمة الإدارية المدمجة مباشرة لتجنب التكاليف المرتفعة للحصول على الشهادات منفصلة ومن جهة أخرى كسب الوقت وضمان إقامة نظام إداري موحد فعال.

الحالة الثانية: إقناع المنظمات التي بها هذه الأنظمة الإدارية منفصلة بالعمل على إدماجها ومن ثم الحصول على تقييس الأنظمة الإدارية المدمجة (SMI) خاصة في ظل توافر أدوات على المستويين الدولي والمحلي تساعد على تسهيل الإدماج نلخصها كآآتي: (1)

- المعيار AC X50-200 الأنظمة الإدارية المدمجة – أحسن الممارسات واستغلال الخبرات السابقة Systèmes de management intégré-Bonnes pratiques et retours d'expérience.
- المعيار: FD-X50-189 الأنظمة الإدارية-متطلبات الإدماج

شكل رقم(1-12): المعايير المساعدة لإدماج الأنظمة الإدارية جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية



Source: AFNOR/AFAQ, Le système de management Intégré OSE "Stratégie et Outils", Conférence débat 3C, Sisqual, 2004, p.4.

(1) AFNOR/AFAQ, Le système de management Intégré OSE "Stratégie et Outils", Conférence débat 3C, Sisqual, 2004, p.3.

يمكن أن نصنف أشكال التكامل إلى ثلاثة مستويات: تكامل على مستوى القمة، تكامل على مستوى العمليات والمستندات وتكامل على مستوى الموارد البشرية.

2- مستويات التكامل:

2-1- التكامل على مستوى القمة: ويركز التكامل على مستوى القمة على التكامل على مستوى السياسات والتكامل على مستوى وظائف الجودة، الأمن والبيئة. فالتكامل على مستوى السياسات يتطلب أن سياسات الجودة والأمن والبيئة تكون مبنية في نص واحد أو مستند واحد، أو قد تكون على مستندات مختلفة لكن لديها مرجعية واحدة تبين تعهد الإدارة العليا، بمعنى "مشروع المنظمة". أما بالنسبة لوظائف الجودة والأمن والبيئة، من المفترض أن تكون هناك "سلطة واحدة" على الوظائف الثلاثة كما تناولناه سابقاً. (انظر الشكل رقم 1-10).

2-2- التكامل على مستوى العمليات والمستندات: بالنسبة للعمليات يمكن أن نميز بين عمليات الإنجاز والعمليات المساعدة وعمليات التوجيه أو الإدارة.

إن عمليات الإنجاز هي تلك العمليات الهادفة لخلق قيمة مضافة لتلبية احتياجات الزبائن ومختلف الأطراف المستفيدة من المنظمة. أما العمليات المساعدة تمثل العمليات الضرورية للتسيير الفعال والكفاء للمنظمة. في حين أن عمليات التوجيه والإدارة تعنى بالأنشطة التي تقع تحت المسؤولية المباشرة للمسيرين.

إن عملية التكامل تتطلب على مستوى عمليات الإنجاز أن المتطلبات الضرورية المتعلقة بالجودة والأمن والبيئة مأخوذة بعين الاعتبار في جميع مراحل فترة حياة المنتج أو الخدمة من بداية تحديد احتياجات الزبون حتى تسليم المنتج أو الخدمة مروراً بالمرحلة الوسيطة. أما بالنسبة للعمليات المساعدة، يتطلب النظام المتكامل توفير الوثائق والمستندات الضرورية واعتماد برامج للتكوين وتحديد الإجراءات والتعليمات الضرورية. كما تتطلب من عمليات التوجيه والإدارة ضرورة تحديد الأهداف وتوحيد السياسات لوظائف الجودة، الأمن والبيئة في كل متكامل.

أما بالنسبة لعملية التكامل في مجال المستندات من الأحسن بناء "هرم للمستندات". فمن جهة قمة الهرم، يجب وضع دليل موحد للجودة والصحة والسلامة المهنية والبيئة موجه للإجراءات والتعليمات. أما من جهة قاعدة الهرم، من الضروري اعتماد مستندات ووثائق خاصة لكل وظيفة ولكنها متكاملة خدمة للنظام العام.

2-3- التكامل على مستوى الموارد البشرية: يتطلب نظام الإدارة المتكامل تحريك وتحفيز وتكوين الموارد البشرية باعتبارهم أساس المنظمة. إن إعطاء الموارد البشرية الحرية في اختيار سلوكيات العمل، تحديد الإجراءات، طرق العمل سوف يحث أفراد المنظمة على التفكير في متطلبات الجودة والأمن والبيئة بالبحث على التحسين المستمر لمختلف العمليات والأنشطة.

المطلب الثالث: تطبيق الأنظمة الإدارية المدمجة: **Mise en œuvre d'un Système de management intégré**

1- تشخيص وتقييم الوضع الأولي: **Diagnostic et état des lieux**

وتعد الإجراءات الأول في تطبيق الأنظمة الإدارية المدمجة:

أ- التشخيص: ويساعد على تحديد العناصر الآتية:

- يسمح بتحديد وتسليط الضوء على العوائق، نقاط قوة وضعف المنظمة.
- التشخيص الأولي يمكن أن يتم من الداخل لكن التشخيص بصفة عامة يقوده مستشار

Consultant

ب- تقييم الوضع الأولي: يمر بالمراحل التالية: هو نتيجة التشخيص ويسمح بإعداد مخطط للتدخل **Plan d'action**
Directeur

2- مقارنة مجالات التطبيق وأهداف التشخيص جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية:

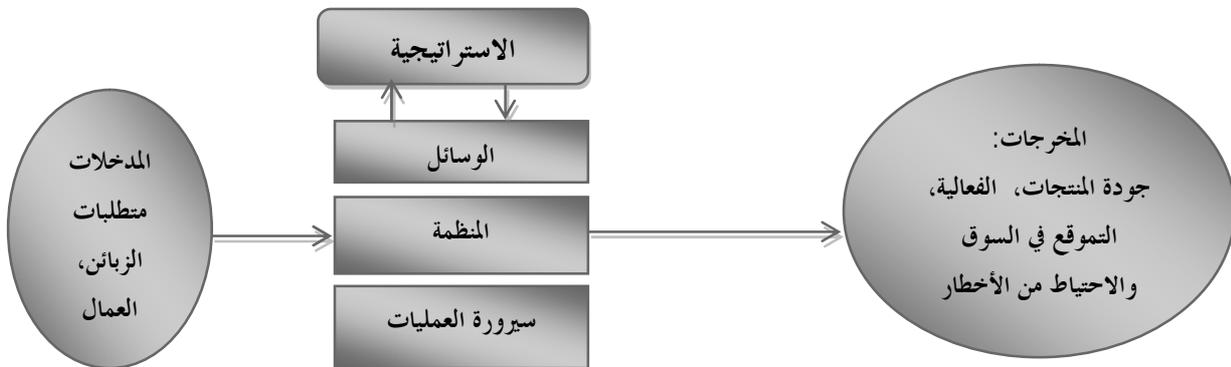
جدول رقم(1-6): مقارنة مجالات التطبيق وأهداف التشخيص جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية

Type de démarche نوع المنهج		الأهداف Objectif
Q	تشخيص الجودة Diagnostic Qualité	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد نقاط القوة والضعف • المقارنة مع المنافسة
E	المراجعة البيئية الأولية Revue environnementale initiale	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد وتعريف المظاهر البيئية • قياس النتائج مقترنة بالفرص والإمكانيات
S	الانتقال الى المراجعة الأولية	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد المخاطر • تحليل وتصنيف الأخطار

Source : Genipro Canada, **Systèmes de management intégrés**, Alger, Organisé le 12 au 13 Octobre 2004. p.19.

3- التخطيط: نلخص عملية التخطيط من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(1-13): تخطيط عملية إدماج الأنظمة الإدارية



Source: Genipro Canada, **Systèmes de management intégrés**, Alger, Organisé le 12 au 13 Octobre 2004. p.19.

4- نظام التوثيق: Le système Documentaire

يعد نظام التوثيق عنصرا رئيسا في أي عملية تطبيق ونجاح الأنظمة الإدارية للمنظمات. يلعب الدور الرئيس بالنسبة إلى: (1)

- نشر ومعرفة السياسة والأهداف؛
- شرح عناصر نظام الإدارة ونشر الوعي بالمسؤوليات على كل المستويات؛
- شرح طرائق العمل، مراقبة وتحسين ما تم فعله؛
- الحفاظ على المعارف المكتسبة.

ولكي يكون نظام الإدارة فعالا واقتصاديا يجب بناء بظام بحجم ضروري وكافي، بمعنى تكييفه لأبعاد المؤسسة، لاحتياجاتها ولتعقيد المهام والطرائق المستخدمة.

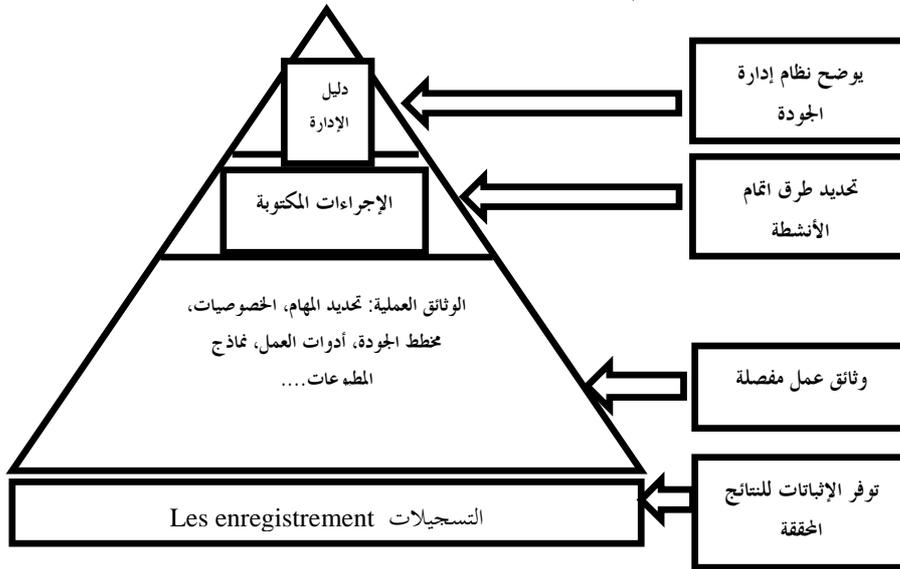
5- هيكل الوثائق: Structure Documentaire: في حالة نظام إدارة خاص بالجودة، الأكثر انتشارا وفعالية هو

أن يكون نظام التوثيق مرتب تصاعديا في شكل هرم يتكون من ثلاث أو أربع مستويات:

- في القمة، دليل الجودة؛
- في الأعلى دليل الجودة، الإجراءات المكتوبة لنظام الجودة؛
- في الأسفل، أدوات العمل، النماذج والوثائق المختلفة.

كذلك أحيانا نقوم بوضع التسجيلات في قاعدة الهرم، والشكل التالي يوضح هرم وثائق الجودة:

شكل رقم (1-14): هرم وثائق إدارة الجودة



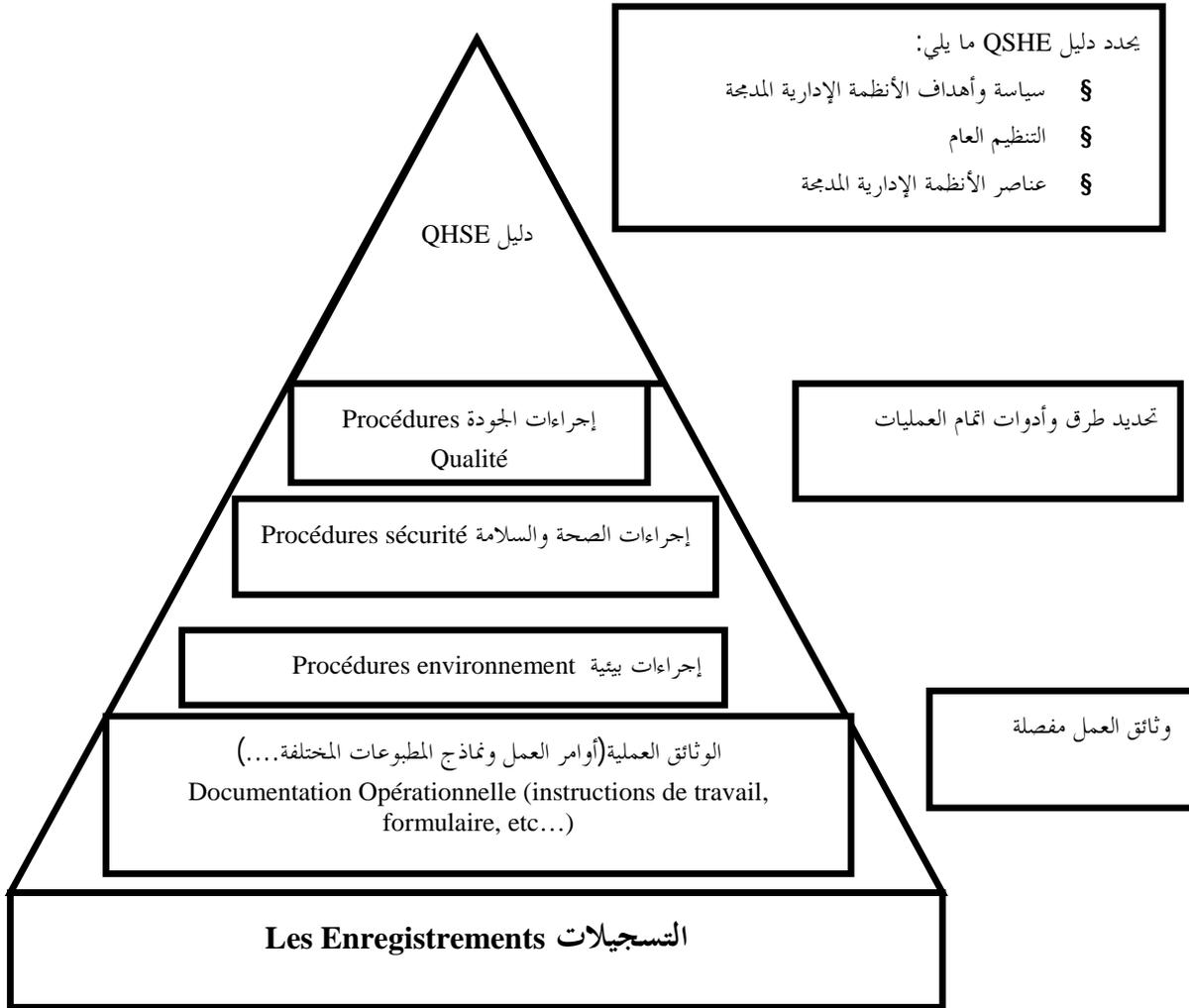
Source: Bernard Forman, **Qualité, Sécurité et Environnement: construire un système de management intégré**, Édition AFNOR, Paris, 2007, p.232.

(1) Bernard Froman/ Jean-Marc Gey / Fabrice Bonnifet, op.cit, p.231.

لإقامة الأنظمة الإدارية المدمجة "جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية (QSE)"، يتوفر لدينا خيارات لتحرير دليل أو أكثر. في الحقيقة هذا يعتمد على أهمية المنظمة وتعدد قطاعاتها، وسياستها وعليه نقترح دليل وحيد للأنظمة الإدارية المدمجة، يعرض هذا الدليل سياسة المؤسسة، الأهداف وعناصر الأنظمة الإدارية المدمجة.

والمهرم التالي يوضح فلسفة هذا الخيار:

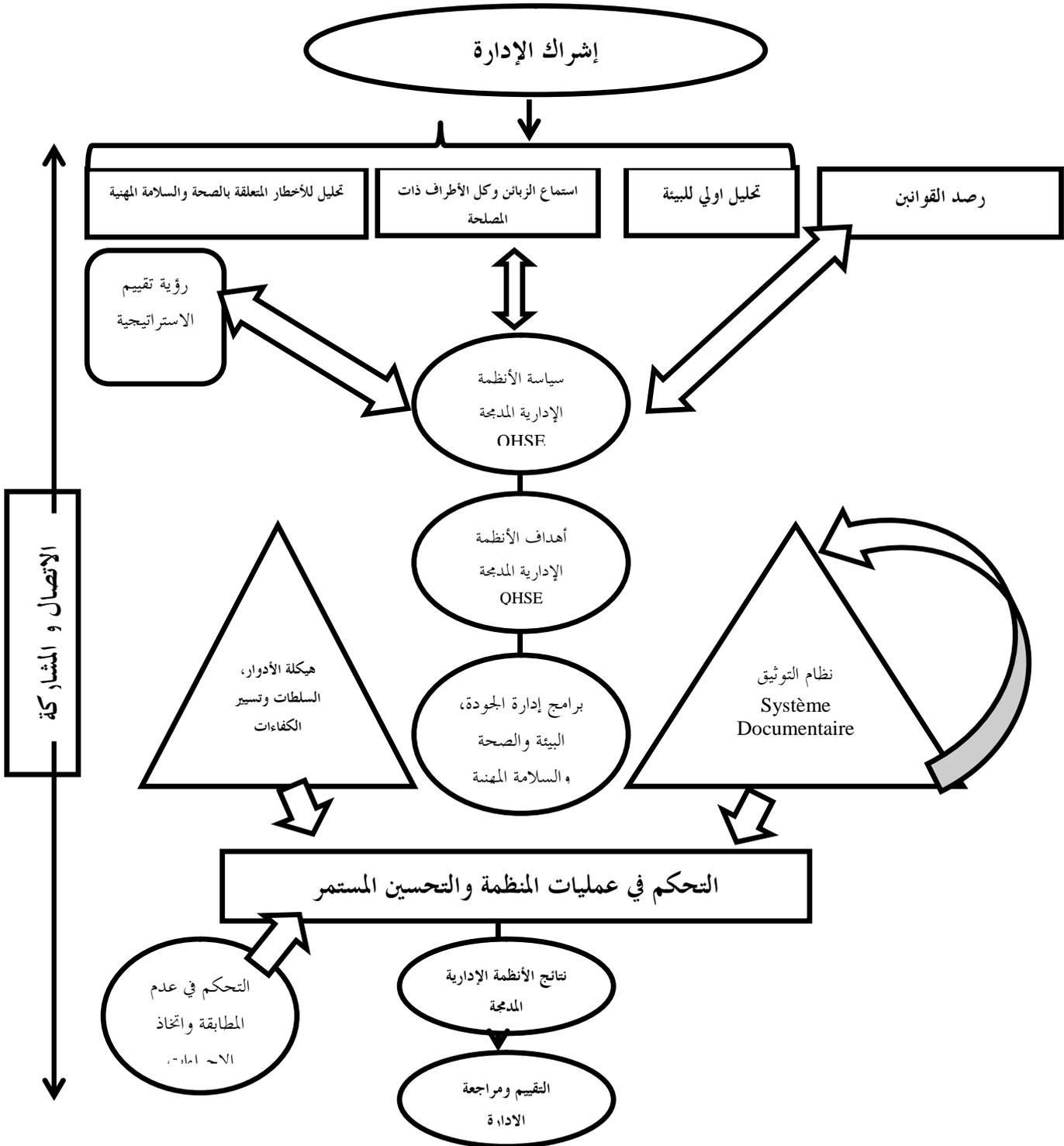
شكل رقم (1-15): هرم بدليل يدمج كل من إدارة الجودة، الإدارة البيئية وإدارة الصحة والسلامة المهنية



Source: Bernard Forman, **Qualité, Sécurité et Environnement: construire un système de management intégré**, Édition AFNOR, Paris, 2007, p.233.

مما سبق يكمن تلخيص آلية عمل الأنظمة الإدارية المدمجة كالآتي:

شكل رقم (1-16): آلية عمل الأنظمة الإدارية المدمجة



Source: Florence Gillet-Goinard, Bâtir un système intégré Qualité-Sécurité-Environnement, Édition d'Organisation, Paris 2006, p.140.

المطلب الرابع: مراجعة الأنظمة الإدارية المدمجة جودة بيئة، صحة وسلامة مهنية:

في السابق كان قيام المراجعين بعمليات مراجعة المطابقة (Audit de Conformité) لمؤسسات كانت فاعلة عندما طبقت عمليات مراجعة الأنشطة وكان هدف المراجعة ضمان تطابق الإجراءات، اليوم ظهرت ضرورة تجاوز ذلك نحو عمليات مراجعة للفعالية والأداء.⁽¹⁾

سابقا كان المراجع يقوم بعمليات مراجعة الجودة، لكن اليوم تطورت المراجعة الداخلية (خارج المراجعة المالية ومراقبة التسيير) مع مواصفات الأيزو الخاص بالجودة وأصبحت عمليات المراجعة تهدف إلى مراجعة الأنظمة الإدارية المدمجة "جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية" وحتى ممارسات التنمية المستدامة في المؤسسة. كل ذلك بهدف خلق الثقة وبنائها على أسس سليمة مع جميع الأطراف ذات المصلحة.

إذن تتطلب عملية تحسين وصيانة الأنظمة الإدارية المدمجة وقفة تقييمية دورية ودائمة بواسطة القيام بعمليات مراجعة وتدقيق تقود نتائجها إدارة المنظمة لاتخاذ أفضل القرارات التصحيحية والوقائية لتحقيق ديناميكية التحسين المستمر للأداء (Amélioration Continue des Performances)

1. تعريف المراجعة:

يمكن التذكير بأن مصطلح مراجعة Audit يعود استخدامه إلى ميدان المحاسبة والمالية وذلك نهاية القرن 19 م في إنجلترا وبالتحديد في لندن أين تأسس أول مكتب مراجعة.

و يرجع أصل مصطلح (Audit) إلى الفعل اللاتيني (Audire) والذي استخدمه الرومان للتعبير عن عمليات الرقابة التي كانت تستهدف - باسم الإمبراطور - تسيير الأقاليم المختلفة للإمبراطورية.⁽²⁾ ويمكن تعريف المراجعة كما يلي:

عملية نظامية، مستقلة وموثقة تسمح بجمع معلومات (انحرافات) موضوعية يمكن من خلالها الوصول إلى مدى مطابقة (Conformité) عناصر (نشاطات، عمليات، إجراءات...) النظام المستهدف مع شروط (Exigences) المراجع المعتمدة في الميدان المعني.

ومن الضروري هنا التفريق بين مفهوم المراجعة (Audit) و مفهوم التشخيص (Diagnostic)، فالمراجعة فحص منهجي و مستقل يجرى اعتمادا على مرجع موجود لاستخراج انحرافات مع معايير معينة. أما التشخيص فهو عبارة دراسة لوضعية المنظمة و تأثيراتها على المحيط. كذلك يجب التفريق أيضا بين مفهوم المراجعة (Audit) ومفهوم التفتيش (Inspection) إذ أن هذا الأخير تقوم به سلطة عمومية قصد الحفاظ على احترام الضوابط القانونية المتعلقة بالبيئة.

(1) Yvon Mouglin, **Les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEDD**, Edition AFNOR, Paris, 2008, P. 5.

(2) Pierre Vandeville, **L'Audit Qualité**, sécurité-Environnement, AFNOR, Paris, 2002, p. 9.

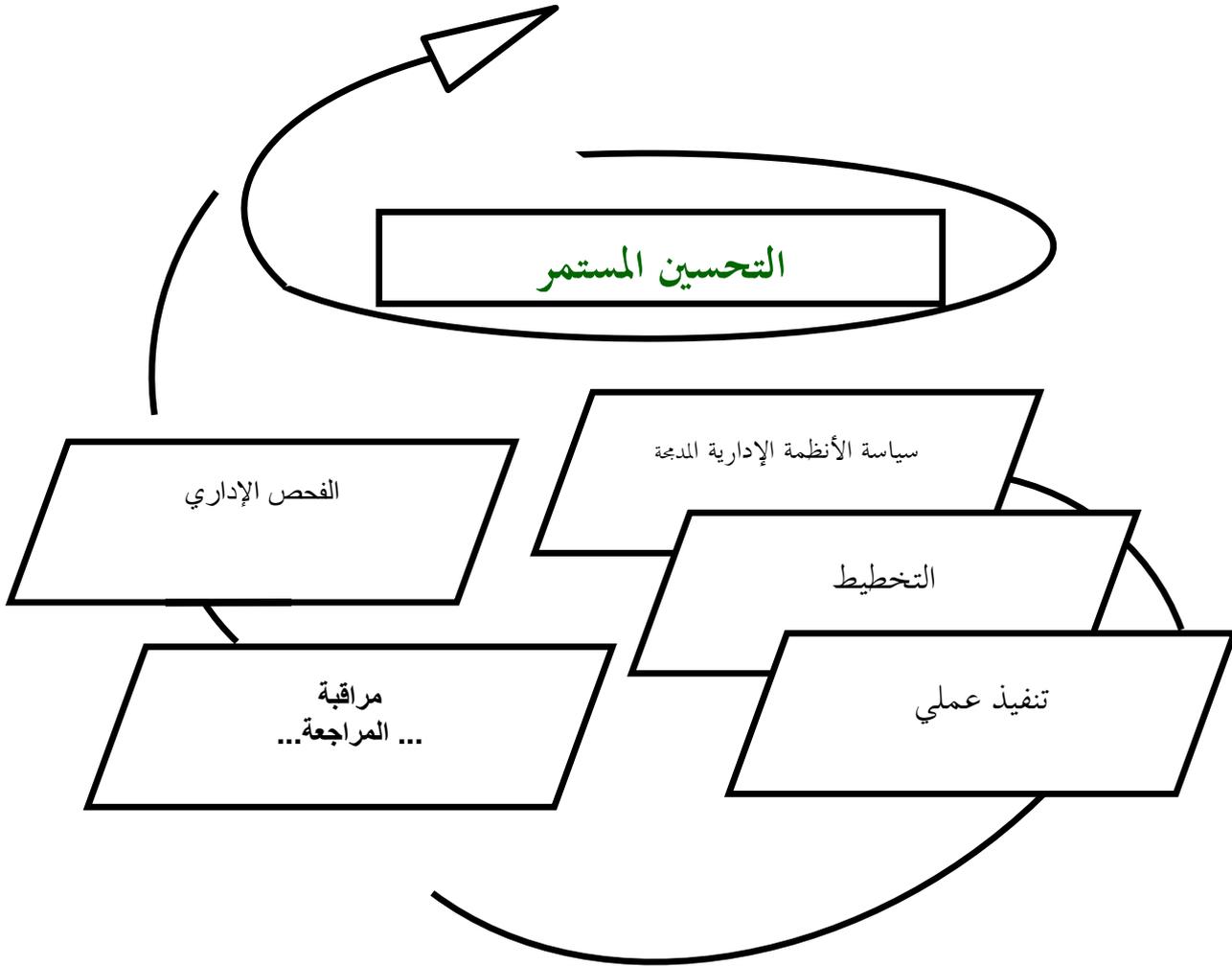
2- تعريف برنامج المراجعة Programme d'audit:

هو مجموعة عمليات المراجعة المخططة في مجال زمني محدد و لغاية واضحة حسب التعريف الوارد في المواصفة الخاصة بالمراجعة الأيزو 19011⁽¹⁾ :

- يختلف حجم برنامج المراجعة باختلاف حجم، طبيعة ومدى تعقيد نشاط المنظومة.
 - يحتوي على جميع العمليات اللازمة لتخطيط وتنظيم جميع المراجعات مهما تعددت واختلفت، كما يقدم الموارد الضرورية للتنفيذ بصورة فعالة وفاعلة في مجال زمني محدد.
 - يمكن إعداد مجموعة من برامج المراجعة
 - تقوم الإدارة في العادة بمنح تفويض لمسؤول إدارة البيئة لإدارة برامج المراجعة، ويقوم بـ:
 - أ- إعداد، تنفيذ، مراقبة و تحسين برامج المراجعة.
 - ب- رصد الموارد اللازمة و التأكد من توفيرها.
- تعتبر المراجعة جزءا لا يتجزأ من الأنظمة الإدارية المدمجة والذي يركز في أساسه على حلقة التحسين المستمر (PDCA)، وتشكل جزءا مهما من الرقابة (Contrôle) والتي تشكل مخرجاتها أساسا لاتخاذ القرارات التصحيحية والتحسينية للأنظمة الإدارية المدمجة في المؤسسة.
- وتتكون عملية الرقابة من مجموعة من الأدوات نذكر من بينها - بالإضافة إلى المراجعة-:
- § المؤشرات ولوحات القيادة جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية (Indicateurs et tableaux de bord QHSE)
 - § تحليل دورة الحياة (Analyse du cycle de vie)
 - § اليقظة في مجال الأنظمة الإدارية المدمجة (Veille en QHSE)
 - § المقارنة النموذجية للأنظمة الإدارية المدمجة (Benchmarking QHSE)
- وتتم عملية المراجعة وفق المنهجية التالية الموضحة في الشكل التالي:

(1) Michel Jonquière, **Réussir les audits Qualité et Environnement la norme NF EN ISO 19011**, AFNOR, Paris, 2003, p.3.

شكل رقم (1-17): عمليات المراجعة وفق مبدأ التحسين المستمر للأنظمة الإدارية المدمجة.



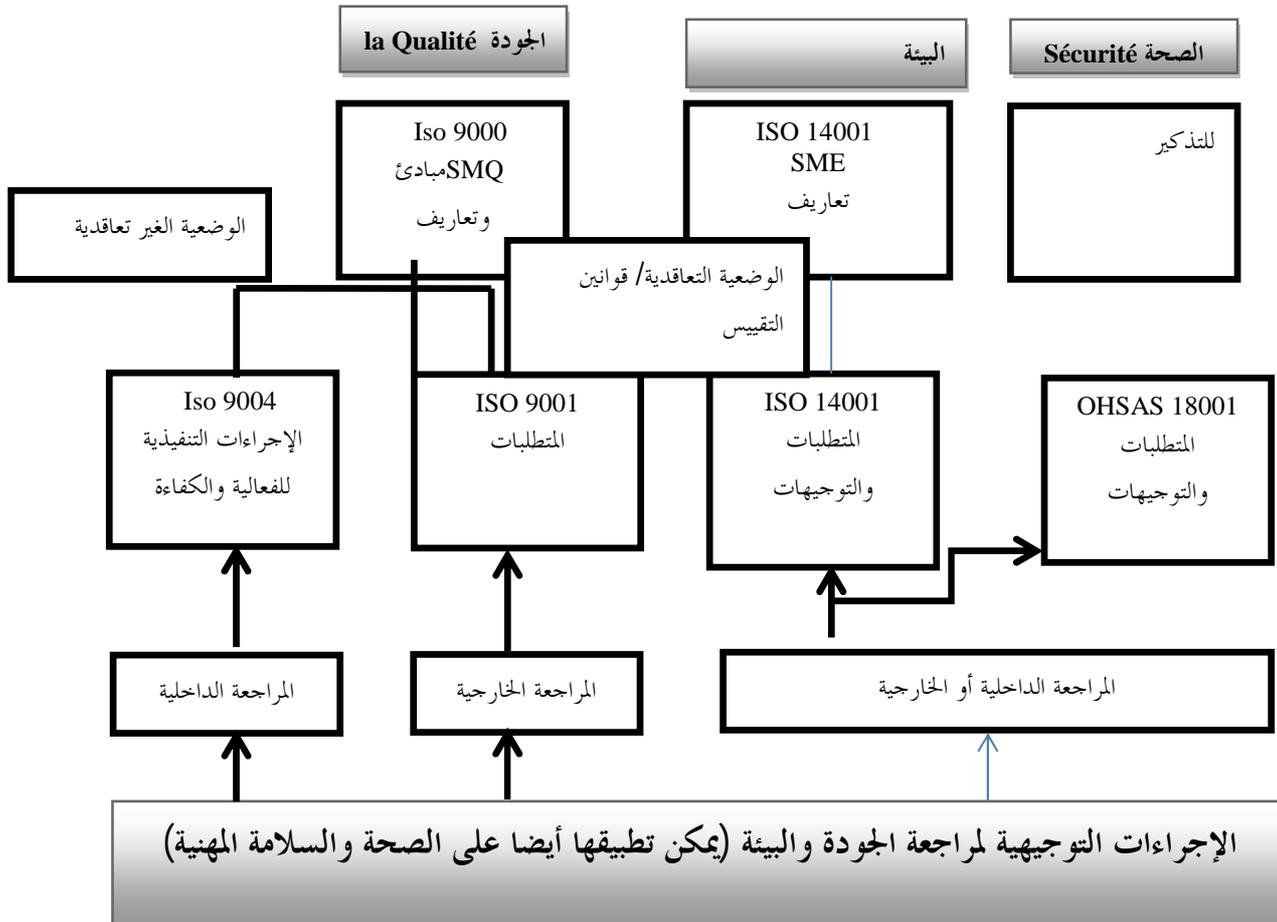
المصدر: من إعداد الطالب.

نستخلص أن عمليات المراجعة هي الضامن الوحيد لاستمرارية وفعالية الأنظمة الإدارية المدمجة وفق مبدأ التحسين المستمر من خلال تحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها بما يتطابق مع متطلبات الأنظمة الإدارية المدمجة.

3-المراجعة والمواصفات الدولية ل'audit et les normes internationales

في الوقت الراهن أجزاء "إدارة برنامج مراجعة" و"كفاءات المراجعين" هي مدمجة في مواصفة الأيزو 19011، حيث أن الهدف الرئيس يبقى تطوير منهجية وتقنيات المراجعة.

شكل رقم (1-18): مبادئ هيكلية أهم المواصفات التي تدير عمليات المراجعة



Source: Pierre Vandeville, L'Audit Qualité, sécurité-Environnement, AFNOR, Paris, 2002, p.19.

يتضح من الشكل أعلاه أن المواصفة الأيزو 19011 يمكن تطبيقها أيضا من خلال الإجراءات التوجيهية لمراجعة الجودة والبيئة على نظام الصحة والسلامة المهنية مع الأخذ بمتطلبات الأيزو 9004 المتعلقة بالإجراءات التنفيذية للفعالية والكفاءة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم تناوله من إحاطة بالجانب النظري للأنظمة الإدارية المدمجة والتي يطلق عليها في بعض الترجمات نظام الإدارة المتكامل، إلا أنه وبعد بحثنا في الكتب وسؤالنا المختصين تأكدنا من أن الترجمة الأولى هي الأدق والأصح. تناولنا التعريف بهذا المفهوم الحديث ومكوناته ثم بعد ذلك تطرقنا بالتفصيل لمتطلبات الأنظمة الإدارية كالتالي:

§ نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الإيزو 9001 إصدار 2008؛

§ نظام الإدارة البيئية وفق المواصفة الإيزو 14001 إصدار 2004؛

§ نظام الصحة والسلامة المهنية وفق نظام OHSAS 18001/2007؛

وكإثراء للبحث عمدنا إلى شرح متطلبات نظام المساءلة الاجتماعية SA 8000 لإمكانية إدماجه مع نظام الصحة والسلامة المهنية بهدف تدعيم الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

بعد ذلك تناولنا مبررات تبني الأنظمة الإدارية المدمجة معالجة للحالات التالية:

§ تشجيع إدماج الأنظمة الإدارية في حالة تبني المؤسسة لها ولكنها تعمل منفصلة للفوائد التي تناولنا في المبحث؛

§ تشجيع المؤسسات التي تتطلع إلى تبني نظام الإدارة الخاص بالجودة إلى تطبيق الأنظمة الإدارية المدمجة الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية مباشرة أيضا للمبررات العديدة التي تناولناها بالتفصيل.

وفي المبحث الأخير تناولنا إدماج الأنظمة الإدارية من خلال تناول العناصر التالية: وظيفة الأنظمة الإدارية المدمجة ومواصفات المسؤول عنها، مبادئ التكامل، الأشكال المختلفة للإدماج، تطبيق الأنظمة الإدارية المدمجة و مراجعة الأنظمة الإدارية المدمجة جودة بيئة، صحة وسلامة مهنية.

وخلصنا من خلال الجانب النظري المتناول في هذا الفصل "مدخل نظري للأنظمة الإدارية المدمجة" إلى الدور الرئيس في الذي تلعبه الأنظمة الإدارية المدمجة في تحسين الأداء الاقتصادي، البيئي والاجتماعي للمؤسسة وإمكانية ربطه بتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني "التنمية المستدامة في المنظمات".

تمهيد:

لقد أصبحت التنمية المستدامة "الكلمة الأكثر تداولاً" في العالم الأكاديمي وعالم الأعمال على حد سواء. كلمة "الاستدامة" كانت حاضرة طوال العقود الماضية في الدراسات الأكاديمية، المناهج الدراسية للكليات، مجالس السلطات المحلية والمنظمات والمكاتب.

على الرغم من أن تاريخ وتطور المفهوم قد يبدو غير مهم، إلا أنه يمكن أن يساعدنا على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية لظاهرة التنمية المستدامة والعيوب التي من الممكن أن تظهر. وسوف يساعدنا أيضاً للتأكيد بأن القرن 21 سيكون "قرن الاستدامة".

من أجل توضيح هذا المفهوم والتحديات التي يواجهها التنبؤ العملي لهذا المفهوم، فإننا سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول يتناول مدخل نظري للتنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية والحاكمية في المنظمات من خلال سرد مراحل تطور مفهوم التنمية المستدامة، خصائصها، مقومات وأسس التنمية المستدامة، أبعاد وأهداف التنمية المستدامة وشرح مفاهيم الحاكومية والشفافية في منظمات الأعمال.

المبحث الثاني يتناول دور المنظمة في تحقيق التنمية المستدامة وبالتحديد المنظمات الاقتصادية التي لأنشطتها أثر على البيئة والصحة والسلامة المهنية حيث سنتطرق بداية إلى التعريف بالمنظمة الاقتصادية وأدوارها، التطرق إلى أدوار المؤسسة في إطار التنمية المستدامة.

المبحث الثالث يتناول التعريف بمتطلبات الإدماج الإداري للتنمية المستدامة في المنظمة من خلال اعتماد رؤية صحيحة، اعتماد أسلوب تنفيذ صحيح، بناء نظام للاستدامة وأدوات تطبيق التنمية المستدامة في المنظمات.

المبحث الرابع يتناول مؤشرات قياس التنمية المستدامة من خلال تعريف المؤشرات وخصائصها، معايير نوعية مؤشرات التنمية المستدامة، مؤشرات التنمية المستدامة على المستوى الكلي ومؤشرات قياس التنمية المستدامة على المستوى الجزئي.

المبحث الأول: مدخل نظري للتنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية والحاكمة في المنظمات

المطلب الأول: مستويات ظهور وتطور مفهوم التنمية المستدامة

لفهم مفهوم التنمية المستدامة لا بد من معرفة التطور التاريخي وهو ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

1- ظهور مفهوم التنمية المستدامة (المستوى الأول)

كان مؤتمر عام 1972 بشأن البيئة البشرية في مدينة ستوكهولم (السويد)، الذي حضرته 113 دولة وممثلون عن 19 منظمة دولية، أول مؤتمر دولي فعلي كرس حصراً لمناقشة القضايا البيئية. هناك، صاغت مجموعة من 27 خبيراً الروابط بين البيئة والتنمية، وأكدوا على أن: "رغم أنه في حالات فردية، كانت هناك اختلافات بين الأولويات البيئية والاقتصادية، فإنه في جوهرها هما وجهين لعملة واحدة". ومن بين النتائج الأخرى لمؤتمر ستوكهولم تم إنشاء البرنامج البيئي للأمم المتحدة (UNEP) الذي تمثلت مهمته في "توفير القيادة وتشجيع الشراكة في مجال رعاية وحماية البيئة من خلال إلهام وإعلام وتمكين الأمم والشعوب لتحسين نوعية حياتهم دون المساس بحياة أجيال المستقبل"⁽¹⁾.

لعب هذا المؤتمر دوراً محفزاً في تعزيز اعتماد هذه المهمة لاحقاً في الاتفاقات الدولية الخاصة بالتجارة البحرية، التلوث الناجم عن السفن، التجارة بأنواع الحيوانات المهددة بالانقراض. واعتمد المؤتمر أيضاً "إعلان ستوكهولم بشأن البيئة البشرية"، والتي تضمنت مبادئ استشرافية، مثل مبدأ 13167، والذي نص على ضرورة التكامل والتنسيق في مجال تخطيط التنمية لحماية البيئة. ومع ذلك كان مؤتمر ستوكهولم محدوداً في فعاليته بسبب أنه كان يعتبر أن حماية البيئة والحاجة إلى التنمية، ولا سيما في البلدان النامية، كانت تمثل احتياجات تنافسية، وبالتالي تم استبعاده في خطط التنمية لهذه البلدان. وخلص بعض النقاد إلى أن "المؤتمر كان أكثر اهتماماً بالمفاضلة بين البيئة والتنمية بدلاً من تعزيز الروابط المتناغمة بين الاثنين"⁽²⁾. وحتى أن وثائق الأمم المتحدة اعترفت بعد مؤتمر ستوكهولم أن القليل تم إنجازه على نحو الملموس في مجال إدماج الاهتمامات البيئية في السياسات والخطط الإنمائية. وكان هناك حاجة واضحة لمنظور أكثر تكاملاً بين التنمية الاقتصادية والحساسيات البيئية.

في عام 1983، أنشأت الجمعية العامة للأمم المتحدة "اللجنة العالمية للبيئة والتنمية"، والتي عرفت فيما بعد باسم "لجنة برانتلاند"، الذي يحمل اسم رئيسها "غرو هارلم برانتلاند"، ثم رئيس وزراء النرويج في وقت لاحق، والمدير العام لمنظمة الصحة العالمية. في عام 1987، نشرت اللجنة تقرير برانتلاند بعنوان "مستقبلنا المشترك"، والذي بني على ما تم تحقيقه في مؤتمر ستوكهولم، وقد تطرق إلى أهم المعاني السياسية لجميع تعاريف التنمية المستدامة: "التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية

(1) Giles Atkinson / Simon Dietz / Eric Neumayer, **Handbook of sustainable development**, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, USA, 2007, p.432.

(2) Prizzia Ross, **Sustainable Development in an International Perspective**, Globalization and the Environment, CRC Press, Boca Raton, 2007, p. 21.

احتياجاتها الخاصة"⁽¹⁾. هذا التعريف يحتوي على مفهومين رئيسيين هما: أولاً، مفهوم "الاحتياجات"، ولا سيما الاحتياجات الأساسية للفقراء في العالم، والذين ينبغي أن تعطى لهم الأولوية، وثانياً فكرة القيود التي تفرضها التكنولوجيا على قدرة البيئة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

في تلك الفترة اكتسب مفهوم التنمية المستدامة زخماً سياسياً من خلال ارتفاع القلق العام في البلدان المتقدمة على الظاهرة الجديدة والمقلقة للانفلات البيئي العالمي، والذي حل محل الخوف من الحرب النووية التي سادت في أوائل عام 1980.

ويقول بعض المنتقدين أن "مناقشة تقرير لجنة برانتلاند للاستدامة كان فيها تفاؤل وغموض في آن واحد. ورأت اللجنة أنه على الأرجح، من أجل أن يكون النقاش مقبولاً، يجب أن نكون متفائلين. ولكن بالنظر إلى الوقائع التي كانت غامضة ومتناقضة، بدا وأن معظم الحاضرين كانوا متشائمين. البعض الآخر كان أكثر انتقاداً: "قدمت السيدة برانتلاند شعاراً كان وراءه سياسيو العالم الأول لاسترضاء الناخبين والسياسيين الموالين للبيئة (الخضر)، وضد دول العالم الثالث بالحرمان الاقتصادي للدول التي لا تحترم البيئة". لكن رغم الغموض الذي بقي يكتنف الموضوع فإن الحقيقة هي أن مفهوم التنمية المستدامة قد ولد.

2- انتقال مفهوم التنمية المستدامة إلى المستوى التالي

كانت الخطوة التالية لمؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية (UNCED)، والذي عقد في ريو دي جانيرو (البرازيل)، خلال صيف عام 1992، وهو حدث لم يسبق له مثيل في التاريخ، حيث جمع 114 رئيس دولة، بما في ذلك 10000 ممثل من 178 دولة و 1400 منظمة غير حكومية ممثلة بالآلاف من الحاضرين.

وأثبت المؤتمر على أنه حدثاً دولياً على نطاق لم يسبق له مثيل من خلال رغبة الرؤساء أن تكون لهم بصمة على ما كان يطلق عليه اسم "قمة الأرض في ريو". وكان عنوان هذا المؤتمر "ربط البيئة والتنمية"، وهذا يدل على المساومات الموجودة بين الشمال والجنوب في الأمم المتحدة، والذي طالب بضرورة وجود اتفاق حول البيئة والوقوف لتلبية الطلبات المتزايدة لتنمية إضافية ونقل التكنولوجيا". وكانت النتائج الرئيسية للمؤتمر: إعلان ريو (Rio Declaration)، وجدول أعمال 21، ولجنة التنمية المستدامة. كل هذه النتائج كانت معنية بصراحة مع التنمية المستدامة، وفي ختام مؤتمر قمة الأرض وصل مفهوم التنمية المستدامة حقا إلى الساحة الدولية.

وكان واضحاً أن القادة من مختلف أنحاء العالم للتنمية المستدامة كانوا أكثر اتفاقاً على جدول أعمال 21 الوثيقة الرئيسية للقمة 500 صفحة تلم بمختلف الممارسات الصحية والنصائح لتحقيق التنمية المستدامة في أي مجال على سطح الأرض. اختصت أنشطة جدول أعمال 21 بمواضيع البيئة والتنمية⁽²⁾: نوعية الحياة، والاستخدام الكفء للموارد الطبيعية، وحماية المشاعات العالمية، وإدارة المستوطنات البشرية، والنمو الاقتصادي المستدام.

(1) Yvette Veyret, **Le développement Durable**, Edition Sedes, Paris, 2007, p.13.

(2) Élisabeth Laville, **L'entreprise verte: Le développement durable change l'entreprise pour changer le monde**, Pearson Education, France, 2009, p.377.

ويعترف جدول الأعمال 21 أن استمرار الفقر الشديد في مناطق عديدة من العالم مع مستوى معيشة مبني على أساس الاستهلاك المسرف للموارد في مناطق أخرى ليست نموذجاً للاستدامة، ويجب أن تمارس الإدارة البيئية في البلدان النامية والصناعية على حد سواء. خلال عقد مؤتمر عام 1992 تم الاتفاق على أن تنفيذ جدول أعمال القرن 21، ينبغي للبلدان إعداد إستراتيجية وطنية للتنمية المستدامة.

على الرغم من أن التنمية المستدامة كانت المبدأ الرئيس لمؤتمر ريو، كان هناك خلاف حول معناها وآثارها. حاول مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية (UNCED) تقديم دليل توجيهي لتنفيذ التنمية المستدامة، من خلال وضع مجموعة من المبادئ وخطة العمل مبنية على أساس مفهوم التنمية المستدامة. وفي الواقع، كان مؤتمر ريو أقل مناقشة لتعريف التنمية المستدامة مقارنة بمناقشة المناهج الفعالة لضمان تنفيذها. بعض النقاد يقولون بأن "تنفيذ مبادئ العدالة والعيش في حدود البيئة يمكن تنفيذها إلا في حالة ما إذا كانت الأنظمة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية لديها المرونة لإعادة توجيهها نحو الاستدامة وتكاملها فيما بينها ومع البيئة".

في مؤتمر كيوتو لعام 1997 الخاص بتغير المناخ، وافقت الدول المتقدمة على الأهداف المحددة الخاصة بخفض انبعاثاتها من الغازات المسببة للاحتباس الحراري، والذي أصبح يعرف باسم بروتوكول كيوتو، مع التفصيل في هذه الأهداف خلال السنوات القليلة المقبلة. اقترحت الولايات المتحدة عملية استقرار في الانبعاثات فقط وليس توقيفها نهائياً، في حين دعا الاتحاد الأوروبي خفض نسبه 15٪ في نهاية المطاف، كانت هناك مفاضلة بين الأعضاء، واتفقت البلدان الصناعية لخفض إجمالي في انبعاثات الغازات الدفيئة (greenhouse gazes) إلى 5.2٪ أقل من مستويات عام 1990 للفترة الممتدة من 2008 إلى 2012. ومع ذلك، فإن المفاوضات المعقدة التي جرت خلقت ارتباكاً كبيراً في الامتثال لهذا القرار بعد بروتوكول كيوتو، لأنه حدد فقط السمات الأساسية للامتثال له لكنه لم يشرح القواعد الهامة المتمثلة في كيفية تنفيذه. على الرغم من توقيع 84 دولة لهذا البروتوكول، مما يشير إلى وجود عزم على المصادقة عليه، العديد من الدول كانت مترددة في اتخاذ حتى هذه الخطوة.

رفضت الولايات المتحدة الأمريكية التصديق على بروتوكول كيوتو، في حين صادق الاتحاد الأوروبي على هذا البروتوكول، ولكن هذا لم يكن كافياً، لأن الاتحاد فشل في الحد من انبعاثات CO2. والصورة العامة للوضع في عام 2030 لا تبعث على التفاؤل. وفيما يتعلق بمساهمة الولايات المتحدة في انبعاثات CO2 سوف تزداد بنسبة 50٪، مقابل زيادة 18٪ في الاتحاد الأوروبي⁽¹⁾. ولا يزال بروتوكول كيوتو واحداً من الاتفاقات الدولية الأكثر إثارة للجدل بين "الخضر" و"الليبراليين الجدد".

اتفق زعماء العالم في سبتمبر 2000 في قمة الألفية التي عقدت في نيويورك على أهداف التنمية للألفية، والتي حدد لها جدول زمني حتى 2015 واتخاذ عام 1990 بوصفه المعيار. هذه الأهداف هي على حد سواء متواضعة

(1) Camhis, Marios, Sustainable Development and Urbanization, published in The Future of Sustainability, Springer, Dordrecht, 2006, p. 74.

وطموحة. الأهداف الإنمائية للألفية أكدت أن "سبل العيش والرفاهية في العالم الفقير يتلخص في الحصول على الفرص وتوفير الأمن وخفض الفوارق"⁽¹⁾. وهي تمثل تعبيراً أكثر واقعية على مبدأ التوازن بين الركائز الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة. وهي تشمل:

- 1- خفض نسبة السكان الذين يعيشون على أقل من دولار واحد في اليوم، وأولئك الذين يعانون من الجوع؛
- 2- تحقيق تعميم التعليم الابتدائي وتعزيز المساواة بين الجنسين؛
- 3- خفض وفيات الأطفال وتحسين صحة الأم؛
- 4- وقف انتشار فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز؛
- 5- دمج مبادئ التنمية المستدامة في سياسات البلدان؛
- 6- خفض نصف نسبة السكان الذين لا يحصلون على مياه الشرب الصالحة.

ولا يزال العالم يحتاج الى معالجة "هذا المزيج الخطير من اللامبالاة والإخفاء ومن ثم إعادة بناء الثقة في نهاية المطاف بين الناس، الصناعة والحكومة، وهناك حاجة ماسة - أن نقف على فرص تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية- إذا أردنا مكافحة الفقر والمرض والحرمان بحلول عام 2015".

وكان مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة في جوهانسبرغ (WSSD) عام 2002 علامة بارزة في إقامة شراكات بين الأمم المتحدة والحكومات وقطاع الأعمال والمنظمات غير الحكومية لجمع الموارد اللازمة لمعالجة البيئة العالمية والصحة والفقر. جاء مؤتمر قمة جوهانسبرغ لتأكيد أهداف الألفية وتكاملتها عن طريق وضع عدد من الأهداف الإضافية مثل: خفض نسبة السكان الذين لا يحصلون على الخدمات الصحية الأساسية، التقليل من الآثار الضارة كالمواد الكيميائية، ووضع حد لفقدان التنوع البيولوجي. بعض الكتاب ينظرون للقمة على أنها "التقدم في [مفهوم التنمية المستدامة] نحو اكتشاف المزيد من العلاقة بين العملية الإنتاجية والتنمية الاقتصادية ونوعية البيئة"⁽²⁾. قام هذا المؤتمر "بملاء بعض الفجوات التي كانت موجودة في جدول أعمال القرن 21 والأهداف الإنمائية للألفية، ومعالجة بعض القضايا الناشئة حديثاً، بما في ذلك خفض نسبة السكان الذين لا يحصلون على الخدمات الصحية الأساسية بحلول عام 2015؛ استخدام وإنتاج المواد الكيميائية بحلول عام 2020 بالطرق التي لا تؤدي إلى آثار ضارة كبيرة على صحة الإنسان والبيئة، الحفاظ على أو استعادة الأرصد السمكية المستنفدة إلى المستويات التي يمكن أن تدر أقصى غلة مستدامة حيثما أمكن بحلول عام 2015، خفض كبير في المعدل الحالي لفقدان التنوع البيولوجي وبحلول عام 2010.

