



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
- جامعة فرحات عباس - سطيف 1 -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم
تخصص علوم اقتصادية
بعنوان

تقييم مسار الإدارة المندمجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل في
المؤسسات الجزائرية- دراسة ميدانية-

إشراف الأستاذ الدكتور:

بوهزة محمد

إعداد الطالب:

مومن شرف الدين

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف - 1 -	أستاذة التعليم العالي	أ.د. غراب رزيقة
مشرفا ومقررا	جامعة سكيكدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوهزة محمد
مناقشا	جامعة سكيكدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. زرزاز العياشي
مناقشا	جامعة قسنطينة - 2 -	أستاذة محاضرة	د. غربي سامية
مناقشا	جامعة سطيف - 1 -	أستاذ محاضر	د. العايب عبد الرحمان
مناقشا	جامعة سطيف - 1 -	أستاذة محاضرة	د. بوحروود فتيحة

السنة الجامعية: 2019/ 2018

إهداء

إلى أمي وأبي

إلى عائلتي الصغيرة

إلى أخي وأخواتي

إلى كل من يقضي وقته في قرائته

سواء لتقييمه، نقده أو الإنتفاع به

إلى كل طالب علم

شكر

الحمد والشكر لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل حمدا لايوافي نعمه عز وجل،
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل، الأستاذ الدكتور: محمد بوهزة،
وأتقدم بفائق التقدير والاحترام إلى أصحاب ومسؤولي المؤسسات الذين قاموا بالمشاركة في
الدراسة الميدانية من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان.
و أشكر في الأخير كل من قام بمساعدتي من قريب أو من بعيد على إتمام هذا العمل.

فهرس المحتويات

الصفحة	
I	إهداء
II	شكر وتقدير
III	فهرس المحتويات
أ - ز	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الأداء الشامل والنظام الإداري
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء الشامل للأداء الشامل والإدارة المدمجة
3	المطلب الأول: نظرية الاطراف ذات المصلحة
3	الفرع الأول: مفهوم أصحاب المصلحة وتصنيفاتهم
5	الفرع الثاني: أسس نظرية الأطراف ذات المصلحة
7	الفرع الثالث: إدارة الأطراف ذات المصلحة
8	المطلب الثاني: نظرية الضبط الاجتماعي
8	الفرع الأول: مفهوم نظرية الضبط الاجتماعي
9	الفرع الثاني: أهمية وأهداف الضبط الاجتماعي
10	الفرع الثالث: أساليب الضبط الاجتماعي
12	المطلب الثالث: النظرية المؤسسية الجديدة
12	الفرع الأول: مفهوم المؤسسية الجديدة
13	الفرع الثاني: سياق المؤسسية الجديدة في المسؤولية الاجتماعية
14	المبحث الثاني: الأداء الشامل
15	المطلب الأول: مفهوم الأداء الشامل
15	الفرع الأول: تعريف
17	الفرع الثاني: العوامل المحددة للأداء الشامل
19	المطلب الثاني : تحسين الأداء الشامل
19	الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء
23	الفرع الثاني: قياس وقيادة الأداء
27	المطلب الثالث : الأداء الشامل في ظل التنمية المستدامة
27	الفرع الأول: مفهوم التنمية المستدامة

29	الفرع الثاني: التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية
31	الفرع الثالث: دمج التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية
33	المبحث الثالث: التفكير النظامي في المؤسسة والإدارة المقيسة
33	المطلب الأول: مدخل النظم والأنظمة الإدارية
34	الفرع الأول: مدخل النظم في المؤسسة
37	الفرع الثاني: النظام الإداري
40	المطلب الثاني: مدخل العمليات والنظام الإداري
40	الفرع الأول: مفهوم مدخل العمليات
41	الفرع الثاني: العملية كأساس للنظام الإداري
42	المطلب الثالث: التوجه نحو الإدارة المقيسة (الموحدة)
42	الفرع الأول : المواصفات القياسية
44	الفرع الثاني: التقييس
49	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: مكونات نظام الإدارة المدمجة
51	تمهيد
52	المبحث الأول: نظام إدارة الجودة ISO9001
52	المطلب الأول: مفهوم نظام إدارة الجودة ISO9001
52	الفرع الأول: تعريف نظام إدارة الجودة
53	الفرع الثاني: تطور المواصفات القياسية ISO9001
54	الفرع الثالث: مبادئ نظام إدارة الجودة
59	المطلب الثاني: صياغة، تنفيذ وتحسين نظام إدارة الجودة ISO9001
59	الفرع الأول: صياغة نظام إدارة الجودة
62	الفرع الثاني: تنفيذ نظام إدارة الجودة
64	الفرع الثالث: التقييم والتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة
65	المطلب الثالث: مزايا وتحديات تبني نظام إدارة الجودة ISO9001
65	الفرع الأول: دور نظام إدارة الجودة ISO9001 في تحسين الأداء
66	الفرع الثاني: حدود وتحديات نظام إدارة الجودة ISO9001
68	المبحث الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14000
68	المطلب الأول: مفهوم نظام الإدارة البيئية ISO14000
68	الفرع الأول: تعريف نظام الإدارة البيئية

70	الفرع الثاني: تطور المواصفات القياسية ISO14001
71	الفرع الثالث: خصائص نظم الإدارة البيئية
72	الفرع الرابع: سلسلة المواصفات القياسية ISO14000
72	المطلب الثاني: إنشاء، تنفيذ وتحسين نظام الإدارة البيئية ISO14001
72	الفرع الأول: السياسة البيئية
74	الفرع الثاني: التخطيط
78	الفرع الثالث: التنفيذ والتشغيل
81	الفرع الرابع: الفحص والتصحيح
82	الفرع الخامس: مراجعة الإدارة
82	المطلب الثالث: مزايا وتحديات تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001
83	الفرع الأول: مزايا تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001
84	الفرع الثاني: حدود وتحديات نظام الإدارة البيئية ISO14001
86	المبحث الثالث: نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001
86	المطلب الأول: مفهوم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001
87	الفرع الأول: تعريف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001
88	الفرع الثاني: نشأة وتطور نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001
88	الفرع الثالث: مبادئ وخصائص نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية
89	المطلب الثاني: إنشاء وتنفيذ ومراقبة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية
90	الفرع الأول: سياسة الصحة والسلامة المهنية
91	الفرع الثاني: التخطيط
94	الفرع الثالث: التنفيذ والتشغيل
97	الفرع الرابع: الفحص
98	الفرع الخامس: مراجعة الإدارة
98	المطلب الثالث: مزايا وتحديات تبني نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية
99	الفرع الأول: مزايا نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية
99	الفرع الثاني: تحديات ومعوقات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية
101	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الإدارة المدمجة
103	تمهيد
104	المبحث الأول: ماهية نظام الإدارة المدمجة

104	المطلب الأول: مفاهيم حول الإدارة المدمجة
104	الفرع الأول: تعريف الإدارة المدمجة
107	الفرع الثاني: أهداف نظام الإدارة المدمجة
109	الفرع الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الأنظمة المكونة للإدارة المدمجة.....
111	الفرع الرابع: معايير الإدارة المدمجة
112	الفرع الخامس: العوامل المؤثرة في نظام الإدارة المدمجة
114	المطلب الثاني:مزايا وتحديات تطبيق نظام الإدارة المدمجة
114	الفرع الأول: مزايا نظام الإدارة المدمجة
115	الفرع الثاني: تحديات تطبيق نظام الإدارة المدمجة
116	المبحث الثاني: مسار نظام الإدارة المدمجة
116	المطلب الأول: صياغة، تنفيذ ومراقبة نظام الإدارة المدمجة
116	الفرع الأول: إعادة الصياغة للسياسة والأهداف للنظام المدمج
120	الفرع الثاني: التعديل على العمليات
123	الفرع الثالث: التعديل على الوثائق والإتصال
124	المطلب الثاني: نماذج وأشكال نظام الإدارة المدمجة
125	الفرع الأول: أشكال نظام الإدارة المدمجة
128	الفرع الثاني: نماذج الإدماج
131	المبحث الثالث: نظام الإدارة المدمجة كمدخل للأداء الشامل
131	المطلب الأول: مبادئ نظام الإدارة المدمجة للأداء الشامل
131	الفرع الأول: الأداء الشامل على المستوى الجزئي
134	الفرع الثاني: الأداء الشامل على المستوى الكلي
134	المطلب الثاني: دمج الأداء الشامل في نظام الإدارة المدمجة
134	الفرع الأول: مراحل دمج الأداء الشامل في نظام الإدارة المدمجة
136	الفرع الثاني: قيادة نظام الإدارة المدمجة
142	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية
144	تمهيد
145	المبحث الأول: الإطار التشريعي والتنظيمي للإدارة المدمجة في الجزائر
145	المطلب الأول: الإطار التشريعي والتنظيمي للجودة
148	المطلب الثاني: الإطار التشريعي والتنظيمي للبيئة.....

150	المطلب الثالث: الإطار التشريعي والتنظيمي للصحة والسلامة المهنية.....
154	المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية
154	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
154	الفرع الأول: بناء نموذج الدراسة
157	الفرع الثاني: منهج وأدوات الدراسة
160	الفرع الثالث: التحليل الإحصائي المعتمد
162	المطلب الثاني: الدراسة الوصفية
162	الفرع الأول: دراسة خصائص المؤسسات محل الدراسة
165	الفرع الثاني: دراسة متغير مسار نظام الإدارة المدمجة
167	الفرع الثالث: دراسة اتجاه المؤسسات نحو متغيرات مداخل الأداء للإدارة المدمجة
171	الفرع الرابع: دراسة اتجاه المؤسسات نحو متغير الأداء الشامل
173	المبحث الثالث: تقييم النموذج واختبار الفرضيات
173	المطلب الأول: معالجة البيانات
174	المطلب الثاني: تقييم النموذج القياسي
175	الفرع الأول: التناسق الداخلي للنبات
177	الفرع الثاني: الصدق التقاربي
180	الفرع الثالث: الصدق المنفصل
181	المطلب الثالث: تقييم النموذج البنائي واختبار الفرضيات
182	الفرع الأول: تقييم النموذج البنائي
183	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات
189	خلاصة الفصل
191	الخاتمة العامة
196	الملاحق
207	فهرس الجداول والأشكال والملاحق.....
211	قائمة المراجع

مقدمة عامة

مقدمة عامة

يعتبر الحديث عن موضوع تحسين الأداء الشامل، من المواضيع التي تولى اهتماما بالغا من طرف المؤسسات نتيجة للضغوطات الاقتصادية والاجتماعية وكذا زيادة حدة المنافسة؛ يُؤقصد به اهتمام المؤسسات بمصالح المجتمع وتحمل مسؤولية الآثار الناجمة عن أنشطتها خاصة على الزبائن، العمال، المساهمين، المجتمع والبيئة، وهذه المسؤولية لا تقتصر فقط على الالتزامات القانونية بل تتجاوزها إلى تحسين العلاقة مع جميع الأطراف ذات المصلحة؛ حيث أن الأداء لم يعد ينظر إليه من جانبه الاقتصادي فقط (النظرة التقليدية)، بل تعدت لتشمل الجوانب الاجتماعية والبيئية التي أصبحت تشكل مع الجوانب الاقتصادية ما يعرف بالأداء الشامل.

خلال السنوات الأخيرة قامت المؤسسات بوضع أنظمة للجودة، تهدف الى اشباع رغبات الزبائن، من أجل التحسين المستمر لأدائها الاقتصادي؛ زيادة على ذلك ونتيجة للضغوط المستمرة على المؤسسات في الميدان الاجتماعي والبيئي، وظهور المعايير الوطنية والدولية، التي تدعو إلى التحسيس والاهتمام بالأطراف ذات المصلحة والتنمية المستدامة، جعلها تتبنى أنظمة إدارية مختلفة للإستجابة لهذه المتطلبات مجتمعة. لكن أدى تشعب وكثرة الأنظمة المدارة في المؤسسة إلى خلق العديد من المشاكل المتعلقة بالإنسجام بين هذه الأنظمة خاصة المتعارضة فيما بينها، وكذا بذل جهد أكبر من الوقت والمال للوصول إلى أهداف تحسين أداء كل نظام إداري على حدة. نتيجة لهذا الظرف ظهر ما يسمى بنظام الإدارة المدمجة، الذي يحاول تجنب هذه المشاكل وتقديم حلول شاملة لمختلف الجوانب التنظيمية، المالية والبشرية، كما يسمح بتسيير المؤسسة بطريقة متكاملة تجمع بين متطلبات الزبائن والاهتمام بالبيئة، وكذلك صحة وسلامة العمال في مواقع عملهم، وهذا بغية تحقيق الأداء الشامل للمؤسسة.

يعتمد نظام الإدارة المدمجة عموما على جمع وتنسيق أكثر من نظامين إداريين، معضمها يكون في استيفاء متطلبات ISO 9001 للجودة و ISO 14001 للبيئة و OHSAS 18001 للصحة والسلامة المهنية في العمل، كما يمكن أيضا إدماج أنظمة ومتطلبات أخرى كنظام إدارة أمن المعلومات ISO 27001 وغيرها؛ لأن هذا النمط الإداري هو أداة لتحقيق الأهداف المختلفة داخل المؤسسة؛ إذ تقوم الإدارة المدمجة بترجمة الأهداف المتعلقة بالأداء الاقتصادي، البيئي والاجتماعي، وصياغتها على المستوى الوظيفي والعملي داخل المؤسسة، عن طريق العمليات العرضية لتصبح الأهداف واقعية وملموسة. ففي السنوات الأخيرة أدركت المؤسسات الجزائرية أهمية هذا النظام الإداري وقامت بدورها بدمج الأنظمة التي لديها أو بإدخال أنظمة جديدة مع تلك التي

كانت تديرها من قبل في نظام واحد من أجل تحقيق المميزات التي يوفرها هذا النظام الإداري. في هذا السياق نطرح الإشكالية التالية:

هل يعتبر مسار تطبيق الإدارة المدمجة في المؤسسات الجزائرية كمدخل يسمح لها بتحسين الأداء الشامل؟

يندرج ضمن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تُعتبر القيادة كمدخل للإدارة المدمجة في تحسين الأداء الشامل؟
- هل تُعتبر القيم كمدخل للإدارة المدمجة في تحسين الأداء الشامل؟
- هل تُعتبر الموارد كمدخل للإدارة المدمجة في تحسين الأداء الشامل؟
- هل تُعتبر التي إدارة العمليات هي عنصر في الإدارة المدمجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل؟
- هل تُعتبر إدارة الأطراف ذات المصلحة كمدخل للإدارة المدمجة في تحسين الأداء الشامل؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه الأسئلة، ومن أجل توجيه وإدارة هذا البحث، تم اقتراح الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: تعتبر إدارة العمليات، الموارد، القيادة، القيم وإدارة الأطراف ذات المصلحة كعوامل وسيطة لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية عن طريق مسار الإدارة المدمجة.

تتقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى عدة فرضيات جزئية هي:

- **الفرضية الجزئية الأولى H1a:** تعتبر القيادة كمتغير وسيط في تأثير مسار الإدارة المدمجة على تحسين الأداء الشامل؛
- **الفرضية الجزئية الثانية H1b:** تعتبر القيم كمتغير وسيط في تأثير مسار الإدارة المدمجة على تحسين الأداء الشامل؛
- **الفرضية الجزئية الثالثة H1c:** تعتبر الموارد كمتغير وسيط في تأثير مسار الإدارة المدمجة على تحسين الأداء الشامل؛
- **الفرضية الجزئية الرابعة H1d:** تعتبر إدارة العمليات كمتغير وسيط في تأثير مسار الإدارة المدمجة على تحسين الأداء الشامل؛

– **الفرضية الجزئية الخامسة H1e:** تعتبر إدارة الأطراف ذات المصلحة كمتغير وسيط في تأثير مسار الإدارة المدمجة على تحسين الأداء الشامل.

أهداف الدراسة

- بناء على الإشكالية المطروحة، فإن البحث يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تقييم نظام سير الإدارة المدمجة في المؤسسات الجزائرية ومعرفة الاختلالات والتحديات التي تواجهها؛
 - معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين الإدارة المدمجة والأداء في المؤسسات الجزائرية باعتبار أن نظام الإدارة المدمجة من المحددات الأساسية لإرساء الأداء الشامل؛
 - تحديد طبيعة مداخل الأداء الشامل بالنسبة للإدارة المدمجة؛
 - معرفة واقع المؤسسة الجزائرية في انتهاز نظام الإدارة المدمجة كأسلوب حديث للإدارة الفعالة؛
 - تقديم خطة ونموذج مقترح بغية التطبيق الفعال للإدارة المدمجة في المؤسسة الجزائرية والوقوف على المعوقات التي تحول دون ذلك.

أهمية الدراسة

تكتسي الدراسة أهمية، كون أن هناك زيادة في عدد المؤسسات الجزائرية التي تتبنى نظام الإدارة المدمجة (خاصة الصناعية منها)، والتي ستقدم نظرة حول ما إذا كان تطبيق الإدارة المدمجة يساعدها في الرفع من أدائها، كذلك ستساعد الدراسة المؤسسات الجزائرية بتوجيه تطبيق الإدارة المدمجة نحو أهم الأسس التي يجب الإعتماد عليها؛ كما تكتسي الدراسة أهمية كذلك في النقاط التالية:

- معرفة بيئة المؤسسة الجزائرية ومدى توافرها على المتطلبات الأساسية لتطبيق نظام الإدارة المدمجة؛
- معرفة مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بالجوانب غير الإقتصادية للأداء ونقص الجوانب الاجتماعية والبيئية؛
- تقييم إستراتيجية دمج معايير الإيزو 9001 و الإيزو 14001 و OASAS18001 ومعرفة المزايا والعيوب، وكذا شروط التطبيق الناجح ومعوقات إرساء الإدارة المدمجة.
- معرفة مدى إدراك المؤسسات الجزائرية بأهمية الإدارة المدمجة في تحسين الأداء؛

منهج الدراسة

لإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، تم اتباع منهجين هما المنهج الوصفي التحليلي والمنهج السببي؛ حيث يهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء الاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، إذ سيتم وصف متغيرات الدراسة كلها وهذا بالإعتماد على البيانات الأولية (بيانات الدراسة التطبيقية) والبيانات الثانوية (الدراسات السابقة، الكتب والمجلات)؛ وهذا من خلال العرض الأدبي للمتغيرات، خصائصها وواقعها الإستمولوجي الذي سيكون غالبا في جزئها النظري، وكذا من خلال التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات في جزئها التطبيقي. فيما يخص المنهج السببي الذي يهدف إلى تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات وتفسيرها، سيتم ذلك كليا بالإعتماد على البيانات الأولية (بيانات الدراسة التطبيقية)، من خلال التحليل الإحصائي لها.

الدراسات سابقة

أ. دراسة Ambika Zutshi and Amrik S. Sohal (2005)¹ مقال تحت عنوان: "نظام الإدارة المدمجة، تجربة ثلاث مؤسسات أسترالية"

هدفت الدراسة إلى تقييم نتائج تطبيق الإدارة المدمجة في ثلاث مؤسسات أسترالية، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات المعمقة مع مسؤولي النظام الإداري، وأبرزت النتائج وجود العديد من المزايا لتطبيق الإدارة المدمجة منها الإستعمال الأمثل للموارد، تحسين سياسة الإتصال، لكن هذه المزايا مشروطة بالوعي الكامل للصعوبات والتحديات عند تطبيق الإدارة المدمجة.

ب. دراسة Alan Griffith and Khalid Bhutto (2008)² مقال تحت عنوان: "تحسين الاداء البيئي عن طريق نظام الإدارة المدمجة في المملكة المتحدة"

هدفت الدراسة إلى فحص كيفية تأثير تطبيق الإدارة المدمجة في تحسين الأداء البيئي لمؤسسات الناشطة في قطاع البناء والأشغال العمومية، حيث استعملت ثلاث طرق لجمع البيانات هي استمارة استبيان، مقابلات، دراسة حالات. بعد ذلك تم تحليل البيانات بعدة طرق كمية وكيفية، حيث أظهرت النتائج أنه عند تنفيذ الإدارة المدمجة وجود نقص الفهم فيما يخص الأنظمة الإدارية، عدم الإهتمام الكبير بالجانب البيئي، ووجود

¹ Ambika Zutshi and Amrik S. Sohal, **Integrated management system, The experiences of three Australian organizations**, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 16, No 2, 2005, pp. 211 – 232.

² Alan Griffith and Khalid Bhutto, **Improving environmental performance through integrated management systems (IMS) in the UK**, Management of Environmental Quality: An International Journal, Vol. 19, No. 5, 2008, pp.565 - 578

ثقافة تقليص التكاليف على حساب البيئة عوضا عن الإهتمام بالآثار البيئية. كما توصلت النتائج أيضا أن تطبيق الإدارة المدمجة قد أدى إلى الإهتمام أكثر بالبيئة كما حسن أيضا جودة الخدمات المقدمة.

ج.دراسة (2012) N. Hamidi et al¹ مقال تحت عنوان: "تأثير نظام الإدارة المدمجة على مؤشرات السلامة والإنتاجية: دراسة حالة صناعة الإسمنت"

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير الإدارة المدمجة على مؤشرات السلامة والإنتاجية، حيث تم تجميع البيانات من خلال تقارير الحوادث والتحقيقات الموجودة في مصانع الإسمنت، وتم جمع هذه البيانات خلال 3 سنوات قبل تطبيق الإدارة المدمجة و3 سنوات بعد تطبيقها. بعد ذلك تم تحليل البيانات باختبار T ، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. حيث أظهرت النتائج أن هناك فرق ذو دلالة معنوية في مؤشرات السلامة قبل وبعد تطبيق نظام الإدارة المدمجة. كما أظهرت النتائج أيضا أن وجود نظام السلامة لا يمكن أن يعني ارتفاع في الإنتاجية.

د. دراسة Zahra Boroumand And Tayebe Abasianfar (2015)² مقال تحت عنوان : "دراسة تأثير تطبيق الإدارة المدمجة على أداء العمال"

هذه الدراسة كانت دراسة حالة هدفت إلى محاولة معرفة تأثير تنفيذ الإدارة المدمجة على أداء العمال في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم استعمال استمارة استبيان موجهة إلى 178 عامل كأداة لجمع البيانات. كانت متغيرات الدراسة كل من نظام إدارة الجودة، نظام إدارة البيئة، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وأداء العمال، وافترضت الدراسة أنه يوجد تأثير لتطبيق الإدارة المدمجة على أداء العمال، ولاختبار هذه الفرضيات استعملت الدراسة الإنحدار الخطي واختبار T كطرق إحصائية، حيث كانت نتائج هذه الدراسة أن نظام إدارة الجودة ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية لها تأثير مباشر ومعنوي على أداء العمال، وأن نظام إدارة الجودة له تأثير أكبر على أداء العمال من تأثير نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية. في حين لم تكن هناك نتائج تبين تأثير نظام إدارة البيئة على أداء العمال.

هـ.دراسة Mohamed El Khachab, et al (2015)¹ مقال تحت عنوان: " مزايا إدماج أنظمة الجودة، البيئة والسلامة: دراسة حالة المؤسسات المغربية"

¹ N. Hamidi et al. The effect of integrated management system on safety and productivity indices: Case study; Iranian cement industries, Safety Science, Vol. 50, 2012, pp. 1180–1189.

² Zahra Boroumand And Tayebe Abasianfar, Surveying The Effect Of Implementation Of The Integrated Management System On The Performance Of Employees In PMO - Central Headquarter, Case Studies Journal, Vol. 4, No. 12, 2015.

هدفت الدراسة إلى تحليل مزايا إدماج الأنظمة الإدارية في المؤسسات المغربية، حيث تم استعمال استمارة استبيان تجريبية شملت 50 مؤسسة حول قيادة النظام المدمج، التناسق الموجود بين مختلف أطراف النظام، إشباع الأطراف ذات المصلحة، فعالية وكفاءة النظام، التحكم في التكاليف، وبناء ميزة تنافسية. الدراسة كانت استكشافية حيث تم وضع العديد من المتغيرات ثم بعد ذلك إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لتصل النتائج إلى وجود ثلاث عوامل أساسية تعتبر كمزايا لتطبيق الإدارة المدمجة، هذه العوامل هي: تحسين نظام الإدارة من خلال القيادة، المرونة، سرعة التنفيذ، الفعالية والكفاءة التناسق. فيما يخص العامل الثاني وهو متعلق بتطوير الموارد البشرية، وذلك من خلال المسؤولية، الكفاءة، إدارة النزاعات، الإتصال والعمل الجماعي. أما العامل الأخير وهو المزايا المتعلقة بخارج المؤسسة وذلك من خلال صورتها، تنافسيتها، إشباع الزبائن وباقي الأطراف ذات المصلحة.

و. دراسة Manuel Ferreira Rebelo et al (2016)² مقال تحت عنوان: "تمودج يعتمد على دمج الأنظمة الإدارية: دراسة حالة"

هدفت هذه الدراسة إلى عرض دراسة حالة واقتراح نموذج لإدماج الأنظمة الإدارية، حيث تم تشخيص المؤسسة محل الدراسة من أجل التطبيق الجيد للنموذج المقترح. اعتمد هذا النموذج على التزام الإدارة والقيادة، الإستراتيجية، السياسات والأهداف، الهيكل التنظيمي والموارد، إدارة الأطراف ذات المصلحة، إدارة المخاطر، قيادة العمليات والتقييم، التحسين والإبداع. حيث توصلت النتائج إلى أن تطبيق النموذج يساعد إلى مرونة أكبر للإدارة، تحديد المسؤوليات بدقة، الإستعمال الجيد للموارد، تحسين للأداء البيئي والإقتصادي وإدارة أفضل للأطراف ذات المصلحة.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الحدود المكانية، الزمانية والبشرية وهي كما يلي:

- أ. **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية على مجموعة من المؤسسات التي تنشط في الجزائر معضمها كان في الجزائر العاصمة.
- ب. **الحدود الزمانية:** تم إجراء توزيع استمارة الاستبيان من سبتمبر 2017 إلى غاية ماي 2018 على المؤسسات المدروسة.

¹ Mohamed El Khachab, et al, **Les avantages d'intégration des systèmes de management qualité, sécurité et environnement: Cas des entreprises marocaines**, International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 12, No. 3, 2015, pp. 593-605.

² Manuel Ferreira Rebelo et al, **Model based integration of management systems (MSs) – case study**, The TQM Journal, Vol. 28, No 6, 2016, pp. 907 – 932.

ج. الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على مسؤولي الإدارة المدمجة في المؤسسات المدروسة.

صعوبات الدراسة

واجهت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات كان أهمها صعوبة إيجاد المؤسسات التي لها نظام إداري مدمج والتي تعتبر قليلة، زيادة على ذلك التوزيع الجغرافي لهذه المؤسسات الذي لم يكن مقتصرًا على منطقة محددة في الجزائر.

هيكل الدراسة

بالإعتماد على الفرضيات الموضوعية، تم تقسيم البحث إلى أربع فصول؛ ثلاث فصول نظرية وفصل تطبيقي، وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: يشرح فيه الأداء الشامل وماهيته، طرق قياسه وتحسينه وأهم النماذج المستعملة لقيادته، كما شمل النظام الإداري باعتباره كمقوم لتحسين الأداء الشامل وكأساس لبناء الإدارة المدمجة، وذلك بذكر خصائصه وكيفية بنائه.

الفصل الثاني: يشرح فيه مكونات الإدارة المدمجة وهي نظام إدارة الجودة، نظام إدارة البيئة ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

الفصل الثالث: يشرح ماهية الإدارة المدمجة، خصائصها، أسباب اللجوء إليها وكذا كيفية دمج الأنظمة الإدارية.

الفصل الرابع: والذي يتمثل في الدراسة الميدانية، وتشمل دراسة وضعية الإطار القانوني والتنظيمي للإدارة المدمجة، واختبار الفرضيات على مجموعة من المؤسسات الجزائرية بالإعتماد على استبيان مقدم لهذه المؤسسات.

الفصل الأول

الأداء الشامل والنظام الإداري

الفصل الأول

الأداء الشامل والنظام الإداري

تمهيد

يعد الأداء من المفاهيم التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة حالتها ومدى تطورها، إذ يعتبر مرآة تعكس ما أنجزته المؤسسة خلال فترة معينة، ويطلعها على مدى الوصول إلى أهدافها وغاياتها. وقد تطور هذا المفهوم من الأداء المتعلق بالنتائج الإقتصادية فقط للمؤسسة ليشمل جميع الجوانب المتعلقة بنشاطها والمسمى بالأداء الشامل. كما أصبحت المؤسسات اليوم ونتيجة للضغوط الداخلية والخارجية تسعى إلى تحسينه بجميع الطرق الممكنة، التي من بينها محاولة صياغة نظام إداري يساعد للوصول إلى هذه الغاية. فقد كانت ومازالت العديد من الاقتراحات والمحاولات لبناء أنظمة إدارية داخل المؤسسة لتحقيق أداء مرتفع، وكان كل من هذه الأنظمة يركز على مبادئ وقواعد معينة، لعل أهمها كان مبدأ التحسين المستمر والاهتمام بالأطراف ذات المصلحة.

يعتبر نظام الإدارة المقيسة من أهم الأنظمة المقترحة والتي أثبتت فعاليتها في تحقيق نتائج مهمة على مختلف الجوانب الخاصة بالأداء الشامل، فهو نظام يقوم على أحسن التطبيقات الموجودة في الإدارة من خلال تقييسها وجعلها خطوات لتحقيق أهدافه، إذ صار نظام الإدارة المقيسة مشهورا خلال السنوات الأخيرة من خلال الإصدارات التي تقوم بها غالبا المنظمة العالمية للتقييس ISO أو منظمات أخرى مشابهة لها. سنقوم في هذا الفصل بشرح ماهية الأداء الشامل، أبعاده، طرق تحسينه وكيفية قياسه، كما سنقوم بمعرفة المبدأ النظامي في المؤسسة وعلى ماذا يقوم، ماهي الإدارة المقيسة، مزاياها وكيفية تطبيقها داخل المؤسسة.

المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء الشامل والإدارة المدمجة

يسعى هذا المبحث إلى توضيح العوامل والنظريات التي مهدت لمفهوم كل من الأداء الشامل والإدارة المدمجة، هاته النظريات تعتبر الأسس المفاهيمية سواء لقياس وقيادة الأداء الشامل، وكذا الخطوط الرئيسية لتوجيه الإدارة المدمجة. وسنتعرض في هذا المبحث إلى نظرية الأطراف ذات المصلحة، النظرية المؤسسية الجديدة ونظرية الضبط الاجتماعي.

المطلب الأول: نظرية الأطراف ذات المصلحة

يعد موضوع اصحاب المصالح من ابرز موضوعات الادارة الاستراتيجية، وذلك لكونه يمثل بيئة علاقات وتفاعلات تنظيمية متشابكة مع البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات، والذي بدون ادارته بشكل مناسب قد يعيق بقائها واستمرارها. سيتم التطرق في هذا المطلب إلى موضوع اصحاب المصالح، من حيث مفاهيمه، وتصنيفاته ودوره في الأداء الشامل والإدارة المدمجة.

الفرع الأول: مفهوم أصحاب المصلحة وتصنيفاتهم

1- مفهوم أصحاب المصلحة: يعتبر أول باحث اهتم بأصحاب المصالح هو فريمان Freeman وكان ذلك سنة 1984، لكن قبل أن يقوم فريمان في الخوض في الفكر التنظيري لأصحاب المصالح، كان قد سبقه في ذلك باحثان أمريكيان وهما بيرل ومينس Means et Berle وكان ذلك سنة 1932 حيث اهتما بأصحاب المصالح من خلال دراسة قاما بها حول ضرورة فصل الملكية عن الإدارة وإلى إلزامية فرض رقابة على تصرفات المسيرين حماية لحقوق صغار المساهمين¹. وتركز نظرية أصحاب المصالح على المجموعات التي لها علاقة مباشرة مع الشركة، ولها تأثير على أداء المؤسسة وعملية تحقيقها لأهدافها باتخاذ قرارات المؤسسة. وتضم هذه المجموعة المستثمرين والعملاء والموظفين والمودعين والموردين ومنظمات المجتمع وحماية البيئة والمجتمع كله². نجد أن نظرية أصحاب المصالح تنطلق من تساؤلين رئيسيين هما: ما هي أهداف المنظمة ؟ وما الذي يتولد منها ويخدم أصحاب المصالح مجتمعين ؟ ما هي مسؤولية الإدارة اتجاه أصحاب المصالح ؟ فنظرية أصحاب المصالح تركز على خلق القيمة الاقتصادية، ويكون من خلال أفراد يقومون طواعية أو من خلال رابط محدد بتحسين ظرف كل واحد منهم، والإدارة في هذه الحالة تقوم بتطوير علاقات أصحاب المصالح وخلق اتصال أين كل فرد يعمل بجد من أجل توليد قيمة للمؤسسة.

¹ العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 79.

² الطاهر محمد احمد محمد احمد، الإلتزام بحقوق أصحاب المصالح واثره في أداء المصارف "دراسة عينة من المصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16(2)، 2015، ص 116.

هناك عدة تعريفات لمصطلح أصحاب المصلحة، أشهرها حسب فرميان وريد، فإن مصطلح أصحاب المصلحة يمكن النظر إليه من جانبين، الواسع والضيق. أصحاب المصلحة حسب الجانب الأوسع يعني مجموعة أو أفراد يمكن تحديدهم والتعريف بهم لهم القدرة على التأثير على تنفيذ وتطبيق أهداف المؤسسة، أو يمكن أن يتأثروا جراء انجاز أهداف المؤسسة، أما من الجانب الضيق فإن أصحاب المصلحة هم مجموعة أو أفراد يمكن تحديدهم والتعرف عليهم بحيث أن استمرار المؤسسة يتوقف ومرتبطة بهم¹. أما دونالد وبريستون فقد عرفها على أنها هم الأفراد الذين يملكون عقود صريحة أو ضمنية في المؤسسة، ويتم تحديدهم عن طريق الأضرار الفعلية أو المحتملة، والفوائد المجنية أو المتوقعة من المؤسسة سواء نشطت أو لم تنشط. فمن خلال التعريفين يتضح أن أي طرف سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها والذي له علاقة بأنشطة المؤسسة يعتبر كطرف من الأطراف ذات المصلحة. فعلاقة أصحاب المصلحة مع المؤسسة يمكن اعتبارها كحصة لهم معها والتي تتمثل أساسا في أربع عناصر:

- مصلحة (منفعة)؛
- حقوق (قانونية ومعنوية)؛
- ملكية؛
- مساهمة في شكل معرفة أو دعم (مباشرة وغير مباشر)

وتظهر أهمية الأطراف ذات المصلحة في²:

- إن أصحاب المصالح يوفران موارد حيوية من المهارات، الخبرات، والكفاءات التي يمتلكونها وهو يمثل المقدرات التنظيمية للشركة بالإضافة إلى الموارد المالية .
- تساهم علاقات أصحاب المصالح في خلق الميزة التنافسية وذلك لأن تطوير هذه العلاقات هو مصدر السمعة الجيدة، وتعزيز القيمة للعلامة التجارية للمنظمة الأمر الذي يسمح بتنمية الأسواق العالمية وإيجاد فرص مربحة في أسواق جديدة.
- إن نوعية علاقات الشركة مع أصحاب المصالح تعتبر كأحد المؤشرات لقياس قدرة الشركة لبلوغ أهدافها من خلال مواردها المالية، البشرية والمعرفية.

2- تصنيفات الأطراف ذات المصلحة: لقد اختلف الباحثون في تصنيف أصحاب المصالح وعلى الرغم من الاختلاف في التصنيف إلا أنهم اتفقوا في تحديدهم. فمن بين التصنيفات المشهورة لأصحاب المصالح تلك التي

¹ Gossy Gregor, A stakeholder rationale for risk management, Implications for Corporate Finance Decisions, Gabler Edition, Wissenschf, 2008, Germany, p.6

² العنزي سعد، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 48، 2007، ص3.

قدمها كلاركسون حيث باعتبار أن أصحاب المصالح فئتين وهما الأساسيون والثانيون، فالأساسيون هم الذين يستثمرون أموالهم في المؤسسة، فهم بذلك ضروريين من أجل ضمان السير العادي للمؤسسة. ويدخل ضمن هذه الفئة كل من أصحاب رؤوس الأموال والمستثمرون والعمال والموردون والزبائن. أما الفئة الثانية فتضم كل الأفراد أو المجموعات التي تؤثر أو تتأثر بالنشاط الذي تمارسه المؤسسة ولكنهم ليسوا ضروريين لضمان بقاء وديمومة المؤسسة. كما يمكن تقسيمهم إلى أصحاب المصالح الأوليين وأصحاب المصالح الثانويين، فأصحاب المصالح الأوليين وهم الذين تربطهم علاقة تعاقدية ورسمية بالمؤسسة وهم المساهمون والعمال والموردين والزبائن. في حين أن أصحاب المصالح الثانويين هم وسائل الإعلام والمستهلكين وجماعات الضغط والحكومات والمنافسين وكافة الجمهور والمجتمع بصفة عامة¹.

الفرع الثاني: أسس نظرية الأطراف ذات المصلحة

إن حاجات أصحاب مصالح المؤسسة المتباينة، سوف تتصارع في الغالب، ومثال ذلك إن دفع أجور أكبر للعاملين سيكون على حساب استقطاع ذلك من أرباح حملة الاسهم، لذا فإن مفهوم النظرية المبسط يضع على عاتق المديرين دور رئيسي في عملية الموازنة لمثل هذه الحاجات. إن بداية نشأة النظرية ظهرت عندما كان مفهوم أصحاب المصالح مقتصرًا على المالكين من حملة الاسهم، وأن هذه العلاقة بين حملة الاسهم والمديرين يطلق عليها مشكلة الوكالة وهي الاحتمالية بنشوء صراع مصلحة بين الإدارة والمالكين، واللذين كانا يسعيان باتجاهات مختلفة تقود إلى إحداث هذه المشكلة، حيث هنا تختلف أهداف الإدارة وأهداف المالكين، إذ أن الإدارة تسعى لتعظيم القيمة، بينما يرغب المالكون بتعظيم الربحية. فلقد أظهرت التطورات الحديثة للدراسات بشأن حاكمية الشركة، أن إدارة المنظمات قد اضحت بعيدة جداً وأكثر تعقيداً من النظرية الكلاسيكية للاقتصاد الجزئي، إذ بينت وجهة النظر بحسب نظرية أصحاب المصالح، بأن حملة الاسهم والمديرين، وكذلك أصحاب المصالح الآخرين من الموظفين أو الزبائن هم ليسوا فقط ممن يمكن أن يلعبوا الأدوار المعنوية أو الهامة في عملية اتخاذ القرار في العديد من الشركات، أي أن هناك العديد من الأطراف التي يمكن أن توجه العملية. ومضمون ذلك يبدو غير متوافق مع تعظيم الربح الذي ينبغي أن تتم إدارته من قبل الشركات لفائدة أصحاب المصالح التقليديين بضمنهم الموظفين.

يظهر الصراع بشكل واضح بين النموذج المرتكز على الربحية والموروث من الماضي الصناعي، وبين نموذج المسؤولية الاجتماعية، إذ أن توليد الربحية ممكن أن يؤدي إلى منافع اجتماعية بشكل غير مباشر. ولكن من وجهة نظر المديرين الملتزمة بتكوين المال، فأصحاب المصالح هم فقط وسائط لينتهي عندها التحصيل

¹ العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 83-84.

المالي. وبالمقابل أن نموذج المسؤولية الاجتماعية يتجاهل الانتاجية والربح والأهداف الاقتصادية الأخرى. فالمسؤولية الاجتماعية والربحية تبدوان غير متوافقتان، لأن كل منهما يركز على جانب معين من أقسام المؤسسة، وهناك تجاهل متبادل بين هذه الابعاد المتعارضة. لذا فإن نموذج اصحاب المصالح حاول عرض هذا الصراع، ولكن لحد الان لم يتم تعريف هذه النظرية التي بإمكانها عمل ذلك. فبعض التعاريف قامت بإدراك الدور الانتاجي لأصحاب المصالح، والآخرى اعترفت بالحاجة للتشارك أو التعاون، ولكن هذه المفاهيم لم يتم تطويرها الى نظرية كاملة. فالمجرى الرئيسي للأعمال يفكر بالاستمرار في إظهار أصحاب المصالح بإستعمال المنظورات المعيارية للمسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الاعمال وسلوكياتها. وهذا يقود بالتالي الى بيان توكيدات أغلب المعنيين بقولهم أن نظرية اصحاب المصالح ما هي إلا اطار عملي مؤسس والذي عبره يتم تحديد واختبار تأثير العمل المنظمي، حيث ان النظرية استخدمت لتحديد النقاش والجدل المتعلق بـ : حاكمية الشركة، اخلاقيات الاعمال، الادارة الاستراتيجية وفعالية المؤسسة والنظرية وضعت نموذج للشركة، الذي بموجبه كل الافراد والجماعات من ذوي المصالح المشروعة يشاركون في المشروع من أجل الحصول على المنافع، ولا توجد أولوية لمجموعة معينة من المصالح والمنافع على مجموعة أخرى. فالنظرية رفضت فكرة "أن المشروع يوجد لتعظيم ثروة المالكين". ومن ذلك يتضح ان النظرية تستند على فكرة وجود المشروع لخدمة كل من لديه مصلحة به، أو أنه يتأثر بطريقة أو بأخرى بنشاطات المشروع وأعماله، وهي بذلك تحاول تجاوز مشكلة الوكالة. فالنظرية اذن تستند على فكرة وجود المشروع لخدمة العديد من اصحاب المصالح، ممن لديهم اهتمامات به والذين ينتفعون، أو يتضررون منه بطريقة معينة أو بأخرى¹.

ولفهم أسس النظرية وكيفية استعمالها ظهرت عدة توجهات في رؤية الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة وهي²:

1- المنظور الوسيلى أو الأدواتى: وهو مدخل استراتيجي يفيد أن الشركة التي تتبنى مدخل أصحاب المصالح سوف تحقق عوائد مالية أعظم من تلك التي لا تقوم بذلك. ويستعمل هذا المنظور لتحديد مدى وجود الارتباطات بين ادارة اصحاب المصالح، وتحقيق أهداف المؤسسة. إن الجانب الوسيلى لنظرية أصحاب المصالح يقترح أن المؤسسات بإمكانها أن تنتفع مالياً من أصحاب المصالح على وفق اعتبارات السلوك الاخلاقي، أي أن المؤسسة تستعمل الأطراف ذات المصلحة كوسيلة أو أداة لتحقيق هدفها أو أهدافها الإستراتيجية.

2- المنظور الوصفى التجريبي: يصف هذا المنظور كيفية عمل المنظمات بما يساعد على التنبؤ في السلوك التنظيمي وهو أحد منظورات أصحاب المصالح الذي يبحث عن توصيف وتفسير سلوكيات وخصائص معينة

¹ العنزي سعد، مرجع سابق، ص 11-12.

² العنزي سعد، مرجع سابق، ص 12-15.

للمؤسسة، فهو يوضح الحالة الماضية والحاضرة والمستقبلية لشؤون واهتمامات اصحاب المصالح فيها. ويأخذ بالحسبان أصحاب المصالح باعتبارهم مؤثرين فيها من خلال قوتهم او دورهم في سياسات المنظمة، وقد استخدمت النظرية لوصف وأحياناً لتوضيح خصائص محددة للمنظمة وسلوكها. وعلى سبيل المثال تم استخدام النظرية لوصف طبيعة الشركة، الطريقة التي يفكر بها المديرون لممارسة الادارة وتطبيقها، كيفية تفكير مجلس الادارة في مصالح ذوي العلاقة بالشركة وكيفية ادارة الشركات اعمالها فعلياً.

3- المنظور البيئي: يمكن أفراد بعض علاقات أصحاب المصالح ضمن الأطر الاجتماعية تحت مسمى المنظور البيئي ليتضمن تأطير جديد لهذه العلاقات والقضايا التي تحكمها. وبموجبه يفترض أن أفعال الأفراد هي التي تصيغ المؤسسات وتصاغ هي أيضاً من خلالها، وفي نفس الوقت ان المؤسسات تعد هي الفاعل او اللاعب الاساسي بالنسبة للقوى البيئية، ليس فقط في عمل ما يحتاجونه للتكيف، ولكن ايضاً من خلال المرور عبر دورات الحياة الكلية، الاندماج والموت والتي يتم انتقائها عبر عمليات مختارة. والجديد في هذا المنظور هو الافتراض ان الافراد يلعبون الدور الفاعل من خلال تفاعلاتهم الخاصة مع المؤسسات. فالمنظور يفترض ان العالم الذي يخلق المقاييس، هو نتاج توطين افكار المجتمع، الافراد والمؤسسات.

الفرع الثالث: إدارة الاطراف ذات المصلحة

تكون عملية إدارة أصحاب المصالح من أربع خطوات هي كالتالي¹:

1- تحديد هوية أصحاب المصلحة: تتوقف هذه العملية على بعض الشروط منها تطوير وإعداد قائمة من أصحاب المصلحة، وكذا تحديد الهوية والقواسم المشتركة بين أصحاب المصلحة والتي من خلالها يمكن وصف طبيعة العلاقات. يمكن لهذه العملية أن تؤثر أو تتأثر بقرارات المؤسسة ومخرجاتها، وتحليل وتوثيق المعلومات التي تم جمعها عن مصالحهم، إشراكهم، ارتباطهم وتأثيرهم وكذا الآثار المحتملة على نجاح المؤسسة.

2- خطة إدارة أصحاب المصلحة: الهدف من هذه العملية هو تحليل مستوى إشراك أصحاب المصلحة عند تحديد هويتهم، وتحتاج هذه الخطة إلى العناصر التالية التي تعتبر كمدخلات: خطة إدارة المؤسسة، تسجيل وتدوين أصحاب المصلحة، العوامل المحيطة بالمؤسسة ومعلومات تاريخية عن مؤسسات شبيهة.

3- إشراك أصحاب المصلحة: إشراك أصحاب المصلحة يعتبر عملية مستمرة من الاتصالات والعمل بينهم وبين المؤسسة للوصول إلى توافق حول الحاجيات والتوقعات والقضايا التي تهمهم. فهي تعني كذلك المساهمة في الإعلان عن إدارة المخاطر في الشركة وتعزيز الثقة والسمعة بين أصحاب المصلحة.

¹ عبد القادر بادن و عبد القادر بريش، إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية أ/ قسم العلوم الاقتصادية و القانونية العدد 17 - جانفي 2017 . ص 41 - 42.

4- مراقبة عملية إشراك أصحاب المصلحة: تعني متابعة المستوى الحالي من عملية إشراك أصحاب المصلحة، والتدخل من طرف المؤسسة لأخذ ردود الأفعال عن كل مستوى من مستويات الإشراك، مع العمل على تصحيح وتعديل ما أمكن دون تعد الحدود المتعلقة بإدارة المؤسسة. لأن لكل مستوى حدود محددة إن تم تجاوزها فإن ذلك يؤثر سلباً على مصلحة طرف آخر من أصحاب المصلحة. تعرف المراقبة في إطار إشراك أصحاب المصلحة بأنها المتابعة الشاملة لعلاقاتهم مع المؤسسة مع تعديل وضبط هذه العلاقات متى كان ذلك لا يخل بالتوازن المطلوب بين مصالح كل الأطراف.

المطلب الثاني: نظرية الضبط الاجتماعي

الفرع الأول: مفهوم نظرية الضبط الاجتماعي

لقد حظيت فكرة الضبط الاجتماعي باهتمام العلماء والباحثين في حقل العلوم الاجتماعية والتي لم تقف على معنى أو مفهوم واحد ، وترجع الصعوبة في ذلك إلى تعدد نطاق و مجال استخدامه من جهة ولأنه يعتبر محورا مشتركا في العديد من مجالات علم الاجتماع، حيث نجد من أهم المقاربات النظرية التي يمكن أن نعتد عليها في محاولة فهم الأداء الشامل للمؤسسات ووجوب تناغمها مع المجتمع هي نظرية الضبط الاجتماعي لـ: "جون دانيال رينو ، إذ تحاول هذه النظرية الإجابة عن كيف يمكن للفعل الجماعي أن يبنى ويستقر ويتطور؟ وكيف يمكن للضبط أن يكون مسألة ضرورية؟ تركز النظرية على الفرضيات التالية¹:

- المؤسسات يتصرفون داخل النسق الاجتماعي وفق القواعد التي تهيكل سلوكياتهم؛
- القاعدة هي عبارة عن مبدأ تنظيمي يوجه الفعل، والقواعد تتعلق بمشروع فعل مشترك؛
- عملية الضبط الملازم والمستمر تمكن الفعل الجماعي من الاستمرار والتطور وليس القاعدة هي التي تؤطر الفعل الجماعي لوحدها؛
- الفاعلين الاجتماعيين هم الذين يشكلون مصدر الضبط الاجتماعي وتأسيس قواعد السلوك؛
- لا يمكن فهم الفعل الجماعي ضمن نسق من القواعد بل أكثر من ذلك ضمن ديناميكية عملية الضبط واستمراريتها، قواعد الرقابة، التطور، النزاع، المفاوضات، الفاعلين، المشروع... وهذا ما يساعد أحيانا في الوصول إلى قواعد جديدة وأفعال جماعية جديدة؛
- لا يوجد نسق كلي أو شخصي يؤطر جميع الأنساق ويوحد عملية الضبط وإنتاج القواعد بل يوجد عدة أنساق للضبط ويمكنها أن تتعارض في بعض الأحيان.

¹ ادريسي عامر، استخدام التكنولوجيا الحديثة في التنظيم الإداري بين مقاومة التغيير وأساليب التسيير، مذكرة ماستر علم الاجتماع، جامعة سعيدة، 2011، 15.

يمكن تعريف الضبط الاجتماعي بأنه الرقابة الاجتماعية باعتبارها مجموع الاستعدادات المستعملة في المجتمع لضمان التماسك الاجتماعي وضمان احترام القواعد الموضوعة¹. ويرى هولنشيدي أن جوهر الضبط الاجتماعي لا يكمن في آليات المجتمع التي وضعت للتعامل مع السلوك في حالة الأزمات أو في المؤثرات المهمة في تشكيل الشخصية وإنما يتمثل الضبط في تنظيم المجتمع بواسطة القيم والأعراف العامة الملزمة التي تحدد العلاقات بين شخص وآخر وبينه وبين الأشياء والأفراد والجماعات والطبقات والمجتمع ككل².

إن الفكرة الأساسية التي يحاول "جون دانيال رينو" الانطلاق منها هي فهم الفعل الجماعي، وليس فقط فهم الأفعال الفردية المستقلة، لأن هذه الأفعال تؤطرها قواعد ملازمة ومعرفة كيف تتم عملية الضبط الملازم عن طريق هذه القواعد، وهذا ما يسمح لنا بفهم الفعل الجماعي. وهو بهذا يؤكد على تجاوز مفهوم الفاعل بمعزل عن الجماعة والنسق الذي ينتمي إليهما. ويعتقد "رينو" أن العوامل المتمثلة في: (الدوافع الفردية، الضمير الجمعي والأخلاقي، القيم والضغطات الاجتماعية، رقابة السلطة...) لا يمكن لها لوحدها أن تكون مصدراً للفعل الجماعي وسبب استمراره، وإنما يكون استمرار الفعل عن طريق عملية الضبط وعن طريق جملة القواعد التي تهيك وتبني الفعل الجماعي ضمن المشاريع المشتركة بين الفاعلين، ولذلك يمكن أن تتواجد الكثير من نماذج الضبط والقواعد المتباينة التي تتنافس وتتعارض في ما بينها في توجيه الفعل الجماعي.

من هذا المنطلق يتأكد أن المؤسسات باعتبارها جزءاً من المجتمع يجب عليها أن تلتزم بالقواعد والنسق العام الموجود في المجتمع وإلا ستكون هناك ضغوط من جميع أطراف لمجتمع رافضاً الأفعال التي تقوم بها إذا ما لم تكن مطابقة لما يتوقع منها.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الضبط الاجتماعي

إن أهمية الضبط الاجتماعي تكمن في كونه ضرورة لاستقرار النظم والمؤسسات الاجتماعية وضمان سيرورتها و فاعليتها والمحافظة على الأنساق الاجتماعية. إن الضبط الاجتماعي ومهما اختلفت المفاهيم حوله إلا أن المتفق عليه بين جميع المفكرين والفلاسفة أنه يهدف إلى تحقيق التوازن داخل البناء الاجتماعي؛ ومن هنا يمكن تحديد أهمية الضبط الاجتماعي فيما يلي³:

– الضبط الاجتماعي ضرورة لتنظيم العلاقات بين الأفراد وبين المؤسسة والمجتمع ويعتبر أداة من أجل النظام والقضاء على الفوضى و احترام حقوق وحريات الآخرين؛

¹ فيليب ريتور ، الدروس الأولى في علم الاجتماع ،ترجمة محمد حديدي ، دار الأمان ، المغرب ، ط 1 ، 2015 ، ص 9

² فيليب ريتور ، المرجع السابق، ص 93.

³ نور الدين بوعبدلي، عولمة القيم وأثرها على أساليب الضبط الاجتماعي داخل الأسرة الجزائرية، دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجلفة، 2018،

- يعتبر الضبط الاجتماعي آلية من أجل فهم المجتمع واستيعاب أبنيته والكشف عن دور النظم والمؤسسات الاجتماعية في ضبط المجتمع ويشكل دعامة من دعائم الاستقرار والتماسك الاجتماعي ، إذ يرى روس أن الاختلافات في الميول والاتجاهات والحاجات والرغبات وما يسود المجتمع من منازعات ومشاحنات و صراع بين مختلف الفئات والطبقات ذات المصالح المتضاربة والناجمة عن عوامل نفسية واقتصادية وسياسية واجتماعية تستلزم وسائل وأجهزة اجتماعية ضابطة؛
- من خلال الضبط الاجتماعي تمارس الرقابة الاجتماعية سواء من خلال المعايير الاجتماعية أو المعايير القانونية التي تتميز بالتوافق فيما بينها؛
- الضبط الاجتماعي يعزز القيم والمعايير السلوكية كمصدر للدوافع والمواقف والاتجاهات.

ويمكن تلخيص أهداف الضبط الاجتماعي من خلال:

- يهدف الضبط الاجتماعي إلى فرض احترام المعايير الاجتماعية والقانونية على المؤسسات وعدم الإخلال بالبيئة الاجتماعية للمجتمع سواء من خلال الحقوق أو الواجبات؛
- الضبط الاجتماعي يعدل من سلوكيات المؤسسات غير المقبولة ويثني على المقبولة؛
- يهدف الضبط الاجتماعي إلى مشاركة كل المؤسسات من أجل تحقيق أهدافه و غاياته؛
- هدف الضبط الاجتماعي إلى فرض احترام المعايير الاجتماعية والقانونية على المؤسسات وعدم الإخلال بالبيئة الاجتماعية للمجتمع سواء من خلال الحقوق أو الواجبات.

الفرع الثالث: أساليب الضبط الاجتماعي

هناك نوعين من الأساليب وهي أساليب رسمية وأساليب غير رسمية¹:

1- الأساليب الرسمية

- أ- القانون: يعد القانون ومؤسساته من أهم وأقوى وسائل الضبط الاجتماعي كما أنه يعتبر أكثر من ضرورة في الحياة الاجتماعية لما يتمتع من خاصية العمومية والتجريد والإلزام والعقاب و . قد عرف القانون على أنه مجموعة من القواعد القانونية العامة والمجردة والملزمة التي تخاطب كافة أفراد المجتمع وأن الخروج عليها تحت أي مبرر يجعل صاحبه عرضة للمساءلة والعقاب. إن القانون في جوهره يقوم على تنظيم الحقوق والحريات ، حيث أن كل فرد يعرف ماله من حقوق وما عليه من واجبات. إن القانون وما يحمله من خصائص الامتثال وما يتمتع به من مؤسسات وهيئات تسهر على تطبيقه فإنه يعمل على استغراق الانحراف والقضاء عليه مما يضمن للمجتمع تماسكه . فالقانون هو الوسيلة التي يعالج بها المجتمع نفسه

¹ نور الدين بوعبدلي، مرجع سابق، ص214

ويحافظ على كيانه ووجوده ، ومن هنا كان الخروج على تعاليم القانون تهديدا للتماسك الاجتماعي وللمثل الاجتماعية والثقافية والقيم الاجتماعية كما يعتبر إقرار هذه التعاليم وفرضها على الناس أهم عامل للضبط الاجتماعي.

2- الأساليب غير الرسمية:

أ- الدين: يعتبر الدين من أهم وأقوى وسائل الضبط الاجتماعي لما يؤديه من وظائف ترافق حياة الفرد والمجتمع كما أنه يشكل المحور الجوهري والأساسي للنظم الاجتماعية فمن خلاله يستقر المجتمع وبدونه يدخل في حالة فوضى واضطراب. يعتبر الدين من أهم النظم الاجتماعية لما يؤديه من ترسيخ للاستقرار في حياة الفرد والمجتمع وبضمن بذلك قوة وترابط النظام الاجتماعي وذلك كله بفعل العاطفة الدينية والتفاعل مع متطلباتها، كما يضمن تزويد الأفراد والمجتمعات بمنظومة من القيم والمعايير تعتبر كموجهات لسلوكهم وممارستهم كما يقوم بتعويض الأفراد عن الإخفاقات. وتبدو أهمية الدين في الحياة الاجتماعية لما يتميز به من قواعد وقوانين تنظم العلاقات بين الأفراد وبين مجتمعهم ولما يتمتع به من قدرة على توفير الاطمئنان النفسي والسمو بالمشاعر الذاتية.

ب- العادات الاجتماعية: وغالبا ما تعرف العادات بأنها الطرق المستقرة للتفكير والسلوك في المجتمعات ، أو هي "صورة من صور السلوك الاجتماعي استمرت فترة طويلة من الزمن واستقرت في مجتمع معين وأصبحت تقليدية ، وهي أساليب للفكر والعمل ترتبط بجماعة فرعية أو بالمجتمع بأسره . " وتلعب العادات الاجتماعية دورا هاما في عملية الضبط الاجتماعي لا تقل أهمية عن باقي الوسائل الأخرى فهي القوانين والسلطة غير المكتوبة وهي التي ترافق الإنسان في المناسبات والمواقف ، وتسيطر على أفعاله وسلوكه ، كما أن العادات الاجتماعية تستمد هذه القوة من الجزاءات الاجتماعية التي تفرضها سواء من خلال الشكل الإيجابي أو من خلال الشكل السلبي. فالعادات الاجتماعية موجهات لسلوك المؤسسة وتعاملها، بل إنها توجه المؤسسة إلى التصرف المتوقع وتعمل على صقل المتوقع أو النشاط أو الفعل وبلورته ضمن نماذج وأنماط من السلوك والأفعال وردود الأفعال، كذلك من جهة أخرى لا يمكن للمجتمع أن يستقر أو يستمر دون أن تكون هناك عادات اجتماعية تتدخل لدى الفرد أو الجماعة من أجل حملهم على توجيه سلوكهم وفق مبدأ المواءمة الجماعية والتوافق من جهة ، وعلى تنظيم العلاقات بين الأفراد وفق معايير تقدمها لذلك من جهة أخرى.

ت- التقاليد الاجتماعية: وهي عبارة عن طائفة من قواعد السلوك الخاصة بطبقة معينة أو طائفة أو بيئة محلية محدودة النطاق، وهي تنشأ من الرضا والاتفاق الجماعي على إجراءات وأوضاع معينة، خاصة بالمجتمع المحدود الذي تنشأ فيه، ولذلك فإنها تستمد قوتها من قوة الطبقة أو الهيئة التي اصطلحت عليها، وتفرض نفوذها على المؤسسة باسم هذه الجماعات. ومن الأساليب والصور المدعمة للتقاليد نذكر : الشعائر

، الرموز، الاحتفالات ومجموعة أخرى من الوسائل تتمثل في المعتقدات الشعبية الدارجة والحكم والأمثال والأساطير والقصص والأغاني. هذا و تمارس التقاليد ضغوطاً على المؤسسة لكي تتوافق مع أساليب الجماعة التي تنتمي إليها وتحقق الانسجام بين أفراد الجماعة كما أنها تعتبر أداة تنظيمية فعالة للضبط الاجتماعي لأنها تخاطب عموم المجتمع وتعمل على المحافظة على استقرار المجتمع وتماسكه، وتجسد التوافق بين أفراد المجتمع سواء من خلال الوحدة الاجتماعية الفرعية أو من خلال الوحدة الكلية أو العامة.

ث - العرف: وهو اتفاق الناس على اتباع خطة معينة في مختلف ألوان النشاط الاجتماعي، مع إحساسهم بضرورة هذه الخطة كقاعدة قانونية، فهي خطة أو عادة ألفها الناس في تعامل بعضهم مع بعض وجروا عليها حتى يتكون في أنفسهم إحساس بضرورة اتباعها وخاصة في الجماعات البسيطة المحدودة المساحة والأفراد، ويشمل العرف مجموع المعتقدات القائمة بين الناس واستشعار إلزاميتها ليشكل ضغطاً على إتباعه. وهناك اتفاق بين علماء الاجتماع الذين اهتموا بدراسة العرف على أنه مصطلح يطلق على العادات التي تمتاز بارتقائها في درجة إجبارها و إلزامها وضرورتها لتحقيق رفاهية المجتمع والمحافظة على كيانه ويعتبر العرف أهم وسيلة من وسائل الضبط الاجتماعي وذلك باعتباره نسقاً من أنساق المجتمع المعيارية ولما يتميز به من ضغط على المؤسسة والمجتمع والعرف بذلك ناشئ كاشف حام للقواعد القانونية والأخلاقية والروحية .

المطلب الثالث: النظرية المؤسسية الجديدة

تعتبر المؤسسة كظاهرة إدارية تهتم بدراسة الكيفية التي تتشكل فيها الممارسات الإدارية والتنظيمات المرتبطة بها على اختلاف أنواعها، كما تُعنى بدراسة العوامل والأبعاد المشكلة لها أو التي تساعد في تشكيلها عند تحليل وتفسير هذه الممارسات والتنظيمات. ويبرز فيها تسليط الضوء على كيفية تفاعل منظمات الأعمال والمؤسسات مع بيئاتها المتعددة. وسيتم التفصيل في هذا المطلب على النظرية الجديدة للمؤسسة باعتبارها ممهدة للأداء الشامل والإدارة المدمجة.

الفرع الأول: مفهوم المؤسسة الجديدة

ويعتبر مفهوم المؤسسة من المفاهيم ذات الأوجه المتعددة والمتداخلة نظراً لاشتراك عدد من الحقول المعرفية مثل علم الاجتماع، وعلم الاقتصاد، وعلم السياسة، والدراسات التنظيمية، وغيرها، في طروحاتها ونظرياتها، إذ هناك تداخل وأحياناً تضارب بين هذه الطروحات والنظريات.

من بين التعريفات الدالة على المؤسسة وعلى اشتقاقاتها تلك التي أوردها جيبيرسون، فوفقاً له تُعرف المؤسسات بأنها بَرامِج أو قواعد منظمة مبنية اجتماعياً يُعاد إنتاجها أو تشكلها بشكل روتيني، وتعمل كركائز مُقَيِّدة نسبياً للبيئات ذات العلاقة، وتكون مُرتبطة باعتبارات مسلم بها. "فهي عبارة عن الاستراتيجية النظرية التي

تسعى إلى تطوير وتطبيق الأساليب التي تُمكّن من تفسير ودراسة المؤثرات والمسببات المفضية إلى تشكل المؤسسات (أو منظمات الأعمال كأحد مظاهرها) والممارسات فيها.

يعتبر الباحثان ديماجيو وياول من أوائل الباحثين الذين بينوا ميدانيا كيف أن السلوك التنظيمي يحتكم لمظاهر مؤسسية معينة، حيث بينوا كيفية تأثير الأبعاد المجتمعية على التنظيم ميدانياً وفق ما أصبح يعرف بالمؤسسية الجديدة Neoinstitutionalism. حيث تقوم هذه النظرية على تبيان وتفصيل مدى تأثير العوامل المجتمعية باختلاف أنواعها، وبتداخلاتها المتشابكة على الممارسات الإدارية في المؤسسات ومنظمات الأعمال، وكذلك أيضاً الكيفية التي تتشكل فيها هذه الممارسات والتنظيمات المرتبطة بها على اختلاف أنواعها مستجيبة للمؤثرات المجتمعية العديدة، (مثل دور كل من الدولة والاتحادات المهنية ومنظمات الأعمال في نفس القطاع). ولقد تم ذلك على أساس التفريق بين البيئة المؤسسية التي تعكس المجتمع، والبيئة التقنية التي تعكس التنظيم، وبالتركيز على أن التنظيم ليس مقيداً فقط بالبيئة الاقتصادية والتكنولوجية.

وبسبب الوزن الكبير الذي أولته المؤسسية الجديدة المرتبطة بالدراسات التنظيمية، التي تركز بشكل رئيسي على مساهمات علم الاجتماع بالبعد المجتمعي واعتبارها بشكل أساسي أن الظاهرة التنظيمية تنحو لأن تكون متشابهة بفعل تأثير القوى المؤسسية المجتمعية، كما يجسد ذلك مفهوم ما يدعى تشابه التشكل البنوي (structural, isomorphism)، تم انتقادها من قبل العديد من الدراسات اللاحقة التي رأت ضرورة إيلاء المؤسسية العقلانية rationalized institutionalism والخيارات العديدة المتاحة من خلالها، والتي ليس من الضروري أن تنقيد بالسياق المجتمعي العام، الدور الذي تستحقه في تشكل الممارسة الإدارية. وهكذا، ووفقاً لطروحات الاتجاه الناقد يساهم كلاً من البعدين المجتمعي والعقلانية في مأسسة الممارسات الإدارية والتنظيمات المرتبطة بها.

الفرع الثاني: سياق المؤسسية الجديدة في المسؤولية الاجتماعية

إن أساس ظهور المؤسسية الجديدة والبحث عن الشرعية المجتمعية التي تقود بعض القرارات والسلوكيات في المؤسسة، يكون من خلال مبدأ التشكل الذي ينشأ داخل المجال التنظيمي والمبدأ المؤسسي الذي يقود عملية التغيير. فترتكز النظرية المؤسسية الجديدة على البيئة المؤسسية، إذ يوجد خارج المؤسسات مجموعة من القيم، المعايير والنماذج التنظيمية التي تؤثر على هيكلتها وطريقة تسييرها. من جهة أخرى هذه النظرية تصف المؤسسات كوحدة موجودة في سياق اجتماعي مترابط ومشكل اجتماعيا في البيئة الموجودة فيها. فالبيئة المؤسسية للمؤسسة تتميز اليوم بوجود فاعلين مؤثرين في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التي تحمل قيم انسانية، اهتمامات اجتماعية وبيئية، وتتعلق أساساً بمنظمات المجتمع المدني، المستثمرين، العمال، المستهلكين، النقابات، زيادة على وجود الحركات الاجتماعية المسماة بالمنظمات غير الحكومية. هؤلاء الفاعلين لهم ضغوطات على المؤسسة وحثها على اتباع قواعد مؤسساتية، وتطبيق أعمال جديدة في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهذا بالالتزام بأمور مفروضة وأيضاً بالجوء إلى مسارات اختيارية من طرف المؤسسة. كما ساعد هؤلاء الفاعلين إلى خلق أجهزة لمراقبة ومتابعة أنشطة المؤسسات من خلال تقارير المسؤولية الاجتماعية

للمؤسسة، الوكالات، المراجعات، ومطابقة ومنح الشهادات للأنظمة الادارية، وهذا ما ساعد على ظهور العديد من اجراءات خاصة ب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأدوات القياس وغيرها. هؤلاء الفاعلين لهم سلطة مهمة في تفسير المؤسسة، موارد ضرورية لها، وكذا سلطة إعطاء الشرعية والذي يظهر من خلال سمعة المؤسسة.

إن النظرية المؤسسية الجديدة تعتبر كإطار نظري دقيق من أجل دراسة كيفية نشر سياسة المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية الخاصة بها، وأيضاً في كيفية تنفيذها من خلال الضغوطات المؤسسية وهذا ب¹:

التشكل القسري: التي ترتبط بالتشريعات والأنظمة والقواعد التي يتم سئها، فنجد في بعض الحالات الفاعلين يطالبون المؤسسات بالحصول على شهادة إيزو 14001 للبيئة فتصبح بذلك ضرورة وقسرية على المؤسسة مثل باقي القوانين والأنظمة التي يجب الخصوع لها.

التشكل المُقلّد: الذي يرتبط بتبني تشكالات تنظيمية محدّدة من قبل بعض المؤسسات مشابهة لغيرها من المؤسسات، وهذا لتجنب عدم التأكد عند تطبيق بعض الإجراءات، وكذا تبني ادوات ووسائل مستعملة مسبقاً دون المخاطرة بأدوات ووسائل جديدة.

التشكل المعياري: والتي ترتبط بالحرفية أوالمهنية ومعاييرها وشروطها. فبغض النظر عن الأمور المفروضة من القانون وغيرها، هناك ممارسات خاصة بحرفية المهنة، وهذا من خلال الجمعيات المهنية، التكوينات، الجامعات وغيرها، فالمعايير لا تحتوي على عقوبات لعدم تطبيقها، لكنها توجه السلوكات، توضح القواعد الإدراكية، وطرق مناهج مشابهة جديدة.

المبحث الثاني: الأداء الشامل

إن النظرة الكلاسيكية للأداء التي كانت تقوم على البعد الاقتصادي فيما يخص الوصول إلى نتائج مالية مرتفعة أصبحت كجزء فقط من الأداء الشامل للمؤسسة؛ حيث صارت تتعدى إلى الأبعاد الاجتماعية والبيئية المختلفة، وهي في الوقت الحالي من العناصر الحساسة في سير المؤسسات؛ إذ يجب عليها أن تخلق قيمة تلبي رغبات جميع الأطراف ذات المصلحة والتي تتطلب تحقيق مستويات عالية في أداء أنشطتها. إن تجسيد الأداء الشامل في المؤسسة يعتمد أساساً على مجموعة من النماذج والطرق والأدوات التي تطبق لجمع مختلف هذه الأبعاد والوصول إلى التحسين المستمر للأنظمة والنتائج التي تقوم بها المؤسسة.

¹ Menel ben mlouka et Ezzedine boussoura, La Théorie néo-Institutionnelle contribue t-elle à l'éclairage du concept de Responsabilité Sociétale ?, http://www.aderse.org/docatelecharger/congres_aderse_2008.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الشامل

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء الشامل بمختلف أبعاده، مكوناته والأساسيات التي يقوم عليها، كما سيتم التعرف على العوامل التي تحدد نجاح وتحقيق المستويات العالية للأداء الشامل.

الفرع الأول: تعريف

يُعرف الأداء الشامل على أنه تجميع للنتائج الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية¹. و يعني الأداء الشامل أيضا أن الأداء ليس فقط النتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين، فشمولية الأداء يتطلب مراعاة مصالح العمال والمجتمع المحلي والزبائن والبيئة الطبيعية و كذلك الأجيال المستقبلية².

ظهر مفهوم الأداء الشامل في الكتابات الإدارية من أجل تطوير استعمال إستراتيجيات التنمية المستدامة من طرف المؤسسات وتقديم تقارير حول مسؤولياتها الاجتماعية إلى مختلف أصحاب المصلحة³. وحسب كثير من الباحثين، فإن الأداء الشامل هو الذي يراعي و يدمج الأبعاد الأربعة للأداء:

1. البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم. ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2. البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية⁴.

إذا نستنتج مما سبق، أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

3. البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم . وتتجلى أهمية هذا

¹ Angèle Renaud et Nicolas Berland, **Mesure de la performance globale des entreprises, Comptabilite et environnement**, May 2007, France, 2007, p.3.

² Nicole Notat, **La performance à quel prix**, Les Entretiens de Valpré 2007, Centre des congrès et les séminaires de Valpré, Lyon, 2007, p.10.

³ Christophe Germain et Stéphane Trebucq, **La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions**, Semaine sociale Lamy, France, 2004, p.35.

⁴ الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 2009/07-2010، جامعة الجزائر، ص 219.

الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذليُ نصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات،)¹.

4. البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين مفهوم الأداء، السلوك والإنجاز، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.²

إن مايمكن ملاحظته هو أن المؤسسات تقوم بإدارة علاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة الأساسية (العمال، المساهمين، الزبائن، الموردين، البيئة، المجتمع المدني) وهذا بالإعتماد على مؤشرات الإشباع الخاصة لهذه الأطراف، لكن لا يعتبر هذا الأساس (الإشباع) هو نفسه الأداء. فالأداء الشامل يكون ناتجا من التعديل التنظيمي الذي تقدم به المؤسسة والذي يشمل مجموع المبادئ، العمليات والنتائج.³

لذلك يشير مفهوم الأداء في عمومته، إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى، يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية.⁴

1. الفاعلية Efficiency: الكفاءة تعني القدرة على تدنية الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب، وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة⁵. فهي تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود؛ بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.

¹ المرجع نفسه.

² حمادي نبيل و عبادي فاطمة الزهراء، "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي أداء وفعالية المنظمة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر: 10-11 نوفمبر 2009، ص3.

³ Christophe Germain et Stéphane Trebucq, Op.cit, p.137.

⁴ الشيخ الداودي، المرجع السابق، ص217.

⁵ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2002، ص415.

2. الفعالية Efficacité: وتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة؛ بمعنى رآهمل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يُوْدَى لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة تُؤدى دون مبرر¹.

ويمكن القول بأن الفعالية هي قدرة المؤسسة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها لتحقيق أهداف محددة، بمعنى مدى الوصول إلى الأهداف.

يعتبر هذين المفهومين (الكفاءة والفعالية) ملازمين لبعضهما البعض، ولكن لا يجب أن يستخدمهما بالتبادل، فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافا ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلبا على فعاليتها، ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها "إنجاز العمل بشكل صحيح" بينما الفعالية هي "إنجاز العمل/الشيء الصحيح" وهكذا فإن المفهومين يكمل كل منهما الآخر.

الفرع الثاني العوامل المحددة للأداء الشامل

تتحدد العوامل المؤثرة في الأداء الشامل على حسب السياق الذي تنشط فيه المؤسسة، ويمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية وخارجية².

1. العوامل الداخلية: وهي مجموع العناصر التي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها خلال أعمالها اليومية وهي تشمل، العوامل الإدارية، العوامل التشغيلية والعوامل الاقتصادية.

أ - العوامل الإدارية: وتتضمن:

- الهياكل التنظيمية الداخلية والإجراءات الإدارية؛
- التحديد المبكر للفرص المحتملة واستغلالها؛
- التحديد الدقيق للمخاطرة المحتملة التي يمكن أن توجهها المؤسسة وإدارتها بشكل سليم للحد منها؛
- التحسين في بيئة العمل وخلق جو مساعد للعمال في أداء وظائفهم.

ب - العوامل التشغيلية: وتتضمن

- تحديد المشاكل البيئية والعمل على تقليل الآثار البيئية التي يمكن أن تولدها المؤسسة؛
- العمل على التقليل من المدخلات المادية في العمليات الإنتاجية ومحاولة الحد من استهلاك الطاقة (الكفاءة البيئية).

ت - العوامل الاقتصادية: وتتضمن

¹ المرجع نفسه.

² Francisco Székely and Marianna Knirsch, **Responsible leadership and corporate social responsibility**, European Management Journal, Vol 23, No 6, 2005, pp.629-630.

- استغلال الفرص السوقية الجديدة؛
- التقليل من التكاليف؛
- الإبداع التكنولوجي.

2. **العوامل الخارجية:** وهي مجموع العناصر خارج المؤسسة التي يجب على المدراء أن يتصرفوا ويستجيبوا تجاهها بأحسن الطرق، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل حكومية وعوامل تتعلق بالأطراف ذات المصلحة.

أ - العوامل السوقية: وتتضمن

- تنويع المنتجات؛
- القيم الخاصة بالعملاء (الاستهلاك الأخضر، حقوق الإنسان...)، وتطويرها خاصة في مجال الأخلاقي والمجتمعي؛

• الدخول إلى أسواق جديدة؛

• المنافسة في القطاع المتواجدة فيه المؤسسة؛

• الحصول على اليد العاملة الكفؤة من سوق العمالة

• سمعة المؤسسة.

ب - العوامل الحكومية: وتتضمن

• التطور والتجديد المستمر للقوانين التي تمس أنشطة المؤسسة؛

• تراخيص التشغيل المفروضة أو الاختيارية.

ت - العوامل الخاصة بالأطراف ذات المصلحة: وتتضمن

• وجوب الشفافية الكاملة وسهولة الحصول على المعلومات؛

• إعداد التقارير الكاملة عن أنشطة المؤسسة التي يمكن أن تكون سلبية في بعض الحالات (التلوث

والنفايات)؛

• اعتماد قوانين العمل الدولية (منظمات حقوق الإنسان).

بصفة عامة يمكن تلخيص جميع هذه العوامل في عوامل رئيسية يجب أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار.

هذه العوامل هي: القيادة والرؤية، المرونة في التغيير والانفتاح تجاه البيئة الخارجية¹.

1 - **القيادة والرؤية:** يتوجب على الإدارة العليا أن تضع المقومات الأساسية لتطوير الأداء الشامل وكيفية

تحقيقه؛ فهناك العديد من المقاييس التي يجب تبنيها من طرف الإدارة العليا لتحقيق نظام إداري يدفع نحو تطوير

الأداء الشامل. هذه المقاييس يجب أن تشمل أيضا التطوير في المنتجات والعمليات وكيفية إشراك العمال في

¹ Francisco Székely and Marianna Knirsch, **Op.cit**, p.631.

تحقيق الأهداف المسطرة. وكذلك ربط هذه الأهداف والقيم في الاستراتيجية والسياسة والثقافة الخاصة بالمؤسسة. إن تحقيق مستويات عالية من الأداء الشامل لا يتحقق إلا بتحديد غايات وأهداف ثلاث المبادئ التشغيلية للمؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت الإدارة العليا لها نظرة وطموح والتزام لتحقيق مستويات عالية من الأداء.

2- **المرونة في التغيير:** إن تحقيق الشمولية في الأداء يركز على الجهود المتواصلة في محاذاة جميع الأنشطة مع طبيعة نشاط المؤسسة. بمعنى وجوب دمج معيار الشمولية في استراتيجية وسياسة المؤسسة. إن تحقيق هذا الأمر يقوم على اعتماد نظام لقياس الأداء ومتابعته بشكل مستمر لإدخال التعديلات اللازمة في الوقت الملائم لضمان المحاذاة المنشودة مع طبيعة وأهداف المؤسسة.

3- **الانفتاح تجاه البيئة الخارجية:** من المهم التفاعل مع الأطراف ذات المصلحة الأساسية وليس فقط مع المساهمين أو المستهلكين لتحقيق الغايات المالية؛ بل يجب عليها أن تفتح حوار مع كل الأطراف ذات المصلحة وهذا ما يسمح بالتعلم المستمر للمؤسسة حول بيئتها وتحقيق منتجاتها، تحسين عمليات وإبداع يستوفي توقعات الأطراف ذات المصلحة.

المطلب الثاني : تحسين الأداء الشامل

الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى¹.

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/خارجي)؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛
- التركيز على النظم والعمليات؛
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

1. دوافع تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية: يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين

أدائها، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة.

أ- **دوافع التحسين المستمر:** من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي: معدلات التغير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة²:

¹ عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، الجزء 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص11.

² عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص10.

● **معدلات التغير السريعة:** وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

● **الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة، الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

● **الاهتمام بالجودة:** ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

● **المنافسة:** وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

ب- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة: التنمية المستدامة هي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة¹.

فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي: الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تحدد فقط بالبيئة، ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد.

إن التنمية المستدامة تتطلب التنمية الاقتصادية ولكن بشرطين هما: أن تكون الثروات المخلوقة موزعة توزيعاً عادلاً، والموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يتوافق والتوازن البيئي، فهي تهتم بضمان الاستمرارية إلى الأفضل بأحسن الشروط للأجيال القادمة².

¹ Ibid, p.03.

² Yves Enregle et Annick Souyet, **Op.cit**, p.110.

أما على المستوى الجزئي الخاص بالمؤسسات الاقتصادية فالتنمية المستدامة لها علاقة بما يسمى المسؤولية الاجتماعية أو المجتمعية للمؤسسات، وتُعرف بأنها: "الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة"¹.

فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أدائها هي²:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية؛
- تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛
- التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

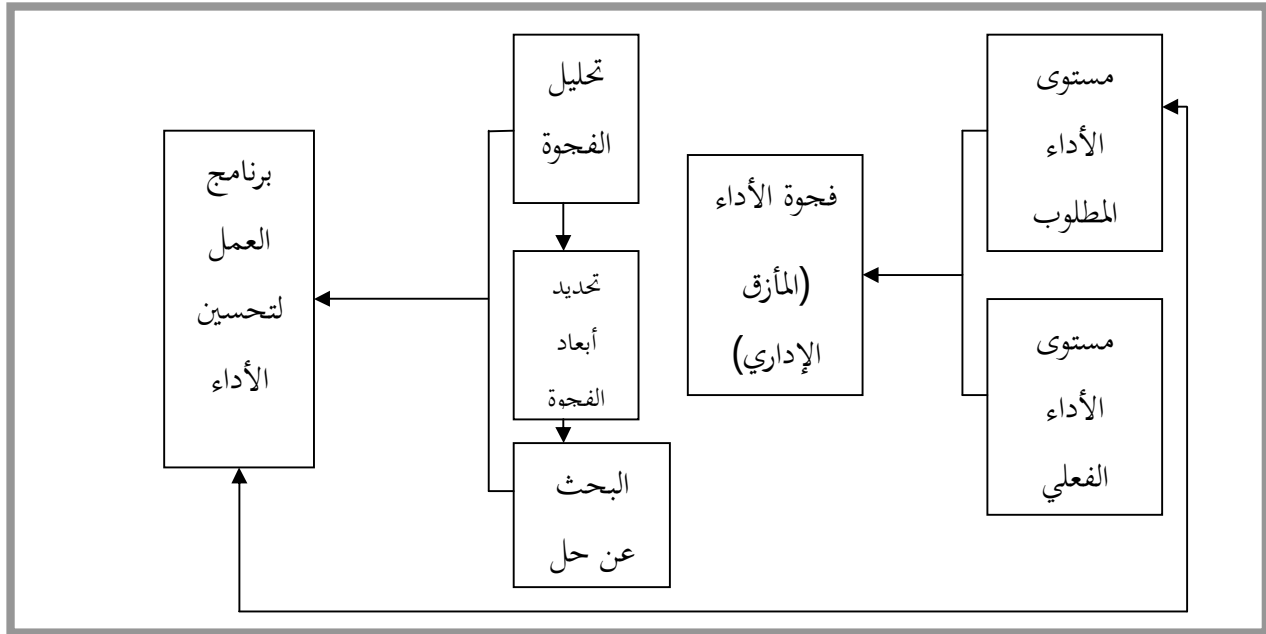
2. نموذج تحسين الأداء: من أجل تحقيق التحسين، تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف³، وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء.

¹ Yves Enregle et Annick Souyet, **La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)**, Arnaud Franel Editions, Québec, 2009, p.129.

² Alain JOUNOT, **100 questions pour comprendre et agir: RSE et développement durable**, AFNOR, Paris, 2010, pp.15-16.

³ شريفي مسعودة و دولي سعاد، "تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي"، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10 و 11 نوفمبر 2009 جامعة المسيلة، الجزائر، ص 4.

الشكل رقم (1): نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002، ص147.

يتبين من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات وهي:

الخطوة الأولى، تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار المؤسسة ضمن أولوياتها و قدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

الخطوة الثانية، البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء ،لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

الخطوة الثالثة، اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة؛ لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها على جميع المستويات.

الخطوة الرابعة، التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزا للتنفيذ، ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة، مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل؛ لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها، بدءا بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط¹.

الفرع الثاني: قياس وقيادة الأداء

منذ أكثر من قرن، كتب "لورد كيلفين" قائلا²: "عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عنه وتعتبر عنه في صورة أعداد وأرقام، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيئا عنه، ولكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، يكون معنى ذلك أن معرفتك به ضئيلة أو غير مرضية". كما يضيف "جينز" بأن: "ما يتم إخضاعه للقياس بالطريقة السليمة، يزداد احتمال أدائه بطريقة سليمة".

إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياسا شاملا لجميع أبعاد الأداء. والجدول التالي يوضح المقاييس الأكثر إستعمالا لقياس الأداء:

¹ علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص 287.

² كريس أشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مركز خبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001، ص 30.

الجدول رقم(1): تصنيف مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الفاعلية	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، ون تدابير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة إنجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد، ون معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل	المخرجات إزاء المدخلات
مكان العمل	الوسائل والمعايير والأنظمة المستعملة لحماية صحة وسلامة العمال في مكان عملهم وكذا وسائل المؤسسة	عدد الحوادث المسجلة خلال فترة زمنية
البيئة	الجوانب والآثار البيئية للمؤسسة وسياساتها البيئية	حجم الأضرار البيئية الناتجة عن المؤسسة
المجتمع	علاقة المؤسسة بالمجتمع	نسبة دعم المجتمع للمؤسسة، التقارير الإيجابية والسلبية الصادرة من المنظمات غير الحكومية وممثلي المجتمع حول المؤسسة

المصدر: وائل محمد صبحي وطاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء ويطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص78. (بتصرف)

فيتينين أنه لاشك أن عملية قياس الأداء الناجحة، هي العملية التي تعطي نتائج موثوقة لإنتاجية العمل، كذلك فعلى جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة.

كما يمكن الاعتماد على نماذج تقييم الأداء المتميز في قياس الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية. ولعل أفضل نموذجين مستعملين حالياً عالمياً، هما نموذج الجائزة الأوروبية للأداء المتميز Foundation European Of Quality Management «EFQM» ونموذج الأداء لبالدريج MALCOM BALDRIGE AWARDS . "فالنموذج الأول معمول به في أوروبا أما الثاني فهو متعارف على استعماله في الولايات المتحدة الأمريكية. يركز النموذجان على أدوات و مؤشرات قياس متعددة و متشعبة منها على وجه الخصوص مؤشرات لقياس الأداء المجتمعي".¹

بالنسبة للنموذج الأوروبي للأداء المتميز European Foundation Of Quality Management «EFQM»، فقد وضع من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة حيث خصصت الجائزة للشركات الأوروبية فقط.

¹ العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة حالة قطاع صناعة الاسمنت بالجزائر،"، الملتقى الدولي العلمي أداء وفعالية المنظمة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر: 10-11 نوفمبر 2009، ص13.

واشتملت على مجموعة من العناصر أو المعايير خصص كل منهما عدد من النقاط حسب مدى أهميته. وتعطي الجائزة الأوروبية الأهمية اللازمة للمسؤولية الاجتماعية والبيئية حيث تري "أن البحث عن التميز يتجاوز مجرد احترام الإطار القانوني المخصص لاحترام البيئة و للعمال بل إن المنظمة المتميزة هي تلك التي تتصرف بروح المسؤولية اتجاه كل الأطراف ذات المصلحة عن طريق النزاهة و الإفصاح و المسائلة و هي تلك التي تتصرف بكل مسؤولية في الحاضر و في المستقبل." ويقدم النموذج الأوروبي "منهجية واضحة تساعد الإدارة في تحقيق إدارة التميز يطلق عليها RADAR وهي، على التوالي، الحروف الأولى من كلمات Review، Assessment، Deployment، Approach، Results. وتتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة (مجموعة عناصر النتائج حسب النموذج)، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع السياسات و الإستراتيجيات و تخطيط العمليات و حشد الموارد و العلاقات (أي استثمار الممكنات حسب النموذج)، تفعيل هذه الممكنات و وضعها موضع الحركة و التشغيل و إطلاق طاقاتها، و تجري عمليات متابعة و تقييم الأداء و الكشف عن الانحرافات أو البعد عن النتائج المستهدفة ، ومن ثم تتخذ الإجراءات لتصحيحها و تحسين الأداء (أي تتم عملية التعلم و الابتكار وفق المجموعة الثالثة من عناصر النموذج)."¹

أما عن نموذج الأداء لمالكوم بالدريج MALCOM BALDRIGE AWARDS، فهو يتناول عملية قياس الأداء المؤسسي حيث يتضح من خلال النموذج أن عملية التقييم المؤسسي للأداء تستند إلى تقسيم مجالات الأداء للنشاط إلى أربعة محاور أساسية هي²:

- نتائج أداء مرتبطة بالعملاء
- نتائج أداء مرتبطة بالجوانب المالية و التسويقية
- نتائج أداء مرتبطة بالموارد البشرية للمؤسسة
- نتائج أداء مستويات الكفاءة والفاعلية للمؤسسة بما تتضمنه من تميز الأداء لعمليات التشغيل والتوريد لمداخلات النشاط.

ويحدد معيار بالدريج BALDRIGE أربعة خصائص أساسية للأداء المؤسسي هي³:

- يركز المعيار على مخرجات النشاط المذكورة أعلاه؛
- يركز المعيار على النتائج و ليس النظم المطبقة والإجراءات المتبعة حيث أن مثل هذه الجوانب يتوقف اختيارها على حجم المؤسسة وطبيعة النشاط؛
- يساعد المعيار على التحليل المؤسسي في ضوء أهداف المؤسسة.

إن من أهم الوسائل التي تساعد في قيادة الأداء، هي بطاقة الأداء المتوازن؛ والتي قدمها كل من D.NORTON و R.KAPLAN، باعتبارها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ، وخارطة مسار

¹ المرجع نفسه.

² المرجع نفسه.

³ محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية : بحوث و دراسات، 2005، ص100.

شمولي للمؤسسة لتتبع ترجمة الرسالة إلى مجموعة مترابطة بمقاييس الأداء، تساهم في انجاز الأعمال ووضع إستراتيجية الأعمال، واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي، وصولاً إلى أهداف المؤسسة.

وتشمل بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور رئيسية يتم من خلالها صياغة و تنفيذ ومراقبة الإستراتيجية

وهي:

- المحور المالي: للنجاح مالياً ماذا يجب أن نقدم للمساهمين؛
 - محور العمليات الداخلية: من أجل إشباع الأطراف ذات المصلحة كيف يجب أن تكون العمليات؛
 - محور الزبائن: لتنفيذ رؤية ورسالة المؤسسة، ماذا يجب أن نقدم للزبائن؛
 - محور التعلم والنمو: لتنفيذ رؤية ورسالة المؤسسة، كيف نحافظ على قدرتها في التغيير والنمو.
- فدور بطاقة الأداء المتوازن يكمن في ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة واستراتيجياتها، إلى أهداف خاصة بكل محور وأيضاً إلى مؤشرات عملية تساهم في تنفيذ رؤيتها. ونتيجة للإهتمامات المتزايدة بالجوانب غير الإقتصادية وضغوطات التنمية المستدامة، تم إضافة المحور الخامس وهو المحور البيئي والمجتمعي لتصبح بطاقة الأداء المتوازن المستدام، حيث تم تكوين كل من بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي ودمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة، وإضافة بعد خامس يأخذ الأمور البيئية والمجتمعية في الحسبان¹.
- من خلال جميع هذه الأساليب وغيرها، يعتبر الأداء الشامل للمؤسسة مجموع القيم المولدة لجميع الأطراف ذات المصلحة؛ فسيرونة النمذجة في خلق القيمة المنتظرة من قبل الأطراف ذات المصلحة، تكون بتقسيم المؤسسة إلى أنظمة فرعية وهي العمليات، ثم تحديد الأطراف ذات المصلحة بالنسبة لكل هدف من هذه الأهداف الإستراتيجية. تبدأ عملية خلق من دخول التدفقات الموجودة داخل العمليات إلى غاية خروجها ونموذجها (خلق القيمة) يكون حسب²:

- تحديد الأهداف العامة وفق النتائج المنتظرة والوقت اللازم ثم الأهداف الخاصة بكل عملية؛
- الموارد اللازمة، المتاحة والمنتظرة؛
- تحديد المناهج والوسائل لمتابعة الأعمال والنتائج؛
- تنظيم تنفيذ الأعمال والنتائج.

إن تعظيم خلق القيمة يكون بثلاثة عوامل أساسية هي:

¹ مراد رايح كواشي ومريم السعيد بودودة، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 2، 2017، الأردن، ص239.

² Thierry HOUGRON, *Le pilotage de la valeur*, DUNOD, Paris, 2003, p.85.

- التنظيم الجيد، بكونه مساعدا لإنتاج أقصى حد ممكن من القيمة بواسطة فعالية الإستجابة لمتطلبات الزبائن الداخليين والزبائن الخارجيين؛
- أدوات مراقبة تطور القيمة وإستهلاك الموارد بواسطة متابعة مؤشرات لوحة القيادة؛
- نظام فعال للتحسين المستمر.

من هذا المبحث يمكن القول أن الأداء الشامل هو المفهوم الذي يبحث في تحقيق نتائج مرتقعة في جميع جوانب أنشطة المؤسسة بالنسبة للأطراف ذات المصلحة الخاصة بها، وهذا يكون بالتركيز على أبعاد معينة واتباع مجموعة من النماذج لأجل تحقيقه. إن بناء هذه النماذج والتحكم في هذه الأبعاد لا يكون إلا بوضع نظام إداري يضمن النتائج المرجوة للوصول إلى الأداء، وهذا ما سيتم محاولة فهمه في هذا المبحث الآتي وكيفية تكوينه.

المطلب الثالث: الأداء الشامل في ظل التنمية المستدامة

الفرع الأول: مفهوم التنمية المستدامة

ظهرت محاولات عديدة لإعطاء تعاريف للتنمية المستدامة كل وفق المنظور الذي يعتمد عليه، وما زالت تلك المحاولات متواصلة إلى غاية اليوم، فمن منظور المؤسسة الإقتصادية والذي يخدم هدف هذه الدراسة نجد فتعتبر التنمية المستدامة على أنها "النتيجة الحتمية لرغبة مجتمعية ومسؤولة مبنية على أساس المراعاة الشاملة والمتوازنة للأداء الاقتصادي وللأبعاد الاجتماعية وكذلك حماية البيئة تحقيقا لرغبتين وهما تشجيع التوزيع العادل للثروات وأيضا حماية مستقبل وفوائد الأجيال المقبلة. هذه الرغبة تطبق على كل من الدول عند وضعها للسياسات العامة وعلى المؤسسات بدمجها للاقتصاد والبيئة والمجتمع ضمن غاياتهم ومهامهم"¹

وتعرف التنمية المستدامة كذلك على أنها سيرورة تغيير، بواسطة استغلال الموارد، وتوجيه الاستثمارات، والتغيرات التقنية والمؤسسية التي تحدث التناقص أو التكامل وتدعم الطاقات الحالية والمستقبلية بهدف إرضاء الحاجات البشرية². من هذين التعريفين نجد أن التنمية المستدامة تحاول تحقيق التوازن بكل من الفعالية الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية للمؤسسة وهذا للحفاظ ولضمان استغلال أفضل للموارد والبيئة وتحقيق الرفاهية الاجتماعية على المدى الطويل سواء للمؤسسة ومكوناتها وكذلك للمجتمع والأجيال القادمة.

وتجدر الإشارة هنا إلى مفهوم الإستدامة وهو الذي يربط بين التنمية والتنمية المستدامة، حيث عرفت الاستدامة على أنها "كيفية تحقيق النمو الذي يأخذ بعني الاعتبار ويراعي الجوانب الانسانية بكل أبعادها

¹ Jean SUPIZET, **Le management de la performance durable**, Edition d'organisation, 2002, p.74

² Beat Burgenmeier, **Economie du développement durable**, 2 édition, Boeck Université, Bruxelles, 2005, p.38.

الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية، ولن يتم ذلك دون القضاء عل كل أشكال الاختلالات والفوارق سواء كانت داخل نفس المجتمع أي بين مختلف الفئات التي تشكله وكذلك بني دول الشمال والجنوب أو بين مختلف الأجيال¹. "ومنه فإن الإستدامة²:

– تدعو إلى عدم استمرارية الأنماط الاستهلاكية الحالية سواء في الشمال أو في الجنوب واستبدالها بأنماط استهلاكية وإنتاجية مستدامة. وبدون تحقيق مثل هذه التطورات فلا مجال لتطبيق حقيقي لمفاهيم التنمية المستدامة.

– تؤكد على الارتباط المتبادل الوثيق ما بين التنمية البيئية والاقتصادية والاجتماعية وأنه لا يمكن إعداد أو تطبيق أية إستراتيجية أو سياسة مستدامة بدون دمج هذه المكونات معا.

– من المنظور الاقتصادي تعني الاستدامة استمرارية وتعظيم الرفاهية الاقتصادية لأطول فترة ممكنة، أما قياس هذه الرفاهة فيكون عادة بمعدلات الدخل والاستهلاك ويتضمن ذلك الكثير من مقومات الرفاهية الإنسانية مثل الدخل والطعام والسكن والنقل والملبس والصحة والتعليم. أما في بعدها الاجتماعي، فالاستدامة تعني الاهتمام بتوفير فرص الحصول على العمل والخدمات العامة وأهمها الصحة والتعليم والعدالة. أما من منظور بيئي، فإن الاستدامة ترتبط بمفهوم رعاية البيئة أو الإعتناء بها ويكون ذلك بتحقيق ما يسمى بالكفاءة البيئية.

التنمية المستدامة هي تنمية بثلاثة أبعاد، اقتصادي واجتماعي وبيئي، أي أن التنمية المستدامة تنمية لا تركز على الجانب البيئي فقط بل تشمل أيضا الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، حيث تتربط هذه الأبعاد فيما بينها كما يلي³:

(1) **اقتصاديا:** النظام المستدام اقتصاديا هو النظام الذي يتمكن من إنتاج السلع والخدمات بشكل مستمر وأن يحافظ على مستوى معين قابل للإدارة من التوازن الاقتصادي ما بين الناتج العام والدين العام، وأن يمنع حدوث اختلالات اجتماعية ناتجة عن السياسات الاقتصادية.

(2) **بيئيا:** النظام المستدام بيئيا يجب أن يحافظ على قاعدة ثابتة من الموارد الطبيعية، تجنب الاستنزاف الزائد للموارد المتجددة وغير المتجددة، ويتضمن ذلك حماية التنوع الحيوي والالتزان الجوي وإنتاجية التربة والأنظمة البيئية الطبيعية الأخرى التي لا تصنف عادة كموارد اقتصادية.

¹ Christian BRODHAG, **Développement durable – responsabilité sociétale des entreprises**, congrès international avec exposition d'innovations le management durable en action, 4 – 6 septembre 2004, Université de Genève, p.3.

² العايب عبد الرحمان، وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف، العدد 11، 2011، ص 170.

³ العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2011، ص 25.

(3) اجتماعيا: يكون النظام مستداما اجتماعيا في تحقيق العدالة في التوزيع، وإيصال الخدمات الاجتماعية كالصحة والتعليم إلى محتاجيها والمساواة في النوع الاجتماعي والمحاسبة السياسية والمشاركة الشعبية. كما أن الشكل التالي يعطي صورة أخرى لهذا الترابط.

من هذا الترابط يظهر أن التنمية المستدامة قد شملت أهم الأبعاد لتحقيق الأداء الشامل وكذا الترابط الموجود فيما بينها، هذا المفهوم الذي يعطي الأساس في كيفية دمج هذه الأبعاد في إدارة المؤسسة وهو ما سيتم توضيحه في التالي.

الفرع الثاني: التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية

من أهم المفاهيم المرتبطة مباشرة بالتنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسة ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية و المسؤولية البيئية بالإضافة للأبعاد الاقتصادية، هذه الأبعاد و المسؤوليات تعتبر من أهم ما يعتمد عليه في التطبيق العملي للتنمية المستدامة داخل المؤسسة. فبالنسبة للمسؤولية المجتمعية للمؤسسات تعتبر من أهم المفاهيم التي يتم تداولها عند التطرق إلى علاقة المؤسسة الاقتصادية بالتنمية المستدامة. وقد عرفت المسؤولية المجتمعية للمؤسسة الاقتصادية على أنها "تجنيد كل طاقات المؤسسة كي تساهم بشكل ايجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية في أنشطتهم وهذا حتى تصبح ملائمة مع أهداف التنمية المستدامة وعليه فإن الطريقة التي يجب إن تعمل بها المؤسسات لدمج الاهتمامات و القضايا الاجتماعية و الاقتصادية و البيئية في صنع القرار و تعمل على تطبيق القوانين و التعليمات التي لها علاقة بمكافحة الفساد و الرشوة، وتلتزم بالحفاظ الصحة و السلامة وحماية البيئية و حقوق الإنسان و العمال¹.

تكتسي التنمية المستدامة أهميتها في المؤسسة من خلال²:

(1) التنمية المستدامة عنصر من عناصر تحقيق الأداء: إن إدماج التنمية المستدامة في طرق وأساليب سير المؤسسة يسمح لها بالانخراط وانتهاج عملية التحسين المستمر. ويسمح لها مع مرور الزمن الحصول على آثار ايجابية تسمح بتحقيق وتلبية واستجابة لكل متطلبات الزبائن دون التفريط في تحسين الإنتاجية مع الاهتمام بالبعد الاجتماعي.

(2) تثمين جميع موارد المؤسسة: لا يمكن أن تعتمد على التحسين المستمر كقاعدة في الإدارة بدون وجود مشروع موحد لجميع الجهود الموجودة داخل المؤسسة والجامع لكل الموارد بحيث يكون هو الوحيد القادر على تثمينها وإعطائها قيمة. وعليه على مسيري المؤسسات أن يحددوا الأهداف التي من شأنها أن تشبع رغبات كل

¹ العايب عبد الرحمان، وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص171.

² العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 70-72.

العمال ورغبات المؤسسة. ويكون ذلك بتطوير وتنمية التكوين المتواصل، تشجيع روح المبادرة، تشجيع الابتكار، تمكين وتحويل الخبرات للآخرين. كل هذه الأمور من شأنها أن تساعد على تحسين الأداء بعيداً عن المؤشرات الاقتصادية فقط.

(3) المسؤولية الاجتماعية للشركات عامل من عوامل ضمان بقاء المؤسسة: تسعى بعض المؤسسات مهما كان شكلها إلى الاهتمام وتطبيق التنمية المستدامة وذلك عندما تحاول جاهدة ضمان بقائها في ظل بيئة ومحيط جد متقلب ويكون ذلك بالمحاولة بالاحتفاظ بنفس أصحاب الملكية وعدم اللجوء إلى الاستدانة الفائقة عن اللزوم أو الاعتماد على التمويل الذاتي. بتطبيق سياسة للتنمية المستدامة، يتم المؤسسة باستدامتها وكذلك باستدامة المؤسسات التي تنشط معها في محيطها.

(4) الإنتاج الجيد بواسطة الفعالية البيئية: الفعالية البيئية هي إحدى الطرق العملية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها من أجل وضع وتحقيق أهدافها في مجال أدائها البيئي. فالفعالية البيئية هي طريقة في التسيير تشجع المؤسسة أن تكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكاراً وأكثر مسؤولية على المستوى البيئي. إن تشجيع الفعالية البيئية يكون بأن تنتج أكثر بمراد أقل ويكون ذلك بإدماج عنصر يسمى بإعادة استعمال الفضلات منذ البداية في تصميم المنتج وإنتاجه وكذلك بتفادي تبذير الموارد وتفاذي التلوث.

(5) التحكم في التكاليف: إن المؤسسة التي تطبق الفعالية البيئية هي التي تتحكم في تكاليفها البيئية. ويكون ذلك بالصيانة الجيدة للمعدات وتحليل الخسائر التي قد تنجم أثناء العملية الإنتاجية وتكون أيضاً بالاعتقاد في الطاقة مما يؤدي إلى التقليل من الاستهلاكات. فالإدارة الجيدة في المخاطر تكون من خلال مراجعة المصاريف الناجمة عن التأمين عن المخاطر. كما أن التحكم في التكاليف تتعدى الجانب البيئي. فالمؤسسة التي تتخبط في منهجية للتنمية المستدامة، بإمكانها أن تتحكم في التكاليف الاجتماعية ويكون ذلك بمحاربة حوادث العمل بالاعتماد على عملية التحسين المستمر.

(6) انتهاج المسؤولية الاجتماعية للشركات عنصر من عناصر الاندماج: إن تطلعات المجتمع المدني في تطور مستمر والمؤسسة مطالبة بأن تتصرف بصفقتها جزءاً فاعلاً في هذا المجتمع وعليه فيجب أن تتصرف تصرفات مسؤولة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية اتجاه كل أصحاب المصالح. وهي بذلك تقوم بتدعيم سمعتها وتحسين وضعها الاجتماعي. فالمؤسسة بهذا الشكل لا تقيم فقط على أساس المعايير المالية التقليدية ولكن على أساس مجموعة من البيانات (المعايير) واسعة المجال وأهمها المساهمة في خلق مناصب العمل والمساهمة في الحياة الاجتماعية المحلية خاصة منها وغيرها.

(7) تقوية وتدعيم الدعم الاجتماعي: إن الدور الاجتماعي للمؤسسة يحتمل أن تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية والمساهمة في الحياة الاجتماعية. ونتيجة للطلب المتزايد فإن المؤسسات يجب أن تعقد علاقات وطيدة بين كل

الفاعلين المحليين. بالإضافة إلى مساهمتها في التنمية الاقتصادية، فهي مطالبة بتحسين مستوى المعيشة وبلعب دور ديناميكي في حياة المجتمع المحلي ويكون ذلك بالتكوين والاندماج المهني. فهي بذلك مكان للاندماج الاجتماعي.

الفرع الثالث: دمج التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية

هناك عدة مناهج وأدوات يمكن استعمالها كأساس لتحقيق التنمية المستدامة والتي يعتبر من أهمها: الاعتماد على المعايير والمواصفات القياسية الدولية، تطبيق المبادرات الدولية الصادرة عن جمعيات ومنظمات دولية، وتطبيق نماذج التميز الإداري.

1- المعايير والمواصفات القياسية: هناك العديد من المواصفات القياسية التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق التنمية المستدامة وأهمها إيزو 9001 للجودة، إيزو 14001 للبيئة والمعيار 18001 للصحة والسلامة المهنية ومعيار SA8000 وكذلك وجود الإرشادات المتعلقة بإيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية. بالنسبة للمواصفات الخاصة بالجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية فسيتم التطرق إليها في الفصل الثاني من هذا البحث وعلاقتها بالأداء الشامل والتنمية المستدامة، وسنتكفي بعرض إرشادات إيزو 26000 ومعيار SA8000.

أ- معيار SA8000: 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 sa 8000 لتستهدف جهات كيانات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق:

– الالتزام تجاه مواردها البشرية كقيمة وأصل من أصولها القيمة؛

– إظهار التزامها تجاه موظفيهم أمام الأطراف الأخرى المعنية؛

– التحقق بشكل مستقل من سجل مسؤوليتها الاجتماعية.

وأما من جهة الفوائد التي تجنيها الشركات من الحصول على شهادة sa 8000 فإن الشهادة يتم إصدارها عن جهة تسجيل/ جهة إصدار مستقلة، ومن ثم فهي تعتبر مصدراً لثقة العميل في أن الجهة المعتمدة مقابل sa8000 قامت بتطبيق العمليات الداخلية الضرورية لضمان حصول الموظفين على حقوقهم الإنسانية الأساسية، ولذلك فإن شهادة المساءلة الاجتماعية SA8000

– تؤدي لزيادة ولاء الموظفين ورفع كفاءتهم في العمل؛

– الحد من معدلات دوران العمالة؛

– وضع قيم الشركة موضع التنفيذ؛

– تحسين سمعة الشركة في السوق وعلامتها التجارية؛

– تحسين أوضاع تعيين واستبقاء الموظفين وتطوير أدائهم¹.

ب - **إيزو 26000**: إن الإيزو 26000 هي مبادرة قامت منظمة الأيزو بوضعها وتطويرها والهدف من ورائها هو توفير الإرشاد والتوجيه حول المسؤولية الاجتماعية، ومن أهم الفوائد التي يمكن تقديمها هذه الإرشادات للمؤسسة²:

– جعل عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم متطور لتطلعات المجتمع، والفرص المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية؛

– تعزيز سمعة المؤسسة وتحقيق ثقة أكبر للجمهور بتعزيز الأداء الاجتماعي للمؤسسة وتحسينه؛

– تحسين وتنظيم العلاقة مع الأطراف المعنية؛

– تعزيز ولاء الموظفين وروحهم المعنوية، وتحسين سلامة وصحة العاملين والاهتمام بحقوقهم المختلفة؛

– تحسين اعتمادية ونزاهة التعاملات من خلال المشاركة السياسية المسؤولة، والمنافسة العادلة، وانعدام الفساد؛

– منع أو الحد من الصراعات المحتملة مع المستهلكين بشأن المنتجات أو الخدمات؛

– المساهمة في حيوية المؤسسة على المدى الطويل عن طريق تعزيز استدامة الموارد الطبيعية والخدمات البيئية؛

– المساهمة في المصلحة العامة، وتحقيق رفاهية المجتمع.

2- المبادرات الصادرة عن الجمعيات والمنظمات الدولية: من أهم هذه المبادرات مبادرة منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي والعقد العالمي والمبادرة العالمية لإعداد التقارير. فالمبادرة العالمية لإعداد التقارير والتي تسمى أيضا بمبادرة الإبلاغ العالمية، ومهمتها تكمن في الرفع من طرق التقرير للتنمية المستدامة لمستوى يعادل تلك الخاصة بالتقرير المالي حتى تتوفر في تلك التقارير القابلية للمقارنة والدقة والمصادقية وإمكانية التحقق من المعلومات المقدمة. إن أساس هذه المبادرة هو وضع الخطوط الأساسية لصياغة تقارير التنمية المستدامة من طرف المؤسسات والذي محتواه أن تقدم المؤسسات تقريراً موحداً عن التنمية المستدامة والذي من خلاله يتم معالجة المسائل البيئية والاجتماعية والاقتصادية. أما فيما يخص مبادرة منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي فهي تعنى بتوجيه المسؤولية المجتمعية والبيئية للمؤسسات، ومن بين ما تقوم عليه هذه المبادرة في المجال الاجتماعي هو

¹ <http://www.iso-tec.com/sa8000-المساءلة-الاجتماعية> (15\05\2018)

² عوض سالم الحربي: المسؤولية الاجتماعية في ضوء المواصفة العالمية ISO26000 ،

http://www.aleqt.com/2010/03/21/article_366761.html (15\05\2018)

احترام حقوق العاملين فيها بأن يكونوا ممثلين في اتحادات مهنية التي تمثل العاملين بصدق، وتعنى بمفاوضات بناءة، بصورة مستقلة. أما في المجال البيئي، فهي توصي بإقامة وتنفيذ أنظمة إدارة بيئية تشمل جمع وتقييم المعلومات المختلفة بخصوص التأثيرات البيئية، الصحية والأمنية لنشاطاتها وتحديد أهداف قابلة للقياس، وكذلك التحقق والرقابة المنتظمة للتقدم تجاه الأهداف البيئية، الصحية أو المتعلقة بالأمن والسلامة. أما العقد العالمي فهو عبارة عن مبادرة ثلقائية لمؤسسات مسؤولة ترمي إلى تحقيق هدفين تكميليّين يتمثلان في إدماج الميثاق العالمي ومبادئه في إستراتيجية المؤسسات وأنشطتها، وكذا تنمية التعاون بين الأطراف الأساسية المعنية والنهوض بالمؤسسات التي تأسست بمساندة الأهداف التي تسهر منظمة الأمم المتحدة على تحقيقها¹.

3- نماذج التميز الإداري: وهي مجموعة النماذج التي تقوم بتوجيه إدارة المؤسسة نحو الأداء المستدام وقياسه وكيفية تحقيق، وقد تم ذكر هذه النماذج سابقا في تحسين الأداء الشامل.

المبحث الثالث: التفكير النظامي في المؤسسة والإدارة المقيسة

تطور الفكر الإداري على عدة مراحل ساعدته على الفهم الجيد في سير المؤسسة وكيفية تحقيقها لأهدافها؛ هذا التطور قاد إلى رؤية المؤسسة على أنها نظام يسعى إلى خلق قيمة معينة، وبالتالي محاولة إدارتها وفق النظام الأمثل للوصول إلى غاياتها. من أجل خلق هذا النظام الأمثل للإدارة ظهرت مايسمى الإدارة المقيسة، تهتم بتقديم مبادئ تنظيمية وإدارية تقوم على التفكير النظامي للمؤسسات. يسعى هذا المبحث إلى فهم هذا النوع من التفكير الإداري وماهية الإدارة المقيسة، ولماذا يعتبر دعامة للرفع من أداء المؤسسة مع ذكر مبادئه، أهدافه وكيفية صياغته وتنفيذه.

المطلب الأول: مدخل النظم والأنظمة الإدارية

خلال السنوات الأخيرة عندما نتكلم عن تحليل المنظمات دائما ما نصف هذه الأخيرة بأنها نظام يحتوي على مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة. فالمداخل الكلاسيكية كانت إما تدعم المتطلبات التقنية واحتياجات المؤسسة، أو تدعم الجانب النفسي والاجتماعي واحتياجات العمال. يقوم مدخل النظم بربط هذين المدخلين السابقين في إطار واحد شامل لعمل المؤسسة ككل، وهذا بمعرفة الهياكل، السلوكات وأخذها كمتغيرات تتفاعل فيما بينها تؤثر وتتأثر بالنظام لخدمة هدف معين. كما يمكن النظر إلى المؤسسة كمجموعة من الأنظمة التي تتفاعل فيما بينها وكل جزء يؤثر على باقي الأجزاء الأخرى.

¹ العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 118-128.

الفرع الأول: مدخل النظم في المؤسسة

تم تقديم العديد من التعاريف لماهية النظام، ومعظم هذه التعاريف تصب في معنى واحد تقريبا؛ فقد عرف Shannon¹ على أنه مجموعة من الأشياء في شكل معين من الترابطات والتفاعلات لأداء وظيفة محددة. وعرفه Deming على أنه سلسلة من الوظائف أو الأنشطة التي تعمل معا من أجل هدف المؤسسة. كما يقصد به أيضا على أنه مجموعة متكاملة من العناصر أو الأجزاء مصممة لتنفيذ وظيفة محددة. جل هذه التعاريف المذكورة آنفا تغطي تقريبا جميع أنواع الأنظمة الموجودة في مختلف المجالات؛ ففي سياق الأعمال والمؤسسات ينطبق على مجموع الأشخاص، العمليات، التقنيات والمواد التي تؤدي معا وظيفة معينة وتساهم في تطوير نتيجة محدّد².

إن نظرية النظم ليست بالجديدة، فقد كانت تستعمل في العلوم الطبيعية والفيزيائية للعديد من السنوات؛ فمن بين المؤسسين لهذا المدخل كان البيولوجي Ludwing Von Bertalanffy الذي يعتبر أول من وضع هذا المصطلح في مقال تم نشره سنة 1951 والذي استعمل كأساس لتطوير نظرية النظم العامة³. قام بعد ذلك كل من Miller & Rice بربط المؤسسات التجارية والصناعية وتشبيهها بالكائن البيولوجي؛ غير أن المؤسسات عبارة عن نظام اجتماعي معقد وأكثر انفتاحا للتغيير عن باقي الأنظمة الأخرى؛ فهي عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة الخارجية التي تنتمي إليها. لذلك يهتم مدخل النظم بالنسبة للمؤسسات بقنوات وطرق التفاعل المتعددة في المؤسسة وبيئتها. فعوضا عن دراسة الأنشطة والمشاكل الموجودة في المؤسسة كل على حدة، يجب معرفة العلاقات التي تربط المتغيرات التقنية والاجتماعية ككل. فتغير عنصر واحد يؤثر على جميع العناصر وبالتالي النظام ككل. هذه النظرة، هي التي توازن التفاعل الموجود بين الحاجات والعوامل النفسية والاجتماعية للأشخاص كجزء من المؤسسة والحاجيات التكنولوجية والهيكلية لها.

ولقد تطورت نظرية النظم وأخذت عدة توجهات ونظريات فرعية يتم الإعتماد عليها وفقا للتوجه الذي يبحث عنه الباحث وكيفية استعماله لها، فنظرية النظم هي بعد نظري يقوم بتحليل ظاهرة معينة ككل وليس بمجموع عناصرها، فما يميز نظريات الأنظمة هي أنها تطورت في وقت واحد في مختلف المجالات، وأن الباحثين في نظرية النظم قد طوروا مفاهيم ومعارف من مختلف المجالات بغير مجال تخصصهم. كنتيجة اليوم نجد العديد من وجهات النظر حول الأنظمة كل حسب تخصصه ومجال بحثه، ونذكر هنا أهم النظريات المعتمد عليها في مجال الإدارة، حيث نجد نظرية الأنظمة العامة التي تقوم هذه على مبدأ التفاعل بين عناصر النظام

¹David Hoyle, **Quality management essentials**, Elsevier Limited, Oxford, 2007, p.65.

² Kenneth A. Potocki and Richard C. Brocato, **A System of Management for Organizational Improvement**, Johns hopkins apl technical digest, Vol 16, Number 4, 1995, Washingtondc, p.403.

³Laurie J. Mullins, **Essentials of Organisational Behaviour**, 3rd Edition, Pearson Education, 2011, p. 158.

كما وصفها Bertalanffy والموضحة أعلاه، زيادة على ذلك فهذه النظرية تقسم الأنظمة إلى أنظمة مفتوحة ومغلقة ، ففي النظام المفتوح نجد أن عناصر النظام تتفاعل مع تتبادل مع عناصر البيئة الخارجية أما النظام المغلق فلا يحدث ذلك، أي لا تتأثر بالبيئة الخارجية¹. في هذا الباب نجد وجهات نظر مختلفة فيما يخص المؤسسة، فالبعض يراها أنها نظام مفتوح لأنها تؤثر وتتأثر بعناصر البيئة الخارجية؛ في حين يرى آخرون أن المؤسسة هي نظام تقني اجتماعي يجمع بين جانبيين أساسيين في المؤسسة هما الجانب الاجتماعي (الأفراد) والجانب التقني (التكنولوجيا والآلات). كما يرى آخرون أن المؤسسة هي كنظام حي Viable System Model ، بمعنى أنه على المؤسسة أن تقاوم من أجل البقاء والتكيف مع التغيرات المستمرة للبيئة الخارجية، بمعنى محاولة تأقلم النظام مع الشروط الجديدة المفروضة، وهذا ما يعني أن النظام يمكن أن يغير من سلوكياته. من هذه النظرة نجد أنه يجب على المؤسسات أن تتوافر على أدوات مفهومية لفهم الأنظمة وتصميمها من أجل التكيف والتأقلم فنجد مثلا: إدارة التغيير، فهم المؤسسة على أنها وحدة واحدة مدمجة، تقييم الوظائف الأساسية للتنفيذ، التنسيق، المراقبة، اليقظة والسياسة. كذلك من منطلق أن المؤسسة تتكيف مع بيئتها نجد مدخلا آخر وهو ضبط الأنظمة، حيث يشرح هذا المدخل على أن النظام والبيئة الخارجية تمثل مستويين من التعقيد، لأن البيئة الخارجية لها درجات معينة من التعقيد حيث لا يمكن حتى للنظام تصورها أو توقعها. كما نجد العديد من المداخل الأخرى المستمدة سواء من البيولوجيا أو علم الاجتماع كالأنظمة المتعلمة ذاتيا، الأنظمة المنظمة ذاتيا والأنظمة الموجهة نفسها بنفسها فمن هذه الجوانب تـرى وتحدد الأنظمة من خلال الفوارق الموجودة بينها وبين بيئتها وكيفية تنظيمها وحرر كيفية إيجاد نفسها بنفسها. من هذا المنطلق أيضا ظهر ما يسمى بالأنظمة الذكية والتي ركزت على كيفية تعلم الأفراد في الأنظمة المعقدة واستعمال هذا التعلم كعملية للتغذية العكسية في النظام، إذ يعتبر مبدأ التعلم كنقطة أساسية في الأنظمة الذكية خاصة للمساعدة في تحديد أهداف النظام والقدرة على التعديل الذاتي له وحتى زيادة المعرفة الذاتية للنظام بمرور الوقت والوصول إلى الإدارة الحكيمة التي يقوم بها النظام.

ويتميز النظام داخل المؤسسة بالخصائص التالية²:

1. هو مجموعة من الأشخاص والآلات: خاصة بالنسبة للمؤسسات الصناعية التي أصبحت كمجموعة معقدة من الأشخاص والآلات والتي توظف على حسب درجة العمل المراد تحقيقه وكيفية أدائه، تحت نموذج واحد في نظام واحد.

¹ Cristina Mele, et al, (2010) A Brief Review of Systems Theories and Their Managerial Applications, Service Science 2(1-2), 2010, pp.127-128.

² G. M. Jenkins and P. V. Youle, A Systems Approach to Management, Operational Research Society, Vol. 19, Special Conference Issue, Apr 1968, pp.6-10.

2. يمكن تقسيمه إلى نظم فرعية تتفاعل مع بعضها البعض: فلكي تعمل المؤسسة بكفاءة، يجب على النظم الفرعية الفردية أن تلعب الدور المصمم لها في النشاط الكلي للمؤسسة وعلى النحو المنصوص عليه في خطتها العامة، وهذا ما يوضح وجوب معرفة الموارد المخصصة لكل نشاط أو نظام فرعي، ومدى دعم هذه الأنظمة للهدف العام للمؤسسة وملائمتها مع الأنظمة الفرعية الأخرى.

3. بعض النظم تشكل عادة جزءا من التسلسل الهرمي لأنظمة أخرى: فعلى سبيل المثال يجب على مخطط الإنتاج أن يحدد كيفية نقل المواد الأولية إلى المؤسسة، وكم هي الكمية اللازمة للإنتاج لكل منتج ولكل فترة زمنية معينة، وماهي الشروط الواجب توفيرها خلال عمليات الإنتاج، وكيفية نقل المنتجات النهائية إلى أماكنها سواء للبيع أو التخزين. كل هذه الأنشطة تمثل جزء من مخطط الإنتاج الذي بدوره يمثل جزء من مخطط المؤسسة الكلي، وهذه الأخيرة مع باقي المؤسسات الأخرى تشكل النظام الصناعي للبلد والذي يمكن بدوره أن يكون جزء من النظام الاقتصادي الكلي.