(1) Giles Atkinson, Simon Dietz, Op.cit., p194.

(2) Asefa, Sisay, The **Concept of Sustainable Development: An Introduction**, published in The Economics of Sustainable Development, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Michigan, 2005, p. 1.

المطلب الثاني: مفهوم التنمية المستدامة

تعدد تعريفات التنمية المستدامة، فتم ما يزيد عن ستين تعريفا لهذا المفهوم ولكن الملفت للنظر أنها لم تستخدم استخداما صحيحا في جميع الأحوال، ونجد أن أصل مصطلح الاستدامة يعود إلى علم الأيكولوجي حيث استخدمت الاستدامة للتعبير عن تشكل وتطور النظم الديناميكية التي تكون عرضة إلى تغيرات هيكلية تؤدي إلى حدوث تغير في خصائصها وعناصرها وعلاقات هذه العناصر بعضها ببعض، وفي المفهوم التنموي استخدم مصطلح الاستدامة للتعبير عن طبيعة العلاقة بين علم الاقتصاد وعلم الأيكولوجيا.

إن التنمية كلمة مثقلة بالقيم ولقد توصل تقرير براندتلاند الشهير في عام 1987 إلى تعريف التنمية المستدامة كالتالي: "التنمية التي تفي باحتياجات الحاضر دون المجازفة بقدرة أجيال المستقبل على الوفاء باحتياجاتها"⁽¹⁾. كما عرّفت من طرف اللجنة العالمية للتنمية المستدامة "بأنها تعمل على تلبية احتياجات الحاضر دون أن تؤدي إلى تدمير قدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة". وانتهت اللجنة العالمية للتنمية المستدامة في تقريرها المعنون "مستقبلنا المشترك" إلى أن هناك حاجة إلى طريق جديد للتنمية، طريق يستدم التقدم البشري لا في أماكن قليلة أو لبضع سنين، بل للككرة الأرضية بأسرها وصولا إلى المستقبل البعيد.

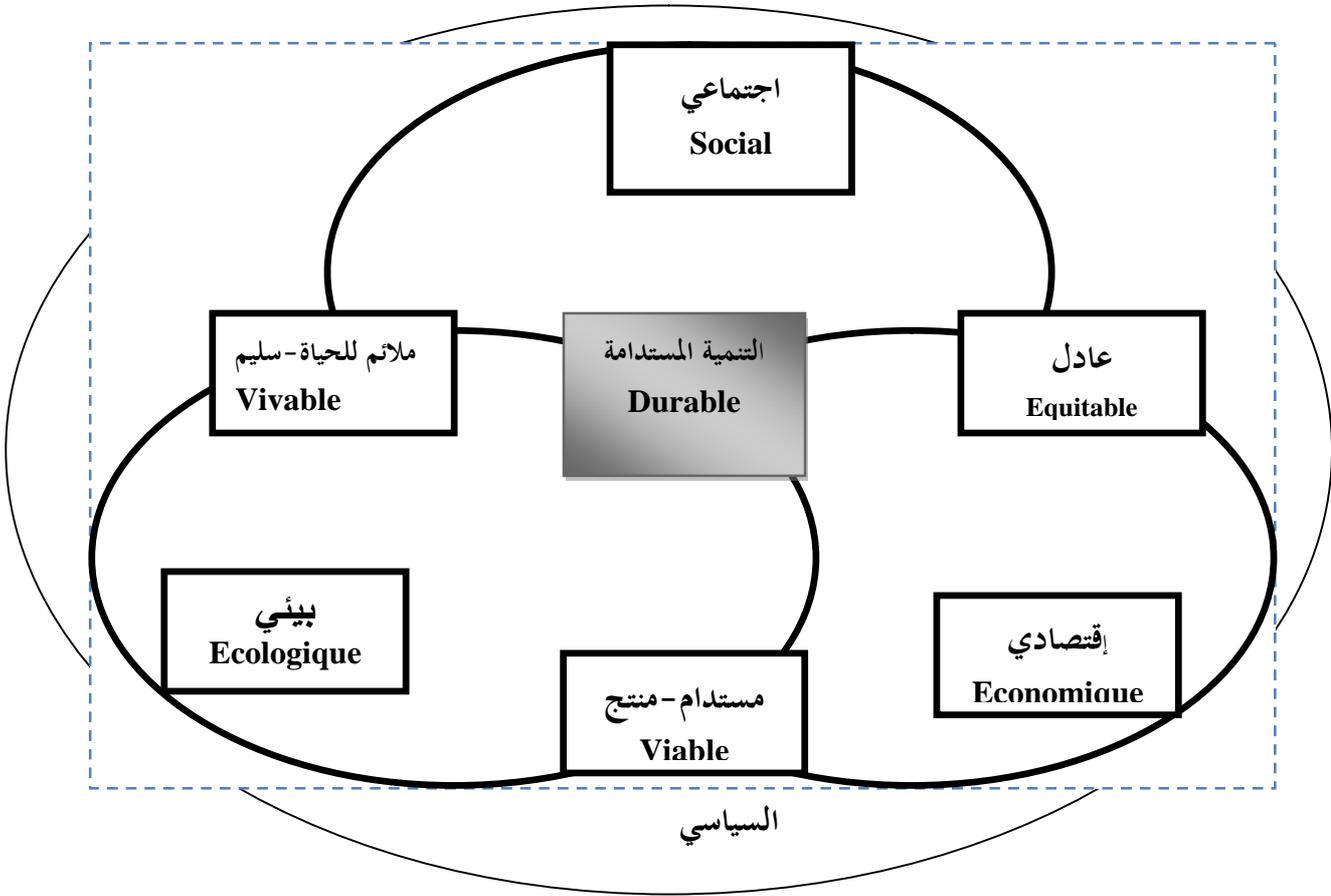
كما نجد أن من التعريفات المتفق عليها لتعريف التنمية المستدامة هو أنها "التنمية التي تفي باحتياجات الحاضر دون التقليل من قدرة أجيال المستقبل على الوفاء باحتياجاتها، وهي تهدف إلى التوافق والتكامل بين البيئة والتنمية من خلال ثلاث أعماد هي: نظام حيوي للموارد، نظام اقتصادي ونظام اجتماعي"، بمعنى أن التنمية المستدامة عملية مجتمعية يجب أن تساهم فيها كل الفئات والقطاعات والجماعات بشكل متناسق، ولا يجوز اعتمادها على فئة قليلة، ومورد واحد.

كما تعرف أيضا: "السعي الدائم لتطوير نوعية الحياة الإنسانية مع الأخذ بالاعتبار قدرات النظام البيئي الذي يحتضن الحياة وإمكاناته"⁽²⁾ ويمكن أن نعبر عنها بالشكل التالي:

(1) Jennifer A. Elliott, An Introduction to Sustainable Development, Routledge Second edition, 1999, p.24.

(2) Jean-Paul MARECHAL / Béatrice OUENAUULT, Le développement durable: Une perspective pour le 21^{ème} siècle, press universitaire de revues, Rennes, 2005, p.63.

شكل رقم (2-1): أبعاد التنمية المستدامة



Source: N.Nedjadi / K.Khebbache, Problématique de développement durable a travers l'Agenda 21: Concepts, priorités et perspectives, colloque international "développement durable et exploitation rationnelle des ressources" université Farhat Abbas, Sétif du 07 au 08 Avril 2008, p. 29.

من الشكل السابق يتضح أن التنمية المستدامة لها أبعاد ثلاثة اقتصادية، بيئية واجتماعية. نلخص مضامين هذه الأبعاد في: (1)

البعد الاقتصادي: خلق الثروة، تحسين شروط العمل المادية والصناعية.

البعد الاجتماعي: الصحة، التعليم، السكن، التوظيف، التساوي في الفرص، العدالة، الاحتياط من الإقصاء.

البعد البيئي: حماية البيئة، حماية الموارد الطبيعية والطاقة.

إضافة إلى هذه الأبعاد الثلاثة هناك البعد السياسي أو ما يعرف بالحكم الراشد وستناوله بالتفصيل لاحقاً.

(1) Bruno Cohen-Bacrie, Communiquer efficacement sur le développement durable, les Editions Démos, Paris, 2006, p.15.

المطلب الثالث: خصائص ومقومات التنمية المستدامة

في هذا المطلب حتى يتضح أكثر مفهوم التنمية المستدامة، سنتناول خصائصها، مقوماتها وأبعادها.

1- خصائص التنمية المستدامة

من خلال جملة التعاريف السابقة، يمكن أن نستنتج خصائص التنمية المستدامة في النقاط التالية: (1)

- § التنمية عملية وليست حالة أي أنها مستمرة و متصاعدة.
- § التنمية عملية مجتمعية أي أنها تساهم فيها كل الفئات والقطاعات.
- § هي تنمية طويلة المدى وهذا من أهم مميزاتها، إذ تتخذ من البعد الزمني أساساً لها، فهي تنمية تنصب على مصير ومستقبل الأجيال القادمة.
- § مراعاة المساواة وحقوق الأجيال اللاحقة: فهي تنمية تراعي وتوفر حق الأجيال الحاضرة واللاحقة من الموارد الطبيعية، وإن الإنصاف في هذا السياق نوعان، الأول يكون بين أفراد الجيل الحالي، والثاني بين الجيل الحالي واللاحق.
- § هي عملية متعددة ومتراطة الأبعاد تقوم على أساس التخطيط والتنسيق بين خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة، والتنمية البيئية من جهة أخرى.
- § هي تنمية تولي اعتباراً كبيراً للجانب البشري وتنميته وتضع في المقام الأول تلبية حاجاته ومتطلباته الأساسية وتعتبره أولى أهدافها.

2- مقومات التنمية المستدامة:

يمكن إجمال مقومات وأسس التي تقوم عليها التنمية المستدامة في ثلاث نقاط رئيسية:

أ- الإنسان: وهو المسؤول وحامل الأمانة، وتوضح أجندة القرن الحادي والعشرين أنه نتيجة للنمو السريع في عدد سكان العالم فإن أنماط استهلاكهم تتزايد على الأرض والماء والطاقة والموارد الطبيعية الأخرى، لقد كان عدد سكان العالم أقل من 5 بليون عام 1993 م ومن المتوقع أن يصل إلى 8 بليون عام 2025 وينبغي على استراتيجيات التنمية أن تتعامل مع النمو السكاني، وصحة النظام البيئي، ووسائل التكنولوجيا واستخداماتها المتقدمة، كما ينبغي أن تتضمن الأهداف الأولية للتنمية محاربة الفقر، وتأمين الحياة البشرية، والسعي لنوعية حياة جديدة متضمنة تحسين أوضاع المرأة، وتأمين الحاجات الأساسية مثل الغذاء والمأوى، والخدمات الأساسية مثل التعليم وصحة الأسرة، وإعادة تشجير الغابات، وتوفير فرص العمل، والرعاية البيئية. كما ينبغي أن تكون اهتمامات السكان جزءاً من استراتيجيات التنمية

(1) حرفوش سهام و صحراوي إيمان، الإطار النظري للتنمية المستدامة و مؤشرات قياسها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي "التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 08/07 أفريل 2008، ص5.

المستدامة، ويجب على الدول أن تحدد لها أهدافاً وبرامج إسكانية، واطاعة في الاعتبار زيادة نسبة صغار السن، سوف يخلق في المستقبل القريب مطالب وضغوطاً على الموارد.

وتطالب أجددة القرن الحادي والعشرين من الدول أن يتعرفوا على احتياجات البشر بدون إهدارها أو استنزافها، كما تنبه أجددة القرن الحادي والعشرين إلى أن العالم يحتاج إلى دراسات جادة للتنبؤ بالنتائج المحتملة للأنشطة البشرية، متضمنة اتجاهات السكان، ونصيب كل فرد منهم من الناتج الإجمالي للدخل، وتوزيع الثروة، والهجرات المنتظرة نتيجة للتغيير المناخي.

ب- الطبيعة: وهي المحيط الحيوي، وهو خزانة الموارد المتجددة وغير المتجددة.

- الموارد المتجددة: مثل الغابات مصائد الأسماك المراعي المزارع، ويعد الإنسان عنصراً رئيساً من عناصر استهلاك تلك الموارد، وإنتاج الموارد السابقة هو إنتاج متجدد ما استمرت صحة النظام البيئي.

- الموارد غير المتجددة: وهي مواد مختزنة في باطن الأرض تكونت وتجمعت في عصور سابقة وسحيقة، ما يؤخذ منها لا يعوض ولا يتجدد، وتضم هذه المجموعة خامات البترول والفحم والغاز الطبيعي ورواسب المعادن وتكوينات المحاجر غالبية المياه الجوفية.

وترشيد وتنمية الموارد الطبيعية المتجددة وغير المتجددة نقيض استنزافها، أي تجاوز قدرة النظم البيئية على العطاء، وهذا الترشيد هو التنمية المتواصلة أو المستدامة أو المطردة .

ج- التكنولوجيا: لقد أصبح التطور التكنولوجي مترسباً في نسيج المجتمعات وفي حياة الناس اليومية، وذلك لأن الكثير من المشاكل التي تنشأ عن التقنية ليس لها حل إلا البحث عن تقنيات جديد لتصحيح الأخطاء. فقد تبدو بعض الوسائل التكنولوجية عظيمة النفع أول الأمر، بريئة الضرر، ومع تطور المعارف العلمية والتكنولوجية تبين أن لها أضراراً جسيمة خفية علينا مثل مركبات الفلوروكربون وفلوروكربون (والتي اكتشفت عام 1928 م، وطبقت عام 1930 م، كبديل لمركبات الأمونيال وثاني أكسيد الكبريت والتي كانت تستخدم في صناعة التبريد، وسرعان ما اكتشفت لها استعمالات عديدة باعتبارها مركبات آمنة، وبعد خمسين عاماً علمنا أن هذه المركبات قد تكون سبباً في واحدة من قضايا البيئة العالمية وهي الضرر بطبقة الأوزون في الأستراتوسفير.

وسادت في الزمن الحديث فكرة الحلول التكنولوجية لسائر المشكلات الصناعية والبيئية والاجتماعية، ولكن التجربة أظهرت أن المشاكل البيئية ناتجة عن التفاعلات بين الإنسان والطبيعة والتكنولوجيا، وأن الحلول المؤقتة قد تكون عبر الوسائل التكنولوجية، والحل الشامل لهذا الخلل يعتمد على إصلاح التفاعل وإيجاد طرائق تتصل بالعناصر الثلاثة لتحقيق الاتزان في تفاعلاتها، والسبيل إلى ذلك حزمة متكاملة تجمع بين الوسائل التقنية والوسائل الاقتصادية والوسائل الاجتماعية. بما في ذلك التشريعات والإجراءات الإدارية، كما أن استخدام بعض هذه الحزمة دون جملة العناصر يعد قصوراً لا يؤدي إلى الطريق الناجح⁽¹⁾.

(1) حرفوش سهام و صحراوي إيمان، مرجع سابق، ص ص 7-8.

المطلب الرابع: أبعاد التنمية المستدامة وأهدافها:

تتضمن التنمية المستدامة أبعاداً مختلفة، متكاملة ومتداخلة فيما بينها و بالتالي فإن التركيز على تجانسها من شأنه إحراز تقدم في تحقيق التنمية المستدامة.

1- أبعاد التنمية المستدامة: هناك أربع أبعاد رئيسية هي الأبعاد الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية والتكنولوجية. (1)

1-1- الأبعاد الاقتصادية: وتشمل الجوانب التالية:

§ تحقيق الإنصاف بين سكان العالم في استغلال الموارد: ذلك أن الواقع يشير إلى أن حصة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية في البلدان المتقدمة يمثل أضعاف ما يتحصل عليه الفرد في البلدان النامية.

§ إيقاف تبديد الموارد الطبيعية: من خلال التخفيض المستمر والتدريجي لمستويات الاستهلاك المبددة للطاقة والموارد الطبيعية في البلدان المتقدمة. بالإضافة إلى العمل على إحداث تغييرات في أنماط الاستهلاك التي تهدد التنوع البيولوجي.

§ تقليص تبعية البلدان النامية للبلدان الصناعية: إن تقليل الدول المتقدمة من استهلاك الموارد الطبيعية سوف يحرّم الدول النامية من أهم مصادر إيراداتها. وهكذا ينبغي على هذه الأخيرة أن تتبنى نمطا تنمويا يقوم على الاعتماد على الذات لتنمية القدرات المحلية وتأمين الاكتفاء الذاتي، مما يسمح بالتوسع في التعاون الإقليمي والتجارة البينية للبلدان النامية.

§ الحد من التفاوت في المداخليل بتخفيض الفرص في التفاوت المتنامي في الدخل وفي فرص الحصول على الرعاية الصحية؛ إتاحة ملكية الأراضي للفقراء؛ تقديم قروض إلى القطاعات الاقتصادية غير الرسمية وإكسابها صفة الشرعية؛ تحسين فرص التعليم بالنسبة للمرأة وغيرها من الخدمات الاجتماعية التي تلعب دورا حاسما في تحفيز التنمية.

§ تقليص الإنفاق العسكري وهذا في جميع الدول من خلال تحويله إلى الأغراض التي تخدم التنمية.

1-2- الأبعاد التكنولوجية: تتضمن النقاط التالية:

§ استعمال تكنولوجيات أنظف وأكثر في المرافق الصناعية تسمح بالاستخدام الأمثل للموارد الطاقوية والطبيعية.

§ الاعتماد على التكنولوجيات المحسنة وفرض ذلك بالنصوص القانونية.

§ الاعتماد على مصادر الطاقة المتجددة بدلا من المحروقات بغرض الحد من ظاهرة انبعاث الغازات.

§ تطوير تكنولوجيات تستغل للتخلص التدريجي من المواد الكيميائية المهددة للبيئة.

(1) عماري عمار؛ إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي " التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 08/07 أفريل 2008، ص34.

1-3- الأبعاد البيئية: إن تجسيد الأبعاد البيئية للتنمية المستدامة يقتضي الالتزام بتجسيد بقية أبعادها والتي تقود إلى:

- § العمل على الحد من انجراف التربة وتدمير الغطاء النباتي بتبني كافة الإجراءات التي تحد من استخدام المبيدات الحشرية ومن الممارسات البشرية التي تضر بمختلف الأوساط الحيوية من غابات مياه وهواء؛
- § حماية الموارد الطبيعية اللازمة لإنتاج المواد الغذائية والوقود من خلال استغلال الأراضي الزراعية وإمدادات المياه بكفاءة أكبر بالإضافة إلى استحداث وتبني تكنولوجيات زراعية محسنة تساعد على زيادة الغلة؛
- § حماية المناخ من ظاهرة الاحتباس الحراري؛
- § معالجة التلوث: ينصب ذلك على عاتق البلدان الصناعية بشكل أساسي مسؤولية الحد من ظاهرة التلوث البيئي وذلك عن طريق استخدام تكنولوجيات أنظف واستغلال الموارد بطريقة أكثر عقلانية.

1-4- الأبعاد الاجتماعية: إن تحقيق الأبعاد الاجتماعية للتنمية المستدامة يقوم بالأساس على فكرة تنمية البشر وذلك من خلال الارتكاز على النقاط التالية:

- § مشاركة الناس: يعد هذا من الركائز الجوهرية لنجاح التنمية عن طريق إشراك الناس في تخطيط وصنع القرارات من جهة ثم المساهمة في تنفيذها من جهة أخرى؛
- § ضمان الحاجات الأساسية من تعليم؛
- § رعاية صحية وفرص عمل ملائمة لكل فئات المجتمع؛
- § تحقيق العدالة الاجتماعية بين أفراد الجيل الحالي من جهة ثم بين أفراد الجيل الحالي والمستقبلي من جهة أخرى؛
- § ضبط السكان: تبلغ الزيادة في السكان حوالي 80 مليون نسمة سنويا وهي زيادة لا تتسع لها الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة، خاصة في البلدان النامية أين يسود الاكتظاظ، الفقر والتخلف. وهذا ما يشكل خطرا حقيقيا على العالم.

1-5- البعد السياسي و الحكم الرشيد:

تعتبر الحوكمة وأنماطها شرطا مبدئياً وتحد قائم في طريق تحقيق التنمية المستدامة ويشمل ذلك تقوية أطر العمل التنظيمية والقانونية وتعزيز الشراكة في اتخاذ القرارات بما فيها المشاركة الفعالة للمجتمع المدني والقطاع الخاص وتعرف الحوكمة على أنها "ممارسة السلطات الاقتصادية، السياسية والإدارية على كل المستويات لتحقيق التسيير الشفاف للدول"⁽¹⁾.

والتحدي الرئيسي الذي يواجه أصحاب القرار في المنطقة هو وضع واعتماد سياسات التكامل أو بمعنى آخر إنجاز التطبيق المتكامل للسياسات المتعددة للتنمية المستدامة على مختلف الأصعدة، ومما يفاقم هذه المشكلة هو مركزية الحكومات في المنطقة ذات الطبيعة القطاعية في مختلف المجالات الاقتصادية، وفيما يخص تطبيق السياسات تعتمد حكومات المنطقة على آليات تشريعية بدلاً من الوسائل الاقتصادية والحوافز الطوعية.

(1) Maryse Lapergue-Denis Serre, le développement durable de A à Z, éditions Nérée, 2007, p. 106.

رغم صعوبة القياس الكمي لفعالية الحكم ومدى انتشار الفساد، إلا أننا يمكن أن نتفق على أن الحكم الضعيف والفساد لا يسببان فقط فقدان الإيرادات الضريبية الحكومية وبالتالي يساهمان في حدوث اختلالات مالية عامة ويقللان الاستثمار العام في مجالات أساسية كالصحة والتعليم، بل كذلك يعرقلان أيضا الاستثمار الأجنبي المباشر والمحلي، ولذلك نجد أن بعض الدراسات تحذر من أن هذه الجوانب يمكن أن تكون لها آثار سلبية ملموسة ودائمة على النمو "إن الفساد الذي ينخر في صميم النظام يفسد الحوافز ويقوض المنظمات ويعيد توزيع الثروة والسلطة لصالح غير المستحقين، وعندما يقوض الفساد حقوق الملكية، وحكم القانون، وحوافز الاستثمار، فإنه يشل التنمية الاقتصادية والسياسية".

وبينما تتطور وتحسن عمليات التنمية المستدامة والإدارة على المستوى الوطني فلا زالت المبادرات المحلية داخل كل دولة محدودة. تعتبر تشريعات الحد من المركزية المحدودة وضعف الإمكانيات الاقتصادية العائق الأساسي لتمويل وتنفيذ جدول أعمال القرن 21 في معظم دول المنطقة. إن تحقيق التنمية المستدامة على المستوى الوطني يتطلب تطوير أجهزة المراقبة والرصد الخاصة بتحقيق الأهداف والغايات التي تؤدي إلى إرساء نظام المساءلة وبالتالي يحسّن من الأداء الإداري والمنظمتي. أما على المستوى العالمي فيجب اعتماد نظم حكمية حديثة لمواجهة التغيرات التي تفرضها العولمة والنظام الاقتصادي العالمي الجديد وثورة تكنولوجيا المعلومات بحيث يكون شفافا ويلبي حاجات الدول النامية. لذا فإنه لتحقيق التنمية المستدامة يجب تعزيز وتطوير دور الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الدولية ذات العلاقة، ومن المتوقع أن تتيح قمة المؤتمر العالمي للتنمية المستدامة الفرص للمداولات لكل المواضيع المتعلقة بتحقيق التنمية المستدامة.⁽¹⁾ وتشمل النقاط التالية:

- أ- المناخ السياسي للدولة و نشر الديمقراطية من خلال مشاركة الأحزاب الفعالة في إعداد القرارات التي تُخدم الاقتصاد الوطني؛
- ب- الحكم الراشد الكفاء ومكافحة الفساد و ضمان مشاركة سياسية ومدنية أكبر من خلال إعادة صياغة حقوق المواطنة و زيادة درجة اللامركزية والإشراف المحلي؛
- ج- تحرير وتقوية مؤسسات المجتمع المدني لتشارك في عملية التنمية وفي صنع القرار ترتيب دور الدولة وفقا لاستراتيجيات سياسية و اقتصادية تنموية جادة تأخذ بالاعتبار مصالح المجتمع المدني و دوره بحيث توفر له مساحة الحركة المناسبة في الوقت المناسب؛
- د- إعطاء دور كبير للقطاع الخاص و المبادرات التي يقوم بها المواطنون فرادى أو في ظل جمعيات تعاونية و السماح للأفراد بإشباع جزء من احتياجاتهم الأساسية بعيدا عن تدخل الدولة؛
- و- القوانين و التشريعات التي تساهم في خدمة التنمية المستدامة.

(1) القمة العالمية للتنمية المستدامة، الملخص التنفيذي لتقرير تقييم التقدم في المنطقة العربية، أبو ظبي، 2001، ص 20.

2- أهداف التنمية المستدامة: تنطوي التنمية المستدامة على جملة من الأهداف هي: (1)

- § تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان اقتصاديا، اجتماعيا نفسيا وروحيا؛
- § احترام البيئة الطبيعية؛
- § تعزيز وعي الناس بالمشكلات البيئية القائمة وتنمية إحساسهم بالمسؤولية إزاءها وحثهم على المشاركة في إيجاد الحلول المناسبة لها؛
- § تحقيق الاستغلال والاستخدام العقلاني للموارد ومنع استنزافها وتدميرها؛
- § ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع وذاك بتوعية الناس بأهمية التقنيات في المجال التنموي، وكيفية استخدامها في تحسين نوعية حياة البشر وتحقيق أهدافهم دون أن يكون ذلك على حساب البيئة؛
- § إحداث تغيرات مستمرة ومناسبة في حاجات وأولويات المجتمع بطريقة تلائم إمكانياته وتسمح بتحقيق التوازن؛
- § وعلى نطاق الممارسة الميدانية، فالتنمية المستدامة تنشط فرص الشراكة والمشاركة في تبادل الخبرات والمهارات، وتساهم في تفعيل التعليم والتدريب لتحفيز الإبداع والبحث عن أساليب تفكير جديدة.

(1) حسن لطيف كاظم الزبيدي، الدولة و التنمية في الوطن العربي، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان - الأردن ، 2007، ص 502.

المبحث الثاني: دور المنظمة في تحقيق التنمية المستدامة

لقد شغلت المنظمة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف أيدولوجياتهم باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، حيث ولفترات طويلة الدور التقليدي هو اقتصادي، بحيث تقاس في ظل القيم الاجتماعية على أساس الربح فقط⁽¹⁾.

المطلب الأول: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

سيتناول هذا المطلب التعريف بالمسؤولية الاجتماعية، أبعادها والمسؤولية الاجتماعية في المنظمة. حيث أصبح لزاما على مؤسسات اليوم تبني حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية كضمانات لاستمراريتها ونجاحها. سيتم التطرق في هذا العنصر إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية، تطورها التاريخي بالإضافة أبعادها.

1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

يمكن إعطاء تعاريف للمسؤولية الاجتماعية كما يأتي: عرفها Holms: "على أنها التزام على منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل: محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، مكافحة التلوث، إيجاد فرص العمل، حل مشاكل الإسكان والمواصلات وغيرها". كما عرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها: "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المنظمات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم".

وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها التزام هذه الأخيرة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع الأطراف.

يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المنظمات تجاه المجتمع للنظر والإحاطة بالانشغالات الاجتماعية، البيئية والأخلاقية، وذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار توقعات طويلة المدى بشرط أن يكون هذا التوجه طوعيا ومتجاوزا للالتزامات المنصوص عليها قانونا.⁽²⁾

إذن المسؤولية الاجتماعية لا تهدف فقط إلى تحقيق رضا العمال، بل تهدف في إطار التنمية المستدامة إلى إرضاء كل الزبائن بل تتجاوز ذلك إلى "كل الأطراف ذات المصلحة المعنيين بنشاط المؤسسة والذين بدورهم لهم تأثير على نجاح المؤسسة"⁽³⁾

(1) Bénédicte Faivre / Tavignot, Autour du développement durable, 2^{ème} Edition L'Harmattan, France, 2004, P65.

(2) طاهر محسن الغالي صالح العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن،

طبعة 1، 2005، ص 51

(3) H.Jorda, Du paternalisme au managerialisme: les entreprises en quête de responsabilité sociale, Innovations 2009/1, N° 29, p.158.

وبشكل عام فإن مسألة المسؤولية الاجتماعية ودرجة تبنيتها أو عدم تبنيتها من قبل منظمات الأعمال يقوم في جوهره على ميل المنظمة للتركيز على الجانب الاقتصادي أو الجانب الاجتماعي بعناصرهما المختلفة والموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (2-1): الجانب الاقتصادي و الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاقتصادية والاجتماعية	
النموذج الاقتصادي يركز على:	النموذج الاجتماعي يركز على:
§ الإنتاج	§ نوعية الحياة
§ استغلال الموارد الطبيعية	§ المحافظة على الموارد الطبيعية
§ قرارات داخلية قائمة على أساس أوضاع السوق	§ قرارات على أساس أوضاع السوق مع رقابة متنوعة من المجتمع
§ العائد الاقتصادي	§ الموازنة بين العائد الاقتصادي والاجتماعي
§ مصلحة المنظمة أو المدير أو المالكين	§ مصلحة المنظمة والمجتمع
§ دور قليل جدا للحكومة	§ دور فعال للحكومة

المصدر: د. طاهر الغالي/صالح العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، طبعة 1، 2005، ص 54.

2- أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

إن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تدرس في ظل أربعة أبعاد محددة وهي: (1)

أ- **البعد الاقتصادي:** ويستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي حيث يشتمل على مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي يجب أن تؤخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحرية والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي وبما لا يلحق ضرراً بالمجتمع و البيئة، وتمثل المسؤولية الاقتصادية أساساً يجب أن تطلع به المنظمات من حيث إنتاج السلع والخدمات ذات القيمة للمجتمع بتكاليف معقولة ونوعيات جيدة، وفي إطار هذه المسؤولية تحقق المنظمة الفوائد والأرباح الكافية بتعويض مختلف مساهمات أصحاب رأس المال والعاملين وغيرهم.

ب- **البعد القانوني:** ويقوم هذا البعد على أساس مبادئ حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك ويحتوي مجموعة كبيرة من العناصر يفترض أن تحترم من قبل المنظمات وبالشكل الذي يعزز ويساهم في الارتقاء بالعلاقة مع المستهلك ومع العاملين بمختلف أجناسهم وأعراقهم وأديانهم، وكذلك منع الأضرار بالبيئة من خلال الاستخدام التعسفي للموارد أو التلوث الحاصل في الماء والهواء والترربة.

(1) طاهر منصور الغالي/ وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 539.

ويرى الباحثون أن هاتين المسؤوليتين ضرورية جدا وتشكل القاعدة لبروز دور اجتماعي أكبر لاحقا من قبل إدارة المنظمات، فلا معنى لأن تتبنى المؤسسة دوراً اجتماعياً وهي تخرق الجوانب القانونية، ولا تستطيع تقديم السلع والخدمات الضرورية للمجتمع.

ج- البعد الأخلاقي: يستند إلى مبادئ ومعايير أخلاقية وكذلك إلى أعراف وقيم اجتماعية، لذا يفترض على إدارة المنظمات أن تستوعب القيم والسلوك والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها، حيث أن هذه الجوانب لم تؤطر بعد بقوانين ملزمة لكن احترامها يعتبر أمراً ضرورياً لزيادة سمعة المنظمة في المجتمع وقبولها، فعلى المنظمة أن تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه.

د- البعد الخيري:

ويرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل وغيرها من جوانب أخرى. وهذه مبادرات طوعية غير ملزمة للمنظمة تبادر فيها بشكل إنساني وتطوعي من قبل برامج تدريب لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر لعموم المجتمع أو لفئات خاصة به ككبار السن أو الشباب وغيرها، ولا تتوخى إدارة المنظمات من هذه البرامج ارتباطها المباشر بزيادة الأرباح أو الحصة السوقية وغيرها. والشكل الموالي يمثل المسؤوليات الأربعة:

جدول رقم (2-2): مسؤولية منظمة الأعمال

الاقتصادية	القانونية	الأخلاقية	الخيرية
(حقق أرباحاً)	(أطع القانون)	(إعمل ما هو صحيح)	(ساهم برفاهية المجتمع)

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي/ وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2007، ص525.

فهذه الأبعاد الأربعة تعد في نظام الأولويات بالنسبة للمؤسسات، فالمنظمة ملزمة بتحقيق الأرباح والفوائد الاقتصادية، كذلك لكي تستمر في العمل يجب أن تحترم القوانين وتبعد نفسها عن المساءلات القانونية وإلا تكون مذنبه من خلال خرق هذه القوانين، بالإضافة إلى ضرورة أن تتحمل المنظمة مسؤوليات أخلاقية وخيرة تمثل دورها الاجتماعي وتعزز صورتها أمام المجتمع.

3- المسؤولية الاجتماعية في المنظمة:

إن المنظمة الاقتصادية هي المكان الرئيسي لخلق الثروة في المجتمع، وتوفير مجالات وفرص العمل المختلفة، هذا الدور المحوري الذي تلعبه يفرض عليها التحلي ببعض المسؤوليات اتجاه هذا المجتمع فالمسؤولية الاجتماعية لم تعد أمرا اختياريا بالنسبة لها، بل أصبحت مطالبة بالالتزام بها إن أرادت مواصلة نشاطها واستمرارها.

4- أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

إن تبني المنظمة للمسؤولية الاجتماعية، يجعلها حلقة وصل ما بين مختلف الأطراف المتعاملة معها، وكلما كان هذا الاتصال فعال وإيجابي مكن المنظمة من تحقيق أهدافها من جهة، وأهداف الأطراف المتعاملة معها من جهة أخرى، وتنبع أهمية تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية من خلال مساهمتها في: (1)

- § زيادة التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع وإيجاد شعور بالانتماء من قبل الأفراد والفئات المختلفة؛
- § تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر مستوى من العدالة الاجتماعية؛
- § تحسين التنمية السياسية انطلاقا من زيادة مستوى التثقيف؛
- § الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات؛
- § المساهمة في تعزيز صورة المنظمة في المجتمع؛
- § المحافظة على البيئة من خلال اللوائح والتشريعات التي تنظم عملها، وتكييف استراتيجياتها في الاتجاه الذي لا يضر بالبيئة.

إضافة إلى بعض الجوانب المتعلقة بـ: (2)

- § فتح مجالات أمام السكان المحليين للحصول على فرص جديدة لتحسين مستوى معيشتهم وتكثيف استراتيجياتها في الاتجاه الذي لا يضر بالبيئة؛
- § تحسين الخدمات التي تقدم للمجتمع وخلق فرص عمل حقيقية؛
- § المشاركة في إيجاد حلول للمشكلات الاجتماعية والبيئية.

(1) طاهر محسن منصور الغالي /وائل محمد صبحي، مرجع سابق، ص 526.

(2) ORSE, Développement durable et entreprises, Op.cit., p. 50.

كما من شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا أهمها:

أ- بالنسبة للمؤسسة:

تحسين صورة المنظمة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال سيما إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المنظمة.
من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما يؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.

ب. بالنسبة للمجتمع:

§ الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ التكافؤ في الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛

§ تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع؛

§ ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المنظمات ومختلف الفئات ذات المصالح؛

§ الارتقاء بالتنمية انطلاقاً بزيادة التثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

ج- بالنسبة للدولة:

§ تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى؛

§ يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحية في تحمل التكاليف الاجتماعية.

5- مكانة المسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجية المنظمة:

لما كانت المسؤولية الاجتماعية جزءاً من الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، وأحد أهدافها الرئيسية، فإن تحديدها من قبل إدارة المنظمة تبتدئ من التحليل البيئي لاختيار المجال أو الميدان الذي توجد فيه المنظمة وتتنافس عليه، وعليه فإن رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية الموضوعية لها ستكون بمثابة مرشد ودليل لاختيار وإقرار الاهتمامات الخاصة نحو مجالات المسؤولية الاجتماعية التي تنهض بها المنظمة، وحالما يتجدد ذلك فإن المنظمة تبدأ بصياغة الإستراتيجية باتجاه تطوير الفرص المرتبطة مع الحالة المطلوب تناولها، أخذين بعين الاعتبار الكثير من البدائل التي من شأنها أن تؤثر في صياغة الإستراتيجية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

المطلب الثاني: الحاكمية والشفافية في منظمات الأعمال: لا يمكن لمنظمات الأعمال أن تتطور وتزدهر وتنمو وهي تعمل بطرق تقليدية غير مراعية للجوانب الأخلاقية، ولا توجد آليات واضحة لحاكتيتها والسيطرة على مجريات تواجدها وبطريقة غير شفافة. لذلك أصبحت هذه الجوانب جزءاً مهماً من عمل الإدارة العليا في منظمات الأعمال اليوم.

1- أخلاقيات منظمات الأعمال:

1-1- مفهوم أخلاقيات منظمات الأعمال: تشير الأخلاقيات (Ethics) إلى القيم والمعايير الأخلاقية التي تستند لها منظمات الأعمال لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ. ولقد طورت المجتمعات معاييرها الأخلاقية والمهنية عبر قنوات زمنية طويلة، كما أن المصادر التي تستند عليها هذه الأخلاقيات عديدة ومتنوعة. وإن الأهمية النسبية لها في تشكيل المعايير والمبادئ الأخلاقية تختلف من مجتمع إلى آخر ومن فترة زمنية لأخرى. فالدين والتاريخ والتقاليد والتكوين العشائري والقبلي وجماعات المرجعية ووسائل الإعلام كلها تساهم في تطوير أو تأخر المعايير الأخلاقية. (1)

1-2- فوائد تبني الأخلاقيات في الممارسات الإدارية: حيث أنها تساهم بالعديد من الفوائد من أهمها:

- § تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية، وهذا له مردود إيجابي عليها.
- § يضع المنظمة في إطار المصلحة الذاتية المستنيرة، حيث تظهر ردود فعل سلبية على التصرف اللاأخلاقي من قبل فئات المجتمع والحكومة، وهذا يؤدي بالإضرار بسمعة المنظمة على المدى البعيد.
- § إن تجاهل الجوانب الأخلاقية يضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية بل والجريمة في بعض الأحيان، لذلك فإن الالتزامات الأخلاقية يبعدها عن هذه الأمور.
- § هناك ارتباط إيجابي بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي يمكن أن تحققه منظمات الأعمال.
- § إمكانية الحصول على شهادات التميز العالمية كالأيزو (ISO) وغيرها من خلال الالتزام بالمعايير الأخلاقية والفنية في عمليات الإنتاج والاستهلاك.

إنما يشجع على التزام العمال بالسلوك الأخلاقي في المنظمة ما يلي:

- § وجود مدونة أخلاقية تعطي تصوراً عن كيفية التعامل مع مختلف المواقف وتساهم في تحسين السلوك الأخلاقي للأفراد والمجموعات والإدارات. كذلك تساعد هذه المدونة على نشر ثقافة تنظيمية تعزز الاهتمام بالأبعاد الأخلاقية لمختلف القرارات والمواقف والأفعال.
- § وجود مبادئ إرشادية للسلوك الأخلاقي، وهذه المبادئ ضرورية لمعرفة الأسس التي تقوم عليها كل الأخلاق والجوانب المعنوية للأفراد والقوانين، وتمكن هذه المبادئ الإرشادية الحكم على أن السلوك أخلاقي أو غير أخلاقي بالنظر إلى الآتي:

(1) طاهر محسن منصور الغالي /وائل محمد صبحي، مرجع سابق، ص 528.

- المنفعة المتحققة من هذا القرار أكبر عدد ممكن من الأفراد أو المجتمع بشكل عام ودون أن يؤدي بالإضرار بمصالح الآخرين.
 - حقوق الإنسان، فالقرار يكون أخلاقيا إذا لم يخرق المبادئ الأساسية لحقوق الإنسان وما يرتبط بها من جوانب إنسانية.
 - العدالة، أي يجب أن تكون القرارات المتخذة عادلة ونزيهة وصادقة. والعدالة تعني إطار نسبي توزع في ضوءه المنافع والكلف بشكل لا يخرق الحقوق للأفراد والمجموعات. لذلك هناك العدالة التوزيعية والتي تعني أن الأفراد متساوون ويعاملون بنفس الطرق دون تمييز.
 - **حاكمية منظمات الأعمال:** زاد الاهتمام منذ سنوات قليلة بإيجاد فلسفة و آليات تحكم طبيعة العمل في المنظمات وتؤطر لعلاقة واضحة في تقاسم الأدوار بين الإدارة التنفيذية العليا (المدير العام و فريقه) و مجلس الإدارة، و ربما يكون سبب هذا الاهتمام هو زيادة حجم منظمات الأعمال و تأثيرها و ظهور حالات الاختلاس و الفساد الذي أدى بإفلاس بعض من المنظمات المهمة في العالم الغربي.
 - 1-2- مفهوم الحاكمة:** لقد استخدم مفهوم الحاكمة مدخلا إجرائيا لتعزيز الثقة و الأداء في المنظمات مركزين على مفهوم الحكم الصالح للمنظمة ومحاربة الفساد بجميع أنواعه و مصادره.
- إن التطور اللاحق لهذا المفهوم يجب أن يفهم في البدايات الأولى حيث انفصال الملكية عن الإدارة ساهم في إيجاد أنظمة إدارية تدار بها المنظمة لتحقيق مصالح حملة الأسهم بالإضافة إلى مصالح الإدارة و العاملين. و بعد أن أصبحت الإدارة أكثر بعدا عن المساهمين و المالكين تشكلت مجالس إدارة لتتوب عن هؤلاء الآخرين و تراقب عمل فريق الإدارة العليا بقراءته و توجهاته المختلفة، و كان يفترض أن يتقاسم مجلس الإدارة و الإدارة العليا أدوار العمل و القرارات المهمة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج و دون الإخلال بمبادئ العمل الرئيسية. لكن الأمر لا يسير على هذا الحال، و عادة ما ينحصر دور مجلس الإدارة بشكل كبير وخاصة (إذا كان متشكك في غالبية من أعضاء خارجيين) لتبقى الإدارة العليا وحدها هي المسؤولة عن مجمل التوجهات الإستراتيجية لمنظمة الأعمال و كما هو موضح بالجدول:

جدول رقم (2-3): مدى مساهمة مجلس الإدارة في القضايا الاستراتيجية

مدى المساهمة		منخفضة	عالية
مشاركة وهي	الموافقة الشكلية	الحد الأدنى من المراجع	مشاركة إسمية
لا يدري ماذا يفعل ومساهمته محدودة جدا	يسمح للمديرين باتخاذ كافة القرارات ويصوت حسب توجيه الإداريين في أمور التنفيذ	يسمح للمديرين باتخاذ كافة القرارات ويصوت حسب توجيه الإداريين في أمور التنفيذ	يراجع بشكل رسمي بعض الأمر و القضايا التي تصنعها أمامه الإدارة العليا
مشاركة للمشاركة	مشاركة نشطة	فعال و متحفز للمشاركة	يوافق و يسأل ويتخذ قرارات نهائية بخصوص الرسالة والأهداف الإستراتيجية والسياسات ومعه لجنة تقوم بالتدقيق الآلي والإداري
يتولى دور قيادي لتحديد وتغيير الرسالة والأهداف الإستراتيجية والسياسات ربما تكون معه لجنة إستراتيجية نشطة جدا			

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص533.

وهنا فإن الإدارة العليا تتصرف باعتبارها تمثل المساهمين أو المالكين الرئيسيين حيث هم المسؤولون عن اختيارها من خلال مجلس الإدارة. ويأتي هذا في إطار نظرية الوكالة (Theory Agency)، في حين يرى الاتجاه الحديث للحاكمية ضرورة تقاسم الأدوار وإشراك فعال لمجلس الإدارة مع الإدارة العليا للعمل بتحفيز عالي وفق المصلحة العليا للمنظمة بدلا من المصلحة الضيقة، و يمثل هذا رؤية جديدة في إطار نظرية الرعاية الشاملة (Stewardship Theory).

2-2- مسؤوليات مجلس الإدارة:

يفترض أن تشمل مسؤوليات مجلس الإدارة ما يلي:

- § وضع الأهداف الإستراتيجية والاتجاه العام من خلال الرسالة والرؤية والقيمة.
- § تسمية المديرين التنفيذيين في المنظمة.
- § الإشراف و السيطرة والرقابة على عمل الإدارة العليا.
- § مراجعة وإعادة تقييم والمصادقة على استخدامات الموارد.
- § الاهتمام الجدي بمصالح كافة الأطراف والفئات.
- § وتحقق هذه المسؤوليات من خلال ثلاث أدوار إستراتيجية وهي، الرقابة والإشراف، التأثير والتقييم، الاستحداث والتجديد. وفي المنظمات الحديثة فإن الدور المهم لمجلس الإدارة يفترض أن يكون تعزيز آليات وفلسفة التوجه العام للمنظمة باستخدام الحاكمية الشاملة التي يفترض أن ينظر إليها ليس بمجرد كونها إدارة شاملة و إنما تتسع لتكون فاعلة وعادلة وشفافة، وهذه يفترض أن تحقق أهداف إستراتيجية

ترضي مصالح أصحاب العلاقة والمستفيدين وتلي وتنسجم مع المتطلبات القانونية والتشريعية كجزء من احتياجات ومتطلبات البيئة المحلية والإقليمية والعالمية.

2-3- مسؤوليات الإدارة العليا:

يفترض أن تتعد الإدارة العليا عن النظرة التقليدية للعمل لكونها تمثل مصالح فئات معينة أو أنها أكثر ارتباطا ببعض من هذه الفئات المالكين مثلا، ويجب أن تنطلق الإدارة العليا في نظرتها بعيدا عن مصالح هذه الفئة لوحدها فئة المالكين لتجرى موازنات تتسم بالعدالة والمساواة والحكم الصالح و تعزيز مبدأ المشاركة والديمقراطية وتقوية المساءلة والرقابة والتزاهة في عملها، وبما يعود بالنفع على مختلف الفئات.

إن المدير العام وفريقه، يساهم بفاعلية مع مجلس الإدارة في بناء رؤية المنظمة ورسالتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية كما أنه المسؤول الأول عن إعداد و توفير إطارات للمنظمة تستطيع إدارة العملية الإستراتيجية برمتها، وبالتالي فإن الإدارة العليا أيضا مسؤولة عن طبيعة العمل بمختلف الأنظمة الإدارية التي من خلالها يتم تحقيق نتائج إيجابية تصب باتجاه نجاح المنظمة باستمرار.

3- شفافية منظمات الأعمال (Business Corporate Transparency)

بعد أن أصبح الفساد الإداري و المالي، بل وحتى السياسي ظاهرة متجذرة في أغلب المجتمعات وزادت وطأتها أصبحت الوسائل التقليدية في مكافحته تبدو قاصرة في التأثير عليه، لذلك، طرحت في إطار الحكم الراشد مؤشرات مهمة تمثل معيار لصدق التوجه في محاربة الفساد ومن هذه المفاهيم مفهوم الشفافية (Transparence) (1)

3-1- مفهوم الشفافية:

ترتبط الشفافية بالبحث عن معايير وقيم التزاهة والعدالة والمصادقية والوضوح والمساءلة في الأعمال والممارسات الإدارية، وهي بهذا الإطار تعني جعل الأمر واضحا وشفافا بعيدا عن اللبس والغموض وتعقد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعة ومعرفة أوجه النقص والخلل والغموض فيه. إنها نظرة منهجية وعلمية تتسم بالوضوح التام في آليات صناعة القرار واتخاذ وبناء استراتيجيات العمل ورسم الخطط والسياسات وأساليب تنفيذها ورقابتها وتقييمها والتي يفترض أن تتناسب مع المستجدات الحاصلة. كما يفترض أن تأتي جميع هذه الأطر متقيدة بأخلاقيات النزاهة والصدق، وبما يؤدي إلى تنمية الثقة والمصادقية بين مختلف أصحاب المصالح.

3-2- عناصر الشفافية: ويمكن الإشارة إلى عناصر الشفافية بالآتي: تشمل الشفافية فلسفة ومنهج عمل يتجسد بالعديد من العناصر والمعايير ولا يفترض أن ينظر إليها باعتبارها مجرد إجراءات واضحة ومبسطة.

- تعزيز شرعية ومشروعية وجود المنظمة في المجتمع ورسم دور واضح لها وتعزيز الثقة مع الآخرين.

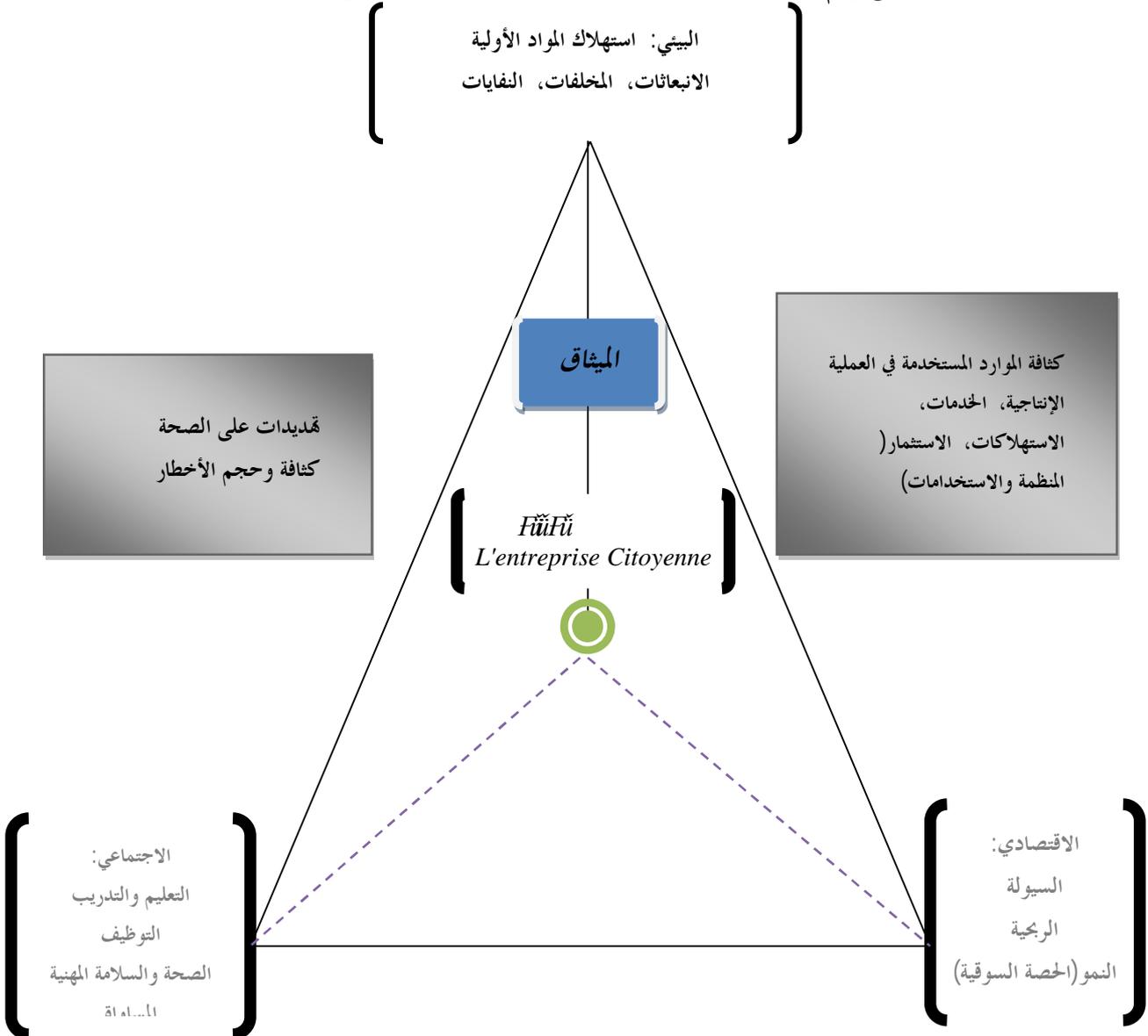
(1) Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz, Business and Society: Ethics and Stakeholder management, Edition South-Western, 2008, p.337.