تتميز الأنظمة الموجودة في أعلى الهرم بالاتساع وغالبا ما تكون غامضة لاحتوائها على العديد من الأنظمة لذلك تكون إدارتها حساسة جدا لسهولة تأثيرها على باقي الأنظمة الفرعية.

4. يجب أن يكون له هدف بغض النظر عن مدى غموضه أو تعقيد: هذه الأهداف يجب أن تتأقلم مع وضع المؤسسة خاصة إذا كانت هناك ظروف متغيرة، لأن عدم مراجعة أهداف النظام قد يكون سببا في فشله وفشل المؤسسة ككل.

5. ليعمل النظام على أقصى قدر من الكفاءة، يجب أن يصمم بشكل يسمح بتحقيق هدفه بأفضل طريقة ممكنة: إن من مزايا مدخل النظم أنه يسمح للمدير بإلقاء نظرة شاملة على النظام وعناصره وصياغة أهداف جديدة. ومن أجل تصميم النظام من جديد بغاية الوصول للأهداف، هناك العديد من الأدوات لتحقيق هذه الفائدة وزيادة الكفاءة، ولعل من أهمها هندسة الأنظمة التي تشمل بناء نموذج للنظام، ومن ثم استخدام هذا النموذج للتحسين أو الرفع من الأداء للنظام. كذلك لتحقيق الكفاءة المنشودة يجب محاولة تبسيط الأنظمة قدر الإمكان كي تسهل على المديرين إدارتها، كما يجب قياس مساهمة كل نظام فرعي في الأداء العام للنظام لإدخال التعديلات اللازمة. هذه القياسات لا يجب أن تعتمد فقط على المعايير الاقتصادية بل أن تكون هناك معايير أخرى ذاتية خاصة بكل نظام لتقديم التقييم الحقيقي له ومدى فعاليته.

يعتبر مدخل النظم أساسيا للإدارة لسببين رئيسيين، أولهما أن العديد من المؤسسات يزداد تعقيدها يوما بعد يوم مع النمو الذي تشهده والحاجة إلى ذلك، إلى درجة ماجعل المرء غير قادر على فهم جميع تشعباتها، وبالتالي محاولة تقسيمها إلى عدة أنظمة أمر ضروري. الأمر الثاني إلى جانب زيادة التعقيد في المؤسسات هو

تطور أنظمة الإعلام الآلي التي سمحت بتقديم أدوات فعالة للإدارة تساعد على حل المشاكل ومعالجة المعلومات؛ غير أنه لاستعمال هذه الأجهزة في الإدارة يجب أن يكون هناك دراسات لهندسة الأنظمة الموجودة في المؤسسة ووضعتها في أجهزة الإعلام الآلي لكي تشتغل وتحقق الفائدة الموجودة منها¹.

الفرع الثاني: النظام الإداري

النظام الإداري هو الطريقة التي تعمل بها المؤسسة والطريقة التي تنفذ بها أعمالها، والغرض منه هو تمكين المؤسسة من إنجاز مهماتها وأهدافها². جميع المؤسسات لها نظام إداري، بعضها رسمي والآخر غير رسمي، حتى بالنسبة للمؤسسات ذات الشخص الوحيد، فيجب أن يكون هناك طريقة للعمل وطريقة للوصول إلى الأهداف التي وضعتها. والنظام هو هذه الطريقة في تنفيذ الأعمال وكيفية الوصول إلى الأهداف، وهو يتكون من العمليات، الموارد المستعملة والسلوكيات وغيرها التي تمكن من الوصول إلى الغاية المرسومة، ويكون النظام رسمياً أكثر عندما يحتوي على العديد من العناصر التي لا يمكن حصرها من طرف شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، والتي تصبح في شكل مجموعة من الأنشطة والوظائف المتعددة. لوضع وتنفيذ أي نظام إداري، عادة ما يستلزم اللجوء إلى الخطوات التالية خاصة إذا كان هذا النظام الإداري رسمياً وموثقاً³:

- تحديد المتطلبات اللازمة لوضع النظام الإداري بمعنى تحديد الأهداف التي يجب أن يحققها النظام (الرؤية، الرسالة، الأهداف العامة)؛
 - توثيق النظام الإداري قبل تنفيذه بمعنى تحديد جميع العمليات اللازمة لتحقيق الأهداف؛
 - التأكد من أن النظام الإداري يستوفي جميع المتطلبات الموضوعية قبل البدء في تنفيذه؛
 - إذا حدث أي تغيير خلال عملية التنفيذ، فيجب توثيق التغيير قبل بدأ مرحلة التنفيذ الثانية.
- لكن في الغالب نجد أن معظم المؤسسات عند وضعها وتنفيذها لأي نظام إداري لا تقوم بالخطوات السابقة، بل تقوم بـ:
- وضع النظام الإداري بدون البدء بتحديد المتطلبات أو الرؤية الواضحة للأهداف، بل تقوم فقط بمحاولة المطابقة مع بعض المواصفات القياسية أو المعايير المحددة بصفة عامة؛
 - يتم وضع توثيق النظام الإداري قبل تصميمه؛
 - البدء في تنفيذ النظام مباشرة بدون فحصه إذا ما كان يستوفي المتطلبات أولاً؛
 - إذا كانت هناك تغييرات في النظام الإداري، يتم مباشرة تنفيذها بدون توثيقها.

¹ G. M. Jenkins and P. V. Youle, **Op.cit**, p.12.

² David Hoyle, **Op.cit**, p.69.

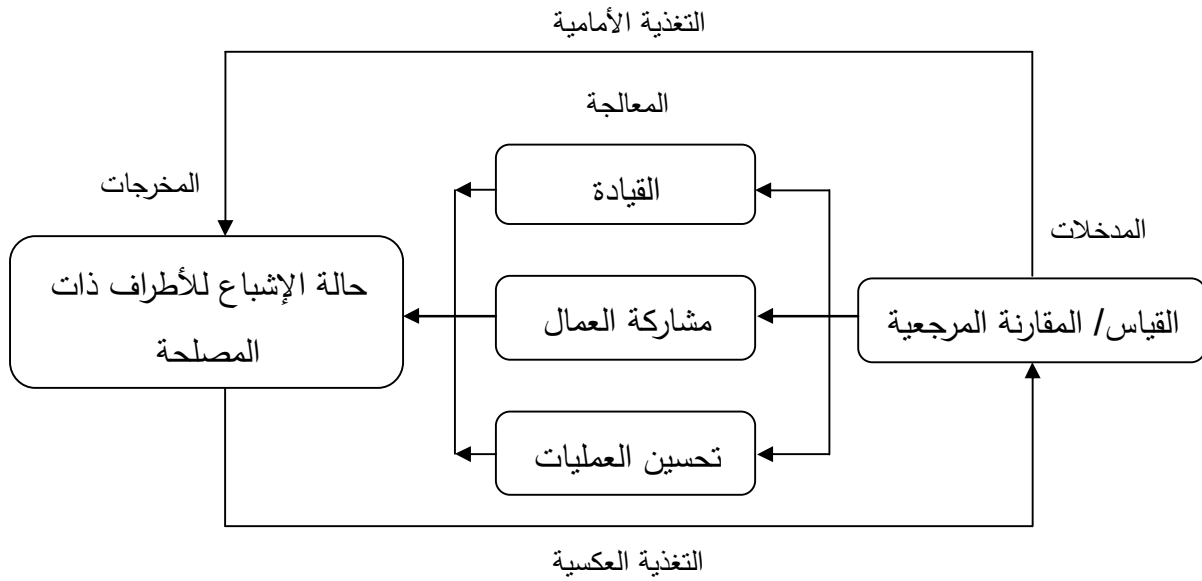
³ Ibid. pp.71-72.

يجب أن يكون النظام الإداري له الخصائص التي تؤهله لأن يكون ناجحاً؛ فيجب أن يكون ذو طبيعة استراتيجية، دورياً في تشغيله (يقدم مخرجات ويحصل على تغذية مرجعية)، يسعى إلى تحقيق التوازن (خلق التوازن بين العناصر والتأثيرات المتعارضة والمتباينة)، والسعي إلى الأمثل (وهي عملية جمع وترتيب جميع المكونات والمجهودات لتحقيق أفضل نتيجة ممكنة)¹. هذه الخصائص هي التي تسمح بالسير العادي للمؤسسة التي تكون موجهة نحو تحقيق أهدافها وبالكفاءة المطلوبة، مع السير المستمر في التحسين المستمر لأدائها ولنظامها الإداري في نفس الوقت.

بصفة عامة فإن النظام الإداري له ثلاث وظائف أساسية تبدأ من مدخلات النظام ومعرفة البيئة الخارجية ومحاولة فهمها، ثم بعد ذلك المعالجة المتمثلة في كيفية استعمال طرق ووسائل التحليل والتكنولوجيات والأفراد، ثم مخرجات النظام التي تشمل نتيجة المعالجة لمدخلات النظام. ولاستمرارية المؤسسة وتحسين أدائها بصفة دائمة فإن هناك خمس مكونات ومبادئ يجب الاهتمام بها في النظام الإداري للمؤسسة، والتي تدخل تحت الوظائف الأساسية للنظام المذكورة آنفاً. أولاً بالنسبة لمدخلات النظام ومعرفة البيئة الخارجية فتكون بـقياس درجة إشباع الزبون والأطراف ذات المصلحة حول منتجاتها وأنشطتها، وكذلك بالمقارنة المرجعية مع أفضل الممارسات المستعملة في المجال. الوظيفة الثانية والمتعلقة بمعالجة مدخلات النظام فهي تشمل ثلاثة أركان هي: نمط القيادة المتبع، مشاركة الأفراد في المؤسسة، تحسين العمليات وسياسة الاتصال اللازمة لعدم الوقوع في الترجمة الخاطئة للأمور. الجزء الثالث الخاص بمخرجات النظام والذي يكون في نتيجة وحالة إشباع الزبون والأطراف ذات المصلحة أو الأداء المتعلق بها. هذه العناصر يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

¹ Kenneth A. Potocki and Richard C. Brocato, **Op.cit**, p.403.

الشكل رقم (2): النظام الإداري للتحسين المستمر للأداء



Source: Kenneth A. Potocki and Richard C. Brocato, "A System of Management for Organizational Improvement", Johns hopkins apl technical digest, Vol 16, Number 4, 1995, Washingtondc, p.404.

يسمح العنصر الأول (المقارنة المرجعية) للمؤسسة ما إذا كان هناك تغييرات لازمة أو أنشطة تمكن من تحقيق نتائج أفضل للأداء، إذ تسمح التغذية العكسية بتحديد الفجوات المحتمل وجودها في النظام الحالي وما الذي يجب فعله لتعديله، ونتيجة هذا التقييم يمكن استعمالها كمدخلات جديدة للتغيير في النظام أو في تحسين العمليات. بالإضافة إلى ذلك فالمقارنة المرجعية تعتبر كتغذية أمامية تسمح بتوقع البيئة الخارجية والتحسينات المطلوبة، وهو يساعد على توقع الحاجات الجديدة للزبائن وذلك بطرح منتجات جديدة في السوق مثلاً. العنصر الثاني القيادة وهو عنصر له طبيعة استراتيجية لأن القيادة هي التي تدير النظام ككل وهي وظيفة القادة في المؤسسة، إذ تتطلب تصور رؤية للمؤسسة ووضع خطة استراتيجية للوصول إليها، وتشمل هذه الخطة تحديد الرسالة، الأهداف والغايات، وتكون موزعة على مختلف المستويات في المؤسسة، كما تساهم القيادة في الخلق والحفاظ على جو من الثقة والاتصال المفتوح بين جميع الأطراف الذي يسهل في إشباع الأطراف ذات المصلحة وتحفيز العمال. العنصر الثالث مشاركة العمال وهو العنصر الذي يخلق روح التعاون داخل المؤسسة والاستفادة من المساهمات الإبداعية لكل عضو، فنجاح المؤسسة في تحسين أدائها يعتمد بصفة كبيرة على الكفاءات وتحفيز القوة العاملة بها، وتمكن مشاركة العمال من محاذاة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية وعمليات التغيير، وهي تركز على تمكين القوة العاملة وخلق شراكة بين المدراء والعمال فيما يخص الالتزام في تحقيق الأهداف والتحسين المستمر للأداء. العنصر الرابع تحسين العمليات وهو عملية تتطوي على نظام القضاء التدريجي على كل العوائق التي تحول دون الأداء الجيد للمؤسسة، ويتناول هذا العنصر كفاءة

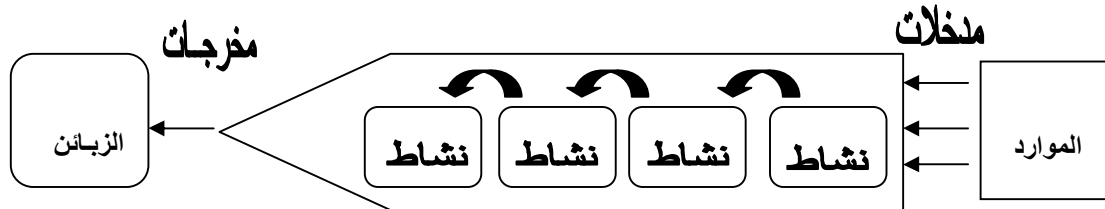
وفعالية العمليات الإدارية والتقنية للمؤسسة التي تؤثر على إدراك الزبائن والأطراف ذات المصلحة للمنتجات والأنشطة التي تقوم بها. العنصر الخامس للنظام الإداري القائم على التحسين المستمر للأداء يتمثل في التركيز على حالة إشباع الأطراف ذات المصلحة، ويعني محاولة الفهم العميق لمتطلباتهم وتوقعاتهم تجاه منتجات وأنشطة المؤسسة، واستعمال هذا الفهم لتوفير منتجات أو عمل أنشطة تستوفي شروطهم وإشباعهم. عندما نأخذ التغذية العكسية فإن دراسة حالة إشباع الأطراف ذات المصلحة تسمح للمؤسسة بالاستجابة لردة فعل الأطراف ذات المصلحة تجاه مخرجات النظام ومعرفة التحسينات¹.

المطلب الثاني: مدخل العمليات والنظام الإداري

الفرع الأول: مفهوم مدخل العمليات

"العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، تقوم بتحويل عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات"². وعرفها Bernard FROMAN³ بأنها "تتابع لمجموعة من الأنشطة، باستعمال موارد (أشخاص، عتاد، معلومات،...) وفق مجموعة من القيود والشروط (المتطلبات الداخلية والخارجية، الأمن، البيئة) في توليد منتج منتظر، (من طرف الزبون) وكذلك أيضا منتج غير منتظر كالبقايا والمهملات". ويمكن تمثيل العملية بالشكل التالي:

الشكل رقم (3): العملية



Source: Fabienne GUERRA, **Pilotage stratégique de l'entreprise**, DeBoeux, Bruxelles, 2007, p.38.

من هذا الشكل يلاحظ بأن العملية هي عبارة عن علبة لها غاية محددة (المخرجات) ومن أجل الوصول إلى هذه الغاية تستعمل عناصر خارجية (المدخلات) والتي تحول (بإعطائها قيمة مضافة) عن طريق العمل (الأنشطة) ومجموعة من الوسائل (الموارد)⁴.

¹ Kenneth A. Potocki and Richard C. Brocato, **Op.cit**, p.404.

² Henri MITONNEAU, **Réussir l'audit des processus**, 2ème édition, AFNOR, Paris, 2006, p.08.

³ Bernard FROMAN, **Du manuel qualité au manuel management**, AFNOR, Paris, 2001, p.20.

⁴ Yvon MOUGIN, **La cartographie des processus**, 2ème édition, Editions d'organisation, Paris, 2004, p.37.

يقوم مدخل العمليات على المدخل النظامي، ويتكون من مجموعة أنظمة فرعية تسمى بالعمليات، تتفاعل فيما بينها لتحقيق منتج مادي أو معنوي موجهة إلى مستعملين¹. وهو تقسيم نشاط المؤسسة إلى عمليات ومراقبتها من أجل محاذاتها مع الأهداف الإستراتيجية. فمدخل العمليات، هو وسيلة لمعرفة الأنشطة المقادة لكل مستوى إداري داخل المؤسسة بمبدأ العمليات، وقياس فعاليتها وتحسينها، مما يتطلب إيجاد مؤسسة موجهة بالعمليات.

الفرع الثاني: العملية كأساس للنظام الإداري

1. العملية كأداة إدارية: تنص الفقرة الثانية من تعريف العملية ضمن متطلبات المواصفات القياسية إيزو 9000: "يجب أن تكون عمليات المؤسسة مخططة ومنفذة في شروط متحكم فيها، من أجل إعطاء قيمة مضافة". ومنه فإن غاية العملية، هي إعطاء قيمة مضافة، وبالتالي فالحكم على النظام الإداري يعتمد على فعالية العمليات المكونة له، كما ينص المبدأ الرابع لإدارة الجودة بأنه يتم الوصول إلى نتيجة منتظرة وبطريقة فعالة، إذا كانت الموارد و الأنشطة تُسير كعملية؛ في حين أن المبدأ الخامس ينص على أن تحديد و فهم وتسيير العمليات المترابطة على شكل نظام، يساهم في فعالية ونجاعة المؤسسة وفي الوصول إلى أهدافها. وللفهم الجيد لربط الإدارة والغايات والعمليات، يمكن اعتبار أن العمليات كأدوات تخدم وتكمل غايات النظام الإداري، بمعنى إشباع الزبائن وجميع الأطراف ذات المصلحة من خلال إنتاج منتجات وخدمات وفق السياسة المتبناة في إدارة المؤسسة².

باعتبار أن مخرجات العمليات تكون منتجات ملموسة ونتائج تتعلق بالأهداف المراد تحقيقها، هذا يسمح بأقلمة مخرجاتها مع ما هو مخطط له، وبهذا تعتبر العمليات كأدوات إدارية للتخطيط الإستراتيجي. فمدخل العمليات له هدف توجيه أنشطة المؤسسة نحو الزبون بتطوير ثقافة التعاون بين مختلف الأقسام والوظائف، وهذا الوجه من التنظيم يساعد كل الفاعلين داخل المؤسسة بمعرفة الأنشطة الأمامية والخلفية للعملية، وذلك بإعطاء الرؤية الواضحة لسلسلة القيمة داخل المؤسسة إلى غاية الزبون النهائي³.

2. مزايا مدخل العمليات: يربط منظور العملية كل أجزاء التنظيم مع بعضها البعض، ويزيد من فهم العاملين للنظام كله، بدلا من التركيز على جزء منه، فضبط هيكل التنظيم مع العمليات الفعلية التي يؤديها النظام، يمكن

¹ Ibid. p.334.

² Henri MITONNEAU, Op.cit, p.44-45

³ Nicolas VOLCK, *Déployer et exploiter Lean six sigma*, Editions d'organisation, Paris, 2009, pp.27-28.

أن تقدم الخدمة للعملاء بفعالية أكبر¹، مع الفهم الجيد للقيود الخلفية والحاجيات الأمامية للعملية، وفي هذا السياق فإن النظام ليس معد عن طريق وظائف أو مهن، ولكن على حسب منتجات نهائية وخدمات مقدمة². ففي إطار نمو المؤسسة، فإن عملية الإدارة والمتابعة تعد جد معقدة، فهي تتعلق بتوجيه المجهودات في نفس الإتجاه؛ أي فيما يتعلق بخلق القيمة بالنسبة للمنتج أو الخدمة النهائية، لذلك فإن المجهودات الموجهة بدون نظام جيد، لا يمكن أن تعطي نتائج على حسب الأهداف الموضوعية، لذلك يساعد مدخل العمليات في استغلال جميع الطاقات والمجهودات، نحو تحقيق هدف معين، فمن المشاكل التي أزالها هذا المدخل³:

- وجود حواجز بين الأقسام وكل قسم يركز حصريا على مجال إهتمامه؛
- الأقسام التي ليس لها علاقة مباشرة مع الزبون لا تعرف جيدا تأثيرها على خدمته؛
- الفرق التي تعلم وتواجه المشاكل، ليست هي بالضرورة التي لها الوسائل لإعطاء وتقديم الحلول.

المطلب الثالث: التوجه نحو الإدارة المقيسة (الموحدة)

بدون معيار أو مواصفة لا يوجد أي أساس على إصدار حكم أو قرار؛ فلا يمكن الحكم على أن الأشياء إذا كانت صحيحة أو خاطئة، جيدة أو سيئة، ناجحة أو فاشلة إلا إذا كان هناك قاعدة يعتمد عليها للفصل بينها. هذه القاعدة هي المواصفة التي تحدد الطريقة التي يجب أن تكون عليها الأشياء. في مجال الأعمال تلعب المواصفات القياسية دورا كبيرا في جميع عمليات المؤسسة سواء في مخرجاتها، مدخلاتها، أو طريقة عملها؛ إذ بواسطتها تحدد المعايير التي تظهر حالة الأداء إذا كان مقبولا أو غير مقبول. لذلك صياغة هذه المواصفات هي عملية جد حساسة، لأنه إذا لم يتم صياغتها بطريقة مضبوطة فلا يمكن التأكد من مطابقة المواصفات على الحالة المدروسة أو الحكم عليها.

الفرع الأول : المواصفات القياسية

المواصفات القياسية هي عبارة عن إرشادات تسمح بتحديد المعايير الخاصة بالمنتجات أو المناهج أو الوسائل أو غيرها، والموجهة للاستخدام من طرف المهنيين والعامة⁴ وتحدد وتُرسَم وتُنشر هذه المواصفات من طرف منظمات خاصة بالتقييس. هذه المواصفات تسمح بخلق منتجات مطابقة لمتطلبات السوق، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الخاصة بالبيئة والسلامة في هذه المعايير عند انتاج هذه المنتجات. زيادة على ذلك

¹ جيمس إيفان وجيمس دين، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2009، ص276.

² Michel CATTAN, **Management des processus une approche innovante**, AFNOR, Paris, 2002, p.5.

³ جيمس إيفان وجيمس دين، مرجع سابق، ص168.

⁴ Gilles Teneau et Jean-Guy Ahanda, **Guide commenté des normes et référentiels**, Editions d'organisation, Paris, 2009, p.17.

فإن لها دوراً هاماً على المستوى الوطني والدولي فيما يخص البنى التحتية، الاقتصاد والتجارة وهذا ما يوضح طرق التسميات والقياس والاختبارات وطرق التسيير، وكما يشمل:

- وضع قواعد لضمان الجودة، الأمان، دقة وموثوقية المنتجات والعمليات؛
- وضع أسس تقنية للشراء؛
- وضع دعائم تقنية للتنظيمات.

جميع هذه الأمور تسمح بالنقل من التكاليف، الرفع من الفعالية نتيجة إتباع أفضل التطبيقات التي تقترحها المواصفات، وغياها يولد إلى خلق عالم معقد، إذ لا يمكن تشغيل أي شيء نتيجة عدم الإتفاق على أي معيار يقتدي به الناس. وبالرغم من وجود المواصفات في أي مكان وأي وجه من أوجه حياتنا (بروتوكولات الأنترنت، مقاييس الأحذية، وحدات القياس كالطول، الوزن،....) إلا أنها غير ظاهرة لمعظم العامة من الناس.

إن الدور الناجح للمواصفات في المجال التقني أدى إلى محاولة خلق مواصفات متفق عليها في مجال الأعمال خلال العشرينات الأخيرة؛ هذه المحاولات سمحت بتطوير أنظمة إدارية موحدة ومقيسة (ISO9000 لإدارة الجودة، ISO14000 لإدارة البيئة، ISO50001 لإدارة الطاقة، ISO26000 للمسؤولية الاجتماعية....) من خلال متابعة مجموعة من المقاييس والمتطلبات، والتي يمكن في بعض الأحيان أن تكون هذه الأنظمة لها طابع تمنح فيه شهادة مطابقة للمواصفات من طرف جهات خارجية. هذه المواصفات القياسية الخاصة بالإدارة يمكن تطبيقها في أي تنظيم بغض النظر عن حجمه أو نوعه¹.

هناك عدة تصنيفات للمواصفات القياسية وفقاً للمعيار المراد التصنيف به (رسمية غير رسمية، وطنية جهوية، دولية، ملزمة، غير ملزمة... إلخ) وبصفة عامة يمكن ذكر أربعة أنواع رئيسية من المواصفات²:

- المواصفات القياسية الأساسية والمتعلقة بالمصطلحات والمترولوجيا والاتفاقات والعلامات والرموز.. إلخ؛
- المواصفات القياسية المرتبطة بطرق الاختبار والتحليل والقياس؛
- المواصفات القياسية التي تحدد خواص ومواصفات المنتج أو المواصفات الخاصة بالخدمات وكذلك التي تحدد حدود الأداء المطلوبة (القابلية للاستخدام، الصحة، السلامة، المحافظة على البيئة، الوثائق المصاحبة للمنتجات أو الخدمات و... إلخ)؛

¹ Peter Hatto, **Standards and Standardisation**, European Union publications, Luxembourg, 2013, pp.7-6.

² حسن المنسي، **البداية إلى عالم المواصفات**، مجلة عالم الجودة، العدد الأول، أوت 2010، مؤسسة التقنية للتطوير والاستشارات وأنظمة الجودة، المملكة العربية السعودية، ص7.

– مواصفات التنظيم المتعلقة بوصف مختلف وظائف المؤسسات والعلاقات المتبادلة بينها وكذلك أشكال النشاط (إدارة الجودة ، الصيانة ، تحليل القيمة ، العمليات الحركية ، إدارة المشاريع أو الأنظمة ، إدارة الإنتاج ، ... الخ).

إن إنشاء وتطوير المواصفات القياسية يتطلب المرور على عدة عمليات ثابتة ودقيقة ومراجعات مفصلة على جميع المراحل، وهذا من أجل ضمان أن المستعملين للمواصفات تكون لهم الثقة الكاملة بالمعلومات، الإجراءات، المتطلبات والتوصيات التي تحتويها.

الفرع الثاني: التقييس

يهدف التقييس إلى توفير الوثائق المرجعية التي تحتوي الحلول للمشاكل التقنية والتجارية المتعلقة بالسلع والخدمات والتي تنشأ بصفة متكررة في العلاقات الإقتصادية، التقنية، الإجتماعية والعلمية¹. في الكثير من الحالات تصاغ هذه المعايير (المواصفات) من طرف مجموعة من الخبراء، كما أنه في بعض الحالات يمكن أن تصاغ من طرف شخص أو شخصين، وفي غالب الأحيان يلجأ هؤلاء الأشخاص أو المجموعات من الخبراء إلى حماية حقوق التأليف تحت الملكية الصناعية، هذا الجانب من الحماية ساهم في ظهور عدد من منظمات التقييس الوطنية والدولية خاصة بتأليف وإصدار المواصفات القياسية، ولعل من أشهرها المنظمة الدولية للتقييس (ISO)، وهي منظمة دولية غير حكومية مستقلة تضم 162 عضو تتمثل في المنظمات الوطنية للتقييس لكل بلد. قامت المنظمة الدولية للتقييس بإصدار أكثر من 19000 مواصفة تشمل أغلبية القطاعات الصناعية (التكنولوجيا، الغذاء، الزراعة، الصحة، الأمن...) كما تخضع هذه المواصفات إلى التطوير والمراجعة المستمرة لضمان إرضاء الزبائن والتأقلم مع حاجياتهم.

إن من هذه المواصفات ما هو خاص بكيفية بناء وتنفيذ ومراقبة الأنظمة الإدارية، ولتبني هذه الأنظمة تلجأ المؤسسات إلى ما يسمى بمنح الشهادة (أو الإشهاد) (Certification) للتأكيد على أن هذه المؤسسات تتّبع نظاماً إدارياً معيناً يتطابق مع المواصفات القياسية المصدرة من هذه المنظمات الخاصة بالتقييس. إن عملية منح الشهادة تحوي ثلاثة فاعلين أساسيين هم: هيئة الإعتماد، الهيئة المانحة للشهادة والهيئة الطالبة للشهادة².

1. **الإعتماد:** هو إجراء يقوم من خلاله باعتراف رسمي بأن هيئة أو شخص معين هو كفؤ لأداء مهام محددة. ويهدف الإعتماد إلى ضمان نزاهة الجهات المانحة للشهادة ومصادقية كفاءاتهم وعملياتهم.

2. **الهيئة المانحة للشهادة:** وهي تمنح الشهادة كإثبات على أن الجهة الطالبة للشهادة يتطابق نظامها الإداري مع المواصفات القياسية. وهناك نوعين من منح الشهادة:

¹ Gilles Teneau et Jean-Guy Ahanda, **Op.cit**, p.19.

² Michel CATTAN, **Pour une certification qualité gagnante**, AFNOR Éditions, France, 2009, pp. 25-30.

✓ منح الشهادة عن طريق طرف ثاني: في هذه الحالة يقوم الأمر (غالبا المشتري) بوسائله الخاصة بتقييم النظام الإداري لمورده عن طريق اتفاق داخلي بينهما، من أجل التأكد أن المورد يستوفي الشروط الموضوعية من طرف الزبون.

✓ منح الشهادة عن طريق طرف ثالث: في هذه الحالة يكون المراجعين مستقلين عن الزبائن وعن المؤسسة التي تقع عليها المراجعة. وهنا يشهد الطرف الثالث على أن المؤسسة تستوفي المواصفات القياسية.

3. **الهيئة المرشحة للحصول على الشهادة:** وهي المؤسسات الراغبة في تبني نظام إداري معين وفق المواصفات المصدرة، لعدة أسباب من أهمها تحسين أدائها، تبسيط عملها، تحسين سمعتها.... إلخ. غالبا ما تكون هذه المؤسسات صناعية لكن في الآونة الأخيرة (العشر سنوات الأخيرة) هناك زيادة في الوعي لدى المؤسسات سواء خدمية أو إدارات عمومية إلى أهمية تبني هذه الأنشطة والحصول على الشهادة.

هناك عدة أنواع للشهادات التي يمكن أن تمنح للمؤسسة وفق رغبتها وطلبها، فيمكن أن تكون الشهادة الممنوحة على المنتجات (السلع والخدمات) أو الأشخاص، أو الأنظمة. هذا الأخير (منح الشهادة على الأنظمة) هو الذي سيتم التركيز عليه في هذه الدراسة.

1. **منح الشهادة على المنتجات (السلع والخدمات) :** وهو بمعنى أن يؤكد طرف ثالث خارج عن المؤسسة المنتجة أو المستورد أو البائع على أن المنتج يتوافق مع الخصائص المشروطة في المواصفة. فبالنسبة للسلع يعتمد منح الشهادة على جانبين رئيسيين، الأول توافق السلعة مع المواصفة أو الخصائص التقنية، وغالبا ما يتم التأكد من ذلك بواسطة أخذ عينات من المنتج وفحصها في مخابر مختصة. الثاني في قدرة سلسلة الإنتاج على الضمان بصفة دائمة في إنتاج سلع متوافقة مع المواصفات أو الخصائص، ويتم عادة بزيارة الخبراء من الهيئة المانحة للشهادة لمصانع المؤسسة للتأكد من تقنيات الإنتاج والمناهج المتبعة في ذلك. أما بالنسبة للخدمات فلا يوجد فرق كبير بينها (فيما يخص الخصائص الواجب توفرها في الخدمة) وبين منح الشهادة على السلع، كما نلاحظ أن منح الشهادة بالنسبة للخدمات هو عملية تكميلية عند منح الشهادة الخاصة بالنظام في غالب الأحيان.

2. **منح الشهادة بالنسبة للأشخاص:** هذا النوع من الشهادات يمنح لإثبات كفاءة شخص معين في أداء وظيفة أو مهام محددة بالنسبة لمجموعة من المعايير. إن هذا النوع من منح الشهادة لا يلقى رواجاً كبيراً في بيئة الأعمال. لكن ما يجب التنويه إليه أنه عند منح الشهادة سواء بالنسبة للمنتجات أو الأنظمة يكون دائما من اللازم عمل فحص على كفاءة الأشخاص في إنجاز العمليات الموضوعية لضمان التوافق مع المواصفات؛ هذا يشير إلى أن الأشخاص العاملين لهم المعايير المطلوبة لإنجاز المهام والعمليات المطلوبة. فنجد دائما قبل

عملية منح الشهادة سواء للمنتجات أو الأنظمة تقوم المؤسسات بعمل دورات تكوينية أو تعليمية لتحسين الكفاءات للتحكم في الوظائف، المهام الواجب فعلها.

3. **منح الشهادة على النظم:** منح الشهادة بالنسبة للنظم يشمل في التحكم في العمليات التي تسمح بإنتاج السلع والخدمات بمعنى التأكيد على أن النظام الإداري يتطابق للمواصفات الخاصة به. إذ تقوم الهيئة المانحة للشهادة بعمل فحص كامل على النظام بمختلف الأنشطة، العمليات، الإجراءات، الإجراءات القانونية، السلع والخدمات، مدى إشباع الأطراف ذات المصلحة... إلخ إذا كانت تستوفي المتطلبات الموضوعية.

على المؤسسات الراغبة في الحصول على الشهادة أن تتبع مجموعة من المراحل وكل مرحلة يجب أن تعطي نتائج محددة للمرور إلى المرحلة التالية. هذه المراحل تشمل تحسين وتكوين العمال، وضع وتنفيذ النظام الإداري المراد، وأخيرا التقييم والمراجعة. وتكون هذه المراحل بصفة عامة كالتالي¹:

- تشكيل مجموعة لقيادة مشروع منح الشهادة وهي مجموعة تشكلها المؤسسة لتكليفهم بجميع عمليات منح الشهادة من بدايتها إلى آخرها، والحرص على إنجازها بالصفة المطلوبة؛
- تشخيص المؤسسة أو المجالات التي سيطرأ عليها منح الشهادة لمعرفة نقاط القوة والضعف؛
- التحضير لمخطط العمل وماهي المهام التي يجب إنجازها؛
- تحسين وتكوين العمال؛
- تصميم ووضع النظام الإداري من تكوين العمليات والإجراءات وجميع الوثائق اللازمة...؛
- تنفيذ النظام الإداري؛
- مراجعة النظام الإداري للتأكد من تنفيذ النظام الإداري؛
- استدعاء الهيئة المانحة للشهادة، وأخذ الإستييان منها لملاءه؛
- مباشرة المراجعة من طرف الهيئة المانحة للشهادة وتحديد حالات عدم المطابقة إذا كانت موجودة؛
- فحص ملف منح الشهادة للمؤسسة الطالبة للشهادة؛
- منح الشهادة؛
- المتابعة المستمرة من طرف الهيئة المانحة للشهادة للمؤسسة (زيادة مراقبة للتأكد من دوام تنفيذ النظام الإداري).

إن السعي المستمر للمؤسسات للحصول على شهادة المطابقة أدى بها إلى التطبيق الجاف والحرفي للمواصفات القياسية مما جعلها تكيف تنظيماها على حسب المواصفات عوضا على تكيف المواصفات وفقا

¹ Claude Pinet, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008, 2^e édition, AFNOR, France, 2009, pp.111-112.

لتنظيماتها، لأنه في الأخير تعتبر هذه المواصفات كمبادئ للإدارة تأخذها المؤسسات كدليل لتحقيق غاياتها يمكن تكييفها مع جميع الهياكل التنظيمية، وليست كقواعد صلبة يحتكرها تنظيم معين كما تعتقده معظم المؤسسات الراغبة في الحصول على الشهادة. تمثل المواصفات القياسية كيف يجب أن يكون النظام الإداري، أو بمعنى آخر هي تمثل وصف لكيفية إدارة نظام معين. فبعد 1994 من ظهور النسخة الثانية من المواصفات القياسية الخاصة بنظام إدارة الجودة وما يتبعها، تبنت العديد من المؤسسات الصناعية وغيرها هذا النظام وتطبيقاته نتيجة للمزايا التي قدمها في عدة مجالات، ماساهم في ظهور أنظمة إدارية أخرى وفق مواصفات قياسية صادرة من هيئات التقييس الوطنية والدولية، والتي أصبحت تسمى بعد ذلك بالأنظمة الإدارية المقيسة أو الموحدة (Standardized Management).

إن تطور التقييس ساعد المؤسسات على الوصف الدقيق لتقاريرها عن أنشطتها، مسؤوليتها وكذا مراقبة جودتها، فالمواصفات القياسية إذا ما طبقت بنوايا حسنة ومرنة يمكن أن تكون أساسا للأداء، التطور الاقتصادي، الاجتماعي والمجتمعي لأنه يتم الحصول على القيمة المضافة الحقيقية والمحتملة¹. فالمواصفات القياسية تسمح بإعطاء نظرة ايجابية لأنها تقدم فكرة ومبدأ صاف ومحترم وكقاعدة للمستعملين، فهي تهدف إلى وضع منتجات مطابقة للمتطلبات غير خطيرة ومصنوعة وفق عمليات مراقبة، لأنه كل من المواطن، المستهلك والمنتج يقدر هذه المواصفات. لكن ما يجب أخذه بالحسبان هو أن المواصفات القياسية وكثرتها وكثرة تطبيقاتها قد تؤدي إلى مشاكل في المؤسسة تتمثل في خطورة كبح المؤسسة ومجال إدارتها والقيادة الإستراتيجية لها، ما يؤدي إلى فقدان التجديد والإبداع والمبادرة وكذا خلق قيمة مضافة مستدامة. فالملاحظ عند المؤسسات التي لها شهادة للمواصفات القياسية غالبا ما تخلوا من حس الإبداع والسلوكات التنظيمية الجديدة. لذلك ما يمكن قوله أن كثرة المواصفات يمكن أن تكون لها تأثيرات سامة على أداء المؤسسات وقدرتها على البقاء والتطور، كذلك فلا يمكن معالجة كل مواصفة على حدة (جودة، بيئة، ...)، بل يجب أن تكون تحت نظرة الإدارة العامة وتقاد بطريقة تضمن فعالية وفعالية المؤسسة².

تكون الإدارة المقيسة (الإدارة التي تعتمد على المواصفات القياسية) فعالة بصفة كبيرة في المؤسسات التي لها نقص في سياساتها الداخلية ومشاكل في توحيد الأنظمة، والتي ليس لها القدرة الكاملة في إدارة وحدات العمل، مراكز التصنيع أو فروعها الخارجية. وحتى بالنسبة للمؤسسات التي لها أنظمة فعالة فهي تحتاج دائما إلى الإدارة الموحدة كضمان حماية لنظامها من الإنهيار في أي حالة من الاحوال لأنها دائما توفر مقاييس

¹ Rachid El Hila et Hassane Amaazoul, **Impacts de la tétranormalisation sur les pratiques de RSE**, revue Recherches en Sciences de Gestion, n°96, 2013, France, p.209.

² Henri Savall et al, **La crise : produit de la Tétranormalisation ? Comment intégrer en management des normes multiples et contradictoires ?** Cahier de Recherche : Tetranormalisation ISEOR, Juillet 2009, p.19-20.

للحفاظ على هيكله النظام، وكذلك على أدنى مستويات التشغيل في المؤسسة. ومن أهم الأنشطة التي تقوم بها الإدارة الموحدة¹:

- تطوير نماذج لتنفيذ وتقييم البرامج، مع المتابعة المستمرة للأنشطة وقياس مدى تأثيرها على المؤسسة؛
- توفير أحسن الطرق والأساليب للتوفيق بين الأنظمة (الجودة، الإنتاج، البيئة، السلامة....)؛
- استعمال أحسن التطبيقات والوسائل الإدارية (المقارنة المرجعية، التحسن المستمر، كايزن...)
- التوافق مع الأنظمة الجديدة، ذلك أن الإدارة الموحدة تعتبر كأرضية تسمح بإدخال الأساليب والتنظيمات الجديدة التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

إن هذه الأنشطة لها تأثير على جميع أطراف المؤسسة بصفة إيجابية، وذلك لأن النظام الإداري الذي يعتمد على المواصفات يقوم على الكفاءات الجوهرية للمؤسسة والبحث المستمر لتحسين الأداء من خلال قياسه والبحث عن الفجوات الموجودة ومحاولة إزالتها. لذلك من اللازم دائماً ولتحقيق هذه الأهداف، يعتبر الالتزام التنظيمي للإدارة العليا والقيادة عاملاً أساسياً لنجاح النظام الإداري المعتمد على المواصفات القياسية.

¹ Richard J. Forselius, **Holistic Approach to Management Systems Standards**, http://www.astm.org/SNEWS/OCTOBER_2002/forselius_oct02.html, (04.04.2016).

خلاصة الفصل

تتاولنا في هذا الفصل أن الأداء الشامل هو عبارة عن تجميع للنتائج الإقتصادية، الإجتماعية والبيئية الذي يشمل عدة أبعاد يجب أن تهتم بها المؤسسة لتحقيق التوازن ولشباع الأطراف ذات المصلحة الذين لهم تأثير على المؤسسة ويتأثرون بها، ولتحقيق الفعالية والكفاءة المنشودة يجب على المؤسسة أن تتعامل بدقة مع مختلف العوامل التي يمكن أن تؤثر في أدائها. كذلك ذكرنا أن هناك عدة طرق لتحسين الأداء، إدارته وقياسه، وتم عرض أهم المناهج الرائدة في ذلك وهي: بطاقة الاداء المتوازن، النموذج الأوروبي للأداء المتميز ونموذج الأداء لمالكوم بالدريج.

كذلك تتاولنا في هذا ماهية النظام الإداري ومدخل النظم الذي يقوم عليه، وذكرنا أن أهم العوامل لتحسين الأداء من خلال النظام الإداري هي: القيادة، مشاركة العمال وتحسين العمليات، كما أن لكل نظام إداري مدخلات، مخرجات وعمليات تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، باعتبار أن العمليات هي الخلية الأساسية لأي نظام إداري. ومن هذا المنطلق تطرقنا إلى الإدارة المقيسة وسبب وجودها كدعامة أساسية في تكوين النظام الإداري، وأيضاً المواصفات القياسية التي تعتبر كخارطة طريق لصياغة، تنفيذ وتقييم النظام الإداري. كما تعرضنا إلى التقييس والإجراءات الخاصة بكيفية منح شهادة المطابقة مع المواصفات القياسية على الجوانب التي تريد المؤسسة تطبيقها.

في السنوات الأخيرة أدركت المؤسسات أهمية المواصفات القياسية ونظام الإدارة المقيسة في تحسين أدائها، مما جعلها تسعى إلى الحصول على المطابقة مع المواصفات القياسية، والتي من أهمها نظام إدارة الجودة، نظام إدارة البيئة ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل القادم.

الفصل الثاني

نظرة في مكونات الإدارة المدمجة

الفصل الثاني

نظرة في مكونات الإدارة المدمجة

تمهيد

إن اختلاف وتنوع متطلبات الأطراف ذات المصلحة ومحاولة المؤسسة تلبيتها، فرض على هذه الأخيرة وضع مجموعة من الأنظمة الإدارية لاستواء هذه المتطلبات، فكانت هناك أنظمة لإدارة الجودة لمحاولة تلبية حاجات العملاء وكذلك المساهمين، وأنظمة للإدارة البيئية لتلبية الحاجات البيئية والمجتمع المدني، وأنظمة للأمن والسلامة للحفاظ على سلامة العمال والوقاية من الحوادث، وأنظمة لإدارة الطاقة بهدف التخفيض من الاستهلاك للطاقة واستعمال للموارد المتجددة، وأنظمة لإدارة المخاطر التي يمكن أن تقع للمؤسسة في شتى المجالات. كذلك ظهور العديد من الأنظمة الإدارية وفق الأنشطة التي تزاولها المؤسسة وعلى حسب حاجتها إليها، فنجد مثلا الأنظمة الإدارية الخاصة بالسلامة الغذائية بالنسبة للمؤسسات التي تنشط في الصناعات الغذائية، أو الأنظمة الخاصة بالإدارة الطبية بالنسبة للمؤسسات الصحية وإلى غير ذلك من الأنظمة المختلفة.

نتيجة لتعدد هذه الأنظمة وحاجة المؤسسة إليها سواء بعضها أو معظمها، صار في تطبيقها الكثير من التشعبات والتعقيدات، ما أدى إلى ظهور الإدارة المدمجة التي تدمج مختلف هذه الأنظمة في نظام واحد سلس وبسيط يحقق الأهداف المرجوة من هذه الأنظمة كلها ويحافظ على السهولة والبساطة في تنفيذها.

في هذا الفصل سيتم ذكر أهم مكونات الإدارة المدمجة التي تمثل الأنظمة الأكثر استعمالا من طرف المؤسسات والأكثر اعتمادا من طرف المؤلفين الأكاديميين وهذه الأنظمة هي: نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، ذلك أن هذه الأنظمة الثلاثة تشمل تقريبا جميع المجالات التي يمكن فيها للمؤسسة أن تلبي معظم وأهم متطلبات الأطراف ذات المصلحة.

المبحث الأول: نظام إدارة الجودة ISO9001

يعتبر نظام إدارة الجودة ISO9001 من بين أشهر الأنظمة المتبناة من قبل المؤسسات، والتي لها دور كبير في تحقيق التنظيم والجودة التي تنتشدها هذه المؤسسات، حيث ساعدت المواصفات ISO9001 في إعطاء مناهج ومتطلبات لتطبيق النظام الإداري للجودة، التي تعتبر كمجموعة من المبادئ، القواعد والأفكار المترابطة التي يمكن اعتبارها كنظام إداري إلى جانب اعتبارها كنظام قياس بحد ذاته. ويسعى هذا المبحث إلى التعريف بهذا النظام وكيفية تفيذه لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة منه.

المطلب الأول: مفهوم نظام إدارة الجودة ISO9001

الفرع الأول: تعريف نظام إدارة الجودة

نظام إدارة الجودة هو عبارة عن مجموعة من العناصر المترابطة أو المتفاعلة فيما بينها تستخدمها المؤسسات لصياغة سياسات وأهداف الجودة، وتأسيس العمليات اللازمة لضمان أن السياسات متبعة وأن الأهداف محققة. تشمل هذه العناصر الهياكل، البرامج، الممارسات، الإجراءات، الخطط، القواعد، الأدوار، المسؤوليات، العلاقات، العقود، الاتفاقيات، الوثائق، السجلات، الأساليب، الأدوات، التقنيات، التكنولوجيات والموارد¹.

من خلال هذا التعريف يظهر أنه لوضع وتنفيذ نظام إدارة الجودة يجب التحكم في جميع هذه العناصر المذكورة، ولفعل ذلك تعتبر المواصفات القياسية ISO9001 الرائدة في هذا المجال. وهي عبارة عن معايير إدارة الجودة وتوكيدها وضمانها طورته المنظمة الدولية للتقييس، وتعد هذه المعايير القياسية الأساس العام للتجارة العالمية، ويمكن من خلالها تحقيق تجانس السلع والخدمات وإرضاء المستهلكين وتحقيق الجودة. ولا يتم تحقيق التوافق مع هذه المواصفات القياسية دفعة واحدة خلال فترة من الزمن للوصول إلى إنتاج عالي الجودة. هذه المعايير تقدم مبادئ توجيهية أو متطلبات حول الخصائص اللازم توفرها في النظام الإداري. تحوي مواصفات ISO9001 بصفة دقيقة على جميع المتطلبات المتعلقة بإدارة الجودة، فعلى سبيل المثال تحوي على مسؤولية الإدارة، نظام الجودة، نظام التكوين التي تتوازي مع القيادة، التخطيط الاستراتيجي وتمكين العمال. هذا ما جعل أنه لتمكين نظام إدارة الجودة داخل المؤسسة، فمن الأفضل الأخذ بعين الاعتبار المواصفات القياسية ISO9001 وتوجيهاتها².

¹ ISO/FDIS 9000:2015(E)

² Hesani A. Quazi et al, **Impact of ISO 9000 certification on quality management practices: A comparative study**, Total Quality Management, Vol 13, No1, 2002, p.44.

الفرع الثاني: تطور المواصفات القياسية ISO9001

يعود ظهور المواصفات القياسية ISO إلى سنة 1979 حين تكونت اللجنة الفنية TC176 بعضوية 26 دولة المخولة بإصدار المعايير، إذ وفي سنة 1987 تم إصدار أول نسخة حول الجودة تحت الاسم المرجعي ISO9001، ويحتوي على خمس مواصفات قياسية هي:

- ISO 9000: مواصفات قياسية تشرح المبادئ العامة لإدارة الجودة.
- 3 مواصفات قياسية مرجعية بغرض التطبيق داخل المؤسسات أو منح الشهادات أو الأغراض التعاقدية:
- ✓ ISO9001: يتضمن نموذج ضمان الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب والخدمات وهو نموذج خاص بالمؤسسات التي تشتمل على أنشطة لاستحداث منتجات جديدة؛
- ✓ ISO9002: يتضمن نموذج ضمان الجودة في الإنتاج، التركيب وتقديم الخدمات حيث يتضمن بشكل أساسي إنتاج المواد بنفس ISO9001 ولكنه لا يتضمن خلق المنتجات الجديدة؛
- ✓ ISO9003: يتضمن نموذج ضمان الجودة في الاختبارات النهائية حيث يشمل فقط الفحص النهائي للمنتج النهائي مع عدم الأخذ بعين الاعتبار الكيفية التي تم الانتاج بها.
- ISO9004: إرشادات حول إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة (غير موجه لمنح الشهادات).

تميزت النسخة الأولى (ISO9000:1987) بكونها أكثر ملائمة للمؤسسات الإنتاجية أو التي لها قواعد صناعية تعتمد على أسس مستقرة؛ كذلك المتطلبات الموضوعية كانت مركزة على التطابق مع الإجراءات بدلا من العملية الإدارية ككل التي هي أساس إنشاء هذه المواصفات.

وفي سنة 1990 تم اتخاذ قرار تعديل النسخة الأولى أين تم الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المفاهيم الخاصة بالخدمة، العمليات والبيئة. تمثلت هذه المرحلة من التعديل في إصدار النسخة الثانية من سلسلة ISO9000 سنة 1994. والتي تضم ISO9001، ISO9002 و ISO9003.

هذا التعديل كان نتيجة الحاجة إلى توضيح بعض المتطلبات الغير مفهومة وكذلك إلى إضافة أو إلغاء بعض المواصفات في النسخة الأولى التي تبين عدم ملائمتها أو الحاجة إليها بعد استخدام هذه النسخة¹. لكن ولسوء الحظ كانت هذه النسخة كمثيلتها الأولى، إذ كانت المؤسسات تسعى إلى تنفيذ مجموع المتطلبات بتكوين عدد كبير من دفاتر خاصة بالإجراءات مما أدى إلى بيروقراطية كبيرة كونت صعوبة في عمليات التحسين

¹ مأمون السلطي وسهيل إلياس، دليل علمي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، دار الفكر، دمشق، 1999، ص 37-47.

داخل المؤسسة. بعد ذلك في سنة 2000 تم التعديل على النسخة السابقة التي كانت فيها تعديلات جوهرية، إذ تم إلغاء بعض المواصفات وإضافة أخرى. من أهم هذه التعديلات:

- التركيز أكثر على الزبون: على الرغم من أن نسخة 1994 كانت موجهة نحو حاجات الزبون إلا أن نسخة 2000 أعطت أكثر تفصيلا حول متطلبات الزبون وطريقة إشباعه؛
- مفهوم التحسين المستمر: في النسخة السابقة كان التحسين المستمر موجود بصفة ضمنية إلا أن نسخة 2000 بادرت بإعطاء متطلبات واضحة حول التحسين المستمر؛
- التركيز على مدخل العمليات في إدارة الجودة: وهو الذي ساعد على التحديد الواضح للأهداف لكل عملية بدلا من التركيز على الاجراءات الخاصة بها وتكوين وثائق كثيرة لا فائدة منها؛
- تحديد متطلبات جودة متلائمة مع سلسلة المواصفات ISO14000 (الإدارة البيئية).

في 14 أكتوبر 2008 تم إصدار نسخة جديدة لسلسلة المواصفات ISO9000 حيث تم دمج كل من ISO9002 و ISO9003 في مواصفة واحدة داخل مواصفة ISO9001 حيث أصبح لزاما على المؤسسات الحاصلة على ISO9002، ISO9003 أن تستكمل اجراءات التحويل للمواصفات الجديدة. ركزت هذه النسخة على شرح واسع لتفاصيل مدخل العمليات وكيفية الإدارة بالعمليات باعتبار المؤسسة على أنها عملية تشمل عدة عمليات فرعية. حيث أن كل عملية لها هدف محدد يتمثل في مخرجات هذه العملية. كما شملت هذه النسخة أيضا على شرح المتطلبات الموجودة وتحسين الترابط مع مختلف المواصفات الأخرى كـ: ISO14000 نسخة 2004.

في آخر سنة 2015 تم إصدار النسخة الخامسة من مواصفات ISO9001:2015 حيث كانت من أهم التعديلات التي طرأت على هذه المواصفة في التفكير المبني على المخاطر، وهذا باعتبار نظام إدارة الجودة كأداة وقائية وذلك باستخدام مواصفة ISO31000 كدليل إرشادي لعملية إدارة المخاطر. هذا التفكير المبني على المخاطر يظهر في المواصفة في البنود الخاصة بـ: القيادة، التخطيط، التشغيل، تقييم الأداء والتحسين. كذلك تمت بعض التعديلات في بعض المصطلحات المستخدمة ومصطلحات تم الاستغناء عنها وكذلك أخرى تمت اضافتها.

الفرع الثالث: مبادئ نظام إدارة الجودة

إن أي نظام إداري يحتاج إلى مبادئ تحدد التوجهات العامة لهذا النظام؛ هذه المبادئ هي التي تساعد في معرفة الشيء الصحيح الذي ينبغي القيام به، ماذا ولماذا نقوم به. وعدم وجود هذه المبادئ يؤدي إلى فقدان

التركيز على الأهداف وكيفية الوصول إليها، إذ تصبح جميع حركات النظام عشوائية لا يمكن التنبؤ بنتائجها، والتي تؤدي بدورها إلى انهيار النظام. وقد عرفت ISO/TC176 مبادئ نظام إدارة الجودة بأنها قاعدة أساسية وشاملة لقيادة وتشغيل المؤسسة تهدف إلى التحسين المستمر للأداء على المدى الطويل وهذا من خلال التركيز على العملاء مع تلبية احتياجات باقي الأطراف ذات المصلحة¹.

يرتكز نظام إدارة الجودة على سبعة مبادئ أساسية موضوعة من قبل ISO ، بحيث أن جميع المتطلبات الموجودة في المواصفات ISO9001 تستوفي هذه المبادئ الموضوعة وهي: التركيز على الزبون، القيادة، مشاركة العاملين، منهج العملية، التحسين، اتخاذ القرارات المبني على الأدلة، إدارة العلاقات.

1- التركيز على الزبون: هذا المبدأ معرف عنه على النحو التالي: "المحور الرئيسي لإدارة الجودة هو تلبية متطلبات الزبائن والسعي لتجاوز توقعاتهم"، التركيز على الزبون يعني وضع طاقات لمؤسسة لإرضاء الزبائن وفهم أن أدائها يعتمد أساسا على درجة إرضاء الزبائن. هذا الأداء يتمثل في الأرباح، الحصة السوقية، ولاء الزبون، الاستجابة السريعة للفرص المتاحة في السوق إلى غير ذلك. وتحقيق هذا الرضا يكون في النقاط التالية²:

- فهم حاجيات الزبون وتوقعاته؛
- تلبية حاجات وتوقعات الأطراف ذات المصلحة؛
- نشر هذه الاحتياجات والتوقعات على الجميع في المؤسسة؛
- توفر المعارف، المهارات والموارد المطلوبة لإرضاء زبائن المؤسسة؛
- قياس رضا الزبون والعمل على النتائج المتحصل عليها من هذه القياسات؛
- إدارة العلاقة مع الزبون؛
- ربط الغايات والأهداف بشكل مباشر مع احتياجات الزبائن وتوقعاتهم.

2- القيادة: هذا المبدأ معرب عنه على النحو التالي: "القادة على مختلف المستويات يرسخون وحدة الهدف والاتجاه ويهيئون الظروف التي تساعد العاملين على المشاركة في تحقيق أهداف الجودة للمؤسسة". يمكن إيجاد القادة على جميع مستويات المؤسسة وليس فقط في الإدارة العليا، بمعنى أنه في كل فريق هناك قائد يلعب دورا مهما في نشر قيم المؤسسة. وهو يعتبر كقدوة يؤثر على العمال ليس فقط داخل المؤسسة وإنما حتى خارجها. القادة الكبار هم الذين يقودون المؤسسة نحو الوجهة المختارة نحو النجاح وبعيدا عن الخسارة. هو الذي يخلق

¹ David Hoyle, Op.cit, p.24.

² Ibid, p.26-27.

مناخ العمل، فإذا كان العمال غير محفزين، غير سعداء أو غير راضيين فهذا راجع إلى القادة الموجودين. فالثقافة، الرؤية، القيم والمعتقدات والتحفيز كله ينشأ من القيادة. من بين الخصائص والصفات التي نجدها في القائد:

- أن يكون سباقاً في تصرفاته ومثلاً يقتدى به؛
- الفهم والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية؛
- الاهتمام باحتياجات جميع الأطراف ذات المصلحة؛
- انشاء رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة؛
- انشاء قيم مشتركة ومبادئ أخلاقية على جميع المستويات في المؤسسة؛
- بناء الثقة وإزالة الخوف؛
- دعم العمال بجميع الموارد المطلوبة والحرية في التصرف بمسؤولية؛
- تعزيز الاتصال المفتوح والصريح؛
- تعليم وتدريب وتوجيه العمال؛
- وضع الأهداف والغايات الطموحة؛
- تطبيق الاستراتيجيات الكفيلة لتحقيق هذه الأهداف والغايات.

3- مشاركة العاملين: هذا المبدأ معبر عنه كالتالي: "إنه لمن الضروري للمؤسسة أن يكون جميع العاملين أكفاء وممكنين ومشاركين في تقديم القيمة. إن العمال الأكفاء والممكنين والمشاركين على جميع المستويات يعززون قدرة المؤسسة على خلق القيمة". هذا المبدأ يعني أن على الإدارة أن تشجع العمال على تقديم مساهماتهم والاستفادة من خبراتهم الشخصية، كذلك يجب عليها أن تكون متفتحة نحو عمالها لأن الانغلاق يؤدي إلى خلق مناخ عدم الثقة فيما بين الإدارة وعمالها. وللتحقق بأن العاملين شركين عندما يكون لدى العاملين¹:

- فهم بأن المؤسسة ملكهم ويكون لهم حس المسؤولية في حل المشاكل؛
- البحث الدائم عن فرص تحسين العمل؛
- البحث الدائم عن فرص رفع مستوى كفاءاتهم، معارفهم وخبراتهم؛
- مشاركة المعارف والخبرات بين الفرق والمجموعات، ونشرها بكل حرية؛
- التركيز على خلق القيمة للزبائن؛

¹ David Hoyle, Op.cit, pp.28-33.

- الابداع والابتكار في مجال التقدم بأهداف المؤسسة؛
 - تمثيل المؤسسة على أفضل وجه أمام الزبائن والمجتمع والعالم الخارجي؛
 - الرضا عن العمل والفخر بكونهم جزءا من المؤسسة والشعور بالمسؤولية اتجاه عملهم.
- 4- منهج العملية:** وقد تم التفصيل فيه سابقا؛ إذ أن هذا المبدأ يعتمد على الوصف بشكل منهجي لتنظيم أو نشاط معين من وجهة نظر تقوم على العمليات لأنها تسمح بالتركيز مباشرة على النتائج وخلق القيمة (مخرجات العملية) كما أنها أساس وخلية تكوين أي نظام في المؤسسة فلا يمكن بناء نظام دون البدء بتحديد العمليات، وكيفية الربط بينها، ولفعل ذلك على المؤسسة:
- تحديد الأهداف المرغوبة والمخرجات المراد تحقيقها؛
 - تحديد المقاييس والعوامل التي تحدد ما إذا كانت الأهداف قد حققت أو أن المخرجات تستوفي المتطلبات؛
 - تحديد الأنشطة الحساسة المسؤولة عن تحقيق هذه الأهداف والمخرجات؛
 - تحديد المسؤوليات الخاصة بإدارة كل عملية؛
 - تحديد الموارد، المعلومات والكفاءات اللازمة لتحقيق المخرجات المرغوبة؛
 - قياس مدخلات ومخرجات كل عملية؛
 - تحديد المخاطر الناجمة في كل عملية ووضع المقاييس اللازمة لإزالتها، تحقيقها ومراقبتها.
- 5- التحسين:** هذا المبدأ معبر عنه كالتالي: "المؤسسات الناجحة تركز دائما وباستمرار على التحسين" هذا يعني أن أي جزء في المؤسسة يجب أن يخضع لتقييم وتحسين أدائه باستمرار والبحث المستمر عن الكمال. يُعتبر كل من الأداء، الطرق، الغايات هي العناصر الأساسية التي يتم تحسينها باستمرار والحفاظ على النجاح المتواصل؛ ويكون هذا بثلاثة أنواع من التحسينات وهي: التحسين بواسطة الرقابة؛ التحسين بواسطة استعمال الموارد والتحسين بواسطة الفهم الجيد للأطراف ذات المصلحة. من النقاط المهمة التي يجب أخذها في التحسين المستمر:
- جعل التحسين المستمر للمنتجات والعمليات والأنظمة هدفا لكل فرد في المؤسسة؛
 - استخدام التقويم الدوري للمقارنة مع معايير التميز المعروفة لتحديد الجوانب التي يمكن تحسينها؛
 - تعليم وتدريب العمال في المؤسسة على أساليب وأدوات التحسين المستمر مثل: عجلة ديمنج للتحسين المستمر PDCA ، هوشين كانري، إدارة العمليات، كايزن.
- 6- صنع القرار المبني على الأدلة والحقائق:** هذا المبدأ معبر عنه كالتالي: "القرارات المبنية على تحليل وتقييم البيانات غالبا تؤدي إلى النتائج المرجوة" من أجل اتخاذ القرارات بالاعتماد على الأدلة نحتاج إلى آليات لجمع

هذه البيانات، كما تحتاج إلى طرق سليمة لترجمة هذه البيانات وإنتاج المعلومات بشكل يسمح باتخاذ القرار. إن هذا المبدأ يسمح لنا بالابتعاد عن المزاجية والعفوية والعمل الارتجالي في اتخاذ القرارات، كالاتماد على التقنيات الإحصائية وأنظمة القياس؛ ولتطبيق هذا المبدأ يمكن القيام بالخطوات التالية:

- أخذ القياسات وجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالهدف الموضوع؛
- التأكد من أن البيانات والمعلومات بأنها دقيقة يعتمد عليها ويمكن الوصول إليها؛
- إدراك قيمة الأساليب الإحصائية المناسبة؛
- يكون اتخاذ القرارات بناء على نتائج التحليل المنطقي بالموازاة مع الخبرة والتجربة.

7- إدارة العلاقات: هذا المبدأ معبر عنه كالتالي: " تدير المؤسسات علاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة كالموردين لتحقيق النجاح المستدام" ويتحقق هذا بـ:

- تحديد الأطراف ذات المصلحة الرئيسيين والثانويين وتحديد حاجاتهم؛
- إنشاء العلاقات معهم بشكل يوازن المكاسب على المدى القصير مع الأخذ بعين الاعتبار المدى البعيد للمؤسسة وللمجتمع ككل؛
- خلق أسلوب واضح ومفتوح للاتصال؛
- الشروع في التنمية المشتركة وتحسين المنتجات والعمليات؛
- تبادل المعلومات والخطط المستقبلية؛
- محاولة إدارة التعارضات الموجودة في حاجات الأطراف ذات المصلحة.

المطلب الثاني: صياغة، تنفيذ وتحسين نظام إدارة الجودة ISO9001

إن صياغة تنفيذ وتحسين نظام إدارة الجودة ISO9001 يمر بعدة خطوات ليتحقق، فأول خطوة تكون في تحديد أهداف وغايات المؤسسة، بعد ذلك تحدد العمليات لتحقيق هذه الأهداف والتفاعل بين هذه العمليات. بعد تحديد العلاقات توضع الطرق والمعايير من أجل التنفيذ والمراقبة الفعالة ثم توثيقها. عند تنفيذ النظام يجب توفير الموارد اللازمة والمعلومات اللازمة لتشغيل ومراقبة العمليات تحت الوثائق الموضوعية ثم إدارتها. خلال تشغيل النظام تؤخذ القياسات للتحقق من أن العمليات تقدم المخرجات المطلوبة، وأنها مطابقة لما تم التخطيط له، إذ يتم تحليل هذه القياسات من أجل إيجاد طرق ووسائل للتحسين المستمر للنظام.

الفرع الأول: صياغة نظام إدارة الجودة ISO9001

1- تحديد العمليات: إن تحديد العمليات يكون أولاً بتحديد العمليات المقرونة بتقديم المنتج /الخدمة للزبون الخارجي، التي لها علاقة مباشرة معه وهي العمليات التشغيلية، ثم بعد ذلك العمليات الملحقة وهي عمليات الدعم، ثم عمليات الإدارة، وهذا يكون بتكوين سلسلة من العمليات انطلاقاً من العمليات الأمامية التي لها اتصال مباشر مع الزبون، ثم العمليات الخلفية الموردة للعمليات الأساسية إلى غاية المورد الخارجي¹. يجب أن يحدد عدد العمليات، فلا يجب أن تكون قليلة جداً إلى درجة أن تكون عامة ولا يجب أن تكون كثيرة جداً فيكون التقسيم كثيراً جداً يصعب فهمها نتيجة للتعقيد².

2- تحديد العلاقة بين العمليات: إن من أكبر الصعوبات الملاحظة داخل المؤسسة، تكمن في العلاقة بين العمليات، والسبب في ذلك هو تداخل المسؤوليات ووجود صراعات، وهو ما يولد عدم الفهم الجيد، مما يسبب ضعف فعالية المؤسسة، كذلك من الصعوبات هو تحديد بداية ونهاية العملية، مما يسبب في بعض الأحيان إلى تكوين عملية معقدة لأنها يمكن أن تحتوي على كثير من الأنشطة، زيادة على ذلك ففي المؤسسة الجميع يتواصل بدون أية قواعد بجميع الأشكال أفقياً أو عمودياً، وهذا ما يتسبب في عدم الوضوح، خاصة مع تداخل المعلومات، لذلك كان من اللازم وضع منطق وقواعد معينة لسياسة الإتصال داخل المؤسسة والربط بين هذه العمليات. إن الهدف من وضع هذه القواعد، هو الحفاظ على محتوى الرسالة الموجودة على طول سلسلة العمليات، بمعنى ليس شكل الإتصال الهرمي وإنما شكل الإتصال مباشرة مع الزبون سواء داخلي أو خارجي.

3- وضع المعايير والمناهج للتشغيل والرقابة الفعالة: من الضروري وضع معايير لتحديد مدى قبول مداخلات ومخرجات العمليات وكذلك معايير لتحديد ظروف تشغيل هذه العمليات، بمعنى تحديد الخصائص التي يجب أن تتوفر في العمليات ومحيطها. للقيام بوضع هذه المعايير يجب تحديد عوامل النجاح التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المطلوب، بمعنى ماهي العوامل التي تؤثر على قدرتنا في الوصول إلى الأهداف المرسومة؛ مثلاً في آلات تصنيع شيء ما، تعتبر جودة المواد الخام، التكنولوجيا المستعملة، طريقة التصنيع كعوامل لنجاح العملية، أو على سبيل المثال في عمليات المراجعة، تعتبر كفاءة المراجع، التوقيت، سهولة الحصول على البيانات كعوامل نجاح العملية³.

4- توثيق نظام إدارة الجودة: إن مسألة التوثيق غالباً ما يتم تجاهلها أو التقليل من شأنها، ما يؤدي زيادة التكاليف الإدارية، إضافة إلى هذا الوقوع في عدم الوضوح والتعقيد في العمل. لذا فمن اللازم وضع نظام للتوثيق

¹ Yvon MOUGIN, Op.cit, p.140.

² Pierre LONGIN et Henri DENET, Construire votre qualité, AFNOR, Paris, 2004, p.14.

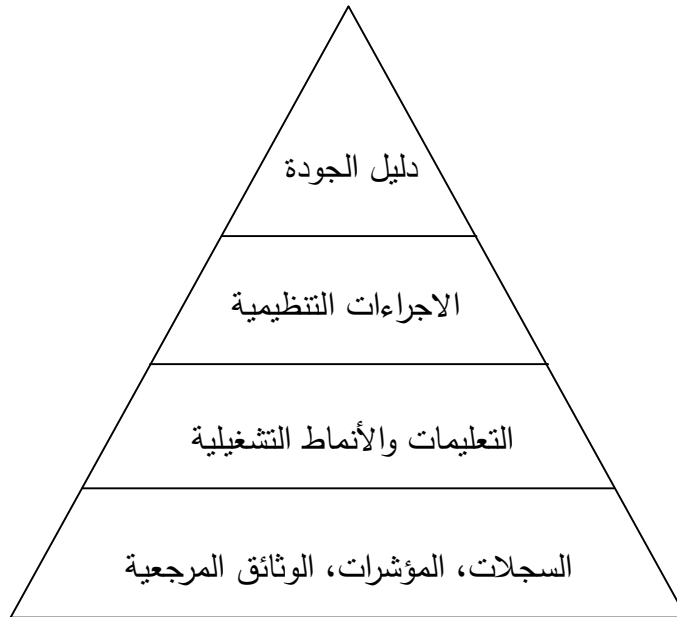
³ David Hoyle, ISO 9000 Quality Systems Handbook, Fourth Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2001, p.147.

للحفاظ على بعض الرسمية والتنظيم في العمل. يتكون الهيكل العام للوثائق حسب متطلبات ISO9001 من أربع مستويات مقسمة على حسب أهميتها داخل المؤسسة وهي¹:

- دليل الجودة وخريطة العمليات؛
- الاجراءات التنظيمية أو العامة؛
- التعليمات والأنماط التشغيلية؛
- السجلات، المؤشرات، الوثائق المرجعية.

يعتبر دليل الجودة أهم الوثائق الذي يمثل المؤسسة ككل ونظام إدارة الجودة، في حين أن باقي المستويات فهي عبارة عن إثبات ملموس لتحقيق الجودة في المؤسسة؛ وتمثل هذه الوثائق غالبا في الشكل الهرمي كالتالي:

الشكل رقم (4): هرم الوثائق



Source : Daniel Duret et Maurice Pillet, **Qualité en production**, 3ème édition, Editions d'organisation, Paris, 2005, p.87.

أ - دليل الجودة: هو عبارة عن وثيقة تحدد مجال تطبيق ووصف نظام ادارة الجودة الموضوع؛ إذ يعتبر واجهة الجودة بالنسبة للزبون، ويحتوي على المعلومات الآتية²:

¹ Daniel Duret et Maurice Pillet, **Qualité en production**, 3ème édition, Editions d'organisation, Paris, 2005, p.86.

² Jay Schlickman, **ISO 9001:2000 Quality Management System Design**, Artech House, 2003, p.50,54.

- ماهي أنواع الوثائق المستعملة في النظام، ومناهج التحكم في هذه الوثائق؛
 - تحديد ووصف العمليات الموجودة والتفاعل فيما بينها، ووضع خريطة العمليات؛
 - تحديد أهداف الجودة ومتطلباتها وكذلك سياسة الجودة والتي تحتوي على جميع مبادئ نظام إدارة الجودة؛
 - تحديد معدل الأداء المطلوب؛
 - كيفية التفاعل مع الأطراف ذات المصلحة (الزبائن، الموردون، العمال،...)؛
 - هو عبارة عن قيمة جوهرية للمؤسسة لأنه يصف الاستراتيجية التنظيمية.
- ب - الإجراءات التنظيمية:** إذا كان دليل الجودة يحدد أنماط تنفيذ سياسة إدارة الجودة، فالإجراءات هي الداعم التشغيلي لتطبيق هذه السياسة، ويمكن تعريفها بأنها مجموعة من القواعد أو المواصفات التي تشرح عملية معينة. ويجب أن تشمل الإجراءات مايلي¹:
- كيفية تنفيذ سياسة وأهداف المؤسسة؛
 - تحديد، تخزين، حماية، كيفية الوصول وإلغاء التسجيلات؛
 - مسؤولية وقيادة المراجعات الداخلية؛
 - كيفية معالجة المنتجات غير المطابقة للمتطلبات؛
 - تنفيذ الإجراءات التصحيحية؛
 - وضع مخططات للأعمال الوقائية؛
 - مراقبة الوثائق.
- ج - التعليمات، الأنماط التشغيلية:** وهي الخطوات التفصيلية لأداء الأعمال التي تكون غالبا من الرئيس إلى المروؤوس، كذلك تتعلق برسم الصرامة في العمل التي تضمن دوام الجودة المقدمة للزبون بحيث تسمح بتنفيذ العمل بطريقة سليمة مهما كانت حال منفذ هذا العمل، إذ تقوم بترجمة أفضل الممارسات الفنية إلى عادات تشغيلية داخل المؤسسة. تحتوي هذه التعليمات على مايلي²:
- الموضوع: وصف الغاية من التعليمات؛
 - مجال التطبيق: تحديد الأعمال المتعلقة بالتعليمات؛
 - المسؤوليات: تحديد المسؤوليات الخاصة بالأعمال الموجودة في التعليمات؛
 - المرسل إليه (المستلم): تحديد من هم الذين موجهة اليهم هذه التعليمات، وهل هي بغاية الإعلام أو التنفيذ؛

¹ Daniel DURET et Maurice PILLET, Op.cit, p.90.

² Christophe Pelletier, **Le management par la qualité**, DUNOD, 2010, p.181.

- جدول حول تنفيذ الوثيقة: ويحدد الجهة التي أصدرت التعليمات وتاريخ إصدارها والمدة اللازمة لتنفيذها؛
- المحتوى التقني للتعليمات.

د - التسجيلات والوثائق المرجعية: وهي الوثائق المستعملة بصفة يومية، وهي تسمح بتسجيل مستوى الجودة المحقق، بحيث يجب أن تكون هذه السجلات بسيطة، مفهومة وسهل الحصول عليها. أما الوثائق المرجعية فهي التي يتم الاستعانة بها لتنفيذ الإجراءات والتعليمات.

الفرع الثاني: تنفيذ نظام إدارة الجودة

تمكّن المواصفات ISO9000 على أن تنفيذ المؤسسة نظام إدارة الجودة يكون وفقا لمتطلبات ISO9001، وهذا ليس بالأمر الصعب بل فقط يجب متابعة الإجراءات المرسومة وبالخطوات التالية:

1- إدارة العمليات: إن إدارة العمليات هي تلك السيرورة التدريجية، لتقييم وتحليل وتحسين أداء العمليات، وتقديم منتجات موجهة نحو الزبون لإشباع حاجاته¹. ولإدارتها بصورة جيدة تقوم المؤسسة بتتبع المراحل التالية:

أ - قيادة العمليات: بعد تحديد الأهداف الإستراتيجية وربطها بالعمليات، تُعين الإدارة مسيرا لكل عملية؛ يسمى بقائد العملية أو مالك العملية، يسعى للوصول إلى الأهداف الموضوعية، متبعا في ذلك مجموعة من المؤشرات وتقارير المراجعة للعمليات، كما يقوم بتعبئة الموارد من أجل تطوير العملية حسب المتطلبات الجديدة للمستعملين أو الزبائن². إن قائد العملية يمكن أن يكون مسؤولا عن وظيفة معينة ويمكن أن يتعدى إلى أكثر من ذلك، وتعتمد قيادة العملية على أربع أنواع من المعلومات هي: مؤشرات لوحات القيادة، وتقارير المراجعة، المقارنة المرجعية Benchmarking ، وتوجيهات نماذج التميز والتقييم الذاتي³.

ب - التحكم في العمليات: التحكم في العمليات تعني امتلاك مناهج تحدد أنماط استعمال، أو تنفيذ جميع العناصر التي تحتوي على المدخلات والمخرجات، تسلسل المهام، نقل الخبرات ...⁴.

ج - تقييم العمليات: قبل إجراء التحسينات على العمليات، يجب أولا تقييمها موضوعيا فيما يتعلق ببعض المعايير الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وهذا التقييم لا يشمل فقط كل عملية وحدها، بل أيضا تتم المقارنة بالعمليات الأخرى.

د - تحسين العمليات: وتكون ب⁵ :

¹ Hans BRADENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA, **L'approche processus : Mode d'emploi**, Editions d'organisation, Paris, 2003, p.85.

² Yoann BEGUIN, **L'approche processus**, Revue Qualité référence, Hors série n°02, Paris, Octobre 2008, p.19.

³ Daniel DURET et Maurice PILLET, **Op.cit**, p.61.

⁴ Yvon MOUGIN, **Processus : les outils d'optimisation de la performance**, Editions d'organisation, Paris, 2004, p.33.

⁵ قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، 2006، ص219.

- تحديد المشاكل التي تعيق الأداء الجيد للعمليات والتي تزيد من نسبة الأخطاء؛
- تحديد العمليات المطلوب تحسينها؛
- تكوين فرق عمل للتحسين؛
- قيام فريق التحسين بتحليل العملية، ومعرفة المشاكل التي تواجهها، ومحاولة تحديد أسبابها، وجمع ودراسة الأسباب المتعلقة بهذه الاختلالات؛
- اقتراح بدائل التحسين ودراسة تكلفة كل بديل ثم اختيار الأفضل؛
- اختيار الأسلوب المقترح لحل المشاكل ووضع برنامج التنفيذ؛
- بعدها تتم متابعة وتقييم الأداء بعد عملية التحسين، وتكرار عملية التحسين مع عمليات أخرى في المؤسسة، والتي تؤدي إلى الأداء المتميز.

2- التأكد من توفر الموارد اللازمة: بدون الموارد اللازمة لا يمكن أن تشغل العمليات مثلاً هو مخطط له لكل عملية. يعد الأفراد والمعدات المكونات الأساسية لموارد العملية، باعتبارها عوامل مؤثرة في فعاليتها، كما يمكن اعتبار بعض الوظائف أيضاً كمصادر للعملية، بمعنى آخر هي عناصر مستهلكة خلال عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهي العناصر الأساسية كمصاريف العمال، الإيجار، الكهرباء، الهياكل،...¹

الفرع الثالث: التقييم والتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة

على المؤسسة أن تقيم دورياً وبصفة منتظمة نظام إدارة الجودة وخاصة نظام إدارة العمليات الذي يعتبر الركيزة الأساسية للنظام كله، هذا التقييم يبين لنا الاختلالات الموجودة وأسبابها مما يسهل وضع مخططات للتحسين وإيجاد حلول لهذه الاختلالات. ولعمل ذلك توجد عدة أشكال لتقييم نظام إدارة الجودة، لكن من المستحسن أن تأخذ من طرق متكاملة للقيام بهذا مثل: المراجعة، مراجعة الإدارة، مراجعة العمليات، وذلك من أجل التمكن من تغطية وشمول جميع المجالات بدلاً من اختيار طريقة وحيدة لا تغطي النظام الإداري كله.²

1- المراجعة: وهي تسمح بكشف أوجه التضارب وعدم التوافق في الإجراءات والعمليات، صعوبات تطبيقها أو الغموض وعدم فهم بعض المتطلبات. يجب معالجة عدم المطابقات المحددة بسرعة لتجنبها وعدم الاعتياد عليها داخل المؤسسة. وتوجد هناك ثلاثة أنواع من المراجعة الخاصة بنظام الجودة وهي:³

أ - **المراجعة الداخلية:** والتي تنفذ من قبل المؤسسة نفسها، وهي عبارة عن آلية للتقييم الذاتي؛

¹ Xavier BOUIN et François-Xavier SIMON, *Les nouveau visage du contrôle de gestion*, DUNOD, Paris, 2009, p.164.

² Michel CATTAN, pour une certification qualite gagnante, Op.cit, p.160.

³ Claude Pinet, *Op.cit*, p.80.

ب - **مراجعة منح الشهادة:** والتي تنفذ من قبل طرف آخر، وهي المؤسسة المانحة للشهادة المطابقة لمتطلبات ISO9001؛

ج - **مراجعة الزبون:** والتي تنفذ من قبل الزبون وهي عندما يريد الزبون التأكد من نظام الجودة عند المورد.

2 - **مراجعة الإدارة:** وهي من أجل التأكد من توافق المؤسسة ونظام إدارة الجودة مع استراتيجياتها؛ وهي تنفذ من قبل المدير العام بالحوار مع مختلف فئات العمال، وهي تشمل¹:

- تحليل نسب التقدم في الأداء العام؛
 - استثمار نتائج المراجعة الداخلية؛
 - استثمار المعلومات الخاصة بلوحات القيادة؛
 - اتخاذ القرارات وتحسين نظام إدارة الجودة.
- 3 - **مراجعة العمليات:** وهي أساس التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة وتشمل²:
- ضمان تلبية حاجات زبون العملية؛
 - تحديد أي إنحراف في العملية والأخذ بالإجراءات التصحيحية والوقائية؛
 - تحديد فرص تحسين فعالية وكفاءة العمليات؛
 - التأكد من الترابط الجيد بين الأنشطة الموجودة في العملية؛
 - تقييم التفاعل بين العمليات الأخرى.

المطلب الثالث: مزايا وتحديات تبني نظام إدارة الجودة ISO9001

الفرع الأول: دور نظام إدارة الجودة ISO9001 في تحسين الأداء

لقد رأينا فيما سبق أن المواصفات القياسية ISO9001 تحوي على مجموعة من المتطلبات التي إذا طبقت وفقا للمعايير فسوف تمكن المؤسسة من تقديم منتجات وخدمات تفي بمتطلبات الزبون، أما إذا أخذت هذه المتطلبات كمناهج وثقافة للمؤسسة، وليس فقط كغاية للحصول على الشهادة، فيمكن الذهاب بالمؤسسة إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء³. ولتحقيق هذه الغاية وضعت المواصفات القياسية ISO9004 لتحسين الأداء، التي تغطي نطاق أوسع من الأهداف الموضوعة في ISO9001 والتي تُعنى بالتقييم والتحسين المستمر للأداء في محاولة تلبية حاجات وتوقعات جميع الأطراف ذات المصلحة والتي أيضا يمكن على أساسها تحقيق نماذج التميز. ويمكن تلخيص مجالات رفع الأداء في المؤسسة في النقاط التالية:

¹ Ibid. p.76.

² Michel CATTAN, pour une certification qualite gagnante, Op.cit, p.161.

³ David Hoyle, **Quality management essentials**, Op.cit, p.90.

1. يساهم في تحسين وضع المؤسسة التنافسي، وذلك بتقديم منتجات وخدمات مطابقة للجودة للزبائن وتطويرها بشكل مستمر¹، وذلك أن المواصفات القياسية ISO9001 تركز على تلبية حاجات الزبون، فعلى الرغم من عدم وجود تأكيد دائم أو علاقة إيجابية على أن تطبيق المواصفات القياسية ISO9001 يؤدي حقا إلى إشباع الزبون²، فهي تؤدي دائما إلى تحسين الجودة والتقليص من التكاليف التي بدورها تعتبر كعناصر للرفع من درجة إشباعه والرفع من الحصة السوقية وتعزيز مكانتها التنافسية؛
2. زيادة الوعي لمفهوم الجودة في وسط العاملين أو من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، لأن المتطلبات الموضوعية في المواصفات تستلزم إشراك كل من العاملين والإدارة في تحقيق مشروع الجودة الموضوع، وهذا عن طريق التكوينات والتربصات المفروضة لفهم مبادئ الجودة وتطبيقها؛
3. التقليل من تكلفة الفحص والمراجعة بالنسبة للزبون وباقي الأطراف ذات المصلحة مع توفر نظام عمل موثق يمكن الرجوع إليه في أي وقت لتحديد الأخطاء ومعالجتها بفعالية³.

الفرع الثاني: حدود وتحديات نظام إدارة الجودة ISO9001

بعد 1978 يمكن القول أن المواصفات القياسية ISO9001 شجعت على إضفاء الطابع الرسمي على مجموع أجزاء النظام التي تساهم في تحقيق جودة المنتج؛ كما استلزمت من المؤسسات إلى انشاء نظام جودة كوسيلة لضمان أن المنتجات تلبي جميع المتطلبات الموضوعية. لكن هناك العديد من المؤسسات التي فشلت في تحقيق هذا المبتغى رغم أخذها للشهادة وتبليتها لمواصفات ISO9001 وهذا لأن طبيعة اللغة المستعملة في ISO9001 ليست متوافقة مع اللغة المتبعة في المؤسسة ذلك لأن الأفراد لم تكن ترى أية علاقة بين ماتم فعله وما هي المعايير المطلوبة. إذ أن الأفراد يمكن أن ترى أن المؤسسة كنظام لكن غالبا لايسيرونها كنظام مما أدى إلى عدم التفكير في النتائج أو التأثيرات الفرعية المحتملة للنظام كله عند القيام بالأعمال اليومية والتي أدت بدورها إلى استحداث أنشطة جديدة كمراجعة الإدارة، المراجعة الداخلية، مراقبة الوثائق، الأعمال الوقائية والتصحيحية... إلخ بدون أن يتم وضع الروابط اللازمة للحفاظ على سلامة النظام. إن وجود هذه الحالة في العديد من المؤسسات جعل من ISO9001 كنظام مستقل ومعزول يستعمل فقط في إدارة الجودة أو لضمان جودة المنتجات دون استعماله كأساس لبناء نظام كامل ووحيد في المؤسسة، ما جعله أقل فاعلية

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، 2006، ص272.

² موسى عبد الناصر و رحمان أمال، الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسات الصناعية، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008، ص689.

³ قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص272.

وكفاءة. كذلك ما يمكن ملاحظته مع المتطلبات المتواصلة من طرف المراجعين لإظهار الأدلة والوثائق اللازمة لعملهم جعل من المؤسسات اللجوء إلى مواصفات ISO9001 لتلبية هذه المتطلبات ما أدى في النهاية إلى الاعتقاد بأن أنظمة الجودة هي مجموعة من الوثائق، وغالبا ما يكون هناك عدم اعتبار للعمليات، الموارد، السلوكيات والنتائج الموضوعة في إطار هذه المواصفات. هذه ليست إدارة الجودة، بل أن إدارة الجودة هي تحقيق التكامل في النظام وتحقيق الأداء العالي في جميع جوانبه، فيبقى دائما، المنتج المعيب حتى وإن سُلم في الوقت الصحيح وبالتكلفة القليلة وبالوثائق الصحيحة يعتبر منتجا معيبا¹ كذلك يكمن أن تذكر النقاط التالية باعتبارها تشكل تحديا عند تبني هذا النظام:

1. التكلفة: إن تكلفة الحصول على شهادة ISO9001 ليست بالمتدنية، فتكلفة الحصول على الشهادة تتغير على حسب طبيعة النشاط، حجمه وغيره من العوامل الأخرى الخاصة بالمؤسسة، من جهة أخرى صعوبة تحديد تكلفة تبني نظام إدارة الجودة، إذ يمكن فقط معرفة تنفيذه أو تكلفة الحصول على الشهادة، لكن تكمن الصعوبة في تحديد التكاليف المستمرة بعد الحصول على الشهادة لضمان سير نظام الجودة والحفاظ عليه كعنصر للتحسين المستمر، ما يجعله تحدي كبير بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لها موارد محدودة.

2. زمن وعملية الحصول على الشهادة: عملية الحصول على الشهادة هي عملية طويلة تبدأ من مرحلة التسجيل إلى غاية المراجعة النهائية التي تأخذ في المتوسط 15 شهرا. كذلك بعد الحصول على الشهادة يكون لزاما على المؤسسات الحفاظ على النظام والقيام بالمراجعات الدورية للتأكد من الإجراءات والعمليات. من بين ذلك أيضا تطبيق مدخل العمليات الذي يعتبر كنقطة تحول في التفكير التنظيمي للمؤسسات تعتمد على مبدأ العملية والإدارة العرضية التي تكون صعبة الفهم بالنسبة للمؤسسات المعتادة على التنظيم الهرمي والوظيفي الذي يتميز بأن كل وظيفة لها استراتيجيتها وأهدافها الخاصة مستقلة عن باقي الوظائف الأخرى، ما يجعل مدخل العمليات صعب التطبيق في مثل هذه الحالات لأنه يحتاج إلى تغيير التفكير التنظيمي للمؤسسة ككل².

3. الأفراد: عادة خلال عملية الحصول على الشهادة يكون على مجموعة من الأفراد الخضوع للتكوين للإشراف على سير ISO9001 والإشراف على باقي الأفراد في كيفية تنفيذه؛ وكما هو معروف فإنه من الصعب التغيير في سلوك الأفراد، كما أن الإجراءات الجديدة عادة ما يكون غير مرحب بها وتلقى مقاومة من طرف الأفراد؛ فإذا لم تنجح المؤسسة في إدخال هذه الثقافة وإقناع العمال بها فإن نظام الجودة يكون غير فعال ولا يصبح له أي معنى.

¹ David Hoyle, **Quality management essentials**, Op.cit, pp.98-94.

² Katerina Gotzamani, **Results of an empirical investigation on the anticipated improvement areas of the ISO 9001:2000 standard**, Total Quality Management & Business Excellence, Vol 21, No 6, 2010, p. 690.

4. تركيز ISO9001 في توثيق الإجراءات الموجودة: يرى خبراء الجودة أن الزمن المستهلك في تنظيم وكتابة الإجراءات الموجودة يستنفذ من طاقات المؤسسة، ما يعود سلبيًا على قدرات التحسين المستمر التي تقوم أساسًا على فهم العمليات الموضوعية¹.

على الرغم من أن المواصفات القياسية ISO9001 هي بشكل عام قادرة على الرفع من أداء المؤسسة إلا أنه لا يمكن تأكيد أن الحصول على شهادة ISO9001 حتمًا سيرفع من قيمة المؤسسة في السوق. إذ أن بعض المسيرين يعتقدون بأن الحصول على الشهادة طبقًا للمواصفات لن يثمر أية نتائج إيجابية². ففي العديد من الحالات أين نجد أنه من الرغم على الحصول على الشهادة طبقًا للمواصفات إلا أن أداء المؤسسة لم يتغير. زيادة على ذلك فالعديد من المؤسسات تذهب للحصول على شهادة ISO لا لشيء، فقط أن بعض العملاء يتطلبون هذه الشهادة أو باستعمالها كأداة للتسويق بالمؤسسة وليس بهدف تحسين أدائها ما جعل هذه المؤسسات تبحث عن أقصر الطرق للحصول على الشهادة³.

المبحث الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14001

مع ظهور المشاكل البيئية وتنامي الوعي البيئي في المجتمع وباقي الأطراف ذات المصلحة، صار لزامًا على المؤسسات أن تراقب أنشطتها ومدى تأثيرها على البيئة، وهذا للحفاظ على علاقاتها الإيجابية مع الأطراف المختلفة وللحفاظ على سمعتها. ومن هنا ظهرت الحاجة إلى اعتماد مقومات تساعد على مراقبة ومعالجة النتائج البيئية التي يمكن أن تُخلّفها المؤسسة. كانت المنظمة العالمية للتقييس ISO السبّاقة إلى اقتراح نظام إداري ISO14001 بيئي يساعد هذه المؤسسات في تحقيق هذه الغاية والحفاظ على مختلف الأداءات الأخرى في نفس الوقت.

المطلب الأول: مفهوم نظام الإدارة البيئية ISO14001

الفرع الأول: تعريف نظام الإدارة البيئية

عرفته منظمة ISO بأنه "جزء من النظام الإداري الكلي الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها

¹ Shannon W. ANDERSON, et al, **Why firms seek ISO 9000 certification**, Production And Operations Management, Vol. 8, No. 1, Spring 1999, USA, p.33.

² Micaela Martínez-Costa and Angel Rafael Martínez-Lorente, **Effects of ISO 9000 certification on firms' performance: A vision from the market**, Total Quality Management & Business Excellence, Vol 14, No10, December 2003, p.1189.

³ David Hoyle, **Quality management essentials**, Op.cit, pp.98-94.

ومراجعتها والحفاظ عليها"¹. ويشير هذا التعريف إلى أن نظام الإدارة البيئية لا يمكن أن يكون مستقلاً عن باقي الأنظمة الإدارية الأخرى في المؤسسة، بل يكون جزءاً مساهماً لبناء نظام المؤسسة ككل لتحقيق أهدافها، ما يجعل من المهم تناسقه مع باقي الأنظمة وأن نلمس أثره في جميع أنشطتها وهياكلها. ويعرف بأنه دائرة مستمرة لتخطيط وتنفيذ ومراجعة وتحسين العمليات والممارسات التي تعتمد عليها المؤسسة بغرض الإيفاء بالتزاماتها البيئية². يحدد هذا التعريف أن نظام الإدارة البيئية هو مجموعة من المراحل المتتالية والمستمرة تقوم على مبدأ التحسين الدائم (عجلة ديمينج للتحسين المستمر) وهذا من أجل المطابقة مع مجموعة من الالتزامات والقواعد الموضوعة لتحقيق الأداء البيئي.

من خلال التعريفين يمكن القول بأن نظام الإدارة البيئية هو مجموع العمليات المترابطة والمتناسقة فيما بينها التي تقوم بتخطيط وتنفيذ ومراجعة وتحسين السياسة البيئية الخاصة بالمؤسسة، هذه السياسة تشمل تفاعل المؤسسة مع مختلف القضايا البيئية، إدارة التأثيرات البيئية الناتجة عن أنشطتها، ضمان التوافق مع القوانين البيئية وتحسين الأداء البيئي.

تعد المواصفات القياسية ISO14001 أساس تكوين وتحقيق نظام إدارة بيئية فعال، إذ تهدف إلى تحقيق مزيد من التطوير والتحسين لنظام حماية البيئة مع عمل متوازن مع الإحتياجات البيئية، فهي مجموعة متطلبات تهتم بتكوين الأنظمة البيئية التي تخص المؤسسات المختلفة على حسب سياساتها وأهدافها، وهي تطبق على جميع المؤسسات مع الأخذ بعين الاعتبار الوسائل والإمكانيات لتحسين الأداء البيئي، وهي تعمل على تقليل الآثار الناتجة من المؤسسة اتجاه البيئة.

إن خصوصية جعل هذه المواصفات قابلة للتطبيق على مختلف أنواع المؤسسات أو في العديد من أنحاء العالم جعل من هذه المواصفات تكتسي صفة العموم في جمع مجالاتها. فالمؤسسات التي تريد تطبيق نظام الإدارة البيئية عليها تكييف هذه المعايير على حسب حاجاتها بدقة. فمثلاً المؤسسات التي ليس لها تأثيرات على البيئة عليها أن تركز نظام إدارتها البيئية على الأداء البيئي الخاص بالموردين، العملاء أو الشركاء أو غيرهم وكيفية التعامل معهم في هذا المجال، في حين أن المؤسسات الأخرى التي تؤدي أنشطتها إلى تأثيرات بيئية فيمكن تركيز نظام إدارتها البيئية على مختلف عملياتها التي لها أثر مباشر أو غير مباشر على البيئة. إن هذا

¹ فاتح مجاهدي وشراف براهيم، الإدارة البيئية كمدخل لتحقيق التنافسية الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 09-10 نوفمبر 2010، ص3.

² Philipp Weiß and Jörg Bentlage, **Environmental management systems and certification**, The Baltic University Press, 2006, p.19.

القدر من المرونة في المواصفات يعني أنه ليس شرطاً أن تكون جميع أنظمة إدارة البيئة المطبقة في المؤسسات أن تكون متماثلة، وهذا بالرغم من تلبية المتطلبات الموضوعية من طرف هذه المواصفات، أي بمعنى أنه على المراقب أو المراجع الداخلي أن يفهم ما يحاول نظام الإدارة البيئية تطبيقه، وماهي مجالات التحسين التي ينشدها هذا النظام¹.

الفرع الثاني: تطور المواصفات القياسية ISO14000

قبل ظهور المواصفات الدولية والوطنية الخاصة لحماية البيئة كانت المؤسسات تعتمد على مدخل معالجة التأثيرات البيئية بعد الإنتهاء من مراحل الإنتاج وليس قبل أو أثناء ذلك. هذا الوضع لم يكن فعالاً سواء بالنسبة للمؤسسات التي كانت تتحمل تكاليف ضخمة مقابل المعالجة والتخفيف من هذه التأثيرات، أو بالنسبة أيضاً للحالة البيئية التي لم تكن تتحسن، وكذا زيادة الوعي بالقضايا البيئية لدى الأطراف ذات المصلحة. وتعود بداية ظهور المواصفات البيئية ISO خلال فترة التحضير بعقد مؤتمر الأرض سنة 1992 بربو ديجانيرو، والتي كان من بين توصيات هذا المؤتمر تشكيل لجنة فنية جديدة في المنظمة العالمية للمقاييس ISO سميت TC270 لإنشاء وتطوير مواصفات دولية للإدارة البيئية المسماة بالمواصفات القياسية ISO14000. هذه اللجنة تتكون من ست لجان فرعية هي: لجنة أنظمة إدارة البيئة، لجنة التدقيق البيئي وعلاقات التحقيق البيئي، لجنة تقييم الأداء البيئي، لجنة تقييم دورة الحياة، لجنة الملصقات البيئية، لجنة المصطلحات والتعاريف، إضافة إلى مجموعة عمل أخرى تهتم بمواصفات المنتج². كل من هذه اللجان تمثل مجالاً من المواصفات.

في سنة 1996 تم إصدار أول نسخة من مواصفات ISO14001. كانت تشمل على 17 بنداً مصنفة إلى خمس فئات؛ هذه البنود هي المتطلبات العامة التي يجب استيفائها لتحقيق نظام الإدارة البيئية في المؤسسة والتي تعتمد على مبدأ "التخطيط، التنفيذ، الفحص، العمل".

في سنة 2004 تم إصدار النسخة الثانية من هذه المواصفات، وهذا بغرض ضمان التوافق مع متطلبات ISO9001:2000 وكذا لتوضيح وتعديل بعض المتطلبات³، ومن أهم التعديلات التي طرأت على هذه النسخة مايلي:

¹ Philipp Weiß and Jörg Bentlage, Op.cit, p.19.

² عبد اللطيف عامر وطالبي رياض، دور معايير التقييس الـ ISO في توجيه السلوك البيئي المؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، 20-21 نوفمبر 2012، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، ص419.

³ Ken Whitelaw, ISO 14001 Environmental Systems Handbook, Second edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003, p.xvi.

- على المؤسسة معرفة كيفية التوافق مع القوانين البيئية ليس فقط في البلد الموجودة فيه و لكن في مختلف أنحاء العالم حيث يتواجد عمالها أو أي مكان تسوق أو تستعمل فيه منتجاتها؛
- تغييرات في شكل ومحتوى المتطلبات وفي البنود الموضوعه لذلك؛
- الأخذ بعين الاعتبار الأداء البيئي في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؛
- دمج متطلبات نظام الادارة البيئية في العمليات الرئيسية للمؤسسة؛
- طرح تعديلات فيما يخص الاتصال البيئي والتحسين المستمر.

وفي سنة 2015 تم إصدار النسخة الثالثة من المواصفات ISO14001 وكانت أهم التعديلات كالتالي:

- تأكيد أهمية الإدارة البيئية في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات وهذا يطرح معيار جديد في سياق المؤسسة لتحديد واستغلال الفرص لفائدة كل من المؤسسة والبيئة؛
- التركيز الكبير على القيادة وهذا بإضافة بند جديد يحدد بعض المسؤوليات الخاصة للقيادة لتعزيز الإدارة البيئية في المؤسسة؛
- إضافة بعض المبادرات الإستباقية لحماية البيئة، كالإستخدام المستدام للموارد والتخفيف من التغيرات المناخية.

الفرع الثالث: خصائص نظم الإدارة البيئية

إن المبدأ الأساسي لنظم الإدارة البيئية هو التحسين المستمر، هذا المبدأ يهدف إلى السيطرة على التأثيرات البيئية التي يمكن أن تسببها المؤسسة عند مزاوله نشاطها. لذلك تقوم المؤسسات بتطبيق هذه النظم للتوافق مع القوانين البيئية، تخفيض التكاليف البيئية، معالجة المخاطر والفرص، تكوين العمال، قياس التأثيرات البيئية، وتحسين الأداء البيئي¹.

إن تحقيق هذه الأمور يستدعي من نظام إدارة البيئة أن يتوفر على الخصائص التالية:

- العمل وفق عجلة ديمينج للتحسين المستمر؛
- إدماج أهداف الإدارة البيئية استراتيجيا؛
- تركيز أكبر على القيادة؛
- التوثيق الرقمي؛

¹ Gwen Christini et al, **Environmental Management Systems and ISO 14001 Certification for Construction Firms**, Journal Of Construction Engineering And Management, Vol 130, No3, May/June 2004, ASCE, p.330.

- خطط للمراجعة الدورية لأداء المؤسسة ومدى نجاح نظام الإدارة البيئية في تحقيق أهدافها، إلى جانب تحديد المؤشرات والمقاييس الخاصة بالأداء البيئي من أجل وضع خطط للتّحسين المستمر.

الفرع الرابع: سلسلة المواصفات القياسية ISO14000

نذكر هنا أهم المواصفات الخاصة بسلسلة المواصفات القياسية ISO14000 وذلك لتعددتها وكذلك لظهور وإلغاء بعض المواصفات بشكل دوري:

- ISO14001 (2015): متطلبات وخطوط توجيهية لتطبيق نظام الإدارة البيئية؛
- ISO14004 (2016): خطوط توجيهية عامة لتنفيذ نظام الإدارة البيئية؛
- ISO14005 (2019): خطوط توجيهية مرنة لتنفيذ نظام الإدارة البيئية على مراحل؛
- ISO14006 (2011): خطوط توجيهية لإدماج التصميم الإيكولوجي؛

كما توجد مواصفات أخرى مع هذه المواصفات تطبق في المؤسسة على المراحل المحددة لها وفق مبدأ (تخطيط، تنفيذ، فحص، عمل) فكل من هذه المواصفات يمكن أن تنفذ في مرحلة من هذه المراحل.

المطلب الثاني: إنشاء، تنفيذ وتحسين نظام الإدارة البيئية ISO14001

إن تنفيذ نظام الإدارة البيئية يستدعي الحاجة إلى التوازن بين متطلبات حماية البيئة والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، لأنه إذا تم الرفع من مستوى المتطلبات البيئية في هذه المواصفات، فقد تولد تكاليف كبيرة على حساب باقي المجالات الأخرى في المؤسسة؛ لذلك ومن أجل تحقيق الأهداف البيئية يجب وضع نظام إدارة بيئية لتحقيقها، ويضمن التلائم مع باقي الأنظمة الأخرى. نصت المواصفات القياسية ISO14001 سبعة مراحل أساسية لإنشاء وتنفيذ ومراجعة نظام الإدارة البيئية تجعل من السهل تطبيقها وتلائمها مع نشاط أي مؤسسة مع تحقيق الأهداف البيئية دون التعارض مع الأهداف الأخرى. هذه المراحل هي: سياق المؤسسة، القيادة، التخطيط، الدعم، التشغيل، الأداء والتقييم ثم التحسين.

الفرع الأول: سياق المؤسسة

يتمثل سياق المؤسسة في محاولتها فهم المواضيع الحساسة التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة سواء إيجاباً أو سلباً، وكذا طريقة إدارة المؤسسة لمسؤولياتها البيئية وما هو السياق الثقافي، السياسي، التكنولوجي، الاقتصادي والتنافسي المفروض عليها من البيئة الخارجية وكذلك معرفة الخصائص الداخلية التي تتميز بها المؤسسة. الأمر الثاني وهو محاولة فهم تطلعات الأطراف ذات المصلحة وتحديد حاجاتهم، ثم بعد ذلك تحديد مجال نظام الإدارة البيئية بمعنى وصف وتعيين حدود نظام الإدارة البيئية النظام وتقديم خارطة طريق لتنفيذه.

الفرع الثاني: القيادة

تفرض المواصفة على أنه يجب على الإدارة العليا أن القيادة الالتزام والتحلي بالمسؤولية من أجل فعالية نظام الإدارة البيئية. ولتحقيق القيادة المثلى على المؤسسة أن عليها أن تلتزم بالقيادة والنظام وتحديد السياسة وكذلك وضع الادوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات.

1- السياسة البيئية: ويقصد بالسياسة البيئية تحديد التوجه العام بالنسبة لإدارة البيئة، من خلال وضع إطار شامل لتحديد ومراجعة الأهداف والغايات البيئية، بمعنى أنه يصف توقعات الإدارة العليا (وبقية المؤسسة) للأداء البيئي¹. من خلال هذا التعريف يمكن القول أن السياسة البيئية ليست فقط كبيان للنوايا البيئية للمؤسسة، بل يجب أن ترسم مساراً واضحاً للعمل للوصول إلى الأداء المرغوب. لذلك يجب أن تُصمم نظم الإدارة البيئية وفقاً لخطة استراتيجية موثقة بشكل صحيح. إن تطوير هذه السياسة يتطلب من الإدارة العليا إتخاذ قرارات حاسمة تكون لها آثاراً واضحة وملموسة على البيئة مثل التقليل من استخدام الموارد الطبيعية، وزيادة استخدام الطاقات المتجددة وقياس نسبة الغازات المسببة للاحتباس الحراري، والتي من شأن هذه السياسة توجيه المؤسسة للتركيز على الجهود والموارد.

تتطلب المواصفات القياسية ISO14001 من الإدارة العليا عند وضعها لسياسة بيئية أن تضمن النقاط التالية²:

- أن تكون مناسبة لطبيعة وحجم الآثار البيئية لأنشطتها ومنتجاتها فيما يتعلق بسياساتها البيئية؛
- تضمن الالتزام بالتحسين المستمر ومنع التلوث؛
- أن تتضمن الإمتثال للتشريعات واللوائح، وكذلك مع باقي المتطلبات الأخرى المعمول بها؛
- توفير إطار ملائم لوضع الأهداف والغايات البيئية؛
- أن تكون هذه السياسة موثقة، منفذة، محفوظة ومنشورة على جميع الأفراد في المؤسسة؛
- أن تكون متاحة للعامة أو الجمهور.

إن وضع سياسة بيئية يعتبر كفرصة لإلهام وتحفيز العمال في المؤسسة وباقي الأطراف ذات المصلحة كونها تحتوي على نوايا المؤسسة اتجاه البيئة، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار طريقة صياغة هذه السياسة لتحقيق هذا الهدف، فمثلاً لا يجب أن تكون صياغتها دقيقة جداً حتى لا يفهمها العامة أو الجمهور (لأن السياسة البيئية يجب أن تنتشر للجمهور كما هو مطلوب في المواصفات) بل بالقدر الذي يمكنهم من معرفة ماهي

¹ DEWHA, Environmental Management System Tool, DEWHA, Australia, p.8.

² Ken Whitelaw, Op.cit, pp37-38.

العمليات أو المنتجات وماهي المخططات التي تسعى إليها المؤسسة فيما يخص القضايا البيئية، ومن جهة أخرى لا يجب أن تكون عامة جداً حتى تصبح كأنها شعار للمؤسسة ولا يفهم ما هي توجهاتها البيئية في مجال نشاطها. يجب أيضاً على المؤسسة أن لا تكشف عن المعلومات الحساسة التي يمكن استخدامها من قبل المنافسين في سياستها البيئية. فيما يتعلق بحجم أو كبر صياغة السياسة البيئية، فلا يوجد شرط في المواصفات الدولية أن تكون هذه السياسة ذات طول معين. معظم المؤسسات الحاصلة على شهادة المطابقة لـ ISO14001 تحدد سياستها في صفحة واحدة. وهذا لتسهيل الفهم على جميع الأطراف ذات المصلحة وتفاذي الإسهاب في الكتابة.

2- الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات: تلزم المواصفة المؤسسة أن تحدد وبصورة موثقة الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات الخاصة بكل فرد بالمؤسسة فيما يخص الشأن البيئي، وإعلان ذلك حتى يتيسر لكل العمل بفعالية، كما يتوجب أن توفر الإدارة الموارد اللازمة (البشرية، والمهارات المتخصصة، والتكنولوجيا، والمالية) لتطبيق ومراجعة النظام. وتتطلب المواصفة تعيين ممثل للإدارة مسؤول عن الإدارة البيئية وله كافة المسؤوليات والصلاحيات والموارد بصرف النظر عن مسؤولياته الأخرى لضمان حسن تطبيق النظام ومتابعته، وإخطار الإدارة العليا من خلال النقاء التقارير بأية انحرافات أو مشكلات تطرأ أثناء التطبيق، مما يسهل للإدارة سرعة اتخاذ القرارات اللازمة للتصحيح كما أن مسؤولية الأداء البيئي للمؤسسة ليست مسؤولية ممثل الإدارة فقط ولكنها مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة.

الفرع الثالث: التخطيط

تشمل عملية التخطيط لوضع نظام الإدارة البيئية مجموعة من المراحل والعمليات وهي: أعمال من أجل تحديد المخاطر والفرص من خلال تحديد الجوانب البيئية لنشاطات ومنتجات المؤسسة، وضمان التطابق وكذا تحديد الأهداف البيئية والتخطيط لتنفيذها وكيفية تحقيقها.

1- أعمال من أجل تحديد المخاطر والفرص: وتشمل هذه المرحلة

أ- **تحديد الجوانب البيئية:** يعرف الجانب البيئي على أنه " عنصر من أنشطة أو منتجات المؤسسة الذي يمكن أن يتفاعل مع البيئة"¹ هذا التفاعل هو عبارة عن تغير في البيئة سواء كان إيجابياً أو سلبياً. فقبل أن تدبر المؤسسة القضايا البيئية المتعلقة بها، يجب عليها أن تحدد كيفية تفاعلها مع البيئة. أي بمعنى أن

¹ Philipp Weiß and Jörg Bentlage, Op.cit, p.37.

تأخذ بجدية الجوانب البيئية الحساسة التي لها آثار بيئية كبيرة. إن تحديد حجم وأهمية الجانب البيئي يستدعي الاعتماد على المعايير التالية:

- هل هناك تحسينات ممكنة؛
- ماهي التأثيرات التي يمكن أن تعملها المؤسسة للتغيير من هذه الجوانب البيئية؛
- ما هو الوضع التكنولوجي للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة وهل هناك خيارات تكنولوجية أخرى؛
- ماهي درجة تحكم المؤسسة في الجانب البيئي؛
- ماهي نظرة الأطراف ذات المصلحة لهذا الجانب البيئي؛
- هل التدابير المأخوذة لها جدوى مالية.

من المهم البدء بعملية منظمة لتحديد الجوانب البيئية، ثم ترتيبها وإعطاء الأولوية للجوانب الأكثر تأثيرا وفقا لمجموعة من المعايير مثل: الخطر البيئي، الموارد الطبيعية، استغلال الطاقة، التكلفة،... الخ. بغض النظر عن الطريقة المستعملة، يجب أن تكون هذه الطريقة قادرة على تحديد وتقويم القضايا البيئية المهمة والفرص المتاحة. ولقياس التأثيرات البيئية، لا يتم فقط الأخذ بعين الاعتبار إلى حجم التأثير، ولكن أيضا إلى تكرار واحتمال حدوثه.

ينبغي الإشارة هنا إلى أن هناك فرقا بين الجانب البيئي والتأثير البيئي. قدمت المواصفات ISO14001 تعريفا لكل واحد منهما¹ فالجانب البيئي هو عنصر من أنشطة أو منتجات المؤسسة الذي يمكن أن يتفاعل مع البيئة في حين أن الأثر البيئي هو أي تغيير في البيئة.

إن النتائج المرجوة من عملية تحديد وتحليل وتقويم الجوانب البيئية إنما هي لبناء الأهداف والغايات البيئية، في حين أن باقي نظام الإدارة البيئية هو لمراقبة هذه الجوانب البيئية وتحقيق هذه الأهداف والغايات. وفي العديد من الحالات يكون من الصعب فهم لماذا تحدث بعض الآثار البيئية؛ في هذه الحالة يفضل فحص جميع العمليات التي يمكن أن تحدث هذه الآثار البيئية، ويكون هذا بالنظر إلى مخططات العمليات الموجودة في المؤسسة. فعند قياس حجم وأهمية المشاكل البيئية، يجب على المؤسسة إنشاء إجراءات محددة للكشف عن الجوانب البيئية التي لها أثر بيئي؛ ومن المستحسن معرفة ما هي الجوانب المباشرة وغير المباشرة في المؤسسة؛ فالجوانب المباشرة تنتج مباشرة من أنشطة المؤسسة مثل استعمال المواد الأولية في الإنتاج، أما الجوانب غير المباشرة فهي مرتبطة بطريقة غير مباشرة بأنشطة المؤسسة مثل: الجوانب المتعلقة بإنتاج المواد الأولية من

¹ Philipp Weiß and Jörg Bentlage, Op.cit, p.37.

طرف المورد¹. كما يجب التنويه إلى أنه يعتبر تقريباً من المستحيل العمل على جميع الجوانب البيئية التي تم تحديدها، غير أنه من خلال عملية التحسين المستمر يمكن معالجة بعض الجوانب فوراً في حين يخطط لمعالجة الجوانب الأخرى في المستقبل.

ب - **الإلتزام بالتطابق:** الإلتزام بالتطابق يشمل الامتثال للقوانين وباقي الأمور التي يجب الإمتثال لها وهو عنصر من متطلبات نظام إدارة البيئة ISO14001 بمعنى أن على المؤسسة أن توثق امتثالها للقوانين، وأن تراجع، تعدل وتُحَثّ هذه الوثائق بصفة مستمرة. كذلك من أجل الامتثال للقوانين والتنظيمات، تحتاج المؤسسة أن تعرف ماهي القواعد الواجب تطبيقها وكيفية تأثيرها على أنشطتها. كما أن عدم الإمتثال للقوانين والتنظيمات يؤدي لتحمل تكاليف كبيرة من طرف المؤسسة والبيئة في حد ذاتها ك: الغرامات المالية، الأضرار المختلفة على البيئة، التأثير على الصورة العامة للمؤسسة. وتشمل هذه القوانين والتشريعات مايلي²:

- القوانين الوطنية، الجهوية والمحلية؛
- القوانين والمعايير الخاصة بالمناطق أين تتبع المؤسسات منتوجاتها؛
- الرخص والالتزامات التنظيمية.

كما يمكن أن تشمل المتطلبات الأخرى مثل:

- القوانين الخاصة التي تضعها المؤسسة؛
- ميثاق التنمية المستدامة من طرف غرفة التجارة الدولية (ICC)؛
- القوانين والبرامج الاختيارية الأخرى التي يمكن أن تلتزم بها المؤسسة (مثل ميثاق الأمم المتحدة للبيئة للقطاع المصرفي والتأمين، برنامج الرعاية الرشيدة للصناعات الكيماوية وغيرها).

إن تحديد ومعرفة كيفية تطبيق هذه القوانين يأخذ وقت ومجهود من طرف المؤسسة، لذا تلجأ العديد من المؤسسات (وخاصة الصغيرة منها التي لا تمتلك مستشارين قانونيين) إلى عدة طرق كطلب المساعدة من السلطات الحكومية أو اللجوء للخبراء الخارجيين القانونيين في هذا المجال، أو استعمال بعض الأدوات كوثيقة الإمتثال للقوانين البيئية وهي أدوات تساعد على تطبيق ونشر المتطلبات القانونية. وتجدر الإشارة إلى أنه في بعض الصناعات أو القطاعات تتغير المتطلبات القانونية والتشريعية بسرعة، فيكون التعديل في نظام الإدارة البيئية مستمر مع هذه التغييرات من خلال تطوير وتنفيذ إجراءات لتحديد وتطبيق القوانين والتشريعات الجديدة

¹ Ibid, p.19.

² Ibid, p.41-43.

وكذلك الإجراءات من أجل المراقبة والتقييم الدوري للإمتثال للقوانين؛ لأن هذا التغيير في القوانين والتشريعات يمكن أن يصاحبه تغيير في الأهداف والغايات البيئية أو التغيير في أحد عناصر نظام إدارة البيئة.

2- الأهداف البيئية والتخطيط لتنفيذها: يعرف الهدف بأنه " هو ذلك المبتغى الذي ينشأ عن السياسة البيئية، والذي تحدده المؤسسة لتحقيقه"¹.

هناك العديد من الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع الأهداف البيئية؛ أولها يكون بإدماج العمال في تحديد الأهداف التي لهم صلة بها، لأنهم غالبا يعرفون أفضل إذ كان بالإمكان تحقيقها وكيفية تنفيذها. بالمقابل فإن الدعم من الإدارة العليا مهم لأنها هي القادرة على توفير الموارد اللازمة؛ وكذلك هي القادرة على دمج الأهداف البيئية مع باقي الأهداف التنظيمية الأخرى. بعد تحديد هذه الأهداف تنشر على جميع العمال في المؤسسة لفهمها وهذا بغاية توحيد القوى لتحقيق هذه الأهداف.

عند وضع الأهداف على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار المتطلبات القانونية، الجوانب البيئية، الخيارات التكنولوجية، المتطلبات المالية والعملية وكذلك آراء الأطراف ذات المصلحة. كما لا يجب أن يكون عدد الأهداف كبيرا جدا، فمثلا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديد خمس أهداف يكون معقولا للبدء بنظام الإدارة البيئية ثم بعد ذلك يمكن الرفع من عددها الموضوعة مع مرور الزمن وتحقيق التحسينات المطلوبة، كما يجب التنويه إلى أن هذه الأهداف يجب أن تكون واقعية وتتوفر على إجراءات لقياس نسبة تحقيقها². كما يلزم أيضا ربط كل جانب بيئي بهدف من الأهداف المعينة وكذلك من المهم أن تكون الأهداف مرنة نسبيا من أجل تعديلها إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

عندما يتم وضع الأهداف، تفحص كل عملية وكل نشاط في نظام الإدارة البيئية، لتحديد كيفية تحقيقها وبتكاليف أقل. للقيام بذلك بشكل صحيح يتم تحديد عناصر كل عملية ونشاط، ويجب على كل عنصر من هذه العناصر أن يحدد بوضوح مساهمته في أهداف المؤسسة البيئية واستراتيجيتها³. إن تحديد إطار زمني لتنفيذ هذه الأهداف يعتبر خطوة مهمة في تخطيط نظام الإدارة البيئية، فمن اللازم إنشاء طرف لقياس نسبة التقدم في هذه الأهداف لمراقبتها والتأكد من عملية التنفيذ الصحيح.

¹ The Lexington Group, **Application of ISO 14000 Environmental Management Systems (EMS) for Municipalities**, The Lexington Group, undated, p.13.

² Philipp Weiß and Jörg Bentlage, **Op.cit**, pp.49-51.

³ Alan S. Morris, **ISO 14000 Environmental Management Standards**, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, 2004, p.18.

تتطلب المواصفة ISO14001 من المؤسسة إنشاء مخططات من أجل تحقيق الأهداف البيئية، كما يمكن تسميتها مخطط الإدارة البيئية أو مخطط التحسين البيئي وهو عبارة عن مخطط تفصيلي لكيفية تنفيذ الأهداف البيئية للمؤسسة بمعنى وضع السياسة البيئية حيز التطبيق. يشمل تخطيط الإدارة البيئية تعيين المسؤوليات على كل المستويات والوظائف بالنسبة للأهداف والغايات وكذلك الوسائل والجدول الزمني لتحقيقها. كما يجب دمج المخططات مع باقي الهياكل التنظيمية الأخرى كالإدارة المالية، الشراء، التسويق، نظام المعلومات ليحقق فعاليتها خاصة فيما يتعلق ب¹:

- استخدام رؤوس الأموال،
- الخيارات التكنولوجية،
- الإجراءات المتعلقة بالإنتاج،
- تكوين العمال،
- اجراءات الطوارئ.

تجدر الإشارة إلى أن تخطيط الإدارة البيئية لتحقيق الأهداف يجب أن يبقى بعيداً عن التعقيدات ويحتفظ بصفة البساطة وسهولة الفهم لتسهيل عملية تنفيذه والتركيز الدائم على المبدأ الأساسي وهو التحسين المستمر. وفي الأخير يجب التنويه إلى أن تخطيط نظام الإدارة البيئية ليس لزاماً أن يكون ثابتاً، فالتغيرات التكنولوجية موجودة دائماً، وغالباً ما تجلب تحسينات في التخفيف من الآثار البيئية، إذ يكون من الأفضل الحصول عليها واستعمالها إذا كانت التكاليف الإقتصادية ليست مرتفعة، كذلك وجود عوامل أخرى تؤدي إلى التغيير والتعديل في تخطيط نظام الإدارة البيئية كتغيير القوانين والتشريعات وتغير آراء الأطراف ذات المصلحة إلى غير ذلك، بمعنى أن عملية التخطيط هي عملية مرنة يمكن أن يطرأ عليها أي تغيير بتغير العوامل المؤثرة فيها مادام الهدف الرئيسي دائماً هو التحسين المستمر.

الفرع الرابع: الدعم

يشمل الدعم كل من توفير الموارد وتدريب وتحسين الكفاءات، التوعية ونشر سياسة الإتصال وتوثيق المعلومات.

1- الموارد، الكفاءات والنوعية: هناك العديد من الموارد التي يجب توافرها في المؤسسة وتشمل: الموارد المالية، الكفاءات البشرية، موارد الإنتاج والموارد التكنولوجية، ويجب أيضاً على المؤسسة أن تحدد المورد

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص55.

الملائم لها بدقة وفق نشاطها. كذلك تلزم المواصفة ISO14001 المؤسسة بتحديد احتياجاتها التدريبية وتشير نوعين من التدريب، الأول متخصص بالأفراد (عمال موظفين، تجهزين، ...) الذين ينجم عن أعمالهم أثارا بيئية مهمة، والثاني يأخذ شكل التوعية البيئية بالقضايا الآتية¹:

- أهمية المطابقة مع السياسة البيئية وإجراءاتها مع متطلبات الإدارة البيئية؛
- التأثيرات البيئية المهمة الفعلية والمحتملة لأنشطتهم ومنتجاتهم وخدماتهم، والفوائد البيئية للأداء الفردي المحسن؛
- دورهم ومسؤولياتهم لتحقيق تلك المطابقة المطلوبة مع نظام الإدارة البيئية ومتطلباته بما فيها الاستعداد والاستجابة للطوارئ؛
- العواقب التي تترتب نتيجة الانحرافات عن أساليب العمل المحددة؛
- إذ يتوجب على المؤسسة أن تضع وتحافظ على الإجراءات التي تضمن توعية أفرادها كافة بالقضايا أعلاه، كما تشترط المواصفة المهارة والتعليم المناسب والتدريب والخبرة للأفراد الذين يؤدون أعمالا يمكن أن تسبب أثارا بيئية مهمة.