- مجموعة من آليات وإجراءات سهلة وبسيطة وواضحة وأن يجري تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الأطراف.
- نشر وإيصال واسع للمعلومات والبيانات وتوفير أدلة للجمهور ومختلف الجهات، كما يندرج ضمن هذا البند التطوعية في إعطاء المعلومات وتقليد السرية، وهنا فإن الإدارة المفتوحة يمكن أن تكون مفيدة في منظمات الأعمال المعاصرة.
- ابتعاد منظمات الأعمال عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشك حيثما أمكن، ومن الضروري أن تمتلك منظم الأعمال موقع على الانترنت يغذى باستمرار ويعطي صورة ناصعة عنها.
- وضوح في رؤية ورسالة المنظمة ومبرر وجودها ودورها في المجتمع، ومبرر استخدامها للموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف.
- الاهتمام بالمدونات الأخلاقية التي توضع من قبل إدارة منظمة الأعمال، وأن توضع هذه المدونات موضع تنفيذ فعال، وأن لا تبقى مجرد شعارات فضفاضة.

المطلب الثالث: أدوار المنظمة في إطار التنمية المستدامة

يتحقق دور المنظمة في إطار التنمية المستدامة بتدعيم الترابط بين السياسات البيئية، الاقتصادية والاجتماعية. سياسات متجانسة وموحدة لتقود المنظمة لتكون مؤسسة مواطنة. مفهوم الإدارة المستدامة يترجم بتبني مبادئ التنمية المستدامة في الممارسات الإنتاجية، المالية والتجارية بإصلاح نمط تسيير المنظمة. (1) والشكل التالي يوضح هذا التجانس بين السياسات:

شكل رقم(2-2): نحو المنظمة المواطنة (Vers l'entreprises citoyenne)



Source: **développement durable: implications pour l'industrie**, [en ligne] disponible sur: <http://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/environnement-th5/environnement-ti800/developpement-durable-implications-pour-l-industrie-g200> (date:27/02/2010).

(1) BEAT Burgenmeier, **Economie de développement durable**, 2^{ème} Edition de boeck université, Paris, 2005, P. 246..

1- الدور الاقتصادي للمؤسسة:

يظهر دور المنظمة في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال كفاءة وفعالية الموارد المستخدمة وخلق قيمة مضافة وزيادة الإنتاجية ورفع أداء العمل.

1-1- الكفاءة والفعالية الاقتصادية:

لقد أخذت الكفاءة لدى المتخصصين في التسيير أكثر من تعريف، وللعمل البشري دور حاسم حيث ركز عليه العديد من المهتمين بالمنظمة، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء من بين الوظائف الإدارية الملحقة بمراقبة تنفيذ الخطط وتوجيهها حيث استعملت في هذه العملية أكثر من طريقة كاستعمال طرق التحليل المالي من طرف المتخصصين أو المحاسبين في المنظمة معتمدة في ذلك على النسب المالية التي تتميز بالسهولة في التطبيق والحساب، كما أن لها نقائص كأن تمس فقط الجوانب الكمية فهي إذا لا تستطيع حصر الجوانب غير الكمية (الإنسانية)، وقد أوجه آخرون إلى طرق أخرى في تقييم أداء المنظمة معتمدين على بعض المؤشرات مثل الربحية والمردودية، وبالتالي فبواسطة عملية تقييم الأداء يستطيع المسؤولون أن يتحققوا من أن الموارد قد تم استعمالها بكفاءة وفعالية. والكفاءة في معناها التقني هي قيمة المخرجات المحصل عليها لكل وحدة من المدخلات، حيث نقول أن الآلة ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستهلاك أقل حد من المدخلات وبالتالي تعكس مدى نجاح إدارة المنظمة في استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لإنتاج مخرجاتها فهي تعني الوصول إلى أهداف موضوعة (1).

مع وجود تحسينات في المدخلات كتخفيض التكلفة واختصار مدة المشروع ويمكن قياس الكفاءة كما يلي: $\text{الكفاءة} = \frac{\text{الموارد المستخدمة}}{\text{الموارد المخططة}} \times 100$

حيث تقيس هذه النسبة مدى كفاءة الإدارة في استخدام الموارد المتوفرة لديها من رأس المال وآلات وعمالة ومواد أولية بالمقارنة مع الموارد المخطط لها من نفس عناصر المدخلات.

أما الفعالية قد تقيم بالنسبة لأهداف المنظمة (إلى أي حد تم تحقيق النتائج المقدرة وتجدر الإشارة إلى أن المنظمة يمكن تكون ذات كفاءة ولكنها غير فعالة وقد تكون في الوضعية العكسية أو تتطابق فيها الكفاءة والفعالية في نفس الاتجاه ومنه نجد أن الفعالية تتعلق بأهداف المنظمة ونتائجها ويمكن التعبير عنها أنها بنسبة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أي = قيمة أو كمية المخرجات الفعلية / قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة $\times 100$.

1-2 خلق القيمة المضافة: باعتبار أن المنظمة أحد أهم الأطراف الفاعلة في تحقيق التنمية الاقتصادية يظهر ذلك من خلال القيمة المضافة الناتجة عن نشاطها وتفاعلها الإيجابي مع البيئة التي تعمل بها وذلك مع استخدام الموارد المتاحة بها وتقديم الخدمات والمنتجات ومواجهة حدة المنافسة التي تواجهها في أسواقها المحلية والعالمية من خلال

(1) ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية ، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص 315.

بذل المزيد من الجهد الإداري بما يكفل استمرار المنظمة وتفوقها وذلك من خلال التجديد المستمر في الأساليب والتقنيات التسييرية.⁽¹⁾

من أفضل الحلول لمواجهة التحديات الجديدة هي عدم تجاهلها أو محاولة تجنبها وذلك من خلال العمل على تغيير آليات التسيير التقليدية باستبدالها بنماذج وآليات وذلك بتسيير المعارف في إطار استراتيجي.

1-3- تحسين أداء العمال (الإنتاجية):

من أجل تحسين أداء العمال الذي يصب في تحقيق أفضل إنتاج بنفس الموارد أو تحقيق نفس الإنتاج بأقل الموارد وهو ما يدعى بالإنتاجية من أجل رفع كفاءة الموارد المختلفة باعتبار الفاعل الأساسي هو لإنسان وللوصول إلى ذلك هنالك عدة طرق منها التأثير على رغبة العمال و المؤثرين بحوافز مادية كزيادة الأجور أو بحوافز معنوية مثل الترقية الاتصال بشكل أحسن وإعطاء اهتمام أكثر بالعمال أو مناقشته لمواضيع تهم المنظمة وتهمهم وكلهم وتسمح بزيادة رغبتهم في النشاط كما يمكن تحسين أداء العمال بالتدريب وإعادة تكوين العمال والإطارات لما لهذا الجانب من أثر على الأداء فضلا عن توفير ظروف اجتماعية ومادية من تهوية وإضاءة وجوانب تحقق الرضا الوظيفي مما يسمح برفع الإنتاجية له ويفيد المنظمة.⁽²⁾

2- دور المنظمة الاجتماعي (المسؤولية الاجتماعية): حتى وقتنا الراهن لم يتم تحديد تعريف لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بشكل محدد وقاطع يكتسب بموجبه قوة إلزامية قانونية أو دولية حيث لا تزال هذه المسؤولية تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من قوتها الطوعية ومن هنا تعددت المبادرات والفعاليات بحسب طبيعة السوق ونطاق نشاط المنظمة وأشكاله وما تتمتع به المنظمة من قدرة مالية وبشرية.

2-1- المساهمة في امتصاص البطالة: إن مساهمتها في امتصاص البطالة تفرض عليها قيود وذلك لتحقيق اعتبارات اجتماعية وهو الأمر الذي يجعل هذه التكاليف بمثابة إعانة اجتماعية تساهم بها المنظمة ويمكن قياسها من خلال قيمة الأجور التي تمنحها المنظمة للعمال.

2-2- مساهمتها في الرفاهية المادية للعاملين: وتتوقف على المقابل الذي يحصلون عليه وعادة ما تتدخل الدولة في تحديد الأجر الذي يضمن للعاملين مستوى معقول من الرفاهية وفي الواقع لا يوجد مستوى عام للمقابل الذي يحصل عليه العمال بحيث يصلح لكل المنظمات على اختلافها فهو أساس نسبي يعتمد على الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومنه قياس مساهمة المنظمة في تحقيق الرفاهية المادية للعمال التي بنيت على فرضية أساسية وهي أن متوسط الأجر في القطاع يعكس المستوى المادي للعاملين فيه بمعنى أنه إذا زاد متوسط الأجر في مؤسسة معينة

(1) رحيم حسين /مناصرة رشيدة ، مواصفات الايزو لقياس الكفاءة والاستخدام المستدام للموارد ، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الدولي " التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة "، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات

عباس سطيف، 08/07 أفريل 2008، ص ص 18- 21

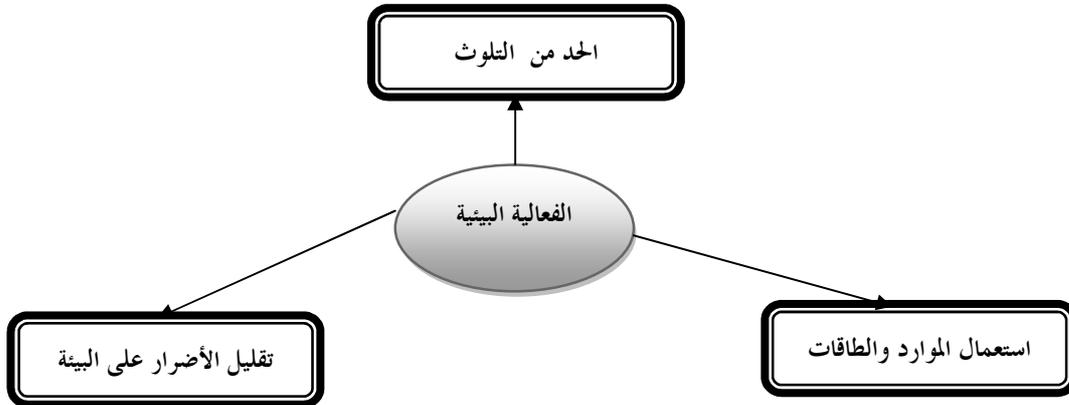
(2) ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 311

تكون ناتجة عن زيادة العاملين في هذه المنظمة ولهذا ينبغي على مسيري المنظمة أن يحددوا الأهداف التي من شأنها تشجيع العمال مثل التدريب والتكوين وتوفير السكن والنقل وتشجيع مبادرة الابتكار.

2-3- توفير ظروف عمل تتميز بالأمن: حيث نجد أن إدارة الأمن والسلامة المهنية تؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الرضا لدى العمال نتيجة الرعاية الفائقة والاهتمام الذي توفره المنظمة حرصاً على سلامتهم الصحية والنفسية والبدنية والعقلية.

3- دور المنظمة في الجانب البيئي: تلعب المؤسسة دوراً رئيساً في إطار توجيهها البيئي في الحد من التلوث والآثار السلبية لأنشطتها على البيئة، لذلك يجب أن تشجع الصناعات وأن تتخذ إجراءات ذات الفعالية من ناحية استغلال الموارد، بعث أقل تلوث ونفايات، تستعمل موارد متجددة للطاقة، تقلل من آثارها الضارة على صحة الإنسان وكذلك البيئة". وتنحصر محاور الفعالية البيئية في العناصر الثلاث التي نبرزها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-3): المحاور الرئيسية للفعالية البيئية.



Source: Lise Moutamalle, L'intégration du développement durable au management quotidien d'une entreprise, L'Harmattan, France, 2004, p.93.

ويعرف مجلس الأعمال العالمي من أجل للتنمية المستدامة "WBCSD" مبدأ الفعالية البيئية: "القدرة على توريد سلع وخدمات ذات أسعار تنافسية حيث تشبع حاجات الإنسان وتحسن من نوعية الحياة، وكذا التقليل التدريجي للآثار البيئية واستهلاك الموارد خلال كامل دورة حياتها".

4- مساهمة المنظمة في تحقيق التنمية المستدامة:

في سنة 1997 خصصت الجمعية العامة لدور المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة وسجلت المنظمة في برنامج الحصة السادسة للجنة التنمية المستدامة في 1988 وذلك عن طريق وثيقة بيئية نشرت من طرف PNUD حيث ظهرت كإطار عام والذي يكون فيما بعد بما يسمى المسؤولية المؤسسية للمؤسسات عبر النقاط التالية:

- إعادة تعريف استراتيجيات المنظمات من أجل أن تتضمن الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) وذلك في كل الوظائف (التسويق، المشتريات، الإنتاج، الإشهار)؛
- إعادة تصور أساليب وطرق الإنتاج والخدمات؛

- المشاركة الفعالة في التنمية والأخذ بعين الاعتبار العمل بالاتفاقيات الدولية؛
 - الاعتراف التام بالحق في المعرفة ومبدأ الحيطة والحذر؛
 - تنمية مؤشرات التنمية المستدامة بعد معاينة الأقسام البارزة "الجذابة" وتستعمل من اجل مقارنة الانجازات والنتائج البيئية والاقتصادية والاجتماعية من القطاعات الصناعية؛
 - تقارير التنمية المستدامة تتضمن المقاييس الدولية؛
 - المراجعة والتصحيح الاجتماعي؛
 - الشفافية وفتح المشاركة والمساهمة الفعالة في حوار نزيه وعادل مع كل الجهات الجذابة.
- وفي سنة 2000 لوحظ تبني الأمم المتحدة لأهداف تخفيض الفقر وأحداث التنمية المستدامة (النقاط الثمانية لتصريح الألفية).

أما في سنة 2002 بانعقاد القمة العالمية للتنمية المستدامة مرة أخرى بما جاء في ريو بجوهانزبورغ، نادى المشاركون بميزانيات وتعهدات جديدة لكن لم تكن نتائجها في المستوى المطلوب كون مخطط الإجراءات المتبنى لم يأخذ بعين الاعتبار بشكل كاف، غير أن المشكل ليس في فقدان الرغبة و الطموح في أهداف جديدة لكن في المعايير والأهداف الناتجة عن اجتماع قمة ريو التي من الصعب تحقيقها.

ذلك فبرنامج جوهانزبورغ أعطى المتسع لتطبيق وتفعيل القوانين من طرف المنظمات والدول ومن هنا انضمت المنظمات تحت راية التنمية المستدامة.

لقد تم تبني عدة قوانين دولية من طرف المنظمات، في جويلية 2000 حيث كانت هنالك اتفاقية تحت رعاية الأمين العام للأمم المتحدة وممثلي المنظمات المدنية وأعضاء الأمم المتحدة والمنظمات نفسها هذه المهمة تعمل على مساعدة المنظمات لتأخذ بالحسبان المبادئ العشرة (10) للمؤسسة الاجتماعية والبيئية وهي كما يلي: (1)

§ حقوق الإنسان: حيث المنظمات مطالبة بما يلي:

- ترقية وتطوير حماية الحقوق الدولية المتعلقة بحقوق الإنسان في مجال التأثير والنفوذ؛
- الانتباه على أن ملكية شركائهم لا تذهب في إطار التواطؤ لانتهاك حقوق الإنسان.

§ مقاييس ومعايير العمل: أين المنظمات مطالبة بما يلي:

- حرية المجتمعات والاعتراف بحقوق الإنسان.
- التقليل من كل أشكال العمل بالقوة أو القهر والإجبار.
- الإلغاء الجماعي لتشغيل الأطفال.
- إلغاء التفرقة والتمييز العنصري في إطار الشغل والحرفية.

(1) [en ligne] disponible sur: [http://sia-sy.net/sia/view_page.php?id=45.\(date:13/02/2011\)](http://sia-sy.net/sia/view_page.php?id=45.(date:13/02/2011))

§ البيئة: من خلال الإجراءات التالية :

- تطبيق الاقتراب من الحيطه والحذر لمواجهة المشاكل التي تمس البيئة.
- مباشرة الإجراءات لتحمل كبير للمسؤولية البيئية.
- التشجيع على انتشار التكنولوجيات التي تحترم البيئة أي التكنولوجيات النظيفة.
- المنظمات مدعوة الى مكافحة الفساد بكل أشكاله بما في ذلك ابتزاز الأموال.

كما وضعت في إطار التنمية المستدامة العامة والدولية OCED (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية) التزامات متعلقة بالتنمية المستدامة موجهة الى المنظمات متعددة الجنسيات وذلك على خلفية التصريحات والتعليقات عل الاستثمار الأجنبي والمنظمات متعددة الجنسيات، حيث اقترحت هذه المنظمة المبادئ الرئيسية التي توجه المنظمات الى التنمية المحلية والتي تمس الجانب الأكبر من أخلاق المنظمة وهي:

- التشغيل والعلاقة مع الشركاء الاجتماعيين
- حقوق الإنسان؛
- البيئة؛
- إعطاء وإيصال المعلومات وعدم التضليل؛
- محاربة الفساد بكل أشكاله؛
- فوائد المستهلكين؛
- التكنولوجيا الحديثة والنظيفة؛
- المنافسة؛
- الضرائب.

وهي توصيات من أجل قيادة مسؤولة لكل العمليات في ظل ضوابط التنمية المستدامة.

المطلب الرابع: آثار التنمية المستدامة على اقتصاديات المنظمة: إن السؤال الذي يطرح نفسه: ما هي آثار التنمية المستدامة على اقتصاديات منظمات الأعمال و على الأداء الكلي للمؤسسة الذي يعرف على أنه " تجميع كل من الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي " (1)، ؟ وهل التنمية المستدامة توجه هام للمؤسسات) ؟.

إن تحليل الآثار الاقتصادية للتنمية المستدامة على المنظمة في كل ما يخص التهديدات والفرص هو شرط أساسي في كل تحرك أو قرار إداري قبل ركوب سفينة الاقتصاد المستدام. حقيقة كل مؤسسة مهما كان قطاع نشاطها وحجمها معنية برهانات الاستدامة التي اجتاحت الاقتصاد العالمي.

(1) Angèle Dohou / Nicolas BERLAND, Mesurer la performance globale des entreprises, intervention a l'Institut d'Administration des Entreprises, Guillaume VII le Troubadour, France, p.3.

1- النموذج الأنسب للمؤسسة: (1)

هناك عدة إشكالات للدخول في إشكالية المسؤولية، هذه المواجهة تعتمد على مدى أهمية القطاع أو النشاط ضد تحديات التنمية المستدامة ودرجة التعرض للشركة في الزمن والمكان.

التحدي هنا يكمن في تحديد آثار التنمية المستدامة وإبرازها في شتى الجوانب خاصة الاقتصادية والمالية للنظر إليها كفرص للنمو والتنافسية. هذا الشيء ينظر إليه من عدة أوجه:

- تحسبا للتقدم المحرز للأسواق الناشئة التي أصبحت أكثر نضجا للطلب على السلع ذات الجودة ومن مؤسسات مسؤولة اجتماعيا.
- ارتفاع معدلات الفعالية البيئية "l'éco-efficience" لعملية الإنتاج (استرجاع في التقطيع والفضلات)،
- الحد الجذري من انبعاث الكربون،
- تحسين وتأمين المشتريات،

2- تسليط الضوء على بعض الممارسات والاستنباط منها:

في هذا العنصر سنسلط الضوء على بعض الآثار الاقتصادية لمؤسسات تعمل على تطبيق مبادئ التنمية المستدامة. في عام 1998، قامت شركة (Calgary-based Talisman Energy Inc.) بالاستثمار في السودان، بلد غني بالنفط وفقير اقتصاديا، ويشهد حربا أهلية بسبب التوزيع غير العادل للثروة. فبينما كانت هناك العديد من المنظمات التي كانت تنقب عن النفط للعديد من السنوات، وجدت شركة (Talisman) نفسها عرضة للعديد من الانتقادات العلنية التي تريد من المنظمة الانسحاب من السودان بسبب ان العائدات النفطية تذهب إلى الحكومة السودانية على حساب أهل الجنوب، مما أدى إلى تصعيد الصراع بين الشمال والجنوب. وفي أوائل أكتوبر 2000، أسفرت هذه الدعاية إلى تخفيض يقدر بـ 700 مليون دولار من سوق رأسمال شركة (Talisman).

ومن أجل إرضاء جميع الأطراف، قامت شركة (Talisman) بجوار مختلف الأطراف المستفيدة في السودان، موظفي المنظمة وأنصار التنمية المستدامة. واقتنعت المنظمة بأن لها مسؤولية على الممارسات الأخلاقية وحقوق الإنسان. وسعت المنظمة أيضا لتوسيع نظرة الأطراف ذات المصلحة لتشمل ليس فقط الأطراف التقليدية مثل الموظفين والعملاء والمساهمين، وإنما أيضا وسائل الإعلام، المنافسين المنظمات الحكومية وغير الحكومية. وقامت المنظمة بإعطاء حصة عادلة من الأرباح لجميع الأطراف ذات المصلحة المتضررة والامتناع عن ارتكاب انتهاكات لحقوق الإنسان. وقد كان لهذه الجهود العديد من النتائج الملموسة التي تشمل تطوير خمس عيادات طبية، ثلاثة مدارس، طرق جديدة، طاقة كهربائية، اللقاحات والأمصال، المياه والمعالجة الطبية. وعاد بذلك سوق

(1) Patrick d'Humières, **Le développement Durable « le management de l'entreprise responsable »**, édition d'Organisation, 2005, p. 179.

رأسمال المنظمة للارتفاع، وأصبح الموظفون أكثر فخرا واضطلاعا بعملهم، وأصبحت الحكومة السودانية أكثر ترحابا بالمنظمة.

ويستنتج من ذلك، أن النجاح في عالم الأعمال يتطلب أن تكون مؤيدا للتنمية المستدامة. وبالتالي فإن التنمية المستدامة سوف تدفع بمنظمات العمال أن تحصل على قدرة تنافسية وكسب ولاء الأطراف المستفيدة وتخفيض مستوى المخاطر.

3- الآثار الإيجابية لإدماج التنمية المستدامة على اقتصاديات المنظمة:

البحث عن الفعالية الاقتصادية والمالية للمؤسسات ينطوي في إطار حركية التطور المستمر، لكن اليوم أضيف للعوائق البشرية، التقنية والمالية بعددين إضافيين⁽¹⁾:

§ الوقت: أصبح مورد أكثر حسما حيث ردة الفعل يجب أن تكون أسرع من المنافسين؛

§ والحفاظ على البيئة (حسب برانتلانند).

3-1- بناء القدرة التنافسية: إن المنظمات التي لديها القدرة على تخفيض التكاليف والحفاظ على مبدأ الالتزام بالتنمية المستدامة، والحصول على نفس الإنتاج بأقل التكاليف سوف يكون لها أثر بيئي واقتصادي إيجابي. فباستخدام عدد أقل من الموارد وإنتاج حجم أقل من النفايات، سوف يكون له أثر إيجابي على هيكل التكلفة للمنظمة. وأوضح مثال على الاقتصاد في التكاليف هو البرنامج الوقائي من التلوث التي قامت به شركة (3M). منذ عام 1979 قامت هذه المنظمة بحوالي 4700 مشروع لتخفيض التلوث. من سنة 1990 إلى سنة 1999، خفضت المنظمة الانبعاثات في الهواء بنسبة 95%، المركبات العضوية المتطايرة بنسبة 85%، إنتاج النفايات الصلبة بـ 33%، واستهلاك الطاقة بـ 25%. وأصبح منع التلوث والتقليل من التكاليف عاملا مهما في بناء استراتيجياتها التنافسية لمعرفة الأثر المالي والأثر على التكاليف.

إن النظر لمختلف أنشطة المنظمة من خلال مفهوم التنمية المستدامة لا يؤدي فقط إلى تقليل التكاليف، وإنما إلى الإيرادات. فالمنظمات تحاول دائما تطوير منتجات جديدة لحل مشاكل قديمة يعاني منها المحيط، وبالتالي فهي تحاول أن تؤمن أكبر حصة سوقية، وتكون بذلك قادرة على فرض أسعار أعلى. وعلى سبيل المثال نجد شركة (Winnipeg's Isobord Enterprises. Inc) صنعت منتوجا من مادة القش بدلا من مادة الخشب، وتأتي مادة القش هذه من الحبوب التي يتم حصادها سنويا في المنطقة. من ناحية أخرى، نجد أن مادة الخشب محدودة الإنتاج في المنطقة. وعلاوة على ذلك، مادة القش أقل تكلفة ووزنا من الخشب، والصفات التي تتميز بها مادة القش تسمح لاستخدامها لأغراض عديدة ومختلفة، وأصبحت المنظمة تصدر هذا المنتج واحتل مكانة فريدة من نوعها على مستوى العالم.

(1) Octave Gélénier/François-Xavier Simon/ Jean-Pierre Billard / Jean Louis Muller, **développement durable: pour une entreprise compétitive et responsable**, Editeur ESF, Paris, 3^{ème} Edition, 2005, p.53

3-2- تخفيض المخاطر: يمكن للمنظمات أيضا أن تقلل من مستوى المخاطر عن طريق تبني التنمية المستدامة. إن "الانضمام" يعني أن المنظمات تكون سبابة فيما يتعلق بالمسائل الاجتماعية والبيئية والتي تكون مدونة حتما في القوانين والتشريعات. ونظرا إلى زيادة عدد القوانين ذات الصلة على جميع مستويات الدولة، هناك خطر كبير في عدم القدرة على تطبيق هذه القوانين، وما يصاحبها من غرامات وتكاليف العلاج والتنظيف. إن التحرك بشكل استباقي في إدماج التنمية المستدامة يمكن أن يقلل من هذه المخاطر. ففي حالة وقوع حادثة بيئية، المنظمة التي ينظر إليها على أنها تسير في اتجاه التنمية المستدامة من المرجح أن الحكومة تظهر معها نوعا من التسامح. فالمنظمات التي تظهر في تقاريرها المخالفات والنجاحات في مجال البيئة، جهود بحوث التنمية والتطوير، المساهمة في الرفاه الاجتماعي للموظفين والمجتمع المحلي من خلال تمويل المدارس، معالجة المياه وغيرها. إن هذه المسائل، سوف تزيد حتما من المتطلبات الإدارية للمنظمات الساعية نحو التنمية المستدامة وتخفف من مستوى المخاطر التي تتعرض لها.

3-3- التحسين المستمر: هناك ثلاثة أنواع من عمليات التحسين المستمر:

- إدخال التحسينات على عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات؛

- إدخال تحسينات على الأنظمة الإدارية؛

- تحسينات تمس إدارة الأطراف المستفيدة (الأطراف ذات المصلحة).

ففي مجال عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات، فإن سيورة التحسين المستمر تشمل تعديلات بسيطة من أجل كفاءة إيكولوجية أعلى مثل تخفيض استخدام المواد الأولية والمواد الاستهلاكية والطاقة وتأهيل النفايات. إن الاستثمار الأكثر أهمية هو الذي يدر عائداً على المدى الطويل هو الاستخدام الكفء للطاقة وحسن إدارة النفايات باعتبار أن كل من الطاقة والنفايات تعد مدخلات أساسية لصناعة منتجات أخرى. إن استخدام المواد الأولية الأكثر استدامة قد تتطلب تغييرات كبيرة في معدات وعمليات الإنتاج. شركة (Starbucks) على سبيل المثال، مادتها الأولية هي البن وهي متوفرة بسبب العلاقات التجارية الجيدة التي تملكها، الأمر الذي لم يتطلب تغييرات هامة في الآلات والمعدات. إن العلاقة التجارية الجيدة ناتجة من الشراكة العادلة بين منتجي البن والمنظمة لأن المنتجين يتحصلون على سعر عادل لإنتاجهم، وبالتالي تم تطوير علاقة طويلة الامد مما أدى إلى تأمين معيشة المجتمع، وبالتالي فإن الأموال التي يحصل عليها المنتجين يتم صرفها على الغذاء والسكن والرعاية الصحية والتعليم. فالتزام هذه المنظمة نحو تحسين العلاقات التجارية مع منتجي البن أدى إلى تقويتها وتعرض المنافسين إلى ضغوط كبيرة من أجل تبني نفس الممارسات التجارية لشركة (Starbucks).

هناك ارتفاع متزايد من قبل المنظمات التي تعتمد على النظم الإدارية البيئية. هذه الأنظمة تضمن بان التنمية المستدامة يتم تناولها بصورة منهجية. وإذا كانت النظم الإدارية البيئية تستوفي مجموعة معينة من المعايير، فإنه يمكن ان تمتلك المنظمة شهادة الأيزو 14001 و (EMAS). وقد أدخلت المسائل الاجتماعية الدولية والتي كانت تعرف في السابق بمجلس الأولويات الاقتصادية معيارا خاصا بالمساءلة الاجتماعية (SA 8000). إن شهادات الاعتماد هذه لا تساعد فقط في بناء مصداقية المنظمة اتجاه الأطراف الخارجية، وإنما تضمن أيضا أن مبادئ التنمية المستدامة

مؤسسة داخل المنظمة. كما تعد مبادئ (CERES) ⁽¹⁾، (The Natural Step) والجودة الشاملة (TQEM) أنظمة إضافية تساعد على توجيه المنظمات نحو تحقيق التنمية المستدامة. وتشمل هذه الأنظمة على مراحل القياس الرقابة والتحسين المستمر.

إدارة الأطراف ذات المصلحة تعد عنصرا هاما آخر من مجال عمليات (سيرورة) التنمية المستدامة. إن الأطراف ذات المصلحة لا تشمل فقط الأطراف او المجموعات الأقوى، ولكن باقي الجمهور المنعزل، والذين لا يملكون بالضرورة أصواتا، ولكن مستوى معيشتهم يتأثر بنشاط المنظمة. وقد تشمل الأطراف ذات المصلحة السكان الذين يعيشون على قرب من الأرض التي تقع فيها المنظمة، الموظفين الذين يتم دفع أجور لهم التي تبقيهم تحت مستوى خط الفقر، أو الموردون الذين لا يحصلون على سعر عادل بسبب قوتهم النسبية (المحدودة) اتجاه المنظمة. وبمجرد تحديد الأطراف ذات المصلحة، تقوم المنظمة بالدخول في حوار نشط معها، وتحديد المتحدثون الرسميون بهذه الأطراف، والذي يساعدون المنظمة ليس فقط في مجال تحديد القضايا الحرجة، وإنما اقتراح الحلول لهذه القضايا. إن الدخول في حوار بناء مع هذه الأطراف يمكن أن يساعد في إيجاد حلول مبتكرة ومتجددة للمشاكل القديمة او العالقة. في كثير من الأحيان، يتم الوصول إلى حلول متكافئة بين المنظمة والأطراف الذين شعروا بالاستغلال (الأطراف ذات المصلحة).

يمكن أن نستنتج من هذا المبحث أن للمنظمة دور رئيس في التنمية المستدامة وفي تجسيد مبادئها من خلال التنسيق والتكامل بين جميع الأدوار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وحتى السياسية من خلال الحوكمة وتبني منهج أخلاقي داخل المنظمة لأن هذه الأدوار متداخلة فيما بينها، حيث أسرنا سابقا أن مفهوم المنظمة في الوقت الحالي قد توسع بحيث يصل إلى المنظمة المسؤولة والمواطنة التي تساهم في خدمة الفرد والمجتمع في جميع الميادين ويكون دورها هذا مساعد مكمل لدور الدولة.

لكن هذا التوجه يتطلب بالتأكيد مساعدة المنظمة على إيجاد الآليات الكفيلة بذلك وهي الإدماج الإداري لأبعاد التنمية المستدامة.

وهذا ما سيتم التطرق إليه في المبحث التالي.

⁽¹⁾ <http://www.ceres.org/issues>. (Date:27/02/2010).

المبحث الثالث: متطلبات الإدماج الإداري للتنمية المستدامة في المنظمة

إن معظم المدراء التنفيذيون يعلمون بأن الطريقة التي تستخدم للاستجابة لتحديات الاستدامة سوف تؤثر تأثيراً عميقاً على التنافسية وربما حتى مسألة بقاء منظماتهم. ومع ذلك، معظم المدراء يتعرضون للعديد من التأثيرات، ويطلقون العديد من المبادرات بدون رؤية واضحة وخطة شاملة. وهذا ليس ناتجاً من أنهم لا يعتبرون الاستدامة قضية إستراتيجية وإنما يعتقدون أنهم في رحلة استثنائية ليس لها خريطة طريق (سبيل وحيد).

ولكن في الواقع توجد سبل للوصول إلى الاستدامة. الأبحاث في مجال القوى التي تحكم في طبيعة المنافسة في العقود الأخيرة كشفت التوجهات الكبرى لقطاع الأعمال لديها مسارات مشتركة. والاستدامة هي توجه ناشئ، وبالتالي يمكن التنبؤ بمساره. إن فهم كيفية نجاح المنظمات ضمن التوجهات السابقة، سيمكن المدراء التنفيذيون من تشكيل الاستراتيجيات والنظم القادرة على كسب المزيد من التنافسية.

إن مفهوم التوجهات الكبرى ليس جديداً بالطبع، (Johan Naisbitt) رجل أعمال وباحث روج لهذا المفهوم في كتاب يحمل نفس الاسم (التوجهات الكبرى) صدر سنة 1982، وكان أكثر الكتب مبيعا في تلك الفترة. وقد أشار للعديد من التحولات الاقتصادية والاجتماعية الجديدة مثل العولمة، مجتمع المعلومات، الانتقال من المنظمات الهرمية إلى المنظمات الشبكية.

سينصب اهتمامنا على التوجهات التي تشهدها منظمات الأعمال والتي تجبر فيها التحولات الجوهرية والمستمرة المنظمات على إعادة صياغة أسلوبها التنافسي. وهذه التحولات نشأت من الابتكارات التكنولوجية وطرق الجديدة في ممارسة الأعمال، إضافة إلى العديد من العوامل التي تضخم من عملية التغيير. إن توجهات الأعمال قد تنشأ وتزيد حدة سرعتها من الأزمات المالية، التحولات في القيم الاجتماعية أو الصراع على الموارد. إن الحرب الباردة الجيو سياسية مثلاً، دفعت بالابتكارات إلى سباق نحو الفضاء وتطورات سريعة في الإلكترونيات الدقيقة، الميل نحو الإنتاج الضخم، العولمة، التوجه نحو الجودة. كل هذه التحولات كانت تمثل ضروريات إستراتيجية ملحة لقادة المنظمات.

المطلب الأول: اعتماد رؤية صحيحة

بما أن المنظمات الفائزة تفوقت على المنافسين في ظل التوجهات البيئية السابقة بالاعتماد على مراحل التطور الاستراتيجي، تأمل المنظمات الآن التمتع في ظل موجة الاستدامة. من أجل اتقان مبدأ الاستدامة، يجب اتباع مراحل متعددة. في عام 2006 (Daniel C. Easty, Andrew Winston) وصف هذه الإستراتيجية (إستراتيجية التحول نحو الاستدامة) كتاب معنون بـ من الخضر إلى الذهب (Green to Gold) مؤكداً على ضرورة تحول الممارسات البيئية إلى استراتيجيات بيئية⁽¹⁾. وقد تم تمديد هذا الإطار خاصة من طرف (Ram Nidumolu, C.K)

(1) Daniel C. Easty, Andrew Winston, Green to Gold, Yal university press, 2006, p. 7.

"لماذا الاستدامة هي الآن المحرك الرئيسي للابتكار" (Parhalad, Mr.Rangaswami) في مقال معنون بـ "لماذا الاستدامة هي الآن المحرك الرئيسي للابتكار" (Why sustainability is Now the Key Driver of Innovation). إن المنظمات الرائدة التي تسعى لتحقيق الاستدامة عادة ما تلجأ لتخفيض المخاطر والتقليل من التكاليف ووضع استراتيجيات ملائمة لخلق القيمة، بما في ذلك العناصر المعنوية كالعلامة التجارية والثقافة التنظيمية. وتتم عملية خلق القيمة بأربعة مراحل أساسية⁽¹⁾:

المرحلة 1: القيام بالأشياء الاعتيادية بطرق جديدة: تركز المنظمات للتفوق على المنافسين على الامتثال للقوانين البيئية و الإدارة البيئية للمخاطر والتكاليف. وبالتالي، نجد أن المنظمات تركز على الكفاءة الاقتصادية-البيئية. عند إنشاء برنامج منع التلوث لشركة (3M) منذ 30 سنة، والذي يعد من أهم المبادرات في هذا المجال، حققت المنظمة في عام 2005 نتائج مبهرة: تخفيض الملوثات بأكثر من 2.5 مليار جنيه استرليني، واقتصاد في الموارد بما يقدر 1 مليار دولار. كما أنها وضعت الأساس لتحقيق الأهداف البيئية الخاصة ببرنامج 2005-2010، الأمر الذي سوف يقلل من النفقات المتعلقة باستخدام الطاقة، الانبعاثات والنفقات بنسبة 20%.

المرحلة 2: القيام بالأشياء الجديدة بطرق جديدة: تقوم المنظمات بإعادة تصميم على نطاق واسع للمنتجات والعمليات والنظم لتحسين استخدام الموارد (كفاءة الموارد) وإدارة المخاطر عبر سلسلة قيمتها (سيرورة القيمة). أدى التزام شركة (Dupont) في مجال "صفر نفايات" إلى إعطاء الأولوية للكفاءة البيئية عبر عملياتها. وقد تقرر تطبيق المبادئ البيئية على منتجاتها كالسجاد والنيلون اعتمادا على تقليل التكاليف ودراسة المخاطر البيئية من أجل المساهمة في رفع الأرباح في المستقبل.

المرحلة 3: تعديل في الأعمال (الأنشطة) الأساسية للمنظمة: بما ان الرؤية توسع من المستقبل، تصبح الابتكارات في مجال الاستدامة مصدر لمداخيل جديدة والنمو. فقد قامت شركة (Dow) للصناعات الكيماوية بتجاوز أهداف الاستدامة لعام 2015، بسبب توجيه عجلة الابتكارات في العديد من خطوط إنتاجها، خلقت منتجات جديدة متوائمة مع البيئة، استخدمت التكنولوجيا بدءا من الطاقة الشمسية وحتى البطاريات. فجوهر الأعمال الأساسية الذي كان يعتمد على الأنشطة التقليدية للمواد الكيماوية تحول إلى الاعتماد على مواد متطورة للطاقة واستخدام كفاء للتكنولوجيا.

المرحلة 4: إنشاء نموذج جديد للأعمال قائم على الابتكار والتميز: تحاول المنظمات استغلال التوجهات البيئية لخلق التميز في نموذج الأعمال، العلامة التجارية، التزام العاملين، والعناصر المعنوية الأخرى، وبشكل أساسي، إعادة تموقع المنظمة وإعادة التعريف بإستراتيجيتها من أجل القدرة التنافسية. وأحسن مثال على ذلك، مبادرة شركة (General Electric) للوصول إلى 25 مليار دولار كإيرادات بحلول 2010، تمكن الرئيس التنفيذي للشركة ليس فقط لإعادة تموقع المنظمة كقطب للطاقة والبيئة وإنما بناء "هالة" خضراء في العلامة التجارية للشركة.

(1) Ram Nidumolu, C.K. Prahalad, and M.R. Rangaswami, Why sustainability is now the Key Driver of Innovation, Harvard Business Review, September 2009, pp.57.64.

المطلب الثاني: اعتماد أسلوب تنفيذ صحيح

إن الحصول على قدرة تنافسية في ظل وجود توجهات الاستدامة لا يتطلب فقط وجود رؤية صحيحة وإنما أيضا تنفيذ صحيح في خمسة مناطق حرجة هي: القيادة، الطرق والأساليب، الإستراتيجية، الإدارة وإعداد التقارير. في كل منطقة من المناطق السابقة، على المنظمات الانتقال من المنهج التكتيكي المنفرد إلى المنهج الاستراتيجي التكاملي المنظم.

شكل رقم(2-4) : المناطق الحرجة في مجال تنفيذ الاستدامة

رفع القيادة	
خلق مستوى قيادة الذي يربط بين إستراتيجية الاستدامة مع المبادرات والنتائج، وتطوير اهداف مشتركة بالشراكة مع الموردون والعملاء وغيرهم من الأطراف ذات المصلحة.	قيادة الإدارات (المصالح) بشكل انفرادي
تنظيم الطرق والنماذج	
تحليل الأعمال المهنية اعتمادا على البيئة من خلال استخدام منهجي للطرق المتخصصة كدراسة المخاطر، تخطيط السيناريوهات، الحصول على شهادات جديدة للمعايرة وغيرها.	استخدام طرق غير دقيقة، غير منسقة في مسارات منفصلة
تكييف الإستراتيجية ونشرها	
تكييف إستراتيجية الأعمال الأساسية والخطط التشغيلية مع التغيرات التي تفرضها الاستدامة.	برامج ومبادرات غير منسقة من الناحية التكتيكية
إدارة متكاملة	
المساءلة المشتركة من خلال الأهداف المتكاملة وتقييم الأداء.	مسؤولية منقوصة
تنظيم التقارير والاتصال	
إعداد بطاقات إنجاز الاستدامة تمكن من المقارنة المكانية، أفضل الممارسات المقارنة واتصالات داخلية وخارجية منسقة.	تقارير غير منظمة تستخدم ادوات غير معيارية

Source: David A Lubin / Daniel C Esty, The Sustainability Imperative, Harvard Business Review, May 2010, p.5.

القيادة: عندما يأتي مدير تقنية المعلومات لأول مرة، يكون عادة الدور غير محدد وضيق الأفق. ولوحظ أن الحلول المناسبة لهذه المشاكل تتمثل في استخدام تكنولوجيات المعلومات. في الوقت الحالي، يلعب مدراء تقنية المعلومات أدوارا إستراتيجية مهمة لها تأثير على جميع الوظائف ووحدات الأعمال. إن المبادرات الإستراتيجية للاستدامة تتطلب احتياجات مماثلة من القيادة العليا. في حين أن العديد من المنظمات لديها الآن رئيس مكلف بالاستدامة، نجد ان دوره يختلف بشكل كبير من منظمة إلى أخرى. وبالتالي على القيادة العليا خلق التزام لتأسيس هذا الموقف الجديد للمنظمة والمتمثل في التوجه نحو الاستدامة عن طريق تخصيص الموارد والمسؤوليات الضرورية.

إن منظمات المجتمع المدني تعد ضرورية لنقل المنظمة من خلال مراحل الاستدامة، مثلما يساعد مدير تقنية المعلومات الرئيس التنفيذي والفريق التنفيذي في تصور الأهداف والمواءمة بين الرؤية واستراتيجيات الأعمال. وهذا يعني إعادة تشكيل توقعات الأداء، تحديد المسائلة، تتبع النتائج والمكافأة على النجاح. وبعد أن تظهر أفضل الممارسات، تقوم منظمات المجتمع المدني بضمان نشرها على نطاق واسع وان المهارات اللازمة للتنفيذ هي متوفرة. العديد من المنظمات هي الآن متعودة على العمل مع الشركاء والموردين في صياغة الأهداف والرؤية، ولكن منظمات المجتمع المدني مطالبة بتعميق وتوسيع نطاق الروابط بشكل متزايد بما أن المنظمات مسؤولة على جميع عناصر سلسلة القيمة ودورة حياة المنتج. إن القيادة التي تسعى لتحقيق الاستدامة يجب ان تطور اهداف مشتركة مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة كالزبائن، جماعات الضغط، المنافسون وحتى الخصوم. شركة كوكا كولا على سبيل المثال، عملت بشكل مكثف على تخفيض وزن عبواتها وقطع انبعاثات الغاز لتوفير عشرات من ملايين الدولارات. ولكن أدى هذا الالتزام مع المكلفين بتعبئة القارورات والصندوق العالمي للحياة البرية ومنظمة السلام الأخضر كإحدى كبريات المنظمة غير الحكومية. وقد أعلنت المنظمة أنه بحلول عام 2015 ستخفض انبعاثات الغاز بنسبة 99%.

استخدام طرق واساليب لتقييم القيمة: عندما تمتلك المنظمة رؤية حول الاستدامة، يجب على الفريق التنفيذي إعداد قدرات متخصصة لتقييم الخيارات وقياس المنافع والمخاطر. لذا تتطلب الاستدامة من المنظمات تحديث الطرق التقليدية للأعمال تحليل الاتجاهات، تخطيط السيناريوهات، وضع نماذج المخاطر، وحتى استخدام محاسبة التكاليف للاستجابة لمتطلبات الاستدامة البيئية.

معظم الطرق الحالية التي تستخدمها المنظمات لتتبع آثار الاستدامة غير متناسقة وغير مكتملة وغير دقيقة البيانات وبالتالي لا يمكن التعامل مع الأدوات التي تتصف بهذه الخصائص. والمنظمات الآن تقوم بتطوير أفضل ادوات القياس الاستدامة في مجال التكاليف والمنافع والمعايرة. شركة (Fujitsu) مثلا، تطبق بطاقة لتقييم الأداء يسمى "مؤشر التكلفة الخضراء"، حيث تقيم هذه البطاقة التكاليف المحتملة، الإنتاجية والآثار البيئية للمبادرات الاقتصادية والبيئية للشركة.

منظمات أخرى تعيد تشكيل أدوات وطرق أخرى لتحقيق الاستدامة لكل جوانب النشاط بالمنظمة. وعلى سبيل المثال، نجد ان شركة (3M)، قائدة الجودة لفترة طويلة، تطبق منهجية (Six Sigma) لتحسين الكفاءة التشغيلية وجودة المنتج لتخفيض استخدام الطاقة والنفايات وانبعاثات الغاز والاحتباس الحراري. **تنمية الإستراتيجية:** بمجرد أن تنتهي المنظمات من الحصول على قاعدة صلبة من البيانات التحليلية اعتمادا على المرحلة السابقة، سوف تحاول توقع نفسها عن طريق تنمية استراتيجيات متميزة في مجال الاستدامة. إن العديد من جوانب الإستراتيجية ستعتمد على الجوانب الداخلية، ولكن بما أن المنظمات ستسعى لتحقيق الاستدامة، فإنها ستعتمد بشكل متزايد على اعتماد منهج مفتوح بمشاركة الأطراف ذات المصلحة الخارجية.

ربما أن أكثر منظمة من المنظمات الأخرى التي اتبعت هذا الاتجاه هي شركة (Wal-Mart). في عام 2006، قام المدير التنفيذي لها بإطلاق برنامج الاستدامة 360 ووضع أهداف واضحة لشراء 100% من الطاقات المتجددة، الحصول على صفر نفايات، خفض انبعاثات الغاز، "بيع منتجات تحافظ على مواردنا والبيئية". وتحقيقا لهذه الغاية، انشأت المنظمة شبكات لتقييم الاستدامة متكونة من أعضاء من المنظمة، خبراء من المنظمات غير الحكومية، المسؤولين الحكوميين والموردين. جميع هذه الفعاليات تعمل تحت قيادة المنظمة. كل فريق يركز على قضية إستراتيجية مستهدفة من قبل المنظمة في مجال الاستدامة مثل التسهيلات، المرافق، التغليف، النقل والإمداد، تطوير طرق جديدة في أداء الأعمال لدعم استدامة المنظمة. فإستراتيجية النقل لوحدها حسنت من الكفاءة بحدود 38%، وحققت المنظمة وفورات بأكثر من 200 مليون دولارا سنويا وخفضت من انبعاثات الغاز ب 200000 طن سنويا.

الإدارة المتكاملة: من أجل الحصول على منافع الإستراتيجية الموجهة نحو الاستدامة، يجب على المنظمات دمج أهداف الاستدامة في الإدارية الروتينية. يمكن للقيادة ان تأتي من المستوى الأعلى للمنظمة، في حين مسؤولية التنفيذ توجد في الميدان. العديد من المنظمات مثل (Dow) أدجت أهداف الاستدامة في مختلف عملياتها الإدارية بشرط استعراض مدى خطط الاستدامة لوظائفهم ومصالحهم مع الإدارة العليا في غضون 90 يوما. تتطلب الإدارة الإستراتيجية للاستدامة العديد من نظم الدعم. فالعديد من المنظمات استثمرت في التكنولوجيا لمواكبة الأحداث البيئية، ذهبت بعض المنظمات إلى أبعد من ذلك بكثير. وصفت السيدة (Wayne Balta) رئيسة الشؤون البيئية في شركة (IBM) نظام الإدارة البيئية لشركتها على انه قاعدة لتطبيق سياسات المنظمة، الممارسات الإدارية، تحديد الأهداف، اتخاذ القرارات وتجميع البيانات. وتستخدم شركة (IBM) التكنولوجيا لترسيخ الاستراتيجيات البيئية في كافة أنشطة الأعمال، من البحوث والتطوير (R&D) حتى مرحلة نهاية حياة المنتج.

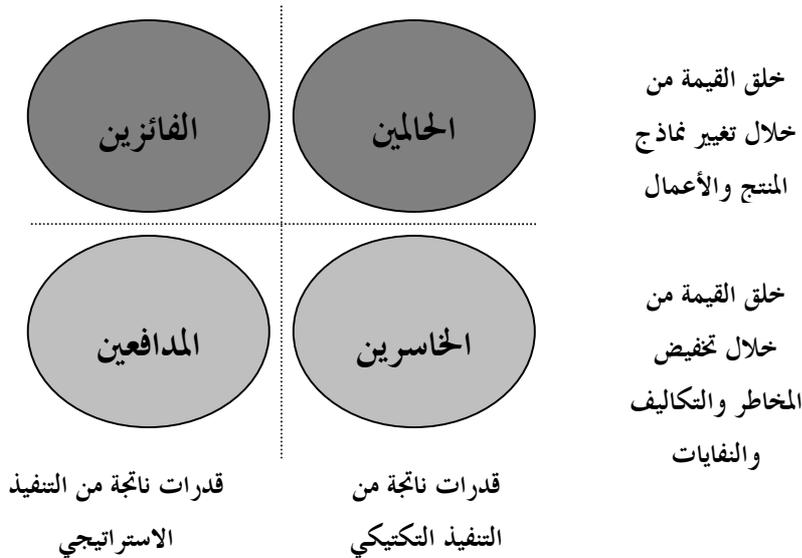
التقارير والاتصالات: بالإضافة إلى تدقيق الجمهور، التنظيمات الحكومية وتوقعات العملاء، تحتاج المنظمات لبناء قدرات في مجال تقارير الاستدامة. على سبيل المثال، نظرا لأن المنظمات تحتاج لنشر المعلومات عن استجابتها للمعايير البيئية الجديدة، اقترحت وكالة حماية البيئة لوائح لإبلاغ انبعاثات الغاز والآثار المالية المترتبة عن التوجه

نحو الاستدامة على الموظفين، المساهمين والأطراف الأخرى ذات المصلحة. إن تطوير المقاييس التي تسمح للشركات بقياس الفوائد وفهم التكاليف نعد شيئا مهما لتكييف وإعادة تشكيل استراتيجياتهم، إضافة إلى نشر النتائج. في سوق وال ستريت يتم الطلب بشكل متزايد على أن استثمارات الاستدامة تدر عوائد. ونلاحظ الآن أن هناك تحسنا كبيرا في الاتصالات في مجال الاستدامة، خاصة بين المنظمات التي لديها التزام قوي نحو هذا المجال. سياسة شركة (Timberland) في مجال الاستدامة تشمل العديد من مقاييس المستخدمة في مجال قياس التلوث والاستخدام الطبيعي للموارد. وقد دخلت مجالا جديدا في توفير المعلومات ذات الطابع البيئي لعملائها.

المطلب الثالث: بناء نظام لأداء الاستدامة

يتم بناء نظام أداء الاستدامة عن طريق المزج بين الرؤية لخلق القيمة للاستدامة (ما يجب علينا القيام به) وتطوير قدرات التنفيذ (كيف يجب علينا القيام به؟). فبالاعتماد على الرؤية والتنفيذ والرغبة في استخدام الاستدامة كسلاحين تنافسيين، يمكن للشركات أن تقع في إحدى الفئات التي بينها الشكل الموالي.

الشكل رقم (2-5): كيف تصبح فائزا في مجال الاستدامة؟



Source: David A Lubin / Daniel C Esty, **The Sustainability Imperative**, Harvard Business Review, May 2010, p.8.

الخاسرين: مع التطور السريع للاستدامة، المنظمات التي وضعت نظام متواضع للتكاليف والمخاطر وللمبادرات في مجال تخفيض النفقات وتصور مبهم للرؤية والاستراتيجيات مفككة سوف تجد صعوبة متزايدة للحفاظ على مواقعهم. وهناك أمثلة واضحة عن شركات فقدت مركزها التنافسي نتيجة للفشل في تطوير وتنفيذ استراتيجيات الاستدامة. فعلى سبيل المثال، نجد أن الانخفاض أو الدنو التي شهدته شركة جينيرال موتورز يعزى إلى فشلها في فهم اعتبارات الجودة المؤثرة التي شهدها قطاع صناعة السيارات. وبالمثل شركة كوداك التي كانت مهيمنة في مجال التصوير الفوتوغرافي، بدأت تتآكل مكانتها بسرعة بسبب تجاهلها إدخال التقنيات الرقمية في صناعتها.

المدافعين: بعض المنظمات قد تختار إستراتيجية الذهاب ببطء نحو الاستدامة وذلك للعديد من الأسباب كخصائص قطاع الصناعة، طبيعة العمليات الإنتاجية، المؤثرات البيئية أو لاعتبارات أخرى تخص المنافسة. البعض الآخر من المنظمات قد تكون مقتنعة بالقيام باستثمارات في مرحلة مبكرة في مجال التكلفة والمخاطر وإدارة النفايات. هذا الموقع الدفاعي يمكن ان يسهم في بروز فجوة بين المكانة السوقية للشركة التي اتبعت إستراتيجية "الذهاب ببطء" والمنظمة التي تمتلك قدرات تنفيذ بما يتماشى وطبيعة تعقد أعمالها. وقد ركزت شركة ميرسك (شركة الشحن الدنماركية) جهودها على الكفاءة الاقتصادية من خلال خفض تكاليف الوقود وانبعاث ثاني اكسيد الكربون اعتمادا على النقل والشحن ببطء السرعة والعديد من المبادرات الأخرى. في حين نجد أن شركات أخرى في نفس قطاع الصناعة (الشحن) لم تتبع إستراتيجية أشمل للاستدامة، واعتمدت فقط على تصميم أكثر كفاءة لسفنها، وبالتالي على شركة ميرسك الحفاظ على موقعها. وعليه، نجد أن العديد من المنظمات تجد أن أفضل خيار لها هو اللعب الدفاعي في مجال الاستدامة وليس محاولة جعل هذه المسألة (الاستدامة) كأساس للتمييز في السوق.

الحالين: عندما تكون الرؤية طموحة جدا وبعيدة بفارق كبير عن قدرات تنفيذ المنظمات، تواجه هذه الأخيرة العديد من القضايا. فتلك المنظمات التي تسعى أن تكون الأولى في مجال امتلاك مزايا تنافسية في المراحل الأخيرة للتمييز في الاستدامة دون تصميم إستراتيجية واضحة وأسس فعالة للتنفيذ ستواجه مشاكل عديدة وتكون بعيدة عن الاستدامة.

إن المنظمات الحاملة بركوب موجة الاستدامة تواجه خطر عدم القدرة على الحفاظ بعود الاستدامة، كتحمل مصاريف كبيرة والاضرار بالسمعة التجارية والمالية للشركات. منذ سنوات، عانت شركة (Ford) من محاولات (بيل فورد) في مجال استدامة أنشطة المنظمة قبل ان يكون فريق إدارته جاهز لهذه المهمة. حيث لن تتحقق التزاماته لتحسين الاقتصاد في استهلاك الوقود وجعل شركة فورد رائدة في مجال السيارات ذات الدفع الرباعي مما أغضب المنظمات المكلفة بحماية البيئة. خليفته، السيد (مايكل آلان) دفع بشركة فورد للأمام من خلال خلق نماذج جديدة باستخدام مواد متقدمة وانظمة ذكية وكفاءة عالية مكنت المنظمة من الصمود في وجه الركود الذي شهده قطاع السيارات بشكل أحسن من المنافسين، وجعلت منها شركة ناجحة.

الفائزين: على الرغم من أن مشهد الاستدامة لا يزال في تحول، ظهرت بعض المنظمات الفائزة. شركة جنرال إلكتريك لخدمات الأعمال المالية قد تخلفت بشدة، إلا أن نتيجة لمبادراتها في مجال الإبداع البيئي ولد لها العشرات من مليارات الدولارات في الإيرادات ووضع المنظمة كقائدة في سوق يتصف بدرجة عالية من النمو السريع. فالحملة التسويقية التي قامت بها في مجال الإبداع البيئي حول سمعتها من شركة مسيئة للبيئة إلى شركة صديقة للبيئة.

المطلب الرابع: أدوات تطبيق التنمية المستدامة من طرف المنظمات الاقتصادية

لإدماج التنمية المستدامة، تلجأ المنظمات الاقتصادية إلى الاستعانة بجملة من الأدوات وهي بمثابة مرجعيات يستدل بها منها من جاءت نتيجة مجهودات قامت بها الهيئات الدولية للتقييس و منها من قامت المنظمات الدولية و الجمعيات المهنية و وكالات التنقيط و الجمعيات غير الحكومية و مكاتب التدقيق و الاستشارة و كذلك الجامعيين 15 ". تصنف هذه المبادرات إلى ثلاثة أصناف، معايير و مواصفات قياسية دولية و معايير محلية تطبق على مستوى الدولة و مبادرات دولية صادرة عن جمعيات و منظمات دولية⁽¹⁾.

1- المبادرات الدولية:

يمكن حصرها في ثلاثة و هي المبادرة العالمية لإعداد التقارير (THE GLOBAL REPORTING INITIATIVE) GRI و العقد العالمي التابع لمنظمة الأمم المتحدة OCDE و مبادئ المنظمة التعاون و التنمية الاقتصادية. COMPACT.

تم وضعه من طرف منظمة الأمم (THE GLOBAL REPORTING INITIATIVE) فالمبادرة العالمية لإعداد التقارير المتحدة سنة 1997 و الذي محتواه أن تقدم المنظمات تقريراً موحداً عن التنمية المستدامة و الذي من خلاله يتم معالجة المسائل البيئية و الاجتماعية و الاقتصادية.

فهي تقوم بتحديد جملة من المبادئ " مبادئ أساسية OCDE أما عن " مبادئ المنظمة التعاون و التنمية الاقتصادية" تخص التنمية المستدامة، هذه المبادئ موجهة إلى المنظمات المتعددة الجنسيات و هي قابلة للتطبيق على مستوى المنظمات الاقتصادية.

كما طرح الأمين العام للأمم المتحدة كوفي عنان مبادرة تسمى بالعقد العام (GLOBAL COMPACT) و ركيزتها القواعد الثلاثة للتنمية المستدامة. إن الفكرة التي تنطلق منها هذه المبادرة هي محاولة دعم الاقتصاد العالمي و كذلك التوزيع العادل لثروات العالم على جميع سكان الكرة الأرضية في إطار العولمة. تقوم المبادرة على 09 مبادئ و المنظمات مدعوة لقبولها و لاحترامها و تشمل المبادئ العالمية لحقوق الإنسان معايير العمل و حماية البيئة و محاربة الرشوة.

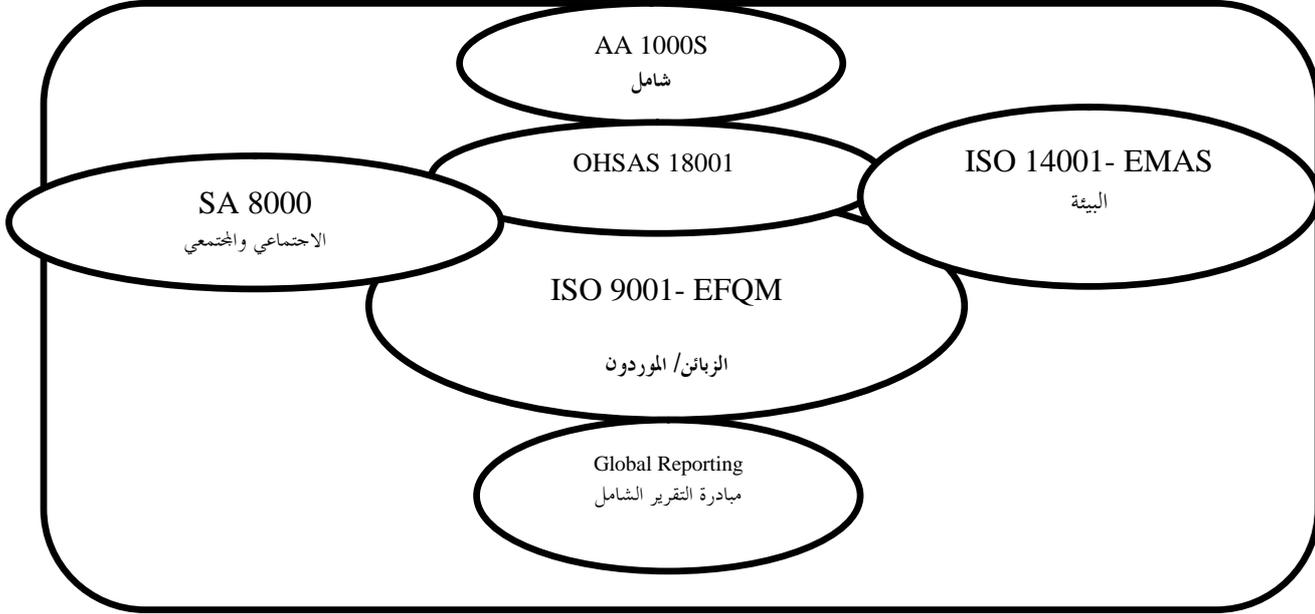
2-المعايير و المواصفات القياسية:

لا توجد لحد الساعة معايير موحدة يشمل كيفية إدارة التنمية المستدامة كما لا توجد مواصفات قياسية يمكن من خلالها الحصول على شهادات معينة. فما هو موجود فهو لا يشمل إلا أجزاء من رهانات التنمية المستدامة و يمكن حصر أهم المعايير و المواصفات القياسية الدولية المعنية بإدماج التنمية المستدامة في التسيير حسب (Didier

(1) العايب عبد الرحمان/ بقة الشريف، التنمية المستدامة والتحديات المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول " التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة "، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 08/07 أفريل 2008، ص14.

(STEPHANY) الذي يرى أن السبيل إلى تحقيق تبني فعال للتنمية المستدامة من المنظمات لا بد من الأدوات التي لخصها في الشكل التالي:

شكل رقم (2-6): أدوات تحقيق تبني فعال للتنمية المستدامة من المنظمات حسب (Didier STEPHANY)



Source: Didier Stephany, **Développement Durable et Performance de l'Entreprise**, Edition Liaison, France, 2003, p. 68.

أهم هذه المعايير⁽¹⁾:

- الأيزو 14001 التي تصف نظام إدارة البيئة و الذي من خلاله يمكن تأكيد و إثبات أن المنظمة تمارس نشاطها وفق ما هو منصوص عليه قانونا و أنها تحترم البيئة و تحافظ عليها.
- نظام إدارة الجودة ISO 2008:9001 : هو نظام يهدف إلى تحسين أسلوب الإدارة في سبيل تحقيق جودة ذات مستوى عال تستطيع من خلالها المنظمة أن تنظم عملياتها وتدير مواردها كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها.
- سلسلة مواصفات إدارة أنظمة سلامة الغذاء ISO 22000: 2005 الهاسب HACCP: هو نظام مكون من مجموعة من العناصر التي تعمل على تأمين سلامة الغذاء في جميع المراحل التي يمر بها على امتداد السلسلة الغذائية حتى استهلاكه، ومعترف به دولياً في مجال سلامة الغذاء ومدعم بأنظمة آيزو أخرى.
- نظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001: 2007: وهو نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية يحدد المتطلبات التي يجب توافرها في أي نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001: 2007 لتمكين الجهات المطبقة لذلك النظام من التحكم في المخاطر المتصلة بالصحة والسلامة المهنية وتحسين أدائها.

(1) العايب عبد الرحمان/ بقة الشريف، مرجع سابق، ص14.

- المواصفات القياسية اجتماعيا SA8000: والتي تخص الجانب الاجتماعي و الذي يصف نظام الإدارة المسؤول.
- الأيزو 26000 المواصفة القياسية حول المسؤولية الاجتماعية للشركات: وهي مبادرة التي تقوم منظمة الأيزو بوضعها و تطويرها و الهدف من ورائها هو " توفير الإرشاد و التوجيه حول المسؤولية الاجتماعية ". و تقوم المواصفة الأيزو 26000 على ما يلي:

- 1- مساعدة المنظمة في تناول مسؤوليتها الاجتماعية؛
 - 2- تقديم التوجيه العملي المتعلق بما يلي:
 - تفعيل المسؤولية الاجتماعية؛
 - التعرف على الأطراف المعنية و الاشتراك معها؛
 - تعزيز مصداقية التقارير و الادعاءات بشأن المسؤولية الاجتماعية.
 - 3- التأكيد على نتائج الأداء و تطويره؛
 - 4- زيادة رضا وثقة العملاء،
 - 5- الترويج للمصطلحات المشتركة في مجال المسؤولية الاجتماعية،
 - 6- التماسي مع الوثائق و المعاهدات و الاتفاقيات إلى جانب مواصفات الأيزو الأخرى القائمة بالفعل و عدم التعارض معها.
- 3- على المستوى المحلي⁽¹⁾:

إن أفضل أداة في فرنسا هي SD21000 المقترحة من طرف الوكالة الفرنسية للمواصفات القياسية AFNOR التي وفقها يمكن للمؤسسات مراعاة اهتمامات التنمية المستدامة في استراتيجيات و إدارة المنظمة و ذلك باللجوء إلى استعمال أدوات بسيطة (مبسطة) تسمح للمؤسسات بإجراء تقييم ذاتي لها و بواسطتها يمكن لها أن تفكر بشكل جدي و بشكل مستقل دون اللجوء إلى الاستعانة بجهات خارجية للاندماج في سياسات التنمية المستدامة. أما في بريطانيا فيوجد معيار AA 1000، والذي يسمح بقياس الأداء الاجتماعي والأخلاقي للمؤسسة ومقارنته، و هو مبادرة طرحها المعهد مع معايير موضوعة كأهداف يجب بلوغها و كذلك معيار سيغما (SIGMA) سنة 1999 بالتعاون مع منظمات الأعمال البريطانية و المنظمات غير البريطانية للمواصفات القياسية إن الهدف من المبادرة هو الحكومية و التي أطلق عليها تسمية" المنتدى من أجل المستقبل (Forum for the future) وضع معيار يسمح بإدماج التنمية المستدامة في الإدارة . إن هذا المعيار هو أوسع و أشمل من معيار AA 1000 حيث يتناول كل الأوجه الممكنة التي تسمح بإدارة التنمية المستدامة كما يحتوي على الأدوات التي تتيح ذلك .

¹ العايب عبد الرحمان/ بقة الشريف، مرجع سابق، ص15.

و في إيطاليا، فقد تم تطوير نظام موحد للحصول على شهادة أيزو بحيث بدلا من الحصول على شهادة واحدة خاصة بالموصفات القياسية المذكورة أعلاه، أصبح بإمكان المنظمات وضع نظام موحد و تحصل من خلاله على شهادة واحدة تشمل المواصفات الأربعة معا. يطلق على هذا النظام تسمية (BEST 4).

والجدول التالي يلخص أهم أدوات تطبيق التنمية المستدامة:

جدول رقم(2-4) : أدوات تطبيق التنمية المستدامة الوطنية، الجهوية والدولية المتوفرة حاليا.

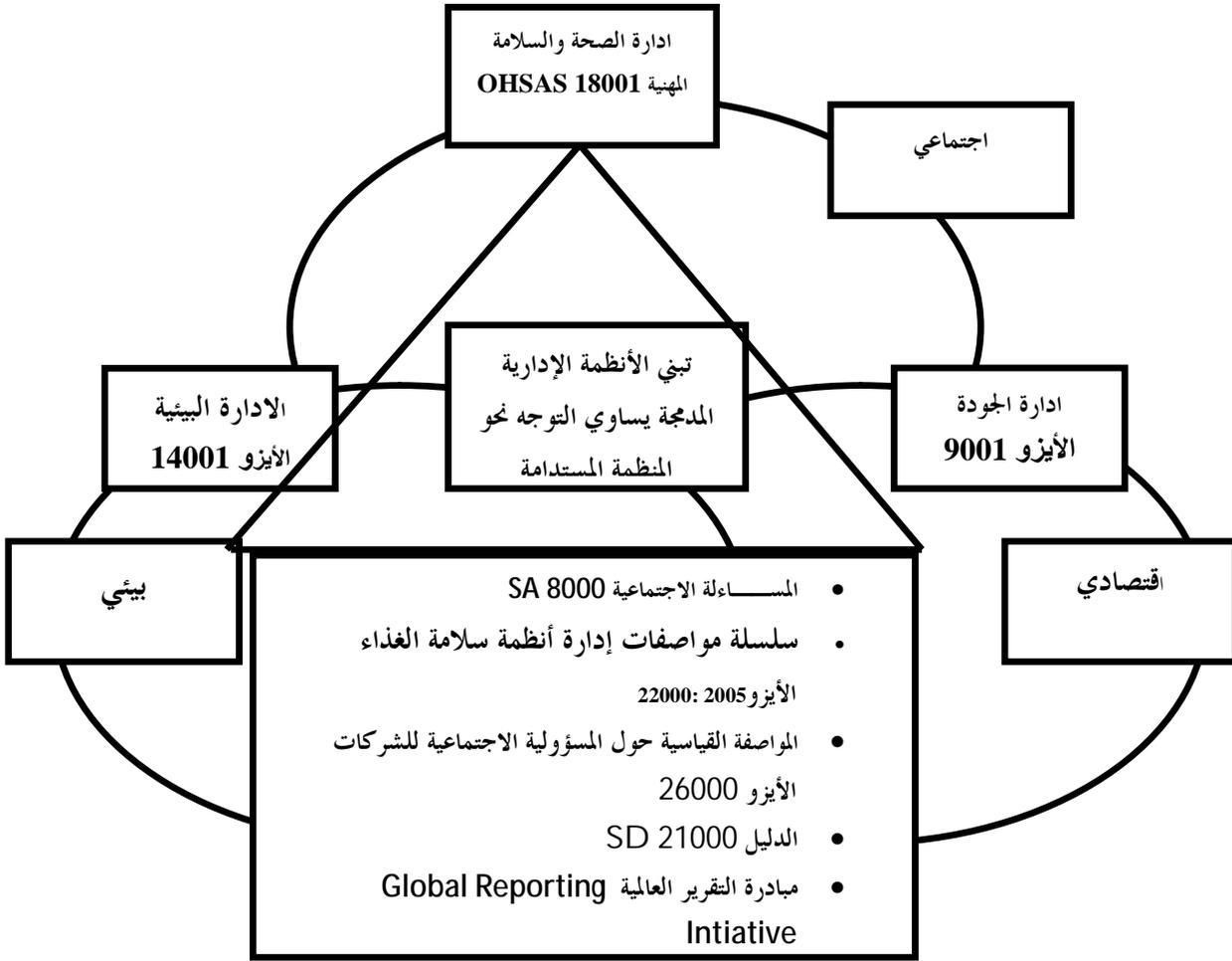
المستويات	الدولية	الجهوية	الوطنية
الأبعاد			
البيئية Environnementale	<ul style="list-style-type: none"> • الأيزو 14000 • بروتوكول كيوتو 	<p>نظام الإدارة البيئية الأوروبي Norme EMAS</p>	<p>القانون البيئي Code d'environnement</p>
الاجتماعية Social	<ul style="list-style-type: none"> • إقرار المنظمة الدولية للعمل • المواصفة SA8000 • المواصفة AA1000 		<p>الخصيلة الإجتماعية Bilan Social</p>
الإجمالية (البيئية، الاجتماعية والاقتصادية) Global (البيئية، الاجتماعية والاقتصادية)	<ul style="list-style-type: none"> • التأثير الإجمالي (Global Impact) • مبادئ OCDE • الأجندة 21 • مبادرة التقرير العالمية Global Reporting Initiative • الأيزو 26000 • التنقيط الاجتماعي للمؤسسات 	<ul style="list-style-type: none"> • المجالس الأوروبية • المتديات الأوروبية • المشتركة • الكتاب الأخضر للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات • الميثاق الأوروبي حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات 	<ul style="list-style-type: none"> • الإستراتيجيات الوطنية للمستدامة • دليل تطبيق التنمية المستدامة Guide SD 21000

Source: Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières, **la mesure de la performance des entreprises en matière de développement durable**, Janvier 2007, p. 5.

يبرز هذا الجدول دور الأنظمة الإدارية المدجة في تحقيق التنمية المستدامة نوضح أكثر من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (2-7): تبني الأنظمة الإدارية المدجة كنموذج منطقي لتحقيق التنمية المستدامة على مستوى

المنظمة



المصدر: من إعداد الطالب

يوضح الشكل البياني أعلاه أن تبني المؤسسة للأنظمة الإدارية المدجة "الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية" من طرف المنظمات يساهم إلى حد كبير في تحسين أدائها الاقتصادي، البيئي والاجتماعي من خلال الأيزو 9001 الخاص بإدارة الجودة والأيزو 14001 الخاص بإدارة البيئة و OHSAS 18001 الخاص بالصحة والسلامة المهنية، لكن الأنظمة الإدارية المدجة وحدها لا تكفي لتحقيق التنمية المستدامة خاصة فيما تعلق بالبعد الاجتماعي، لذلك اقترحنا من خلال هذا الشكل تبني المؤسسة لأدوات داعمة كالمساءلة الاجتماعية SA 8000 والمواصفة القياسية حول المسؤولية الاجتماعية الأيزو 26000 والرقابة على الأداء المستخدم من خلال مؤشرات القياس الخاصة بمبادرة التقرير العالمية.

المبحث الرابع: مؤشرات قياس التنمية المستدامة

يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على مؤشرات قياس التنمية المستدامة بهدف معرفة مدى توافق نشاط هذه المؤسسات مع متطلبات التنمية المستدامة، حيث تساهم هذه المؤشرات في تقييم الأداء الحالي والعمل على تصحيح الانحرافات.

المطلب الأول: تعريف المؤشرات وخصائصها

كما سبق ذكره، فإن التنمية المستدامة هي عملية متعددة الأبعاد، ونظرا لهذه الأبعاد فقد تم وضع وتطوير طرق كمية في محاولة قياس مدى انجاز وتطبيق عملية التنمية المستدامة في الدول، ونظرا لتعدد أبعاد وجوانب التنمية المستدامة، فقد تعددت مؤشرات قياس التنمية المستدامة. فقد تطور مفهوم مؤشرات التنمية مثل تطور مفهوم التنمية، إذ تعددت مؤشرات التنمية المستدامة إلى البيئية، الاقتصادية والاجتماعية والمؤسسية. قبل التطرق إلى هذه المؤشرات و مفهوم المؤشر، فيجب توضيح سبب الحديث على مؤشرات قياس التنمية المستدامة على المستوى الكلي قبل التطرق لها على مستوى المنظمة للدور المتعاظم لمجموع أنشطة المنظمات مجتمعة على التنمية المستدامة في البلدان والعالم.

يعرف المؤشر على أنه "عبارة عن إحدى البيانات أو المعطيات، التي تم اختيارها من بين مجموعة من البيانات أو المعلومات الإحصائية المهمة، من أجل خصوصيتها، وأهمية ما تمثله قيمتها".⁽¹⁾

كما يعرف أيضا على أنه "أداة تصف بصورة كمية موجزة وضعاً أو حالة معينة وهو مقياس يلخص معلومة تعبر عن ظاهرة أو مشكلة معينة، وهو يجيب على أسئلة محددة يستفسر عنها صانع القرار".⁽²⁾

وفي تعريف شامل للمؤشر، فإن هذا الأخير متغير كمي يتحدد بقيمة مطلقة أو معدل أو نسبة، ويستخدم للتعبير عن ظاهرة أو قضية ما. ويجب أن يكون المؤشر:⁽³⁾

- دقيقا بمعنى أنه يقيس بالفعل ما نريد منه قياسه؛
- يمكن التنبؤ به أو توقعه؛
- حساسا بمعنى استجابته للتغيرات في الحالة المعنية بالقياس؛
- عدم تحيز المؤشر أو تضليله؛
- السهولة النسبية لجمع البيانات واستخدامها؛

(1) سهام حرفوش وآخرون، الإطار النظري للتنمية الشاملة المستدامة ومؤشرات قياسها، مداخله مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول " التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 08/07 أفريل 2008، ص10.

(2) Paul de Backer, Les indicateurs financiers du développement durable, Edition d'organisation, Paris, 2005, p. 92.

(3) سهام حرفوش وآخرون، المرجع السابق، ص 11.

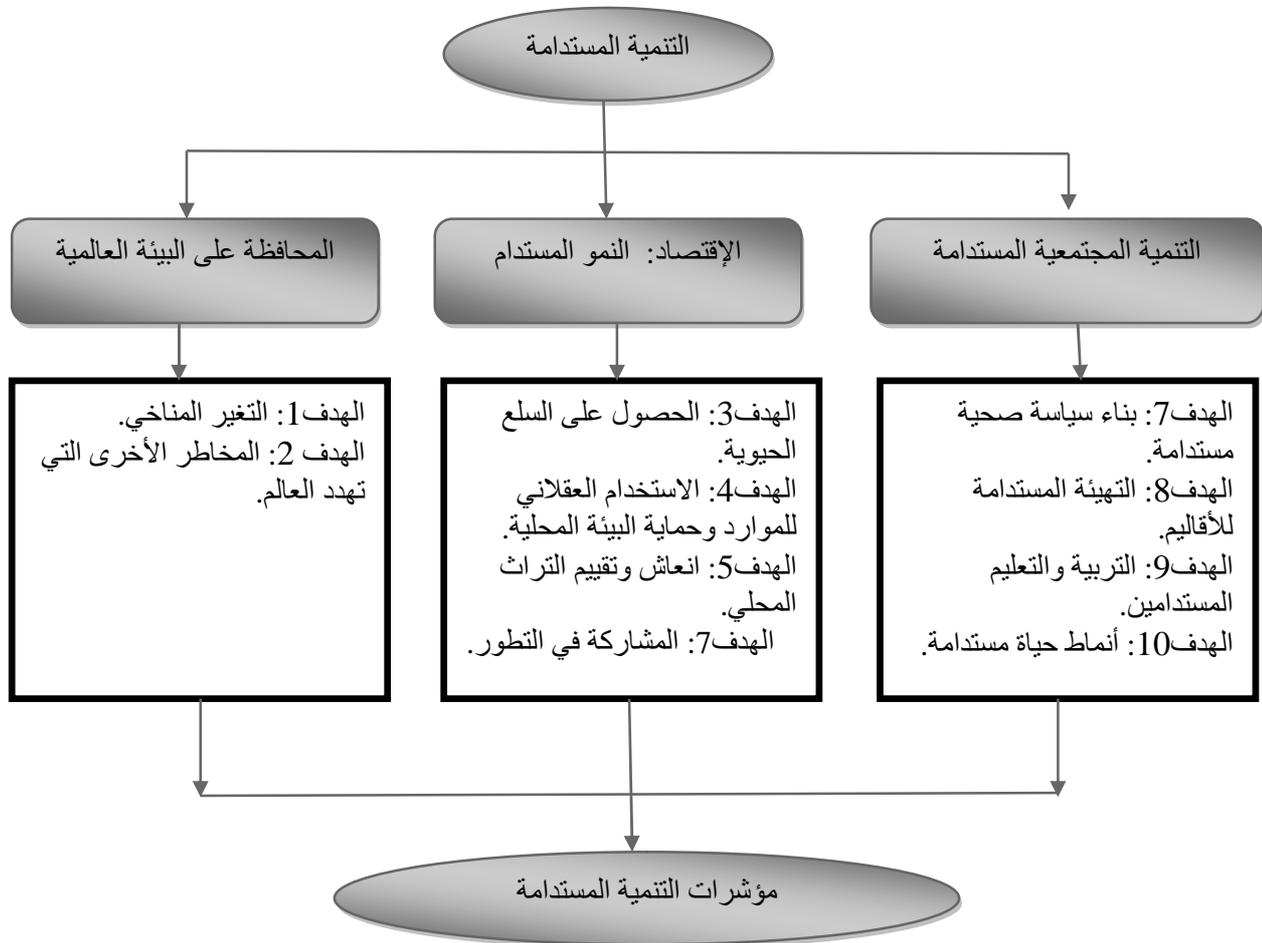
- السهولة بمعنى أن قياسه وتطبيقه في المجال العلمي يعد سهلاً؛
 - أن يعكس شيئاً جوهرياً لصحة المجتمع الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية طويلة الأجل.
- هكذا يوفر المؤشر معلومة كمية أو نوعية تساعد في تحديد أولويات التنمية المستدامة بمختلف أبعادها، ويعتبر كأساس لوضع السياسات وإعداد خطط تسعى إلى تحقيق أهداف تحسين حياة الفرد.

المطلب الثاني: المعايير النوعية لمؤشرات التنمية المستدامة

إذن تعريف مؤشرات التنمية المستدامة من أجل قياسها، تعريف بأهداف محددة وملموسة هو شرط مسبق لاختيار المؤشرات ذات الصلة.

والشكل الآتي منطلق اختيار هذه المؤشرات على المستوى الكلي:

شكل رقم (2-8): معايير اختيار مؤشرات التنمية المستدامة على المستوى الكلي



Source: observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), **Analyse Comparative d'indicateurs de développement durable**, ministère de l'économie des finances et de l'industrie, France, Octobre 2003.p.18.

يوضح لنا الشكل أعلاه أن محاور اختيار المؤشرات المتعلقة بالتنمية المستدامة هي: التنمية المجتمعية المستدامة، النمو المستدام والمحافظة على البيئة.

المطلب الثالث: مؤشرات التنمية المستدامة على المستوى الكلي

يمكن تلخيص مؤشرات قياس التنمية المستدامة (اجتماعية، اقتصادية، بيئية) على المستوى الكلي في

الجدول التالي:

جدول رقم (2-5): مؤشرات قياس التنمية المستدامة (اجتماعية، اقتصادية، بيئية) على المستوى الكلي

<p>النسبة المئوية للسكان الذين يعيشون دون خط الفقر / تفاوتات الدخل - معدل البطالة نسبة متوسط أجر المرأة إلى أجر الرجل / النسبة المئوية للأطفال دون سن ال 15 الذين خرجوا من بيوتهم الحالات الغذائية للأطفال / حالات الوفيات - معدل الوفيات بين الأطفال الذين تقل أعمارهم عن 5 سنوات / متوسط العمر المتوقع عند الولادة/ نسبة السكان الذين لديهم مرافق صحية ملائمة لتصريف مياه المجاري / نسبة السكان الذين يحصلون على المياه الصالحة للشرب/الذين تتوفر لديهم إمكانية الانتفاع بمرافق الرعاية الصحية الأولية/ التحصين ضد الأمراض المعدية بين الأطفال/ معدل انتشار وسائل منع الحمل/ نسبة إكمال الدراسة الابتدائية و الثانوية - معدل الإلمام للقراءة و الكتابة بين البالغين - نصيب الفرد من مساحة البيت /عدد الجرائم المبلغ عنها لكل 1000 نسمة/ معدل النمو السكاني -سكان المناطق الحضرية المنظمة و غير المنظمة</p>	<p>المؤشرات الاجتماعية</p>
<p>استهلاك المواد المستنفذة لطبقة الأوزون/ تركيز الملوثات الجوية في المناطق الحضرية مساحة الأراضي الصالحة للزراعة و الأراضي المزروعة دائما./ استخدام المبيدات الحشرية -استخدام الأسمدة. مساحة الغابات النسبة مئوية من المساحة الإجمالية للأراضي -مساحة المستوطنات الحضرية كثافة قطع الأشجار - الأراضي المصابة بالتصحّر -مجموع السكان في المناطق الساحلية حجم المياه السطحية و الجوفية المستخرجة سنويا كنسبة مئوية من المياه المتوفرة - الطلب البيولوجي والكيميائي على الأكسجين في الكتل المائية تركيز البكتيريا القولونية في المياه العذبة/ المساحة المحمية كنسبة مئوية من المساحة الإجمالية/ انتشار بعض الأنواع من الأمراض الرئيسية</p>	<p>المؤشرات البيئية</p>
<p>نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي/ حصة الاستثمار في الناتج القومي الإجمالي ميزان التجارة للسلع و الخدمات - الدين / الناتج القومي الإجمالي/ مجموع المساعدات الإنمائية - كثافة استخدام المواد/ نصيب الفرد السنوي من استهلاك الطاقة نسبة استهلاك موارد الطاقة المتجددة -كثافة استخدام الطاقة/ توليد النفايات الصناعية و الحضرية الصلبة - توليد النفايات المشعة-/ توليد النفايات الخطرة -إعادة تدوير و استخدام النفايات المسافة التي يقطعها آل فرد حسب واسطة النقل يوميا</p>	<p>المؤشرات الاقتصادية</p>

المصدر: ذهبية لطرش، متطلبات التنمية المستدامة في الدول النامية في ظل العولمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول " التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة "، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف،

08/07 أفريل 2008، ص 245.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس التنمية المستدامة على المستوى الجزئي " المنظمة": سنتناول في هذا المبحث أهم المؤشرات وأدوات قياس أداء المؤسسات في مجال التنمية المستدامة حيث تكفل هذه الأدوات تقييم دور هذه المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تحسين أدائها الاقتصادي، البيئي والاجتماعي كما تناولناه سابقا.

1- التنقيط الاجتماعي للمؤسسات: La Notation Sociétale des Entreprises

مسألة التنقيط المجتمعي للمؤسسات جد متنوعة في طرقها سواء فيما تعلق بالغرض منها أو الطرق المنتهجة والجهات الفاعلة وقد حددت ثلاث مناهج مختلفة لتقييم الأداء المستدام: (1)

- نهج التقييم.
- عملية إعداد التقارير.
- نهج وضع المعايير والتعاريف

يهدف هذا المطلب ضمن مؤشرات وأدوات قياس التنمية المستدامة إلى التعريف بالتنقيط المجتمعي (la notation sociétale) بصفته أحد المؤشرات المستحدثة والمستخدم بكثرة في قياس أداء المنظمات من الناحية الاجتماعية، وذلك في ظل مقارنة التنمية المستدامة. حيث أنه أصبح في ظل سيادة هذه المقاربة من اللازم على المنظمات تحمل مسؤولية اجتماعية. ويقاس هذا المؤشر (التنقيط المجتمعي) مدى اضطلاع المنظمة بمهده المسؤولية.

ونظرا للعناية البالغة التي أولتها مقارنة التنمية المستدامة للبعد الاجتماعي أصبح من اللائق إن لم نقل من الواجب على مؤسسات الأعمال أن تضطلع بالمسؤولية الاجتماعية.

ومن أجل حسن إدارة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ينبغي تحديد الأبعاد الاجتماعية وصورها المختلفة للتعرف على مدى وفاء تلك المنظمات بتلك الأبعاد. مع التحقق من المزايا العائدة من قبول تلك المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى وضع المؤشرات اللازمة لمعرفة مدى اضطلاع المنظمات بها.

1-1- ماهية التنقيط المجتمعي: La notation sociétale

الذي يعني (the rating) محاكاة للتنقيط المالي (the screening) يعتبر التنقيط المجتمعي بترتيب جودة القروض التي تحصل عليها المنظمة، أو السندات التي تصدرها، وذلك بناءً على قدرتها في مجال سداد الفوائد والأقساط في الميعاد المحدد، إذ من المعروف أن السند أو القرض يستمد جودته (قيمه) من قدرة الجهة التي أصدرت على سداد الفوائد والأقساط في التواريخ المحددة.

وكانت بداية الاتجاه لتنقيط المنظمات ماليا في عام 1909، عندما نشر (جون مودي John Mody) دراسة تحليلية لمدى جودة سندات شركات السكك الحديدية في الولايات المتحدة الأمريكية، انتقلت هذه التقنية إلى أوروبا الغربية وشاعت، إذ أصبحت أغلب الهيئات التي تلجأ إلى العرض العام للادخار (حكومة، جماعات

(1) **Méthodes de notations sociétales des entreprises:** [en ligne] disponible sur: http://www.orange.com/fr_FR/finance/isr/notation.

(Date: 28/01/2010).

محلية وشركات)، تبحث عن تنقيط (تقييم) جيد تمنحه لها وكالات التنقيط المالي، التي اكتسبت النتائج التي تنشرها مصداقية كبيرة بسبب احترافيتها والناجحة من طول ممارستها في ميدان تقييم الهيئات ماليًا من جهة، ونتيجة أن المستثمرين أصبحوا يأخذون هذا التنقيط بدرجة كبيرة من الأهمية عند اتخاذهم لقرار الاستثمار في سندات المنظمات، إذ نجد أنهم لا يوجهون أموالهم إلى شراء السندات التي تتسم بمستويات منخفضة، آخذين بعين الاعتبار الترتيب الذي أعدته هذه الوكالات (1).

والتنقيط المجتمعي هو عبارة عن تقييم وترتيب للمؤسسات بناءً على معايير مجتمعية، بيئية وأخلاقية، تقوم به وكالات تدعى وكالات التنقيط المجتمعي (les agences de notation sociétale) حيث تعتبر هذه الأخيرة هيئات غير بنكية تشتغل في ميدان البحث عن المعلومات الاجتماعية الخاصة بالمنظمة.

1-2- نشأة وتطور التنقيط المجتمعي:

نشأ التنقيط المجتمعي في الولايات المتحدة الأمريكية، بإنشاء أول وكالة متخصصة في هذا وهي وكالة ذات توجه، (Lydenberg, K.L.D Kinder)، (Domini & co) المجال تحت اسم تجاري ربحي، ثم ظهرت إلى الوجود وكالة أخرى ذات هدف غير تجاري، تعرف باسم (Council on economic priorities)، أما في فرنسا، فيعود إنشاء أول وكالة للتنقيط المجتمعي إلى سنة 1997 (ARESE) ثم تبع ذلك تأسيس المركز الفرنسي للمعلومات حول المنظمات في سنة 1999، والذي ينشط في مجال إعداد الخرائط الاجتماعية الخاصة بمؤسسات المؤشر CAC 40 بحيث ينشر تقريره بصفة دورية كل ستة أشهر.

يضاف إلى ذلك أن البنوك التي تدير بعض صناديق المسؤولية الاجتماعية مثل دريسندر بنك (Dresdner Bank)، الذي يدير صندوق مسؤولية اجتماعية، تبلغ حجم استثماراته 8 مليار أورو، قد قام بتكوين فريقه الداخلي الخاص لكي يسهر على تنقيط 1500 مؤسسة في العالم.

1-3- كفاءات عمل وكالات التنقيط المجتمعي:

تسلك وكالات التنقيط المجتمعي منهجين من أجل قياس مدى اضطلاع المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية: أ. منهج إقصائي: **Negative Screening**: يركز على معايير إقصائية، بحيث يتم وصف المنظمة محل التنقيط بأحد الوصفين (مؤهلة، غير مؤهلة) من ناحية الأداء الاجتماعي. وتختلف هذه المعايير الإقصائية حسب طبيعتها، فمنها ما هو مرتبط بجوهر نشاط المنظمة، مثل نشاطات إنتاج الكحول، القمار والسجائر، إضافة إلى قطاعي صناعة السلاح والسيطرة على الجينات الوراثية، وهناك معايير تختص بالبلدان التي تمارس فيها المنظمة نشاطها، مثل نظام التمييز العنصري في جنوب إفريقيا سابقا (L'apartide) والأنظمة التي لا تحترم حقوق الإنسان والمبادئ الديمقراطية مثل السودان وكوريا الشمالية، كليبيا.

(1) Pierre Vernimmen, **Finance d'entreprise**, 5eme édition, Dalloz, paris, 2002, p. 615.

ب. منهج قياسي (Positive Screening): يركز على معايير نوعية وكمية، حيث يتم قياس مدى مطابقة الممارسات المجتمعية للمؤسسة مع هذه المعايير ومع مشروعية ومصداقية وكالات التنقيط المجتمعي: يقع على عاتق وكالات التنقيط المجتمعي مسؤولية كبيرة، لأنها تقدم نتائج حاسمة في مجال تقييم الأداء المجتمعي لمؤسسات الأعمال بنفس الطريقة التي يقيّم بها المحللين الماليين الأداء الاقتصادي لها.

وتنبع مصداقية ومشروعية هذه الوكالات حسب (G. ferone) من احترافيتها⁽¹⁾، حيث ترتبط هذه الاحترافية بعاملين أساسيين: الوسائل المتوفرة لديها لاسيما فيما يخص عدد المحللين الذين يؤطرون عملية التنقيط، إذ نجد مثلا أن:

وكالة - (ARESE) توظف 15 محللًا لمتابعة أداء 400 مؤسسة.

وكالة - (SAM) تشغل 18 محللًا لفحص أداء 2500 مؤسسة

مؤشر - (DJGI) يتوفر على معدل 50 مؤسسة على كل محلل يعمل لديه.

حيث يتضح من أول وهلة أن الإمكانيات البشرية المتوفرة لدى وكالات التنقيط المجتمعية تعدّ قليلة إذا ما قورنت بمدى خطورة الدور الذي تقوم به في ميدان توجيه رؤوس الأموال المتوفرة على مستوى صناديق المسؤولية الاجتماعية⁽²⁾، إذ يمكن اعتبار هذه الوكالات عبارة عن مؤسسات صغيرة تقوم بتقييم وتنقيط مؤسسات عملاقة وشركات متعددة الجنسيات، وهذا يعتبر في حدّ ذاته عاملا يحدّ من مصداقيتها.

ج- الطرق المنهجية التي تتبعها في التنقيط: إضافة إلى الاحترافية، هناك أيضا ما يعرف بالتجانس الدولي، أي كيفية أخذ الاختلافات في العقلية والاتجاهات المحلية بعين الاعتبار عند القيام بالتنقيط، إذ يلاحظ وجود اختلافات كبيرة بين وجهات نظر المجتمعات إلى القضايا الاجتماعية المختلفة، فالإنجليز لا ينظرون بعين الرضا إلى التجارب المخبرية على الحيوانات، الموضوع الذي لا يثير أيّ إشكال في فرنسا، هذه الأخيرة يشكل فيها تسريح المنظمات للعمال (Danone)، (Marks & Spenser) موضوعا حساسا على عكس وجهة نظر الإنجليز الذين ينظرون إلى هذه القضية على أنّها فعل تسييري عادي.

ويتطلب حل هذا الإشكال توحيد معايير التنقيط المجتمعي وجعله أكثر شفافية، هذا الأمر يستوجب وضع آليات موحّدة تضمن صيرورة عملية التنقيط وفقاً لدليل تنقيّد به الوكالات، وهو ما قامت به كل من الوكالة

(1) Genevieve Feron / Dominique debas/ Anne Sophie Genin, **Ce que veut dire développement durable**, Edition d'Organisation, Paris, 2004, p.171.

(2) صناديق المسؤولية الاجتماعية: هي عبارة عن مؤسسات مالية في جوهرها لكن هدفها مختلف عن صناديق التوظيف المالي البحث، حيث تسعى إلى توفير رؤوس الأموال للمؤسسات التي يتصف أداءها بالجودة حت ولو كان ذلك على حساب التخلي عن بعض المبادئ الأصيلة في مجال الاستثمار المالي مثل الربحية وتعظيم العائد.

البيئية للتحكم في الطاقة (ADEME)، والمنظمة من أجل البيئة حيث أحدثنا أول دليل لهيئات التنقيط المجتمعي سنة 2001 (EPE) ⁽¹⁾، وتم استخلاص النتائج التالية:

§ نتيجة التنقيط المجتمعي (التقييم) لمؤسسة ترتبط مباشرة مع طبيعة هيئة التنقيط (جمعية غير ربحية، وكالة تنقيط مالي مسير و صندوق (Gestionnaire de fond) وكذلك مع نوعية المنهج التنقيطي المتبع (إقصائي، مراقبة، جمع المعلومات... الخ)؛

§ سهولة الوصول إلى المعلومة يعتبر أحد العناصر المفتاحية لتقييم شفافية سياسة المنظمة تجاه المجتمع، إذ يعتبر الرد عن الأسئلة الموجهة إلى المنظمة من طرف وكالات التنقيط ضروريا، ففي بعض الأحيان تعتبر عدم الإجابة عبارة عن عدم اضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية؛

§ سيطرة النموذج الأنجلوسكسوني في التنقيط إمكانية عدم ملائمة هذا النموذج للمؤسسات الفرنسية مثلا. كما قامت مجموعة العمل هذه التي قامت بإعداد الدليل بتطوير مجموعة من الاقتراحات أجملتها في مايلي:
- إعداد مدونة سلوك تشاركيه بين المنظمات وهيئات التنقيط المجتمعي تضمن التعهد بحفظ وتبادل المعلومات، التغذية العكسية (Feed back) وسرية المعلومات؛

- هيكلية وتبسيط عملية الإجابة عن الأسئلة؛

- نشر تقرير للتنمية المستدامة يعتبر كشهادة حسن سيرة في ميدان الأداء الاجتماعي (certification)

- نشر نتائج التنقيط لكي تطلع عليها كافة الأطراف ذات العلاقة (Les parties prenantes)؛

1-4- من وكالات التنقيط المجتمعي إلى مؤشرات التنمية المستدامة⁽²⁾:

إلى جانب وكالات لتنقيط مجتمعي التي يوصف تقييمها لمؤسسات في بعض الحالات بغير الدقيق. هناك ما يعرف بمؤشرات صناديق المسؤولية الاجتماعية التي تعتبر إحدى الوسائل الأساسية لتنمية وتطوير الصناديق. حيث قام المؤشر المالي التقليدي في الولايات المتحدة الأمريكية (DJSGI) في سبتمبر 1999 بإنشاء مؤشر مشتق يختص بأداء المنظمات من الناحية المجتمعية، البيئية والأخلاقية، حيث ضم هذا المؤشر 1500 شركة من أكبر المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية، ويتكون هذا المؤشر من عائلة من المؤشرات الجهوية (أمريكا الشمالية، أوروبا، آسيا والمحيط الهادي). وفي أوروبا يعود تاريخ إنشاء أول مؤشر من هذا النوع إلى 28 جوان 2001 بمبادرة من وكالة التنقيط الفرنسية (ARESE) وكان ذلك بالشراكة مع صانع المؤشرات الأوروبية المعروف STOXX وقام مؤشر لندن كذلك بإنشاء مؤشر مسؤولية اجتماعية.

⁽¹⁾ Herve HUTIN, **toute la Finance**, éditions d'organisation, Paris, 2005, p.622.

⁽²⁾ عمر قديرة، **التنقيط المجتمعي كمؤشر لقياس أداء مؤسسات الأعمال من ناحية المسؤولية الاجتماعية**، مداخلة مقدمة ضمن، الملتقى الدولي "التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 08/07 أفريل 2008، ص ص 622-623.

ولإبراز كيفية عمل هذه المؤشرات ومساهمتها في تطوير كيفية عمل صناديق المسؤولية الاجتماعية، يمكن القول أن دخول المنظمة إلى المؤشر يعتبر إقرار وشهادة منه على حسن سجلها الاجتماعي، ولهذا تسعى المنظمات إلى أن تندمج ضمن المؤشرات الاجتماعية (مؤشرات التنمية المستدامة)، وهو ما أدى إلى نمو كبير لهذه المؤشرات بنسبة أكبر من نسبة نمو المؤشرات التقليدية، فعلى سبيل المثال وصلت نسبة نمو المؤشر الأمريكي (Domini Social Index) %19.1 متفوقا على المؤشر المالي العريق (S&P 500) الذي حقق نمو نسبته 17.48%، هذا ويعتبر إطلاق مؤشر المسؤولية الاجتماعية عنصرا مهما في تطوير تعاطي قطاع الأعمال مع المسائل الاجتماعية بما يخدم الطرفين، وكذلك يساهم في تطوير الأنظمة ذات العلاقة بهذا الاتجاه مما يزيد من مستوى التنافسية. ويأتي الهدف من إطلاق كتحفيز للشركات التي تتبنى دور فعال في بناء قدرات المجتمع وتعزيز التنافسية الوطنية. وتقوم المؤشرات بهذا الدور من خلال التوعية بمعايير الترابط بين المسؤولية الاجتماعية والتنافسية.

1-5- نموذج عن التنقيط المجتمعي للمؤسسات:

من الضروري حتى تكون لهذا البحث قيمة مضافة يجب تدعيمه بهذا الجدول الذي يوضح عنصرين هما مجال التطبيق والمؤشرات المناسبة كما يلي: (1)

جدول رقم (2-6): نموذج عن التنقيط المجتمعي للمؤسسات

المؤشر	مجال التطبيق: تخفيض الآثار البيئية السلبية:
معدلات انبعاث الغازات السامة، انبعاث المواد التي تستترف طبقة الأوزون، انبعاث المواد التي تسهم في زيادة الحموضة، متوسط استهلاك الطاقة (السيارات).	التهديدات العالمية في الغلاف الجوي
متوسط استهلاك الطاقة (النقل البحري)	حماية النظم الإيكولوجية البحرية
إدارة الغابات والتنوع البيولوجي، التنوع في البذور.	حماية التنوع البيولوجي
معدلات الحصول على شهادة الايزو 14001	الوقاية من الكوارث والحوادث الصناعية
كثافة الماء، كثافة الطاقة وكثافة المواد الأولية. إعادة تدوير المواد الأولية وإستهلاك الطاقة للمنتج.	التحكم في الموارد: التحكم في الموارد بحفاظة على البيئة المحلية
التصميم المراعي للبيئة	الاحتياط عند التصميم
الحملات السامة والمعدنية، التحميل الملوث مؤشر التحلل الأحيائي	التلوث المحلي: تلوث المياه
تلوث التربة- النفايات الخطيرة تلوث التربة- إعادة تأهيل المواقع	التلوث المحلي: تلوث التربة

Source: observatoire sur la responsabilité sociétale de l'entreprise (ORSE), Op.cit. p.22.

(1) Florence Depoers / Emmanuelle Reynaud / Grégory Schneider Maunoury, **indicateurs de développement durable**, Etude réalisée pour la Direction générale de l'Industrie, des Technologies de l'Information et des Postes, 2002, pp .111.115.

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي الإجابة على التساؤلات الهامة للدراسة واختبار صحة الفرضيات وهل فعلا هناك أثر إيجابي لتطبيق الأنظمة الإدارية المدججة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال قياس الأداء الاقتصادي، البيئي والاجتماعي لعينة المؤسسات محل الدراسة، ومحاولة إبراز أهمية الدراسة من خلال المقارنة بين مؤسسات على النحو الآتي: المؤسسة الوطنية فنون الطباعة والتوضيب لبرج بوعريريج الناشطة في صناعة وتوضيب الورق والتي حاليا متحصلة على التقييس في الجودة فقط ومؤسسة عين الكبيرة لصناعة الإسمنت ولاية سطيف التي بها نظام إدارة مدمج "جودة ISO 9001 وبيئة ISO 14001" ومؤسسة منشآت السكة الحديدية (فرع الشركة الوطنية للنقل والسكك الحديدية) والتي تطبق الأنظمة الإدارية المدججة: ISO 9001 و ISO 14001 و OHSAS 18001 "جودة، بيئة وسلامة مهنية" ومحولة قياس مدى توافق ممارسات هذه المؤسسات مع ضوابط ومعايير التنمية المستدامة وما الذي تقدمه عمليا الأنظمة الإدارية المدججة لتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية، البيئية والاجتماعية.

ولتحقيق أهداف الدراسة التطبيقية تناولنا في المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة، المبحث الثاني: دراسة مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة، المبحث الثالث: مؤسسة صناعة الإسمنت وفي المبحث الرابع دراسة حالة مؤسسة منشآت السكة الحديدية وفي المبحث الأخير مناقشة النتائج.

هذه المنهجية المتبعة ستتيح لنا المقارنة بين المؤسسات الثلاث ومعرفة مستويات الأداء الاقتصادي، البيئي والاجتماعي وهل تستجيب لمتطلبات التنمية المستدامة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

تهدف من خلال هذا المبحث إلى شرح الإطار المنهجي المعتمد في هذه الدراسة المقارنة، ويتضمن كلا من أهداف الدراسة الميدانية، فروض الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، مبررات اختيار المؤسسات محل الدراسة المقارنة.