2- الإتصال: إن اهتمام الأطراف ذات المصلحة بالأداء البيئي للمؤسسة وأنشطتها يستدعي عليها بناء سياسة إتصال خاصة بنظام الإدارة البيئية لنشر المعلومات المتعلقة به، سواءا على المستوى الداخلي أو الخارجي؛ فالإتصال الداخلي يكون بين المسؤولين والوظائف المختلفة داخل المؤسسة في حين أن الإتصال الخارجي يكون بين المؤسسة والأطراف الخارجية لها. هذه الإتصالات يجب أن تكون واضحة بما فيه الكفاية حتى لا تترك مجالا لسوء تفسيرها والتأكد من أن المعلومات المرسله متطابقة مع المعلومات الموجودة في نظام الإدارة البيئية. وتشمل هذه الإتصالات على المواضيع الآتية²:

- بيانات المؤسسة والسياسة البيئية؛
- الأهداف والغايات الموضوعية؛
- مقاييس الأداء البيئي ك: نسبة التحكم في النفايات، إعادة التدوير، توفير الطاقة... إلخ؛
- تحديد الفرص البيئية؛
- نتائج مراقبة الإدارة البيئية، المراجعة الداخلية، مراجعات الإدارة.

¹ عبد الكريم خليل الصفار، أنموذج لتقويم نظام إدارة البيئة وفقا لمتطلبات المواصفة الدولية ISO14001 دراسة في معمل سممت الكوفة، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 19، العدد 1، 2011، ص10.

² Philipp Weiß and Jörg Bentlage, **Op.cit**, p.60.

3- المعلومات الموثقة: تتطلب المواصفات على أن المؤسسة يجب أن تنشأ وتحافظ على المعلومات في شكل ورقي وإلكتروني وهذا من أجل:

- وصف العناصر الأساسية لنظام الإدارة البيئية والعلاقة بينهما؛
- سهولة المتابعة والوصول إلى الوثائق ذات العلاقة.

يعتبر دليل البيئة كخريطة أو وصف لجميع الوثائق المستعملة، وكذلك كأداة مفيدة توضح هيكل نظام الإدارة البيئية، وهي مثل ما تم ذكره من قبل في إدارة الجودة، التي تشمل على الوثائق التالية:

- دليل البيئة،
- العمليات والإجراءات والمراجع،
- تعليمات العمل،
- السجلات، المواصفات و خطط الطوارئ.

تعد وثائق المؤسسة ذات أهمية بالغة لذا يجب أن تكون واضحة، مقروءة ومؤرخة، ومحفوظة بشكل ملائم، وعلى ذلك فإن المؤسسة مجبرة على القيام بإجراءات المراقبة والتحكم في الوثائق للتأكد من¹:

- تواجدها في أماكنها المحددة لها أو بآخر إصدار، وأنها متاحة في أماكن التنفيذ؛
- مراجعتها بشكل دوري وتنقيحها عند الضرورة وحتمية اعتمادها من طرف المسؤول للتأكد من مدى ملاءمتها؛
- سحب الوثائق الملغاة من أماكن استخدامها، وتمييز تلك الملغاة عن غيرها والحفاظ عليها لأسباب قانونية أو لحفظ المعلومات بطريقة مناسبة، أو لتمييزها عن غيرها من الوثائق المعتمدة؛
- تثبيت الإجراءات والمسؤوليات المتعلقة بأسلوب إصدار وتعديل مختلف أنواع الوثائق.

الفرع الخامس: التشغيل

1- تخطيط التشغيل والمراقبة: تلزم المواصفة المؤسسة بضرورة تحديد تلك العمليات والأنشطة المرتبطة بالجوانب البيئية المهمة المتوافقة مع السياسة والأهداف البيئية للمؤسسة، أي أن المطلوب ليس مراقبة كل عمليات المؤسسة وأنشطتها، وإنما فقط تلك التي لم يتم ضبطها، والتي تحيد عن الأداء البيئي للمؤسسة، وعن السياسة والأهداف الموضوعية. كما يتوجب على المؤسسة أن تخطط لتلك الأنشطة بما فيها عمليات الصيانة، بغرض التأكد من أنها تنفذ تحت شروط محددة.

¹ موسى عبد الناصر و رحمان أمال، مرجع سابق، ص 80.

2- الاستعداد والإستجابة للطوارئ: يتوجب على المؤسسة استنادا للمواصفة ISO14001 أن تكون على أهبة الاستعداد للإستجابة للظروف الطارئة الناتجة عن الحرائق أو الانبعاثات المفاجئة أو غيرها، ويتم الاستعداد لذلك بثلاث طرق كما تحددها المواصفة وهي كالآتي¹:

- أن تضع وتضمن إجراءات تحدد الحوادث المحتملة وكيفية الإستجابة لها؛
- أن تراجع وتحدث إجراءات الإستجابة للطوارئ كلما كان ذلك ممكنا وبخاصة بعد حدوث حالات طارئة؛
- أن تقوم المؤسسة باختبارات دورية تطبيقية لتلك الإجراءات.

الفرع السادس: تقييم الأداء

يشمل تقييم الأداء ثلاث خطوات هي المتابعة، القياس، التحليل والتقييم والمراجعة الداخلية ومراجعة الإدارة:

1- المتابعة، القياس، التحليل والتقييم: تلزم المواصفة ISO14001 المؤسسة بضرورة وضع وإدانة إجراءات موثقة وعلى أسس نظامية لمتابعة وقياس العناصر الأساسية لعمليات المؤسسة وأنشطتها ذات التأثير البيئي المهم في البيئة فقط. كما يتوجب القيام بمعايرة وصيانة أجهزة الرصد والاحتفاظ بالسجلات الموثقة لتلك العملية، كما تؤكد المواصفة على ضرورة وضع إجراءات موثقة وإدامتها خاصة بالتقويم الدوري للمواصفة مع التشريعات والتعليمات البيئية².

2- مراجعة نظام الإدارة البيئية: تعرف المراجعة البيئية على أنها أداة إدارية تتضمن تقييما موضوعيا، دوريا، موثقا للإدارة البيئية في مؤسسة ما وهيأتها التنظيمية ومعداتنا بهدف حماية البيئة عن طريق³:

- تسهيل تحكم الإدارة بالممارسات البيئية؛
- التأكد من التقيد بسياسات المؤسسة التي تتضمن مراعاة المتطلبات البيئية؛
- التقيد بالأنظمة والقوانين والتشريعات الصادرة عن الجهات المختصة في حماية البيئة.

وتغطي المراجعة البيئية المجال الذي تتم مراجعته، عدد مرات المراجعة، طريقة المراجعة، وكذلك المسؤوليات وتقارير نتائج المراجعة، وكفاءة المراجعين والذين يمكن أن يكونوا من داخل أو خارج المؤسسة ويتمتعون بصفة الحياد والموضوعية.

¹ عبد الكريم خليل الصفار، مرجع سابق، ص10.

² عبد الكريم خليل الصفار، مرجع سابق، ص10.

³ موسى عبد الناصر و رحمان أمال، مرجع سابق، ص82.

3- مراجعة الإدارة: مراجعة الإدارة هي فرصة للإدارة العليا لأخذ نظرة استراتيجية وشاملة حول استمرارية، ملائمة وأداء نظام الإدارة البيئية. وتعد مراجعة الإدارة المرحلة النهائية في نظام الإدارة البيئية ومتطلبها الأخير، إذ تلزم المواصفة المؤسسة بضرورة مراجعة الإدارة العليا للنظام على فترات تحددها للتأكد من استمرار ملاءمته وكفايته وفاعليته، كما عليها التأكد من أن المعلومات اللازمة لتقويم النظام قد تم تجميعها وتوثيقها بصورة مناسبة، بحيث تبرز تلك المراجعة الدورية مدى الحاجة لإجراء تغييرات في السياسة والغايات والمتطلبات الأخرى للنظام على أن يتم ذلك في ضوء نتائج التدقيق، ووفق الظروف المتغيرة والالتزام بالتحسين المستمر¹.

الفرع السابع: التحسين

تشمل عملية التحسين وفق المواصفة عنصرين هما تحديد حالات عدم التطابق والقيام بالإجراءات التصحيحية والتحسين المستمر.

1- عدم التطابق والإجراءات التصحيحية: ينبغي على المؤسسة وضع إجراءات لتحديد مسؤوليات التعامل مع عدم المطابقة، والصلاحيات المناسبة لإزالة الحالات غير الملائمة المسببة لها، واتخاذ الإجراءات لتصحيح الموقف البيئي ومنع تكراره. ويستلزم من المؤسسة عند إجراء التصحيحات معالجة المسببات الواقعية التي أدت إلى ذلك ولكل حالة بما يناسبها، كما ينبغي عليها تهيئة سجلات لتوثيق النتائج المحتملة الناتجة عن التصحيحات والإجراءات الوقائية وأي تغييرات أخرى. وتتضمن هذه الإجراءات مايلي:

- تحديد وتصحيح حالات عدم المطابقة واتخاذ الإجراءات للتخفيف من تأثيراتها البيئية؛
- البحث عن حالات عدم المطابقة وتحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع تكرارها ؛
- تقييم الحاجة للإجراءات لمنع حالات عدم المطابقة وتنفيذ إجراءات ملائمة مصممة لتجنب حدوثها ؛
- تسجيل نتائج الإجراءات التصحيحية والوقائية المتخذة ؛
- مراجعة فاعلية الإجراءات التصحيحية والوقائية المتخذة.

2- التحسين المستمر: تذكر المواصفة أنه على المؤسسة أن تقوم باستمرار بتحسين ملائمة، دقة وفعالية نظام الإدارة البيئية لتعزيز الأداء البيئي.

¹ عبد الكريم خليل الصفار، مرجع سابق، ص11.

المطلب الثالث: مزايا وتحديات تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001

إن معرفة المزايا أو التحديات في تبني نظام الإدارة البيئية يختلف بشكل كبير تبعاً لطبيعة المؤسسة، استخدام الموارد، الآثار والمخاطر البيئية المحتملة، درجة تنفيذ عناصر الإدارة البيئية في النظام وكيفية التعامل مع الأطراف ذات المصلحة. فبالنسبة لأي مؤسسة التي تريد تحقيق فوائد جوهرية في تنفيذ النظام، يجب عليها أن تكون مستعدة لاستثمار الوقت والموارد التي تعتبر تحدي كبير في الموازنة لتحقيق الأداء. هذه الموازنة تكمن في كيفية إنشاء تنفيذ ومراقبة نظام الإدارة البيئية وفق طبيعة المؤسسة وأهدافها. وسيتم في هذا المطلب ذكر أهم المزايا في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 إلى جانب ذكر أهم التحديات المرتبطة به.

الفرع الأول: مزايا تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001

التحسين المستمر للأداء هو أساس نظام الإدارة البيئية، ويمكن أن نلمس هذا التحسين في النقاط التالية:

1- إدارة تفاعلاتها مع البيئة بطريقة أكثر كفاءة وفعالية: وفّر الموصفات ISO14001 دليل لنظام إدارة بيئية فعالة تسمح بتحديد وترتيب الأولويات البيئية التي يغطيها النظام، وبالتالي تحسين أدائها البيئي الذي يشمل ترشيد استخدام الطاقة والموارد الطبيعية والحد من التلوث والحفاظ على المواد الأولية مما يساهم في تقليل التكاليف، تقليل كمية النفايات، وبالتالي تقليل المخاطر الناتجة عن الانبعاثات والاصدارات الإشعاعية ما يؤدي إلى تحسين صحة الإنسان في العمل والمجتمع¹، وكذلك تجنب الخسائر المادية والاقتصادية خاصة الناجمة عن الحوادث ذات الآثار البيئية أو المتعلقة بتكاليف التأمين².

2- تحسين صورة المؤسسة بالنسبة للزبائن وباقي الأطراف ذات المصلحة: فالإلتزام بالأداء البيئي سوف يساهم في زيادة الثقة بالمؤسسة، وهذا يساهم في بناء علاقات جيدة معها، إضافة إلى خلق مناخ تنظيمي يشجع في بناء علاقات عمل جيدة بين العاملين³، وهذا يعطي سمعة حسنة مما يمكن لها تحقيق ميزة تنافسية بالمقارنة مع باقي المنافسين الموجودين في السوق.

3- زيادة التعلم وخلق الوعي بالقضايا البيئية: من بين الفوائد الرئيسية عند تنفيذ نظام الإدارة البيئية ISO14001 هو زيادة القدرة على التعلم وهذا عن مبدأ " التعلم بالممارسة"، فالموصفات العالمية ISO14001 تفتح الباب أمام العمال أو المجتمع الخارجي لإلقاء نظرة قريبة حول المشاكل البيئية وكيفية مواجهتها، فالمؤسسات المطبقة

¹ موسى عبد الناصر و رحمان أمال، مرجع سابق، ص71.

² عبد اللطيف عامر وطالبي رياض، مرجع سابق، ص422.

³ قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص386.

للمواصفات تحسن دائما برامج أدائها البيئية، وبالتالي تحسين علاقاتها وهذا يكون بسياسة الاتصال الموضوعة، سواء داخليا بالنسبة للعمال الذي يدفع بهم للتعرف على المتطلبات البيئية وتحسين قدراتهم على الأداء الصناعي البيئي وتدريبهم وإثبات دورهم الكبير في حماية البيئة¹، أو خارجيا بالنسبة للمجتمع والزبائن والموردين ومختلف الأطراف الخارجية، وهذا بالتضامن معهم سواء مع السلطات العمومية أو باقي الأطراف في حل المشاكل البيئية وتحفيز المؤسسات الأخرى على تبني هذا النظام الإداري.

من هنا نستخلص أن المزايا في نظام الإدارة البيئية تكون:

- أخلاقية: تثبت أن المؤسسة لها اهتمام بالحفاظ على البيئة وحياة الإنسان وأنها تفكر في مستقبل الأجيال القادمة؛
- اقتصادية: وهي محاولة عدم الإسراف في الموارد الطبيعية والطاوقية وبالتالي الحفاظ على التكاليف؛
- قانونية: وهي صدق المؤسسة واستوائها للالتزاماتها نحو السلطات الحكومية؛
- تجارية: وهي أن الزبائن والموردين تكون لهم الثقة الكاملة في تعاملهم مع المؤسسة؛
- تصميم المنتجات والخدمات بحيث لا تستهلك موارد كثيرة والحفاظ على مستوى الجودة في نفس الوقت؛
- التصميم الفعال لإدارة النفايات (إعادة التدوير، وإيجاد استغلال أمثل لهذه النفايات)؛
- الاختيار الأمثل للموارد، العتاد والمنتجات.
- توافق القوانين والتشريعات: وهي كما ذكر سابقا تجنب المؤسسة في الوقوع في الغرامات المالية، زيادة على تجنُّبها للصورة السيئة في حالة عدم احترامها لهذه القوانين. كذلك فهي تساعد المؤسسة في زيادة معرفتها بالقضايا البيئية وتفصيلها مما يؤهلها حتى للإستعداد في حالة ما إذا كان هناك قوانين جديدة، أو حتى تعاون المؤسسة مع السلطات العمومية فيما يخص التشريعات الجديدة؛
- الإدارة الفعالة للمخاطر: فنظام الإدارة البيئية ISO14001 هو عنصر أساسي في إدارة المخاطر البيئية، إذ يقلص من نسبة احتمال وقوع الحوادث التي يمكن أن تؤثر سلبا على البيئة. هذا الأمر يجعل البنوك، المستثمرين وشركات التأمين تضع رغبتها في التعامل والتعاون مع المؤسسة وهذا لضعف نسبة المخاطر الموجودة ووجود نظام إداري للتعامل مع هذه الأمور.

¹ موسى عبد الناصر و رحمان أمال، مرجع سابق، ص71.

الفرع الثاني: حدود وتحديات نظام الإدارة البيئية ISO14001

على الرغم من المزايا والفوائد التي يقدمها نظام الإدارة البيئية ISO14001 فهناك تحديات وانتقادات موجهة لهذه المواصفات تقف في طريق تحقيق الأداء المطلوب. فمن وجهة نظر المؤسسات أنه عند بداية أو خلال تطبيق نظام الإدارة البيئية ISO14001 تكون هذه المؤسسات عرضة للشكاوى القانونية، وهذا السبب يعود إلى أن المؤسسة عند تطويرها للنظام تقوم بتوثيق أدائها البيئي، الذي يصبح كدليل ضد المؤسسة عند عدم تحقيقها للأهداف والغايات تستخدمها السلطات الحكومية أو المنظمات الحقوقية.

من بين نقاط الضعف أيضا هو أن تركيز المؤسسة على المطابقة للمواصفات، إذ يُصبح الحصول على شهادة ISO14001 هي الغاية، وينسى الهدف الرئيسي للنظام الإداري وهو التحسين المستمر للأداء، إذ تكون المؤسسات مهووسة فقط بالمطابقة والموافقة مع المواصفات والقوانين في كل صغيرة وكبيرة وهذا على حساب أدائها. لأن نظام الإدارة ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة للوصول إلى تحقيق الأداء البيئي، هذا الأخير يعتمد أساسا على رغبة الإدارة والعمال في تحقيق ذلك.

وتتمثل أهم المعوقات التي تقف في طريق تحقيق الجودة البيئية في الآتي¹:

1- نقص الوعي البيئي لدى الإدارة الصناعية: إن هناك من الشركات والمؤسسات لا يوجد لديها الاقتناع الكافي بأهمية الحفاظ على البيئة وكذلك المعرفة الكافية بنظم إدارة البيئة وفوائدها وبالتالي فإنهم يعارضون إجراء أية تعديلات في عمليات الإنتاج التي من شأنها تحقيق الإنتاج الأنظف، وكذلك لا يهتمون بتدريب موظفيهم ورفع وعيهم البيئي خوفا من مطالبتهم بتوفير ظروف أفضل في بيئة العمل وخاصة أنهم يعتقدون أن التكاليف التي تتطلبها كل تلك الإجراءات المتعلقة بالبيئة هي تكاليف إضافية لا مردود لها.

2- انعدام الضغوط بتطبيق نظام الإدارة البيئية: لا شك أن رغبة الشركات والمنشآت نحو تصدير منتجاتها إلى الخارج كان الحافز الأكبر لها في الاتجاه نحو تطبيق نظم الإدارة البيئية، فليس هناك ضغوطات أخرى من شأنها أن تجبر تلك الشركات بتطبيق نظم الإدارة البيئية، فمثلا لا توجد ضغوط رقابية على نشاطاتها الإنتاجية والخدمية، حيث أن التشريعات والقوانين البيئية ضعيفة كما أنها غير ملزمة، وكذلك عدم كفاءة الأجهزة الرقابية البيئية ولا توجد ضغوط من المستهلكين فهم لا يفرقون بين السلع الصديقة للبيئة والسلع الأخرى وذلك لضعف الوعي البيئي لديهم كما لا توجد ضغوط من قبل الممولين المحليين الذين لا يدرجون أية اشتراطات بيئية في شروطهم الخاصة بمنح التمويل.

¹ عبد اللطيف عامر وطالبي رياض، مرجع سابق، ص423.

ومن وجهة نظر المنظمات غير الحكومية (NGO) تعتبر المواصفات عامة في طبيعتها؛ فهي تحدد الهيكل التنظيمي لتطبيق لنظام أما الباقي فيكون على المؤسسة، كذلك تعتبر هذه المنظمات أن التقليل من الآثار البيئية ليس كافيا بل يجب أن توضع مواصفات تحدد أهداف الأداء الذي يجب أن تصل إليه المؤسسات¹. من المعوقات الأخرى هو تكلفة إنشاء وتنفيذ هذه المواصفات أي بمعنى تكلفة الحصول على شهادة المطابقة لـ ISO14001 التي تعتبر كتحدٍ كبير بالنسبة للمؤسسات المحدودة ماليا كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، زيادة على التكاليف (حقوق المراجعين، التوثيق، التكوين، التسجيل...الخ) فهي أيضا تأخذ وقت طويل لتحقيق ذلك.

المبحث الثالث: نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001

مع تطور وتعدد أنشطة المؤسسة تعددت معها الحوادث والإصابات المصاحبة لهذه الأنشطة، ففي كل يوم يفقد أكثر من 6300 شخص حياتهم نتيجة حوادث العمل (بمعنى 2,3 مليون سنويا)²، أيضا يتعرض لبعض الأمراض نتيجة لممارسة الأنشطة المهنية خاصة في بعض الصناعات أو القطاعات، هذه الحوادث قد لا تمس الإنسان فقط بل حتى أملاك المؤسسة وينيتها كالحرائق، الانفجارات، السرقات وغير ذلك. هذه الأمور تكلف المؤسسة خسائر مادية وبشرية على جميع مستوياتها، ما يستدعي من المؤسسات أو حتى من الدول إلى بناء نظام إدارة للصحة والسلامة المهنية للوقاية أو التقليل من هذه المخاطر وتحسين ظروف العمل. تعتبر سلسلة مواصفات تقييم السلامة والصحة المهنية OHSAS18001 الصادرة من معهد المواصفات البريطانية هي الرائدة في هذا المجال وهي الأكثر انتشارا في العالم من بين المواصفات الأخرى. والملاحظ هو عدم وجود سلسلة لمواصفات عالمية ISO في مجال الصحة والسلامة المهنية إلى فقط 12 مارس 2108 من أول إصدار لها من طرف هذه المنظمة. ما جعل المؤسسات الجزائرية وباقي الدول مازالت تتبنى مواصفات OHSAS18001؛ فقد أصدرت المنظمة العالمية للتقييس ISO في مارس 2018 أول إصدار لها في هذا المجال تحت اسم المواصفة ISO45000 وهذا من أجل تسهيل عملية إدماج الأنظمة وخاصة فيما يتعلق بتسهيل عملية المراجعة. لذلك سنأخذ في هذه الدراسة المواصفات OHSAS18001 باعتبارها جزءا من الإدارة المدمجة لجميع المؤسسات في العالم، إضافة إلى عدم تطبيق المواصفات ISO45000 من طرف المؤسسات لحد الآن. وفي هذا المبحث سيتم التعرف إلى ماهية هذه المواصفات، مبادئها وكيفية بناء، تنفيذ ومراقبة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بالإعتماد على هذه المواصفات.

¹ Philipp Weiß and Jörg Bentlage, **Op.cit**, p.83.

² <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/management-standards/iso45001.htm> (10/04/2016).

المطلب الأول: مفهوم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001

إن وضع نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية يهدف أساساً إلى التقليل من المخاطر بجميع أنواعها في المؤسسة سواء مستلزماتها المادية أو صحة العمال وتحسين أدائها في هذا الإطار خاصة مع إزدياد الضغوطات الخارجية سواء التشريعية أو من طرف العمال أو من باقي المنظمات الحقوقية. سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ماهية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001، نشأته وأنواع المواصفات الموجودة فيه، الخصائص والمعوقات التي تميزه.

الفرع الأول: تعريف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001

نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية هو وسيلة إدارية تتكون من الأفراد، السياسات، والوسائل والتي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة فيما يخص الصحة والسلامة في العمل، وهي أداة تسمح لتحكم أحسن في تنظيم المؤسسة ومختلف عملياتها ووظائفها. ويشكل نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية جزءاً من مسار التنمية المستدامة في المؤسسة. وتعني الصحة والسلامة المهنية تلك الإجراءات والنشاطات الخاصة بتوفير ظروف العمل الآمنة اللازمة للمحافظة على عناصر الإنتاج الثلاثة وهي الإنسان والآلة والمادة وإحاطتها بجو خالي من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يتم مزاولتها.

قدمت المواصفات القياسية OHSAS18001 تعريفاً لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بأنه " جزء من نظام الإدارة العام للمؤسسة يستعمل من أجل إنشاء وتنفيذ سياستها في الصحة والسلامة المهنية وإدارة المخاطر"¹. ويمكن القول أن نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية يأخذ بعين الاعتبار تحسين شروط العمل على جميع المستويات وتحسين أداء الصحة والسلامة المهنية، وهذا بإتباع مناهج إدارية تقوم على السياسات الوقائية، الإجراءات، مخططات العمل.

يُبنى نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية من خلال المواصفات القياسية OHSAS18001 التي تعتبر مجموع المتطلبات لإنشاء، تنفيذ أو مراقبة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية. وتسمح المواصفات OHSAS18001 للمؤسسة بتطوير وتنفيذ السياسة والأهداف التي تأخذ بعين الاعتبار المتطلبات التشريعية والمعلومات المتعلقة بالمخاطر وصحة العمال كما تسمح ب:²

- التقييم الذاتي للمؤسسة فيما يخص المطابقة مع المتطلبات؛

¹ Jean-Marc Gey et Daniel Courdeau, **Le management de la santé et de la sécurité au travail**, 2^e édition, AFNOR, 2009, p.4.

² Florence GILLET-GOINARD, **Bâtir un système intégré**, Éditions d'Organisation, Paris, 2006, p42.

- التنفيذ والتحسين المستمر لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؛
- إنشاء نظام من أجل إزالة والتقليل إلى أقصى حد من المخاطر بالنسبة للعمال وباقي الأطراف ذات المصلحة التي يمكن أن تتعرض لهذه المخاطر.

الفرع الثاني: نشأة وتطور نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001

تم إنشاء وتطوير المواصفات القياسية OHSAS18001 من طرف معهد المواصفات البريطاني (BSI) بالتعاون مع مجموعة منظمات التقييس والخبراء الاستشاريين، وهذا لمأ الفراغ الناتج عن عدم وجود مواصفات قياسية عالمية موجودة في هذا الإطار. حيث قام معهد المواصفات البريطاني في سنة 1996 بالبدئ في مشروع إصدار المعايير الخاصة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، وفي سنة 1999 تم إصدار أول نسخة من هذه المعايير تحت إسم OHSAS18001، وهي خاصة بالمتطلبات الأساسية لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الذي يساعد المؤسسة في السيطرة على المخاطر وتحسين الأداء. وكما وضعت إلى جانب هذه المعايير المواصفات البريطانية الخاصة بالصحة والسلامة المهنية BS8800 كدليل إرشادي لفهم وتنفيذ المواصفة OHSAS18001. لكن لم تكن هذه الأخيرة (BS8800) جد متوافقة مع المعايير الجديدة؛ إذ تم في سنة 2000 إلى إنشاء مواصفة جديدة OHSAS18002 حلت محل BS8800 وهي تهدف إلى مساعدة تنفيذ OHSAS18001 وتقديم الإرشادات اللازمة وشرح المتطلبات.

في سنة 2007 تم مراجعة النسخة الأولى من OHSAS18001 وأصدرت النسخة الثانية، وهذا من أجل التوافق مع باقي الأنشطة الإدارية الأخرى وخاصة المتعلقة بـ ISO14001 وكانت أهم التعديلات التي طرأت على هذه النسخة¹:

- تحول معايير OHSAS18001 إلى مواصفات قياسية OHSAS18001 يعتمد عليها دوليا في مجال نظم إدارة الصحة والسلامة المهنية،
- مراجعة العديد من التعاريف وإضافة أخرى،
- إضافة متطلبات جديدة فيما يخص الاستشارات،
- تعزيز أهمية الصحة (صحة العمال) في المتطلبات،
- تحسين التوافق مع المتطلبات الخاصة بـ ISO14001 (البيئة) و ISO19001 (الجودة)،
- إدخال مفهوم إدارة التغيير في بنود المتطلبات،

¹ Gilles Teneau et Jean-Guy Ahanda, Op.cit, p.163.

- التعديل في بعض المصطلحات المستعملة.

الفرع الثالث: مبادئ وخصائص نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001

كما في باقي الأنظمة التي ذكرت سابقاً، يعتبر مبدأ التحسين المستمر هو أساس نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001 هذا المبدأ يَـعْنى برفع مستوى الحماية من الحوادث والمخاطر التي يمكن حدوثها خلال مزاوله أنشطة المؤسسة، بمعنى أن مبدأ نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية هو مبدأ استباقي يهتم بالحفاظ على السلامة ويصنع قواعد لمنع المخاطر قبل وقوعها بالإعتماد على تقييم المخاطر التي يمكن أن تلحق وتكلف المؤسسة أضراراً مادية وجسدية، وتشمل هذه المبادئ:

- القيادة: بمعنى أنه على الإدارة العليا أن تكون واعية ولها دور كبير في نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؛
- إدارة المخاطر: تعتبر إدارة المخاطر الدافع الرئيسي في تنفيذ نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وهي ضرورية لمنع الإصابات والحوادث؛
- الالتزام والإمتثال: أي أن جميع المصالح المجتمعية كما وردت في القوانين واللوائح الصادرة يجب أن تستوفيها وتمثل لها المؤسسة؛
- مشاركة العمال: يعتبر العمال هم أصحاب المصلحة الأساسيين في نظم إدارة الصحة والسلامة المهنية ومشاركتهم في وضع السياسات والأهداف والعمليات هو نجاح نظام المؤسسة؛
- إدارة وتحسين الأداء: بمعنى أن كل عملية يجب أن تحدد لها مقاييس الأداء، بحيث تراقب هذه المقاييس بصفة مستمرة وتوضع خطط للتحسين.

المطلب الثاني: إنشاء وتنفيذ ومراقبة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001

يعتبر هيكل نظم إدارة الصحة والسلامة المهنية مشابهاً لباقي الأنظمة السابقة التي تم ذكرها (البيئة والجودة)، ما يؤكد ويسهل عملية دمجها مع هذه الأنظمة. فيجب على المؤسسة أن تقوم بإنشاء وتوثيق وتطبيق وصيانة وتحسين نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بالتطابق مع المواصفة OHSAS18001 وأن تُحدِّد كيف يُستقى بهذه المتطلبات¹. هذا النظام يجب أن يكون على حسب خصائص المؤسسة: حجمها، نشاطها، ثقافتها، تكوين العمال... إلخ، فالمؤسسات الصغيرة مثلاً لها نظام وثائق أقل في حين أن المؤسسات الكبيرة قد يكون نظام وثائقها يتعدى 500 صفحة ويحتوي على الكثير من الإجراءات. يقدم نموذج نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001 على مبدأ PDCA "تخطيط، تنفيذ، فحص، عمل" ومنها قُسمت مراحل نظام إدارة

¹ BS OHSAS 18001:2007.

الصحة والسلامة المهنية إلى خمس خطوات هي: سياسة الصحة والسلامة المهنية، التخطيط، التنفيذ والتشغيل، الفحص والأعمال التصحيحية ومراجعة الإدارة.

الفرع الأول: سياسة الصحة والسلامة المهنية

إن صياغة سياسة الصحة والسلامة المهنية تهدف إلى تحديد الإتجاهات العامة والمبادئ التي تتبعها المؤسسة، ويجب أن تكون¹:

- مناسبة لطبيعة وحجم المخاطر المحتملة للصحة والسلامة المهنية؛
- تحتوي على الالتزام بمنع الأذى والأمراض، والتحسين المستمر لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية وأدائه؛
- تحتوي على الأقل الالتزام بالمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى ذات العلاقة بمصادر الخطر للسلامة والصحة المهنية الموجودة بالمؤسسة؛
- توفر إطار لوضع ومراجعة أهداف السلامة والصحة المهنية؛
- موثقة، مطبقة ويتم صيانتها؛
- متوفرة لجميع العمال في المؤسسة بنية توعيتهم بالتزاماتهم الفردية تجاه السلامة والصحة المهنية؛
- متاحة للجهات المعنية؛
- مناسبة يتم مراجعتها بصفة دورية للتأكد من أنها مازالت وذات صلة بالمنظمة.

تصاغ هذه السياسة بالاعتماد على هذه التوجهات والمبادئ العامة، وكذلك على المعلومات المستمدة من خلال المراجعات، قياس الأداءات ومراجعة الإدارة. بعد الصياغة للسياسة، من الأفضل نشر سياسة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية على جميع الأطراف ذات المصلحة فمثلا داخل المؤسسة يمكن أن نجد الملصقات، اللوحات الإعلانية.... إلخ وكذلك قبل نشر هذه السياسة يجب مراعاة كيفية كتابة السياسة، وكذلك تحديثها دوريا خاصة بعد إجراء مراجعة الإدارة. وإذا كان هناك نظام إداري (بيئة، جودة)، يمكن دمج سياسة الصحة والسلامة مباشرة في هذه الأنظمة.

في بعض الأحيان تكون السياسة والأهداف غير واقعية، وهذا بسبب عدم توافقها مع الموارد المخصصة لها، بمعنى أنه يجب على الإدارة العليا عند وضعها لسياسة الصحة والسلامة أن تعمل على فحص لمواردها

¹ BS OHSAS 18001:2007.

المادية، التنظيمية والبشرية وكيفية استغلال هذه الموارد. عند كتابة سياسة الصحة والسلامة المهنية يجب القيام بخطوتين أساسيتين هما¹:

- معرفة المشاكل الخاصة بالسلامة والصحة المهنية ومعرفة المبادئ العامة للوقاية خاصة بتقييم المخاطر. وهذا ما يتطلب من الإدارة العليا بتوعية كل من في المؤسسة بهذه الأمور؛
- إجراء تشخيص مبدئي للمخاطر الأساسية على السلامة والصحة المهنية، وكذلك نقاط قوة وضعف المؤسسة في هذا الإطار.

الفرع الثاني: التخطيط

مرحلة التخطيط هي أساس الوقاية، لأنها تهدف إلى الحد من المخاطر الموجودة في المؤسسة، وتحدد الوسائل والمناهج من أجل ذلك. لذلك فإن التحكم في المخاطر يتم بوضع طرق منهجية لتحديد وتقييم ومراقبة المخاطر الخاصة بكل منصب عمل، كل عملية، كل أداة لتحديد الحوادث المحتملة وأخذ الإجراءات اللازمة للوقاية منها. وفق المواصفات OHSAS18001 فإن عملية التخطيط تشمل ثلاث مراحل وهي: تحديد مصادر الخطر وإجراءات المراقبة، المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى، والأهداف والبرامج².

1- تحديد مصادر الخطر، تقييم المخاطر وتحديد الضوابط: إن مستوى التحكم في السلامة والصحة المهنية يعتمد على ثلاث مجالات (تقنية، تنظيمية، بشرية)، فيكون من اللازم الأخذ في الحسبان الكفاءات الحقيقية وعلاقات العمل الأخرى من أجل تقييم مصادر الخطر المهنية المختلفة لكل فرد في المؤسسة.

أ- تحديد مصادر الخطر: إن الأشخاص المعنيين بتحديد مصادر الخطر هم المؤطرين والعمال التشغيليين وهذا بالتعاون مع عامل السلامة والصحة المهنية، ممثلي العمال وطبيب العمل، وتتعلق مصادر الخطر بصفة عامة بالتالي لها علاقة بالعمليات التشغيلية، لكن بالرغم من أن معظم المخاطر قد تكون في العمليات التشغيلية، ولا يمكن أيضا تجاهل باقي العمليات كعمليات الدعم مثل الصيانة (تركيب وتصليح المعدات يعتبر مصدر خطر محتمل). من أجل تحديد مصادر الخطر من المهم الوصف بدقة الحوادث المحتملة ومستوى الخطر ونتائجه. يمكن فعل هذا وفق عدة طرق تعتمد على مبدأ تقسيم المؤسسة جغرافيا (كل بناء، كل ورشة مثلا)، كل مهنة أو كل عملية. ويفضل دائما التقسيم على حسب العمليات وهذا للتوافق مع الأنشطة الإدارية الأخرى وسهولة التحليل.

¹ Jean-Marc Gey et Daniel Courdeau, **Op.cit**, p.55.

² Jean-Marc Gey et Daniel Courdeau, **Op.cit**, p.61, 69-73, 79, 83.

ب- تقييم المخاطر: تقييم المخاطر يعتمد على خلق نظام لترتيب المخاطر المحددة لوضع مخططات الوقاية، وعند تقييم أي خطر يؤخذ المعيارين التاليين:

- حجم الضرر الملحق: ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مستويات:
- ✓ ضرر ضعيف (عدم التوقف عن العمل)،
- ✓ ضرر متوسط (التوقف عن العمل)،
- ✓ ضرر كبير (تأثر السلامة الجسدية بصفة دائمة (الإعاقة الدائمة أو الموت مثلا)).
- احتمال وقوع الضرر: هذا المعيار يعتمد على ثلاث مقاييس:
- ✓ وتيرة وحدة التعرض للخطر وهي نسبة الدخول إلى منطقة الخطر، الوقت الذي يقضى في منطقة الخطر وعدد الأشخاص الموجودين في المنطقة؛
- ✓ مستوى الوقاية والحماية الموجودة: وهناك أربع مستويات يمكن تحديدها:
 - الوقاية الأساسية،
 - الإجراءات والحماية الجماعية،
 - الإجراءات والحماية الشخصية،
 - التقارير والمعلومات حول الخطر.
- ✓ التغذية المرجعية: وهي الحوادث التي وقعت في السابق في مكان عمل أو مرحلة من المراحل التشغيلية، وتقاس إحصائيا في العادة (حادث في الشهر، أو 5 حوادث في السنة مثلا).

ج- تحديد الضوابط: إن تحديد ضوابط الوقاية والحماية من المخاطر يكون في المجالات التقنية، التنظيمية والبشرية، هذه الضوابط يجب أن تكون دائمة، أي مستقرة ومحددة لفترة زمنية طويلة نسبيا، لتعويد العمال عليها لكي تصبح عادة في سلوكيات العمال، كذلك إمكانية التطبيق العام لهذه الضوابط مع جعلها مرنة لترك المجال لإضافة متطلبات جديدة وإزالة أخرى أو تعديلها.

2- المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى: إن الغاية من الإستقاء بهذه المتطلبات هو من أجل التحسيس وفهم المسؤوليات القانونية، والمتابعة المستمرة لأي جديد قد يصدر من الجهات المختصة في هذا الأمر. على المؤسسات أن تكون واعية وأن تفهم كيفية ومدى تأثير أنشطتها بالمتطلبات القانونية أو المتطلبات الأخرى ونشر هذه المعلومات إلى العمال التي لهم علاقة بها. إن حماية العمال من الأخطار والأمراض المهنية هو مرتبط بالدرجة الأولى بالقوانين التشريعية، زيادة على ذلك الإحتياجات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة بطريقتها

الخاصة. إن من أهم مصادر المتطلبات القانونية بالنسبة للمؤسسات التي تنشط في الجزائر هو قانون العمل الذي يتوفر على العديد من المتطلبات وشرحها، كما يمكن إيجاد أيضا بعض المراسيم التشريعية والتنفيذية التي تصدر في الجريدة الرسمية مثلا. أما بالنسبة للمتطلبات الأخرى يمكن أن تصدر من عند شركات التأمين المتعاقد معها، مراجعات الزبائن والموردين، متطلبات الأطراف ذات المصلحة (مفتشية العمل، طب العمل.... إلخ).

بعد تحديد المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى، يجب على المؤسسة أن تضمن مطابقتها لهذه المتطلبات، فعند القيام بهذه العملية يتم:

- تحديد الفوارق الموجودة بين ما هو منفذ وما هو متطلب،
- إعداد مخطط أعمال تصحيحية لإزالة الفوارق.

3- الأهداف والبرامج: تنص المواصفات OHSAS18001 على أنه يجب على المؤسسة أن تقوم بإنشاء وتطبيق وصيانة الأهداف الخاصة بالصحة والسلامة المهنية لكل الوظائف والمستويات داخل المؤسسة، كما يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس بقدر الإمكان ومتوافقة مع سياسة السلامة والصحة المهنية، ومشملة على الالتزام بالوقاية من الأمراض الصحية والتطابق مع المتطلبات القانونية للسلامة والصحة المهنية والتحسين المستمر¹. يجب أن تتميز هذه الأهداف بالواقعية وألا تكون كثيرة لتجنب احتمال عدم تجسيدها على أرض الواقع، بل يجب أن تحدد وفقا للقدرات المالية والبشرية المتوفرة لدى المؤسسة، لذلك فإن الأهداف يجب أن تكون مصاغة وفقا لطريقة SMART "محددة، مقاسة، مقبولة، واقعية، محددة زمنيا"

وللوصول إلى هذه الأهداف، ومعرفة إذا ما حققت أم لا، يوضع لكل هدف مؤشرات خاصة به للتأكد إلى أي مدى تم الوصول إلى هذا الهدف. هذه المؤشرات الخاصة بالسلامة والصحة المهنية لا يمكن أن تأخذ أي معنى إلا إذا طُورت لها أدوات ووسائل لمتابعتها. ولصياغة هذه المؤشرات الخاصة بالأهداف بصفة سليمة تؤخذ هذه المراحل بعين الاعتبار²:

- تقسيم مجال الوقاية إلى عناصر أساسية، ووضع أهداف إستراتيجية لكل عنصر؛
- ربط الأهداف العملية بالأهداف الإستراتيجية ما يسمح بتطوير الأعمال الوقائية؛
- وضع معايير للتقييم من خلال تحديد المعلومات الخاصة بالأهداف التي تسمح بقياسها؛

¹ BS OHSAS 18001:2007.

² Jean-Marc Gey et Daniel Courdeau, **Op.cit**, p. 86-87.

- اختيار وصياغة المؤشرات القياسية التي يمكن أن توضح لوحة القيادة؛
- تقييم وتطوير المؤشرات.

عند تحديد وصياغة مؤشرات السلامة والصحة المهنية يجب أن توضع كلها بصفة متكاملة سواء كانت مؤشرات وقائية (وهي مثلا المؤشرات المرتبطة بمدى وعي العمال بالسلامة والصحة المهنية، طبيعة الألبسة والأدوات التي يشتغل بها العمال... إلخ) أو مؤشرات بعديّة علاجية (وهي مثلا المؤشرات المرتبطة بتقييم خطورة حوادث العمل، نسبة تكرارها، عدد الامراض المهنية... إلخ).

بالنسبة للبرامج، فالمواصفات تنص على أنه يجب إنشاء وتطبيق وصيانة برنامج للوصول إلى الأهداف، بحيث تشمل هذه البرامج تحديد المسؤوليات لتحقيق الأهداف بالنسبة لوظائف ومستويات المؤسسة، وكذلك الوسائل والإطار الزمني الذي يجب أن تتحقق فيه الأهداف¹. ومن أجل إعداد البرامج الخاصة بالسلامة والصحة المهنية على المؤسسة أن تعتمد على تحليل المعطيات المتعلقة بـ:

- مخططات الأعمال الوقائية والتصحيحية،
- الحاجات الخاصة لقواعد السلامة،
- الحاجات الخاصة بالتكوين،
- تقارير حوادث العمل،
- تقارير طب العمل.

بصفة عامة توضع هذه البرامج سنويا بالتعاون مع مختلف الوظائف في المؤسسة وتحتوي على مختلف الأعمال المفصلة، وكذلك تكيّن العمال في السلامة والصحة المهنية، كما يجب أن تُراجع برامج السلامة والصحة المهنية في فترات منتظمة ومخططة وتضبط عند الحاجة لضمان تحقيق الأهداف، إذ تنص المواصفات OHSAS18002:2002 (الفقرة 4.3.4) على أنه في القطاعات التي يمكن أن يطرأ عليها تغييرات في أنماط العمل، الإجراءات والمعدات وغيرها فيجب الأخذ بعين الاعتبار تحديد وتقييم الأخطار التي يمكن أن تنتج عن هذه التغييرات في البرامج الموضوعية.

¹ BS OHSAS 18001:2007.

الفرع الثالث: التنفيذ والتشغيل

في هذه المرحلة تقدم المواصفات توجيهات من أجل ضمان التنفيذ الفعال للسياسة، الأهداف والبرامج الموضوعية وهذا يكون بـ:

- تحديد الهيكل التنظيمي، بمعنى المسؤوليات والإجراءات المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية وتحديد المهام لكل شخص من الإدارة العليا حتى العمال التشغيليين؛
- نشر مفهوم أن السلامة والصحة المهنية هي مسؤولية كل شخص في المؤسسة، وضمان أن يلتزم المدراء بالسلامة والصحة المهنية (تفقد مكان العمل، المشاركة في الاجتماعات الخاصة بالسلامة والصحة المهنية، نشر الرسائل والقرارات الداعمة لأعمال السلامة والصحة المهنية...) يظهر بوضوح في أعمالهم اليومية؛
- استعمال الوسائل الفعالة (التكوين، التحسين، التدريب...) من أجل ضمان أن العمال لهم الكفاءات اللازمة لتطبيق متطلبات السلامة والصحة المهنية وتحقيق المهام والوظائف الموكلة إليهم؛
- إعداد إجراءات رسمية للإستشارة والإتصال مع العمال من أجل ضمان مشاركتهم في الأمور المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية (تحديد ومراقبة المخاطر، تغيير الإجراءات أو الوسائل...)
- إعداد، تحديد وتحديث جميع الوثائق اللازمة التي تثبت فعالية نظام إدارة السلامة والصحة المهنية (التقارير، القوائم، السجلات، الإجراءات، تعاليم العمل...)
- ضمان التحكم التشغيلي، بمعنى فحص فعالية وكفاءة الوسائل المستعملة في مراقبة والتحكم في المخاطر المحددة المرتبطة بالعمليات والأنشطة (بما فيها تلك المتعلقة بالمناولين، الزبائن، والزوار)؛
- وضع مخطط الطوارئ وتجربتها.

1- الموارد الأدوار والمسؤوليات

أ- الأدوار: تحدد نسخة 2007 أدوار السلامة والصحة المهنية في المستويات التالية¹:

- بالنسبة للمؤسسات الكبيرة نجد عادة على رأس إدارة السلامة والصحة المهنية مدير الأمن للمؤسسة، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة أو المتوسطة فنجد منسق الأمن المرتبط مباشرة بالإدارة العامة؛
- منشط الأمن: بصفة عامة تشمل وظيفة منشط الأمن تسهيل وإعطاء خبرته في السلامة والصحة المهنية، لكن ليس كدور تشغيلي كتحرير الإجراءات العامة لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية، المشاركة في تحليل المخاطر والحوادث، ضمان صورة المؤسسة فيما يخص السلامة والصحة المهنية. بالنسبة للمؤسسات الكبيرة لا

¹ Jean-Marc Gey et Daniel Courdeau, **Op.cit**, p.92-96.

يمكن أن نجد هذه الوظيفة مستقلة تماما بالتوقيت الكامل في حين بالنسبة للمؤسسات الصغيرة أو المتوسطة فيمكن أن نجد هذه الوظيفة مدمجة مع وظيفة حماية البيئة لتصبح منشط الأمن والبيئة (HSE)؛

- التأطير: إن نجاح نظام السلامة والصحة المهنية يعتمد بكثرة على التأطير ويشمل التحسيس المستمر والتكوين الخاص للوصول إلى الكفاءات المطلوبة وتحقيق التحفيز اللازم؛
- التشغيليون: يمكن لبعض العمال داخل المؤسسة أخذ أدوار خاصة كعضو في مجموعات مكافحة الحوادث، أو كمنقذ، مسعف.... إلخ.

ب- الهيكل والمسؤوليات: تحدد المسؤوليات لكل شخص له علاقة بالصحة والسلامة المهنية وتوضح وتوصف له وظيفته وعلاقته مع الوظائف الأخرى في هيكل المؤسسة.

- التعريف بالوظائف: من المرجح التحرير كتابيا للتعريف بالوظائف المرتبطة بالسلامة والصحة المهنية على الوثائق أو البطاقات أو في دليل السلامة والصحة المهنية؛
- الهيكل التنظيمي: يجب أن يوضع هيكل تنظيمي خاص بالسلامة والصحة المهنية وأن يكون مدمجا في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة لضمان إلزام الإدارة العامة بالسلامة والصحة المهنية.

2- الكفاءات، التحسين والتأطير: يكون تحسين الكفاءات اللازمة في السلامة والصحة المهنية بالتعليمات، الخبرة المهنية والتكوين، وهذا يكون بالتعاون مع الموارد البشرية لتخطيط كيفية الحصول، تطوير، وتحسين الكفاءات في هذا الإطار، ويحتوي التكوين في السلامة والصحة المهنية ثلاث مراحل أساسية¹:

- مرحلة استقبال العامل في المؤسسة، ويكون بالإعتماد مثلا على كتاب الإستقبال الذي يحتوي كيفية التعامل مع الأخطار العامة، الإسعافات الأولية ومختلف المعلومات المفيدة؛
- مرحلة التكوين في الوظيفة وتكون بمعرفة جميع المعلومات الخاصة بمنصب العمل فيما يتعلق بالسلامة والصحة المهنية، بطاقة العمل التي تحتوي على الطرق التشغيلية، الأخطار المحتمل حدوثها واحتياطات السلامة الواجب اتباعها. كما يجب التنويه في بعض الحالات الخاصة بمناصب العمل أن هناك تكوينات بالسلامة والصحة المهنية تكون محددة ومسطرة من طرف الموارد البشرية؛
- مرحلة التكوين التأهيلي واختبار المعارف للعامل.

3- الإتصال والمشاركة: ويشمل الإتصال كل من الإتصال الداخلي بين جميع الوظائف و المستويات المختلفة داخل المنظمة والإتصال بجميع المناولين و الزائرين لمواقع العمل، في حين تكون المشاركة بإشراك العمال في

¹ Jean-Marc Gey et Daniel Courdeau, **Op.cit**, p.100.

تحديد مصادر الخطر و تقييم المخاطر و تحديد الضوابط وتحقيقات الحوادث، تقديم استشارة عندما يكون هناك أي تغيير يؤثر على السلامة و الصحة المهنية.

4- التوثيق: ويتمثل في دليل الأمن ومتطلباته، كما في دليل إدارة الجودة والإدارة البيئية، نجد هناك نفس الهيكل الهرمي الخاص بدليل الأمن (دليل، إجراءات، تعليمات، تسجيلات) والتي تم ذكرها سابقا. في قمة هرم دليل الأمن نجد تنظيم المؤسسة، وصف العمليات اللازمة، والإجراءات والوثائق المتعلقة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، كما يمكن دمج دليل الأمن مع دليل البيئة ليكون دليل الأمن والبيئة. إن أهم خاصية يمكن أن نجدها في توثيق السلامة هي الطبيعة الإجبارية في حفظ بعض الوثائق القانونية (كتقارير الفحص الدورية مثلا).

الفرع الرابع: الفحص

إن الفقرات التي تقضي بالفحص في مواصفات OHSAS18001 هي تقريبا تشبه تلك الموجودة في مواصفات ISO14001؛ إذ تحتوي على متطلبات الأداء وتقييم التطابق. هذه المواصفات تقوم بتحديد الأسباب الرئيسية (ليس أسباب فرعية) للمعوقات الموجودة في نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية¹.

1- قياس ورصد الأداء: عندما تضع وتنفذ المؤسسة نظام الصحة والسلامة المهنية، عليها أن تتأكد من أنه فعال، ويمكن قياس نسبة فعاليته وكيفية القيام بالتحسينات. ويتم وضع مقاييس قياس ومراقبة الأداء بمعايير كمية ونوعية بالمقارنة مع أهداف السلامة والصحة المهنية المحددة من طرف المؤسسة المتعلقة بشروط العمل كمحيط العمل (الضجيج، الإضاءة، الحرارة...) والوسائل (المعدات، الآلات، الأدوات...) أو العمليات أو غيرها.

2- تقييم المطابقة: بمعنى التأكد من مطابقة المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى كما هو مذكور سابقا عند إعداد سياسة المؤسسة فيما يخص السلامة والصحة المهنية وهذا التقييم يشمل:

- التخطيط (العمليات، الأشخاص...)
- تحضير الزيارات (الوثائق، إعلام الفاعلين...)
- تحقيق الزيارات (المقابلات، الملاحظات...)
- تحرير التقارير (النتائج، اقتراحات التحسين)
- نشر التقارير (تحضير الأعمال مع الفاعلين)

¹ Claude Pinet, 10 clés pour réussir sa certification QSE, AFNOR, France, 2009, p.89.

- متابعة الأعمال التصحيحية المقررة.

3- تحقيقات الحوادث وعدم المطابقة والإجراءات التصحيحية والوقائية: على الرغم من جميع التخطيطات والبرامج الموضوعية من طرف المؤسسة، إلا أنه أحيانا يكون هناك حوادث. فمن اللازم دائما التدخل في هذه الحالات لمعالجتها وأخذ الخبرة للحد من تكرارها.

أ- تحقيقات الحوادث: إن وضع هذه المتطلبات الخاصة بتحقيقات الحوادث من أجل تجنب أي تكرار لها يكون بتحليل أسبابها، ومعالجتها، وذلك باستعمال طرق فعالة للمعالجة (شجرة الأسباب، مخطط إيشيكاوا) تسمح بالمعرفة الدقيقة للحوادث وإدماجها في برنامج إدارة السلامة والصحة المهنية.

ب- عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية والوقائية: تكون عدم المطابقة في هذه الحالات:

- وجود فرق في متطلبات النظام؛
- وجود فرق في المعطيات القانونية أو المعطيات الأخرى؛
- وجود حالة تدل على خطر حدوث حادث في العمل أو مرض مهني.

من المهم التنويه أنه عند القيام بالأعمال التصحيحية والتغيير في النظام الإداري أنه سيتم أيضا التغيير في نظام الوثائق الموجود لضمان النسق العام لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

4- حفظ التسجيلات: تجدر الإشارة إلى أنه يجب تجنب العدد الكبير من التسجيلات التي لا تضيف قيمة مضافة ملائمة؛ إذ أنه هناك تسجيلات مطلوبة من طرف المواصفات 2002: OHSAS18001 يجب تحقيقها، كما توجد تسجيلات يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة على حسب حاجاتها من أجل السير الحسن لنظام الإدارة الموضوع. بصفة عامة يمكن أن تشمل التسجيلات وثائق التحسين والاقتراحات، تحليل الحوادث، نتائج المراجعات الداخلية والخارجية، مقاييس الأداء... إلخ¹.

5- التدقيق الداخلي: إن الذي يمكن ملاحظته هو أن القواعد والإجراءات العامة للتدقيق الداخلي لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية هو نفسه الموجود في أنظمة إدارة الجودة والبيئة، إذ توجد حاليا مواصفات خاصة بالتدقيق الداخلي بالنسبة للجودة البيئية هي ISO19011 ومن المحتمل أن يدخل التدقيق الداخلي الخاص بالسلامة والصحة المهنية في المستقبل القريب.

¹ Jean-Marc Gey et Daniel Courdeau, **Op.cit**, p.138.

الفرع الخامس: مراجعة الإدارة

وهي نفس الإجراءات المتخذة في مراجعة نظام إدارة الجودة ونظام الإدارة البيئية المذكورة في المبحث الثاني والثالث، فقط الفرق أنها تكون خاصة بالأمور المتعلقة بإدارة الصحة والسلامة المهنية.

المطلب الثالث: مزايا وتحديات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001

كما ذكر سابقا بالنسبة لنظام إدارة الجودة ونظام إدارة البيئة، كذلك فإن نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001 هي لا تسعى إلى تحديد الأداء، بل هي تعطي توجيهات ومتطلبات تساعد المؤسسة إلى التحسين المستمر لأدائها فيما يخص السلامة والصحة المهنية. وسيتم ذكر أهم المجالات التي يمكن أن يتحسن فيها الأداء عند تطبيق النظام وكذلك سيتم ذكر أهم التحديات والعوائق التي يمكن أن تنتج عند تبني هذا النظام شأنه شأن باقي الأنظمة الأخرى عند محاولة تنفيذها.

الفرع الأول: مزايا نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001

من أهم المزايا التي يمكن أن تذكر في نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية هو أنه يحتوي على إطار عام لإدارة المخاطر وهيكلتها، إذ تقدم المواصفات محاور وبرامج تقوم على التطبيقات الوقائية، كما أنها تبني قاعدة على أساسها يتم وضع مناهج للتعامل مع محيط العمل. كل هذه الأمور تؤدي إلى التقليل من الحوادث والأمراض المتعلقة بشروط العمل، ما يسمح بتحقيق الأهداف الاقتصادية (تكاليف الحوادث والتوقف عن العمل..)، أو أهداف تنظيمية (بوضع نظام يسمح بتحديد واضح لمسؤولية كل شخص في المؤسسة وماذا يجب أن يفعل في حالة حدوث أي حادث أو طارئ)، أو أهداف قانونية (شفافية المؤسسة تجاه القانون وتجنب الغرامات المالية التي يمكن أن تحدث نتيجة المتابعات القضائية)، أو أهداف الثقة (المتعلقة بالأطراف ذات المصلحة خاصة العمال والشركاء من شركات التأمين)¹. جميع الأهداف الآنف ذكرها تؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة وتسهيل علاقاتها وتعاملاتها مع بيئتها الخارجية والداخلية. كذلك فإن الالتزام الواضح للإدارة العليا بالسلامة والصحة المهنية في مجال التطوير، التحسين والتنسيق في المناهج الإدارية وكذلك تحفيز وإشراك العمال في هذه القضايا يرفع من الثقة والإنتاجية لديهم. كما يساهم في رفع التعلم الوظيفي والخبرة في مجال الصحة والسلامة المهنية ووجود نظرة عامة حول المخاطر وكيفية الوقاية منها.

¹ Florence GILLET-GOINARD, Op.cit, pp.34-36.

الفرع الثاني: تحديات ومعوقات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS18001

الذي يجب معرفته عند تبني نظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS18001 هو أنه نظام مقيس كباقي الأنظمة التي ذكرت سلباً؛ إذ يجب على المؤسسات أن تُكيف هذا النظام على حسب حاجتها وعلى حسب طبيعتها، ولكن نجد معظم المؤسسات لا تنتبه إلى هذه النقطة، وهي محاولة تطبيق نظام إداري بمعايير حرفية، دون إدراكها إلى أن هذا النظام هو موجه لجميع المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، هذا ما يفقدها في بعض الأحيان الحصول على المزايا المنتظرة أو التحسين في أدائها. من جهة أخرى يمكن أن نجد عند تطبيق الإجراءات والقواعد المتطلبة، أنها تحد من استقلالية العمال وهذا الحد من الاستقلالية يعتبر كأنه عرقلة لمهاراتهم وطريقة تعاملهم الجماعية التي تولد في غالب الأحيان إلى مقاومة التغيير. كذلك ما يلاحظ أن غالب المؤسسات تسعى إلى تحقيق التوافق مع النظام الموضوع ونسيانها لهدف المطابقة الذي هو التحسين المستمر. إذ تقوم فقط بتنشيط نظامها عند التدقيق أو المراجعة ولا تكون هناك أية مبادرة تفتح المجال أمام التحسين المستمر، ويكون هدفها المطابقة أو الحصول على الشهادة حالها كحال باقي المعوقات المذكورة سابقاً في أنظمة إدارة الجودة والبيئة.

غالباً ما يركز نظام إدارة السلامة والصحة المهنية على السلامة بدلاً من الصحة، مع خطر التغاضي عن ظهور الأمراض المهنية. فيجب إدراج مراقبة الصحة المهنية للعاملين في النظام كأداة مهمة وفعالة لرصد صحة العمال على المدى الطويل. كما ينبغي أن تكون خدمات الصحة المهنية، كذلك المحددة في اتفاقية منظمة العمل الدولية المتعلقة بالخدمات الصحية المهنية، جزءاً لا يتجزأ من نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى كيفية صياغة، تنفيذ وتقييم كل نظام إداري وفقا للمواصفات القياسية التي تمليه، كما ذكرنا أيضا المزايا والتحديات المرتبطة بكل واحد منه عند تطبيقه، و من أهم النقاط التي ركزت عليها هذه الأنظمة هو مبدأ التحسين المستمر، الذي يعتبر الدعامة الأساسية لأي نظام إداري مقيس. كما ذكرنا أن نظام إدارة الجودة كان هو النظام الأول الذي طُور بعناية، والذي استنبطت منه باقي الأنظمة هيكلتها وكيفية تطبيقها.

كما ذكرنا أيضا فإن تطبيق هذه المواصفات أو الأنظمة حرفيا أو بصفة ثابتة لا يعني بتاتا أنها سترفع من أداء المؤسسة، بل يعني أن المؤسسة قامت بالإجراءات والطرق الصحيحة التي يمكن أن ترفع من أدائها إذا ما طبقت وحورت وفق أهدافها وأنشطتها.

كذلك ما يمكن تلخيصه من هذا الفصل هو ملاحظة أوجه التشابه في الإجراءات والطرق الخاصة بإنشاء وتنفيذ ومراقبة الأنظمة الإدارية سواء المتعلقة بالجودة أو البيئة أو الصحة والسلامة المهنية. هذا التقارب والتشابه هو الذي يسهل دمج هذه الأنظمة كلها في نظام واحد يسعى إلى تحقيق الأهداف المطلوبة وتحقيق الأداء المنشود. وسيتم في الفصل القادم شرح كيفية دمج هذه الأنظمة بما يتماشى والأهداف والغايات لكل نظام والأهداف الكبرى للمؤسسة ككل.

الفصل الثالث

نظام الإدارة المدمجة

الفصل الثالث

نظام الإدارة المدمجة

تمهيد

نتيجة لكثرة الأنظمة الإدارية المقيسة وحاجة المؤسسة إلى العديد منها لتحقيق أهدافها وغاياتها، ظهرت الإدارة المدمجة التي تجمع بين هذه الأنظمة كلها في نظام واحد متناسق يسمح بتحقيق هذه الأهداف ويزيل التعقيد الموجود عند تطبيق هذه الأنظمة مجتمعة. فقد رأينا في الفصل السابق أن الأنظمة الإدارية لها قواسم مشتركة في كيفية الصياغة، التنفيذ والتقييم وحتى التحديات التي تواجهها، الأمر الذي سهل في ظهور وتبني نظام الإدارة المدمجة.