المطلب الأول: أهداف الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى معرفة كيف تساهم الأنظمة الإدارية المدججة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات وذلك بهدف إبراز كيفية مساهمة الأنظمة الإدارية المدججة "الجودة، البيئة والصحة السلامة المهنية" في تحقيق التنمية المستدامة، وهل أن هذه المساهمة رئيسية أم جزئية. ويمكن صياغة الأهداف التفصيلية في الآتي:

- § دراسة دور إدارة الجودة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات من خلال البحث في آثار تبني نظام لإدارة الجودة وفق الإيزو 9001 إصدار 2008 على أبعاد التنمية المستدامة الاقتصادي، البيئي والاجتماعي. وهل يقتصر على المساهمة في تحسين الأداء في البعد الاقتصادي دون البعدين الآخرين؛
- § دراسة دور الإدارة البيئية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات من خلال البحث في آثار تبني نظام للإدارة البيئية وفق الإيزو 14001 إصدار 2004 على أبعاد التنمية المستدامة الاقتصادي، البيئي والاجتماعي وهل يقتصر على المساهمة في تحسين الأداء في البعد البيئي دون البعدين الآخرين؛
- § دراسة دور إدارة الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات من خلال البحث في آثار تبني نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المرجع OHSAS 18001 على أبعاد التنمية المستدامة الاقتصادي، البيئي والاجتماعي وهل يقتصر على المساهمة في تحسين الأداء في البعد الاجتماعي دون البعدين الآخرين؛
- § دراسة ممارسة المؤسسات محل الدراسة للأنظمة الإدارية المدججة من خلال معرفة مدى تطبيق المؤسسات محل الدراسة المقارنة للأنظمة الإدارية المدججة "جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية" ومستويات الأداء التي حققتها.

المطلب الثاني: فروض الدراسة:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ومن خلال نتائج الدراسة المقارنة يمكن صياغة الفرضيات التالية: يوجد هناك دور إيجابي للأنظمة الإدارية المدججة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات من خلال تمكن المؤسسات التي تطبق الأنظمة الإدارية المدججة "جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية" من تحقيق تقدم كبير نحو الالتزام

مبادئ التنمية المستدامة من خلال تحسين أدائها الاقتصادي، البيئي والاجتماعي. ومنه يمكن صياغة الفرضيات الجزئية التالية:

- § يوجد دور إيجابي لإدارة الجودة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة المقارنة.
- § يوجد دور إيجابي للإدارة البيئية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة المقارنة المطبقة لنظام للإدارة البيئية.
- § يوجد دور إيجابي لإدارة الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التنمية المستدامة محل الدراسة المقارنة المطبقة لنظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية.
- § معظم المؤسسات محل الدراسة لا تتبنى الأنظمة الإدارية المدججة "إدارة الجودة، الإدارة البيئية وإدارة الصحة والسلامة المهنية".

المطلب الثالث: منهج الدراسة

يوضح المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم الحلول لها.

اتبعت في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الإحاطة بالجوانب النظرية للموضوع وتحليل نتائج الدراسة المقارنة بين المؤسسات السالف ذكرها. لإتمام الدراسة المقارنة بين المؤسسات الثلاث ولتحصيل أكبر قدر من المعلومات لتبيان طبيعة الدور الذي تلعبه الأنظمة الإدارية المدججة جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية في تحقيق التنمية المستدامة وطبيعة مساهمة الأنظمة الإدارية منفصلة في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية، البيئية والاجتماعية .

المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات

إن موضوع الدراسة الذي يتعلق بالأنظمة الإدارية المدججة أملى أسلوباً ونوعاً محدداً من الأدوات، إذ أن دقة المعلومات تتوقف إلى حد كبير على الاختيار الجيد للأدوات المستعملة ولتحقيق الهدف جاء الاختيار وفق الآتي:

1. **السجلات والوثائق:** إلى جانب الاستمارة والمقابلة فإنه تم الاعتماد على الوثائق والسجلات الموجودة في المؤسسات محل الدراسة المقارنة خاصة ما تعلق بالأنظمة الإدارية المدججة ومكوناتها "الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية.

2. **الملاحظة:** تستعمل الملاحظة في مجالات البحث العلمي لمشاهدة ظاهرة من الظواهر أو سلوك معين، وذلك للحصول على المعلومات اللازمة. ويمتاز أسلوب الملاحظة بالجوانب الملموسة في معايشة الموضوع ومشاهدته عن قرب وذلك بالاستعانة بالصور والعلاقات الموجودة بين الأفراد والجماعات المؤثرة في الموضوع.

ولقد تم استعمال الملاحظة في الحالات الآتية:

§ عند الزيارات الأولى للمؤسسات والتي تم بموجبها تحديد الملاحظات العامة بشأن الآثار على البيئة والصحة والسلامة المهنية وظروف العمل.

§ ملاحظة الطرق التي تؤدي بها الأعمال داخل المؤسسات محل الدراسة.

3. المقابلات الشخصية: تعد المقابلات الشخصية من الأدوات الأساسية في جمع البيانات، وتم بموجبها إجراء لقاءات مع المستجوبين لتبادل الأفكار حول موضوع أو طرح أسئلة معينة.

وفي دراستنا تم توجيه أسئلة لجميع فئات العمال (إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ) خاصة من لهم علاقة مباشرة بنظم الإدارة الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية.

4. الاستثمارات: قمنا بتوجيه استمارة للزبائن الجدد بعنوان سنة 2010 لمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة حول مبررات اختيارهم منتجات المؤسسة وهل كان هذا الاختيار على أساس تبني المؤسسة لنظام للإدارة البيئية وفق الايزو 9001 إصدار 2008.

5. الأدوات الإحصائية: تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: حساب المتوسطات، حساب بعض المعدلات، النسب المئوية والتمثيل البياني.

المطلب الخامس: حدود الدراسة ومبررات اختيار المؤسسات محل الدراسة المقارنة

كان أساس اختياري للقيام بدراسة مقارنة بين ثلاث مؤسسات رغم أنها لا تنشط في نفس القطاع إلا أنها تشترك في كونها تنشط في القطاع الصناعي ولها آثار على البيئة والصحة والسلامة المهنية هو المقارنة بين مستويات الأداء التي وصلت إليها المؤسسات محل الدراسة المقارنة في مجال التنمية المستدامة من خلال دراسة واقع الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية كآلي:

أ. الحدود المكانية:

§ مؤسسة بما فقط نظام إدارة جودة وهي مؤسسة فنون الطباعة والتوضيب والتي تتواجد على مستوى المنطقة الصناعية برج بوعرييج. يتمثل نشاطها الإنتاجي في صناعة الأكياس الكبيرة والمتوسطة والصغيرة الحجم والعلب بمختلف أحجامها وهي متحصلة على الإيزو 9001 منذ سنة 2003؛

§ مؤسسة بما نظام إدارة مدمج الجودة والبيئة وهي مؤسسة صناعة الإسمنت عين الكبيرة والتي تتواجد على مستوى دائرة عين كبيرة ولاية سطيف. النشاط الرئيسي للمؤسسة هو صناعة الإسمنت وهي متحصلة على الأيزو 9001 الخاص بالجودة والإيزو 14001 الخاص بالإدارة البيئية؛

§ مؤسسة منشآت السكة الحديدية المتواجدة بالمنطقة الصناعية الروبية ولاية الجزائر والتي نشاطها الرئيسي الخرسانة والمنشآت الكبرى الخاصة بالسكة الحديدية. تبني المؤسسة الأنظمة الإدارية المدججة "الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية".

تم اختيار المؤسسات محل الدراسة المقارنة نظرا لأهمية هذه المؤسسات والقطاعات التي تنشط فيها وستتيح لنل هذه الدراسة إبراز أهمية تبني الأنظمة الإدارية المدججة من جهة وكذلك نتائج هذه الدراسة ستوضح لنا:

§ الفوارق في الأداء بين المؤسسات محل الدراسة المقارنة الناجمة عن تبني الأنظمة الإدارية المدججة؛
 § تثبت نتائج الدراسة المقارنة ضرورة تبني المؤسسات محل الدراسة والتي لا تطبق الأنظمة الإدارية "الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية" على ضرورة العمل على تطبيقها في ظل دعم الدولة للمؤسسات التي تسعى لتبني الأنظمة الإدارية المدججة؛
 تعد نتائج الدراسة مرجعية لثلاث قطاعات اقتصادية هامة وهذا بطبيعة الحال سيشكل قيمة مضافة لهذه الدراسة من خلال :

§ دراسة إدارة الجودة في قطاع صناعة الإسمنت، المنشآت الكبرى وصناعة العلب والأكياس الصغيرة والكبيرة؛
 § دراسة الإدارة البيئية في القطاعات السالف ذكرها،
 § دراسة إدارة الصحة والسلامة المهنية في القطاعات السالف ذكرها.
 § تكون نتائج الدراسة مرجعية للمؤسسات ودليلا على تبني الأنظمة الإدارية

ب. الحدود الزمانية:

تم تسطير برنامج العمل لإتمام الدراسة المقارنة بين المؤسسات على النحو التالي:
 - مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة: بعد الحصول على الموافقة لإقامة هذا التربص تمت برجة بداية التربص شهر سبتمبر 2010 إلى غاية فيفري 2011.
 - مؤسسة منشآت السكة الحديدية: بعد الحصول على الموافقة لإقامة هذه الدراسة الميدانية تمت برمجتها شهر فيفري 2011 إلى غاية مارس 2011. تخللها العديد من الزيارات الميدانية ومقابلة العديد من إطارات المؤسسة وعمالها والعمل مباشرة مع مسؤول دائرة الجودة ومراقبة التسيير.
 - مؤسسة صناعة الإسمنت: بعد الحصول على الموافقة لإقامة هذه الدراسة الميدانية تمت برمجتها شهر ماي 2011.

المبحث الثاني: دراسة مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة (EMBAG)

سنتناول في هذا المبحث دراسة إدارة الجودة، الإدارة البيئية والصحة والسلامة المهنية من خلال التعريف بالمؤسسة، سياساتها والأهداف المحققة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة

1- التعريف بالمؤسسة

ظهرت مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة (EMBAG) والتي هي اختصار لكلمتي EMBALLAGE و BAG بـ برج بوعريـريـج في 22 جـويلية 1999، وهي شركة مساهمة (تملك اسهمها الدولة) برأس مال اجتماعي يقدر بـ 300 مليون دج وقد خلفت هذه المؤسسة وحدة برج بوعريـريـج ا لتابعة للمؤسسة الوطنية للصناعات السيليلوزية. هذه الوحدة التي شرع في إنشائها في 1975/05/11 من قبل شركة (INGECO) الإيطالية، وانتهت الأشغال بها يوم 1978/08/20 ودخلت في الإنتاج ابتداء من 1979/01/11، وتقوم بإنتاج العلب بكل أصنافها بالإضافة إلى الأكياس الكبيرة، المتوسطة والصغيرة.

تقع مؤسسة (EMBAG) في المنطقة الصناعية طريق المسيلة بولاية برج بوعريـريـج، وتتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 28 هكتار حيث تملأ المساحة المغطاة فقط 7.8 هكتار وهو ما يتيح للمؤسسة التوسع في نشاطها مستقبلا. نلخص أهمية موقعها الجغرافي كما يلي:

أ- المطارات: تبعد عن مطار قسنطينة بـ 200 كم، مطار الجزائر العاصمة 240 كم ومطار سطيف 65 كم.

ب- الموانئ: ميناء بجاية 200 كم وميناء العاصمة 240 كم.

ج- البعد عن السكة الحديدية: البعد عن محطة النقل بالسكة الحديدية لبرج بوعريـريـج بـ 500 متر.

د- الطرق: المؤسسة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 5 الذي يربط الجزائر العاصمة وقسنطينة والطريق السيار بـ 8 كلم.

2- الهيكل التنظيمي:

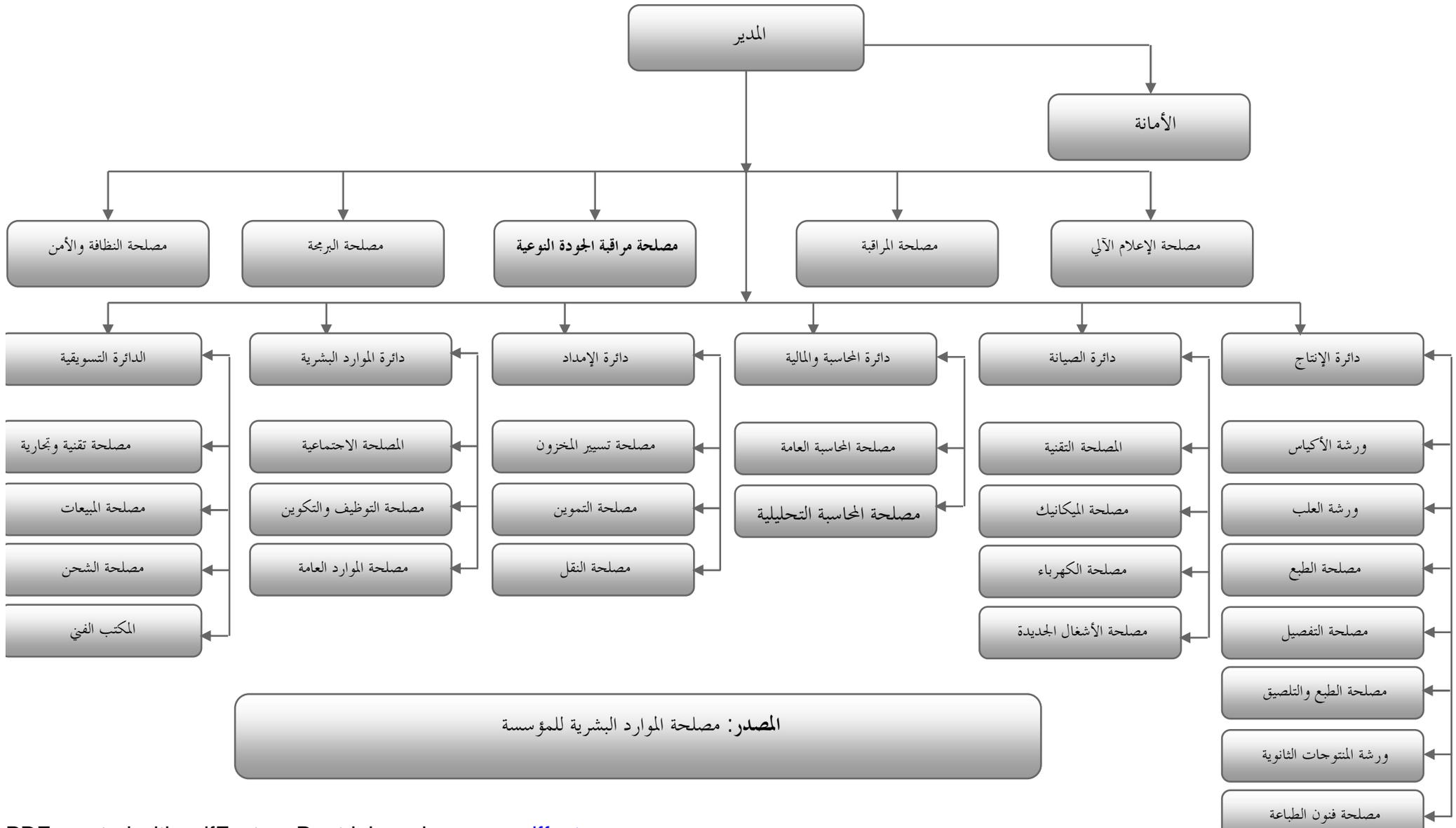
سوف نقوم في هذا السياق بإبراز الهيكل التنظيمية و هذا من أجل معرفة أكثر للمؤسسة، وتحديد المسؤوليات وفهم طرق العمل بها.

نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة أنه يرأسها مدير عام يساعده أمانة.

إضافة إلى هناك 6 دوائر هي: المالية والمحاسبة، دائرة الإنتاج، دائرة الإمداد، دائرة التسويق، دائرة الموارد، دائرة الصيانة.

ويوضح الهيكل التنظيمي وجود مصلحة خاصة بمراقبة الجودة إضافة إلى العديد من المصالح الأخرى:

الشكل رقم (1.3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة EMBAG برج بوعريريج



3- النشاط الإنتاجي للمؤسسة محل الدراسة:

تقوم مؤسسة EMBAG برج بوعريريج بإنتاج عدد كبير من أنواع الأكياس والعلب مختلفة الأحجام، والتي يمكن إدراجها ضمن ثلاث خطوط منتجات وهي: الأكياس ذات الحجم الكبير G.C (Sacs grande)، الأكياس ذات الحجم المتوسط والصغير P.M.C (Sacs petite et moyenne contenance)، والعلب القابلة للطي.

و الجدول التالي يوضح الطاقة الإنتاجية السنوية حسب المواد أو خطوط المنتوجات:

الجدول رقم (1.3): الطاقة الإنتاجية السنوية حسب المواد أو خطوط المنتوجات

المادة	الطاقة (النظرية)
الأكياس ذات الحجم الكبير G.C	15000 طن
الأكياس من النوع P.M.C	15500 طن
العلب القابلة للطي	4500 طن
المجموع	35000 طن

المصدر: إدارة إنتاج المؤسسة

وتوجه الأكياس الكبيرة الحجم إلى المؤسسات المحلية المختصة في إنتاج الإسمنت، الجبس والسميد...، بالإضافة إلى تصديرها إلى الخارج، أما الأكياس الصغيرة فهي موجهة إلى أغراض عدة، ويمكن استخدامها للأوزان من 250 غ إلى 5 كلغ وهي موجهة بالأساس إلى المواد الغذائية كالسكر، القهوة، الفرينة والبقول الجافة...، وفيما يتعلق بالعلب القابلة للطي فإنها تشكل أكثر الخطوط الإنتاجية تنوعا ويمكن حصر أهم الأنواع التي تسوقها المؤسسة في:

- العلب الموجهة لتغليف الأدوية، حيث يعتبر مجمع صيدال أهم زبون للمؤسسة في هذا النوع.
- العلب الموجهة للمواد الغذائية والحلويات.
- العلب الموجهة للأحذية والملابس.

• العلب الموجهة للأجهزة الكهرو منزلية صغيرة الحجم.

4- أهمية المؤسسة ميدان الدراسة ومدى ملاءمته لطبيعة البحث:

تقوم مؤسسة (EMBAG) برج بوعريريج بإنتاج وسائل التعبئة والتغليف، والغلاف لم يعد في المفهوم التسويقي الحديث ذلك الشيء المحيط بالسلع والذي يهدف فقط لحفظها من التلف بل أصبح ضرورة لا مناص منها وجزء مهم من استراتيجية الترويج بالنسبة للكثير من المنتجات (1).

بالإضافة إلى دوره التعريفي، وبالتالي أصبح جزءا رئيسيا في المنتجات وأحد محددات النجاح و الفشل له، والأغلفة المقدمة من قبل مؤسسة (EMBAG) تمتاز بالجودة العالية والسعر التنافسي لذلك نجد الكثير من المؤسسات الخاصة والعمومية تقبل عليه للسبب المذكور سابقا، ولاعتبار آخر هو أن المؤسسة توفر الغلاف وفق متطلبات الزبون وتصميماته تماما، كما تقترح نماذج على المؤسسات التي لا تمتلك أفكار محددة، بالإضافة إلى منتوجها يتماشى ومبدأ التنمية المستدامة، حيث أن كل الأغلفة المنتجة من الورق أقل تلويثا للبيئة، إن تغطية مؤسسة (EMBAG) لقطاع سوقي مهم جنب الدولة نزيفا للأموال إلى الخارج إذا ما لجأت مؤسساتنا الوطنية للمؤسسات الأجنبية، هذا بالإضافة إلى الإسهام الكبير الذي تقدمه المؤسسة للتنمية المحلية خاصة فيما يتعلق بالتشغيل.

والسبب في اختيار المؤسسة في عينة الدراسة المقارنة هو حصولها على شهادة إدارة الجودة وفقا للمواصفة الأيزو 9001 إصدار 2008 هذا من جهة ومن جهة أخرى أنها تسعى لإدماج أساليب مكاملة لوضع نظام بيئي وفقا لمقاس الأيزو 14001 و الصحة والسلامة المهنية وفقا ل OHSAS18001 (أنظر الملحق رقم الخاص بسياسة الجودة للمؤسسة).

المطلب الثاني: إدارة الجودة في المؤسسة:

سنتناول في هذا المطلب سياسة المؤسسة الخاصة بالجودة والأهداف المسطرة لسنة 2010، ثم بعد ذلك تقييم النتائج المحققة.

1- سياسة الجودة: منذ إنشائها اعتمدت مؤسسة (EMBAG) برج بوعريريج على سياسة قوية للرقابة على الجودة حيث استخدمت أساليب الفحص والقياس المرتكزة على إعداد يومي لتقارير مفصلة متعلقة بالعملية الإنتاجية أي

مستوى الإنتاج، أعطاب الآلات، ساعات العمل الحقيقية، وهذا ما سمح لها بتخفيض معدل التالف إلى مستويات مقبولة تتراوح بين (02 إلى 03 %) لكن في بداية سنة 2002 قررت المؤسسة وضع سياسة مكتوبة للجودة تبين نظام ضمان الجودة المرتكز على معايير الإيزو 9000، وقد صادق مجلس الإدارة على هذه السياسة في 2003/01/06. (أنظر الملحق رقم 2).

تطمح المؤسسة من خلال تبنيها لهذا النظام حسب سياسة الجودة المعلنة إلى توجيه جهودها نحو:

- تلبية حاجيات ومتطلبات الزبون.

- التحسين المستمر الدائم.

لذلك تسعى المؤسسة من خلال إتباع هذا المنهج لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- زرع الثقة في وسط الزبائن بالضمان لهم أن نظام المؤسسة للجودة يتجاوب ومتطلباتهم وذلك بإشراك جميع العمال ولرفع مستوى أدائهم.

- خلق ديناميكية للتحسين المستمر الذي يتواصل حتى بعد الحصول على الشهادة.

2- أهداف إدارة الجودة لسنة 2010: سطر كهدف رئيسي لتخفيض كمية المنتجات غير المطابقة للمواصفات (Non qualité) بنسبة 50% مقارنة بسنة 2009 حسب خطوط الإنتاج وزيادة الحصة السوقية كما يلي:

أ- خط إنتاج الأكياس كبيرة الحجم: تخفيض كمية المنتجات الغير مطابقة من 4 932 596, 00 سنة 2009 إلى مبلغ 2.196.298 دج، للإشارة فإن مبلغ نفايات الإنتاج يمثل المبلغ الأكبر 1 412 738 دج.

ب- خط إنتاج الأكياس المتوسطة: تخفيض كمية المنتجات غير المطابقة من 25.668 سنة 2009 إلى مبلغ 12.834 دج.

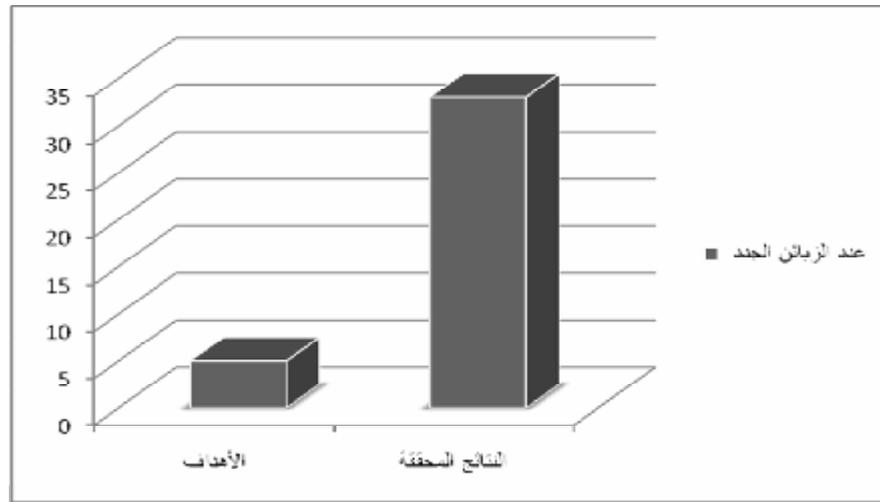
ج- خط إنتاج العلب: يمثل النسبة الأكبر من كمية المنتجات الغير المطابقة بمبلغ 12.704.434 دج سنة 2009، وقد حدد كهدف تخفيضها إلى 6.352.217 دج حيث تمثل النفايات لسنة 2009 لهذا النوع من المنتجات 12.080.000 دج.

3- تقييم النتائج المحققة لسنة 2010: نحاول في هذا العنصر تقييم مدى تحقيق النتائج المسطرة لسنة 2010 والخاصة فقط بمصلحة مراقبة الجودة والدائرة التجارية وقد كانت النتائج المسجلة كالآتي:

§ لم تنجح المؤسسة في تخفيض كمية المنتجات غير المطابقة للمواصفات خلال سنة 2010 مقارنة بسنة 2009.

§ تمكنت المؤسسة من رفع الحصة السوقية بزيادة عدد زبائنها ب 33 زبونا سنة 2010 حيث كان الهدف المسطر هو 5 زبائن فقط.

شكل رقم(2-3):زيادة الحصة السوقية لسنة 2010



المصدر: الدائرة التجارية

تناولنا تقييم الأهداف المسطرة لوظيفة إدارة الجودة نظرا لأهميتها في تحقيق مستويات أعلى للمبيعات وبالتالي رفع رقم الأعمال، زيادة الحصة السوقية وما ينجر عنه من رفع القيمة المضافة والمساهمة أكثر في الناتج الوطني الإجمالي وتوفير الموارد اللازمة لتمويل مخططات الأعمال.

لكن لم نتطرق إلى أسباب تحقيق المؤسسة لهذه المستويات الجيدة وسط منافسة شرسة في مجالها الإنتاجي حيث أحصت الدائرة التجارية عدد كبير من الناشطين في نفس مجال الصناعة، وتعتبر مؤسسة (EMBAG) أن أهم منافسيها:

أ- بالنسبة للأكياس الصغيرة والمتوسطة الحجم: أهم المنافسين هم:

شركة (ONYCRA)، شركة الجزائرية للورق، مؤسسة بوديسة، شركة (IDEAL PAPIER)، شركة (COGIMPAC)، مجمع (TONIC)، شركة لافارج (LAFARGE)، مؤسسة بوزيدي.

ب- بالنسبة العلب: أهم المنافسين من بين مئات المؤسسات الناشطة في هذا المجال:

مجمع (TONIC)، مؤسسة النخلة، مؤسسة (AUTRES EMBALLAGE)، مؤسسة (TRANSFENIX)، مؤسسة كريم للتوضيب، مؤسسة الوليد.

ولمعرفة دور وجود نظام إدارة للجودة وفق المواصفة الأيزو 9001 اصدار 2008 في اتخاذ 33 زبونا الجدد قرار شراء منتجاتها من الأكياس والعلب في مؤسسة (EMBAG) قمنا بطرح السؤال التالي: هل وجود نظام لإدارة الجودة وفق مواصفة الأيزو 9001 بالمؤسسة هو سبب اتخاذك قرار شراء منتجاتها من عدمه، كانت النتائج ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (2.3): مبررات قرار اختيار الزبائن الجدد لمؤسسة (EMBAG)

اختيار المؤسسة بغض النظر على حصولها على الأيزو	اختار المؤسسة لأنها حصلت على الأيزو 9001	عدد الزبائن الجدد
4	29	عدد الزبائن الجدد
33	المجموع	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح لنا من معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 88% من الزبائن الجدد لسنة 2010 كان مبرر اتخاذهم قرار الشراء من المؤسسة في ظل تعدد الناشطين في هذا القطاع هو جودة المنتجات وحصول هذا الأخيرة على الأيزو 9001 اصدار 2008.

كذلك ما أشرنا إليه من أن أهم زبائن المؤسسة من مؤسسات الإسمنت ومؤسسات صناعة الأدوية وهم يولون أهمية كبيرة لأن يكون مورديهم متحصلين على شهادة الأيزو 9001 الخاص بالجودة.

نستخلص أن تبني نظام إدارة الجودة أعطى المؤسسة ميزة تنافسية وحسن صورتها في السوق وزاد في تنافسيتها، زيادة حصة المؤسسة في السوق ورفع رقم أعمالها يدعم دور إدارة الجودة في تحقيق التنمية المستدامة في الشق الاقتصادي من خلال:

أولاً: تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وزيادة ربحيتها مما يتيح لها توفير الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية؛

ثانياً: المساهمة في زيادة الناتج الوطني الإجمالي من خلال زيادة قيمتها المضافة.

المطلب الثالث: الإدارة البيئية في المؤسسة:

مؤسسة (EMBAG) لا يوجد بها إدارة خاصة بالبيئة رغم وجود مكلف بالبيئة فعمدنا إلى تشخيص الوضعية البيئية للمؤسسة من خلال المعاينة والحوار من إطارات بالمؤسسة.

من الأمور التي تمت ملاحظتها:

- § اقتناع الإدارة العليا بأن نشاط المؤسسة لا يحدث درجة كبيرة من التلوث والإضرار بالبيئة؛
- § اقتناء محطة لتصفية المياه يعد من الاستثمارات التي وضعت المؤسسة في طريق تحقيق الفعالية البيئية حسب الإدارة العليا؛
- § وجود إجراءات للحد من النفايات لكن ليست بالفعالية اللازمة؛
- § عدم المعرفة التامة للقوانين البيئية؛
- § رغم توجه المؤسسة حسب ما تبينه السياسة العامة لإقامة نظام للإدارة البيئية إلا أن التقدم في وضع ركائز النظام يسير ببطء كون المؤسسة بحاجة إلى برنامج تكوين فعال في الإدارة البيئية ومعرفة الآثار الفعلية لأنشطتها على البيئة.
- § تستخدم المؤسسة في نشاطها الإنتاجي مواد كيميائية ذات درجة كبيرة من الخطورة، هذه الأخيرة يجب على المؤسسة إحصاء الطرق العلمية لتخزينها والحفاظ عليها والحث من نفاياتها لما لها من تأثير سلبي على البيئة، حيث أننا بكل موضوعية لم نحصي إجراءات واضحة ومحددة للاستخدام العقلاني لها من جهة وللتعامل مع النفايات من جهة أخرى.
- § تقوم المؤسسة بالتخلص من نفايات الورق عن طريق البيع حسب ما تم إعلامنا من طرف مندوب البيئة في المؤسسة، وللتأكد من الأمر حاولنا التحري عند مصلحة المحاسبة والأمانة العلمية لم تتمكن من إثبات ذلك عن طريق وثيقة محاسبية "فاتورة أو وصل تسديد المشتري للمؤسسة بأية وسيلة تسديد".
- والأكيد أن تبني المؤسسة لنظام الإدارة البيئية سيساهم في إيجاد أحسن الحلول للتقليل من النفايات الكيميائية والورقية التي تجاوزت أرقامها لسنة 2010 ما سجل سنة 2009، ويتيح لنا الجدول التالي مقارنة السنتين:

جدول رقم(3-3): مقارنة حجم النفايات المسجلة لسنتي 2010/2009 بالقيمة النقدية

خط الإنتاج	سنة 2009	الهدف المسطر لسنة 2010	نتائج سنة 2010
نفايات خط إنتاج الأكياس الكبيرة	4.932.596 دج	2.196.298 دج	26.354.413 دج

نفايات خط إنتاج الأكياس الصغيرة	25.668 دج	12.834 دج	348.093 دج
نفايات خط إنتاج العلب	424.434 دج	212.217 دج	3.445.518 دج
المجموع			30.148.024 دج

المصدر: من إعداد الطالب.

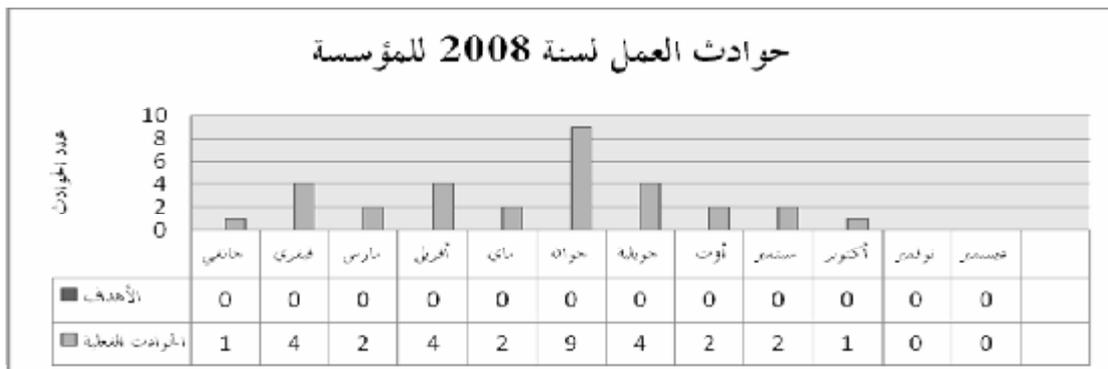
يتضح لنا من الجدول أعلاه أن المؤسسة لم تنجح حتى في المحافظة على حجم النفايات عند الأرقام المسجلة سنة 2009، بل ارتفعت نفايات خط إنتاج الأكياس الكبيرة بـ 21.421.817 دج. نفس الشيء بالنسبة للفضلات الأخرى. رغم أن المؤسسة تقول بأن هذه النفايات يتم بيعها، لكن الأكيد أن ثمن بيعها سيكون أقل من سعر تكلفة الكيلوغرام منها. لذلك وجب على المؤسسة إقامة نظام إدارة بيئية إرضاء لجميع الأطراف ذات المصلحة وإيجاد أفضل الممارسات في نفس المجال من الصناعة في مجال البيئة والأمن بهدف تحقيق الفعالية البيئية والاقتصاد في التكاليف سيمكن المؤسسة من التنفيذ الفعلي لمخططات تحديد خطوط الإنتاج من خلال توفير الموارد المالية اللازمة.

المطلب الرابع: الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة

مؤسسة (EMBAG) لا يوجد بها نظام إدارة خاص بالصحة والسلامة المهنية وفق المرجعية OHSAS 18001، لذلك سنعمد إلى تحليل النتائج المسجلة للسنوات الثلاث الأخيرة للوقوف على أداء المؤسسة في هذا المجال.

1- تقييم مجهودات المؤسسة في مجال الصحة والسلامة المهنية: المعلومات التي تمكنا من التحصل عليها حول حوادث العمل في المؤسسة لم تتعدى سوى إحصائيات من سجل حوادث العمل كما يلي:

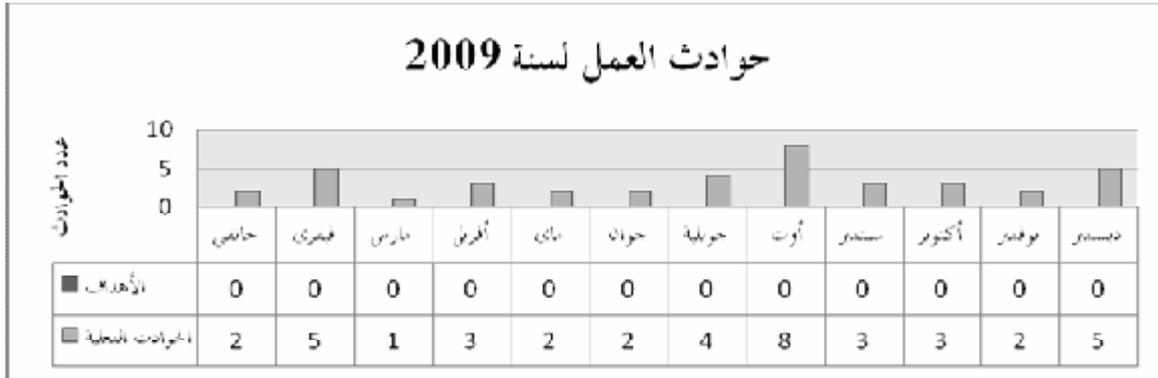
شكل رقم (3.3): حوادث العمل لسنة 2008



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات سجل حوادث العمل.

وكانت إحصائيات حوادث العمل لسنة 2009 كالتالي:

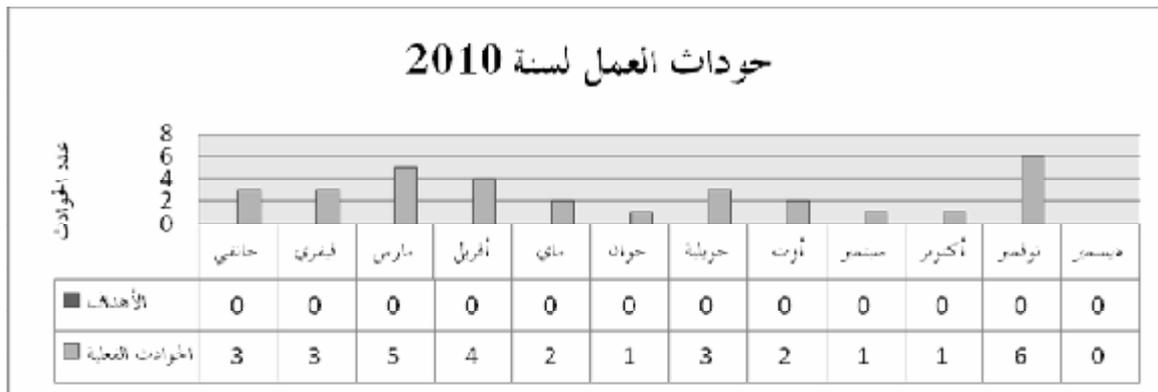
شكل رقم (4.3): حوادث العمل لسنة 2009



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات سجل حوادث العمل.

وقد سجلت سنة 2010 عددا إجماليا لحوادث العمل بلغ 31 وبذلك فالمؤسسة لم تنجح في تقليل حوادث العمل مقارنة بسنة 2009 (35 حادثا) وسنة 2008 (31 حادثا). والشكل التالي يوضح عدد الحوادث المسجلة شهريا لسنة 2010:

شكل رقم (5.3): حوادث العمل لسنة 2009



المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات سجل حوادث العمل.

يتضح من خلال الإحصائيات أن المؤسسة لم تتمكن من التقليل من حوادث العمل وأن عددها بقي ثابتا تقريبا خلال الثلاث سنوات الأخيرة دون تسجيلنا لعملية تدقيق ومتابعة لأسباب هذه الحوادث والعمل على الحد منها وكان مصدرنا الوحيد هو سجل حوادث العمل للمؤسسة، إضافة إلى ذلك فالمؤسسة لا تتابع تطور

مؤشر تكرار الحوادث ودرجة الخطورة رغم أنها اقتنت تجهيزات لسنة 2009 خاصة بالأمن الصناعي إلا أن ذلك غير كاف بالنظر إلى أن معظم حوادث العمل المسبب الرئيسي فيها هو تصرفات العمال.

كذلك عدم وجود لوحة تحكم خاصة بعملية الغيابات ومتابعتها.

2- تقييم المناخ الاجتماعي للمؤسسة: اعتمدنا في تقييمها للمناخ الاجتماعي في المؤسسة على الملاحظة والمقابلة الشخصية، حيث لمسنا عدم الرضى الوظيفي لدى جميع فئات العمال، معدل دوران العمال مرتفع حيث كما أشرنا سابقا أن عدد العمال المؤقتين 225 يدفعهم إلى عدم الاطمئنان على مستقبلهم في المؤسسة فيبحثون عن فرص عمل أخرى هذا من جهة ومن جهة أخرى عدم عدالة الأجور حيث أنها لا تحقق تطلعاتهم ولا تكفل لهم العيش الكريم.

يتضح لنا من دراسة حالة مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة تحقيق نتائج إيجابية على مستوى التنافسية وزيادة رقم الأعمال لكن فيما يخص الجانب البيئي والاجتماعي فينتظر المؤسسة عمل كبير.

نجحت مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة في رفع حصتها السوقية لسنة 2010 مقارنة بسنة 2009، لكن رغم ذلك فالمؤسسة لم تتمكن تحسين أدائها في المجال البيئي والاجتماعي وذلك راجع إلى عدم وجود سياسة واضحة في المجال البيئي والاجتماعي بما فيه الصحة والسلامة المهنية من خلال الأرقام التي تم الوقوف عليها في المجالين. لذلك كان لزاما على المؤسسة تدارك التأخر في المجالين من خلال ليس فقط تبني الأنظمة الإدارية المدججة "جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية وإنما البحث عن أحسن الممارسات البيئية والاجتماعية في مجال صناعته بهدف الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة.

المبحث الثالث: دراسة حالة مؤسسة صناعة الاسمنت بعين الكبيرة

تهدف من خلال هذا المبحث دراسة مؤسسة عين كبيرة لصناعة الإسمنت وبالتحديد معرفة مستويات الأداء التي حققتها المؤسسة منذ تبنيتها لنظام إدارة خاص بالجودة وفق الايزو 9001 ونظام الإدارة البيئية وفق المواصفة الايزو 14001 والذين تم إدماجهما في نظام واحد. تعمل المؤسسة حاليا على تبني نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المرجع OHSAS 18001، ومحاولة كيف مدى مساهمة الأنظمة الإدارية المتبناة حاليا لتحقيق التنمية المستدامة. (أنظر الملحق رقم 4)

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة صناعة الإسمنت

1- التعريف بوحدة (SCAEK) عين الكبيرة لإنتاج الاسمنت و مشتقاته تعد وحدة عين الكبيرة لإنتاج الاسمنت ومشتقاته شركة ذات أسهم (SPA) تابعة للمؤسسة الجهوية لإنتاج الاسمنت، وهي (ERCE) و مشتقاته بالشرق من أنجح الوحدات التابعة لهذه الأخيرة وذلك نظرا للنتائج التي تحقها هذه الوحدة، و تتكون من شطرين الإدارة العامة، مصنع الاسمنت.

2- الموقع الجغرافي لمصنع الاسمنت:

يتربع المصنع على مساحة 24 هكتار ، وهو يقع على الطريق الوطني رقم 139 على بعد 20 كلم شمال مقر ولاية سطيف و 7 كلم جنوب دائرة عين الكبيرة المنسوب إليها ، وهو يأتي بمواده من جبل مجونس.

و قد تم الانطلاق في إنجاز الوحدة سنة 1974، من طرف الشركة الألمانية، إضافة إلى شركات جزائرية أخرى ، أما عن بداية التشغيل الفعلي للمصنع فقد بدا في نهاية 1978 و قدرت الطاقة الإنتاجية بحوالي مليون طن سنويا ، أي ما يقارب 3 آلاف طن يوميا ، ولم تحقق الوحدة هذه النتيجة إلا سنة 2000، بعد أن قامت ببعض الإصلاحات الجديدة للدخول إلى (ISO9001/2000).

3- الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

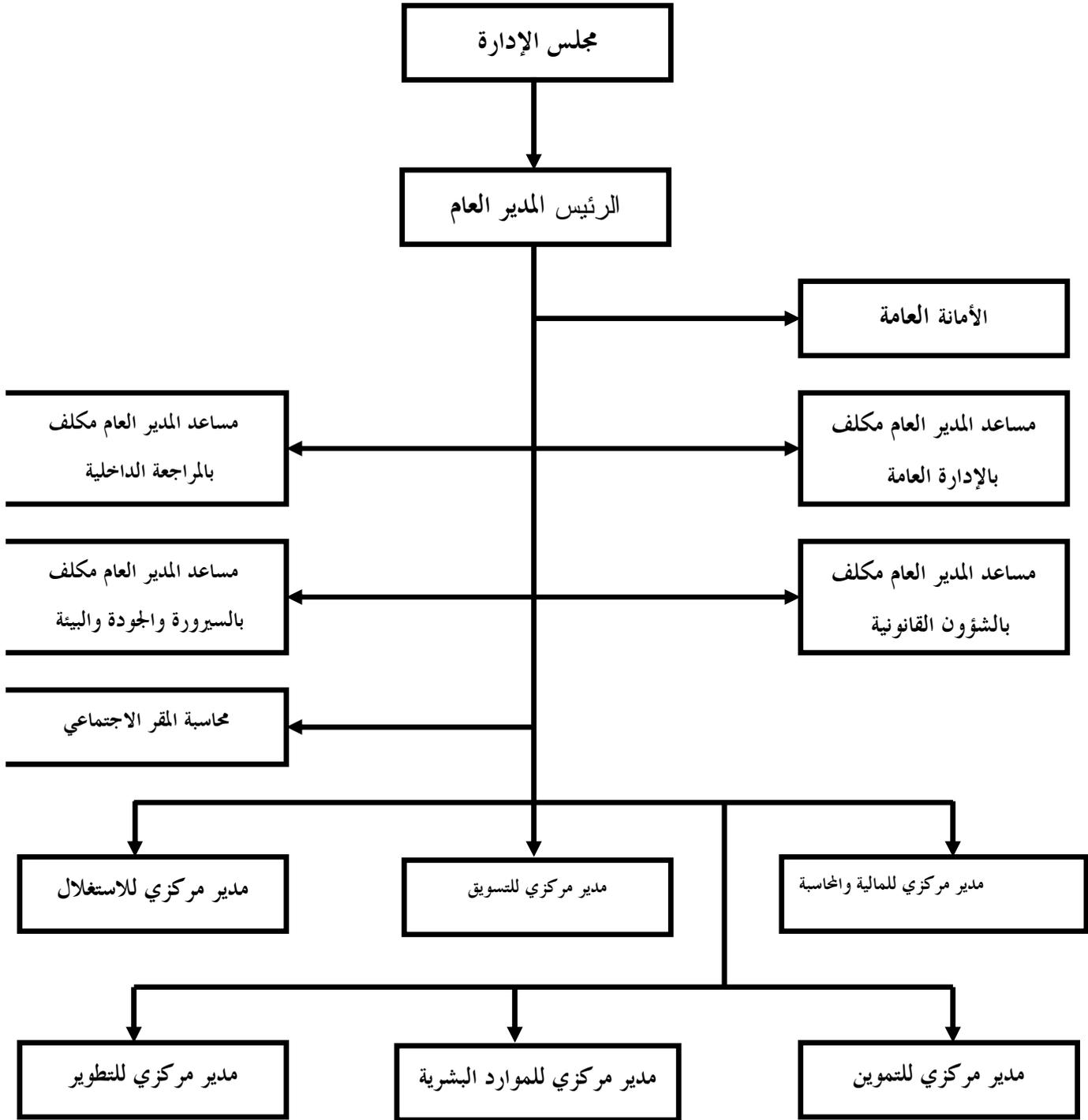
يمكن حصر هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تلبية الحاجات المتزايدة في مجال البناء و الإسكان، نظرا للحاجة المتزايدة للسكن حيث تتفاقم هذه المشكلة و تزداد حدتها الاجتماعية من سنة إلى أخرى؛

- تطوير الأنشطة الاقتصادية و تعزيز الجهود الوطنية المبذولة في مجال التصنيع عبر مخطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية؛
- المساهمة في امتصاص البطالة التي تفشت خاصة لدى الشباب، مع العلم أن هذه الصناعة هي أكثر الصناعات استقطابا لليد العاملة؛
- إمكانية الاستفادة من السيولة النقدية المتاحة لدى المواطنين من خلال سياسة بناء المساكن المتبعة من قبل الصندوق.

4- الهيكل التنظيمي: سنقوم أولاً بعرض الهيكل التنظيمي للإدارة العامة ثم الهيكل التنظيمي للوحدة.

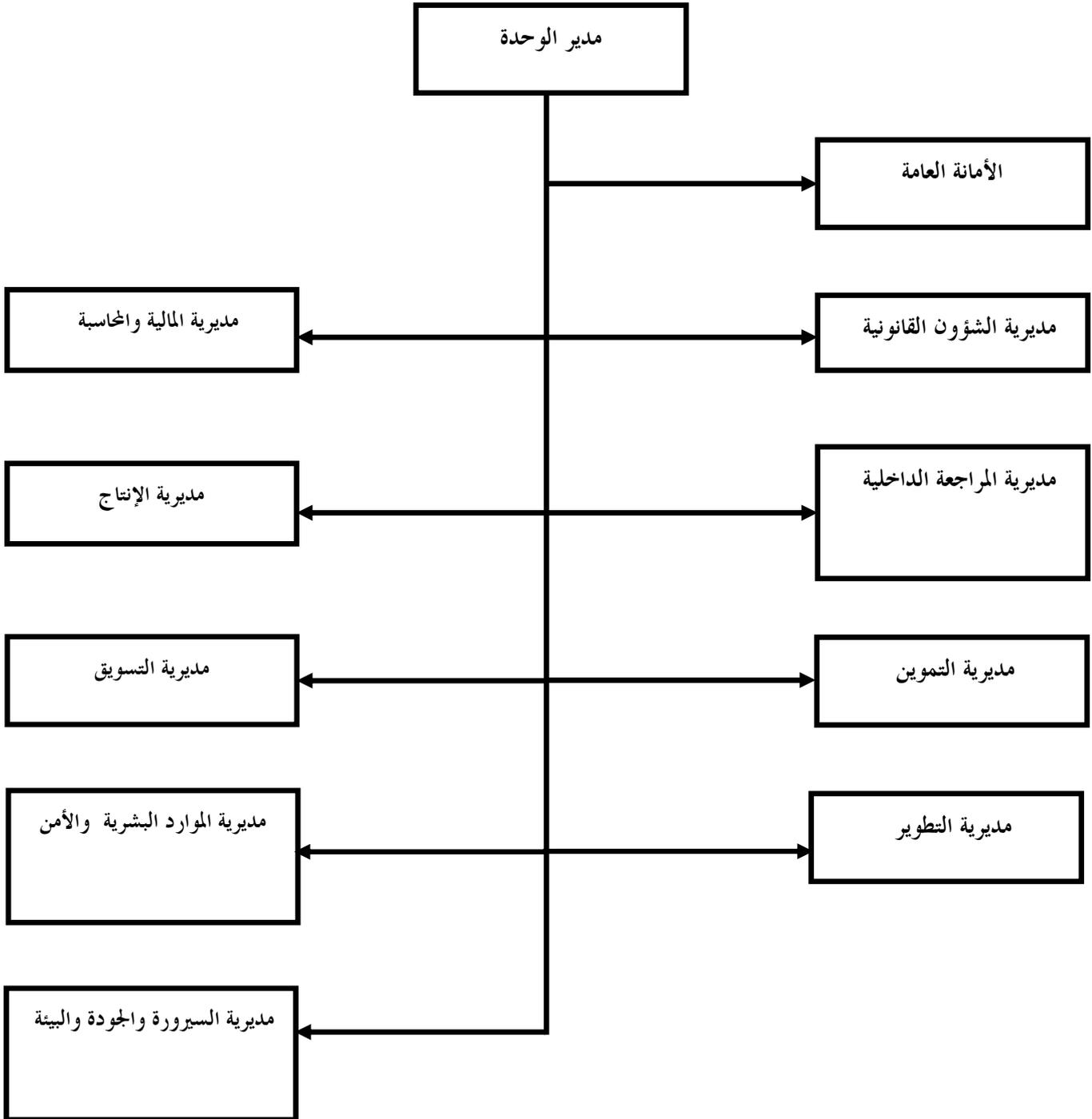
شكل رقم (3-6): الهيكل التنظيمي للإدارة العامة



المصدر: وثائق المؤسسة

وفي الشكل الموالي سنعرض الهيكل التنظيمي للوحدة.

شكل رقم (7-3): الهيكل التنظيمي لوحدة الإسمنت



المصدر: وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: إدارة الجودة بالمؤسسة

تتبنى مؤسسة عين كبيرة نظام لإدارة الجودة وفق المواصفة الإيزو 9001 إصدار 2008. وستتناول فيما يلي السياسة والأهداف والنتائج المحققة.

1- سياسة المؤسسة: تختلف طبيعة الأهداف المسطرة من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاط المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى مستويات الأداء التي وصلت إليها كل مؤسسة. مؤسسة عين كبيرة لصناعة الإسمنت سطرت أهداف متعلقة بالجانب الاقتصادي، البيئي والاجتماعي وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

إن الحديث عن تحقيق نتائج جيدة على مستوى مؤسسات صناعة الإسمنت من حيث حجم المبيعات لا يعتبر مقياساً للأداء حيث أن كل ما ينتج يباع والطلب يتجاوز العرض من هذه المادة، لكن المؤسسة سطرت كهدف رفع الكميات المنتجة حيث تجاوزت الكمية المنتجة لسنة 2010 الطاقة الإنتاجية النظرية واقتناء خط إنتاج

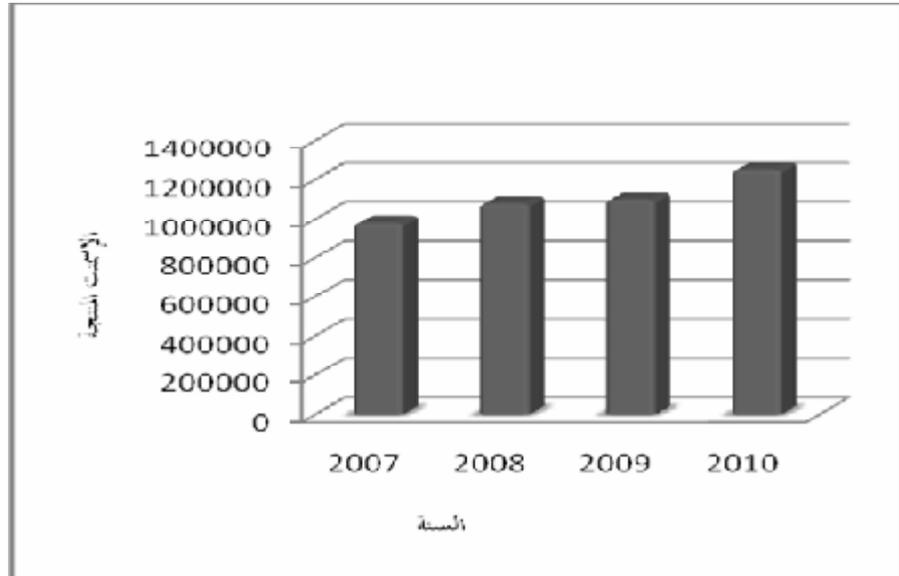
جديد والعديد من التجهيزات لزيادة الطاقة الإنتاجية والمساهمة في الحركة الاقتصادية خاصة المخطط الخماسي 2014/2010 من خلال العديد من المناقصات الوطنية والدولية التي أعلنتها المؤسسة لسنة 2010.

2- الأهداف والنتائج المحققة لسنة 2010

نجحت المؤسسة في رفع الكميات المنتجة من الإسمنت لسنة 2010 حيث تجاوزت 1.250.000 طن وتجاوزت بذلك الطاقة النظرية للمصنع وذلك راجع إلى مستويات التحكم في عمليات المؤسسة والجودة.

الشكل التالي يوضح زيادة الكميات المنتجة مقارنة بالسنوات السابقة:

شكل رقم (3-8): تطور الكميات المنتجة من الإسمنت



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الدائرة التجارية

المطلب الثالث: الإدارة البيئية في المؤسسة

قبل التطرق إلى تقييم أداء المؤسسة في الجانب البيئي لسنة 2010، لا بد أولاً من الحديث عن مراحل العملية الإنتاجية، وضعية المؤسسة قبل وبعد تبني الإدارة البيئية وكذلك مراحل الحصول على الأيزو 14001. حقق تبني نظام الإدارة البيئية للمؤسسة وفق المواصفة الأيزو 14001 مع نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الأيزو 9001 نتائج إيجابية للمؤسسة.

1- العملية الإنتاجية في الوحدة

تخصص وحدة عين الكبيرة لصناعة الاسمنت في إنتاج نوعين من الاسمنت:

أ- "CPJ45 الاسمنت برتلند العادي"

ب- "الاسمنت المقاوم للكبريتات" CRS

وتستخدم لإنتاجها المواد الأولية التالية: كالكار (CALCAIRE) ويحلب من قرب المصنع، الطين (ARGILE) ويحلب من قرب المصنع أيضاً، حديد خام (MINERAI DE FER)، الجبس (GYPSE) يحلب من جميلة وكالكار إضافي (CALCAIRE AJOUT) ويحلب من قرب المصنع.

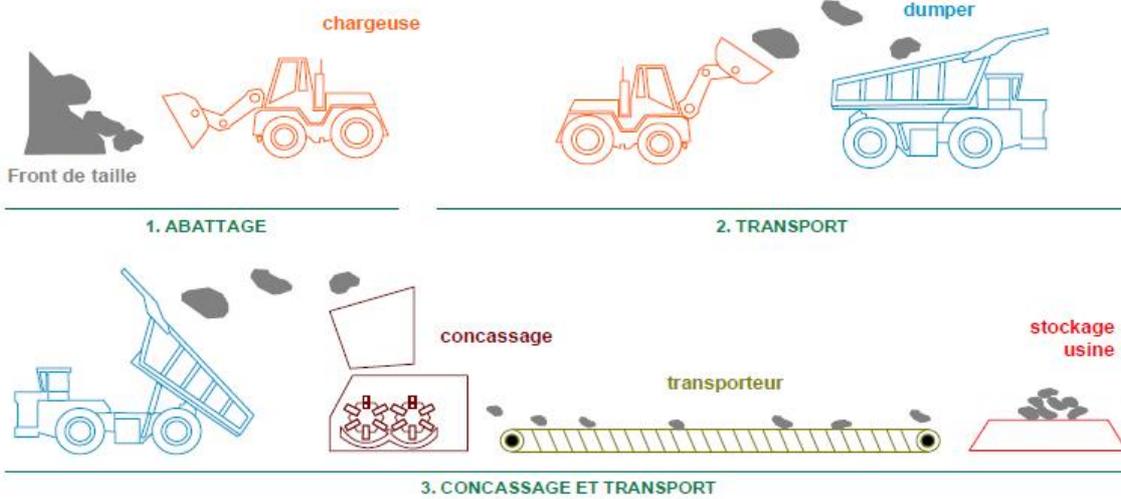
وتتم عملية الإنتاج وفق المراحل التالية:

المرحلة الأولى: وتتم على مستوى المحجرة وفق المراحل الموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (3-9): المرحلة الأولى لإنتاج الإسمنت على مستوى المحجرة

LE PROCESSUS DE FABRICATION DU CIMENT

carrière



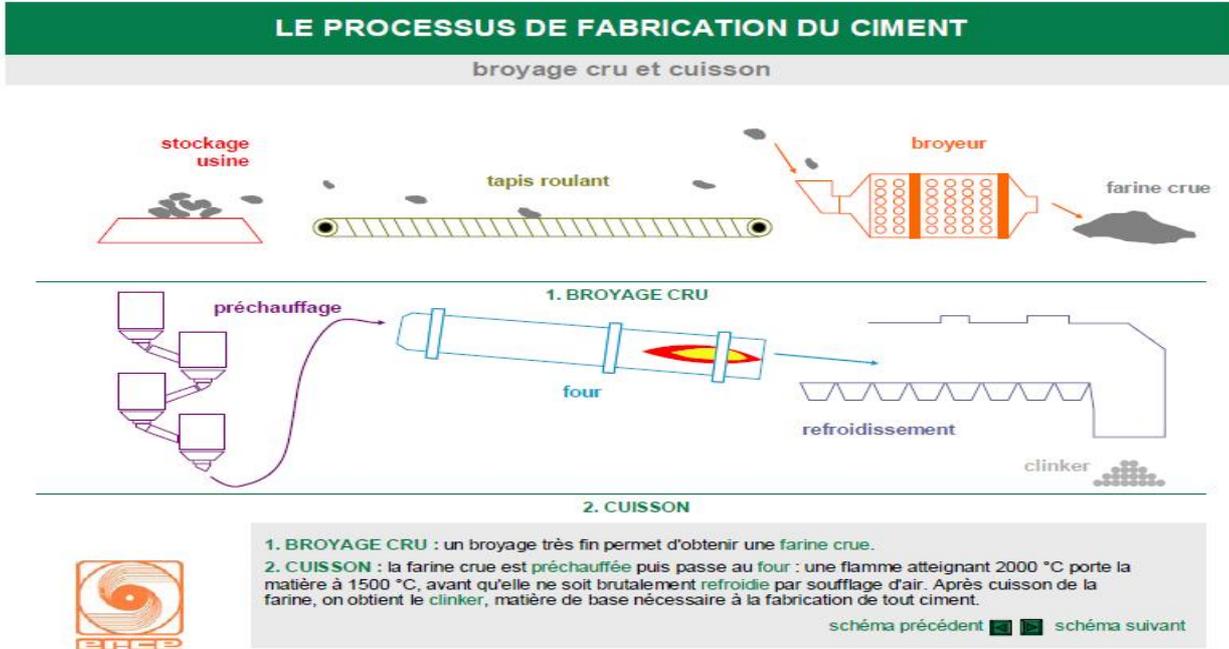
1. **ABATTAGE** : les matières premières qui entrent dans la fabrication du ciment, essentiellement le calcaire et l'argile, sont extraites de la carrière par abattage.
2. **TRANSPORT** : les matières premières sont transférées dans un dumper.
3. **CONCASSAGE ET TRANSPORT** : les matières premières, après concassage, sont transportées à l'usine par un tapis roulant où elles sont stockées et homogénéisées.

schéma suivant

المصدر: وثائق المؤسسة.

وتتم هذه العملية من خلال محاجر داخل مناطق يمنح للشركات حق امتياز باستغلالها لاستخراج المواد الخام والصخور الطبيعية اللازمة للعملية الصناعية، ويحسن تواجد هذه المواد بالقرب من موقع المصنع. وتتراوح مناطق الامتياز ما بين 1-5 كيلو متر مربع، بحسب درجة توفر الخام بالمنطقة. وتتم عملية تكسير و شحن الخامات باستخدام ميكانيكية ثقيلة كالبالدوزرات العملاقة (كاتر بيلر) والتي تستخدم في تفتيت الصخور الطبيعية إلى كتل يسهل التعامل معها. بمجموعات آلية أصغر كالبالدوزرات تسمى بمجموعات الدف، والتي تقوم بتفتيت هذه الصخور إلى كتل يسهل تحميلها بواسطة غرافات ونقلها إلى مواقع الكسارات التي تتولى تحويلها إلى كتل مجروشة ذات أحجام منتظمة. وتخضع مواد الحجر الجيري والحجر الرملي والجبس والطفلة (بعد تجفيفها) إلى عملية التكسير، أما الرمل فطبيعته لا تقتضي إجراء مثل هذه العملية. ويمكن للمصنع إجراء هذه العملية بمعداته وآلياته أو أن يعهد بها إلى مقاولين متخصصين في هذه الأعمال أو التوريدات وتكلفة الخامات على هذا النحو تنحصر في تكلفة أعمال التكسير

والشحن وحق الامتياز على المناطق المستغلة أما الخامات في حد ذاتها فهي متاحة في البيئة الطبيعية دون تكلفة. المرحلة الثانية: مرحلة الطحن وتتم وفق المراحل التالية:

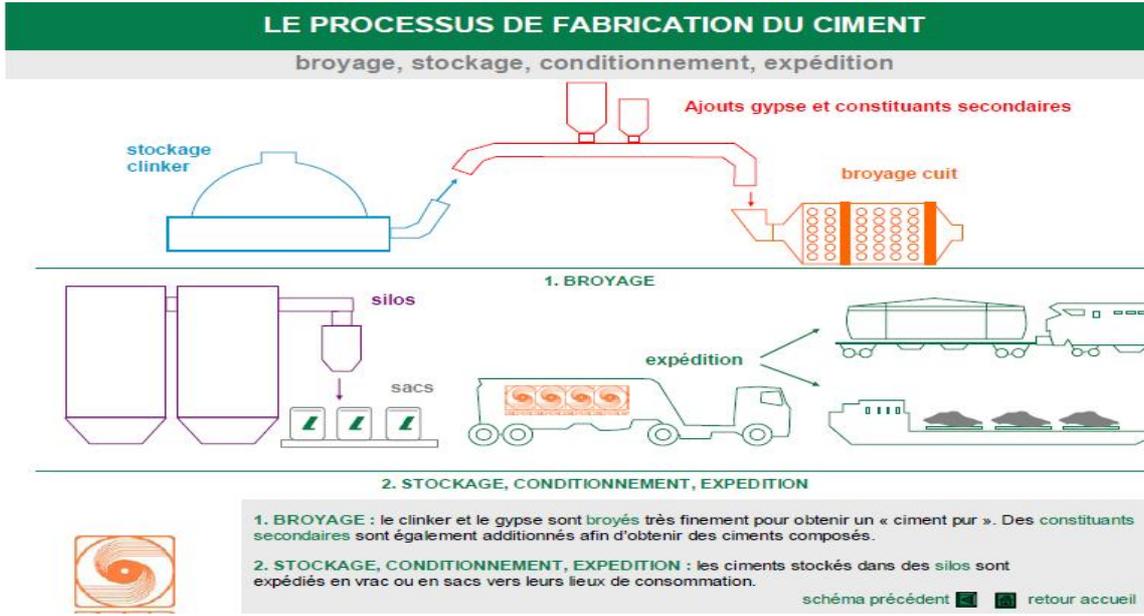


شكل رقم (3-10): مرحلة الطحن

المصدر: وثائق المؤسسة.

وتتم هذه العملية داخل مطاحن أنبوبية ذات كسارات (Ball Mill) مصنوعة من الفولاذ عالي الصلابة (تصل طاقة المطحنة الواحدة إلى حوالي 110 طن/ساعة) حيث يتم طحن الكلينكر المبرد والجبس بنسبة 95.5 على الترتيب وتستمر عملية الطحن إلى أن يخرج الأسمنت المتخلف عن هذه العملية بدرجة النعومة المطلوبة.

المرحلة الثالثة: وهي المرحلة الأخيرة وتمثل في الطحن، التخزين، التعبئة والتوزيع.



شكل رقم (3-11): الطحن، التخزين، التعبئة والتوزيع

المصدر: وثائق المؤسسة

يتم ترحيل الأسمنت من داخل المطاحن إلى صوامع التخزين باستخدام وسائل نقل مختلفة (سيور ناقلة- مجاري هوائية - نواقل دلائية) وتصل طاقة هذه الصوامع إلى نحو 30 ألف طن . ويترك الأسمنت داخل هذه الصوامع لفترة في حدود 72 ساعة ليتم تبريده ومن ثم يصبح المنتج جاهزاً للتعبئة. تتم تعبئة الأسمنت داخل محطة التعبئة بأسلوبيين:

- التعبئة الآلية داخل أكياس من ورق الكرافت (3 طبقات) وهي أكياس نمطية متعارف عليها بالأسواق زنة (50 كيلو جرام / كيس أو 20 كيس / طن).

- التحميل الآلي للسيارات المخصصة لنقل الأسمنت السائب، وأحياناً تحميل يدوي للسيارات.

2- وضعية المؤسسة قبل تبني نظام الإدارة البيئية: يمكننا تلخيص وضعيتها قبل تبني الإدارة البيئية في النقاط التالية:

أ- الانبعاث في الهواء والتلوث الانبعاث في الهواء والتلوث: سجلت المؤسسة مستويات جد مرتفعة لانبعاث ثاني أكسيد الكربون في الهواء تجاوزت 200 ميلليغرام في نانومتر مكعب والتي لا تتوافق مع المعايير الدولية حيث المستوى الأعلى لا بد أن لا يتجاوز 10 ميلليغرام في نانومتر مكعب.

ب- الظروف السيئة لبيئة العمل الناتجة عن نشاط المؤسسة: قبل تبني الإدارة البيئية كانت ضرورة العمل غير صحية وآمنة مما عرض العمال لأخطار الإصابة بالأمراض. الصورة التالية تلخص ظروف وبيئة العمل.

ج- ظروف التخزين وتعبئة الإسمنت: عملية تخزين المواد الأولية والتعبئة في الأكياس للإسمنت لها أثرين رئيسيين:

§ أثر على بيئة العمل؛

§ آثار اقتصادية وآثار على المحيط.

3- الخطوات التي قامت بها SCAEK للحصول على المواصفة ISO 14001

قبل شروع الشركة بتطبيق التزاماتها تجاه مواصفات البيئية للايزو 14001 عليها أولا أن تحدد ما يلي:

أ- الوسائل المادية: التي تشمل عليها الشركة من وسائل إنتاج، وعتاد النقل ومرافق مختلفة. . . الخ.

ب- الوسائل البشرية: وهم مجموع العمال من إداريين و إطارات عليا إلى عمال وتقنيين.

الهدف منه:

- معرفة مكامن القوة والضعف للعناصر المختلفة للشركة؛
- تسخير جميع الإمكانيات المادية والبشرية للوصول إلى هدف واحد و موحد يخص جميع الأطراف و كل من له مصلحة مع الشركة سواء مباشرة أو غير مباشرة؛
- توقيع عقد التزام بين إدارة الشركة ووزارة البيئية و تهيئة الإقليم سنة 2002 بصفة عفوية حول تخفيض نسبة الغبار المتصاعد من مداخن المصنع في الفضاء إلى الحد الأدنى المسموح به انطلاقا من سنة 2003 حتى 2006.

الخطوة الأولى:

تعيين مسؤول عن الإدارة البيئية على مستوى الإدارة العليا و آخر على مستوى الإدارة الوسطى للشركة.

الخطوة الثانية:

تحديد السياسة البيئية الخاصة بالشركة:

ترجم السياسة البيئية التزام الشركة وإرادة الإدارة في تطوير نظام الإدارة (SME) البيئية الخاصة بها.

تغطي هذه السياسة البيئية جميع المستويات و الأنشطة في إطار المحاور الإستراتيجية الآتية:

- متابعة برنامج التجديد والاستثمار الهادف إلى التقليل من حدة التلوث و المحافظة على الموارد الطبيعية؛
- احترام الشروط التي يملها القانون والنصوص الأخرى المنظمة لحماية المحيط و المنتج؛

- وضع حيز العمل لسياسة تسيير النفايات و الحماية من التلوث؛
- تكييف نظام معلوماتي ناجع من جميع الأطراف المعنية و خصوصا الزبون في إطار منظور الإصغاء الدائم و المستمر؛
- متابعة تحسين و تكوين المستخدمين في مجال الجودة و حماية البيئة.

الخطوة الثالثة: التخطيط

أي وضع خطة متكاملة تترجم بصورة واقعية ما تم وضعه من تصورات في سياستها البيئية، ويراعى فيها جميع إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية.

يخضع التخطيط للإجراءات التشريعية و القانونية المحلية لا سيما القوانين التي تنص على حماية البيئة و منع تصريف النفايات بشكل عشوائي كالقانون رقم 01-19 الصادر سنة 2001 و المتعلق بتسيير النفايات و مراقبتها و إزالتها.

الخطوة الرابعة: التنفيذ

نقصد بالتنفيذ وضع جميع الخطط المرسومة على أرض الواقع، وعند تنفيذ الخطة يجب أن تراعى بصورة دقيقة الأهداف المسطرة ضمن المحاور الإستراتيجية لسياسة المؤسسة.

الخطوة الخامسة: التدقيق

على الشركة أن تهدف إلى تحسين دائم ومستمر لنظام الإدارة البيئية تقوم بمراجعة دورية وفق ما تم تدوينه في السجلات و ما تم تطبيقه في الميدان لتقليل الانحرافات المسجلة بين ما هو مخطط و ما هو منفذ. كما يسهر على الرقابة الدائمة مدققين داخليين تابعين للشركة للكشف المباشر عن الخطأ المحتمل و تصحيحه في أقرب وقت. وينقسم التدقيق إلى داخلي و خارجي.

التدقيق الداخلي: يقوم به مدققون من داخل الشركة للوقوف على الخطط المنفذة و تصحيح الخلل في حال وجوده.

التدقيق الخارجي: و تكون الشركة في آخر مرحلة للحصول على المواصفة (AFNOR) في هذا الإطار اعتمدت الشركة على خيرة الوكالة الفرنسية للمواصفة الجوانب العملية التي قامت بها المؤسسة للحصول على مواصفة الايزو 14001 هي استثمار ما نسبته 30% من رقم الأعمال فيما يلي:

§ تقليل انبعاث الغبار؛

§ التعاقد مع شركة أمريكية للتزود بمصفاة (Filtre)؛

§ الفضاء و قد كلفها ما قيمته 103مليار سنتيم مع إضافة تكاليف التركيب و الصيانة؛

§ شراء كاتمات الصوت بهدف تقليل الصوت المنبعث من الآلات و الذي يضر العمال؛

§ معالجة المياه المستعملة بصورة جزئية قبل التخلص منها في الطبيعة؛

§ التخلص من الزيوت المستعملة بوضعها في أماكن خاصة ومعزولة؛

§ إقامة شبكة طرقات داخل الشركة للقضاء على تصاعد الغبار في الفضاء؛

§ خلق مصلحة الجودة و البيئة ضمن الهيكل التنظيمي للشركة، يشرف عليها مساعد المدير العام مكلف بالجودة و البيئة في فيفري 2008.

العوائق التي واجهتها الشركة في تنفيذ الالتزامات هي:

§ قلة الإطارات المكونة في المجال البيئي و للتخلص من المشكل تنظم دورات تكوينية للعمال؛

§ نقص ثقافة التغيير البيئي لدى العمال، والشركة تعمل باستمرار للتحسين المستمر والدائم للعمال والإطارات.

حقق تبني نظام الإدارة البيئية للمؤسسة وفق المواصفة الأيزو 14001 مع نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الأيزو 9001 نتائج إيجابية للمؤسسة.

4- وضعية المؤسسة بعد تبني نظام الإدارة البيئية:

تتمثل أهمية تبني نظام لإدارة البيئية حسب مسؤولي المؤسسة في النقاط التالية:

§ تحسين صورة المؤسسة؛

§ تشريعات وقوانين جديدة أكثر إلزامية للمؤسسات لتقليل آثارها على البيئة وانبعاثاتها؛

§ ضغط جمعيات حماية البيئة، السلطات العمومية، السكان ووسائل الإعلام؛

§ المتابعات القضائية التي قد تصل إلى عشرات الآلاف من الدينارات على أضرار أحدثتها المؤسسة.

§ لذلك وقعت المؤسسة على عقد مع وزارة البيئة وهيئة الإقليم لتخفيض تلوث الهواء بتاريخ

13أفريل 2002.

وتلخصت أهداف عقد النجاعة في النقاط التالية:

§ مواصلة بذل الجهود في عملية حماية البيئة؛

§ انشاء وظيفة تعنى بالبيئة ، التدريب والتوعية في المجال البيئي؛

§ انشاء جهاز للرقابة على النفايات ومعدلات تلوث الهواء.

5- الأهداف والنتائج المحققة وتقييم الأداء البيئي للسنوات الثلاث الأخيرة:

5-1- أهداف المؤسسة في الجانب البيئي:

سطرت المؤسسة كهدف رئيس تحقيق تحكم أكبر في النفايات ضمن حلقة التحسين المستمر والحد من انبعاث الغازات، إضافة إلى اليقظة في مجال التشريعات والقوانين والتغذية العكسية من المؤسسات الناشطة في نفس المجال سواء محليا أو دوليا.

5-2- النتائج المحققة:

نجحت المؤسسة في تقليل الانبعاث إلى مستوى أدني من 10 ميليغرام في نانومتر مكعب المحددة عالميا مما يدل على مستويات الفعالية البيئية التي وصلت إليها المؤسسة.

إضافة إلى ذلك فإن مؤسسة فإن المؤسسة تخصص أكثر من 23 بالمائة من رقم الأعمال للاستثمارات المتعلقة بحماية

البيئة والتنمية المستدامة ولنلخص تطور هذه المخصصات المالية في الجدول التالي:

جدول رقم(3-4): المخصصات المالية للاستثمارات في مجال حماية البيئة والتنمية المستدامة

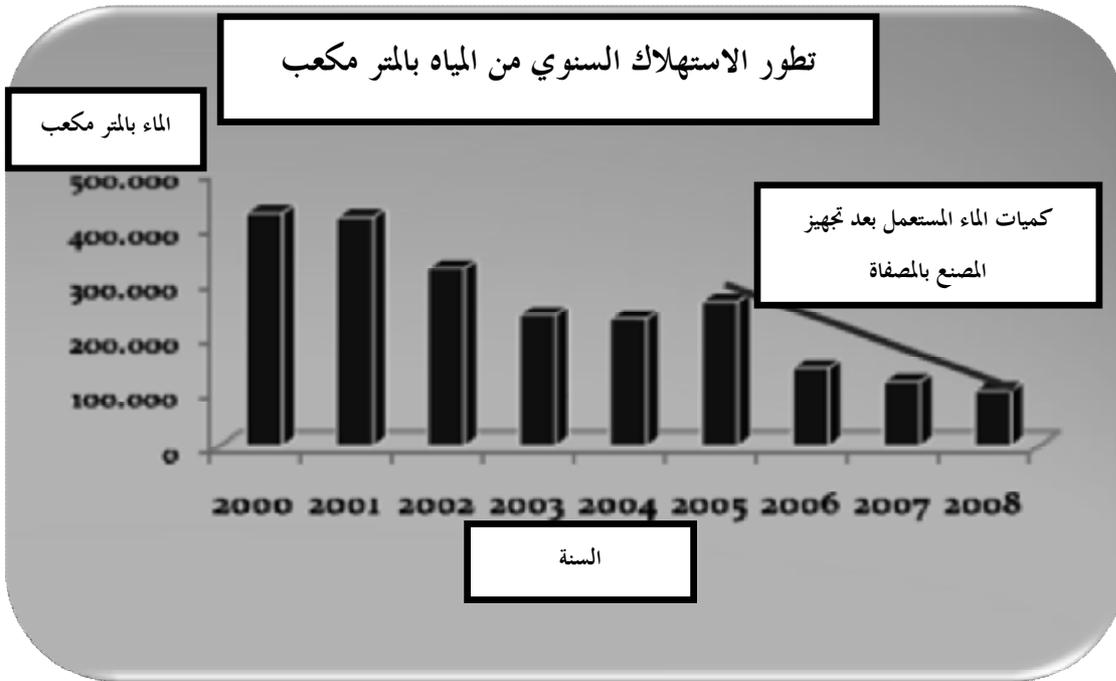
المصدر: إحصائيات معدة من دائرة الجودة والبيئة.

سنة	2000	2001	2002	2003
بلغ بالدينار	220.822.00	737.325.00	1.011.465.7	1.097.254.7

نلاحظ من الجدول أن المبلغ الإجمالي للمخصصات من رقم الأعمال بلغ 3.069.000.000 دينار جزائري أي ما يعادل 28.138.000 أورو لحماية البيئة والتنمية المستدامة، وهذا ما يعكس توجه المؤسسة نحو الالتزام بالتنمية المستدامة.

نأتي الآن إلى محور جد مهم في الفعالية البيئية وهو الحفاظ على الموارد ولعل من أهمها المياه. حيث نجحت المؤسسة منذ تاريخ اقتناء المصفاة في الاقتصاد في الكميات المستهلكة وقد قدرت الكميات بالتر مكعب التي تم اقتصادها ما يعادل حاجات 4000 مواطن، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم(3-12): تطور الاستهلاك السنوي للمياه



المصدر: دائرة الجودة والبيئة

نتأتي الآن لدراسة النتائج المحققة في مجال تسيير النفايات، هذه الأخيرة تصنفها المؤسسة إلى ثلاث أنواع:

أ- النفايات المنزلية (نفايات المصنع):
جدول رقم (3-5): النفايات المنزلية (نفايات المصنع)

Désignation	Déchet Ménager assimilé (نفايات المنزلية (المصنع)			
	وحدة	2008	2009	2010
Filtres à air non souillés		1		
Cables Electriques		1		
Equipements et organes endommagés		1		
Déchet organique de cuisine				
Papier et carton d'emballage		0,		
pneus usagés		2		
Caoutchouc (bandes usagées)		10	5	2
Ferraille		4	12	
Boulets Usagés		7		
Futs métalliques		1	3	2
Stérile (gisement calcaire)		595	290	150

المصدر: دائرة الجودة والبيئة

نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه أن المؤسسة حققت تطورا ملحوظا في تسيير هذا النوع من النفايات حيث وصلت إلى الصفر سنة 2010 مقارنة بسنة 2008 للنفايات التالية: مرشحات الهواء الغير ملوث، كابلات كهربائية، المعدات والأجهزة التالفة، النفايات العضوية للمطبخ، الورق وكرتون التعبئة والتغليف. كذلك نجحت المؤسسة من تخفيض كميات الحجر الجيري من 59500 طن سنة 2008 إلى 15000 طن سنة 2010 أي بانخفاض قدرة 75%. ونجحت في تخفيض (Caoutchouc) من 1017 متر إلى 280 سنة 2010.

ب- النفايات الخاصة الخطيرة: سنعمل على مقارنة الأرقام المسجلة لهذا النوع من النفايات ومقارنتها بالسنوات السابقة. الجدول التالي يوضح الأرقام المسجلة:

جدول رقم (3-6): النفايات الخاصة الخطيرة للسنوات الثلاث الأخيرة

Désignation	Déchet Spéciaux dangereux النفايات الخاصة الخطيرة			
	وحدة	2008	2009	2010
Activités de soins		4	3	3
Accumulateurs (Batteries)		10		
Filtres (Gaz oils, Huile) souillés		3	4	
Textil		16		
Huiles Usagées		2275	840	
Graisses Usagées		15		

المصدر: دائرة الجودة والبيئة.

مؤسسة عين كبيرة نجحت من خلال استقراء معطيات الجدول أعلاه في سنة 2010 مقارنة بسني 2008 و 2009 في التحكم الممتاز في هذا النوع النفايات بحيث انخفض عدد النفايات مثلا من الزيوت المستخدمة من 22750 لتر إلى الصفر.

ج- النفايات الخطيرة: والجدول التالي يلخص أهم هذه التغيرات في هذا النوع من النفايات حسب تقدير المؤسسة بأنها ذات درجة من الخطورة.

جدول رقم (7-3): النفايات الخاصة للسنوات الثلاث الأخيرة

Désignation	Déchet Spéciaux النفايات الخاصة			
	وحدة	2008	2009	2010
Cartouches et ruban d'impression		24	18	12
Briques réfractaires et béton		152	15	7
Sac déchirées de ciment				4

المصدر: دائرة البيئة والجودة.

نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه أن المؤسسة بلغت مستوى من عال من التحكم في هذا النوع من النفايات الخطيرة، حيث أن الكمية المسجلة (Briques réfractaires et béton) انخفضت من 1521 طن سنة

2008 إلى 76 طن سنة 2010 وكذلك بالنسبة إلى (Cartouches et ruban d'impression) انخفضت إلى نصف الكمية سنة 2010 مقارنة بسنة 2008. هذه النتائج تدل على التحسين المستمر والفعالية البيئية التي وصلت إليها المؤسسة بتبنيها للإدارة البيئية، هذه الأخيرة جعلت من البيئة عامل ربحية أكثر منه تكاليف.

تتوافق الأهداف المسطرة في المجال البيئي للمؤسسة مع متطلبات التنمية المستدامة، حيث حققت المؤسسة مستويات ممتازة في مجال الفعالية البيئية من خلال ما اطلعنا عليه ومقارنته بالممارسات الدولية في نفس قطاع الأعمال خاصة في وثيقة "ممارسات صناعة الإسمنت نحو تحقيق التنمية المستدامة (l'initiative ciment pour le développement durable)" وكذلك دراسات المعهد الدولي للموارد (World Business Council for Sustainable Development (WBCSD حيث يقدم هذا المعهد برنامج عمل للمؤسسات الناشطة في قطاع الإسمنت بهدف تحقيق التنمية المستدامة.

المطلب الرابع: الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة

تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة يمر عبر تقييم أداء المؤسسة في مجال الصحة والسلامة المهنية، التدريب والتكوين وكذلك الرضى الوظيفي للعمال ومحاوله إسقاط ممارسات المؤسسة في المجال الاجتماعي على تم تناوله من دور المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة في الجانب النظري.

لدراسة واقع الصحة والسلامة المهنية والإجراءات المتخذة من المؤسسة لتوفير بيئة عمل آمنة حفاظا على العمال وبالتالي التقليل من حوادث العمل فإننا سندرس نتائج المؤشرات في المجال للسنوات الثلاث الأخيرة للوقوف على النتائج الإيجابية إن وجدت أو تحليل أسباب الوضع السليبي.

رغم أننا لم نتمكن من الحصول على إحصاءات حول عدد حوادث العمل، فإن دائرة الجودة والبيئة وفرت لنا إحصائيات حول المؤشرين المعتمدين في مجال الصحة والسلامة المهنية في العمل "معدل تكرار الحوادث ومؤشر درجة الخطورة".

1- أهداف المؤسسة المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية والأداء الاجتماعي:

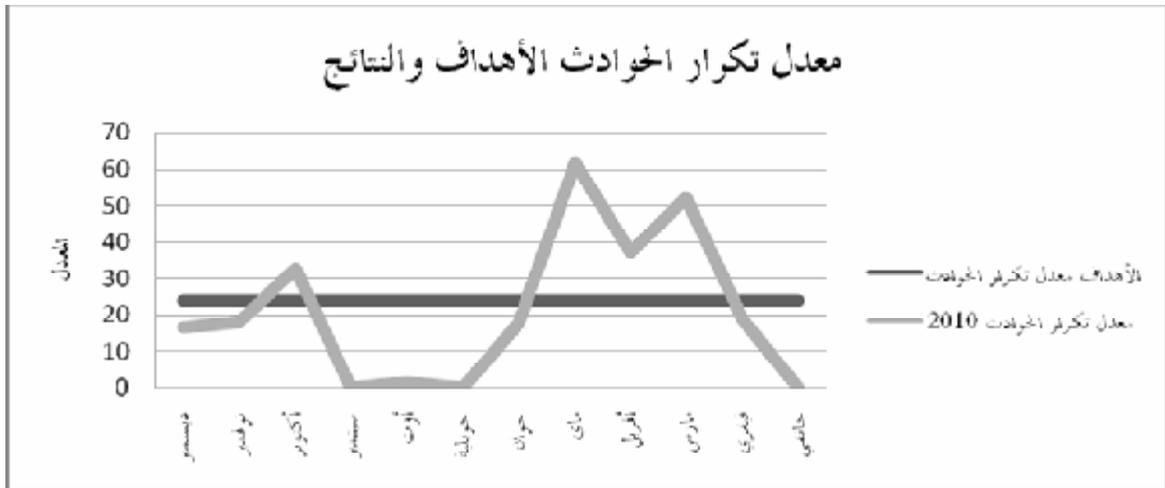
نفي	زي	س	بل	ب	ان	يلية	ت	نمبر	وير	مير	سمير
مهدف (%)											

المصدر: دائرة الموارد البشرية.

2- دراسة انتاج المحققة في مجال الصحة والسلامة المهنية

أ- معدل تكرار الحوادث: سندرس في هذا العنصر معدلات تكرار الحوادث المحققة لسنة 2010 ومقارنتها بالأهداف المسطرة، ثم مقارنة متوسطات معدل التكرار للسنوات 2008، 2009 و2010 والحكم عليها.

شكل رقم(3-13): مقارنة النتائج المحققة لمعدل تكرار الحوادث لسنة 2010 مقارنة بالأهداف

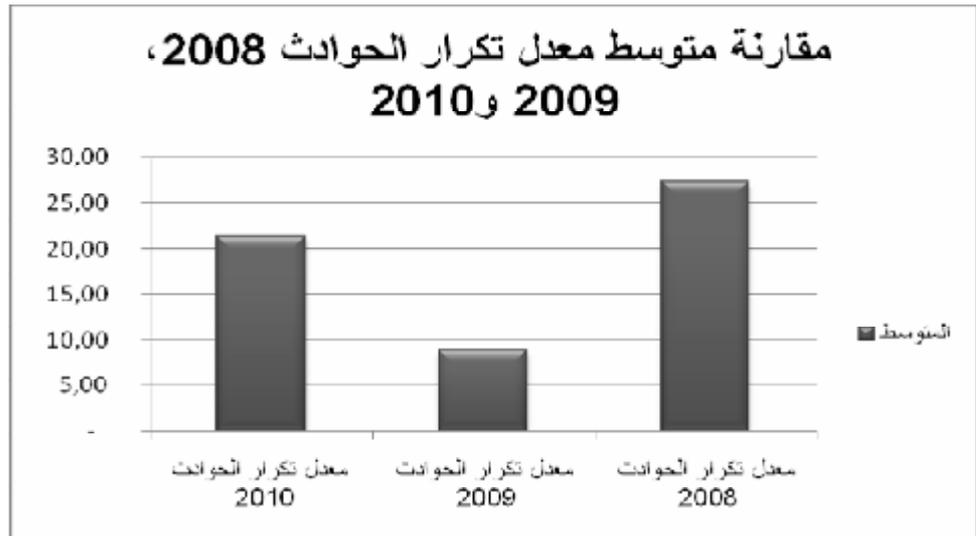


المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة الجودة والبيئة

نلاحظ من معطيات الجدول أن معدل تكرار الحوادث شهد تذبذبا من شهر لآخر مقارنة بالهدف 23.96 حيث بلغ أقصاه في شهر ماي 61.86 بينما سجل المعدل صفرا في الأشهر جانفي، جويلية وسبتمبر. لكن رغم ذلك فمتوسط معدل حوادث العمل لسنة 2010 حقق انخفاضا طفيفا 36.21 مقارنة بالهدف المسطر 23.96.

والشكل التالي يتيح لنا إمكانية مقارنة معدل تكرار الحوادث للسنوات الثلاث الأخيرة بهدف الوقوف على تطوره وعلى وجود عمليات التحسين المستمر في مجال التقليل من تكرار الحوادث:

شكل رقم(3-14): مقارنة النتائج المحققة لمتوسط معدل تكرار الحوادث للسنوات الثلاث الأخيرة.

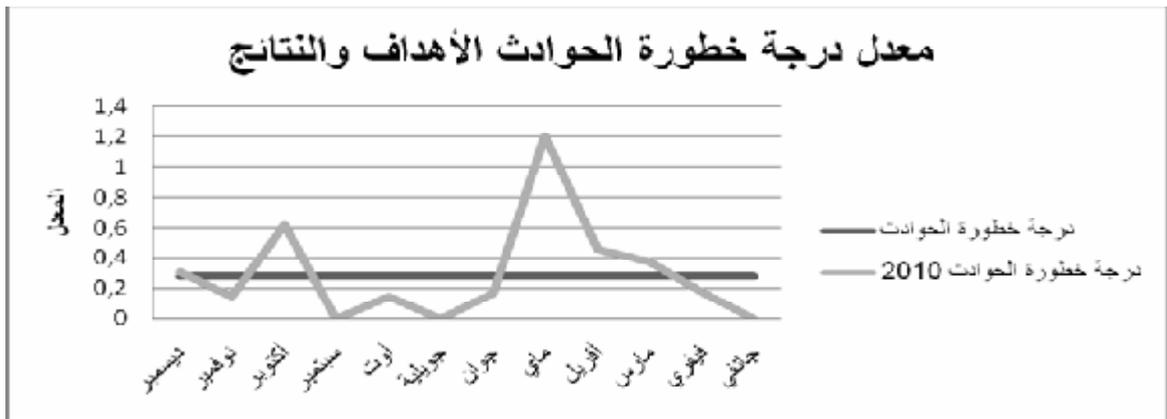


المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة الجودة.

نلاحظ أن المؤسسة نجحت خلال سنة 2009 من تخفيض معدل تكرار الحوادث من 21,36 مسجلة سنة 2008 إلى 8,96، لكن سرعان ما سجل ارتفاعا جديدا سنة 2010 حيث وصل 22,7 ويدلنا هذا إلى عدم فعالية عمليات التقييم المعتمدة من خلال عمليات المراجعة وعمليات التحسين المستمر.

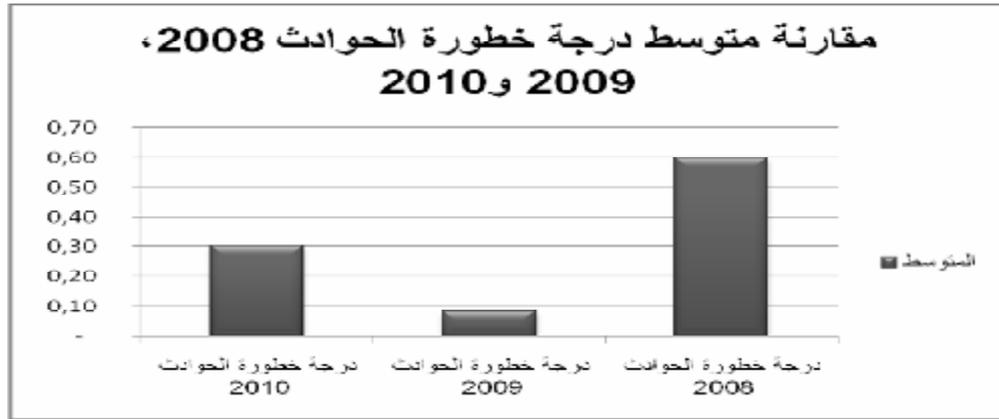
أ- معدل درجة الخطورة:

شكل رقم (3-15): مقارنة النتائج المحققة لمعدل درجة خطورة الحوادث لسنة 2010 مقارنة بالأهداف



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة الجودة والبيئة.

شكل رقم (3-16): مقارنة النتائج المحققة لمتوسط معدل درجة الخطورة للسنوات الثلاث الأخيرة

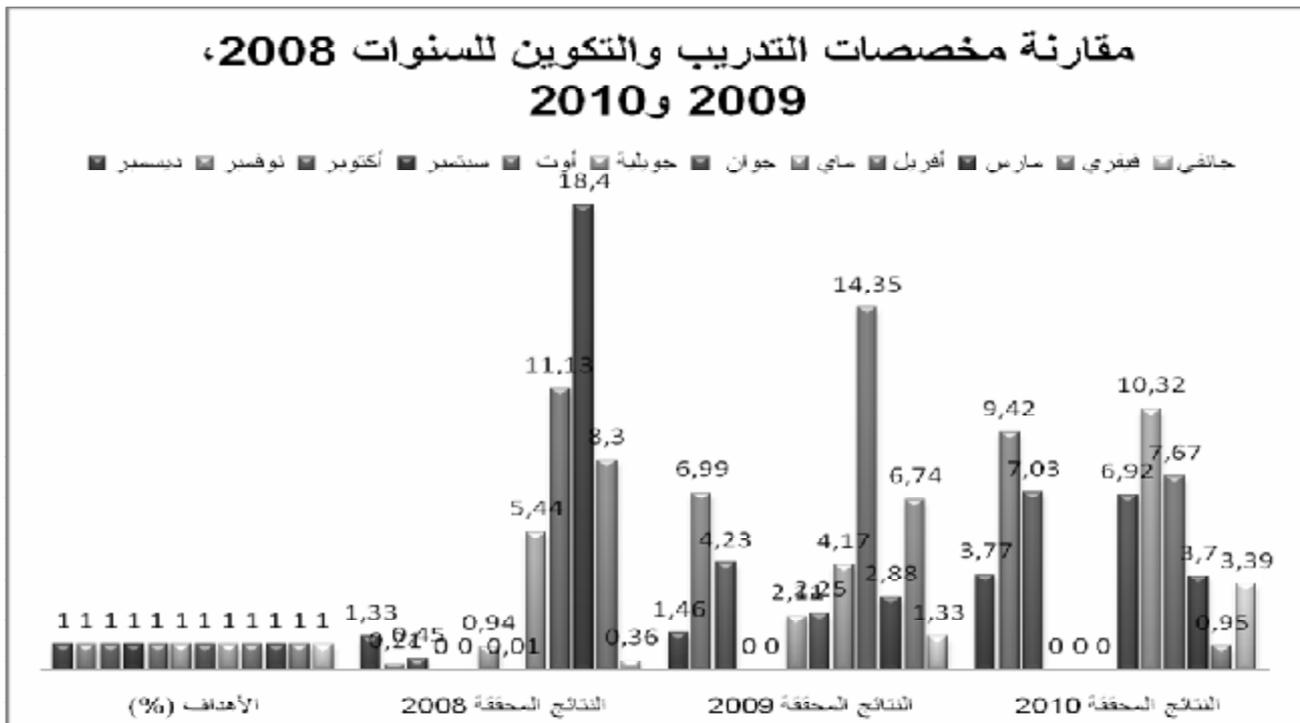


المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة الجودة والبيئة

نفس الملاحظة التي سجلناها في ما يخص معدل تكرار الحوادث حيث أن المؤسسة نجحت خلال سنة 2009 في تخفيض معدل خطورة الحوادث من 0.6 مسجلة سنة 2008 إلى 0.08، لكن سرعان ما سجل ارتفاعا جديدا سنة 2010 حيث 0.3 ويدلنا هذا إلى عدم فعالية عمليات التقييم المعتمدة من خلال عمليات المراجعة وعمليات التحسين المستمر.

3- واقع التدريب والتكوين: شهدت مخصصات التدريب والتكوين في المؤسسة ارتفاعا خلال السنوات الأخيرة مقارنة بالأهداف المسطرة وذلك راجع إلى إدراك المؤسسة لأهمية العنصر البشري في تحقيق الأهداف المسطرة.

شكل رقم (3-17): مقارنة مخصصات تدريب وتكوين العمال للسنوات 2008، 2009 و 2010



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة الجودة

وبحساب متوسطات الأهداف المسطرة سنويا نجد أن المؤسسة حققت ارتفاعا معدل سنة 2010 حيث وصل إلى 4.4 بالمائة مقابل 3.9 بالمائة لسنتي 2008 و2009.

نستخلص مما تم تناوله في هذا المبحث أن المؤسسة وفقت في مواصلة نجاحها بعد ضمائها لجودة منتجاتها، ها هي ذي تنجح إلى حد كبير في تحسين أدائها البيئي مذ تبنيها لنظام الإدارة البيئية وفق المواصفة الإيزو 14001 إصدار 2004 خدمة لأبعاد التنمية المستدامة، لكن فيما تعلق بالصحة والسلامة المهنية ورغم الإجراءات التي تقوم بها للتقليل من الحوادث وتحضيرها لتبني إدماج إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المرجع ohsas 18001 لكل من الجودة والبيئة، إلا أنه وممتابعتنا لمؤشري تكرار الحوادث ودرجة الخطورة فإننا لاحظنا انخفاضا سجل سنة 2009 ليعاودا الارتفاع سنة 2010 إضافة إلى أن المؤسسة لا تقوم بتحليل معمق لأسباب الحوادث ومعدلات الغياب وتصنيف أسباب الغيابات وفق عملية التحسين المستمر، لكن رغم ذلك تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة خصصت في برنامجها التدريبي الحجم الأكبر لبرنامج الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001) حيث قامت بتكوين 203 عامل خلال سنة 2010 مما يبشر بتحسن أكبر لنتائج الصحة والسلامة المهنية.

في مجال العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة وخاصة الزبائن فقد كانت آخر عملية استقصاء لآراء الزبائن سنة 2008 وكانت نتيجتها بلوغ معدل إرضاء الزبائن 82.5%. (أنظر الملحق رقم 5)

في مجال العلاقة مع الزبائن فقد تمت أيضا مراجعة دفتر الشروط والذي يدخل حيز يطبق سنة 2011 ومن بين البنود أن يثبت الزبائن التزامهم في مجال الصحة والسلامة المهنية والبيئة. (أنظر الملحق رقم 6)

المبحث الرابع: دراسة مؤسسة منشآت السكة الحديدية (INFRARAIL)

تمهيد:

نأتي الآن لدراسة حالة المؤسسة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية التي تطبق الأنظمة الإدارية المدججة "جودة، بيئة والصحة وسلامة مهنية" وفق المواصفات الأيزو 9001 الخاص بإدارة الجودة والإيزو الخاص بالإدارة البيئية 14001 والمرجعية الخاصة بالصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 بهدف معرفة مستويات الأداء الاقتصادي، البيئي والاجتماعي التي وصلت إليها بتطبيق الأنظمة الإدارية المدججة ومستويات الأداء المستدام مقارنة بالمؤسسات الأخرى محل هذه الدراسة المقارنة.

المطلب الأول: تقديم شركة منشآت السكة الحديدية

من أجل تقديم أفضل للشركة نتطرق إلى نشأتها و مجال نشاطها و هياكلها التنظيمية كما يلي:

1-لمحة تاريخية:

تعتبر شركة منشآت السكة الحديدية (INFRARAIL) فرع من فروع الشركة الوطنية للنقل للسكك الحديدية (SNTF)، حيث قامت هذه الأخيرة في سنة 1989 و في إطار إخراج النشاطات الفرعية الملحقة بإنشاء ثلاث فروع جهوية هي:

§ شركة منشآت السكة الحديدية شرق؛

§ شركة منشآت السكة الحديدية وسط؛

§ شركة منشآت السكة الحديدية غرب.

وأسندت لها (الفروع الثلاث) مهمة رئيسية تتمثل في تجديد، تطوير وصيانة خطوط السكة الحديدية و كذا إنتاج العناصر السابقة التصنيع، حيث قامت شركة منشآت السكة الحديدية و بمساعدة المتعاملين الأجانب مثل : جي.أو.أي (النمسا)، كوجيفار(إيطاليا)، بويغ (فرنسا) وإيركون(الهند)، من إنجاز العديد من المشاريع المرتبطة بمجال السكك الحديدية، و هذا ما مكنها من اكتساب الخبرة الضرورية و التي جعلت منها شريك لا يمكن للشركة الأم أن تتجنبه.

في سنة 1997 و تبعا للمرسوم رقم 96/391 والذي يقر للمدير العام للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية الأولية و المسؤولية الكاملة في تحويل الطبيعة القانونية و النظام الداخلي للمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، قررت الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية دمج الفروع الثلاث لشركة منشآت السكة الحديدية (شرق، وسط، غرب) في مؤسسة وطنية واحدة وهي شركة منشآت السكك الحديدية، شركة ذات أسهم (SPA) برأس مال اجتماعي 380.000.000 دينار جزائري، وقد كان الهدف المسطر من وراء هذا الإجراء هو:

- تحقيق التكامل والتنسيق في سياسة الاستثمار؛
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ، المالية؛ و العتاد؛
- التحكم في المديونية و تدعيم مكانة المؤسسة في سوق أشغال الهياكل القاعدية للسكك الحديدية و إنتاج الخرسانة و الرمل و الحصى من اجل إعطائها بعد وطني.

أما حاليا فقد اختارت شركة منشآت السكك الحديدية إستراتيجية جديدة اضطررها إلى اعتماد تنظيم جديد وهذا ابتداء من سنة 2007 تطبيقا للقرار 06/01 المتضمن التنظيم الجديد وبرامج العمل حيث وضعت على عاتقها تطبيق الأنظمة الإدارية المدججة "جودة،الصحة والسلامة المهنية والبيئة" يتوافق ومعايير الأيزو: (أنظر الملحق رقم 7 والملحق رقم 8)

§ الأيزو 2008/9001 (ISO9001V.2008)؛

§ الأيزو 2004/140001 (ISO140001V.2004)

§ المرجعية OHSAS18001V.2007

و قد جاء هذا التنظيم الجديد من أجل:

- أ- اعتماد تعريف واضح و شفاف للمسؤولية؛
- ب- اختصار طرق اتخاذ القرار؛
- ج- التحسين المستمر لإمكانات و شروط:

§ القيادة؛

§ الإنتاج؛

§ القياس، المراقبة و التحسين.

وقد نتج عن عملية إعادة التنظيم للشركة ما يلي:

- أ- إنشاء مديريات جديدة؛
 - ب- إعادة هيكلة مديريات؛
 - ج- حل مديريات؛
 - د- تحويل مديرية مشروع إلى وحدات قاعدية عملية؛
 - هـ- إنشاء وحدات قاعدية عملية جديدة.
- و- إضافة إلى عملية إعادة التنظيم، فقد قامت شركة منشآت السكك الحديدية برفع رأسمالها ابتداء من سنة 2008 ليصبح 1.080.000.000.00 دينار جزائري.

ومن أجل معرفة أفضل للشركة نستعرض مجالات نشاطها و هياكلها التنظيمية.

2. مجالات نشاط شركة منشآت السكة الحديدية:

يمكن حصر مجالات نشاط شركة السكة الحديدية في النقاط السبعة الآتية:

- 1- الأشغال اليدوية للسكة الحديدية؛
 - 2- الأشغال الممكنة للسكة الحديدية؛
 - 3- معالجة حديد السكة (Rail) ؛
 - 4- أشغال الهندسة المدنية المرتبطة بكهربة السكة الحديدية؛
 - 5- الخرسانة الصناعية للمنتجات سالفة التصنيع؛
 - 6- الرمل والحصى؛
 - 7- الخرسانة الصناعية السالفة التصنيع.
- وباختصار مجالات النشاط السابقة يمكن استنتاج قاعدتين إستراتيجيتين للشركة:
- القاعدة الأولى: قاعدة إستراتيجية "السكة الحديدية" وتتضمن مجالات النشاط من 1 إلى 4.
 - القاعدة الثانية: قاعدة إستراتيجية "خرسانة، الرمل، و حصى" وتتضمن مجالات النشاط من 5 إلى 7.

3- إستراتيجية المؤسسة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية:

تعتبر المؤسسة استدامة تطورها ونموها لا بد أن يمر بمردودية مواردها واستثماراتها. هذه الإرادة في تحقيق مستويات أعلى من المردودية تملئها الظروف التالية:

§ ضرورة تملئها المنافسة الشرسية،

§ الفوارق الكبيرة في التأهيل والكفاءة والمستوى التكنولوجي الذي يجب بلوغه مقارنة بمنافسة المؤسسات الأجنبية.