في هذا الفصل سنحاول معرفة ماهية الإدارة المدمجة وعلى ماذا تقوم، خصائصها، العوامل التي تؤثر فيها والأهداف الأساسية التي تسعى إليها خلال عملية إدماج الأنظمة؛ كما سنركز في هذا الفصل على مسار الإدارة المدمجة في كيفية إدماج الأنظمة من خلال التعديل على السياسة، الأهداف، الوثائق، العمليات والمراجعة، زيادة على ذلك النماذج والطرق المستعملة في عملية الإدماج. كما سنذكر مداخل الأداء بالنسبة للإدارة المدمجة وكيفية دمجها مع النظام. كما سيتم الإهتمام بكيفية قيادة النظام وأهم المؤشرات المستعملة لقياسه.

المبحث الأول: ماهية نظام الإدارة المدمجة

تطرقنا في الفصل السابق إلى معرفة كل نظام إداري على حدى، وكيفية صياغته وتنفيذه وتقييمه، وماهي المبادئ والأسس التي يقوم عليها. في هذا المبحث سيتم محاولة التعريف بماهية النظام الإداري المدمج وأهم مبادئه وخصائصه، وكذا أسباب لجوء المؤسسات إليه وأهم مزاياه، وأيضا إلى العوائق والصعوبات التي يمكن مواجهتها عند تبني هذا النظام الإداري، كما سيتم معرفة العوامل التي يمكن أن تتحكم في شكل وطريقة عمله ومدى مرونته بالنسبة لكل مؤسسة.

المطلب الأول: مفاهيم حول الإدارة المدمجة

تعتبر الإدارة المدمجة كنتيجة لتعدد الأنظمة الإدارية والتشابه الموجود بينها، وهي تلبي متطلبات مختلف هذه الأنظمة في نظام واحد يحقق النتائج والأهداف المرجوة منه. سيتم التطرق في هذا المطلب إلى شرح نظام الإدارة المدمجة وماهي طبيعة إدماج الأنظمة، وكذا أوجه التشابه والاختلاف الموجودة فيما بينها.

الفرع الأول: تعريف الإدارة المدمجة

تم تعريفها بأنها إدارة مختلف القضايا أو المواضيع كالجودة، البيئة، السلامة، المعلومات وغيرها تحت سقف واحد وإطار مشترك داخل المؤسسة في ذلك نظام إداري يدمج مختلف وجميع هذه المكونات و الأنظمة الإدارية الموجودة في المؤسسة في نظام متناسق يسمح بتحقيق هدف المؤسسة¹.

كما عرفها David Hoyle² بأنها ذلك النظام الإداري الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها بطريقة تلبي فيها مطالب وحاجات الأطراف ذات المصلحة والتي غالبا ما ينظر إليها على أنها توحيد لأنظمة الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية وغيرها من الأنظمة الإدارية الأخرى الموجودة في المؤسسة.

هو نظام واحد مترابط يسمح بإنشاء وتنفيذ أهداف المؤسسة فيما تخص الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية بطريقة متناسقة³.

من خلال هذه التعاريف، يمكن القول بأن نظام الإدارة المدمجة هو ذلك النظام الشامل الذي يجمع مختلف أو جميع الأنظمة الموجودة في المؤسسة سواء كانت خاصة بالجودة أو البيئة أو بالصحة والسلامة المهنية أو غيرها من الأنظمة الأخرى في نظام واحد يلبي مختلف أهداف هذه الأنظمة ويلغي التعقيدات التي يمكن أن تنشأ بين هذه الأنظمة.

¹ Philipp Weiß and Jörg Bentlage, **Op.cit**, p.79;85.

² David Hoyle, **Op.cit**, p.192.

³ Florence Gillet-Goinard, **Op.cit**, p.16.

أما فيما يخص الإدماج فنقصد به ربط مجموعة من الأجزاء في وحدة واحدة. أما في السياق الإداري فنقصد به وضع جميع تطبيقات الإدارة في نظام واحد أو ربط العمليات المختلفة مع بعضها البعض لحل مشكلة معينة أو تحقيق هدف محدد¹. إن هذا لا يعني بالضرورة إدماج جميع الأنظمة، بل يمكن أن تعني أيضا مختلف مستويات التنسيق التي يمكن أن تكون بين هذه الأنظمة والتميز بوجود أجزاء مشتركة وأخرى خاصة بكل نظام². كما يمكن أن يشمل هذا الإدماج كل المؤسسة أو بعضا فقط من أجزائها أو جميع الأنظمة الموجودة أو الاقتصار على بعضها فقط. وتختلف طريقة التنفيذ من مؤسسة إلى أخرى على حسب حاجاتها الخاصة. كل هذه النقاط سيتم التطرق إليها في المبحث القادم في كيفية تنفيذ نظام الإدارة المدمجة.

إن ما يلاحظ في الإدارة المدمجة هو أن غالبية الكتابات تذكر نظم إدارة الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية، ذلك أن معظم المؤسسات يجب عليها أن تستوفي الشروط البيئية وشروط السلامة المفروضة عليها من طرف الحكومات والأطراف ذات المصلحة. أما بالنسبة لباقي الأنظمة الإدارية الأخرى كإدارة المعلومات، الصيانة، المسؤولية الاجتماعية، فهي نادرا ما تذكر في هذه الكتابات نتيجة لضعف أو عدم وجود ضغط على المؤسسات لأخذها بعين الاعتبار، أو وجود غموض في كيفية دمج هذه الأنظمة. غير أنه يجب أن تكون الإدارة المدمجة ذات طبيعة تمكن من احتواء أي نظام إضافي جديد قد تفكر فيه المؤسسة في المستقبل³.

كذلك ما يلاحظ أيضا هو عدم وجود أي نظرية تصف الإدارة المدمجة إلى حد الآن، وهنا تكمن الصعوبة في تقييم هذا النظام نتيجة للتعقيد الذي يتميز به، إذ كانت هناك العديد من النقاشات⁴ لتطوير مواصفات قياسية تشمل كل من ISO 9001 و ISO 14001 في نظام للإدارة المدمجة. وهو ما يعتبر غير واقعي بعض الشيء نظرا إلى أن تنفيذ نظام الإدارة المدمجة يختلف من مؤسسة إلى أخرى على حسب عدة عوامل سيتم ذكرها في العناصر القادمة. كما يمكن للبعض القول أنه يمكن جعل نظام الإدارة المدمجة عاما أو جعله محدودا في بعض المجالات كالجودة والبيئة مثلا.

¹ David Hoyle, **Op.cit**, p.73.

² Béatrice Bellini et Marianne Parry, **Système De Management Intégré: Vers Un Référentiel D'évaluation des pratiques**, 10^e Rencontres Sur La Prospective Des Metiers : Quel management demain ?, le 16 mars 2010, l'ESSEC, p.4.

³ I.A. Beckmerhagen et al, **Integration of management systems: Focus on safty in nuclear industry**, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 20, No 2, 2003, p.217.

⁴ Philipp Weiß and Jörg Bentlage, **Op.cit**, p.70.

إن كل ما لديه تأثير على نتائج المؤسسة يجب أن يكون جزءاً من النظام الإداري وعليه فإنه بالأحرى على نظام الإدارة المدمجة أن يشمل جميع الأنظمة التي تركز على الجودة، الصحة والسلامة المهنية، البيئة، العمال، المالية، الأمن... الخ، بمعنى أن جميع العمليات والوثائق التي تحتويها يجب أن تكون مدمجة¹.

كذلك من المهم الانتباه إلى بعض النقاط التي تخص إدماج الأنظمة، فلا يكفي مثلاً وضع نظام إدارة الجودة، البيئة والسلامة المهنية في دفتر واحد للسياسات والإجراءات، أو وضع برنامج للإعلام الآلي يتعامل معها، أو جمع هذه الأنظمة كلها في مصلحة واحدة من مصالح المؤسسة. بل إن الإدارة المدمجة هي ذلك المفهوم أين تكون الإدارة الوظيفية موزعة على جميع المؤسسة بحيث تسمح للمسؤولين بإدارة مجموعة من الوظائف في آن واحد. فعلى سبيل المثال يمكن لمسؤول الإنتاج أن يدير التصنيع، الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية، المالية... الخ في نفس الوقت في مجال الإنتاج (عملية الإنتاج) المخول إليه. وسيتم التطرق بالتفصيل في المبحث القادم حول كيفية دمج هذه الأسس في عملية واحدة.

النقطة الأخرى، وهي كما ذكرنا سابقاً فبعد وضع وتنفيذ نظام الإدارة المدمجة، يجب جعل النظام قابلاً لإدخال عناصر جديدة أو أنظمة أخرى إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك، ولا يمكن جعله مغلقاً غير قابل للتغيير وهذا يعتبر مبدءاً أساسياً في هذا النظام وهو كونه قابلاً للتغيير بإضافة وحذف عناصر وأنظمة جديدة بكل سهولة.

إن من أهم الخصائص الموجودة في نظام الإدارة المدمجة هو تميزها بتقديم نظام واحد مفتوح يحتوي على جميع الأنشطة تلبي متطلبات الوظائف الإدارية للمؤسسة عوضاً عن تلبية متطلبات كل نظام مفصول على حدى. كما وأنه على الرغم من تطوير كل من نظام إدارة الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية بصفة مستقلة عن الآخر، إلا أنهم يتميزون بعناصر مشتركة، هذه العناصر تتمثل في السياسة، الأهداف، التنظيم، الوثائق، المخططات، الإجراءات، السجلات والمراجعة، وكلها تدخل في النظام الإداري والفلسفة التنظيمية للمؤسسة من خلال عملية التخطيط، التوجيه والمراقبة، أو كما يعرف بعجلة ديمينج (PDCA) للتحسين المستمر².

¹ Philipp Weiß and Jörg Bentlage, **Op.cit**, p.85.

² Alan Griffith, **Integrated Management Systems for Enhancing Project Quality, Safety and Environment**, International Journal of Construction Management, Vol2, No1, 2002, p.28.

كما تتوفر المؤسسات التي لها نظام إدارة مدمجة على نظام فعال لإدارة المخاطر وأدوات متناسقة للقيادة تدعم موقعها التنافسي في السوق وتسمح لها بتكوين صورتها كمؤسسات مسؤولة تعرف المخاطر المرتبطة بأنشطتها ومحاولاتها للتقليل منها إلى الحدود المعقولة. لذلك فغالبا ما نجد هذه المؤسسات تقوم بالخطوة الأولى تجاه التنمية المستدامة باعتمادها على هذا النظام لأنه مرتبط ب: الفعالية الاقتصادية (ISO9001)، العدالة الاجتماعية (OHSAS 18001) والحفاظ على البيئة (ISO 14001)¹. فالبرغم من أن هذا النظام ليس متوافقا كليا مع التنمية المستدامة إلا أنه يعتبر أداة أساسية للمؤسسة إذا ما أرادت تطوير نفسها نحو التنمية المستدامة، وذلك لاحتوائها على الفاعلين الأساسيين في هذا النظام².

ومنه ولسير نظام الإدارة المدمجة وتحقيق النتائج المرجوة منه، يجب أن يحدد جميع الأطراف ذات المصلحة الخاصة به وكيفية تحقيق التوازن بين متطلباتهم، وهذا يمكن أن يكون بتقييم الجوانب الأهم لكل طرف من الأطراف ذات المصلحة. إذ يجب أن يكون النظام بسيطا قدر الإمكان لتحقيق الفعالية والكفاءة والمرونة المرجوة منه. كذلك فإنه يجب تحديد عوامل النجاح والفرص في كل عملية موجودة في النظام.

الفرع الثاني: أهداف نظام الإدارة المدمجة

زيادة على ما تم ذكره سابقا بالأهداف الخاصة بكل نظام (الجودة، البيئة، السلامة)، تلجأ المؤسسات إلى إدماج هذه الأنظمة للأهداف الآتية:

1. أهداف الأداء (تقليص التكاليف، وإضافة قيمة للعمليات)³: إن من أهم التكاليف التي يمكن للإدارة المدمجة تقليصها هو الوقت المنقضي في الإدارة، وهذا يشمل أفضل استغلال لوقت المراجعين (سواء المراجعين الداخليين أو مراجعي الجهات المانحة للشهادة)، فالوقت المستهلك في مراجعة نظام واحد يمكن أن يكون نفسه إذا كان في نظامين مختلفين كمراجعة نظام إدارة الجودة ISO 9001 مع نظام إدارة البيئة ISO14001، وهذا نتيجة للتقارب الموجود بين عناصر الأنظمة. هذا الاستغلال الأمثل للوقت يسمح للمؤسسة بتخصيص وقت أكبر للحفاظ وصيانة النظام الإداري. زيادة على ذلك فإن التكاليف المادية الناتجة عن التسجيل، المتابعة والمراقبة من طرف الجهات المانحة للشهادة يمكن تقليصها إلى مرة واحدة فقط كل 6 أشهر وهذا عوضا عن 3 مرات كل 6 أشهر خاصة بكل نظام على حدى. أما بالنسبة للنقطة الثانية وهي إعطاء قيمة مضافة للعمليات، فكما رأينا سابقا أن كل نظام لديه مبدأ للتحسين المستمر يعتمد على قواعد تخصه؛ وتساعد الإدارة المدمجة في

¹ Florence Gillet-Goinard, **Op.cit**, p.18.

² Xavier Michel et Patrice cavaillé, **Management des risques pour un développement durable**, Dunod, Paris, 2009, p.213.

³ Ken Whitelaw, **Op.cit**, pp.127-128

جمع هذه المبادئ كلها في كل عملية داخل المؤسسة فتصبح كل عملية مسؤولة عن إعطاء قيمة مضافة خاصة بجميع الأنظمة السابقة من جودة، بيئة وسلامة مهنية، وبذلك تضاعف قيمة مخرجات كل عملية، زيادة إلى توفير التلائم بين جميع هذه الأنظمة وتحقيق مبدأ (2+2=5) التآزر.

2. التقليل من المخاطر: يمكن للأنظمة الثلاثة أن تقوم بتحليل وتقليل المخاطر في المجالات المختصة بها وهي¹:

- **الجودة:** المخاطر المتعلقة بتقديم منتج أو خدمة لا تلبي متطلبات الزبون أو عدم متابعة التطور المستمر لتغيرات متطلباته (مبدأ التحسين المستمر)؛
- **البيئة:** المخاطر المتعلقة بعدم المطابقة مع القوانين ومخاطر القيام بأنشطة تؤدي إلى نتائج بيئية خطيرة؛
- **الصحة والسلامة المهنية :** المخاطر المتعلقة بالتسبب بالحوادث نتيجة الإهمال في مكان العمل، واحتمال تحمل تكاليف ناتجة عن العقوبات أو المتابعات القضائية أو حتى الإشهارات السلبية.

إن أي مؤسسة تدرك دائما أنه توجد هناك متطلبات وتحديات جديدة في هذا الإطار خاصة مع وجود المنافسة، القوانين الجديدة وظهور أطراف ذات مصلحة جديدة، إذ يجب عليها أن تدير جميع مواردها ما يسمح لمواجهة هذه التحديات، لذلك فإن دمج هذه الأنظمة الثلاثة في نظام واحد يسمح بتجاوز العوائق الموجودة بينها. لأن وجود أنظمة مستقلة يولد إتخاذ قرارات وأعمال مستقلة وبالتالي لن يكون استغلال الموارد فعالاً، كما أن تعرض العمال لمجموعة مختلفة من المعلومات وتعارض التعليمات الآتية من هذه الأنظمة قد يضع المؤسسة في الخطر، زيادة على ذلك إمكانية ظهور البيروقراطية نتيجة لعدم قدرة المؤسسة في التحكم في مختلف الأنظمة.

3. أهداف إبداعية: من بين الأهداف التي يمكن أن يحققها إدماج الأنظمة هو ربط المنتجات مع الواقع المعاش، فنأخذ على سبيل المثال ظهور المنتجات المحافظة على البيئة وهو نتيجة ربط نظام الإدارة البيئية ISO 14001 مع مدخل المنتجات أو ما يسمى بـ: POMS² وهو نظام يهدف إلى التحسين المستمر للطبيعة الإقتصادية والبيئية للمنتج على طول دورة حياته³. هذا يسمح بنشر سياسة المنتج والبيئة على مستوى مختلف وظائف المؤسسة كمحرك للإبداع.

¹ Ken Whitelaw, **Op.cit**, pp.129-130

² (Product Oriented Managemet System)

³ Béatrice Bellini et Marianne Parry, **Op.cit**, p.5.

الفرع الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الأنظمة المكونة للإدارة المدمجة

مع المراجعات والإصدارات الجديدة في مختلف المواصفات القياسية، تطورت العديد من أوجه الشبه بين الأنظمة الإدارية وأصبحت أساساً مشتركاً لها¹، كما أن هناك خصوصيات لكل نظام تركز على الأهداف الموضوعية من أجله، وتتمثل أهم أوجه التشابه في الآتي^{2 3} :

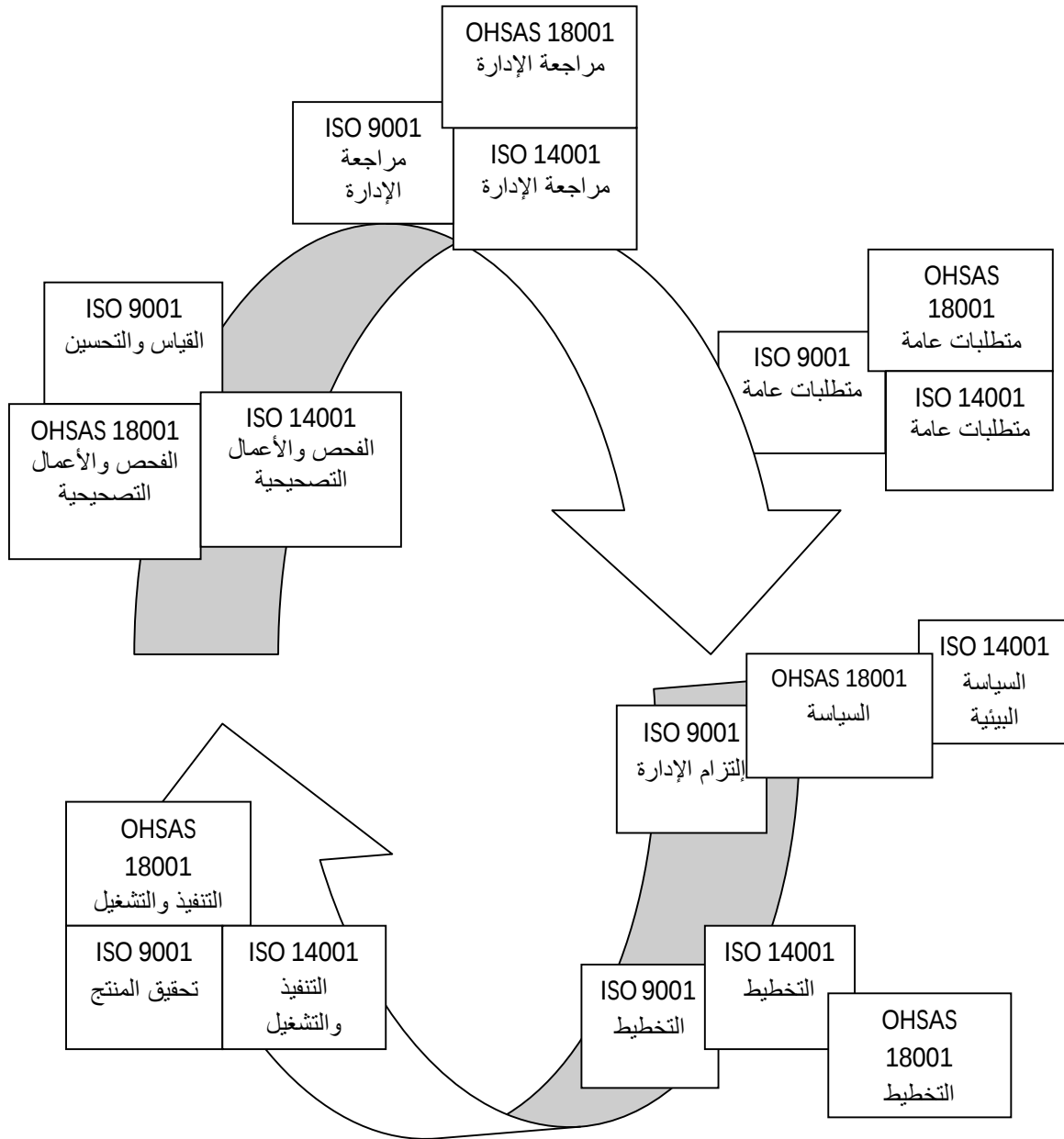
- تعتبر المواصفات القياسية ISO 9001 كأساس لأنظمة البيئة، الصحة والسلامة المهنية؛
- طُورت الإصدارات الأخيرة ISO 14001 لتحسين الترابط مع ISO 9001، كما أن OHSAS 18001 طُورت لتتوافق كلا مع ISO 9001 و ISO 14001؛
- تركز الأنظمة الثلاثة على مبدأ التحسين المستمر؛
- تطوير سلسلة مواصفات مشتركة ISO 19011 لمراجعة نظام إدارة الجودة والبيئة معاً؛
- المواصفات الثلاثة لها نفس الهيكلية كما رأينا في الفصل السابق فهي كلها تحوي على هذه العناصر: إلتزام الإدارة العليا، التعريف بالسياسة، التخطيط والأهداف والغايات، الإجراءات، تكوين العمال، سياسات الإلتصال، المراجعات، الوثائق والسجلات، الأعمال الوقائية والتصحيحية. كما حتى وإن كان هناك بعض الاختلافات في التسمية فالمضمون يبقى واحداً فنأخذ على سبيل المثال: تحدد المواصفات ISO 14001 المخاطر البيئية من خلال البند 4.3.1 الجوانب البيئية أما بالنسبة ISO 9001 فهي تحدد المخاطر التجارية من خلال البند 5.2 التركيز على الزبون، في حين OHSAS 18001 تحدد مخاطر السلامة في البند 4.3.1. التخطيط لتحديد المخاطر. زيادة على ذلك ومن جانب آخر نجد أن ISO 14001 تبحث في كيفية التقليل من التلوث من مصدره (عوضاً عن معالجة أو تدوير التلوث الذي يعتبر كأعمال تصحيحية غير وقائية)، كذلك فيما يخص ISO 9001 فهي تبحث عن تقليل الأخطاء بالمنتج أو الخدمة من المصدر (عوضاً عن الرقابة البعيدة أو التصحيح فيما بعد)، وكذلك أيضاً بالنسبة لـ OHSAS 18001 التي تهدف إلى إزالة المخاطر في مكان العمل عوضاً عن استعمال أشخاص مراقبين أو وضع معدات لمنع من هذه المخاطر.

¹ Agota Giedrė Raišienė, **Advantages And Limitations Of Integrated Management System: The Theoretical Viewpoint**, Social Technologies, Vol.1, No.1, 2011, p.30.

² Ken Whitelaw, **Op.cit**, pp.135-136.

³ Tine H. Jorgensen et al, **Integrated management systems three different levels of integration**, Journal of Cleaner Production, 14, 2006, p.716

الشكل رقم (5): أوجه التشابه في هيكلية الأنظمة الإدارية



Source: Ken Whitelaw, **ISO 14001 Environmental Systems Handbook**, Second edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003, p.135

أما فيما يخص أوجه الاختلاف، فبطبيعة الحال فإن الاختلاف الأساسي بين هذه المواصفات هو في مجال تطبيق كل مواصفة؛ فمواصفات إدارة الجودة تهتم بالمنتجات الموجهة نحو الزبون (المقصودة)، وبالنسبة للبيئة فتتجه بالآثار غير المقصودة نتيجة لممارسة المؤسسة لنشاطها أو آثار المنتجات التي تنتجها. أما فيما يخص الصحة والسلامة المهنية فهي تهتم براحة وأمان الأشخاص في أماكن عملهم¹.

¹ Florence Gillet-Goinard, **Op.cit**, p.29.

كما يمكن ملاحظة هذه الاختلافات في الجانب الشكلي للبنود التي تويها كل مواصفة سواءاً من ناحية ترتيبها أو ترقيمها أو في كيفية صياغتها¹. لذلك فإن كيفية إدماج هذه المواصفات في نظام واحد يعتمد بشكل أساسي على معرفة أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها لتكوين التناسق اللازم للنظام².

الفرع الرابع: معايير الإدارة المدمجة

تعتمد الإدارة المدمجة على مجموعة من المعايير التي تسمح لها بفهم وترتيب وتنفيذ الأنشطة المختلفة للمؤسسة ووضعها في مجموعة عمليات واضحة تشكل نظاماً إدارياً موحداً؛ هذه المعايير هي: الحوكمة والإدارة، السوق والزبائن، الصحة والسلامة المهنية في العمل، البيئة، المعايير الاقتصادية، المعايير الاجتماعية، المعايير المجتمعية، معايير جودة المنتجات والأنظمة.

1- معايير الحوكمة والإدارة: إن الغاية من هذا المعيار هو توحيد ممارسات الفريق الإداري من أجل إدماج التنمية المستدامة في المؤسسة وذلك لتوجيه أنشطتها ومراقبتها وتقديم تقارير هذه الأنشطة لمختلف الأطراف ذات المصلحة وبصفة خاصة للمساهمين والعمال.

2- معايير السوق والزبائن: إن الغاية من هذا المعيار هو تحديد موقع المؤسسة بالنسبة للسوق والمنافسين وكذلك تحديد علاقاتها تجاه الزبائن وذلك من أجل إشراكهم في بعض مبادئ التنمية المستدامة (ليس فقط إشراك الزبائن ولكن حتى باقي المؤسسات الموجودة في القطاع بالاعتماد على مختلف أشكال الاتصال). فنجد على سبيل المثال بعض المؤسسات الكبرى في التجارة بالتجزئة (ديكاتلون، كارفور...) تضع قواعد للتفاوض وتقييم التنمية المستدامة لبعض مورديها³.

3- معايير الصحة والسلامة المهنية في العمل، البيئة وجودة المنتجات والأنظمة: لقد تم في الفصل السابق ذكر الغاية من المعايير الخاصة بكل نظام منها.

4- المعايير الاقتصادية: إن الغاية من هذا المعيار هو تحديد الممارسات الموجودة في المؤسسة من أجل ضمان نموها الاقتصادي (تسيير الإستثمارات، الموارد المالية...)، وتعتبر المحاسبة التحليلية كأداة فعالة في إتخاذ القرارات التي تسمح في قيادة المؤسسة وعملياتها وذلك من خلال البحث في تقليص التكاليف والبحث في سبل رفع ربحية المؤسسة. وكذلك وجود العديد من الأدوات الأخرى كالتسيير المالي وطرق البيع التي يمكن استخلاص العديد من المعايير الخاصة بالأداء الاقتصادي⁴.

¹ أنظر الملحق رقم 2

² Ken Whitelaw, **Op.cit**, p.136.

³ Xavier Michel et Patrice cavaillé, **Op.cit**, p.216

⁴ Ibid, p.217.

5- **المعايير الإجتماعية:** إن الغاية من هذا المعيار هو تحديد ممارسات المؤسسة فيما يخص الحفاظ على الشروط الحسنة للعمل: الحوار الإجتماعي، مشاركة ممثلي العمال في القرارات الحاسمة بالنسبة للمؤسسة وإعطائهم روح المسؤولية وغير ذلك من الأعمال الأخرى الخاصة بتفاعل المؤسسة مع عمالها.

6- **المعايير المجتمعية:** الغاية من هذا المعيار هو تحديد الممارسات الموجودة من قبل المؤسسة من أجل تطوير تفاعلها مع الأطراف ذات المصلحة¹.

الفرع الخامس: العوامل المؤثرة في نظام الإدارة المدمجة

إن طبيعة وشكل نظام الإدارة المتبنى من طرف المؤسسة تحدده مجموعة مختلفة من العوامل الداخلية والخارجية:

1- **العوامل الداخلية:** وهي مجموع الخصائص المتعلقة بالمؤسسة التي تؤثر في كيفية تطبيق نظام الإدارة المدمجة وتتمثل فيما يلي:

أ. **قطاع النشاط :** وهو الذي يدفع المؤسسة إلى تبني بعض الممارسات التي تعتبر أولوية بالنسبة لها؛ فنجد على سبيل المثال أنه غالباً ما تضغط النقابات على المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعات الكيماوية بتبني أنظمة إدارية خاصة بالمحافظة على البيئة وسلامة العمال كأولوية أولى في أنظمتها الإدارية.

ب. **أقدمية الإدماج:** إن أقدمية الأنظمة الإدارية الموضوعة بالنسبة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية مهمة للغاية؛ فدرجة صعوبة وضع نظام الإدارة المدمجة يمكن أن يعتمد بشكل كبير على الأنظمة الموجودة والموضوعة من قبل في المؤسسة فأول نظام يوضع في المؤسسة يحدد بدرجة كبيرة طبيعة نظام الإدارة المدمجة. فنجد على سبيل المثال Karapetrovice Et Willborn² إقترحاً أنه يكون من السهل وضع نظام الإدارة المدمجة إذا ما تم البدء أولاً بنظام إدارة الجودة، لأن أنظمة الجودة تعتبر سباقاً وأساساً للأنظمة الأخرى.

ج. **طبيعة مسؤولي الإدارة المدمجة:** يمكن أن تؤثر طبيعة المسؤول على نمط نظام الإدارة المدمجة، إذ أن ميولاته نحو جانب من جوانب الإدارة المدمجة يمكن أن يحدد طبيعة تنفيذ الجوانب الأخرى لها. فنجد على سبيل المثال المسؤول الذي يميل نحو الإدارة البيئية يهتم أكثر بالجوانب القانونية وهذا يؤثر مثلاً على أنظمة الجودة التي تركز أكثر على إشباع حاجات ورغبات الزبون أكثر من الجوانب القانونية الموجودة.

¹ Xavier Michel et Patrice cavaillé, **Op.cit**, p.218.

² Béatrice Bellini et Marianne Parry, **Op.cit**, p.6.

د. **إلتزام الإدارة:** يمكن ترجمة مستوى إلتزام الإدارة من خلال الوسائل والموارد الموضوعة من أجل نظام الإدارة المدمجة وكذلك الثقافة الداخلية التي تخلقها. إذ يمكن ملاحظة نقص إلتزام الإدارة مثلا من خلال مستوى تحفيز ومشاركة العمال في هذا الإطار¹.

هـ. **الموارد البشرية:** إن أهمية الموارد البشرية لا يكمن فقط في وضع نظام الإدارة المدمجة، بل أيضا في تنفيذه والحفاظ عليه. كذلك فإن كفاءة العمال هي الأساس في تحديد كيفية سير النظام وأيضا تقادي الصراعات الداخلية خاصة تلك الموجودة بين المجموعات والأنظمة².

2- العوامل الخارجية: وهي تلك العوامل التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها، بل فقط التكيف والتعامل معها، ويمكن تلخيصها في الآتي:

أ. **البلد الذي تنشط فيه المؤسسة:** إذ تختلف من بلد إلى آخر طبيعة تنفيذ نظام الإدارة المدمجة. حيث نجد هناك بعض البلدان التي طورت نماذج خاصة بها للإدارة المدمجة كأستراليا (GLOBAL SAI 1990) والدنمارك (AE NOR 2005) وإسبانيا (DS 2005)³.

ب. **الإرشادات التقنية:** وهو يعتبر أهم عامل في العوامل الخارجية، فهناك العديد من الصعوبات المتعلقة بوضع وتنفيذ وتقييم الإدارة المدمجة من طرف المؤسسات فيما يتعلق بالوثائق وكيفية التطبيق الخاص بكل مؤسسة سواء كانت كبيرة أو صغيرة أو على حسب القطاع الذي تنشط فيه وهو ما يجعل المؤسسات تطلب الدعم المستمر من الهيئات المانحة للشهادة. لكن نجد في غالب الأحيان أن هذه الهيئات تكون مختصة في جانب واحد أو اثنين فقط من هذه الأنظمة (الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية) حيث أننا لا نجد أن هذه الهيئات تقدم الإرشادات التقنية الخاصة بدمج هذه الأنظمة. لكن حاليا بدأت تظهر الهيئات التي تقدم الدعم التقني في عملية دمج هذه الأنظمة⁴.

ج. **الثقافة:** تعتبر الثقافة عاملا داخليا (ثقافة المؤسسة) أو خارجيا (الثقافة الوطنية). إذ توجد علاقة وطيدة بين الثقافة الوطنية وثقافة المؤسسة لأنه لا يمكن للمؤسسات أن تطور ثقافة تنظيمية تختلف بشكل كبير عن تلك الغالبة في البلد الذي تنشط فيه⁵. إن هذا التحول الثقافي له أهمية كبيرة خاصة عند النظر في القيم الأساسية لنظام الإدارة المدمجة، والمتمثلة في إشباع الزبائن، إلتزام الإدارة، إشراك العمال، التحسين المستمر،

¹ Béatrice Bellini et Marianne Parry, **Op.cit**, p.6.

² S.X. Zeng et al, **A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China**, Journal of Cleaner Production, 15, 2007, p.1764.

³ Béatrice Bellini et Marianne Parry, **Op.cit**, p.7.

⁴ S.X. Zeng et al, **Op.cit**, p.1764.

⁵ Muhammad Asif et al, **Process embedded design of integrated management systems**, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 26, Iss 3, 2009, p. 264.

الصحة والسلامة، الإهتمام بالمسؤوليات الإجتماعية وغيرها من القيم الأخرى المذكورة سابقا. لذلك ولنجاح نظام الإدارة المدمجة تعتبر محاذاة جميع هذه القيم مع ثقافة المؤسسة أمرا ضروريا والذي يمكن إعتبره أمرا صعبا نوعا ما نتيجة للمدة الزمنية التي يمكن أن تأخذها هذه العملية من أجل إرساء هذه القيم في ثقافة المؤسسة¹. يمكن أيضا ذكر بعض العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر في طبيعة وشكل نظام الإدارة المدمجة كسياسة المؤسسة، النمط أو الأسلوب الإداري (فوق، تحت، بيروقراطي...الخ)، سمعة المؤسسة، مواردها².

المطلب الثاني: مزايا وتحديات تطبيق نظام الإدارة المدمجة

كما تطرقنا سابقا في الفصل السابق فإن لكل نظام مكون لنظام الإدارة المدمجة (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية) له مزايا وعوائق لتطبيقاته. زيادة على هذه المزايا المذكورة سنقدم في هذا المطلب المزايا الأخرى التي تنتج عن دمج مختلف الأنظمة، وكذلك سيتم ذكر بعض التحديات التي يمكن أن تحول دون التطبيق الجيد لنظام الإدارة المدمجة.

الفرع الأول: مزايا نظام الإدارة المدمجة

إن تطبيق المؤسسات لنظام الإدارة المدمجة له مزايا معدودة تتمثل في الرفع من الفعالية وربحية المؤسسات والإهتمام أكثر بالأطراف ذات المصلحة. كذلك فإن دمج هذه الأنظمة له مزايا أكبر من وضع كل نظام على حدة، خاصة فيما يتعلق بمدخل العمليات، دمج المراجعات والوثائق في هيكل واحد. كذلك من أهم النقاط التي يمكن أن تذكر ضمن هذه المزايا هي:

- توحيد السياسات والمسؤوليات ووضعها في مكان واحد في المؤسسة مع وضع أهداف وغايات متوازنة ومترابطة فيما بينها؛
- تقليص مشاكل الإتصال التي يمكن أن تكون بين مختلف الأطراف المتنازعة؛
- السهولة في تحديد جميع الأطراف ذات المصلحة وكذلك كيفية الموازنة بينها من خلال الأولويات الموجودة، هذا مايساعد على تحقيق الجودة الشاملة والأداء الإداري المتميز؛
- خلق نظام إداري بسيط يسمح بتحقيق الفعالية والكفاءة والمرونة للتكيف مع المتطلبات الجديدة أو حتى دمج أنظمة وإبعاد أخرى إن دعت الحاجة إلى ذلك؛

¹ Muhammad Asif et al, **Op.cit** p. 264.

² J.P.T. Domingues et al, **Analysis of integrated management systems from various perspectives**, Total Quality Management & Business Excellence, 26:11-12, 2015, p.1319.

– تطوير نظرة شاملة حول الإدارة تساعد العمال في صقل مهاراتهم بما يتناسب وأهداف المؤسسة وهذا لسهولة الإجراءات ووضوحها ونقص الوثائق والعوائق الإدارية والمراجعات، مايزيل النزاعات التي يمكن أن تحدث.

وفي الأخير يمكن القول أن نظام الإدارة المدمجة يهتم بمتطلبات جميع الأطراف ذات المصلحة وكذلك يشمل إدارة كل سلسلة الإمداد من الموردين إلى غاية المستهلك مع تحقيق الفعالية والكفاءة والمرونة المرجوة من النظام.

الفرع الثاني: تحديات تطبيق نظام الإدارة المدمجة

إن تنفيذ نظام الإدارة المدمجة يمكن أن يواجه بعضا من التحديات سواء على المستوى النظري أو التطبيقي. ففكرة تنفيذ هذا النظام الإداري يقوم على أوجه التشابه الموجودة بين الموصفات الدولية، إذ أنه أكثر من (80%) ثمانون بالمئة¹ من مبادئ تنفيذ الموصفات المكونة للنظام متشابهة كلها من طبيعتها. غير أنه تبقى العشرون بالمئة مختلفة عن بعضها، والتي في بعض الأحيان تظهر متعارضة فيما بينها عند النظر إليها. مايعني أن توثيقها لا يكون مدمجا؛ بل يكون منفصلا لوحده. ويظهر التحدي الآخر في نظرة قائدي المؤسسات إلى أهمية الأنظمة الإدارية، إذ أنه غالبا مانجد أن إدارة الجودة تُعطى الأولوية على حساب إدارة البيئة، الصحة والسلامة المهنية والمسؤولية الاجتماعية، وهذا مايتعارض مع مبدأ إدماج الأنظمة.

يجب على المؤسسة أيضا أن تدرك أنه لتحقيق نظام إداري متكامل يجب أن يكون مرتبطا بثقافة تنظيمية ملائمة تدعم بعضا من العناصر ك: مشاركة العمال في تقديم الحلول للمشاكل، والمساهمة في تطوير المؤسسة، روح العمل الجماعي، التعليم والتحسين المستمر والتوافق بين مختلف المصالح...الخ. إلا أنه لا يوجد الكثير من المؤسسات التي لها ثقافة تنظيمية ملائمة، لأنه ومن أجل خلق وتقوية هذه الثقافة يجب استثمار العديد من الموارد المالية وغير المالية. من جانب آخر تنفيذ هذا النظام الإداري دائما مايقابله مقاومة للتغيير خاصة من طرف مدراء الوظائف، لأنها مرتبطة بالتغيير الهيكلي للمؤسسة وطبيعة تنفيذ هذا النظام بحد ذاته. أيضا يمكن أن تظهر بعضا من التحديات في تطبيق مختلف القوانين التشريعية؛ إذ يمكن لنظام الإدارة المدمجة أن يخلق صعوبات وغموض في كيفية الالتزام بمتطلبات كل قانون على حدة. من جانب آخر فإنه توجد بعض العناصر التي لايمكن دمجها في النظام الإداري الموحد والذي سيتم التطرق إليه لاحقا. هذه العناصر التي لايمكن دمجها تولد حالات خاصة يتم التعامل معها خصوصا من جانب توثيقها، تنفيذها ومراجعتها ما قد يولد وجود بعضا من البيروقراطية خلال سير النظام الإداري نتيجة لتكرار بعض الأنشطة.

¹ Agota Giedrė Raišienė, Op.cit, p.31.

وفي الأخير ليس من المستحيل التغلب على هذه التحديات، إذ يجب على المؤسسة أن توحد جميع جهودها نحو تنفيذ هذا النظام الإداري من خلال الإهتمام بالعمليات وتوضيحها للعمال واشراكهم في توثيق هذه العمليات ليتسنى لهم الفهم الواضح لسير المؤسسة وكيفية تلبية المتطلبات المختلفة¹.

المبحث الثاني: مسار نظام الإدارة المدمجة

إن كيفية تنفيذ نظام الإدارة المدمجة يعتبر عاملا أساسيا لنجاحه، ولتحقيق هذا الأمر يتطلب على المؤسسة تتبع خطوات صياغة وتنفيذ ومراقبة النظام، وكذا اختيار الطريقة المثلى في دمج الأنظمة الإدارية والتي تكون وفق العديد من النماذج الموجودة حسب حاجة وطبيعة المؤسسة وأنظمتها الإدارية. هذه المراحل المذكورة من صياغة وتنفيذ ومراقبة وكيفية دمج الأنظمة هي المسار الذي بواسطته تقوم المؤسسة بتحقيق غاياتها والأداء الذي تهدف إليه.

المطلب الأول: صياغة، تنفيذ ومراقبة نظام الإدارة المدمجة

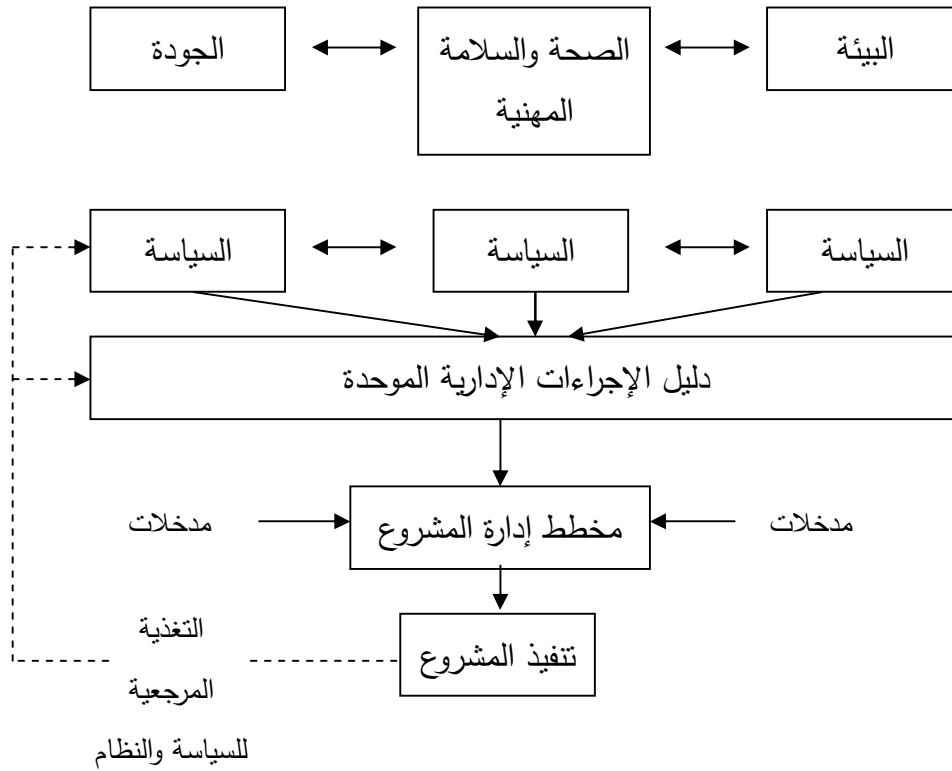
إن خطوات صياغة، تنفيذ ومراقبة نظام الإدارة المدمجة هي نفسها تلك الخطوات المذكورة سابقا المتعلقة بالأنظمة الإدارية الأخرى (الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية)، غير أنه في هذا النظام تقوم بجمع وتوسيع أو التعديل في كل خطوة من أجل أن تشمل جميع الأنظمة الإدارية؛ وهذا ما سيتم التفصيل فيه في هذا المطلب.

الفرع الأول: إعادة الصياغة للسياسة والأهداف للنظام المدمج

عادة فإن نظام إدارة الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية يكون مهيكلا بطريقة عمودية، أين يكون كل نظام منفصلا عن الآخر ويعمل بطريقة متوازية ولا وجود لمشاركة نظام المعلومات فيما بينهما. لكن في حقيقة الأمر يمكن هيكلة هذه الأنظمة بصفة أفقية (الشكل رقم 6) تسمح بمشاركة سياسات هذه الأنظمة بطريقة متناسقة دون المساس بخاصية كل نظام؛ إذ تسمح هذه المشاركة بتكوين دليل للإجراءات موحد يسهل في تنفيذ مخطط إدارة مشروع المؤسسة، الذي يسمح بترجمة هذه السياسات إلى إدارة عملية للإجراءات والتعليمات.

¹ Agota Giedrė Raišienė, Op.cit, p.32.

الشكل رقم (6): السياسة في النظام الإداري المدمج



Source: Alan Griffith, **Integrated Management Systems for Enhancing Project Quality, Safety and Environment**, International Journal of Construction Management, Vol2, No1, 2002, p.30.

في هذه الحالة وكما ذكرنا يتم الفصل بين السياسات بغرض الرؤية الواضحة لكل نظام وسياسته، وكذلك للتحديد الدقيق للتأثيرات الخارجية الخاصة بكل منها. في حين يوضع دليل واحد يجمع الإجراءات والوظائف المختلفة لكل نظام من أجل المساعدة في نشر المعلومات والممارسات المشتركة عبر المؤسسة، وبالتالي يكون تنفيذ مشروع النظام المدمج سهلا من خلال الإجراءات الإدارية، وواضحا من خلال فصل كل سياسة على حدة.

1. صياغة السياسة للنظام المدمج: إن سياسة نظام الإدارة المدمجة ليس لها قيمة إلا إذا كانت تسمح بإعطاء صورة واضحة عن سيرورة هذه الأخيرة، والتي يجب أن تكون في قلب إهتمامات الهيئة العليا للإدارة. لا يعتبر هذا كإستقاء لمتطلبات معينة، ولكنها عمل تفكيري وتحليلي يسمح بتحديد قنوات وتوجهات المؤسسة فيما يخص الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية، وهذا بصفة مدمجة.

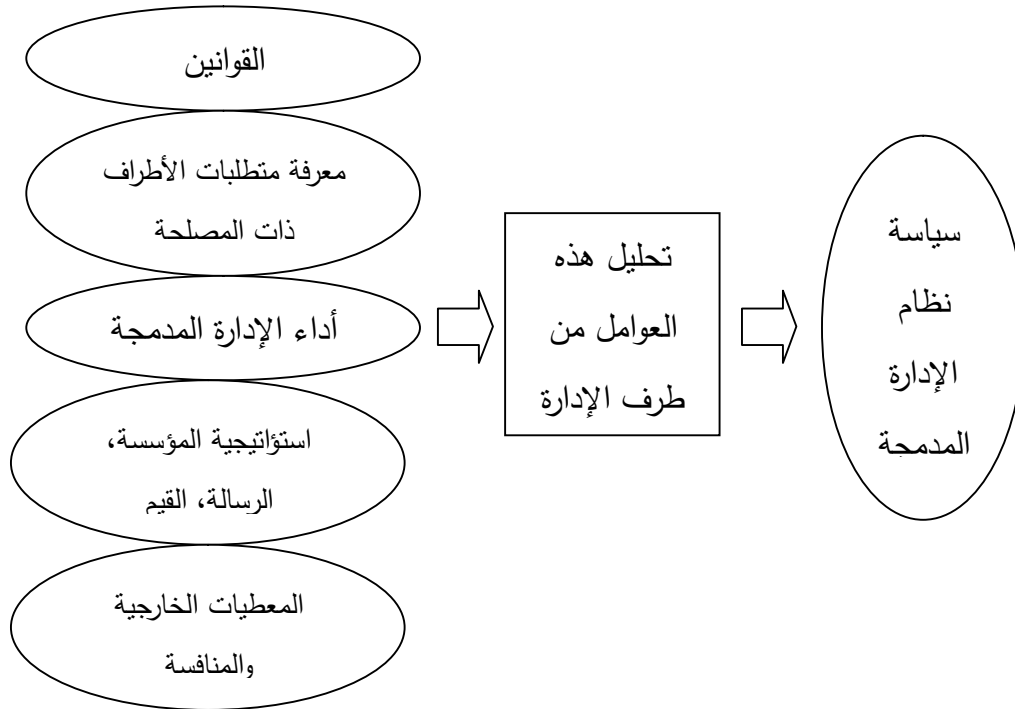
إن صياغة السياسة يكون من طرف عملية الإدارة العليا، لذلك فهي تحتاج إلى إستراتيجية شاملة

وأیضا¹:

¹ Florence Gillet-Goinard, **Op.cit**, p.135.

- نتائج فحص متطلبات الأطراف ذات المصلحة؛
 - نتائج الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية (إشباع الزبون، الأداء البيئي والأمني)؛
 - نتائج تحليل المخاطر المحتملة الخاصة بكل نظام؛
 - ملخص عن شكاوي الأطراف ذات المصلحة.
- يمكن تلخيص هذه العناصر التي تصوغ سياسة النظام المدمج في الشكل التالي:

الشكل رقم (7) : صياغة سياسة نظام الإدارة المدمجة



Source: Florence Gillet-Goinard, **Bâtir un système intégré**, Éditions d'Organisation, Paris, 2006, p.124.

من الجانب الرسمي فإنه وكما ذكرنا سابقا يفضل تحرير نص واضح ودقيق وسهل الفهم. هذا النص يذكر المبادئ الأساسية التي تقوم على قيم المؤسسة والتي يجب أن تساهم في تحسين صورتها. من جانب آخر فإن هذا النص يعتبر كوسيلة لتوجيه العمال والطاقات من أجل نجاح مشروع المؤسسة¹.

2. صياغة الأهداف ومخططات التنفيذ: كباقي الأنظمة الأخرى فإن النظام المدمج يصوغ أهداف محددة خاصة بسياسة النظام، مقاسة، طموحة لكي تكون محفزة وواقعية ويمكن تنفيذها في زمن محدد. تشمل هذه الأهداف مايلي²:

¹ Claude Pinet, **Op.cit**, p.107.

² Florence Gillet-Goinard, **Op.cit**, pp.137-138.

أ. مستوى إشباع ووفاء الزبائن:

- نسبة إشباع الزبائن،
- نسبة الزبائن الذين اقترحوا المؤسسة لزبائن آخرين،
- نسبة الخدمة المقدمة،
- نسبة الشكاوي المقدمة،
- نسبة تطور تشكيلة المنتجات.

ب. مستوى صحة وسلامة عمال المؤسسة:

- عدد حوادث العمل،
- عدد ساعات التوقف عن العمل،
- تكاليف الحوادث،
- عدد المخاطر الحرجة...الخ.

ج. الأداء البيئي:

- إستهلاك الطاقة،
- حجم النفايات،
- التدابير المأخوذة من أجل حماية البيئة،
- عدد ونسبة التأثيرات البيئية والتحكم فيها...الخ،
- د. مستوى المطابقة مع القوانين:

- عدد الفوروقات المكتشفة خلال المراجعات،
- عدد الأوامر والملاحظات الرسمية الآتية من الهيئات الحكومية...الخ.

إن هذه العناصر المذكورة وغيرها يتم وضعها على شكل مؤشرات في لوحات القيادة للنظام المدمج والتي سيتم التفصيل فيها لاحقا. هذه المعايير تكون مقاسة بشكل دوري والتي تستعمل في متابعة تطور النظام، والتنبيه في حالة الوصول إلى النقاط الحرجة الموضوعة مسبقا في لوحات القيادة. عند هذه الحالات يتم اتخاذ إجراءات وقائية وتصحيحية تلقائيا من طرف النظام. وفي حالة تحقيق الأهداف المرجوة تتخذ تدابير التحسين المستمر¹.

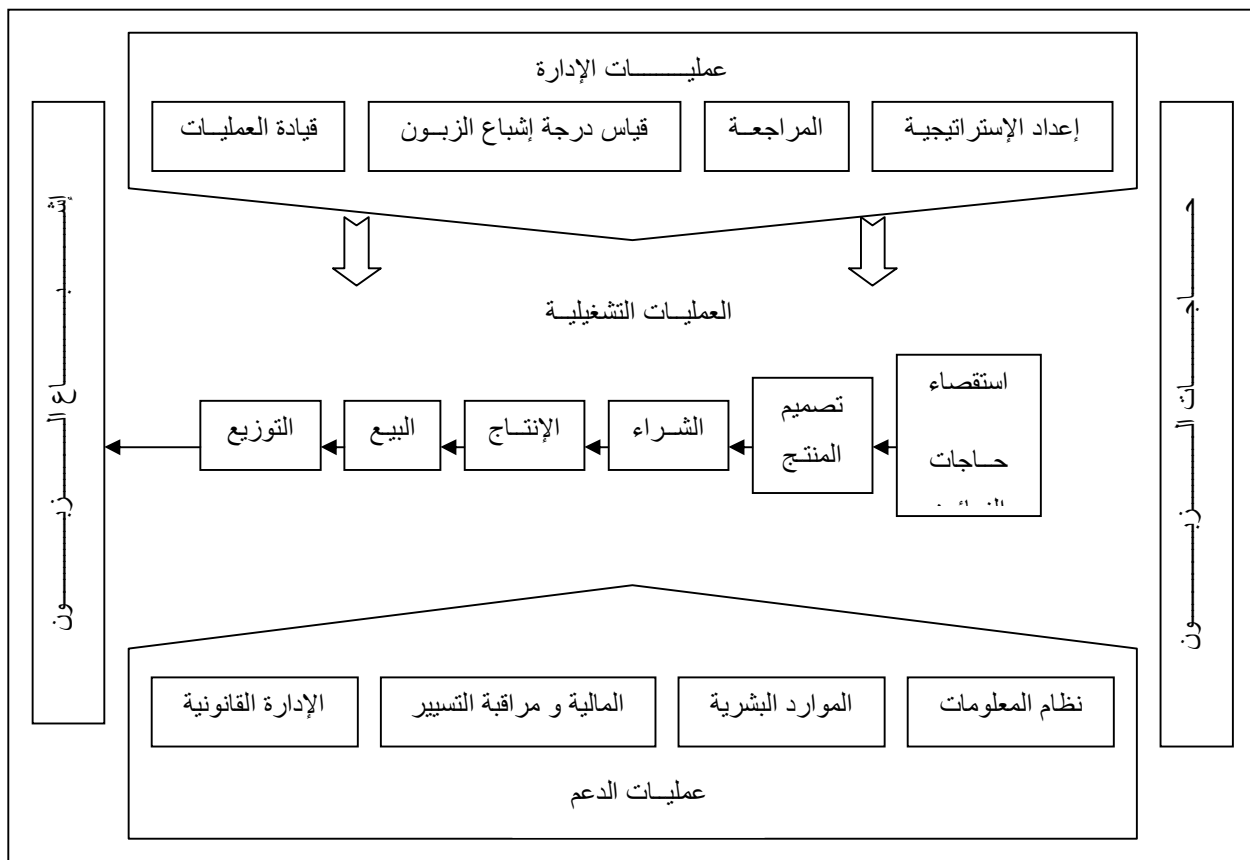
¹ Claude Pinet, Op.cit, p.166.

الفرع الثاني: التعديل على العمليات

1. توسيع خريطة العمليات: في نظام الإدارة المدمجة يتوسع مفهوم الزبون إلى مختلف الأطراف ذات المصلحة؛ فتصبح العمليات لها هدف تلبية حاجات ورغبات الزبون، ولكن كذلك باقي الأطراف ذات المصلحة من بيئة وحماية للعمال؛ إذ تصبح هذه العمليات (عمليات الإدارة، العمليات التشغيلية وعمليات الدعم) مقادة من الزوايا المختلفة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية¹.

يمكن تمثيل خارطة العمليات بصفة عامة على الشكل التالي:

الشكل رقم (8) : خريطة العمليات



المصدر: من إعداد الطالب

إن التعديل على خارطة العمليات ليتوافق مع النظام المدمج يكون وفق طبيعة ونشاط المؤسسة، كما قد تكون هناك الحاجة إلى إضافة عمليات جديدة ك²:

¹ Florence Gillet-Goinard, *Op.cit*, p.119.

² *Ibid*, p.122.

أ. **عملية إدارة النفايات:** وهي تسمح بالتعامل مع نفايات العمليات التشغيلية (أو عمليات الدعم) ومحاولة إنقاص تأثيراتها بما يتوافق والقوانين. هذه النفايات (المنتجات غير الإدارية للمؤسسة) قد تكون سائلة، صلبة أو غازية. كما يمكن أيضا إدارتها بخلق العديد من العمليات المتناسقة فيما بينها.

ب. **عملية تحليل المخاطر:** وهي العمليات التي تسمح بالتحديد الشامل لمخاطرة الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية وقياس هذه المخاطر ووضع الإجراءات الوقائية والتحكم فيها. هذا التحليل يكون كمدخلات لعمليات الإدارة.

ج. **عملية الإتصال:** وهي العملية التي تحدد وترسم وتنتشر الإتصال بين الأطراف ذات المصلحة، كما تتعلق أيضا بالتحكم بطرق الإتصال في حالة وقوع الأزمات.

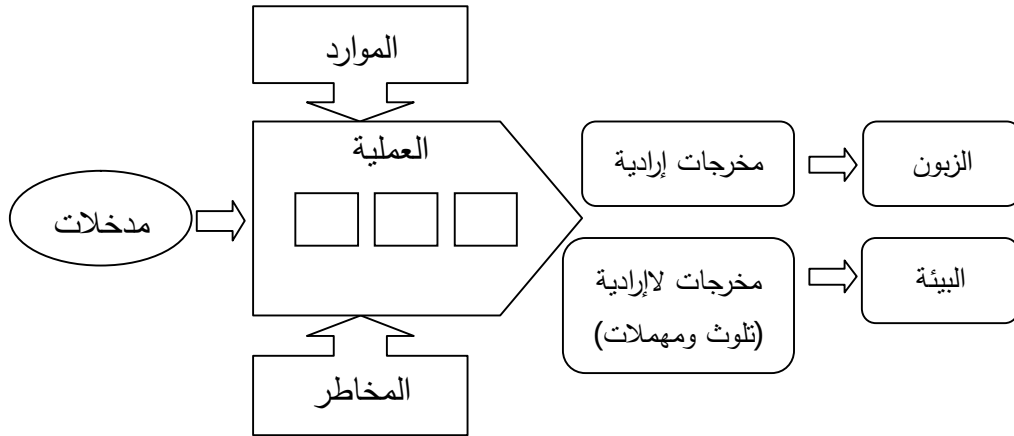
د. **عملية اليقظة القانونية:** وهي تسمح بضمان التحديد الكلي بالقوائم والمتطلبات القانونية المتعلقة بنشاط المؤسسة وكيفية تطبيقها.

هـ. **عملية إدارة الأزمات:** وهي تسمح بتعيين المسؤوليات والطرق التنظيمية الواجب إتخاذها في حالة الأزمات التي يمكن أن تضع الزبون، العمال والبيئة في خطر.

إن ماتم ذكره في العمليات السابقة ليس شرطا على كل مؤسسة العمل بها، إذ أن خارطة العمليات يجب أن تتوافق مع سياسة واستراتيجية المؤسسة وكذا رسالتها. فالهدف هو توضيح وهيكل النظام باختيار من عشرة إلى خمسة عشر عملية مفتاحية للمؤسسة تسمح بالإستجابة لحاجات الأطراف ذات المصلحة في إطار تحقيق الأداء الشامل لها. فيمكن أن تدمج عملية مع أخرى أو تكون جزءا من عملية أخرى أو العكس.

2. إعادة النظر في العمليات: إن تنفيذ نظام الإدارة المدمجة يتطلب التحديد بدقة خصائص العمليات ونمط تشغيلها، ففي نموذج الجودة توصف العملية على أنها تسلسل من الأنشطة يسمح بتحويل عناصر المدخلات إلى عناصر المخرجات مع قيمة مضافة (إرادية موجهة نحو الزبون). أما في نموذج النظام المدمج فتتقسم عناصر مخرجات العملية إلى قسمين إرادية (منتجات وخدمات موجهة نحو الزبون) وغير إرادية (فضلات ومهملات ومخاطر). كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (9) : العملية في نظام الإدارة المدمج



Source: Florence Gillet-Goinard, **Bâtir un système intégré**, Éditions d'Organisation, Paris, 2006, p.135.

إن إعادة النظر في العمليات تحت ضوء النظام المدمج لا يعني بالضرورة تغيير قائد العملية أو إعادة النظر في مدخلاتها، بل تعني إعادة النظر في جميع المتطلبات المتعلقة بالتحكم البيئي في معطيات المدخلات وكذا الأمني على مستوى الوسائل المستعملة. كما تشمل إعادة النظر في العمليات التغيير في بعض عناصر بطاقة التعريف لكل عملية، هذه العناصر هي:

- أ. **الغاية:** فلا تكون الغاية الوحيدة في الجودة، التكلفة والتوقيت. بل تتعداها إلى الأخذ بعين الاعتبار المسؤوليات البيئية والاجتماعية؛ بمعنى أن تحقق أهدافها ولكن باحترام هاتين الأخيرتين.
- ب. **معطيات المخرجات:** ويجب أن تشمل النظر في المخرجات الإرادية وكذا غير الإرادية من فضلات ومهملات. هذه المخرجات غير الإرادية يجب أن تكون كمدخلات لعملية أخرى من أجل معالجتها.
- ج. **المتطلبات المفتاحية للزبون:** وذلك بتوسيع هذه المتطلبات ودمجها مع متطلبات مختلف الأطراف ذات المصلحة.
- د. **القيود:** إذ تدرس كل عملية وفقا للقيود القانونية الموجودة من مختلف الهيئات وهذا بمساعدة اليقظة القانونية.
- هـ. **الوثائق المرتبطة بكل عملية:** وتشمل هنا مختلف الإجراءات والتعليمات، وسيتم تفصيل هذه النقطة في الفرع اللاحق.
- و. **مؤشرات الأداء:** زيادة على المؤشرات المتعلقة بالجودة والتكاليف والوقت، تضاف إليها مؤشرات البيئة والأمن والسلامة التي توضع في لوحة القيادة الخاصة بكل عملية.
- ز. **تحديد مخاطر الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية:** والتي تكون على مستوى كل عملية.