إضافة إلى ذلك الحفاظ على مناصب الشغل، تعبئة العمال وتقييم الكفاءات مع تحسين ظروف العمل ونظام الأجور تعتبر كذلك من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

وتعتبر المؤسسة أن تطورها يجب أن يرتبط بضرورة تحديد استثماراتها وذلك بتقييم مستويات التقدم التكنولوجي في مجالها بهدف تدعيم تموضع المؤسسة في مجال نشاطها مع التخلص من سياسة الزبون الوحيد وهو الشركة الأم المؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية (SNTF) بإتباع إستراتيجية التنويع لمنتجاتها وفتحات زبائنها خاصة في مجال النشاط الاستراتيجي الخرسانة الصناعية. ولتجسيد كل ذلك اتخذت الشركة القرارات التالية:

§ سد الفراغات المهمة في تأهيل العمال في مجال التقدم التكنولوجي للسكك الحديدية؛

§ تطوير القاعدة الإستراتيجية للخرسانة الصناعية.

4. الهياكل التنظيمية لشركات منشآت السكة الحديدية:

سوف نقوم في هذا السياق بإبراز الهياكل التنظيمية لشركة السكة الحديدية و هذا من أجل معرفة أكثر للشركة، وتحديد المسؤوليات وفهم طرق العمل بها وسنقوم أولاً بإبراز المخطط العام للشركة ثم الانتقال الى بعض المخططات الجزئية الأخرى التي لها علاقة بموضوع دراستنا.

نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي العام لشركة منشآت السكة الحديدية ؛ أن هذه الشركة يرأسها مدير عام يساعده ثلاث مساعدين :

- مساعد مكلف بالدراسات المالية و الإستراتيجية؛
- مساعد مكلف بالأمن؛
- مساعد مكلف بالمراجعة؛

إضافة إلى هناك سبع مديريات مركزية، كل مديرية يرأسها مدير مركزي، و كل مديرية لها هيكلها التنظيمي و وسائلها البشرية و المادية التي تسمح لها بأداء دورها على أكمل وجه.

أما القاعدة الأساسية للشركة فتتمثل في وحداتها القاعدية العملية التسع، وحدات منها للتصنيع ؛ وخمس وحدات للإنتاج ؛ و واحدة لأشغال مكنتة السكة الحديدية.

وتتمثل المديريات المركزية في:

- مديرية المالية و المحاسبة؛
- مديرية الموارد البشرية؛
- مديرية الهياكل القاعدية؛
- مديرية الربط للإنتاج؛
- مديرية الربط للإنتاج؛
- مديرية التقنية التجارية؛
- مديرية الجودة و مراقبة التسيير؛

أما الوحدات القاعدية العملية و التي تمثل عصب الحياة للشركة فهي:

- الوحدة القاعدية العملية للتصنيع بني صاف؛
- الوحدة القاعدية العملية للتصنيع روية؛
- الوحدة القاعدية العملية للتصنيع صالح بالشعور؛
- الوحدة القاعدية العملية لأشغال مكنتة السكة الحديدية؛
- الوحدة القاعدية العملية للإنتاج يلل-المحمدية؛
- الوحدة القاعدية العملية للإنتاج عنابة -رمضان جمال؛
- الوحدة القاعدية العملية للإنتاج الدار البيضاء؛
- الوحدة القاعدية العملية للإنتاج تيزي وزو؛
- الوحدة القاعدية العملية للإنتاج بسكرة- تقرت إن هذا المخطط العام يفصل بين الهياكل و يحدد المسؤولين كمايلي:

- المديرية العامة: تتمثل مسؤولية المديرية العامة للشركة في :

- المصادقة على الإستراتيجيات و سياسات الشركة؛
- المصادقة على مخططات العمل و الميزانيات التقديرية؛
- المصادقة على تنظيم و تعريف مسؤوليات الهياكل ؛
- تعريف أهداف المديرية و ضمان بلوغها .

- المديرية المركزية :

إن المهمة الرئيسية للمديرية المركزية هي الاقتراح و السهر على وضع الاستراتيجيات، السياسات، مخططات العمل و وسائل التسيير (إجراءات؛ توجيهات عمل...); و كذلك البحث عن مصادر المعلومات الخارجية، إضافة إلى هذا تعمل على تنظيم العمل من خلال التحكم في الوثائق (تحديد وثائق العمل؛ كيفية تخزينها؛ الحماية؛ مدة الاحتفاظ؛ و التخلص منها)؛ و تفعيل إجراءات الاتصال في الداخل و الخارج؛ واحترام القوانين و التنظيمات المعمول بها، كل مديريةية في مجال نشاطها و تخصصها، كما تعمل المديرية المركزية على تسيير المخاطر و استغلال الفرص المتاحة من اجل التنمية المستمرة للكفاءات و إعطاء فعالية اكبر للشركة.

- الوحدات القاعدية العملية:

كما سبق وأن ذكرنا هناك وحدات قاعدية عملية للتصنيع وأخرى للإنجاز إضافة إلى وحدة أشغال مكينة السكة الحديدية. ويمكن استعراض الهيكل التنظيمي لكل نوع من الوحدات كما يلي:

المطلب الثاني: إدارة الجودة وفق الأيزو 9001 إصدار 2008

سنتطرق في هذا المطلب إلى دراسة نظام إدارة الجودة بالمؤسسة من خلال تناول العناصر التالية:

1- سياسة الأنظمة الإدارية المدججة "جودة، بيئة صحة وسلامة مهنية":

تطوير وتحسين الأنظمة الإدارية المدججة يلي متطلبات المواصفات الايزو 9001 إصدار 2008 والايزو 14001 إصدار 2004 ونظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001، يشكل التزام المؤسسة لكل أعضاء الإدارة، التزام من هذا النوع يتجسد ب:

§ التواصل داخل المؤسسة حول أهمية تلبية متطلبات الزبائن وكل الأطراف ذات المصلحة وكذلك كل المتطلبات التنظيمية والقانونية؛

§ السياسة والأهداف الخاصة بالأنظمة الإدارية المدججة؛

§ المتابعة لتجسيد السياسة والأهداف عبر لجنة القيادة لمراجعات الإدارة (les revues de direction)؛

§ توفر الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف.

نموذج حول سياسة الأنظمة الإدارية المدججة جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية.

2- الأهداف والنتائج المحققة مؤسسة منشآت السكة الحديدية

2-1- الأهداف: أهداف المؤسسة متجانسة مع سياسة الأنظمة الإدارية المدججة "جودة، بيئة وصحة وسلامة

مهنية" ويتم تحديدها ومراجعتها عند مراجعات الإدارة السنوية، ويتم تحديدها على أساس:

§ التزامات الرئيس المدير العام كما صادق عليها في سياسة الأنظمة الإدارية المدججة؛

§ الالتزامات التعاقدية للمؤسسة؛

§ المتطلبات التنظيمية والقانونية؛

§ متطلبات كل الأطراف ذات المصلحة والتي لها علاقة بالمؤسسة؛

§ التوقعات السنوية الموقعة من طرف المديرية الفرعية والتي توحد على مستوى مديريةية الجودة ومراقبة

التسيير؛

§ توجهات الشركة الأم "مؤسسة النقل بالسكة الحديدية(SNTF).

وعموما فإن المؤسسة سطرت الأهداف التالية لسنة 2010 ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى:

أ. أهداف تنظيمية: تبني نمط التسيير الجديد، الذي شرع فيه منذ عامين سمح بحل العديد من المشاكل خاصة الخلل

في سير الوظائف (dysfonctionnements) السابقة. اليوم تلمس المؤسسة تحسن كبير في علاقات العمل

وسيرورة الوظائف وعملية التحسين المستمر مع الأخذ بالاعتبار :

§ تحديث بطاقات التوظيف والمهام؛

§ إطلاق برنامج تعليمي وتدريبى جاد وغني لفائدة العمال.

ب. تطوير وظيفة الأنظمة الإدارية المدججة: بعد حصول المؤسسة على شهادة الأنظمة الإدارية المدججة (SMI)، المؤسسة في مرحلة التحسين والتطوير وتحضر لعمليات المراجعة التي سيقوم بها التنظيم المانح للشهادة (MODY). حصص توعية وتدريب تنظم دوريا على مستوى هياكل المؤسسة لتدعيم السير والتطبيق الجيد للإجراءات. بالإضافة إلى تحقيق معدلات أكبر لإرضاء الزبائن من خلال مؤشر عدد الشكاوي القضائية المودعة رسميا والتي سنتناولها في تقييم النتائج ضمن عنصر الحوكمة في المؤسسة.

ج. تطبيق المخطط المالي والمحاسبي الجديد: سنة 2010 هي سنة التطبيق الفعلي للمخطط المالي والمحاسبي الجديد لتطبيق قانون رقم 07-11 الصادر بتاريخ 2007/11/25. المؤسسة برحمت العديد من التربصات والتكوين حتى تتمكن من الانتقال السليم لهذا النظام الجديد المطابق للمعايير الدولية للمحاسبة.

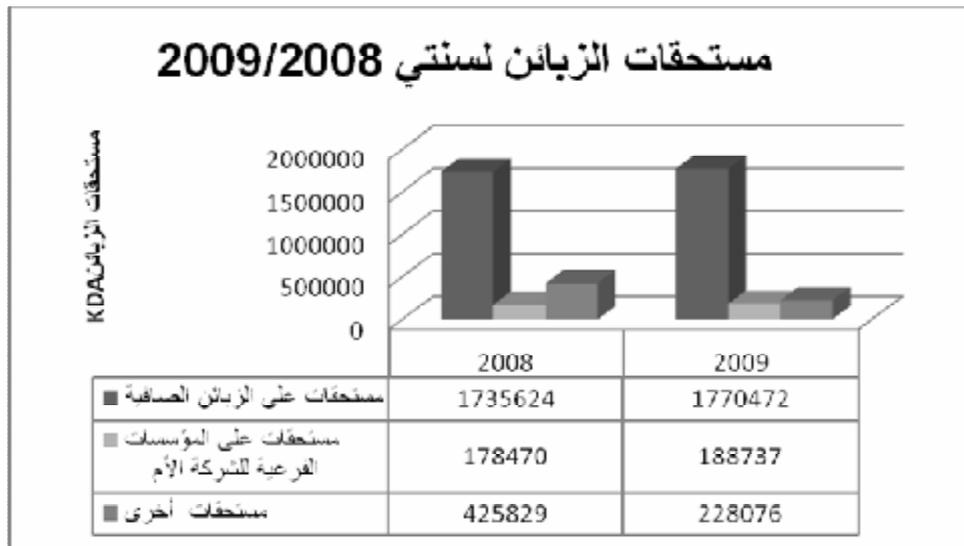
د. الإدماج والتكيف السليمين مع الوظائف الجديدة: لتدعيم الرقابة المالية والمحاسبية فقد قامت المؤسسة بتأسيس وظيفتين المراجعة الداخلية والمحاسبة التحليلية.

هـ. تطوير وظيفة الصيانة: الأشكال المعقدة المرتبطة بوظيفة الصيانة دفعت المؤسسة بتكليف مكتب دراسات. الخبرة التي تتجسد في تشخيص معمق لوظيفة الصيانة على مستوى كل الفروع. هذه الخبرة ستسمح بتحديد المسؤوليات وتبني سياسة صيانة وقائية وإجراءات خاصة بالعمل.

ي. أهداف متعلقة بالجانب الاقتصادي: من خلال زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وكذلك رفع معدلات تحصيل حقوقها لدى الزبائن حيث أنها بلغت مبالغ خيالية وبالتالي كان على المؤسسة وضع مخطط استعجالي لتحصيلها وذلك حتى تتمكن من توفير السيولة الكاملة لتجسيد أهدافها الاستراتيجية.

والشكل التالي يوضح حجم حقوق الزبائن المسجلة إلى غاية 2009/12/31:

شكل رقم (3-20): مستحقات الشركة على الزبائن



المصدر: من إعداد الطالب بناء على أرقام دائرة المالية والمحاسبة

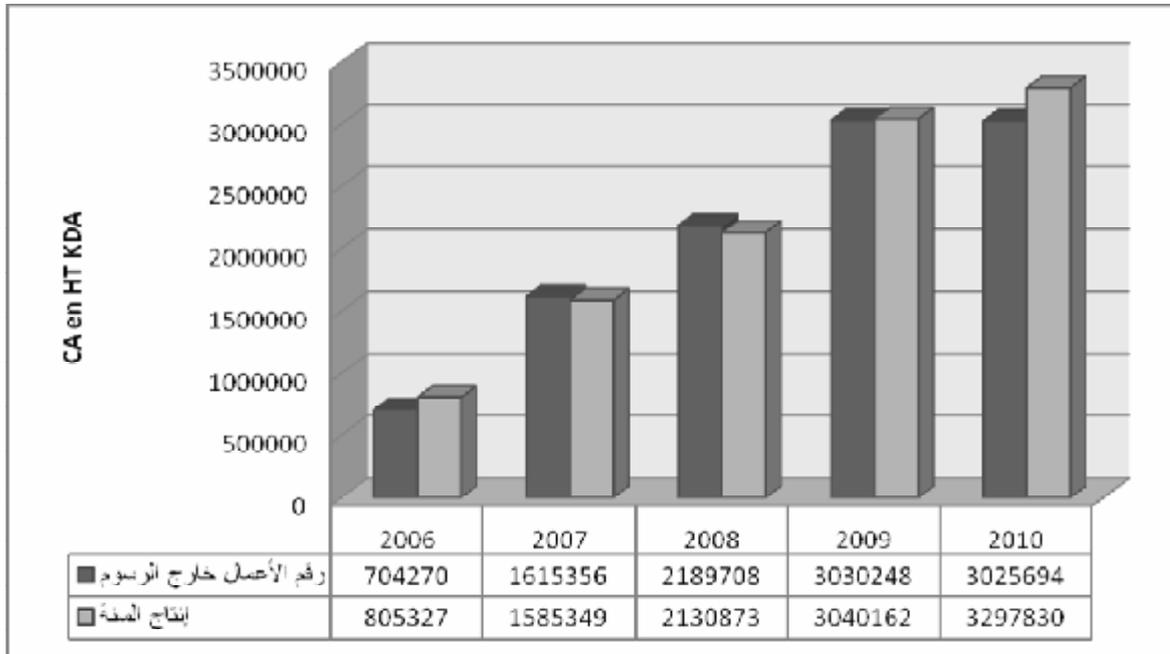
بلغت المستحقات الصافية على الزبائن 1.770.472.000 دج وهو ما يتطلب مخطط تدخل استعجالي لتحصيل هذه المبالغ الكبيرة مقارنة بأرقام الأعمال المحققة والتزامات المؤسسة مع موردي المواد الأولية والاستثمارات، إضافة إلى مواكبة المؤسسة للتطور التكنولوجي السريع في مجال نشاطها مع مستويات شرسة من المنافسة من مؤسسات أجنبية في الجزائر.

2- تقييم النتائج المحققة

في هذا المطلب سنحاول من خلال المعلومات التي تم التحصل عليها ومقارنتها بسنة 2009 من جهة وبالأهداف المسطرة لسنة 2010.

2-1- زيادة رقم أعمالها: شهد رقم أعمال المؤسسة تطورا ملحوظا ابتداء من سنة 2006، والشكل البياني يوضح هذا التطور في رقم الأعمال وإنتاج السنة:

شكل رقم (3-21): تطور رقم أعمال والإنتاج المخزن للمؤسسة بالدينار الجزائري



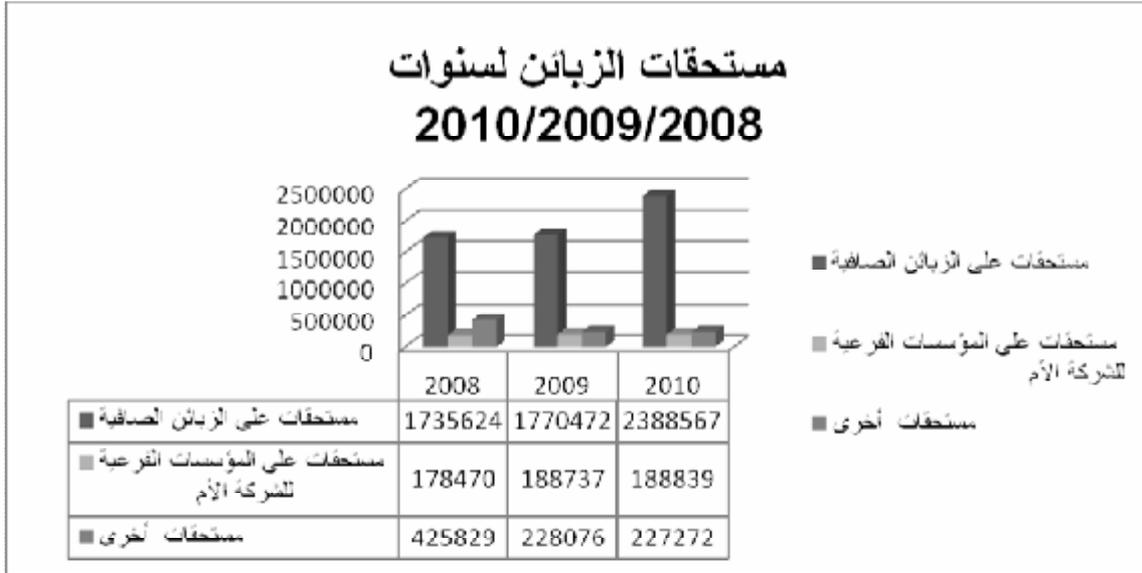
المصدر: من إعداد الطالب بناء على أرقام دائرة المالية والمحاسبة

نستخلص أن المؤسسة حققت نتائج تصاعديّة فيما يخص رقم أعمالها خلال السنوات الخمس الأخيرة.

2- تقييم مستويات تحقيق مستويات تحصيل المستحقات على الزبائن: بلغت المستحقات على الزبائن أرقاما خيالية، مما استلزم وضع مخطط عاجل لتحصيلها، كون هذه الأخيرة تشكل أساس بقاء المؤسسة وتنافسيتها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي سطرت من طرف إدارة المؤسسة.

رغم ذلك فإن المؤسسة لم تنجح في تحصيل حقوقها لدى الزبائن في سنة 2010، حيث ارتفعت مقارنة بسنة 2009 والشكل التالي يوضح تطور حجم المستحقات على الزبائن:

شكل رقم (3-22): مستحقات الزبائن للسنوات 2008، 2009 و2010



المصدر: من إعداد الطالب بناء على أرقام دائرة المالية والمحاسبة

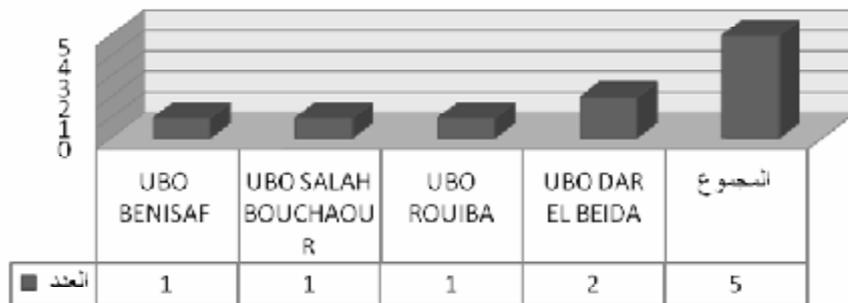
نجحت مؤسسة من خلال إدارة الجودة في تصاعد رقم أعمالها لكن رغم ذلك فهي تعاني من عجز في تحصيل مستحقاتها على الزبائن خاصة الشركات التابعة للشركة الأم. على المؤسسة إتباع حوكمة حقيقية لإدارة علاقتها مع الشركة الأم والفروع التابعة لها للخروج من الوضعية المالية التي ستؤثر حتما على تحقيق أهداف المؤسسة وإستمراريتها.

3- الحوكمة وإدارة الأطراف ذات المصلحة:

تضمنت إستراتيجية المؤسسة توجه أكثر انفتاحا نحو إدارة أكثر فعالية لكل الأطراف ذات المصلحة، ومن بين هذه الإجراءات العمل على تقليل عدد الدعاوى القضائية المودعة رسميا ضد المؤسسة، والجدول التالي يوضح عددها المسجل خلال سنة 2010:

شكل رقم (3-23): عدد الدعاوى القضائية المودعة رسميا ضد المؤسسة لسنة 2010

عدد الدعاوى القضائية الرسمية المودعة ضد المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دائرة الجودة ومراقبة التسيير

يتضح من الجدول أعلاه أن المؤسسة تدير بفعالية العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة حيث بلغ العدد الإجمالي للدعاوى القضائية خمسة والسبب الرئيس لذلك يعود إلى التزام المؤسسة بتطبيق القوانين والمعاهدات التجارية، العلاقات مع العمال، مع الموردين والعملاء ومع الدولة في يخص تطبيق القوانين البيئية. وبالنظر إلى حجم نشاط المؤسسة وفروعها والعلاقات الكبيرة مع العملاء والموردين محليا ودوليا إلا أن عدد الدعاوى القضائية ضد المؤسسة لم يتجاوز 5 سنة 2010 مقارنة بسنة 2009 حيث تم تسجيل 12 دعوة قضائية.

كذلك تقوم المؤسسة بمتابعة حالات عدم المطابقة للأنظمة الإدارية المدججة على مستوى جميع وحداتها واتخاذ الإجراءات اللازمة. سجلت المؤسسة لسنة 2010 الحالات التالية:

جدول رقم (3-10): حالات عدم المطابقة لسنة 2010

الوحدات	حالات عدم المطابقة المسجلة
الوحدة القاعدية العملية للتصنيع بني صاف	21
الوحدة القاعدية العملية للتصنيع صالح بوالشعور	5
الوحدة القاعدية العملية للتصنيع الروية	9
الوحدة القاعدية العملية للتصنيع تيزي وزو	13
الوحدة القاعدية العملية للتصنيع الدار البيضاء	14
الوحدة القاعدية العملية للتصنيع لأشغال مكننة السكة الحديدية	2
الوحدة القاعدية العملية للتصنيع المحمدية	15
العدد الإجمالي	79

المطلب الثالث: الإدارة البيئية وفق الإيزو 14001 إصدار 2004

سنتناول في هذا المطلب واقع الإدارة البيئية في المؤسسة من خلال السياسة، الأهداف والنتائج المحققة.

1- السياسة: سياسة المؤسسة في الجانب البيئي قائمة على التحسين المستمر وتحقيق نتائج أفضل مقارنة بالسنوات السابقة.

2- الأهداف: قامت المؤسسة بتسطير كهدف رئيس تحسين الأداء البيئي مقارنة بسنة 2009،

ويتم تقييم الأداء البيئي في المؤسسة على أساس المعايير التالية:

§ النفايات المعدنية (Déchets métalliques)؛

§ استرداد الزيوت المستعملة (La récupération des huiles usages)؛

§ أعداد عمليات التخلص من النفايات الحاملة (Le nombre d'évacuation des déchets inertes).

3- النتائج المحققة:

3-1- النفايات المعدنية: منذ تبنى المؤسسة للأنظمة الإدارية المدججة جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية تمكنت المؤسسة من تحقيق مستويات متزايدة من التحكم في آثارها البيئية وتحسين الأداء البيئي، والشكل البياني التالي يوضح حجم النفايات المعدنية المسجلة على مستوى هياكل المؤسسة:

جدول رقم(3-11): النفايات المعدنية التي تم تسجيلها على مستوى فروع المؤسسة لسنة 2010

سنة 2010	سنة 2009	Structures الهياكل
-	3	المقر
2	7	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع بني صاف
-	0	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع صالح بوالشعور
-	12	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع الرويبة
-	45	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع تيزي وزو
-	0	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع الدار البيضاء
-	0	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع لأشغال مكننة السكة الحديدية
-	27	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع المحمدية
9	21	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع بسكرة- تقرت
29	68	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع عنابة-رمضان جمال

المصدر: دائرة الجودة ومراقبة التسيير

نلاحظ من الجدول أن حجم النفايات التي تم تسجيلها لسنة على مستوى ثلاث وحدات من بين العشرة مما يعكس المستويات المثلى للتحكم في هذا النوع من النفايات، وحتى هذه النفايات المعدنية التي سجلت فسيتم بيعها حتى يتم استرجاعها. وقد نجحت المؤسسة في تخفيض كميات النفايات المسجلة سنة 2010 مقارنة بسنة 2009 حيث وصلت إلى مستويات الفعالية البيئية بتسجيلها الصفر في معظم الوحدات.

3-2- الزيوت المستعملة: نفس ما قيل عن التحكم في النفايات المعدنية ينطبق على الزيوت المستعملة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(3-12):الزيوت المستعملة التي تم تسجيلها على مستوى فروع المؤسسة لسنة 2010

الزيوت المستعملة سنة 2010	الزيوت المستعملة سنة 2009	Structures الهياكل
0	5	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع بني صاف
-	12	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع صالح بالشعور
83	143	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع الروبية
90	205	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع تيزي وزو
-	0	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع الدار البيضاء
-	35	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع لأشغال مكينة السكة الحديدية
358	632	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع المحمدية
0	11	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع بسكرة- تقرت
519	1008	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع عنابة-رمضان جمال

المصدر: دائرة الجودة ومراقبة التسيير

نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه أن المؤسسة واصلت سنة 2010 التحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية من خلال التحكم أكثر في هذا النوع من النفايات وهذا راجع لحرص المؤسسة على الفعالية البيئية واعتبار التحكم في الزيوت المستعملة التي تستخدمها بكميات كبيرة عنصر ربح وليس تكلفة.

3-3- عمليات التخلص من النفايات الخاملة: شهدت سنة 2010 تحكم كبير في هذا النوع من النفايات، والجدول التالي يوضح النتائج المحققة مقارنة بسنة 2009:

جدول رقم(3-14): عمليات التخلص من النفايات الخاملة المسجلة على مستوى فروع المؤسسة لسنة 2010

سنة 2010	سنة 2009	Structures الهياكل
-	-	المقر
0	3	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع بني صاف
-	-	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع صالح بالشعور
0	55	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع الروبية
0	11	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع تيزي وزو
8	4	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع الدار البيضاء
0.	14	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع لأشغال مكينة السكة الحديدية
0	12	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع المحمدية
0	13	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع بسكرة- تقرت
0	15	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع عنابة-رمضان جمال

المصدر: دائرة الجودة ومراقبة التسيير

نستخلص من معطيات الجدول أعلاه أن المؤسسة نجحت إلى حد كبير في تقليص عمليات التخلص من النفايات الحاملة من 127 عملية سنة 2009 إلى 8 عمليات سنة 2010 سجلت فقط على مستوى قاعدة الدار البيضاء، في حين لم تسجل أي عملية على مستوى الوحدات القاعدية الأخرى. هذا يبرهن مرة أخرى إن توصيات تتبع المؤسسة الالتزام بما على جميع الوحدات لضمان الفعالية والتحسين المستمر.

المطلب الرابع: إدارة الصحة والسلامة المهنية

1-السياسة: سياسة المؤسسة فيما يخص الصحة والسلامة المهنية تمثلت في توفير كل ما يوفر بيئة عمل آمنة للعمال حيث ساعدت في نظام الصحة والسلامة المهنية وفق OHSAS 18001 إلى تشخيص الأخطار والتحكم فيها أكثر ومن ثم التحكم في تكاليف الحوادث والأهم من ذلك العنصر البشري للمؤسسة.

2- تركيبة الموارد البشرية في المؤسسة:

بلغ عدد عمال المؤسسة 823 عامل في مختلف الفروع والوظائف، والجدول التالي يوضح تركيبة المورد البشري للمؤسسة:

جدول رقم (3-15): تركيبة المورد البشري للمؤسسة

CODE	STRUCTURE DESIGNATION	CADRE		MAITRISE		EXECUTION		TOTAL		TOTAL STR UCT.	TAUX (%)
		CD I	CD D	CD I	CD D	CDI	CDD	CDI	CDD		
01	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع بني صاف	12	28	5	5	16	39	33	72	105	12,76
02	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع صالح بالشعور	11	1	9	1	79	3	99	5	104	12,64
03	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع الروبية	4	5	5	4	6	35	15	44	59	7,17
04	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع تيزي وزو	8	2	10	4	49	20	67	26	93	11,3
05	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع الدار البيضاء	4	8	10	18	1	2	15	28	43	5,22
06	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع لأشغال مكننة السكة الحديدية	6	7	9	29	6	70	21	106	127	15,43
07	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع المحمدية	11	7	17	14	36	28	64	49	113	13,73
08	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع بسكرة- تقرت	5	3	3	9	6	41	14	53	67	8,14
09	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع عناية-رمضان جمال	6	6	2	10	5	26	13	42	55	6,68
10	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع بني صاف	4	1	3	9	10	30	17	40	57	6,93
	المجموع	71	68	73	103	214	294	358	465	823	100
		139		176		508		823			

المصدر: دائرة الموارد البشرية للمؤسسة

من الجدول أعلاه نجد أن العدد الإجمالي للعمال بلغ 823 مكونة من 465 عامل بعقد محدد المدة و358 عمال بعدد عمل دائم. بلغت إنتاجية العامل 7,08 ولزيادة مستويات الإنتاجية فقد سطرت المؤسسة برنامجا تدريبيا وتعليميا لفائدة العمال خلال السنة كالاتي:

استفاد 216 عامل بالمؤسسة من تربصات كما يلي :

§ عدد الإطارات التي استفادت من تربصات وبرامج تدريبية وصل العدد 37؛

§ عدد أعوان التحكم التي استفادت من تربصات وبرامج تدريبية وصل العدد 49؛

§ عدد أعوان التنفيذ التي استفادت من تربصات وبرامج تدريبية وصل العدد 130؛

وقد بلغ المبالغ الإجمالي للمصاريف على عملية التدريب والتربصات إلى 3 231 360,00 دج وقد تمحورت عمليات التدريب حول المحاور الرئيسية التي حددت بناء على دراسة معمقة لتحقيق كفاءة العمال في مناصبهم.

3-الأهداف والنتائج المحققة:

تهدف كل مؤسسة إلى تحقيق صفر حادث، من أجل ذلك عملت مؤسسة (INFRARIL) على تقليص عدد الحوادث مقارنة بسنة 2009 مع ضرورة مراجعة المؤشرات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية والعمل على تقليل حوادث العمل والأمراض المسجلة لدى العمال لأسباب مهنية، والجدول التالي يوضح عدد الحوادث المسجلة لسنة 2010 مقارنة سنة 2009:

جدول رقم(3-16):مقارنة عدد حوادث العمل لسنتي 2009 و2010

عدد الحوادث لسنة 2010	عدد الحوادث لسنة 2009	Structures الهياكل
2	2	المقر
6	2	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع بين صاف
6	4	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع صالح بوالشعور
6	4	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع الروبية
2	2	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع تيزي وزو
0	18	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع الدار البيضاء
0	1	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع لأشغال مكننة السكة الحديدية
1	9	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع المحمدية
2	0	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع بسكرة- تقرت
3	3	الوحدة القاعدية العملية للتصنيع عنابة-رمضان جمال
28	45	المجموع

المصدر: دائرة الجودة ومراقبة التسيير

من الجدول أعلاه يتضح لنا انخفاض عدد الحوادث مقارنة بسنة 2010. كما يوضح الجدول أعلاه يوضح لنا انخفاض عدد الحوادث إجمالاً بنسبة 38% والشيء الذي يلفت النظر هو أن عمليات المراجعة والتشخيص لأسباب حوادث العمل التي وقعت بالوحدة القاعدية للدار البيضاء والإجراءات المتخذة نجحت في تحقيق نتائج جد معتبرة حيث انخفض عدد الحوادث من 18 حادث إلى 0 حادث. كذلك تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة إذا ما قارنا عدد الحوادث لسنة 2010 إجمالاً وقارناها بالعدد الإجمالي للعمال نجد نجدها تمثل نسبة 3.4% والتي تعد ضئيلة مقارنة بخطورة أنشطة المؤسسة بأنشطة المؤسسات التي تناولناها في هذه الدراسة المقارنة. ولتدعيم هذه النتائج فإننا سندرس فعالية أداء المؤسسة في مجال الصحة والسلامة المهنية فإننا سندرس مؤشرات الفعالية في هذا المجال والنتائج المحققة.

يتم تقييم الأداء في مجال الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة من خلال المعايير والمؤشرات التالية:

معدلات تكرار الحوادث؛

§ درجات الخطورة؛

§ عدد مراجعات الطبيب؛

§ عمليات مراجعة الطبيب التي سببها الأمراض؛

§ عمليات مراجعة الطبيب التي سببها حوادث العمل؛

والجدول التالي يلخص مخرجات تطبيق هذه المؤشرات:

جدول رقم (3-17): نتائج عملية تقييم الأداء في مجال الصحة والسلامة المهنية للمؤسسة لسنة 2010

Structures الهياكل	(VM) مراجعة الطبيب	(TG) درجة الخطورة	(TF) معدل التكرار
المقر	77	0,36	16,5
الوحدة القاعدية العملية للتصنيع بني صاف	119	0,4	57
الوحدة القاعدية العملية للتصنيع صالح بوالشعور	93	0,68	32
الوحدة القاعدية العملية للتصنيع الروبية	50	3,08	56,22
الوحدة القاعدية العملية للتصنيع تيزي وزو	32	0,18	89
الوحدة القاعدية العملية للتصنيع الدار البيضاء	37	0	0
الوحدة القاعدية العملية للتصنيع لأشغال مكننة السكة الحديدية	60	0,2	8,1
الوحدة القاعدية العملية للتصنيع المحمدية	96	0,28	12,96
الوحدة القاعدية العملية للتصنيع بسكرة- تقرت	98	1,03	15,36
TOTAUX المجموع	662	0,58	13,79

المصدر: دائرة الجودة ومراقبة التسيير

نلاحظ من معطيات الجدول أن معدل التكرار مازال مرتفعاً في بعض الوحدات على غرار وحدة بني صاف والروبية مما يستدعي تحليل أسباب التكرار ومحاولة تقليص أسبابها، وعموماً فإن متوسط معدل التكرار بلغ 13.79

ويمكن تخفيضه إذا ما تم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. بلغ عدد مراجعات الطبيب لأسباب حوادث العمل والأمراض المهنية 662.

تعتبر مؤسسة (INFRARAIL) تحليل الغيابات ومعرفة أسبابها من الأولويات كون العنصر البشري هو المحرك للسير الحسن لعملياتها الإنتاجية وأي خلل في تسيير العنصر البشري سيؤدي إلى نقص إنتاجية العمال ومن ثم الإخلال بالتزاماتها تجاه عملائها، لذلك أدرجت المؤسسة أسباب الغيابات في لوحة التحكم وذلك بهدف تصنيفها والحد مستقبلا من أسباب حصولها. والجدول التالي يوضح عدد الغيابات المسجلة وتصنيفها:

جدول رقم (3-18): عدد الغيابات المسجلة لسنة 2010 ومسبباتها

أسباب الغيابات	عدد الغيابات لسنة 2009	عدد الغيابات لسنة 2010
الأمراض	5 627	6 234
الغيابات الغير نظامية	3 339	1 667,5
احداث العمل	1 143	1 103
الغيابات الغير مأجورة	448	246
الغيابات لأسباب عائلية	410	469
العقوبات	134	147
عطلة الولادة	90	6
TOTAL	11 191	9 872,5

المصدر: دائرة الجودة ومراقبة التسيير

يتضح لنا من معطيات الجدول أعلاه أن عدد الغيابات سجل انخفاضا مقارنة بسنة 2009، لكن الملاحظ أن عدد الغياب لأسباب مرضية ارتفع مقارنة بسنة 2009 مما دفعنا للاستفسار عن مدى فعالية نظام الصحة والسلامة المهنية في التقليل من الأمراض المهنية فكان الرد بأن الأمر يتعلق بالعمال الذين يعمدون للجوء إلى دفع عطل مرضية لظروف معينة يمرون بها كون العلاقة تكون بين الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والعمال وليس من حق المؤسسة رفضها استنادا إلى قانون العمل الجزائري.

نجحت مؤسسة منشآت السكة الحديدية لسنة 2010 مواصلة التحسين المستمر وحققت نتائج إيجابية في المجال الاقتصادي من خلال رفع رقم أعمالها، المجال البيئي من خلال الحد من آثارها على البيئة وتحسين أدائها في مجال الصحة والسلامة المهنية. بالمقابل نرى بأن المؤسسة بحاجة كبيرة إلى تحسين أدائها الاجتماعي وحوكمة حقيقية من خلال وجوب إطلاع مجلس الإدارة بالقضايا الإستراتيجية وخاصة تلك التي تهدد المؤسسة من خلال إستراتيجية فعالة لتحصيل الحقوق خاصة من الشركات التابعة للشركة الأم وأن لا تحمل عبء سوء تسيير هذه الفروع. تحصيل هذه الحقوق المتراكمة للسنوات 2008، 2009 و2010 سيتيح للمؤسسة لا شك وفق ما لمسناه خلال هذه الدراسة الميدانية من تدارك الفوارق التكنولوجية في مجال نشاطها بينها وبين الشركات الأجنبية، تكوين أكثر فعالية لعمالها وتجديد استثماراتها.

المبحث الخامس: مناقشة النتائج

سنتناول في هذا المبحث النقاط الإيجابية والمعوقات المسجلة بالمؤسسات محل الدراسة المقارنة فيما يخص إدارة الجودة وفق المواصفة الإيزو 9001 إصدار 2008، الإدارة البيئية وفق الإيزو 14001 إصدار 2004 والصحة والسلامة المهنية وفق المرجع OHSAS 18001.

المطلب الأول: إدارة الجودة حسب الإيزو 9001 إصدار 2008

سنتناول في هذا المطلب النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسات محل الدراسة المقارنة من تبنيها للإيزو 9001 مع التطرق إلى السلبيات التي تم الوقوف عليها حتى لا نحكم على الإطلاق بأن تبني نظام لإدارة الجودة له فقط إيجابيات والعمل على الحد من المعوقات والسلبيات المسجلة في كل المؤسسات محل الدراسة المقارنة.

1. النتائج الإيجابية: سمح تبني نظام لإدارة الجودة في المؤسسات محل الدراسة المقارنة بتحقيق الشركات لفوائد متمثلة في النقاط التالية:

- § تحسين جودة المنتجات، أداء العمال، التنافسية والربحية؛
- § تمتع المؤسسات بقدره تنافسية خاصة في السوق الوطنية، والتي تعود أساسا إلى جودة منتجاتها وكذا التميز في السوق بامتلاك شهادة الإيزو للجودة بالنسبة للمؤسسات الأخرى المنافسة في نفس المجال؛
- § زيادة القيمة المضافة: حيث عرفت المؤسسات ارتفاعا في القيمة المضافة نتيجة الإجراءات المتخذة لتحسين الأداء والخاضعة أساسا لمبدأ الإيزو والتي ساهمت في تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة؛
- § إعادة هيكلة وتنظيم العمل بالمؤسسة وتجنب العشوائية بتحديد مهام ومسؤوليات كل فرد لتحقيق الجودة؛
- § تخفيض نسبة الأخطاء والعيوب في العملية الإنتاجية؛
- § التركيز على الجودة في جميع الوظائف خاصة الإنتاجية منها؛
- § تميز المؤسسات بجودة منتجاتها ومطابقتها للمواصفات العالمية؛

2. معوقات تبني نظام لإدارة الجودة: رغم النتائج الإيجابية التي تم التحدث عنها إلا أنه توجد العديد من الآثار السلبية سجلت على نظام إدارة الجودة في المؤسسات محل الدراسة نلخصها في العناصر التالية:

- § مقاومة التغيير من طرف العمال؛
- § انعدام تحسين النتائج على المستوى الاجتماعي أثر سلبا على الموارد البشرية بكل المؤسسات محل الدراسة؛
- § تكاليف الحصول على شهادة الأيزو حيث أن المؤسسات اعتمدت على إمكاناتها في إقامة نظام لإدارة الجودة نظرا لثقل إجراءات الحصول على إعانة الدولة.

المطلب الثاني: الإدارة البيئية حسب الإيزو 14001 إصدار 2004

في هذا المطلب سنتناول الإيجابيات والسلبيات التي تم تسجيلها على مستوى المؤسسات محل الدراسة المقارنة التي بها نظام للإدارة البيئية وفق المواصفة الإيزو 14001 إصدار 2004.

1. النتائج الإيجابية:

اعتماد مؤسسة صناعة الإسمنت ومؤسسة منشآت السكة الحديدية لنظام إدارة البيئة (ISO14000) مكنها من تحقيق العديد من الفوائد نلخصها في النقاط التالية:

- § تمكنت المنظمات من اعتماد نظام يضمن احترام قوانين البيئة؛
- § التحسين المستمر للأداء البيئي للمؤسسة، والمتمثل في النتائج القابلة للقياس والمتصلة بالنواحي والانعكاسات البيئية؛
- § تمكين المنظمة من امتلاك إدارة سليمة بيئياً؛
- § تحفيز المنظمة على إجراء تقييم ذاتي لأدائها؛
- § ترويد المنظمة بلغة دولية مشتركة، لأنه يأخذ الطابع العالمي في معاييرها؛
- § ترويد المنظمة بالأدوات اللازمة للتطور والتحسين في مجال البيئة العالمية؛
- § المساهمة في زيادة وعي أفراد المنظمة بقوانين حماية البيئة، وإحراز تغييرات ثقافية عميقة؛
- § تحسين تسيير المحيط بتحسين تنظيم وإدارة المحيط، ومراقبة الجوانب المتعلقة به كما يتجلى من خلال مؤسسة صناعة الإسمنت؛
- § حماية البيئة بالمساهمة في تخفيض نسبة التلوث، وإزالة النفايات؛
- § تعزيز ثقة الزبون والمستهلك بالمؤسسة، نظراً لتماشيتها مع قوانين حماية البيئة، وتميزها بذلك تنافسياً.
- § مؤسسة منشآت السكة الحديدية ومؤسسة عين كبيرة لصناعة الإسمنت استعدت ما خسرتاه من تكاليف بسبب تطبيقها لنظام إدارة البيئة بشكل صحيح، لأنه وفر عليهما الضرائب التي قد تفرض، كما يساعدها في تفادي المشاكل التي قد تنجم عن البيئة، وبالتالي يوفر عليها تكاليف حل هذه المشاكل؛
- § كما أن المنظمين باعتمادها لهذا النظام حققا ميزة تنافسية، تساعدها على الحصول على أكبر حصة في السوق، وبالتالي تحقيق المزيد من الأرباح التي تعوضها عن التكاليف التي تحملتها؛
- § سهل تسيير الجوانب المتصلة بالنواحي البيئية للمؤسسة

2. معوقات تبني نظام للإدارة البيئية :

رغم الفوائد التي عادت على مؤسسة عين كبيرة ومؤسسة منشآت السكة الحديدية عند اعتمادها المعايير نظام البيئة (ISO 14000) إلا أن ذلك كلفها مجموعة من التكاليف نذكر منها:

- المبالغ التي تم دفعها لخبراء الأنظمة البيئية، الذين تستخدمهم المنظمة كمساعدين استشاريين وكموجهين لها في تطبيق إستراتيجية نظام إدارة البيئة؛
- الموارد الداخليّة. بما فيها ساعات العمل التي يتطلب من المنظمة تخصيصها عند اعتمادها لهذا النظام؛
- تكلفة التقديم بطلب التسجيل التي تختلف قيمتها حسب حجم المنظمة المطالبة للتسجيل، وحسب المنظمة التي يتم التسجيل عندها والتي تختلف تكاليفها من بلد لآخر؛
- تطبيق نظام الإدارة البيئية تطلب اقتناء استثمارات جديدة للحد من آثار المؤسسة على البيئة مثل حالة مؤسسة صناعة الإسمنت عين كبيرة.

المطلب الثالث: إدارة الصحة والسلامة المهنية حسب OHSAS 18001 إصدار 2007

1. النتائج الإيجابية: نجحت مؤسسة منشآت السكة الحديدية من خلال تبني نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية حسب OHSAS 18001 إصدار 2007 في تحقيق نتائج إيجابية في مجال الصحة والسلامة المهنية نلخص أهمها في النقاط التالية:

- تحقيق بيئة آمنة للعمل خالية من المخاطر ومحصنة من مصادر المخاطر؛
- المحافظة على صحة وأرواح العاملين وتقليص حوادث العمل خلال السنوات الأخيرة؛
- المحافظة على الممتلكات الخاصة بالمؤسسة ؛
- المحافظة على سلامة البيئة؛
- اعتماد المعايير الدولية في السلامة المهنية؛
- الوصول إلى ليس فقط نشر الوعي في السلامة بل إلى مرحلة أن تكون ثقافة للفرد وإحساس الفرد بأهمية نظام الصحة والسلامة المهنية بالنسبة له أكثر من إدارة الجودة.

2. معوقات تبني نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية: تبني نظام الصحة والسلامة المهنية لا يضمن حصول

الموظفين على حقوقهم الإنسانية الأساسية ومن النقاط التي تم الوقوف عندها في المؤسسات الثلاث محل

الدراسة المقارنة خاصة مؤسسة منشآت السكة الحديدية هو:

- § نقص ولاء الموظفين وانخفاض كفاءتهم في العمل؛
- § ارتفاع معدلات دوران العمالة؛
- § عدم تحسين أوضاع تعيين واستبقاء الموظفين وتطوير أدائهم.

المطلب الرابع: الاستنتاجات العامة

- من خلال عملية التحليل لهذا الموضوع فقد تم التوصل إلى النتائج التالية التي تجيبنا عن فرضيات البحث كما يلي:
1. وجود دور كبير لتبني نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الأيزو 9001 في تحسين تنافسية المؤسسة والاستجابة أكثر لمتطلبات الزبائن وبالتالي تحسين الأداء الاقتصادي في كل المؤسسات محل الدراسة المقارنة.
 2. وجود دور كبير لتبني نظام الإدارة البيئية وفق المواصفة الأيزو 14001 وتحسين الأداء البيئي، حيث أن تبني مؤسسة عين الكبيرة ومؤسسة منشآت السكة الحديدية أتاح لها التزام أكبر بالقوانين وتحقيق عائد اقتصادي كون أن نظام الإدارة البيئية لا يسمح فقط بتحسين الأداء الاقتصادي وإنما البيئي والاجتماعي وتوضح ذلك أكثر من خلال متابعتنا لمسيرة تبني مؤسسة صناعة الإسمنت عين كبيرة حيث أنها رغم تخصيصها مبالغ كبيرة وما يقارب 30 بالمائة من رقم أعمالها لاستثمار بيئي فإن المصفاة أتاحت لها استرجاع أكثر من 5000 طن سنويا، إضافة إلى الاقتصاد في الطاقة والمياه. وهذا ما بوضوح لنا تحقيق الأنظمة الإدارية المدجة توازنا بين أبعاد التنمية المستدامة. بمعنى أن الأنظمة الإدارية المدجة الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية لا تحقق نتائجها في مجالها فقط وإنما لها عائد في المجال الاقتصادي.
 3. وجود دور كبير لتبني نظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 في تحسين أداء المؤسسة في المجال الاجتماعي وبالتالي المساهمة في توجه المؤسسة نحو الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة في البعد الاجتماعي.
 4. المؤسسات محل الدراسة لا تطبق كلها الأنظمة الإدارية المدجة حيث تطبق مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة فقط نظام إدارة الجودة، مؤسسة عين كبيرة تطبق نظام إدارة مدمج الجودة والبيئة، بينما مؤسسة منشآت السكة الحديدية تطبق الأنظمة الإدارية المدجة.
- رغم عدم تمكننا من الحصول على إحصائيات حديثة حول تبني المؤسسات الجزائرية للأنظمة الإدارية المدجة، إلا أن معظمها لا يتبنى الأنظمة الإدارية المدجة.
1. تحليل النتائج على ضوء الفرضيات.

الفرضية الرئيسية: كيف تساهم الأنظمة الإدارية المدجة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات؟

من خلال ما تم تناوله في الجانب التطبيقي فإنه تم التوصل إلى أن تبني الأنظمة الإدارية المدجة جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية ساهم في تحسين أداء المؤسسة وتوجه المؤسسة نحو تبني التنمية المستدامة كما يلي:

اقتصاديا: من خلال إدارة الجودة التي ساهمت في التحكم أكثر في تكاليف الالجودة، زيادة تنافسية المؤسسات محل الدراسة، كذلك مساهمة تبني نظام الإدارة البيئية في البعد الاقتصادي من خلال استرجاع التكاليف الخاصة بالاستثمارات البيئية والاقتصاد في استخدام الموارد وتجنب الضرائب والغرامات وهم ما تم التحدث عنه بالتفصيل

خاصة في دراسة حالة مؤسسة عين كبيرة. تبني مؤسسة منشآت السكة الحديدية لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية خاصة في الحد من تكاليف العلاج وحوادث العمل وزيادة إنتاجية العمال.

بيئيا: سمح تبني نظام الإدارة البيئية في مؤسسة صناعة الإسمنت عين كبيرة ومؤسسة منشآت السكة الحديدية بزيادة تحكّمها في آثار أنشطتها على البيئة والاقتصاد في الموارد وهو ما أكدته دراسة الإدارة البيئية على مستوى مؤسسة عين كبيرة ومؤسسة منشآت السكة الحديدية.

اجتماعيا: تحسين أداء المؤسسات في مجال الصحة والسلامة المهنية وإعطاء أهمية أكبر لعنصر الموارد البشرية. حيث أن تبني هذا النظام أتاح وفق المرجع OHSAS 18001 سمح لمؤسسة منشآت السكة الحديدية بتحسين أدائها في الجانب الاجتماعي من خلال توفير بيئة عمل آمنة والتقليل من حوادث العمل رغم أن طبيعة نشاط المؤسسة الخطورة "الخرسانة وأشغال السكة الحديدية".

2. تحليل النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة أثر تبني نظام الجودة على تحسين وضعية المؤسسة وتنافسيتها من خلال التركيز على مدخل واحد لتحسين الأداء وهو الجودة وبالتالي إهمال بقية المدخل والمعايير والاهتمام فقط بالمواصفات القياسية الأيزو 9000 وإهمال بقية المواصفات كالأيزو 14000 و OHSAS 18000، إضافة إلى أهمية الأيزو 14001 في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات.

أ- اتفقت نتائج دراستنا الميدانية مع دراسة (A-S.Mohraman and al) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة: التطبيقات والنتائج في الشركات الأمريكية الكبيرة" في أن تبني نظام لإدارة الجودة سيسمح بتحقيق الشركات لفوائد متمثلة في تحسين أداء العمال، التنافسية والربحية.

ب- اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة قام بها (هيشور محمد صالح) بعنوان "تسيير الجودة في ظل المؤسسات الجزائرية" في كون مؤسسات تطبق الجودة بشكل متقدم خاصة تلك التي تواجه منافسة قوية وأخرى عكس ذلك.

ج- اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة لإلهام يجاوي بعنوان دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: "دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية" حيث أنها ركزت على مدخل واحد وهو الجودة وإهمالها للإدارة البيئية و الصحة والسلامة المهنية حيث قمنا بدراسة إدارة البيئة والصحة والسلامة المهنية والنتائج المحققة اقتصاديا، بيئيا واجتماعيا.

د- اتفقت نتائج دراستنا مع علالي مليكة بعنوان "أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة (ENICAB) "في أن المؤسسة حققت نتائج إيجابية، خاصة بعد حصولها شهادة الأيزو 9001.

و- اتفقت نتائج الدراسة الميدانية مع دراسة (Anjani KUMAR , Dipak JANA and Amresh KUMAR) بعنوان: أنظمة الإدارة البيئية والتنمية المستدامة في إبراز أهمية تبني نظام للإدارة البيئية ونجاح هذا النظام اقتصاديا، بيئيا وإيكولوجيا وكذلك اجتماعيا من خلال قياس الأداء المستدام.