الفرع الثالث: التعديل على الوثائق والاتصال

1. التعديل على الوثائق: كما رأينا في الفصل السابق أن الأنظمة الإدارية الثلاث لها هيكلية متطابقة على شكل هرمي تبدأ من الدليل الخاص بكل نظام إلى غاية السجلات والتعليمات المختلفة، وهذا مايسهل توحيد هذه الوثائق في شكل واحد وملخص يجمع الأنظمة الثلاث إذ يُحتفظ في النظام المدمج على الهيكلية الهرمية للوثائق لكن مع بعض التعديلات الخاصة بكل عنصر لتشمل توثيق الأنظمة الثلاث. فنجد أن الدليل المتعلق بالنظام المدمج يحتوي على متطلبات المواصفات الثلاث، ويصف كيفية تلبية هذه المتطلبات.

فيما يخص توثيق العمليات، فيكون التعديل على بطاقات العمليات التي تصف عناصر وكيفية إدارة هذه العمليات، وكذا التعديل على خريطة العمليات كما تم ذكره سابقا. أيضا فالعناصر المتبقية في هرم الوثائق (الإجراءات، الأنماط التشغيلية، السجلات... الخ) يتم التعديل فيها بما يتوافق مع دليل النظام المدمج.

يتم توثيق النظام المدمج وفق ثلاث خطوات أساسية هي: تحديد الوثائق، هيكلتها وتخزينها؛ فتحديد الوثائق يكون بترميز جميع وثائق النظام الموجودة في الهيكل الهرمي للوثائق تعرف بمدونة الوثائق، كذلك تحدد الوثائق الخارجية التي لها أهمية للنظام المدمج. أما الخطوة الثانية هيكلية الوثائق فتشمل تنظيم المعلومات وترتيبها وفق أشكال وطرق معينة وكذا معالجتها، هذه الخطوة تساعد على توفير المعلومات بصفة دائمة لسيير النظام المدمج. وتشمل الخطوة الثالثة تخزين الوثائق والحفاظ على مختلف التسجيلات والوثائق ومدة حفظها، كما يجب التنويه إلى أنه يجب أن تكون هذه التسجيلات والوثائق واضحة وتحت تصرف العمال (باستثناء تلك التي لها الخصوصية السرية).

2. التعديل على الإتصال: يعتمد نظام الإدارة المدمجة على الوسائل التالية للإتصال:

أ. دليل نظام الإدارة المدمجة: وهو يسمح بنشر سياسة هذه الأخيرة ويصف إلتزاماتها.

ب. الدفاتر اليومية للمؤسسة: وهي تسمح بنشر نتائج النظام سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، كما تشرح مختلف مشاريع المؤسسة وتسمح للعمال باقتراح آرائهم حول هذا النظام الإداري (التجارب، النجاحات، الصعوبات، الأفكار... الخ). ويمكن نشر هذه الدفاتر إلى مختلف الشركاء الإجتماعيين، المساهمون، الموردون، السلطات... الخ.

ج. دفتر الإستقبال: ويكون موجهة إلى العمال الجدد بغاية شرح النظام الإداري؛ إذ يحتوي على إعطاء نظرة حول طبيعة العمل، الأخطار المحتملة، والتعليمات التي يجب إحترامها فيما يخص البيئة والصحة والسلامة المهنية، كما يمكن أن يوجه أيضا هذا الدفتر بصفة ملخصة إلى الزوار الوافدين للمؤسسة.

د. **لوحات القيادة:** وهي تسمح بنشر النتائج وتبين مدى استقاء المؤسسة بالتزاماتها، فهي الأداة الفعالة في كيفية قراءة أداء المؤسسة من جميع جوانبه.

هـ. **التظاهرات:** وتكون منظمة من طرف المؤسسة بغاية تحسين صورتها وخلق الحركية بين عمالها، هذه التظاهرات يمكن أن تكون داخلية أو خارجية ك: أيام مفتوحة للزيائن والمجتمع ككل، زيارات للمؤسسات بغاية المقارنة المرجعية، أيام تكوينية... الخ.

و. **الاجتماعات:** وتشمل الاجتماعات الرسمية بين قادة العمليات، مسؤولي المصالح والمديريات، وتكون الغاية منها طرح مختلف التحديات والنتائج والأهداف المتعلقة بالمؤسسة، وكيفية رسم أبعاد جديدة للتحسين.

ز. **التقارير السنوية:** وهي التقارير التي تحررها المؤسسة سنويا عن نشاطها من أجل إعطاء نظرة شاملة عن أهدافها والتزاماتها، هذه التقارير منها ما هو التزام قانوني تجاه مصالح معينة ومنها ما هو اختياري تنشره المؤسسة للأطراف ذات المصلحة.

3. التعديل على المراجعة: وتشمل هذه النقطة دمج مختلف مراجعات الأنظمة السابقة في مراجعة وحيدة تستوفي المطابقة مع جميع المواصفات المتبعة وكذا مدى الوصول إلى أهدافها. في بعض الأحيان وقبل الدمج الكلي للمراجعات يتم اتخاذ بعض الخطوات الأولية كربط مراجعات الأنظمة المختلفة في إطار واحد أو إجراء مراجعة على نظام إداري معين ثم الأخذ بعين الاعتبار التشعبات التي تملئها الأنظمة الإدارية الأخرى¹.

إن مراجعة نظام الإدارة المدمجة يجب أن يقدم ضمانا على أن الإجراءات والعمليات تحقق المبادئ الإقتصادية، وتقلص من التأثيرات السلبية المحتملة على الأشخاص، الملكيات أو البيئة. كما تجرى هذه المراجعة على الوثائق والعمليات المعدلة وأيضا تجرى من أجل منح الشهادة وكذا مراجعات الموردين أو أي نقطة لها علاقة بسير النظام الإداري المدمج.

المطلب الثاني: نماذج وأشكال نظام الإدارة المدمجة

في هذا المطلب سيتم التعرف على أهم أشكال الإدارة المدمجة ومدى درجة الإدماج بين الأنظمة، وكذا أهم طرق ونماذج الإدماج التي يمكن للمؤسسة إختيار واحد منها، وهذا حسب طبيعتها والأنظمة الإدارية الموضوعة سابقا ومختلف العوامل المذكورة في المبحث السابق.

¹ J.P.T. Domingues et al, Op.cit, p.1327.

الفرع الأول: أشكال نظام الإدارة المدمجة

إن مدى إدماج الأنظمة الإدارية يقوم على مدى تطبيق الإدارة المدمجة في المؤسسة. فيمكن أن تطبق على جزء من المؤسسة أو المؤسسة كلها أو حتى على سلسلة الإمداد كلها. هذا الإدماج يعتمد وفقاً لإدارة الحاجات المختلفة للأطراف ذات المصلحة، فعلى سبيل المثال نجد بعض ماحدث مع بعض الشركات العالمية التي تتعامل مع الموردين الذين يقومون بتشغيل الأطفال في بعض الدول النامية، ماسبب لها مشاكل مع منظمات حقوق الأطفال، إذ كان يجب على هذه المؤسسات تطبيق هذا الإدماج للأنظمة الإدارية على جميع سلسلة الإمداد ابتداءً من الموردين ومراقبة أعمالهم بما يتوافق وسياسة الإدارة المدمجة للمؤسسة.

كذلك فإن مدى تطبيق الإدارة المدمجة يكون على مستويات مختلفة، فالمستوى الأول أين لا يكون هناك أي إدماج للأنظمة الإدارية. فتكون الأنظمة الثلاثة مستقلة عن الأخرى ويكون لكل نظام عمليات وإجراءات خاصة به. وهنا من غير المرجح أن يكون لكل نظام تأثير على الآخر. أما المستوى الثاني فتكون بعض الأجزاء من النظام مدمجة مع الأجزاء الأخرى من الأنظمة الباقية، كما تكون هناك أجزاء أخرى مستقلة خاصة بكل نظام وحده.

أما المستوى الأخير فيكون الإدماج كاملاً لجميع الأنظمة بحيث لا تظهر هناك أي حدود فيما بينها وتكون جميع الإجراءات والعمليات موحدة، وكذلك جميع السياسات والأهداف وغيرها من أسس النظام¹. ويمثل الجدول التالي أنواع الإدارة المدمجة (الإضافية، المتناسقة، المدمجة) والحالات التي تكون عليها وفقاً لمجموعة من المعايير:

¹ Ken Whitelaw, **Op.cit**, pp.137-138.

الجدول رقم (2) : ملخص عن تصنيف أنظمة الإدارة المدمجة

نوع الإدارة المدمجة		إضافي	متناسق	مدمج	
				كلي	جزئي
نوع المراجعة		مراجعة كل نظام على حدة	مراجعة مشتركة	مراجعة مشتركة	مراجعة مشتركة
مستوى إشراك العمال		ضعيف	متغير	متغير	قوي مع المسؤولية
مستوى الإشتراك في استعمال الموارد البشرية والمالية		منعدم	ضعيف	متغير	كلي
إدماج نظام الإدارة المدمجة في ثقافة المؤسسة		منعدم	ضعيف	متوسط	قوي مع إلزام الإدارة
نمط دمج الأنظمة		لا يوجد	تدريجي من الأول إلى الأخير	دمج في نفس الوقت عند وضع النظام ككل	
الوثائق		منفصلة	بعض الأجزاء المشتركة (المراجعة، التكوين، عناصر من الدليل...)	مشتركة	
وضوح تعدد الأنظمة		كلي	بعض الأجزاء كالسياسات والإستراتيجيات وبعض عناصر التوثيق	منعدم	
مدخل العمليات		موجود بالنسبة للجودة، وليس شرطاً لباقي الأنظمة	دمج تدريجي للمدخل بالنسبة لباقي الأنظمة	كلي	

Source : Béatrice Bellini et Marianne Parry, *Système De Management Intégré: Vers Un Référentiel D'évaluation des pratiques*, 10^e Rencontres Sur La Prospective Des Metiers : Quel management demain ?, le 16 mars 2010, l'ESSEC, Paris, p.10.

1. الأنظمة المضافة: وهو وجود نظامين إداريين أو أكثر في المؤسسة بدون الرغبة في التقريب بينهم. وهو المستوى الأول الذي تم ذكره في الأعلى إذ تشير الدراسات إلى أن 15% من المؤسسات تفضل وضع أنظمتها الإدارية بهذه الطريقة وذلك لعدم إقتناعها بفائدة النظام المدمج¹.

2. الأنظمة المتناسقة: وهو وضع قواعد وأسس مشتركة بين نظامين إداريين أو أكثر خاصة على مستوى التوثيق. من بين أهم النقاط المشتركة هي: المراجعة الداخلية، مراجعة الإدارة، مراقبة الوثائق والتسجيلات والاتصال الداخلي. في الغالب ما يكون هذا التقارب على المستوى الإستراتيجي بدون المساس أو التقريب على المستوى العملي، ومنه فإن هذا التنسيق يكون شكليا مع انعدام أو ضعف الأنشطة العملية الخاصة بالإدماج أين يكون العمال غير مشاركين في عملية التنسيق، كما أن الترابط بين الأنظمة يكون واضحا ومحددا شكليا وهذا ما تتميز به أغلب المؤسسات التي تسعى إلى إدماج أنظمتها².

3. النظام المدمج جزئيا أو كليا: إن وضع هذا النوع من الأنظمة الإدارية يستلزم التغيير في تطبيقات وعمليات المؤسسة بغاية التحسين المستمر. وهناك نوعين من هذا الإدماج وهو: النظام الإداري المدمج جزئيا والنظام الإداري المدمج كليا. ويكمن الفرق بين هذين النظامين في موقعه في المؤسسة وعلاقته مع الثقافة التنظيمية لها، فكلما كان النظام الإداري المدمج مرتبطا بالثقافة التنظيمية للمؤسسة وكان فهمه سهلا ومنتشرا بين العمال كأداة لأداء المؤسسة لتحقيق رغبات الأطراف ذات المصلحة، كلما كانت فعاليته أكبر في تنفيذه. بالمقابل فإذا كان الإقتناع بالنظام ضعيفا فلن تكون هناك فعالية في تحقيقه حتى وإن وجدت الأدوات الإستراتيجية والعملية لتنفيذه. فالمعنى الحقيقي للإدارة المدمجة لا يكون بالتركيز على المدراء والموظفين، لكن على العمال الموجودين في تحقيق المنتج أو الخدمات التي تلحقه داخل المؤسسة. فالعمال هم الذين لديهم المسؤولية المباشرة فيما يخص الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية باعتبارهم المحرك الوحيد لعمليات المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك فإن فهم العمال للإدارة المدمجة يمكن أن يخفف أو يزيل الغموض حول هذا النظام خاصة فيما يتعلق باستيفاء عدة مواصفات في نشاط واحد. لذلك فعلى الإدارة العليا أن تسطر برامج لتحقيق هذه الغاية³، كما يجب عليها وضع أدوات تسمح لهم بإدارة هذه المواصفات.

¹ Béatrice Bellini et Marianne Parry, Op.cit, p.9.

² Idem

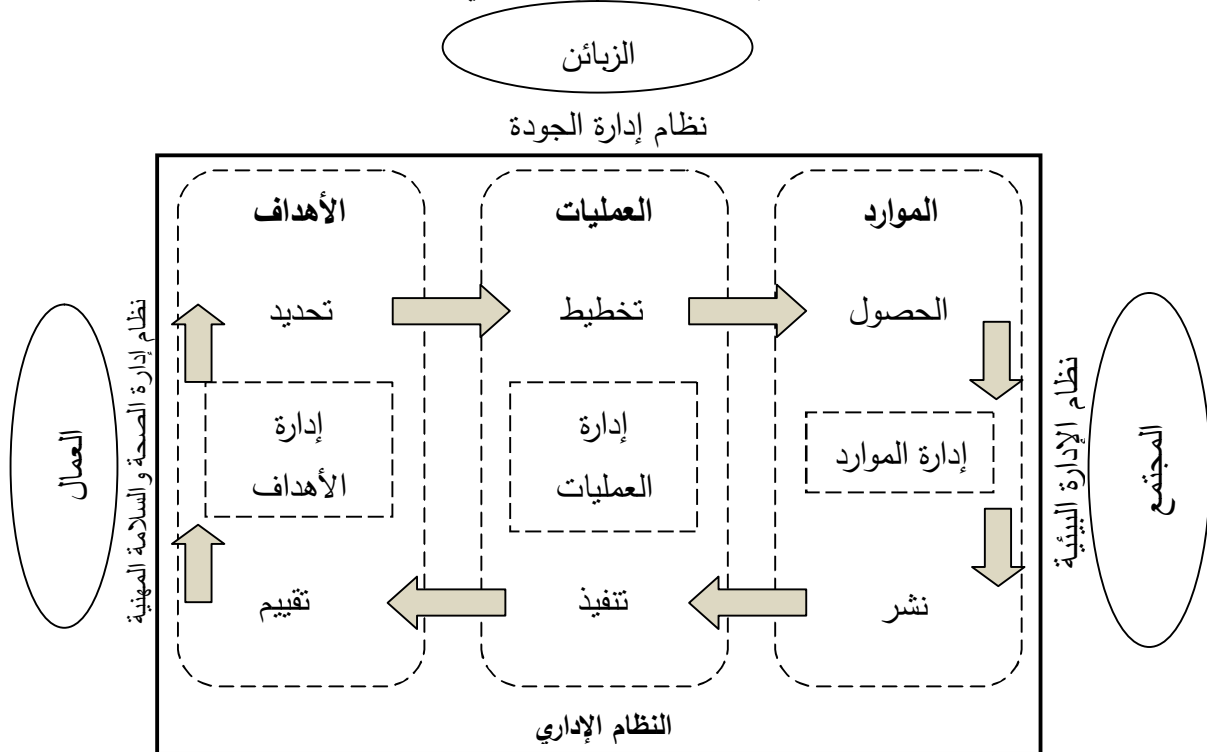
³ Robert B. Pojasek, **Quality toolbox: Is Your Integrated Management System Really Integrated?**, Environmental Quality Management, 16(1), Winter 2006, p.92.

الفرع الثاني: نماذج الإدماج

إن نماذج الإدماج هي عبارة عن وصف ومفاهيم نظرية مقترحة للمؤسسات في كيفية تنفيذ الإدارة المدمجة. كانت هناك العديد من المحاولات من أجل تطوير نموذج يسمح بتقييم وتنفيذ نظام الإدارة المدمجة وفقاً لأهداف وغايات المؤسسة. هذه المحاولات أدت إلى طرح العديد من النماذج من طرف الباحثين في هذا المجال والتي من أهمها: النموذج النظامي والنموذج التناسقي. إذ يجب القول هنا أنه لا يمكن أن يوجد نموذج واحد مثالي يحقق إدماج الأنظمة في جميع المؤسسات وجميع الحالات هذا لأن هدف تبني النظام المدمج وشروط تنفيذه يختلف من مؤسسة إلى أخرى. فمثلاً يمكن أن نجد المؤسسة تتطلب التكامل للأنظمة كلها، في حين بعض المؤسسات الأخرى تسعى إلى الإدماج الجزئي فقط بين البيئة والصحة والسلامة المهنية.

1. النموذج النظامي: وهو مقترح من طرف Karapetrovic and Willborn¹ ويركز على كيفية الربط بين الأنظمة الإدارية الثلاث (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية)، إذ يقوم على إيجاد التوازن بين الأهداف، العمليات والموارد كما هو موجود في الشكل.

الشكل رقم (10): النموذج النظامي للإدارة المدمجة



Source: Stanislav Karapetrovic and Jan Jonker, **Integration of standardized management systems: Searching for a recipe and ingredients**, Total Quality Management and Business Excellence, 14:4, 2003, p.455

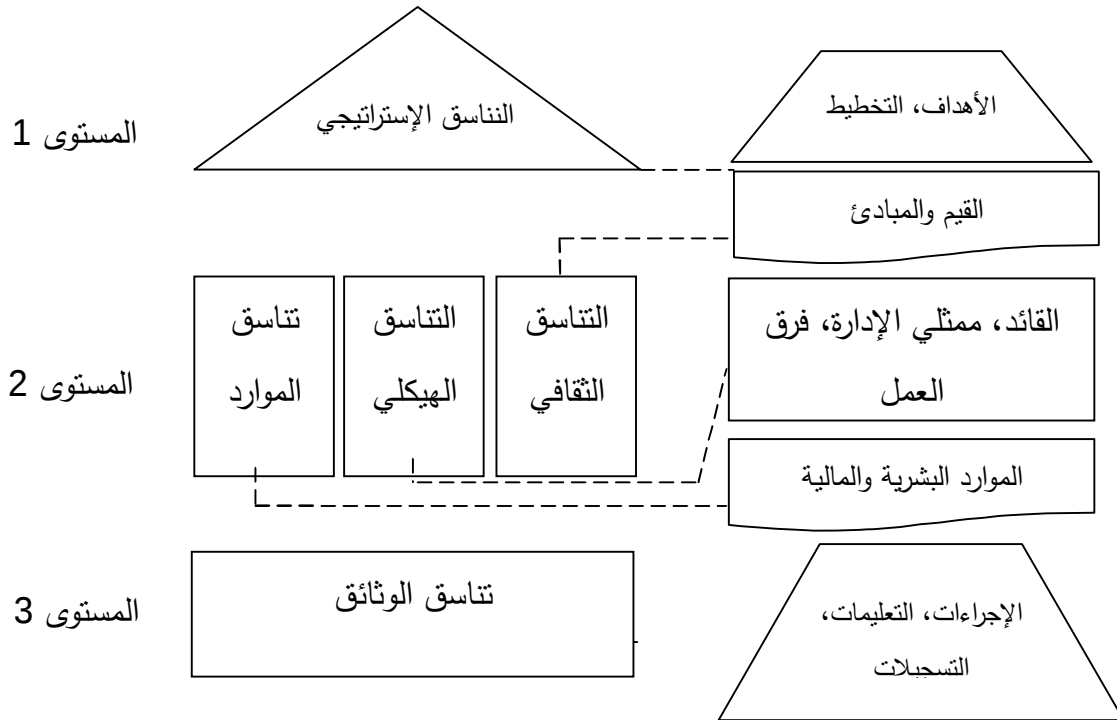
¹ Stanislav Karapetrovic and Jan Jonker, **Integration of standardized management systems: Searching for a recipe and ingredients**, Total Quality Management and Business Excellence, 14:4, 2003, p.456.

يوضح الشكل خمسة عناصر يكونها النموذج النظامي: تحديد الأهداف، تخطيط وتصميم النظام، الحصول واستعمال الموارد، تنفيذ النظام، تقييم النظام والتحسين. هذه المكونات تشبه تلك المذكورة في المواصفات القياسية (2001) ISO الدليل 72 حول نظام الإدارة القياسية المتكاملة من: السياسة، التخطيط، التنفيذ، تقييم الأداء، التحسين ومراجعة الإدارة. وهي كعناصر أساسية لأي نظام إداري. وفق هذا النموذج فإن الإدارة المدمجة هي مجموعة من العمليات المترابطة التي تشتغل في تناسق و تتشارك في نفس الموارد البشرية، المادية، المعلوماتية، والمالية وهذا من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف. إن دمج الأنظمة الإدارية يقوم على هذه العناصر الثلاث بالإعتماد على عجلة التحسين المستمر (PDCA) أو مايسمى بعجلة دمينج، كما هو موضح في الشكل. فبالنسبة للأهداف يمكن جمعها من مختلف الأنظمة وصياغتها (الجودة، البيئة، الأمن، المسؤولية الاجتماعية وباقي الأهداف والغايات)، ثم بعد وضع هذه الأهداف يتم وضع مخططات لتحقيقها وكذا تخصيص الموارد الملائمة من أجلها، بعد ذلك تتم عملية التنفيذ بواسطة إدارة العمليات وفق شروط الأنظمة الخاصة بالجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية، ثم بعد ذلك تأتي عملية التقييم والتحسين.

2. النموذج التناسقي: يقوم النموذج التناسقي باعتبار التناسق الموجود بين مختلف متطلبات ISO9001، ISO14001، OHSAS18001 وهي: التوثيق، السياسات، الأهداف، إلزام الإدارة، التحسين المستمر، المراجعة والإتصال الداخلي.

إن هذه العناصر المذكورة هي أساس النموذج التناسقي كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (11): النموذج التناسقي



Source : J.P.T. Domingues et al, **Analysis of integrated management systems from various perspectives**, Total Quality Management & Business Excellence, 26:11-12, 2015, p.1325.

يوضح الشكل ثلاث مستويات للتناسق، ففي المستوى الأول (التناسق الإستراتيجي) تصاغ إستراتيجية الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية وفقاً للأهداف والمخططات الإستراتيجية الموضوعية. تقوم الإستراتيجية بتجسيد رؤية ورسالة وقيم المؤسسة وتسمح بخلق التناسق بين الهيكل التنظيمي، الموارد والثقافة التنظيمية. وتنعكس في نفس الوقت التحسين المستمر للأداء فيما يتعلق بالجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية. فإذا افتقدت المؤسسة التناسق الإستراتيجي فإنها ستتركز أكثر على الغايات قصيرة المدى، كغاية الحصول على الشهادة ونسيان كيفية استدامة المواصفات القياسية والتحكم فيها.

أما المستوى الثاني فيحتوي على ثلاثة ركائز هي: التناسق الهيكلي، التناسق في الموارد والتناسق الثقافي. فعادة مانجد في المؤسسات وجود صراعات بين فرق العمل التي تدير مختلف الأنظمة الإدارية وهذا ما يخلق عدم التناسق في المؤسسة. على سبيل المثال يمكن أن نجد كل نظام إداري (الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية) له ممثل خاص وفريق إداري وفريق للمراجعة الداخلية الخاصة به. يتطلب التناسق في الهيكل التنظيمي الترابط من الإدارة العليا إلى غاية العمال في أسفل الهيكل التنظيمي فيجب على الإدارة العليا الإلتزام

بنشر أهداف ومخططات المؤسسة وكذا بتحفيز وتعليم العمال، هذا مايسهل عملية إدماج الأنظمة الثلاث ويجعل الهيكل التنظيمي قادرا على خلق السلاسة في هذا الاندماج.

بالنسبة إلى التناسق الثقافي فهي أيضا مهمة من أجل إدماج الأنظمة الإدارية فيمكن أن تظهر ثقافة المؤسسة في القواعد والإجراءات والبرامج المتبناة؛ هذه العناصر يجب أن تضمن التغيير الثقافي من أجل النجاح في التحول من أنظمة مختلفة إلى نظام واحد مندمج. أما التناسق في الموارد، فيشمل الموارد البشرية والمالية ويكون هذا التناسق في محاولة تحديد النقاط المشتركة بين الأنظمة وتخصيص الموارد اللازمة لها عوضا عن تخصيصها لكل نظام على حدة مايساعد في رسم خطة ذات كفاءة في إستعمال الموارد. إن هذه الركائز الثلاث (التناسق الهيكلي، الثقافي والتناسق في الموارد) يجب أن يكون مدعما بالوثائق.

المستوى الثالث يهتم بالتوثيق، إذ يجب على فرق العمل أن تطور نظاما للتوثيق وفق هرم الوثائق ابتداء من السياسات والقيم والمبادئ المتعلقة بكل من الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية، ثم تليها باقي الوثائق الأخرى¹.

المبحث الثالث: نظام الإدارة المدمجة كمدخل للأداء الشامل

إن مسار نظام الإدارة المدمجة المذكورة في المبحث السابق يجب أن تكون مرنة ومطبقة بشكل يسمح بتحقيق الأداء المرغوب فيه. كذلك ومن خلال هذا المسار يمكن استنباط العديد من العناصر (سواء على المستوى الكلي أو الجزئي) التي يمكن الإعتماد عليها كأساس للأداء الشامل، زيادة على أنه يمكن للمؤسسة تبني منهج للأداء الشامل يكون مدمجا مع مسار الإدارة المدمجة في نسق موحد، وهذا ما سيتم التفصيل فيه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مبادئ نظام الإدارة المدمجة للأداء الشامل

من المهم أن تدرك المؤسسة المبادئ الأساسية التي يجب أن تعتمد عليها لتحقيق الأداء الشامل في سياق الأعمال الذي تنشط فيه. تقوم الإدارة المدمجة على منظورين لتحقيق الأداء الشامل، منظور على المستوى الجزئي يعتمد على إدارة عناصر محددة في المؤسسة ومنظور كلي يقوم على النظرة الإستراتيجية للمؤسسة وللنظام كله كوحدة واحدة وترابطاته مع باقي المقومات الأخرى في المؤسسة، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: الأداء الشامل على المستوى الجزئي

¹ S.X. Zeng et al, Op.cit, p.1765.

إن كل عنصر من عناصر نظام الإدارة المدمجة يقوم على الآخر وهذا وفقا للمبدئ النظامي للمؤسسات، إذ أن كل عنصر له أهميته البالغة في بناءه. فإذا أرادت المؤسسة أن تحقق الأداء الشامل بنظام الإدارة المدمجة فعليها أن تهتم وتدخل هذا المفهوم في كل عنصر من عناصرها. بصفة عامة المقومات التي يجب أن يهتم بها نظام الإدارة المدمجة لتحقيق الأداء الشامل هي، الأطراف ذات المصلحة، الموارد، القيادة، العمليات، القيم، الأهداف والنتائج¹. وهي كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3): الأداء الشامل على المستوى الجزئي لنظام الإدارة المدمجة

عناصر نظام الإدارة المدمجة	التأثير على الأداء الشامل
الأطراف ذات المصلحة	- تحديد احتياجات جميع أو معظم الأطراف ذات المصلحة - وضع خطوات رسمية لبناء علاقات مع الأطراف ذات المصلحة
الموارد	- وضع طرق مختلفة للحفاظ على الموارد، ما يرفع من تنافسية المؤسسة
القيادة	- اعتماد نظرة طويلة المدى للنظام الإداري - إدماج مبادئ الجودة، البيئة، الصحة و السلامة في استراتيجية المؤسسة وسياساتها
العمليات	- تحسين الفعالية لمختلف أنشطة المؤسسة، وتبني طرق التحسين التدريجي لكل منها
القيم	- التوعية أكثر بتبني الأنشطة المسؤولة إجتماعيا وأخلاقيا
الأهداف	- الأهداف تكون أكثر شمولية للمؤسسة والمجالات المختلفة - التنسيق بين جميع الأهداف حتى وإن كانت متعارضة
النتائج	- التطوير والموازنة بين مؤشرات الأداء المختلفة، واتخاذ القرار على أساسها

Source : Miguel Rocha et al, **Integrating Sustainable Development into Existing Management Systems**, Total Quality Management & Business Excellence, 18:1-2, 2007, p.89, p.91

1. الأطراف ذات المصلحة: إن من الأسباب الرئيسية لدمج الأنظمة الإدارية في نظام الإدارة المدمجة هو محاولة إشباع مختلف الأطراف ذات المصلحة، إذ أن عدم رضى طرف قد يشكل فشلا محتملا للمؤسسة. إن

¹ Miguel Rocha et al, **Integrating Sustainable Development into Existing Management Systems**, Total Quality Management & Business Excellence, 18:1-2, 2007, p.89.

تحقيق هذا الإشباع يجب أن يكون على المدى القصير والطويل، بمعنى أن يكون أداء المؤسسة مستداما حتى للأطراف ذات المصلحة المستقبليين وذلك بتحديد الأطراف ذات المصلحة الحاليين والمستقبليين ومدى تأثير قرارات المؤسسة عليهم.

2. الموارد: إن الحاجة إلى إدماج الأنظمة الإدارية تعود إلى الرغبة في الإستعمال الفعال للموارد، فهي كما ذكرنا سابقا تختصر المال والوقت والعمال¹. من جانب آخر فإن نظام الإدارة المدمجة يحفز المؤسسة على إعتبار المبادئ الإجتماعية والبيئية في إستغلال الموارد كإعادة التدوير والإقتصاد في الطاقة والماء وإنتاج منتجات لا تحتاج إلى الكثير من الموارد، وهذا من المبادئ التي يدعو إليها الأداء الشامل في الإستعمال الأمثل للموارد سواء كانت بشرية، مادية أو مالية.

3. القيادة: إن إدماج مبادئ الأداء الشامل في سياسة وإستراتيجية المؤسسة يكون في يد الإدارة العليا، فإذا أدركت الإدارة العليا هذه المبادئ ووجهت جميع طاقاتها نحوها فستحقق النجاح في جميع المجالات التي تتشدها الإدارة المدمجة من جودة وبيئة وصحة وسلامة مهنية.

4. العمليات: هي أساس خلق القيمة في المؤسسة ومركز التحسين في الأداء الجزئي لكل منها. فهي الخلية التي يبدأ بها الأداء وقاعدة للتحسين الجزئي المستمر.

5. القيم: إن الأداء الشامل للمؤسسة يفرض عليها إعتداد مجموعة من القيم التي يجب أن تتحلى بها تجاه الأطراف ذات المصلحة من مساواة، دعم للقضايا الإجتماعية والبيئة واحترام للقوانين التنظيمية والشفافية تجاهها... الخ، والتي ينبغي أن تكون جزءا من ثقافتها، وهنا توفر الإدارة المدمجة منهجية واضحة في كيفية ترسيخ هذه القيم من خلال السياسات والبرامج لكل نظام قد يكونها.

6. الأهداف: إن تحديد الأهداف بالنسبة للأداء الشامل لا تختلف عن تلك الموضوعة بالنسبة لنظام الإدارة المدمجة، بل هي تساعد في كيفية صياغة وتحقيق الأداء الشامل، غير أنه يجب الأخذ بعين الإعتبار التعارضات التي يمكن أن تنشأ بين الأهداف الإقتصادية، الإجتماعية والبيئة... خلال صياغتها وتنفيذها من أجل تحقيق التوازن فيما بينها.

7. النتائج: يفرض الأداء الشامل تبني مفاهيم واسعة عن كيفية قياس الأداء للمؤسسة ونتائجها ويدعم نظام الإدارة المدمجة هذا المفهوم من خلال طرح مقاييس دقيقة وشاملة للأداءات المختلفة على المدى الطويل، بل ويتعداها إلى قياس الترابط الموجود بين الأنظمة ومؤشراتها، وهذا ماسيتم التطرق إليه في المطلب القادم.

¹ Muhammad Asif et al, **Op.cit**, p.309.

الفرع الثاني: الأداء الشامل على المستوى الكلي

إن بناء الأداء الشامل على كل عنصر من عناصر الإدارة المدمجة المذكورة في الأعلى وحده لا يكفي لتحقيقه بل يجب أن تكون هناك نظرة شاملة لهذه العناصر وكيفية التفاعل فيما بينها وتوجيهها نحو الأهداف التي تضعها المؤسسة. إن هذه العناصر يجب أن تكون داعمة لبعضها البعض، فالتركيز على عنصر وعدم الإهتمام بالآخر قد يؤثر على هذا الأخير سلبا، وبالتالي لا يمكن الإستفادة من مزاياه، ما يحسن جزءا فقط من الأداء دون غيره¹.

من جانب آخر من المستوى الكلي ولتحقيق الأداء الشامل يجب نشر نظام الإدارة المدمجة أفقيا وعموديا على مستوى المؤسسة؛ فنشر النظام الإداري المدمج أفقيا يعني تطبيقه على مختلف مصالح وإدارات المؤسسة أما عموديا فيعني تطبيقه من الإدارة العليا إلى أسفل الهرم الوظيفي، لذلك تطبيق نظام الإدارة المدمجة يكون على المستوى العمودي والأفقي في نفس الوقت ويعني أيضا نشر أهداف ومبادئ الأداء الشامل على المؤسسة كلها.

المطلب الثاني: دمج الأداء الشامل في نظام الإدارة المدمجة

إن اعتماد الإدارة المدمجة كمدخل للأداء الشامل يكون أساسا على نشر مبادئ الأداء الشامل ومؤشراته على مدى مراحل نظام الإدارة المدمجة وفق مبدأ ديمنج (عملية التحسين المستمر). وكذا على قيادة الأداء ونظام الإدارة المدمجة في نسق واحد اعتمادا على مؤشرات الأداء والعمليات.

الفرع الأول: مراحل دمج الأداء الشامل في نظام الإدارة المدمجة

يقوم هذا المبدأ على تطوير مؤشرات خاصة بكل نظام (جودة، بيئة، صحة، وسلامة مهنية) وكذا الأطراف ذات المصلحة المتعلقة بها، وهذا من خلال تعديل الهيكلية اللازمة على جميع المستويات التنظيمية، وتحديد المسؤوليات، وجعل سياسة الاتصال وتدفق المعلومات مهيكلية مع التنظيم الموجود. كذلك يسمح هذا المبدأ بإعطاء مدخل نظامي من أجل ترجمة الأهداف الإستراتيجية ودمج مختلف متطلبات الأطراف ذات المصلحة في عمليات المؤسسة.

إن مراحل دمج نظام الإدارة المدمجة مع مفاهيم الأداء الشامل يكون وفق مخطط ديمنج (خطط، نفذ، افحص، اعمل) وهذا من أجل التحسين الدائم لهذا الأداء:

¹ Miguel Rocha et al, Op.cit, p.90.

1- التخطيط: النقطة الأولى في عملية التخطيط هي مراعاة التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة بما فيها تحليل البيئة الخارجية والداخلية لها. ثم بعد ذلك محاولة تحديد الأطراف ذات المصلحة الموجودين والمحتملين وكذا احتياجاتهم، إذ تؤخذ معايير في هذا الإطار ك: كقوة ووزن الأطراف، الأولوية والأهمية، الإستعجال... إلخ. تتمثل الأطراف ذات المصلحة في الأطراف الخاصة بكل نظام داخل المؤسسة (جودة، بيئة، سلامة)، وكذا الأطراف الخارجية ك: المجتمع وباقي الأطراف المراقبة للمؤسسة.

تقيم احتياجات الأطراف ذات المصلحة من خلال نقطتين؛ الأولى متعلقة بتطوير مؤشرات لقياس الأداء فيما يخص المجالات ذات الأهمية كجزء من عملية تحليل بيئة المؤسسة، سواء كانت الأطراف ذات المصلحة أو المجالات الأخرى المتعلقة بهيكل وتنظيم المؤسسة. النقطة الثانية تتمثل في تنفيذ النظام الإداري وفق الإحتياجات الخاصة بكل طرف من الأطراف ذات المصلحة وهذا¹ ب:

– ضمان أن مختلف متطلبات الأطراف ذات المصلحة لا تُوجه عمليات المؤسسة إلى مسارات مختلفة أو متعارضة؛

– تطوير مجموعة من المؤشرات الداخلية والخارجية التي تُعطي تقييم شامل للنظام الإداري؛

– تطوير هيكل تنظيمي يحدد المسؤوليات والوظائف.

زيادة على ما تم ذكره في الأعلى، فالمؤسسة في حاجة إلى تطوير المعايير التي تقيم نظام الإدارة المدمجة. هذه المعايير يمكن أن تُدمج في المراجعة المدمجة للأنظمة أو طرق التقييم الذاتي.

2. التنفيذ: تبدأ مرحلة التنفيذ (تنفيذ إدماج مبادئ تحقيق الأداء الشامل في نظام الإدارة المدمجة) من خلال الدليل المدمج، وهو كما ذكرناه أنه هو الوثيقة التي توجه النظام الإداري وكيفية تنفيذ الأهداف (أهداف الأداء)؛ بعد ذلك تستنبط الإجراءات من الدليل المدمج، وهي التي تبين كيفية تنفيذ عمليات المؤسسة بطريقة مدمجة، ثم تأتي التعليمات الخاصة بالنظام التشغيلي التي تشرح بدقة كيفية التنفيذ بطريقة محددة تتوافق مع أهداف المؤسسة.

3. الفحص: يعتبر القياس والتقييم أساس مرحلة الفحص في عملية التحسين المستمر، هذه المرحلة هي التي تسمح بمعرفة التغيرات التي تطرأ على متطلبات الأطراف ذات المصلحة، وعلى التغيرات التي تطرأ في سير النظام الإداري. عادة ما يكون القياس والتقييم في المؤسسات بثلاث طرق مختلفة هي:

– اعتماد وسائل قياس خاصة بالمؤسسة على حسب طبيعتها وحاجتها؛

¹ Muhammad Asif et al, **An integrated management systems approach to corporate social responsibility**, Journal of Cleaner Production, No56, 2013, p.13.

- المراجعة المدمجة: تقدم المراجعة أدوات مهمة لتقييم الأداء الشامل، فهي تحدد مجالات عدم التطابق التي يمكن عدم ملاحظتها من طرف قائد العملية¹؛ فعلى خلاف المراجعة المعتادة التي تحاول التركيز على كل عنصر من متطلبات الطرف ذات المصلحة، فالمراجعة المدمجة تُقيم عمليات المؤسسة كلها في نفس الوقت مع جميع أبعاد ومتطلبات الأطراف ذات المصلحة؛
- المقارنة المرجعية: تقدم المقارنة المرجعية فرصة مقارنة أداء المؤسسة وعملياتها بأفضل التطبيقات الموجودة²؛
- كما يمكن استعمال هذه الطرق مجتمعة في نفس الوقت.

هذه الطرق والمؤشرات هي التي تساعد على معرفة إلى أي مدى تم تنفيذ مخططات المؤسسة الإستراتيجية بواسطة النظام الإداري، وماهي التعديلات التي يجب أن تكون على النظام لتحقيق هذه الأهداف.

4. **العمل:** كما تم ذكره من قبل، فإن نتائج الأداء الشامل يجب أن تنشر على الأطراف ذات المصلحة كالتقارير السنوية، الرسائل، مواقع الإنترنت... إلخ وهي النتائج تخضع للتحسين المستمر، هذا التحسين يعتمد على معرفة الخبرات والمعلومات السابقة ونتائج الأداء وربطها بكل عملية في المؤسسة، ثم بعد ذلك اعتماد طرق ووسائل للتحسين (هوشين كانري، كايزن، إعادة الهندسة، الجودة الشاملة، التقييم الذاتي...).

الفرع الثاني: قيادة نظام الإدارة المدمجة

يكون قيادة نظام الإدارة المدمجة من خلال نقطتين أساسيتين؛ الأولى عن طريق تطوير ومراقبة لوحات القيادة الخاصة بالنظام، والثانية عن طريق اتباع خطوات إدارية لتحقيق فعالية وكفاءة النظام.

1. **لوحة القيادة للنظام المدمج:** تتكون لوحة القيادة من مجموعة من المؤشرات (عناصر مقاسة) تسمح بإدارة وقيادة العمليات والأنشطة، فهو عبارة عن أداة للتشخيص (بمعرفة النتائج)، للأداء (بمقارنة النتائج مع الأهداف) وللتنفيذ والمراقبة. فإضافة إلى دورها الفعال في تنفيذ عجلة التحسين المستمر، فهو أيضا يعتبر كوسيلة مهمة للإتصال والتحفيز في نفس الوقت، إذ لا يمكن ضمان مشاركة العمال إلا إذا أعطيناهم المعلومات الموجودة حول مدى تأثيرهم في المؤسسة، وهذا يكون بلوحة القيادة³. لوضع لوحة قيادة خاصة بإدارة النظام المدمج، يجب التحديد بدقة ماهي المؤشرات التي يجب اعتمادها ومافائدتها وماهي الأنشطة التي تتابعها ونسبة التفصيل

¹ Muhammad Asif et al, **An integrated management systems approach to corporate social responsibility**, Op.cit, p.13.

² Idem.

³ Florence Gillet-Goinard, **Op.cit**, p.161.

التي يجب أن تضمنها وهل فعلا تسمح بالقيادة. من هذه النقاط يمكن للمؤسسة التمييز بين الأنواع التالية للوحة قيادة نظام الإدارة المدمج¹:

أ. **لوحة القيادة لنظام الإدارة المدمجة بالنسبة للإدارة العليا:** وهي لوحة قيادة تحتوي فقط على القليل من المؤشرات المفتاحية تسمح للإدارة العليا بملاحظة ما إذا كان نظام الإدارة المدمج الموضوع فعال، أن السياسة الخاصة به متبعة فهي تسمح بالتحقق من:

- مدى تحكم المؤسسة في المخاطر المتعلقة بالجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية؛
- سياسة النظام المدمج تستجيب لمتطلبات السوق؛
- تطبيق القوانين
- أهداف النظام المدمج محققة أو على وشك أن تتحقق.

بمعنى آخر فالإدارة العليا تراقب ما إذا كان الزبائن مشبعين، وهل المؤسسة تحافظ على البيئة كذا نسبة الحوادث في انخفاض مستمر.

ب. **لوحة القيادة الخاصة بمسؤول النظام الإداري المدمج:** وهي لوحة القيادة التي تقدم مؤشرات حول سير النظام الإداري المدمج (تخطيط المراجعات، متابعة مخططات الإتصال، نسبة الأعمال التصحيحية... إلخ) ومؤشرات الفعالية والمتابعة للنظام (المنتجات، مؤشرات الأداء البيئي، الملاحظات حول الصحة والسلامة المهنية)، كما يمكن لمسؤول النظام بوضع معطيات أخرى تسمح له بمتابعة النظام ك:

- مؤشرات الإستجابة لحالات الخطأ (المدة المتوسطة لتحرير مخططات العمل في حالة وجود عدم المطابقة)؛
- إعداد التقارير حول نتائج المراجعات (أنواع عدم المطابقة الملاحظة، نسبة الخطورة، ملخص حول العمليات)؛

- معلومات حول العمليات المفتاحية (تختلف حسب كل مؤسسة بحسب نشاطها ومجال اهتمامها).

ج. **لوحة القيادة بالنسبة لقائد كل عملية:** يهتم قائد العملية بالتفصيل في مؤشرات الأداء الخاصة بكل عملية بجميع الجوانب (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة)، ويمكن تقسيم المؤشرات التي يهتم بها قائد العملية إلى قسمين هما: مؤشرات الأداء ومؤشرات المراقبة.

- **مؤشرات الأداء:** وهي تسمح بملاحظة ما إذا كانت العملية تحقق غايتها (بمعنى النتائج النهائية للعملية).

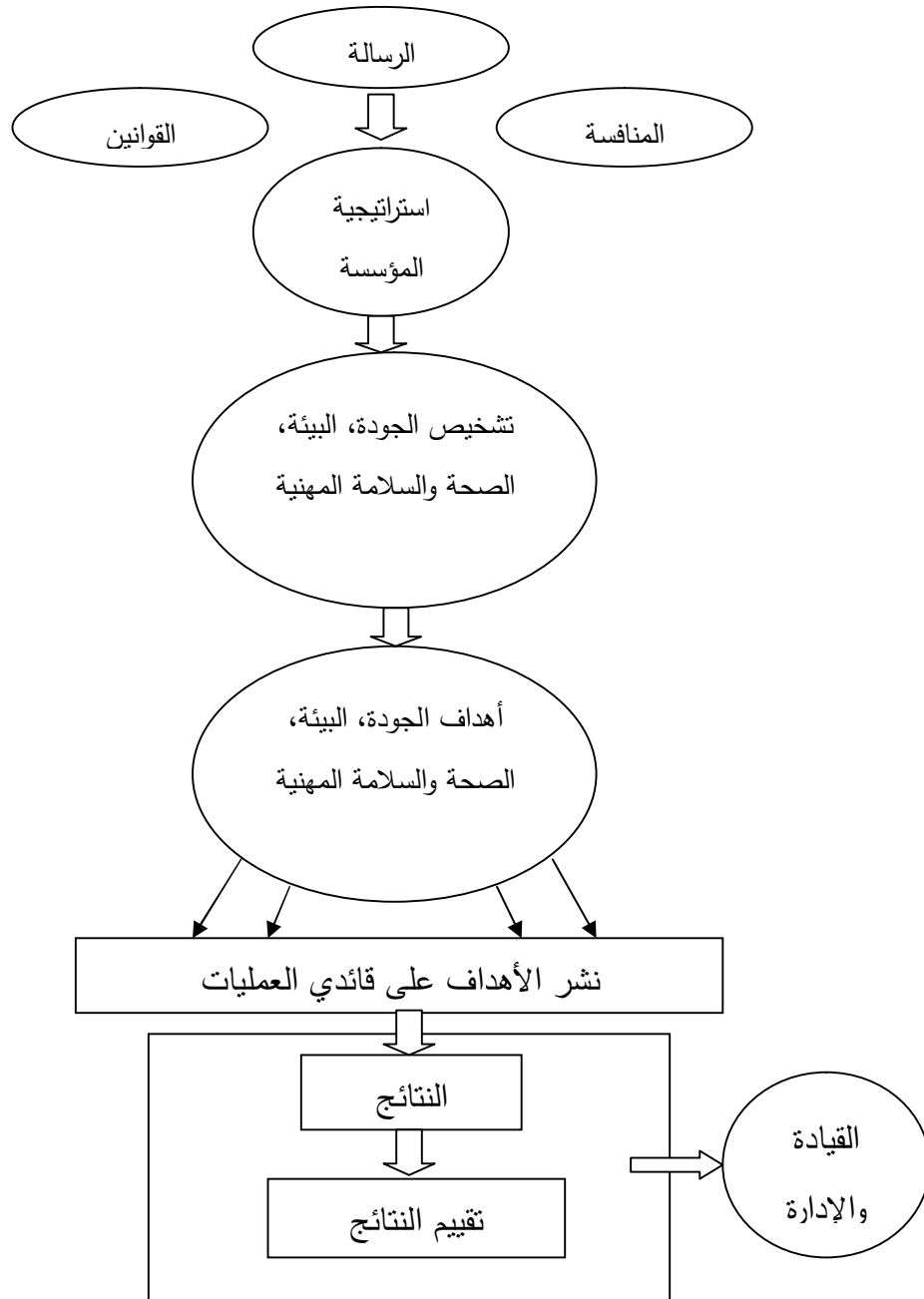
¹ Florence Gillet-Goinard, Op.cit, pp.163,170.

- مؤشرات المراقبة: وهي تضمن السير الجيد للعملية (بمعنى مراقبة المعايير المفتاحية للعمليات، فمثلا بالنسبة لعملية التوزيع يعتبر كمؤشر للأداء نسبة وصول الطلبات في الوقت المحدد، أما كمؤشر للمراقبة مراحل معالجة الطلبات قبل وصولها والوقت المتوسط في معالجة كل طلبية).
- هذه المؤشرات سواء كانت للأداء أو للمراقبة يجب أن تكون:
- مفيدة: بمعنى لها فائدة في قيادة المؤسسة وتساعد في اتخاذ القرارات؛
- دقيقة: بمعنى لا يكون هناك أي غموض في المؤشر؛
- مرتبطة بهدف محدد.

2. قياس تكاليف الإدارة المدمجة: يشمل قياس تكاليف نظام الإدارة المدمجة تكاليف مسار النظام كله وتكاليف نتائجه، وتصنف إلى قسمين أساسيين هما: التكاليف الخاصة بالمتابعة والمراقبة من جهة والتكاليف الناتجة عن الأعمال التصحيحية والوقائية من أجل التقليل من الأخطار وتجنب حالات عدم المطابقة. إن حساب تكاليف الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية ليس بالأمر السهل، إذ يتعين في بعض الحالات تقييم التكاليف كتقييم تكاليف الجودة العالية أو تقييم تكاليف عدم الجودة أو عدم رضا الزبائن... إلخ. بمعنى آخر فالتقييم يكون بحساب تكاليف الاختلالات وحساب التكاليف المتعلقة بمراقبة الاختلالات.

3. فعالية نظام الإدارة المدمجة: يمثل الشكل التالي المراحل والنقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق نظام مدمج ذو كفاءة وفعالية، ولتحقيق هذه المراحل يجب طرح التساؤلات التالية:

الشكل رقم (12): فعالية نظام الإدارة المدمجة



Source: Florence Gillet-Goinard, **Bâtir un système intégré**, Éditions d'Organisation, Paris, 2006, p.195

أ. هل يعتبر الزبائن، الأفراد (العمال) والبيئة من الإهتمامات اليومية للمدراء؟ فالإهتمام بهذه الأطراف ليس فقط عبارة عن فلسفة مجردة في المؤسسة، بل يجب أن تطبق و تترجم يوميا باستعمال مؤشرات، لوائح، ومفاهيم عبر كامل المؤسسة خاصة عند وضع الأهداف أو وضع استثمار... إلخ؛

ب. هل تعتبر سياسة نظام الإدارة المدمجة كمحرك لنجاح المؤسسة مجسدة في رؤية الإدارة العليا؟ إذ يجب أن يكون نظام الإدارة المدمجة يركز على الارتباط الموجود بين سياسة النظام الإداري واستراتيجية المؤسسة،

بمعنى أن يكون داخلا في رؤية، رسالة وقيم المؤسسة، ويقاد على أساسها هذا النظام في لوحة القيادة الخاصة بالإدارة العليا؛

ج. هل سياسة نظام الإدارة المدمجة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات الأطراف ذات المصلحة، اليقضة القانونية، تحليل السياق التنافسي للقطاع؟ فيعد اعتبار هذه المتطلبات لازما عند صياغة سياسة النظام المدمج وأيضا كيفية إشباعهم وهذا في الإطار القانوني المتعلق بها، وبوضع السياسات اللازمة للإلتصال مع هذه الأطراف؛

د. هل الأهداف المتعلقة بالتحسين متجانسة فيما بينها وبين سياسة النظام المدمج؟ وهذا يعتبر أساس نجاحه إذا كان مشروع الإدارة المدمجة طموحا، ويؤخذ كأنه عنصرا فاعلا في المؤسسة وتنافسياتها. لذلك على مسؤول النظام أن يساهم مع الإدارة العليا في تحديد أهدافها العامة، بالإعتماد على البيانات الداخلية والخارجية كدراسة السوق، المنافسة، اليقضة ... إلخ؛

هـ. هل يوجد هناك ترابط بين السياسة والقرارات اليومية للمدراء؟ فعادة ما يتم تحديد الأهداف السنوية بالإعتماد على السياسة الموضوعية، لكن هذا لا يكفي في الحياة اليومية للمؤسسة، إذ يجب المتابعة المستمرة لسياسة النظام خاصة من قبل المدراء الذين يتخذون القرارات اليومية، لأنها هي التي تعكس بصفة واضحة هذه السياسة؛

و. هل يتم دراسة القيمة المضافة لكل عملية وكل نشاط؟ وهذا بمعنى التركيز على مساهمة كل عملية في تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة ومدى تأثيرها على تنفيذ الإستراتيجية. ثم الإهتمام بكل نشاط داخل كل عملية ومدى مساهمته في تحقيق غايتها؛

ز. هل يتم قياس كفاءة العمليات؟ وهذا يكون بتحليل تكاليف اللاجودة، الإلتزام بالميزانيات الموضوعية، تحليل كل نشاط وتكلفته... إلخ؛

ح. هل قائدي العمليات فعلا يهتمون بأداء نظام الإدارة المدمجة؟ بمعنى تحقيق القيادة المتوازنة لكل المؤشرات (النتائج والتكاليف) كما رأينا سابقا في لوحة القيادة الخاصة بقائد العملية؛

ط. هل يتم تقييم تقييم أداء كل فرد وكل مجموعة في دورها في المساهمة في نتائج نظام الإدارة المدمجة؟ يجب على الإدارة العليا أن تقوم بتقييم كل المساهمين في النظام ونتائجهم على مستوى الإدارة المدمجة من أجل إشراكهم في نجاح النظام.

من خلال هذه النقاط يمكن القول بأنه ومن أجل نظام إداري يحقق فعالية وكفاءة كبيرة، يجب أن يكون هناك مدراء يدركون أهمية النظام وكيفية إدارته، وماهي القيم والمبادئ التي يقوم عليها، كذلك معرفة القيمة

المضافة وكيفية التحكم فيها لكل عملية ونشاط، وماهي الأساليب والأسس لتقييم النظام ومن هم الاطراف الفاعلة فيه وكذا الأطراف ذات المصلحة الخاصة به.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى أن الإدارة المدمجة هي النظام الشامل الذي يجمع مختلف أو جميع الأنظمة الموجودة في المؤسسة سواء كانت خاصة بالجودة أو البيئة أو الصحة والسلامة المهنية أو غيرها من الأنظمة الأخرى في نظام واحد يلبي مختلف أهداف هذه الأنظمة ويلغي التعقيدات التي يمكن أن تنشأ بين هذه الأنظمة. كما تطرقنا إلى عدم وجود طريقة أو مبدأ موحد يجمع الأنظمة بصفة معينة، بل تخضع لمجموعة من العوامل متعلقة بماهية الأنظمة الموجودة، طبيعة نشاط المؤسسة، ورغبتها في درجة ونمط الإدماج الذي تريده.

ذكرنا أيضا أن مسار الإدارة المدمجة يقوم على صياغة تنفيذ وتقييم النظام وذلك بالإعتماد على نماذج معينة للإدماج ومدخل العمليات. كما تقاد الإدارة المدمجة من خلال مجموعة من المؤشرات ولوحات القيادة من أجل رؤية أداء المؤسسة وتوجيهه. كذلك فإن الإدارة المدمجة تساهم في تحسين الأداء الشامل عن طريق: تحسين نمط القيادة، القيم، التقليل والتوجيه الفعال للموارد، إدارة العمليات والإهتمام بالأطراف ذات المصلحة. هذه المداخل هي التي سنقوم بالتأكد ما إذا كانت فعلا مدخلا لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية.

الفصل الرابع

الدراسة على مجموعة من المؤسسات
الاقتصادية

الفصل الرابع

الدراسة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية

تمهيد

من خلال ماتم ذكره في الجزء النظري من هذه الدراسة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله مسبقا على حالة المؤسسات الجزائرية التي لها نظام إداري مدمج، ومحاولة اختبار الفرضيات بالتأكد ما إذا كانت المؤسسات الجزائرية تستعمل الإدارة المدمجة كمدخل لتحقيق الأداء الشامل من خلال القيادة، القيم، الموارد، العمليات وإدارة الأطراف ذات المصلحة.

سيتم التطرق إلى الجانب التشريعي والتنظيمي المتعلق بالإدارة المدمجة في الجزائر وهذا من خلال النصوص والقوانين الموضوعة، زيادة على التأطيرات المتعلقة بكل من الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية. كما سنذكر مدى تقدم المؤسسات الجزائرية في الإهتمام بهذه المجالات.

لاختبار فرضيات الدراسة، تم إعداد استمارة أسئلة موجهة لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تحوي كيفية تطبيق نظام الإدارة المدمجة، العوامل المؤدية لتحسين الأداء ثم قياس الأداء الإقتصادي، البيئي والإجتماعي لها. ولقد تم وضع نموذج يحدد كيفية استعمال البيانات المتحصل عليها وطرق التحليل الإحصائي المستعملة وكيفية شرح النتائج.

المبحث الأول: الإطار التشريعي والتنظيمي للإدارة المدمجة في الجزائر

إن عدم وجود مواصفات قياسية موحدة بالنسبة للإدارة المدمجة وتعدد أنماط وأشكال تنفيذها، جعل من الصعب حصر الإطار القانوني أو التنظيمي لها. لكن فيما يخص أوجه الإدارة المدمجة من جودة، بيئة، صحة وسلامة مهنية، فهناك نصوص قانونية تؤطر نشاط المؤسسة فيما يخص هذا المجال وكذا وجود اجراءات لتحفيز مبادرة المؤسسات في تبني هذه الأوجه. كذلك ومن أجل مواكبة الدخول في الأسواق العالمية، طورت الجزائر مجموعة من الأدوات والنصوص التنظيمية المتعلقة بالجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية. هذه الإجراءات لعبت دورا مهما في تحقيق الوعي بأهمية هذه الجوانب.

المطلب الأول: الإطار التشريعي والتنظيمي للجودة

إن طريقة تنظيم الإقتصاد الجزائري والشروط الخاصة بالتجارة الخارجية، زيادة على غياب الإطار التنظيمي المتعلق بالمواصفات القياسية وكذلك تلك الخاصة بالجودة؛ أدى إلى نتائج سلبية على جودة المنتجات في السوق. هذا الغياب ساعد في ظهور عدة مشاكل أثرت على مستوى إشباع المستهلك (المنتجات المقلدة على سبيل المثال)، وكذلك التأثير على عدم التوازن بين العرض والطلب؛ فقد أعطيت الأولوية فقط للإشباع الكمي للسوق، دون مراعاة المواصفات والمعايير المطلوبة في المنتجات، مما أثر سلبا على إشباع المستهلك، المؤسسة ومثانة الإقتصاد الوطني بصفة عامة.

من خلال هذه الأسباب، حاول المشرع ضمان جودة المنتج من بداية إنتاجه إلى غاية وصوله إلى المستهلك النهائي، وهذا بالالتزام بالمطابقة مع مجموعة من المعايير، توفير المعلومات حول المنتج وإعطاء الضمانات اللازمة عليه والطرق المباشرة وغير المباشرة في جودة المنتج. فقد أصدر المشرع لائحة من التنظيمات المتعلقة بالتقييس وكيفية تطبيقها، هذه التنظيمات تتمثل في¹:

- المرسوم التنفيذي رقم 90-132 الموافق لـ: 15 ماي 1990 المتعلق بتنظيم وسير التقييس؛
- المقررات الموافقة لـ: 2 و 3 نوفمبر 1990 المتعلقة بإعداد المواصفات وتنظيم وسير اللجان التقنية؛
- المقرر الموافق لـ: 2 نوفمبر 1992 المتعلق بإنشاء اللجان التقنية المسؤولة عن أعمال وأنشطة التقييس؛
- المقرر الموافق لـ: 23 جويلية 1996 المحدد لشروط وإجراءات منح وسحب شهادات المطابقة للمعايير الجزائرية؛

¹ Bahmed L. et al, **Dispositif reglementaire et organisationnel relatif a l'encadrement de la qualite en Algerie : Aspects importants pour les entreprises algériennes**, Courrier du Savoir, N°06, Juin 2005, p.104.

- المقرر الموافق لـ: 24 جويلية 1996 الخاص باليوم الوطني للتقييس؛
- المقرر الموافق لـ: 23 أفريل 2000 المعدل والمتمم للمقرر الموافق لـ: 2 نوفمبر 1992 المتعلق بإنشاء اللجان التقنية المسؤولة عن أعمال وأنشطة التقييس؛
- المرسوم التنفيذي رقم 110-2000 الموافق لـ: 10 ماي 2000 المعدل والمتمم للمرسوم 90-132 المتعلق بتنظيم وسير التقييس؛
- المرسوم التنفيذي رقم 11-2000 الموافق لـ: 10 ماي 2000 المتعلق بالمجلس الجزائري للإعتماد لهيئات تقييم المطابقة؛
- المنشور الحكومي الوافق لـ: 20 ماي 2000 المتعلق بالإلتحاق بين المقاييس واللوائح الفنية.