هـ- اتفقت نتائج الدراسة الميدانية مع دراسة (Eric Brunelle) كيفية إقامة نظام إدارة متكامل الجودة والبيئة حيث أن عملية إدماج الأنظمة الإدارية الجودة والبيئة مستوحاة من أحسن الممارسات لعملية إدماج أكثر المواصفات الخاصة بإدارة الجودة ISO 9001:2000 والخاصة بالإدارة البيئية ISO 14001:2004، الأنظمة الإدارية المدججة هي أحسن أداة لتوجيه المنظمات نحو التحسين المستمر والسير نحو تحقيق التنمية المستدامة. ذهبت دراستنا لأبعد من ذلك من خلال إبراز إمكانية إدماج ليس فقط الجودة والبيئة وإنما أيضا الصحة والسلامة المهنية.

ي- اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة (AFAQ) سنة 2001 أجريت على عينة 488 مؤسسة في تأكيد نتائجها من خلال ما تم دراسته على مستوى المؤسسة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية:

68% من المؤسسات تؤكد مساهمة تبني الأنظمة الإدارية المدججة في تقليص عدد عمليات المراجعة وبالتالي تخفيض التكاليف والوقت؛

80% من المؤسسات تؤكد مساهمة الأنظمة الإدارية المدججة في تحقيق الجودة؛

81% من المؤسسات تؤكد مساهمة الأنظمة الإدارية المدججة في تخفيف نظام التوثيق؛

82% من المؤسسات تؤكد مساهمة الأنظمة الإدارية المدججة في تسهيل عملية الاتصال الداخلي؛

91% من المؤسسات تؤكد مساهمة الأنظمة الإدارية المدججة في تحسين تنظيم المؤسسة.

أبرزت دراستنا المقارنة النتائج الإيجابية لتبني الأنظمة الإدارية المدججة في تحقيق الجودة الشاملة وكذلك أهمية إدماج الأنظمة الإدارية "جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية" في نظام واحد وما يحققه من فعالية النظام من جهة وتحقيق العديد من المزايا لعل أهمها تفادي التداخل بين الأنظمة والاقتصاد في التكاليف وتقليل عدد عمليات المراجعة. سمحت لنا الدراسة المقارنة بإبراز أهمية تبني الأنظمة الإدارية المدججة "جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية" في نظام واحد وفق عملية التحسين المستمر في تحقيق التنمية المستدامة.

3. التوصيات والاقتراحات وآفاق الدراسة: سنقسم التوصيات حسب الجهة الموجهة إليها إلى قسمين:

أ. توصيات واقتراحات خاصة بالمؤسسات الجزئية:

§ ضرورة تبني الأنظمة الإدارية المدججة مباشرة من خلال توحيد الإجراءات والسياسات، حيث أن ذلك

سيكلفها أقل، يضمن فعالية نظام التوثيق وتكاليف الحصول على شهادة الأنظمة الإدارية المدججة

وعمليات المراجعة كما أثبتته الدراسات السابقة التي تناولناها في الشق النظري؛

§ عمل المؤسسات على متابعة كل النتائج المحققة لمؤسسات تنشط في نفس القطاع بتبنيها للأنظمة الإدارية

المدججة وكذلك أحسن الممارسات في نفس القطاع محليا ودوليا؛

§ اقتناع المؤسسة بأن لها دورا محوريا في تحقيق التنمية المستدامة وأن ذلك لا يعد عنصر تكاليف بالنظر إلى

العائد على الاستثمار على المدى المتوسط والبعيد؛

§ ضرورة إدراج برامج تكوين في مجال التنمية المستدامة لعمالها؛

§ تبني الأنظمة الإدارية المدججة لا يحقق النتائج المطلوبة للتنمية المستدامة في بعدها الاجتماعي؛

§ ضرورة تدعيم نظام الصحة والسلامة المهنية بالمساءلة الاجتماعية SA 8000 وكذلك دليل المسؤولية

الاجتماعية للشركات الأيزو 26000 وكل ما يجدم هذا التوجه من خلال ما تناولناه في مطلب أدوات

التنمية المستدامة وقد لمسنا غياب التأكيد على البعد الاجتماعي في كل المؤسسات بما فيها المؤسسة

الوطنية لمنشآت السكة الحديدية التي تطبق الأنظمة الإدارية المدججة، ويكون ذلك بتكوين في هذه

الأدوات حتى تكون للمؤسسة سياسة اجتماعية فعالة وحتى تتاح الفرصة لإدماجها في الممارسات

وإستراتيجيات المؤسسات؛

§ تبني الأنظمة الإدارية المدججة يجب أن يكون ضمن حلقة التحسين المستمر من خلال ليس فقط الالتزام

بالقوانين والتشريعات المحلية بل يتعداه إلى متابعة المؤسسة أحسن الممارسات في القطاع الذي تنشط فيه؛

§ الاستفادة من دعم الدولة للمؤسسات التي تريد الحصول على تقييس الأنظمة الإدارية المدججة.

ب. توصيات واقتراحات خاصة بالدولة: رغم الجهود التي تبذلها الدولة في سبيل تشجيع المؤسسات لتبني الأنظمة

الإدارية المدججة "جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية" من خلال تحملها لنسبة 80 بالمائة من تكاليف الحصول

على الشهادة (أنظر الملحق رقم 8). إلا أننا نرى ضرورة بذل الدولة لجهود أكبر في تفعيل الأساليب الداعمة

لتبني الأنظمة الإدارية المدججة ويتأتى ذلك من خلال:

- § إنشاء مجلس وطني للأنظمة الإدارية المدججة والتنمية المستدامة يسعى لمتابعة تبني المؤسسات الجزائرية لها، الصعوبات والبحث عن الحلول؛ أحسن الممارسات في المجالات الدولية التي تنشط فيها المؤسسات ونشرها للمؤسسات من خلال مواقع انترنت متخصصة؛
- § في ظل برامج التأهيل التي تدعم المؤسسة وكذلك دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نرى ضرورة توفير الدعم التقني والاستشارة في مجال اقتناء التجهيزات وهل تتوافق مع متطلبات الإنتاج الأنظف؛
- § إنشاء بنك وطني للأنظمة الإدارية المدججة الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية؛
- § إنشاء معهد وطني للأنظمة الإدارية المدججة يزود سوق العمل بالمختصين من مهندسين وتقنيين؛
- § زيادة صلاحيات المركز الوطني للتقييس والمعايرة؛
- § محاسبة المؤسسات التي استفادت من الدعم في مجال الأنظمة الإدارية المدججة ولم تحرص على الحفاظ على هذا المكسب حيث ستعتبر مرجعية سلبية في هذا المجال؛
- § تحين مختلف القوانين المتعلقة بالعمل من خلال مفتشيات العمل؛
- § منح مزايا للمؤسسات التي تطبق الأنظمة الإدارية المدججة وكل الأنشطة المتعلقة بهذه الوظيفة من تدريب واستثمار.

ج. آفاق الدراسة:

- من خلال تناولنا لهذا الموضوع فإنه يمكن القول أنه قد فتح لنا مجالاً للتعرف أكثر بعض الجزئيات المتعلقة به، يمكن أن تكون أكثر معالجة لها ومن هذه المواضيع نذكر:
- § الأدوات الدولية والمحلية الداعمة للأنظمة الإدارية المدججة الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية في سبيل تحقيق الإدارة بالتميز والتنمية المستدامة؛
- § إمكانية تطبيق المواصفة القياسية حول المسؤولية الاجتماعية للشركات الأيزو 26000 في المؤسسات الجزائرية في ظل البيئة الاقتصادية الراهنة؛
- § علاقة حوكمة الشركات بتحقيق متطلبات الأنظمة الإدارية المدججة؛
- § الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ضمن متطلبات الأنظمة الإدارية المدججة والتنمية المستدامة.
- § إدارة المشتريات ضمن متطلبات التنمية المستدامة وذلك من خلال إدماج البعد البيئي والاجتماعي ضمن معايير انتقاء الموردين.

الخلافة العامة

الخاتمة العامة:

من خلال البحث الذي تعلق بدراسة نظرية وتطبيقية للموضوع يمكن القول أن هناك علاقة تفاعلية كبيرة بين تطبيق الأنظمة الإدارية المدججة وفق عملية التحسين المستمر وتحسين أداء المؤسسة ضمن متطلبات التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، إذ أثبتت النتائج المتعلقة بالدراسة المقارنة أن المؤسسة التي تتبنى الأنظمة الإدارية المدججة تحقق مستويات أعلى من الأداء البيئي والاجتماعي وبالتالي يعتبر تبني الأنظمة الإدارية المدججة في ظل مساعي الدولة لتأهيل المؤسسات الجزائرية الطريق الأمثل للمؤسسات في سبيل تحقيق التنمية المستدامة.

ولدراسته تم في البداية تقديم الموضوع من خلال المقدمة، بحيث تم تحديد الإشكالية والفرضيات، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، متغيرات الدراسة كما تم التعريف بأدوات جمع البيانات من خلال المنهج المستخدم. كما تم التطرق إلى بعض الدراسات في موضوعات إدارة الجودة الشاملة، الإدارة البيئية، الأنظمة الإدارية المدججة بهدف الاستفادة منها في المعالجة، التحليل والمقارنة.

إن الجانب النظري لهذا الموضوع قسم إلى فصلين خصص الفصل الأول مدخل نظري للأنظمة الإدارية المدججة (التعريف بالأنظمة الإدارية، متطلبات الأنظمة الإدارية المدججة، مبررات إدماج الأنظمة الإدارية وإدماج الأنظمة الإدارية). وخصص الفصل الثاني للتنمية المستدامة في المنظمات من خلال تناول المباحث التالية: مدخل نظري للتنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية والحاكومية في المنظمات، دور المنظمة في تحقيق التنمية المستدامة، متطلبات الإدماج الإداري للتنمية المستدامة في المنظمة و مؤشرات قياس التنمية المستدامة.

دعم الجانب النظري لهذه الدراسة بدراسة ميدانية مقارنة بين ثلاث مؤسسات بهدف تقييم دور الأنظمة الإدارية المدججة "جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية" في تحقيق التنمية المستدامة من خلال خمس مباحث. تناول المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة، المبحث الثاني دراسة مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة، المبحث الثالث مؤسسة عين كبير لصناعة الإسمنت، المبحث الرابع مؤسسة منشآت السكة الحديدية والمبحث الأخير مناقشة النتائج.

اعتمدت في دراسة المؤسسات الثلاث تقسيم المبحث إلى أربع مطالب: مطلب خاص بالتعريف بالمؤسسة، مطلب خاص بإدارة الجودة في المؤسسة، مطلب خاص بإدارة البيئة ومطلب خاص بالصحة والسلامة المهنية بهدف معرفة مستويات الأداء التي توصل إليها المؤسسات واستخراج دور تبني الأنظمة الإدارية المدججة في تحقيق التنمية المستدامة.

من خلال تناولنا لهذا الموضوع فإنه يمكن القول أن البحث قد أجاب على التساؤلات التي تم طرحها وتأكيد أو نفي الفرضيات التي تم وضعها، كما جاءت الدراسة متفقة مع بعض الدراسات ومدعمة لبعضها الآخر.

تناول هذا الموضوع قد فتح لنا مجالاً للتعرف أكثر بعض الجزئيات المتعلقة به، يمكن تناولها بأكثر تعمق ومن هذه المواضيع نذكر:

§ الأدوات الدولية والمحلية الداعمة للأنظمة الإدارية المدججة الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية في سبيل تحقيق الإدارة بالتميز والتنمية المستدامة؛

§ إمكانية تطبيق المواصفة القياسية حول المسؤولية الاجتماعية للشركات الأيزو 26000 في المؤسسات الجزائرية في ظل البيئة الاقتصادية الراهنة؛

§ علاقة حوكمة الشركات بتحقيق متطلبات الأنظمة الإدارية المدججة؛

§ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ضمن متطلبات الأنظمة الإدارية المدججة والتنمية المستدامة.

§ إدارة المشتريات ضمن متطلبات التنمية المستدامة وذلك من خلال إدماج البعد البيئي والاجتماعي ضمن معايير انتقاء الموردين.

وفي الأخير نتمنى أن تتاح لنا فرصة في المستقبل للبحث في النقاط المذكورة أعلاه وخصوصاً تلك التي تعتبر مكملة للدراسة ونرجو كذلك أن نكون قد وفقنا ولو جزئياً في معالجة هذا الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه الأساسية. والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1. ابن منظور، لسان العرب، الجزء الرابع (630هـ-711هـ).
2. حسن لطيف كاظم الزبيري، الدولة و التنمية في الوطن العربي، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2007.
3. حيدر محمد أمين طرايشي، المرشد إلى طريق ISO 9000 وتطبيقاته، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، طبعة الأولى، 1999.
4. رعد حسن الصرن، نظم الإدارة البيئية والأيزو 14000، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001.
5. طاهر الغالي/ صالح العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
6. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2007.
7. عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2001.
8. علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 1995 .
9. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2001 .
10. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005 .
11. كرايغ ميسلر/ توماس فلايف، دليل الجيب إلى ISO14000، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، منظمة الدار العربية للعلوم، بيروت-لبنان، 1999.
12. محمود ذياب العقائلة، الإدارة الحديثة للسلامة المهنية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003.
13. ناصر داددي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار الحمديّة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998 .

14. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2006 .

ب - المداخلات:

1. بالرقي تيجاني و غربي عبد الحليم، نظام المحاسبة الخضراء في إطار التنمية المستدامة. مداخله مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول " التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدمية للموارد المتاحة "، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 08/07 أفريل 2008.
2. براهيم بختي/الطاهر ثامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة ، مداخله مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول " التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدمية للموارد المتاحة "، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 08/07 أفريل 2008.
3. حرفوش سهام/صحراوي إيمان، الإطار النظري للتنمية المستدامة و مؤشرات قياسها، مداخله مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول " التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدمية للموارد المتاحة "، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 08/07 أفريل 2008.
4. حسين شرارة / بسام حسن زاهر، ايزو 9001 إصدار عام 2000 المتطلبات الجديدة والأزمة التي تواجه المنظمات الصناعية المصرية للتوافق معها، المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث ،وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 28/ 29 أكتوبر 2000 .
5. عماري عمار؛ إشكالية التنمية المستدامة وإبعادها، مداخله مقدمة ضمن الملتقى الدولي " التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدمية للموارد المتاحة "، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 08/07 أفريل 2008.
6. ذهبية لطرش، متطلبات التنمية المستدامة في الدول النامية في ظل العولمة، مداخله مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول " التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدمية للموارد المتاحة "، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 08/07 أفريل 2008.
7. رحيم حسين / مناصرية رشيدة، مواصفات الايزو لقياس الكفاءة والاستخدام المستدام للموارد، مداخله مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول " التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدمية للموارد المتاحة "، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 08/07 أفريل 2008.
8. سهام حرفوش وآخرون، الإطار النظري للتنمية الشاملة المستدامة ومؤشرات قياسها. مداخله مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول " التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدمية للموارد المتاحة "، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 08/07 أفريل 2008.

9. العايب عبد الرحمان/ بقة الشريف، التنمية المستدامة والتحديات المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي " التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدمية للموارد المتاحة "، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 08/07 أفريل 2008.

10. عمر قديرة، التنقيط المجتمعي كمؤشر لقياس أداء مؤسسات الأعمال من ناحية المسؤولية الاجتماعية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي " التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدمية للموارد المتاحة "، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 08/07 أفريل 2008.

ج - التقارير و المجالات :

1. حسين محمد شرارة، مدى استعداد المنظمات الصناعية المصرية بالقطاع الخاص للوفاء بمتطلبات الأيزو9000: دراسة استطلاعية مقارنة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس - مصر، العدد الأول، 1995.

2. القمة العالمية للتنمية المستدامة، الملخص التنفيذي لتقرير تقييم التقدم في المنطقة العربية، أبو ظبي، 2001.

ثانيا : المراجع باللغة الفرنسية

أ- الكتب:

1. Association française de normalisation, Développement Durable « de la stratégie à l'opérationnel, Afnor la plaine Saint, France, 2007.
2. Beat Burgenmeier, Economie de développement durable, 2^{ème} Edition de boeck université, Paris , 2005.
3. Bénédicte Faivre –Tavignot, Autour du développement durable, 2^{ème} Edition , L'Harmattan, France, 2004.
4. Bernard Froman / Jean-Marc Gey / Fabrice Bonnifet, Qualité, Sécurité et Environnement: construire un système de management intégré, Édition AFNOR, France, 2007.
5. Bruno Cohen-Bacrie, Communiquer efficacement sur le développement durable, les Editions Demos, Paris ,2006.
6. Caroline Gallez / Aurore Moroncini, Le manager et l'environnement: outils d'aide à la décision stratégique et opérationnelle, PPUR presses polytechniques, Lausanne, 2003.
7. Daniel Duret / M. Pillet, Qualité en production de l'ISO900 aux outils de la qualités, 3^{ème} édition d'Organisation, Paris, 2000.
8. David Rolland et Diane-Gabrielle Tremblay, Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable: Quels enjeux?, presse de l'université Québec, Canada, 2004.

9. Didier Stephany, **Développement Durable et Performance de l'Entreprise**, Edition Liaison, France, 2003.
10. Élisabeth Laville, **L'entreprise verte: Le développement durable change l'entreprise pour changer le monde**, Pearson Education, France, 2009.
11. Florence Gillet-Goinard, **Bâtir un système intégré Qualité-Sécurité-Environnement**, Édition d'Organisation, Paris, 2006.
12. Genevieve Feron / Dominique Debas/ Anne Sophie Genin, **Ce que veut dire développement durable**, Edition d'Organisation, Paris, 2004.
13. Groupe travail d'Organisation internationale de normalisation, **Compendium des normes ISO 9000 : management de la qualité**, édition Organisation internationale de normalisation, Paris, 1998.
14. Henri Mitonneau, **ISO 9000 version 2000**, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2001.
15. Herve HUTIN, **toute la Finance**, éditions d'organisation, Paris, 2005.
16. Jean Supizet, **Le management de la performance durable**, édition d'organisation, France, 2002.
17. Lise Moutamalle, **L'intégration du développement durable au management quotidien d'une entreprise**, L'Harmattan, France, 2004.
18. Loetitia Vaute / Marie –Paule Greveche, **Certification ISO 14001 les 10 pièges à éviter**, AFNOR, Paris, 2005.
19. Maryse Lapergue-Denis Serre, **le développement durable de A à Z**, éditions Nérée, 2007.
20. Meria Cristian, **la qualité des produits industrielles**, Edition Dunod, Paris, 1991.
21. Michel Jonquières, **Le Manuel de Management Environnemental Tome 2 – Améliorer un système de management environnemental**, Edition Société Alpine de Publications, Paris, 2001.
22. Michel Jonquières, **Réussir les audits Qualité et Environnement la norme NF EN ISO 19011**, AFNOR, Paris, 2003.
23. Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), **Développement Durable et entreprises**, AFNOR, Paris, 2004.
24. Octave Gélilier, François-Xavier Simon, Jean-Pierre Billard et Jean Louis Muller, **développement durable: pour une entreprise compétitive et responsable**, Editeur ESF, Paris, 3^{ème} Edition, 2005.
25. Ordre des experts comptable, **La gestion environnementale "levier de performance"**, édition DUNOD, Paris, 2008.
26. Paolo Braracchini, **Guide à la mise en place du management environnemental en entreprises selon ISO14001**, 3^{ème} édition presses polytechniques et universitaires Romandes, Paris, 2007.

27. Patrick d'Humières, **Le développement Durable « le management de l'entreprise responsable »**, édition d'Organisation, Lausanne, 2005.
28. Paul de Backer, **Les indicateurs financiers du développement durable**, Edition d'organisation, paris, 2005.
29. Philippe DETRIE, **l'entreprise durable**, Dunod, Paris, 2005.
30. Pierre Vandeville, **L'Audit Qualité, sécurité-Environnement**, AFNOR, Paris, 2002.
31. Pierre Vernimmen, **Finance d'entreprise**, 5^{ème} édition, Dalloz, paris ,2002.
32. R. Fey/ J-M.gogue, **La maîtrise de la qualité industrielle**, 3^{ème} Editions, les éditions d'organisation, Paris, 1983.
33. Wolff, Fabrice Mauléon, **Le management durable**, Lavoisier, France, 2008.
34. Yvette Veyret, **Le développement Durable**, Edition Sedes, Paris, 2007.
35. Yvon Mougins, **Les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEDD**, Edition AFNOR, Paris, 2008.

ب - المجلات :

1. Beaupré D./ Cloutier J./ Gendron C./ Jiménez A. /t Morin D., **Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale**, Revue internationale de psychosociologie, Volume XIV, 2008/2.
2. C. Philip. **La qualité c'est gratuit**, Economica, France, 1996.
3. De Bry F. « **Concept d'éthique l'éthique au cœur du management**, Revue management et avenir, N° 20·2008/6.
4. Ernult1 / A. Ashta, **Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes: Évolution et perspectives**, Cahiers du CEREN 21, France, 2007.
5. Florence Depoers / Emmanuelle Reynaud /Grégory Schneider Maunoury, **indicateurs de développement durable**, Etude réalisée pour la Direction générale de l'Industrie, des Technologies de l'Information et des Postes, 2002
6. jean-Paul MARECHAL, Béatrice OUENAUULT, **Le développent durable: une perspective pour le 21^{ème} siècle**, press universitaire de revues, Rennes, 2005.
7. Jorda H. « **Du paternalisme au managerialisme : les entreprises en quête de responsabilité sociale**, revue Innovations, de boeck, N° 29,2009/1.
8. Neuville (J. P), **La qualité en question**, revue française de gestion, mars- avril, mai, 1996.

ج-المقالات والمدخلات:

1. Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières, **la mesure de la performance des entreprises en matière de développement durable**, Janvier 2007.
2. Anjani KUMAR , Dipak JANAand Amresh KUMAR, Environmental Management System (EMS) and Sustainable Development, Departement of Production and Industriel Engineering, National Institute of Technology, Jamshedpur, INDIA October 2008.
3. A-S.Mohraman and other, total quality management: Practices and outcomes in the largest US firm, Employee relations, vol 17, N°1995.
4. Centre Universitaire de formation, l'élaboration d'un système de management intégré : qualité et environnement, université SHERBROUKE, 2005.
5. AFNOR/AFAQ, **Le système de management Intégré OSE "Stratégie et Outils"**, Conférence débat 3C, Sisqual, 2004.
6. Angèle DOHOU, Nicolas BERLAND, **Mesurer la performance globale des entreprises**, intervention à Institut d'Administration des Entreprises, Guillaume VII le Troubadour, France.
7. Nespoulous/ Theyry, Notes, études techniques, **La certification qualité « Un enjeu PME/PMI européenne »**, CLI 10/1993.
8. N.Nedjadi et K.Khebbache, **Problématique de développement durable a travers l'Agenda 21: Concepts, priorités et perspectives**, colloque international "développement durable et exploitation rationnelle des ressources", université de Sétif Farhat Abbas, du 07 au 08 Avril 2008.
9. Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), **Analyse Comparative d'indicateurs de developpement durable**, ministère de l'économie des finances et de l'industrie, France, Octobre 2003.

د-المذكرات والرسائل:

1. إلهام يحيوي, دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية -دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الصناعية- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, قسم العلوم الاقتصادية, جامعة فرحات عباس سطيف 2006/2005.
2. علالي مليكة, أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة -ENICAB- مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير :تخصص تسيير المؤسسات الصناعية , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر باتنة, 2004-2003.
3. M-S.Haichour, **le management de la qualité au sein des entreprises algériennes**, thèse de doctorat d'état en sciences économiques : filière gestion, faculté des sciences économiques et de gestion, Alger, Mars 1999.

1. **BS8800 (ISO 18000) Le management de la sécurité**, [en ligne] disponible sur: <http://www.bs8800presentation.htm>
2. **développement durable: implications pour l'industrie**, [en ligne] disponible sur: <http://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/environnement-th5/environnement-ti800/developpement-durable-implications-pour-l-industrie-g200>
3. **L'entreprise durable ' comment commencer ?** , [en ligne] disponible sur: <http://www.gpo.fr/mag/devdurable/68/entreprisedur.php>.
4. **Les enjeux d'un système de management intégré qualité-sécurité environnement**, [en ligne] disponible sur: http://www.euro-symbiose.fr/IMG/pdf/extraits_QSE.pdf
5. **Management de la santé et de la sécurité au travail**, [en ligne] disponible sur: <http://www.iso.org>
6. **Méthodes de notations sociétales des entreprises**, [en ligne] disponible sur : http://www.orange.com/fr_FR/finance/isr/notation.date:
7. <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatsGRI->
8. http://www.sustainabledevelopment.in/services/management_system/activities/oh_&s_auditor_training.htm
9. http://www.sustainabledevelopment.in/services/management_system/scope/sa_8000.htm.
10. **Principes de le Responsabilité Social et Environnemental** : [en ligne] disponible sur: http://sia-sy.net/sia/view_page.php?id=45.

ثالثا : المراجع باللغة الانجليزية

أ - الكتب :

1. Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz, **Business and Society: Ethics and Stakeholder management**, Edition South-Western, 2008.
2. Asefa /Sisay, **The Concept of Sustainable Development: An Introduction**, published in The Economics of Sustainable Development, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Michigan, 2005.
3. Daniel C. Easty, Andrew Winston, **Green to Gold**, Yal université press, 2006.
4. Giles Atkinson, Simon Dietz, Eric Neumayer, **Handbook of sustainable development**, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, USA, 2007.
5. Jennifer A. Elliott, **An Introduction to Sustainable Development**, Routledge, Second edition, 1999.

6. Ken PEATTIE, Martin CHARTER, **Green Marketing**, 1^{ere} edition, Longman Group Ltd, 1992
7. OHSAS Project Group, **Occupational health and safety management systems - Guidelines for the implementation of OHSAS 18001:2007**, Second Edition Novembre, 2008.
8. Prizzia Ross, **Sustainable Development in an International Perspective**, Globalization and the Environment, CRC Press, Boca Raton, 2007.

ب - المجلات:

1. Camhis/ Marios, **Sustainable Development and Urbanization**, published in The Future of Sustainability, Springer, Dordrecht, 2006.
2. Chaudhuri, A. K./ & Acharya U. H./ Measuring, **effectiveness and suitability of a quality system**, Total Quality Management, Vol. 11 (No. 2, 2000).
3. David A Lubin, Daniel C Esty, **The Sustainability Imperative**, Harvard Business Review, May 2010.
4. Ram Nidumolu/ C.K. Prahalad / M.R Rangaswami, **Why sustainability is Now the Key Driver of Innovation**, Harvard Business Review, September 2009.
5. Wayne Norman / Chris MacDonald, **Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line"**, Press, Business Ethics Quarterly, 2005.

الحق حقا

الملحق رقم 1: مختصر التعديلات للمواصفة (ISO 9001 : 2008)

هذه الوثيقة:

تلخص الاختلافات بين (ISO 9001:2000) و (ISO 9001:2008)

فيما يلي سوف نعرض التغييرات الأساسية والتغييرات البسيطة للمواصفة (ISO 9001:2008)

ISO 9001 :2008	ISO 9001 :2000	بند المواصفة
<p>بالرغم من أن عملية التعاقد الخارجي لازالت جزء أساسي في المعيار الجديد فهي تؤكد على ضرورة توافق العملية مع كلا من المتطلبات القانونية ومتطلبات العميل. بالرغم من قيام المنظمة بالتعاقد الخارجي تضل مسؤولية ضمان، إن كل العمليات الضرورية تتوافق مع كافة المتطلبات التشريعية والإلزامية وتلك الخاصة بالعميل على عاتق المنظمة. والمادة تعرف مسؤوليات المنظمة بصورة أكبر للمساعدة في تحديد أي أثر أو مشكلة قد تحدث بينك و بين المورد و كذلك لضمان إدارتها بصورة فعالة في عملياتك الأساسية.</p>	<p>عندما تقوم أي منظمة بالتعاقد على أي عملية مع آخرين من شأنها أن تؤثر على توافق المنتج مع المعايير فإن المنظمة يجب أن تضمن وجود سيطرة وإشراف على تلك العمليات وأن التحكم في مثل هذه التعاقدات سوف يتم تحديده داخل نظام التحكم في الجودة.</p>	1 . 4 متطلبات عامة
<p>تتضمن هذه الفقرة الإشارة إلى المواقف التي فيها وثيقة واحدة يمكن أن تحتوي على أكثر من إجراء. وإجراءات التوثيق يمكن أن تغطيها وثيقة واحدة أو أكثر. هناك مرونة أكبر في خلق إجراءات التوثيق.</p>	<p>عندما يتم ذكر مصطلح "إجراءات موثقة" في إطار المعيار الدولي فإن ذلك يعني أن الإجراءات محددة وموثقة ومطبقة ويتم الحفاظ عليها.</p>	4.2.1 متطلبات التوثيق
<p>الآن مطلوب من المنظمة تحديد مدى الوثائق الخارجية التي تتطلب تحكم بغرض الحفاظ على نظام الإدارة و تشغيله.</p>	<p>تتم لضمان أن الوثائق ذات المصادر الخارجية يتم تحديدها والتحكم في توزيعها.</p>	4.2.3 متطلبات التوثيق
<p>المعيار يحدد أن عضو الإدارة يجب أن يكون عضوا في فريق إدارة المنظمة وليس عضو إدارة من الخارج.</p>	<p>تقوم الإدارة العليا بتعيين عدد من الإداريين والذين، بصرف النظر عن مهامهم الأخرى تكون لديهم مسؤولية وسلطة تتضمن .</p>	5.5.2 ممثل الإدارة
<p>الكفاءة هي من الأمور الأساسية وازدادت قيمتها في المعيار الجديد وهو يحدد كفاءة العاملين التي تؤثر على توافق المنتج بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع معايير الجودة وذلك يجب أن يخضع لسيطرة المنظمة.</p>	<p>العاملين الذين يقومون بعمل يؤثر على جودة المنتج يجب أن تتوفر لديهم كفاءة على أساس التعليم و التدريب والمهارات والخبرة الملائمة لطبيعة العمل.</p>	6.2.1 الموارد البشرية: عام

الملحق رقم 1: مختصر التعديلات للمواصفة (ISO 9001 : 2008)

ISO 9001 :2008	ISO 9001 :2000	بند المواصفة
من بين أمثلة ذلك الآن نجد نظم المعلومات لضمان وصول المنتج، والمعياري الجديد أكثر وضوحاً عن طريق تحديد أن المنتجات يتم إطلاقها لكي تصل إلى المستهلك. والمنظمة يجب أن تحفظ بسجلات عن من هو المسؤول عن إطلاق المنتج كي يصل للمستهلك.	الخدمات المساعدة مثل (النقل والاتصالات)	6.3(c) البنية التحتية
إن تعريف بيئة العمل الآن هو أكثر تحديداً كي يتضمن العوامل البيئية والمادية وعوامل أخرى مثل المناخ ودرجة الحرارة والصوت والإضاءة للتأكد من تحقق شروط توافق المنتج مع المعايير المقررة.	المنظمة سوف تقرر وتدير بيئة العمل التي تكون ضرورية لتحقيق التوافق مع متطلبات الإنتاج.	6.4 متطلبات التوثيق
المعيار الجديد يوفر وصفاً لمهية ما بعد التوصيل والتي تتضمن الالتزامات التعاقدية مثل خدمات الصيانة وقطع الغيار وتوفير الضمان والتخلص من النفايات (التدوير أو الرمي)	المتطلبات التي يحددها المستهلك وتتضمن متطلبات التوصيل ومنتجات أنشطة ما بعد التوصيل.	7.2.1(a) تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج.
تم إضافة بند إرشادي إضافي لتوسيع تعريف هذه المادة. والمعيار يقول للمستخدمين أن الأنشطة الواردة في هذه المادة يمكن القيام بها كنشاط واحد أو بصورة منفصلة أيهما أفضل لتحقيق شروط معيار الإنتاج.	المنظمة سوف تدير التواصل ما بين الجماعات المختلفة المشتركة في التصميم والتطوير لضمان التواصل الفعال والتوزيع الواضح للمهام ويتم تحديث خطط الإنتاج بما يتلائم مع مراحل تقدم التصميم والتطوير.	7.3.1 تخطيط التصميم والتطوير
تم إضافة وصف إضافي لتحديد معنى توفير الخدمة لكي يتضمن تفاصيل حول كيفية حفظ المنتج.	سوف يتم تقديم نواتج التصميم والتطوير في شكل يجعل من الممكن التأكد منها وسوف يتم الموافقة قبل إطلاقه. ونواتج التصميم والتطوير سوف : (أ)، (ب)، (ج)، (د)،.....	7.3.3 مخرجات التصميم
تم إضافة توجيه جديد لكي يغطي القدرة على الرقابة الدائمة على فعالية البرمجيات المستخدمة وتحديد مدى ملاءمتها لتحقيق أهدافها.	عند استخدام برامج الحاسب في المراقبة والقياس فإنه يجب التأكد من قدرة هذه البرامج على الوفاء بالتطبيق المقصود...	7.6 ضبط أجهزة المراقبة والقياس
تم إضافة إشارة جديدة لتفسير الطرق المختلفة حول قياس ومراقبة رضا المستهلك من خلال تحليل البيانات والاستقصاء والضمان وتقارير المتعاملين.	كأحد مقاييس أداء نظام إدارة الجودة فإن المنظمة سوف تراقب المعلومات المتعلقة بإدراك المستهلك حول ما إذا كانت المنظمة قد حققت متطلبات المستهلك وإن طرق الحصول على واستخدام هذه المعلومات سوف يتم تحديدها.	8.2.1 رضا الزبون

الملحق رقم 1: مختصر التعديلات للمواصفة (ISO 9001 : 2008)

ISO 9001 :2008	ISO 9001 :2000	بند المواصفة
المعيار يحدد متطلبات سجلات المراجعة الداخلية التي يجب الاحتفاظ بها.	المعيار القديم لا يقوم بضرورة وجود سجلات مراجعة داخلية	8.22. التدقيق الداخلي
تم إضافة إشارة جديدة لتوضيح معنى "الطرق الملائمة" لتحديد أن المنظمة يجب أن تضع في اعتبارها نمط ومدى الرقابة والقياس لكل عملية لتحديد أثرها على مدى توافق المنتج ومدى فعاليتها في إطار QMS.	المنظمة سوف تطبق طرق ملائمة للرقابة وكلما أمكن لقياس عمليات نظام إدارة الجودة وتلك الطرق سوف توضح قدرة العمليات على تحقيق النتائج المخطط لها. وعندما لا يتحقق النتائج المخطط لها سوف يتم التصحيح واتخاذ إجراءات تصحيحية عندما تدعوا الحاجة لذلك لضمان التوافق مع معايير المنتج.	8.2.3 مراقبة وقياس العمليات
المعيار أصبح أكثر وضوحا في تحديد أن المنتجات يتم إطلاقها للتوصيل للمستهلك والمنظمة يجب أن تحتفظ بسجلات عن من هو المسؤول عن إطلاق المنتج.	لن يتم إطلاق المنتج وكذلك توصيل الخدمة حتى يتم التأكد من الاكتمال المرضي للترتيبات المخطط لها (انظر 1.7) ويجب أن يتم الموافقة عليها من السلطات المختصة وكذلك من المستهلك كلما أمكن ذلك.	8.2.4 مراقبة وقياس المنتج.

المصدر: من إعداد الطالب.

فهرس المحتويات

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
أ-ط	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: مدخل نظري للأنظمة الإدارية المدجة
1	تمهيد
2	المبحث الأول: التعريف بمكونات الأنظمة الإدارية المدجة
2	المطلب الأول: ماهية الأنظمة الإدارية المدجة
3	المطلب الثاني: نظم إدارة الجودة من خلال الأيزو 9001
11	المطلب الثالث: نظم الإدارة البيئية من خلال الأيزو 14001
16	المطلب الرابع: نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 والمساءلة الاجتماعية SA 8000
23	المبحث الثاني: متطلبات الأنظمة الإدارية
23	المطلب الأول: متطلبات نظم إدارة الجودة حسب الأيزو 9001
32	المطلب الثاني: متطلبات الإدارة البيئية حسب الأيزو 14001 إصدار 2004
37	المطلب الثالث: متطلبات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية: OHSAS 18001
42	المطلب الرابع: متطلبات المساءلة الاجتماعية SA8000
49	المبحث الثالث: مبررات تبني الأنظمة الإدارية المدجة "جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية"
49	المطلب الأول: الإجراءات المشتركة: "إدارة الجودة، الإدارة البيئية وإدارة الصحة والسلامة المهنية":
52	المطلب الثاني: الأطراف المستفيدة والعلاقات فيما بينهم
55	المطلب الثالث: الفوائد والعوائق التي تحول دون الإدماج
59	المطلب الرابع: دور الأنظمة الإدارية المدجة في تحقيق التنمية المستدامة
61	المبحث الرابع: إدماج الأنظمة الإدارية
61	المطلب الأول: وظيفة الأنظمة الإدارية المدجة ومواصفات المسؤول عنها
65	المطلب الثاني: الأشكال المختلفة للإدماج
67	المطلب الثالث: تطبيق الأنظمة الإدارية المدجة
71	المطلب الرابع: مراجعة الأنظمة الإدارية المدجة جودة بيئة، صحة وسلامة مهنية
75	خلاصة الفصل الأول

76	الفصل الثاني: التنمية المستدامة في المنظمات
76	تمهيد
77	المبحث الأول: مدخل نظري للتنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية والحاكمة في المنظمات
77	المطلب الأول: مستويات ظهور وتطور مفهوم التنمية المستدامة
81	المطلب الثاني: مفهوم التنمية المستدامة
83	المطلب الثالث: خصائص، مقومات التنمية المستدامة
85	المطلب الرابع: أبعاد التنمية المستدامة وأهدافها
89	المبحث الثاني: دور المنظمة في تحقيق التنمية المستدامة
89	المطلب الأول: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
94	المطلب الثاني: الحاكمية والشفافية في منظمات الأعمال
99	المطلب الثالث: أدوار المنظمة في إطار التنمية المستدامة
104	المطلب الرابع: آثار التنمية المستدامة على اقتصاديات المنظمة
109	المبحث الثالث: متطلبات الإدماج الإداري للتنمية المستدامة في المنظمة
109	المطلب الأول: اعتماد رؤية صحيحة
111	المطلب الثاني: اعتماد أسلوب تنفيذ صحيح
114	المطلب الثالث: بناء نظام لأداء الاستدامة
116	المطلب الرابع: أدوات تطبيق التنمية المستدامة من طرف المنظمات الاقتصادية
121	المبحث الرابع: مؤشرات قياس التنمية المستدامة
121	المطلب الأول: تعريف المؤشرات وخصائصها
122	المطلب الثاني: المعايير النوعية لمؤشرات التنمية المستدامة
123	المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنمية المستدامة على المستوى الكلي
124	المطلب الرابع: مؤشرات قياس التنمية المستدامة على المستوى الجزئي " المنظمة "
144	خلاصة الفصل الثاني
145	الفصل الثالث: الدراسة المقارنة
145	تمهيد
146	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
146	المطلب الأول: أهداف الدراسة الميدانية
146	المطلب الثاني: فروض الدراسة

147	المطلب الثالث: منهج الدراسة
147	المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات
148	المطلب الخامس: حدود الدراسة ومبررات اختيار المؤسسات محل الدراسة المقارنة
150	المبحث الثاني: دراسة حالة مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة
150	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة
153	المطلب الثاني: إدارة الجودة في المؤسسة
156	المطلب الثالث: الإدارة البيئية في المؤسسة
157	المطلب الرابع: الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة
159	المبحث الثالث: دراسة حالة مؤسسة صناعة الاسمنت بعين الكبيرة
159	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة صناعة الإسمنت
162	المطلب الثاني: إدارة الجودة في المؤسسة
163	المطلب الثالث: الإدارة البيئية في المؤسسة
171	المطلب الرابع: الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة
176	المبحث الرابع: دراسة مؤسسة منشآت السكة الحديدية
177	المطلب الأول: تقديم شركة منشآت السكة الحديدية
183	المطلب الثاني: إدارة الجودة وفق الأيزو 9001 إصدار 2008
187	المطلب الثالث: الإدارة البيئية وفق الإيزو 14001 إصدار 2004
190	المطلب الرابع: إدارة الصحة والسلامة المهنية
194	المبحث الخامس: مناقشة النتائج
194	المطلب الأول: إدارة الجودة حسب الإيزو 9001 إصدار 2008
195	المطلب الثاني: الإدارة البيئية وفق الإيزو 14001 إصدار 2004
196	المطلب الثالث: إدارة الصحة والسلامة المهنية حسب OHSAS 18001 إصدار 2007
197	المطلب الرابع: الاستنتاجات العامة
202	الخاتمة العامة
240	قائمة المراجع
212	الملحق رقم 01
215	الملحق رقم 02
217	الملحق رقم 03

224	الملحق رقم 04
226	الملحق رقم 05
230	الملحق رقم 06
233	الملحق رقم 07
235	الملحق رقم 08
242	فهرس الأشكال
244	فهرس الجداول
246	فهرس الملاحق

فهرس الأشكال والجدول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
9	ضمان الجودة (مثل الأيزو 9001) متطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة	شكل رقم (1-1)
10	نموذج نظام إدارة الجودة المرتكز على العملية	شكل رقم (2-1)
15	نموذج نظام الإدارة البيئية وعملية التحسين المستمر	شكل رقم (3-1)
19	حلقة التحسين المستمر حسب نظام الصحة والسلامة المهنية	شكل رقم (4-1)
54	تلبية متطلبات الأطراف ذات المصلحة كسبيل لتحقيق المنظمة لاستدامتها ودور الأنظمة الإدارية المدججة في ذلك	شكل رقم (5-1)
56	فوائد تبني الأنظمة الإدارية	شكل رقم (6-1)
58	عوائق تبني الأنظمة الإدارية المدججة	شكل رقم (7-1)
60	يوضح أبعاد النتيجة الثلاثية TBL	شكل رقم (8-1)
63	الهيكل التنظيمي لوظيفة الأنظمة الإدارية المدججة	شكل رقم (9-1)
63	الهيكل التنظيمي لوظيفة الأنظمة الإدارية المدججة	شكل رقم (10-1)
64	هيكل وظيفة الأنظمة الإدارية المدججة	شكل رقم (11-1)
65	المعايير المساعدة لإدماج الأنظمة الإدارية جوده، بيئة وصحة وسلامة مهنية	شكل رقم (12-1)
67	تخطيط عملية إدماج الأنظمة الإدارية	شكل رقم (13-1)
68	هرم وثائق إدارة الجودة	شكل رقم (14-1)
69	هرم بدليل يدمج كل من إدارة الجودة، الإدارة البيئية وإدارة الصحة والسلامة المهنية	شكل رقم (15-1)
70	آلية عمل الأنظمة الإدارية المدججة	شكل رقم (16-1)
73	عمليات المراجعة وفق مبدأ التحسين المستمر للأنظمة الإدارية المدججة	شكل رقم (17-1)
74	مبادئ هيكلية أهم المواصفات التي تدير عمليات المراجعة	شكل رقم (18-1)
82	أبعاد التنمية المستدامة	شكل رقم (1-2)
99	نحو المنظمة المواطنة	شكل رقم (2-2)
102	المحاور الرئيسية للفعالية البيئية	شكل رقم (3-2)
111	المناطق الحرجة في مجال تنفيذ الاستدامة	شكل رقم (4-2)
114	كيف تصبح فائزا في مجال الاستدامة	شكل رقم (5-2)
117	أدوات تحقيق تبني فعال للتنمية المستدامة من المنظمات حسب (Didier STEPHANY)	شكل رقم (6-2)

120	تبنى الأنظمة الإدارية المدججة كتوجه منطقي لتحقيق التنمية المستدامة على مستوى المنظمة	شكل رقم (7-2)
122	معايير اختيار مؤشرات التنمية المستدامة على المستوى الكلي	شكل رقم (8-2)
151	الهيكل التنظيمي لمؤسسة EMBAG برج بوعريبيج	شكل رقم (1-3)
154	زيادة الحصة السوقية لسنة 2010	شكل رقم (2-3)
157	حوادث العمل لسنة 2008	شكل رقم (3-3)
157	حوادث العمل لسنة 2009	شكل رقم (4-3)
158	حوادث العمل لسنة 2010	شكل رقم (5-3)
160	الهيكل التنظيمي للإدارة العامة	شكل رقم (6-3)
161	الهيكل التنظيمي لوحدة الإسمنت	شكل رقم (7-3)
162	تطور الكميات المنتجة من الإسمنت	شكل رقم (8-3)
163	المرحلة الأولى لإنتاج الإسمنت على مستوى المحجرة	شكل رقم (9-3)
164	مرحلة الطحن	شكل رقم (10-3)
165	الطحن، التخزين، التعبئة والتوزيع	شكل رقم (11-3)
169	تطور الاستهلاك السنوي من المياه	شكل رقم (12-3)
172	مقارنة النتائج المحققة لمعدل تكرار الحوادث لسنة 2010 مقارنة بالأهداف	شكل رقم (13-3)
173	مقارنة النتائج المحققة لمتوسط معدل تكرار الحوادث للسنوات الثلاث الأخيرة	شكل رقم (14-3)
173	مقارنة النتائج المحققة لمعدل درجة خطورة الحوادث لسنة 2010 مقارنة بالأهداف	شكل رقم (15-3)
174	مقارنة النتائج المحققة لمتوسط معدل درجة الخطورة للسنوات الثلاث الأخيرة	شكل رقم (16-3)
174	مقارنة مخصصات تدريب وتكوين العمال للسنوات 2008، 2009 و 2010	شكل رقم (17-3)
180	الهيكل التنظيمي العام لشركة منشآت السكة الحديدية	شكل رقم (18-3)
184	مستحقات الشركة على الزبائن	شكل رقم (19-3)
185	تطور رقم أعمال والإنتاج المخزن للمؤسسة بالدينار الجزائري	شكل رقم (20-3)
186	مستحقات الزبائن للسنوات 2008، 2009 و 2010	شكل رقم (21-3)
186	عدد الدعاوى القضائية المودعة رسميا ضد المؤسسة لسنة 2010	شكل رقم (22-3)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	المطلوبات المشتركة بين الأيزو 9001، الأيزو 14001 و OHSAS18001	جدول رقم (1-1)
55	الفوائد الداخلية لتبني الأنظمة الإدارية المدججة	جدول رقم (2-1)
56	الفوائد الخارجية	جدول رقم (3-1)
57	العوائق الداخلية لتبني الأنظمة الإدارية	جدول رقم (4-1)
58	العوائق الخارجية	جدول رقم (5-1)
67	مقارنة مجالات التطبيق وأهداف التشخيص جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية	جدول رقم (6-1)
90	الجانب الاقتصادي و الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية	جدول رقم (1-2)
91	مسؤولية منظمة الأعمال	جدول رقم (2-2)
96	مدى مساهمة مجلس الإدارة في القضايا الإستراتيجية	جدول رقم (3-2)
119	أدوات تطبيق التنمية المستدامة الوطنية، الجهوية والدولية المتوفرة حاليا	جدول رقم (4-2)
123	مؤشرات قياس التنمية المستدامة (اجتماعية، اقتصادية، بيئية) على المستوى الكلي	جدول رقم (5-2)
128	نموذج عن التنقيط المجتمعي للمؤسسات	جدول رقم (6-2)
129	الإفصاح المحاسبي في مجال الموارد الطبيعية والإسهامات البيئية	جدول رقم (7-2)
138	مؤشرات المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة المرتبطة بالموارد البشرية	جدول رقم (8-2)
152	الطاقة الإنتاجية السنوية حسب المواد أو خطوط المنتوجات	جدول رقم (1.3)
155	مبررات قرار اختيار الزبائن الجدد لمؤسسة (EMBAG)	جدول رقم (2-3)
156	مقارنة حجم النفايات المسجلة لسنتي 2010/2009 بالقيمة النقدية	جدول رقم (3-3)
168	المخصصات المالية للاستثمارات في مجال حماية البيئة والتنمية المستدامة	جدول رقم (4-3)
169	النفايات المنزلية (نفايات المصنع)	جدول رقم (5-3)
170	النفايات الخاصة الخطيرة للسنوات الثلاث الأخيرة	جدول رقم (6-3)
170	النفايات الخاصة للسنوات الثلاث الأخيرة	جدول رقم (7-3)
171	أهداف المتعلقة بعدد المستفيدين من التكوين والتدريب	جدول رقم (8-3)
171	أهداف المتعلقة بعدد المستفيدين من التكوين والتدريب	جدول رقم (9-3)
187	حالات عدم المطابقة لسنة 2010	جدول رقم (10-3)
188	النفايات المعدنية التي تم تسجيلها على مستوى فروع المؤسسة لسنة 2010	جدول رقم (11-3)

189	الزيوت المستعملة التي تم تسجيلها على مستوى فروع المؤسسة لسنة 2010	جدول رقم(3-12)
189	عمليات التخلص من النفايات الخاملة المسجلة على مستوى فروع المؤسسة لسنة 2010	جدول رقم(3-13)
190	تركيبة المورد البشري للمؤسسة	جدول رقم(3-14)
191	مقارنة عدد حوادث العمل لسنتي 2009 و 2010	جدول رقم(3-15)
192	نتائج عملية تقييم الأداء في مجال الصحة والسلامة المهنية للمؤسسة لسنة 2010	جدول رقم(3-16)
193	عدد الغيابات المسجلة لسنة 2010 ومسيباتها	جدول رقم(3-17)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
212	مختصر التعديلات للمواصفة (ISO 9001 : 2008)	الملحق رقم (1)
215	سياسة الجودة لمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة	الملحق رقم (2)
217	أهداف إدارة الجودة 2010 لمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة	الملحق رقم (3)
224	سياسة الجودة لمؤسسة صناعة الإسمنت	الملحق رقم (4)
226	دراسة حول رضا زبائن مؤسسة عين كبيرة	الملحق رقم (5)
230	دفتر شروط عين كبيرة الخاص بزبائنهم	الملحق رقم (6)
233	سياسة الأنظمة الإدارية المدججة للمؤسسة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية	الملحق رقم (7)
235	دفتر الأعباء الخاص بالحصول على إعانة الدولة فيما يخص الأنظمة الإدارية المدججة	الملحق رقم (8)

ملخص

مؤسسات اليوم في ظل العولمة الاقتصادية التي جعلت للمؤسسات إستراتيجيات ليس فقط على مستوى الأسواق المحلية والوطنية بل رسم إستراتيجيات على المستوى الدولي، لذا وجب عليها أن تظهر فعاليتها وتنافسيتها كونها معرضة إلى تحديات كبرى: اقتصادية، إيكولوجية، تقنية، اجتماعية وسياسية تجبرها على التجاوب السريع والإيجابي في عدة مجالات، فلم يعد فقط توجهها الرئيس هو إرضاء الزبائن فقط إنما إرضاء كل الأطراف ذات المصلحة لذلك عملت المؤسسة جاهدة للحصول على شهادات الايزو في ظل النجاح الكبير للأنظمة الإدارية ISO 9001 الخاص بإدارة الجودة، ISO 14001 الخاص بالإدارة البيئية و OHSAS 18001 الخاص بالصحة والسلامة المهنية، من هنا جاء التفكير في تطبيق المؤسسة فكرة الأنظمة الإدارية المدججة كتوجه سليم للمؤسسة لإدماج الأنظمة الإدارية: الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية في بناء واحد لهدفين أوليين هما: الإجراءات المشتركة في تطبيق هذه الأنظمة من جهة ومن جهة ثانية الاختصار في الوقت وتكاليف الحصول على المواصفات القياسية منفصلة والتوجه مباشرة نحو العمل للحصول على: تقييم الأنظمة الإدارية المدججة: جودة، بيئة والصحة والسلامة المهنية بهدف إدماج التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية وتبني المسؤوليه الاجتماعية من خلال تكييف ممارساتها وتوفير المرجعيات لإنجاح عملية التكيف مع متطلبات التنمية المستدامة.

Résumé

Aujourd'hui, Les entreprises dans le contexte de globalisation sont obliger de tracer des stratégies non seulement sur le plan local et national, mais aussi sur le plan international. Pour cela elles doivent présenter leur efficacité et compétitivité car elles sont en confrontation avec des grands défis : économiques, écologiques, techniques, sociaux et politiques. Aujourd'hui, la satisfaction non seulement des clients mais toutes les parties prenantes est une obligation pour les entreprises. Pour réaliser ces objectifs et avec le succès des systèmes de management Qualité (ISO14001, Sécurité (OHSAS 18001) et Environnement (ISO 14001), les entreprises doivent s'inscrire dans une démarche d'intégration totale de ces dernier dans un seul système intitulé Système de Management Intégré (SMI) pour réussir la démarche des entreprises en matière de developpement durable.