كما كانت هناك محاولات من طرف الدولة لترقية الجودة وذلك بتسطير برامج لعل، أهمها تلك التي صادق عليها المجلس الشعبي الوطني في 27 سبتمبر 2000 فيما يخص ترقية الإستثمار ودعم المؤسسات وهي وضع برامج وأنشطة لتكوين وتدريب مراجعين في الجودة في الوسط الصناعي من أجل وضع أنظمة الجودة والحصول على شهادة المطابقة لمواصفات الجودة ISO9001؛ ومساعدة المؤسسات في وضع أنظمة ضمان الجودة. هذه البرامج والأنظمة ركزت كثيرا على القواعد الأساسية لحماية المستهلك والتي شملت العديد من المستويات. فعلى مستوى الإنتاج، فيجب على المؤسسات وضع المنتجات التي تستوفي الشروط القانونية والتنظيمية التي تضمن الحماية ضد أي خطر يمكن أن يصل إلى المستهلك. أما على مستوى التوزيع والتسويق، فعلى المؤسسات أن تقوم بالإجراءات الخاصة بالفحص الدقيق في كيفية تغليف وعرض المنتجات الموجهة للإستهلاك، وعلى مستوى المتابعة فعلى المؤسسة أن تعلم المستهلكين حول منتجاتها بوضع المعلومات والبطاقات على المنتجات للإستعمال الملائم لها.

فيما يخص الجانب التنظيمي المتعلق بتأطير الجودة في الجزائر، فهناك مستويين؛ الأول متعلق بتنصيب الهياكل الإدارية (الإدارات المركزية، الخدمات الخارجية، الوسطاء)، ويكون من طرف من إدارات منظمة على ثلاثة مستويات (مركزي، جهوي وولائي)، وبمساعدة وسيط هو المركز الجزائري لمراقبة الجودة والتغليف الذي ساهم في ترقية ومراقبة الجودة. أما المستوى الثاني في تأطير الجودة فهو يهتم بخلق هيئات دعم للجودة، ومنها مجلس التوجيه العلمي والتقني وهو الهيئة الإستشارية لدى المركز الجزائري لمراقبة الجودة والتغليف وكذلك الجمعية الوطنية لترقية الجودة والتي تكونت من ممثلي الإدارات، المتعاملين الإقتصاديين ومعاهد التكوين.

من الجانب العملي، هناك جزء كبير من المؤسسات الجزائرية التي لم تستوفي المتطلبات الحقيقية للجودة وإدارتها، وهذا راجع إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي¹:

- غياب التنافسية والمنافسة بين المنتجات؛
- عدم الإهتمام الكبير بوظيفة الجودة من طرف الإدارات العليا؛
- ضعف أو عدم وجود المراقبة على مستوى الإنتاج.

إن مجموع هذه النصوص ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بالجودة، تعتبر إلى اليوم غير كاملة من أجل الضمان في أحسن الشروط مراقبة الجودة على مستوى الإنتاج، الإستيراد والتوزيع. وهذا راجع في النقص الموجود في معرفة جودة المنتجات الموضوعة في السوق بسبب غياب التحكم في التكنولوجيا وعملياتها. لذلك ففي بعض الأحيان نجد المنتجات المصنعة وطنيا أقل ضررا من تلك المستوردة، وهذا لعدم معرفة كيفية تصنيعها وطبيعة التكنولوجيا المستعملة في ذلك.

لتغطية هذا المشكل كان من اللازم اللجوء إلى الوسائل التقنية الملائمة واستعمال التحاليل المخبرية. إذ قامت الحكومة بمخطط يضمن تحقيق هذا الهدف بمساعدة الوكالة الوطنية للإعتماد ALGERAC من أجل تثمين الخبرات وإنشاء مخابر جديدة في المستقبل تهتم بالمراقبة الذاتية للجودة أو مراقبة الجودة لحسابات أخرى (تقديم خدمات) حيث نجد أنه هناك ثلاثة أصناف من هذه المخابر هي:

- الصنف الأول، ويتكون من المخابر التي تدخل أساسا في المراقبة الداخلية على مستوى الإنتاج؛
- الصنف الثاني يتكون من المخابر الموجهة أساسا إلى تقديم خدمات للغير؛
- الصنف الثالث المتعلقة بالمخابر المعتمدة في إطار قمع الغش.

وفي الأخير ولتحفيز المؤسسات لانتهاج وتبني فلسفة الجودة تم إعلان الجائزة الجزائرية للجودة² بناء على المرسوم التنفيذي رقم 05 - 02 المؤرخ في 06 جانفي 2002 و القرار الوزاري المؤرخ في 03 أفريل 2002 من طرف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار. وهي مسابقة وطنية لمنح

¹ Bahmed Lylia, Contribution aux approches d'intégration des concepts Qualité, Sécurité et Environnement dans la conception des produits en Algérie, Doctorat d'état en Hygiène & Sécurité Industrielle, Université de Batna, 2006, p.47.

² بوفاس الشريف ورحابلية بلال، الالتزام بالمواصفات القياسية كاستراتيجية لحماية المستهلك حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول أثر التحولات الاقتصادية على المنظومة القانونية لحماية المستهلك، يوم 8 و 9 ماي 2013، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، ص12.

الجائزة الجزائرية للجودة قصد مكافأة مجهودات المؤسسات و الهيئات على النتائج المتحصل عليها في مجال تحسين وتطوير الجودة. تتكون الجائزة الجزائرية للجودة من:

- مكافأة مالية قدرها مليوني دينار جزائري؛

- كأس استحقاق؛

- شهادة شرفية.

المطلب الثاني: الإطار التشريعي والتنظيمي للبيئة

إن الوعي بمخاطر التلوث كان نتيجة للكوارث المتتالية على البيئة خلال السنوات الأخيرة، والتي يتحملها الإنسان نتيجة لأنشطته المختلفة، خاصة مع التطور التقني والتكنولوجي لتحقيق رفاهية المجتمعات. فقد تطور التشريع الجزائري المتعلق بالبيئة مع التطور الاقتصادي والاجتماعي، وكذلك مع الإتفاقيات الدولية المتعلقة بحماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية، ففي منتصف التسعينات، سجلت الجزائر سسياستها المتعلقة بحماية البيئة في إطار دولي، ليس فقط باعتماد مجموعة من الوسائل، بل بتطبيق مبادئ الإدارة الخضراء في مشاريعها بمساعدة البنك العالمي في تمويل هذه المشاريع، وكذلك اتفاقية ريو دي جانيرو في 05 جوان 1992، والمنفذة في الجزائر بالقانون الصادر بالجريدة الرسمية، العدد 32 بتاريخ 14 جوان 1995. وكان قبل هذا مجموعة من النصوص القانونية التي كانت معتمدة من قبل في مجال البيئة منها¹:

- قانون رقم 83-03 المؤرخ في 5 فيفري 1983 والمتعلق بحماية البيئة؛
- قانون 84-12 المؤرخ في 23 جوان 1984 المتضمن النظام العام للغابات وُعدّل بقانون رقم 91-20 المؤرخ في 2 ديسمبر 1991 والمتضمن النظام العام للغابات، والنصوص التنظيمية المطبقة له؛
- المرسوم التنفيذي رقم 90-78 المؤرخ في 1990/02/27 والمتعلق بدراسة التأثير على البيئة، حيث تعرضت مواد هذا القانون إلى دراسة التأثير البيئي للمشاريع.

كما سعت الجزائر إلى إقرار مجموعة من الضرائب والرسوم البيئية كمحاولة لوضع حد لمختلف أنواع التلوث وخاصة تلوث الهواء والماء. حيث تم إدخال أول ضريبة بيئية من خلال قانون المالية لسنة 1992، حيث تم فرض الرسم المتعلق بالنشاطات الملوثة أو الخطرة. أيضا نجد المرسوم التنفيذي رقم 930 الموافق لـ: 01 مارس 1993 المتعلق بكيفيات تطبيق الرسم على الأنشطة الملوثة والخطيرة على البيئة، وكذا القرار المشترك الموافق لـ: 04 أوت 1993 الذي يحدد كيفيات تنفيذ الأحكام المتعلقة بالرسم على المجاري والمصارف

¹ مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، 2014، ص 237.

الصحية المختلفة. لكن على ما يبدو أن تجسيد الجباية البيئية كأداة اقتصادية و مالية لإدارة الموارد البيئية لم يتم إلا خلال السنوات القليلة المنصومة، حيث تم استحداث عدة ترتيبات جبائية من خلال قوانين المالية بداية من قانون المالية لسنة: 2000، الذي يؤكد على الأحكام التشريعية المتعلقة بالجباية البيئية، معاقبة الملوثين وضمان معالجة وإدارة النفايات.

إن الهدف من هذه النصوص، هو أن وزارة البيئة وتهيئة الإقليم تهدف إلى تنفيذ أفضل للجباية البيئية، وهذا على مستوى مفتشيات البيئة في مختلف الولايات، وكذا مصالح الضرائب التابعة لوزارة المالية، كما تهدف أيضا إلى الرفع من القدرات الإدارية للجماعات المحلية والمؤسسات البيئية الوطنية. كذلك ومن أجل تطبيق هذه النصوص القانونية تسهر وزارة البيئة وتهيئة الإقليم على التنظيم والمتابعة على المستوى الوطني والدولي، كما نجد المرسوم التنفيذي رقم 96-481 الموافق لـ: 28 ديسمبر 1996 الذي يحدد تنظيم وتسيير المجلس الأعلى للبيئة والتنمية المستدامة. ونجد أيضا الصندوق الوطني للبيئة، وهو هيئة تقوم بتمويل أنشطة مراقبة التلوث، مراقبة البيئة، الدراسات والبحوث في مجال البيئة المنجزة من طرف مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي أو من طرف مكاتب وطنية وأجنبية، نفقات الإعلام والتحسيس المتعلقة بأخطار التلوث، وأيضا تدعيم الجمعيات ذات المنفعة العمومية في مجال البيئة بالإضافة إلى عدة هيئات حكومية أخرى والعديد من اللجان القطاعية المشتركة المعنية بالبحث في المسائل البيئية.

فيما يتعلق بالمؤسسات تتمثل أهم السياسات المنتهجة اتجاهها لتعزيز حماية البيئة ما يلي¹:

- تعيين مندوب بيئة على مستوى المؤسسة: يتعين على المؤسسات تعيين مندوب للبيئة. و تتمثل مهام مندوب البيئة في تطبيق القوانين البيئية على مستوى المؤسسة و ضمان الإدارة البيئية الحسنة سواء في الجوانب القانونية أو التنظيمية؛
- تقديم تصريح سنوي عن نفاياتها الخاصة بالخطرة، و ذلك من حيث: طبيعتها، كمياتها، خصائصها، معالجتها وسبل الوقاية منها و تجنبها؛
- القيام بالدراسات البيئية: حيث يتم دراسة التأثير أو ملخص التأثير و دراسة الخطر. تنجز هاتان الدراستان من طرف مكتب خبرة أو مكتب استشارات مختصة في هذا المجال ومعتمدة من قبل الوزير المكلف بالبيئة وتتجزان على نفقة صاحب المشروع. و تهدف الدراستان إلى تحديد مدى ملائمة إدخال المشروع في بيئته مع تحديد وتقييم الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع على البيئة والتحقق من الالتزام بالتعليمات المتعلقة بحماية

¹ مقدم وهيبة، مرجع سابق، ص 239-240.

البيئة؛

- الحصول على رخصة الاستغلال: و هي وثيقة إدارية تثبت أن المؤسسة المصنفة المعنية تطابق الأحكام والشروط المتعلقة بحماية البيئة و أمنها؛
- عقود حسن الأداء البيئي: قامت وزارة البيئة وتهيئة الإقليم بإبرام عقود حسن الأداء البيئي مع كل مؤسسة ملوثة على انفراد مراعاة للظروف المالية والتقنية الخاصة بكل مؤسسة. تهدف هذه العقود إلى وضع برامج تأهيل ملائمة لكل مؤسسة مقابل حصولها على مساعدات مالية فنية من الوزارة؛
- إطلاق في عام 2008 البرنامج الوطني للتسيير المدمج للنفايات الصلبة الذي يعنى بتنظيم إدارة النفايات. لتجنب الضغوطات البيئية، ومن أجل تطبيق هذه النصوص القانونية قامت العديد من المؤسسات بالإستثمار من أجل الحد من آثارها البيئية وخاصة المؤسسات الإقتصادية العمومية منها، فنجد¹:
- مصانع الإسمنت والتي من أجل التخفيض في الإنبعاثات التي لها آثار بيئية، تم استثمار مبلغ 2324 مليون دينار، كما قامت المحاجر باستثمار 266 مليون دينار من أجل تركيب المعدات الخافضة للإنبعاثات؛
- مركب الزنك بالغزوات استثمار مبلغ 326 مليون دينار من أجل التقليل من التلوث الخاص بالمواد السامة الكبرى؛
- قدمت قروض للصناعات الحديدية وصناعة الأسمدة بمبلغ يقدر بـ: 67,5 مليون دولار بهدف تقليل التلوث الصادر عنها، وكذا الصناعات البتروكيمياوية بسكيدة التي قدرت بـ: 50 مليون دولار؛
- قامت مؤسسة سوناطراك باستثمار 272 مليون دولار من أجل التقليل من حرق الغاز؛
- قدر برنامج مكافحة التلوث المتعلق بالنفط بـ: 6,9 مليون دولار.

المطلب الثالث: الإطار التشريعي والتنظيمي للصحة والسلامة المهنية

أولى المشرع الجزائري أهمية كبيرة لهذا المجال، فقد فصل فيه كثيرا من خلال المراسم والقوانين، خاصة في حوادث العمل والأمراض المهنية، الوقاية وطب العمل، أمان الهياكل، المواد الخطيرة... إلخ. ومن بين أهم هذه القوانين²:

- القانون رقم 83-13 في جويلية 1983 حول الأمراض والحوادث المهنية؛
- المرسوم رقم 86-132 في جانفي 1986 حول حماية العمال من الأشعة الأيونية واستعمال إجراءات المواد المشعة الأيونية والإشعاعية الفاعلية؛

¹ Bahmed Lylia, Op.cit, p.61.

² Organisation Interntional du travail, Pays: Algerie (<http://www.ilo.org>) consulte le: 16 Mai 2018.

- القانون رقم 88-07 جانفي 1988 حول الصحة والسلامة والطب المهني؛
- المرسوم التنفيذي رقم 91-05 في جانفي 1991 حول أنظمة الحماية العامة حول الصحة والسلامة في بيئة العمل؛
- المرسوم رقم 93-120 في جوان سبتمبر 2001 حول تنظيم الرعاية الطبية المرتبطة بالعمل؛
- المرسوم رقم 96-209 حول تشكيل وتنظيم وعمل مجلس الصحة والسلامة والطب المهني؛
- المرسوم التنفيذي رقم 01-285 في سبتمبر 2001 حول الأماكن العامة حيث يحظر التبغ ووسائل تنفيذ هذا الحظر؛
- المرسوم التنفيذي رقم 01-341 في أكتوبر 2001 حول تشكيل وصلاحيات وعمل اللجنة الوطنية لتوحيد (التصديق/الموافقة على) معايير فعالية منتجات أو أدوات أو آلات الحماية؛
- المرسوم التنفيذي رقم 02-427 في ديسمبر 2002 حول إرشاد العمال وإبلاغهم وتدريبهم في مجال الوقاية من المخاطر المهنية؛
- المرسوم التنفيذي رقم 05-09 في جانفي 2005 حول اللجان المشتركة مع العمال حول الصحة والسلامة؛
- المرسوم التنفيذي رقم 05-10 في جانفي 2005 حول صلاحيات وتشكيل وتنظيم وإجراءات لجان الصحة والسلامة في الشركات؛
- المرسوم التنفيذي رقم 05-11 في جانفي 2005 حول شروط إنشاء خدمات الصحة والسلامة وتنظيمها وتشغيلها.

كل هذه القوانين تغطي مجموعة من الجوانب المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية، حيث تعتبر الجزائر متقدمة نسبيا مقارنة بنظيراتها الأخرى من الدول العربية، لكن هناك أيضا بعض الجوانب التي مازالت لم تغطيها بعد النصوص القانونية، والجدول التالي يلخص هذه الجوانب التي تمت تغطيتها بالنصوص القانونية مقارنة بالجوانب الأخرى التي لم تتم تغطيتها بعد.

الجدول رقم (4): تغطية الصحة والسلامة المهنية في التشريع الجزائري

جوانب الصحة والسلامة المهنية التي لم	جوانب الصحة والسلامة المهنية التي تغطيها
--------------------------------------	--

التشريعات	تغطيتها التشريعات
- تنظيم الصحة والسلامة المهنية، والتدريب والمعلومات؛ - الوقاية من المخاطر البيولوجية والكيميائية؛ - الوقاية من المخاطر الفيزيائية والميكانيكية والكهربائية؛ - الطب والأمراض المهنية؛ - مسؤوليات وواجبات أصحاب العمل والعمال ودور الطب المهني؛ - استعمال التبغ؛ - المواد والمنتجات والتحضيرات الخطرة؛ - المخاطر الكهربائية؛ - المخاطر المرتبطة بالأسبستوس؛ - المخاطر المرتبطة بالمواد الإشعاعية الفاعلية والمعدات الباعثة للأشعة الأيونية؛ - الأدوات المستعملة في قطاعات التشييد والأبنية.	- بعض الأمراض على غرار: التوتر، والضغط النفسي في بيئة العمل، وفيروس نقص المناعة المكتسب، والأمراض المسببة للسرطان الموجودة في بيئة عمل غير صحية.

المصدر: ر. حبيب، تقرير مكتب العمل الدولي حول الندوة الثلاثية الإقليمية حول السلامة والصحة المهنية في المنطقة العربية (دمشق، 18-20 تشرين الثاني/نوفمبر 2007) كلية علوم الصحة، الجامعة الأميركية في بيروت.

أما فيما يخص علاقات العمل، فأهم ما ميز قانون العمل خلال هذه المرحلة هو تكريسه لحق الإضراب و التعددية النقابية دستوريا. والحد من تدخل السلطات العمومية في العلاقات بين العمال و أصحاب العمل. وفسح المجال أمام أطراف علاقة العمل لتصور أوسع للقواعد التي تحكم هذه العلاقات. كما كرست هذه المرحلة مبدأ التفاوض الجماعي والحوار في التكفل بانشغالات العمال، وقد أدت إلى نشوء أحكام تفاوضية. كما صدرت نصوص قانونية تتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي و بتتصيب العمال ومراقبة التشغيل. كما تراعى فيه عدة جوانب منها تحسين ظروف وعلاقات العمل، ومكافحة العمل غير القانوني واستغلال اليد العاملة¹.

1 مقدم وهيبة، مرجع سابق، ص233.

على الصعيد الدولي، فقد صادقت الجزائر منذ سنة 1962 على 60 إتفاقية دولية بينها 53 اتفاقية سارية المفعول، من بينها الإتفاقيات الدولية الثمانية الأساسية والتي تعتبرها منظمة العمل الدولية من الآليات الجوهرية التي يستلزم التصديق عليها وتكييف التشريع الوطني معها و وضعه حيز التنفيذ الفعلي. وهي تخص المجالات التالية:

- حظر العمل الجبري،
- الحرية النقابية و حماية الحق النقابي،
- التفاوض الجماعي،
- المساواة في ميدان الأجور،
- عدم التمييز،
- سن العمل،
- حظر أسوأ أشكال تشغيل الأطفال.

على الرغم من أن تشريعات الصحة والسلامة المهنية مطبقة؛ فإنه هناك نقص في وسائل تطبيقها الفعلية على مستوى المعلومات والتدريب والتواصل بين مختلف الأطراف، مثلاً على مستوى تفتيش العمل فالجزائر صرحت بتغطية 35% من كل المؤسسات المؤهلة، وقالت بأن السبب يعود إلى عدم تدريب مفتشي العمل بشكل مناسب. فقد بلغ عدد المفتشون المهنيون: 566، أما المفتشون الإداريون والفنيون فقد بلغ عددهم 14 مفتشاً للمناطق، 28 مفتشاً مساعداً، و 74 رؤساء مكاتب¹. يتم التفتيش وفق تشاريح ومقاييس؛ فبالإضافة إلى التفتيش المبني على شكاوى العمال، يوجد نوعين من التفتيش: التفتيش العادي، والمفاجيء. في حالات أخرى، يعتمد التفتيش على نوع العمل أو حجم المؤسسة أو متوسط عدد المخاطر المهنية في أماكن العمل (على غرار الأمراض والحوادث).

هناك مؤسسات متخصصة في الصحة والسلامة المهنية تشارك في جوانب عدة من الصحة والسلامة المهنية مثل المعهد الوطني للهيدروكربون الذي يوفر التدريب لاختصاصيي الصحة والسلامة. كذلك وجود عدة مؤسسات متخصصة في الصحة والسلامة المهنية تعمل بالتنسيق مع وزارة العمل؛ مثلاً، المؤسسة الوطنية للحماية من أخطار العمل، المعهد الجزائري للحماية من أخطار العمل في القطاع العام والهيدروليكي، الخدمات

¹ ريمار. حبيب، تقرير مكتب العمل الدولي حول الندوة الثلاثية الإقليمية حول السلامة و الصحة المهنية في المنطقة العربية (دمشق، 18-20 تشرين الثاني/نوفمبر 2007) كلية علوم الصحة، الجامعة الأميركية في بيروت.

الصحية في المنشآت الكبيرة، مراكز المستشفيات الجامعية، والقطاعات الصحية.

يوجد أيضاً مؤسسات متعددة متخصصة تقييم مخاطر العمل، وتتعامل مع مخاطر محددة بحسب اختصاصها؛ مثلاً، المركز الوطني لعلم السموم (المخاطر الكيميائية والسامة)، والمعهد الوطني للصحة العامة (علم الأوبئة)، وعدة مختبرات لاختبار السلامة مثل المختبر الوطني لمراقبة المنتجات الطبية في وزارة الصحة، والسكان وإصلاح المستشفيات. كما تم إنشاء معهد وطني للوقاية من الحوادث المهنية، يقوم بتعزيز وتحسين ظروف الصحة والسلامة في بيئة العمل وينفذ برامج للتدريب والتنمية والأبحاث في مجال الوقاية من الحوادث المهنية.

المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية

يسعى هذا المبحث إلى شرح منهجية الدراسة، من خلال كيفية بناء النموذج واستخلاص الفرضيات وماهي الأدوات المستعملة لجمع البيانات من المؤسسات قيد الدراسة وكذا شرح الطرق الإحصائية التي ستستعمل خلال عملية التحليل، كما يسعى أيضاً إلى التحليل الوصفي لخصائص المؤسسات ومتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

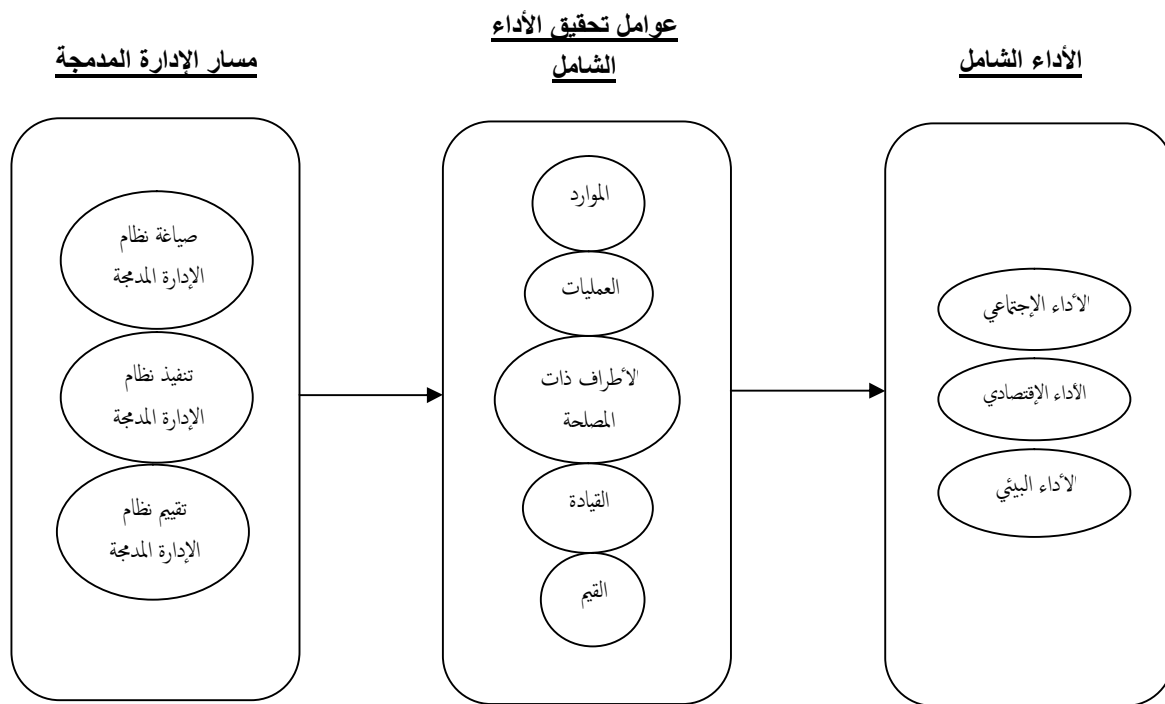
من خلال الإشكالية المطروحة، تم اقتراح نموذج الذي على أساسه تم بناء فرضيات وتوجيه البحث نحو التحليل الإحصائي الملائم. كما أن تحصيل البيانات تم على أساس إستمارة استبيان لمجموعة مؤسسات قد تبنت نظام الإدارة المدمجة.

الفرع الأول: بناء نموذج الدراسة

إن تبني نظام الإدارة المدمجة في المؤسسات يكون لعدة أسباب، والتي من أهمها الرفع من الأداء الشامل لها في مختلف مجالات أنشطة المؤسسة. ولتحقيق هذه الغاية يجب أن يكون تنفيذ هذا النظام الإداري بما يتوافق والمعايير الموضوعية له، وكذا مدى مساهمته في التأثير في العوامل المفتاحية للأداء ك: القيادة، إشباع الأطراف ذات المصلحة، العمليات والموارد وغيرها. وتكون إشكالية البحث فيما إذا كانت المؤسسات الجزائرية التي تبنت هذا النظام الإداري تتوافق وهذه المعايير وكذا العوامل المفتاحية للأداء. كذلك مايجب اخذه بالحسبان هو العدد المتزايد للمؤسسات الجزائرية التي تحصلت على شهادة المطابقة ISO في أكثر من نظام واحد أو تلك التي تسعى للحصول عليها. هذا التطور يدعو إلى ما إذا كانت هذه المؤسسات حقا تهدف إلى

الرفع من أدائها الشامل بتبني هذا النظام أم أن هناك أهدافا غيرها. وعليه، فإن السؤال الرئيسي المطروح هو: هل يعتبر مسار الإدارة المدمجة في المؤسسات الجزائرية كمدخل يسمح لها بتحسين الأداء الشامل؟ للإجابة عن هذا التساؤل، ووفقا للفرضيات الموضوعية، تم بناء نموذج يسمح للفهم الجيد للدراسة وكيفية إجرائها. هذا النموذج يتكون من ثلاث متغيرات مختلفة، كل متغير ينقسم إلى عدة أبعاد وخصائص يمكن قياسها. يكون هذا النموذج على الشكل التالي:

الشكل رقم (13): النموذج المفهومي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

تنقسم هذه المتغيرات إلى ثلاث أنواع هي: المتغير المستقل، المتغير الوسيط والمتغير التابع. بالنسبة للمتغير الأول، وهو مسار نظام الإدارة المدمجة الذي يحاول قياس ما إذا كانت المؤسسة تلتزم بالخطوات الأساسية لهذا النظام الإداري من صياغة وتنفيذ وتقييم والمعايير وفق المواصفات الأساسية الموجودة. يعتبر هذا المتغير على أنه المتغير المستقل؛ أي أنه المتغير الذي له تأثير على باقي المتغيرات الوسيطة أو التابعة. بمعنى أن التغيير في المتغير التابع أو الوسيط يُفسر بالتغيير في المتغير المستقل.

فيما يتعلق بالجزء الثاني فهي مجموعة من المتغيرات التي تعتبر كمدخل للأداء، والتي تؤثر فيها الإدارة المدمجة، والتي بدورها تؤثر مباشرة على أداء المؤسسة؛ هذه المداخل هي تلك التي تم ذكرها من قبل في الجزء النظري من الدراسة المقترحة من طرف Miguel Rocha et al¹ وهي: القيادة، القيم، الموارد، العمليات والأطراف ذات المصلحة. هذه المتغيرات تعتبر أساس كل نموذج تم اقتراحه من طرف الباحثين في إدماج الأنظمة الإدارية وأنها الأساس لتحقيق الأداء، سواء كان اقتصاديا، اجتماعيا أو بيئيا. تعتبر هاته المتغيرات على أنها المتغيرات الوسيطة، وهي المتغيرات التي تفسر العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

أما المتغير الثالث فهو يهتم بقياس حالة الأداء الشامل بصفة عامة للمؤسسة، ويتكون من ثلاثة أبعاد هي: الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي. يعتبر هذا المتغير على أنه المتغير التابع، وهو المتغير الذي تهتم به الدراسات أكثر، وتحاول تفسير سبب حدوثه من خلال المتغيرات الأخرى.

عند بناء هذا النموذج تبين أن هناك أبعاد خاصة لبعض المتغيرات، التي تساهم في وصف وتكوين جوانب المتغير، لذلك يعتبر هذا النموذج على أنه نموذج متعدد الأبعاد A Multidimensional Construct، بمعنى أن الأبعاد تساهم في تكوين المتغير الكامن الذي بدوره يمثل جزء من النموذج الكلي للدراسة. يحاول هذا النموذج، وفقا لعنوان الأطروحة (تقييم مسار الإدارة المدمجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل)، أن يوضح ما إذا كان الالتزام الجيد بصياغة تنفيذ وتقييم نظام الإدارة المدمجة يؤدي فعلا إلى المداخل الأساسية للأداء (تحسين نمط القيادة، خلق قيم ملائمة للمؤسسة، إدارة الموارد بشكل أفضل، الإدارة بالعمليات، إشباع الأطراف ذات المصلحة)، التي بدورها تؤدي إلى الرفع من الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي. حيث سيتم في هذه الدراسة تناول العديد من العلاقات بين أبعاد المتغيرات محل الدراسة لتقديم التفصيل الواضح من أجل تأكيد أو نفي الفرضيات الجزئية.

من خلال الفرضية الرئيسية المذكورة سابقا في مقدمة البحث، نذكر الفرضيات الجزئية وهي:

الفرضية الرئيسية: تعتبر إدارة العمليات، الموارد، القيادة، القيم وإدارة الأطراف ذات المصلحة كعوامل وسيطة لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية عن طريق مسار الإدارة المدمجة.

– **الفرضية الجزئية الأولى H1a:** تعتبر القيادة كمتغير وسيط في تأثير مسار الإدارة المدمجة على تحسين الأداء الشامل؛

¹ Miguel Rocha et al, Op.cit, p.91

- **الفرضية الجزئية الثانية H1b:** تعتبر القيم كمتغير وسيط في تأثير مسار الإدارة المدمجة على تحسين الأداء الشامل؛
- **الفرضية الجزئية الثالثة H1c:** تعتبر الموارد كمتغير وسيط في تأثير مسار الإدارة المدمجة على تحسين الأداء الشامل؛
- **الفرضية الجزئية الرابعة H1d:** تعتبر إدارة العمليات كمتغير وسيط في تأثير مسار الإدارة المدمجة على تحسين الأداء الشامل؛
- **الفرضية الجزئية الخامسة H1e:** تعتبر إدارة الأطراف ذات المصلحة كمتغير وسيط في تأثير مسار الإدارة المدمجة على تحسين الأداء الشامل.

الفرع الثاني: منهج وأدوات الدراسة

كما ذكرنا في مقدمة هذه الأطروحة، فإن المنهج المستعمل في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي والمنهج السببي؛ وقد شمل المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة الجزئي النظري وكذلك سيشمل جزءا من الجزء التطبيقي من خلال تحليل ووصف البيانات المجمعة من العينة. أما المنهج السببي فسيشمل القسم الأكبر من الجزء التطبيقي للدراسة الميدانية من خلال اختبار صحة النموذج المقترح والفرضيات المبنية وفقا لهذا النموذج.

1. جمع البيانات: من أجل اختبار الفرضيات وتبعا لمنهج الدراسة (الوصفي والسببي) تعتبر استمارة الإستبيان الأداة الملائمة لجمع البيانات اللازمة لإثبات أونفي الفرضيات. ولتطوير أداة القياس هذه، تم الإعتماد على بعض الدراسات السابقة، ثم بعد ذلك عرضت على محكمين لإضافة بعض التعديلات التي كانوا يرونها مناسبة. هذه الأسئلة مقسمة إلى جزئين كالتالي:

- **الجزء الأول:** يشمل على ستة أسئلة منها ثلاث أسئلة حول المؤسسة (التسمية، نوع النشاط وحجمها) والأخرى حول طبيعة نظام الإدارة المدمجة المتبنى وماهي العوائق في دمج أنظمة الإدارة التي تواجهها.
- **الجزء الثاني:** ويشمل أربع أسئلة، كل سؤال يحتوي على عدد من العبارات يقوم المستجوب بإدلاء رأيه بها. هذه الأسئلة تشمل ثلاثة متغيرات كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5): متغيرات الدراسة

نوع المتغير	المتغير	أبعاد المتغير	عدد العبارات
مستقل	مسار نظام الإدارة المدمجة	صياغة نظام الإدارة المدمجة	6
		تنفيذ نظام الإدارة المدمجة	3
		تقييم نظام الإدارة المدمجة	4
وسيط	القيادة	بعد وحيد	3
	القيم	بعد وحيد	3
	الموارد	بعد وحيد	4
	العمليات	بعد وحيد	3
	الأطراف ذات المصلحة	المساهمين	3
		الزبائن	4
		العمال	4
		الموردون	3
		البيئة والمجتمع	3
تابع	الأداء الشامل	الأداء الاقتصادي	5
		الأداء الاجتماعي	4
		الأداء البيئي	3
	المجموع		55

المصدر: من إعداد الطالب

2. تنقيط وترميز البيانات: لقياس المتغيرات تم استخدام مقياس Likert الخماسي لقياس مدى الموافقة مع العبارات الموضوعية مع كل متغير بإعطاء أوزان للإجابات بالقيم التالية كما في الجدول:

الجدول رقم (6): مقياس Likert الخماسي

الوزن	الدرجة
موافق تماما	5
موافق	4
محايد	3
غير موافق	2
غير موافق تماما	1

المصدر: من إعداد الطالب

تم اعتماد المقياس التالي لتحديد مستوى الاستخدام لكل عبارة من عبارات المتغيرات كما يلي:

- من 1 إلى 2,33 ضعيف
- من 2,34 إلى 3,67 متوسط
- من 3,68 إلى 5 قوي

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية: (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس / عدد الفئات المطلوبة. ومن ثم اضافة الجواب 1.333 على نهائية كل فئة.

3. المؤسسات المدروسة: تم إجراء الدراسة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي لها نظام إدارة مدمجة تشمل نظامين على الأقل والتي لها سنتين على الأقل منذ تطبيق النظام المدمج من أجل قياس تأثيرها على الأداء الشامل، وهذا بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها. إذ تم تقديم استمارة استبيان واحدة لكل مؤسسة، موجهة لمدير أو الشخص المسؤول عن الإدارة المدمجة، حيث تم إرسال الإستمارة إلى 131 مؤسسة وتم استرجاع 44 أي مانسبته 33.6 بالمئة، أي أنه تم دراسة 44 مؤسسة فقط. تمت الإجابة على الاستمارة مباشرة مع المسؤولين وأيضا عن طريق البريد الإلكتروني وكانت مدة الإستبيان أكثر من 8 أشهر، من سبتمبر 2017 إلى ماي 2018 وهذا لصعوبة إيجاد المؤسسات التي لها هذا النوع من النظام الإداري، حيث كانت معظم الحالات المدروسة بالجزائر العاصمة وبعض الولايات الأخرى كباتنة وسكيكدة.

الفرع الثالث: التحليل الإحصائي المعتمد

شملت الدراسة جزئين من التحليل الإحصائي؛ التحليل الوصفي والتحليل السببي، حيث قام التحليل الوصفي على دراسة النسب والتكرارات الخاصة بالجزء الأول من أسئلة الاستبيان وهي: طبيعة نشاط المؤسسة، حجمها، الأنظمة الإدارية المتبناة، شكل الإدماج للأنظمة الإدارية الموضوعة وأيضا أنواع العوائق التي واجهتها خلال تطبيقها لنظام الإدارة المدمجة. زيادة على النسب والتكرارات، تم أيضا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجزء الثاني من أسئلة الاستبيان وهي مجموع العبارات المستعملة لقياس متغيرات الدراسة.

أما التحليل السببي، فقد قام على تحليل ما إذا كانت كل من متغيرات القيادة، القيم، الموارد، العمليات، إدارة الأطراف ذات المصلحة تلعب دورا وسيطا في تأثير مسار الإدارة المدمجة على الأداء الشامل واختبار فرضيات الدراسة. لعمل ذلك، تم الاعتماد على تحليل المربعات الصغرى الجزئية وهي جزء من عملية النمذجة بالمعادلات البنائية (Structural Equation Modeling (SEM) التي تعتبر من الطرق الإحصائية المتقدمة في عملية تحليل البيانات، حيث تهدف إلى اختبار صحة العلاقات المتشابكة بين المتغيرات المكونة للنماذج النظرية التي يفترضها الباحث، دون تجزئة العلاقات المفترضة إلى أجزاء. سنقوم في هذه الدراسة باستعمال طريقة من طرق النمذجة بالمعادلات البنائية وهي طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares التي تقوم على تحليل التباين في وصف العلاقات بين المتغيرات من خلال تعظيم التباين الموضح للمتغيرات الداخلية الكامنة (التابعة).

إن صياغة النموذج في الدراسة يعتمد أولا على تطويره نظريا، ثم بعد ذلك اختباره تجريبيا، ولدراسة النموذج وفق طريقة المربعات الصغرى الجزئية يجب المرور على مرحلتين للتقييم، حيث تسمى المرحلة الأولى النموذج القياسي وتشمل تقييم المتغيرات من خلال مؤشرات التي تقيسها. أما المرحلة الثانية وتسمى النموذج البنائي أو الهيكلي وهي تشمل تقييم العلاقات بين المتغيرات في النموذج.

هناك عدة اعتبارات يجب الأخذ بها قبل اختيار استعمال المربعات الصغرى الجزئية، فهذه الطريقة تعتبر المثلى في التعامل مع حجم العينات الصغيرة وكذا النماذج المعقدة في تركيبها، زيادة على ذلك فهذه الطريقة لا تفرض أي نوع من التوزيع الخاص بالبيانات (يمكنها التعامل مع أي توزيع سواء كان طبيعيا أو

غيره). أيضا المربعات الصغرى الجزئية يمكنها التعامل بكل سهولة مع النماذج القياسية الانعكاسية أو التكوينية¹ Reflective and formative measurement models وكذا المتغيرات التي تحوي على مؤشر وحيد للقياس.

الجدول رقم (7): أسباب تطبيق المربعات الصغرى الجزئية

المربعات الصغرى الجزئية	الجانب
يقوم على الجانب النظري، لكنه يعتمد على البيانات أكثر.	النظري
توقعي	الخلفية النظرية
سواء إنعكاسية أو تكوينية	التوجه البحثي
محددة	طبيعة القياسات (المؤشرات)
لا يوجد مشكل مع العينات الصغيرة.	هيكل المتغيرات غير الملحوظة
لايهم نوع التوزيع والتوزيع الطبيعي ليس شرطاً.	العينة
SPSS (PLS Module) أو SmartPLS	حجم العينة
	توزيع البيانات
	البرنامج المستعمل

Source: Joseph F. Hair, Jr et al, A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem), SAGE, USA, 2014, p.16.

مع التعديل

من خلال النموذج الموضوع للدراسة، تم اختيار طريقة المربعات الصغرى الجزئية إلى العديد من الأسباب، أولها أن حجم الملاحظات (العينة) صغيرة (44 مؤسسة فقط) بالمقارنة مع الطرق الإحصائية الأخرى التي تتطلب حجم كبير للعينة المدروسة كالنمذجة بالمعادلات البنائية القائمة على التباين المشترك التي تتطلب تحليل عاملي استكشافي. كذلك نظرا لحجم الملاحظات (العينة) الصغيرة فإن التوزيع الطبيعي للبيانات قد يكون صعبا الحصول عليه وهو الأمر الذي لا تتطلبه طريقة المربعات الصغرى الجزئية عند عملية التحليل. الأمر الثاني وهو خاصية النموذج (نموذج انعكاسي تكويني)، فجميع القياسات هي قياسات انعكاسية باستثناء متغير الأداء الشامل (الذي يتكون من متغير الأداء الإقتصادي، البيئي والاجتماعي) ومتغير الإدارة المدمجة (الذي يتكون من صياغة، تنفيذ وتقييم الإدارة المدمجة) والأطراف ذات المصلحة (الذي يتكون من الزبائن، الموردون،

¹ النموذج القياسي الانعكاسي هو أن تكون الأسهم متوجهة من المتغير نحو المؤشرات بمعنى أن المتغيرات تعكس مافي المؤشرات التي تحاول قياس هذا المتغير، أما النموذج القياسي التكويني هو أن تكون الأسهم متوجهة من المؤشرات نحو المتغير أو المتغيرات بمعنى أن مؤشرات المتغيرات هي التي تكون جزءا من المتغير وهي المسببة له.

العمال، المساهمون، البيئة والمجتمع) التي تعتبر متغيرات تكوينية. فهذه الطريقة الإحصائية هي سلسلة في تحليل النماذج سواء كانت انعكاسية أو تكوينية على عكس باقي الطرق الإحصائية الأخرى. الأمر الثالث وهو التوجه البحثي للدراسة الذي لا يسعى إلى تأكيد الجزء النظري من خلال البحث ما إذا كانت البيانات مطابقة له أم لا، بل هو توقعي فقط بمعنى الوضع المباشر للبيانات وفق النموذج المقترح دون اللجوء إلى التحليل التوكيدي لها. لأن موضوع الدراسة يهتم بالمتغيرات التنظيمية للمؤسسة التي هي موضوع مسبقا، على خلاف الدراسات ذات الجانب السيكمومتري (الموقف، نية الشراء).

المطلب الثاني: الدراسة الوصفية

يهتم هذا المطلب بمعرفة الجانب الوصفي لخصائص المؤسسات محل الدراسة من طبيعة النشاط، حجمها، الأنظمة الإدارية المتبعة وأهم العوائق التي تواجهها خلال تطبيق نظام الإدارة المدمجة، كما يهتم أيضا بوصف توجه عبارات الإستبيان المستعملة من أجل قياس متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: دراسة خصائص المؤسسات محل الدراسة

يمثل الجدول التالي خصائص المؤسسات محل الدراسة، حيث يتضمن عرضا للتكرارات المتعلقة بـ: طبيعة النشاط، حجمها والأنظمة الإدارية المتبناة.

الجدول رقم (8): خصائص المؤسسات محل الدراسة

المتغير	الخصائص	التكرار	النسبة
طبيعة النشاط	صناعي	32	72.7
	تجاري	0	0
	فلاحي	0	0
	خدمي	12	27.3
	المجموع	44	100
حجم المؤسسة	كبيرة	28	63.6
	متوسطة	16	36.4
	صغيرة	0	0
	المجموع	44	100

المصدر: بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات صناعية التي تحتل نسبة 72.7 بالمئة، ثم تليها المؤسسات الخدمية بـ: 27.3 بالمئة، هذا ما قد يفسر أن المؤسسات الصناعية في الجزائر هي التي تدرك أكثر أهمية انتهاج هذا النظام بسبب طبيعة نشاطها. في حين عدم وجود المؤسسات ذات الطابع الفلاحي أو التجاري التي لها نظام للإدارة المدمجة في المؤسسات محل الدراسة. أما بالنسبة لحجم المؤسسات المدروسة فقد كانت الغالبية منها مؤسسات كبيرة بنسبة 63.6 بالمئة ثم المؤسسات المتوسطة بنسبة 36.4 بالمئة، وهذا كذلك ما قد يفسر حاجة المؤسسات الكبيرة للنظام المدمج نتيجة كبر حجم خريطة عملياتها والإجراءات الموضوعة لأنشطتها من أجل جعل الأنظمة أكثر مرونة وبساطة، زيادة على ذلك معظم المؤسسات الكبيرة هي مؤسسات صناعية التي تحتاج بدورها لنظام الإدارة المدمجة كما ذكرنا، في حين لم تكن هناك أي مؤسسة صغيرة تطبق نظام الإدارة المدمجة في المؤسسات المدروسة.

يمثل الجدول التالي الأنظمة الإدارية المتبناة من طرف المؤسسات محل الدراسة وشكل إدماجها مع ذكر أهم العوائق التي واجهتها خلال عملية الإدماج:

الجدول رقم (9): خصائص نظام الإدارة المدمجة في المؤسسات المدروسة

المتغير	الخاصية	التكرار	النسبة
الأنظمة الإدارية الموجودة	الجودة (ISO9001)	44	100
	البيئة (ISO 14001)	40	90.9
	الصحة والسلامة المهنية (OHSAS18001)	36	81.8
	أخرى	8	18.2
عدد الأنظمة المطبقة	نظامين	8	18.2
	ثلاث أنظمة	32	72.7
	أكثر من ثلاث أنظمة	4	9.1
	الأنظمة الإدارية مستقلة لكنها متوافقة فيما بينها (نفس النمط والهيكل لجميع الأنظمة)	0	0
شكل إدماج الأنظمة الإدارية	الأنظمة مستقلة لكن مع بعض العناصر المشتركة مثل: مراقبة الوثائق، المراجعة الداخلية ...	4	9
	الأنظمة مستقلة مع وجود نظام إداري غالب (كنظام الجودة مثلا) وباقي الأنظمة تابعة لهذا النظام الغالب	0	0
	الأنظمة الإدارية مدمجة كليا في نظام واحد	40	91
	أخرى	0	0
	عدم وجود منهجية أو نموذج عام لإدماج الأنظمة	12	27.3
	نقص التزام الإدارة العليا	16	36.4
	مقاومة التغيير	20	45.5
عوائق دمج الأنظمة الإدارية	نقص الموارد و/أو الكفاءات	20	45.5
	مراجعة الأنظمة تتم بصفة مستقلة ومنفصلة	0	0
	أخرى	0	0

المصدر: بالإعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع المؤسسات المدروسة لها نظام إدارة جودة وكذلك 91 بالمئة منها لها نظام إدارة بيئة و 82 بالمئة لها نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، مع وجود 18 بالمئة من المؤسسات التي لها أنظمة أخرى خلافا للأنظمة الثلاث السابقة الذكر ومنها: نظام إدارة المسؤولية الاجتماعية ISO26000

ونظام إدارة حماية المعلومات ISO27000 وغيرها من الأنظمة الأخرى. من خلال الجدول أيضا نجد أن 18 بالمئة من المؤسسات لها نظامين مدمجين، 82 بالمئة منها لها ثلاثة أنظمة معظمها تتكون من جودة، بيئة، صحة وسلامة مهنية، و 9 بالمئة منها لها أكثر من 3 أنظمة مدمجة. بالنسبة لشكل إدماج أنظمة الإدارة فغالبية المؤسسات بنسبة 91 بالمئة لها نظام واحد مدمج كليا أما بقية المؤسسات الأخرى فلها أنظمة مستقلة لكن هناك بعض العناصر المشتركة المدمجة فما بينها كبعض الإجراءات، المراجعات، الوثائق وغيرها. فيما يخص أهم العوائق التي واجهتها المؤسسات خلال دمج أنظمتها الإدارية فقد كانت مقاومة التغيير من قبل العمال ونقص الموارد الكفاءات بنسبة 45.5 بالمئة، كذلك نقص إلتزام الإدارة العليا لتطبيق النظام المدمج وكذا عدم وجود منهجية محددة للدمج الأنظمة الموجودة.

الفرع الثاني: دراسة متغير مسار نظام الإدارة المدمجة

سنقوم باستعراض النتائج الخاصة بمتغير مسار الإدارة المدمجة تحت أبعادها الثلاث وصفيا من صياغة، تنفيذ وتقييم للنظام المدمج من طرف المؤسسات المدروسة.

1. دراسةُ عد صياغة نظام الإدارة المدمجة: يمثل الجدول الآتي توزيع الإجابات المقدمة من طرف المؤسسات فيما يخص بكيفية صياغة النظام المدمج لها وفق عبارات الإستبيان.

الجدول رقم (10): توجه المؤسسات المدروسة نحو بعد صياغة نظام الإدارة المدمجة

العبارة	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		1	2	3	4	5		
1	التكرار	4	4	0	8	28	4.18	1.35
	النسبة	9.1	9.1	0	18.2	63.6		
2	التكرار	0	4	0	4	36	4.65	0.89
	النسبة	0	9.1	0	9.1	81.8		
3	التكرار	4	0	8	0	32	4.27	1.30
	النسبة	9.1	0	18.2	0	72.7		
4	التكرار	4	0	4	4	32	4.36	1.24
	النسبة	9.1	0	9.1	9.1	72.7		
5	التكرار	0	8	4	4	28	4.18	1.21
	النسبة	0	18.2	9.1	9.1	63.6		
6	التكرار	0	4	0	12	28	4.45	0.9
	النسبة	0	9.1	0	27.3	63.6		

المصدر: بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن عدد صياغة إدارة الجودة مرتفع بالنسبة لجميع العبارات الذي يعني أن المؤسسات المدروسة عند صياغة النظام المدمج، تهتم بمعظم العناصر الأساسية للإدماج من سياسة، تخطيط، وثائق ومسؤوليات، وهذا ما يعتبر مبدئياً جيداً بالنسبة لها.

2. دراسة بُعد تنفيذ نظام الإدارة المدمجة: يمثل الجدول الآتي توزيع الإجابات المقدمة من طرف المؤسسات فيما يخص تنفيذ النظام المدمج لها وفق عبارات الإستبيان.

الجدول رقم (11): توجه المؤسسات المدروسة نحو بعد تنفيذ الإدارة المدمجة

العبارة	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		1	2	3	4	5		
1 تقوم المؤسسة دائماً بدراسة وتحسين جميع منتجاتها، خدماتها وعملياتها	التكرار	4	4	4	8	24	4	1.36
	النسبة	9.1	9.1	9.1	18.3	54.5		
2 تعتمد المؤسسة على عجلة التحسن المستمر (عجلة ديمينج) لمراقبة وتحسين عملياتها	التكرار	4	0	4	12	24	4.18	1.21
	النسبة	9.1	0	9.1	27.3	54.5		
3 المؤسسة تستعمل مؤشرات الأداء الرئيسية لمراقبة إدارة عملياتها	التكرار	0	0	4	28	12	4.18	0.58
	النسبة	0	0	9.1	63.6	27.3		

المصدر: بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول، نجد ارتفاع المتوسط الحسابي بالنسبة لتنفيذ نظام الإدارة المدمج الذي يعتمد أساساً على التحسين المستمر والعمليات، وهذا مؤشر جيد مبدئياً الذي يثبت أن المؤسسات تدرك الأساسيات العامة التي يجب الإنتباه لها خلال تنفيذ نظام الإدارة المدمجة.

3. دراسة بُعد تقييم نظام الإدارة المدمجة: يمثل الجدول الآتي توزيع الإجابات المقدمة من طرف المؤسسات فيما يخص كيفية تقييم النظام المدمج لها وفق عبارات الإستبيان.

الجدول رقم (12): توجه المؤسسات المدروسة نحو بعد تقييم نظام الإدارة المدمجة

العبارة	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		1	2	3	4	5		
1	تقوم المؤسسة بقياس أداء النظام المدمج	0	4	4	20	16	4.09	0.91
	النسبة	0	9.1	9.1	45.5	36.4		
2	تقوم المؤسسة بأخذ آراء أصحاب المصلحة حول أداء نظام الإدارة المدمجة	4	8	4	4	24	3.82	1.48
	النسبة	9.1	18.2	9.1	9.1	54.5		
3	للمؤسسة نظام مدمج للمراجعة الداخلية	4	0	0	12	28	4.36	1.16
	النسبة	9.1	0	0	27.3	63.6		
4	تكون مراجعة الإدارة على مختلف الأهداف المتعلقة بالأنظمة الإدارية	4	0	0	8	32	4.45	1.17
	النسبة	9.1	0	0	18.2	72.7		

المصدر: بالإعتماد على برنامج SPSS

تُظهر النتائج المقدمة من طرف المؤسسات أن غالبية المؤسسات تهتم بالموار الأساسية لتقييم نظام الإدارة المدمج سواء في قياس أداء النظام المدمج أو التقييم بالأخذ بآراء الأطراف ذات المصلحة، خاصة فيما يتعلق بجانب مراجعة النظام الذي يُظهر موافقة شبه تامة بين مختلف المؤسسات في إدماج المراجعة في نظام واحد وتهتم بجميع الأنظمة المدمجة. كذلك نلاحظ ارتفاع المتوسط الحسابي لجميع العبارات على الرغم من وجود إرتفاع طفيف في الانحراف المعياري للعبارة الثانية التي تعني توزيع الأجوبة حول المقياس الموضوع.

الفرع الثالث: دراسة اتجاه المؤسسات نحو متغيرات مداخل الأداء للإدارة المدمجة

يعرض هذا الفرع التحليل الوصفي لمجموعة المتغيرات التي تعتبر كمدخل بواسطتها تقوم الإدارة المدمجة بتحسين الأداء الشامل؛ هذه المتغيرات هي: القيادة، القيم، الموارد، العمليات وإدارة الأطراف ذات المصلحة.

1. دراسة متغير القيادة: يمثل الجدول الآتي توزيع الإجابات المقدمة من طرف المؤسسات فيما يخص طريقة القيادة من طرف المديرين وهي موضحة وفق عبارات الإستبيان.

الجدول رقم (13): توجه المؤسسات المدروسة نحو متغير القيادة

العبارة	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		1	2	3	4	5		
1	التكرار	8	0	12	12	12	3.45	1.39
	النسبة	18.2	0	27.3	27.3	27.3		
2	التكرار	4	8	12	8	12	3.36	1.31
	النسبة	9.1	18.2	27.3	18.2	27.3		
3	التكرار	8	0	12	8	16	3.55	1.45
	النسبة	18.2	0	27.3	18.2	36.4		

المصدر: بالإعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المتعلقة بالقيادة ليس قويا وأن الانحراف المعياري لها مرتفع نسبيا، مايشير إلى أن مدراء المؤسسات المدروسة ليسوا ملتزمين كليا بالجانب القيادي والإهتمام كليا بالتغييرات التي تطرأ داخل مؤسساتهم، كما تشير الأجوبة أيضا من خلال الانحراف المعياري أن هناك اختلاف بين المؤسسات حول اهتمام المدراء بالعمل وثقة العمال بهم.

2. دراسة متغير القيم: يمثل الجدول الآتي توزيع الإجابات المقدمة من طرف المؤسسات فيما يخص قيم المؤسسة وفق عبارات الاستبيان.

الجدول رقم (14): توجه المؤسسات المدروسة نحو متغير القيم

العبارة	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		1	2	3	4	5		
1	التكرار	4	12	4	12	12	3.36	1.38
	النسبة	9.1	27.3	9.1	27.3	27.3		
2	التكرار	0	12	12	12	8	3.36	1.08
	النسبة	0	27.3	27.3	27.3	18.2		
3	التكرار	8	8	4	16	8	3.18	1.42
	النسبة	18.2	18.2	9.1	36.4	18.2		

المصدر: بالإعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول أن مختلف الإجابات متوسطة بمعنى أن إدارة قيم المؤسسة المتعلقة بوضع أنماط سلوكية، وأخلاقية وكذا خلق ثقافة احترام بين جميع الأطراف في المؤسسة ليس مجسدا بقوة، كما نلاحظ أيضا

اختلاف واضح بين الإجابات التي تعني أن جميع المؤسسات ليس لها نفس التوجه في إدارة القيم، كما هي موجودة في عبارات الإستبيان.

3. دراسة متغير الموارد: يمثل الجدول الآتي توزيع الإجابات المقدمة من طرف المؤسسات فيما يخص استغلال وتوفر الموارد لدى المؤسسات وفق عبارات الإستبيان.

الجدول رقم (15): توجه المؤسسات المدروسة نحو متغير الموارد

العبارة	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		1	2	3	4	5		
1 جميع الموارد البشرية مستغلة لسير نظام الإدارة المدمجة	التكرار	8	4	8	12	12	3.36	1.45
	النسبة	18.2	9.1	18.2	27.3	27.3		
2 جميع الموارد المالية مستغلة لسير نظام الإدارة المدمجة	التكرار	8	0	16	0	20	3.55	1.52
	النسبة	18.2	0	36.4	0	45.5		
3 جميع الموارد المادية مستغلة لسير نظام الإدارة المدمجة	التكرار	4	0	20	4	16	3.64	1.24
	النسبة	9.1	0	45.5	9.1	36.4		
4 يتم تحديد وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف نظام الإدارة المدمجة	التكرار	0	8	8	20	8	3.66	0.99
	النسبة	0	18.2	18.2	45.5	18.2		

المصدر: بالإعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول أن المؤسسات المدروسة، أنه ليس هناك استغلالا كليا للموارد المادية، المالية والبشرية وكذا توفيرها فيما يخص سير النظام الإداري المدمج. كما نجد عدم التوافق الكلي بين المؤسسات في هذا الإطار حول الموارد، من خلال الإجابات المختلفة حول عبارات الإستبيان.

4. دراسة متغير العمليات: يمثل الجدول الآتي توزيع الإجابات المقدمة من طرف المؤسسات فيما يخص كيفية إدارة العمليات في المؤسسات وفق عبارات الإستبيان.

الجدول رقم (16): توجه المؤسسات المدروسة نحو متغير العمليات

العبارة	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		1	2	3	4	5		
1 إن مفهوم الزبون الداخلي (أي الشخص أو العملية التالية في خريطة العمليات) مفهومة جيدا في المؤسسة من طرف جميع الموظفين	التكرار	0	8	8	20	8	3.64	0.99
	النسبة	0	18.2	18.2	45.5	18.2		
2 يتم ضمان التحسين المستمر من طرف قائدي العمليات في المؤسسة	التكرار	0	8	16	12	8	3.45	1.00
	النسبة	0	18.2	36.4	27.3	18.2		
3 قائدي العمليات لديهم فهم جيد لمدخلات ومخرجات عملياتهم وكذا الزبون الداخلي والخارجي	التكرار	0	8	4	24	8	3.73	0.97
	النسبة	0	18.2	9.1	54.5	18.2		

المصدر: بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول، نجد أن قائدي العمليات في معظم المؤسسات لديهم الفهم الواضح لعملياتهم وكيفية إدارتها، في حين أنه ليس جل الموظفين داخل المؤسسات يفهم مبدأ سير مدخل العمليات خاصة مفهوم الزبون الداخلي. كما أن عملية التحسين المستمر تكون مضمونة نسبيا من طرق قائدي العمليات.

5. دراسة متغير الأطراف ذات المصلحة: يمثل الجدول الآتي توزيع الإجابات المقدمة من طرف المؤسسات فيما يخص كيفية إدارة الأطراف ذات المصلحة في المؤسسات. وقد تم وضع المتوسطات الحسابية الخاصة بعبارات بكل طرف من الاطراف ذات المصلحة، وهذا من أجل تلخيص المتغير وتجنب الإسهاب في التحليل.

الجدول رقم (17): توجه المؤسسات المدروسة نحو متغير الأطراف ذات المصلحة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1 المساهمون	3.77	0.98
2 الزبائن	3.98	1.07
3 العمال	3.30	1.33
4 الموردون	3.36	1.09
5 البيئة والمجتمع	3.76	0.89

المصدر: بالإعتماد على برنامج SPSS

من الجدول الموضح، نجد أن المتوسط الحسابي الخاص بكل من المساهمون، الزبائن، والبيئة والمجتمع مرتفع نسبياً، الذي يعني اهتمام المؤسسات المدروسة بهذه الأطراف في حين كانت القيم الخاصة بكل من إدارة العمال والموردون متوسطة.

الفرع الرابع: دراسة اتجاه المؤسسات نحو متغير الأداء الشامل

سنقوم باستعراض النتائج الخاصة بمتغير الأداء الشامل تحت أبعاده الثلاثة وصفيًا من أداء اقتصادي، اجتماعي وبيئي.

1. دراسةُ عد الأداء الاقتصادي: يمثل الجدول الآتي توزيع الإجابات المقدمة من طرف المؤسسات فيما يخص أدائها الاقتصادي وفق عبارات الإستبيان.

الجدول رقم (18): توجه المؤسسات المدروسة نحو بعد الأداء الاقتصادي

العبارة	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		1	2	3	4	5		
1 انخفاض التكاليف الإجمالية في المؤسسة بشكل ملحوظ	التكرار	4	4	12	20	4	3.36	1.08
	النسبة	9.1	9.1	27.3	45.5	9.1		
2 أرباح المؤسسة في ارتفاع مستمر	التكرار	4	0	4	24	12	3.91	1.1
	النسبة	9.1	0	9.1	54.5	27.3		
3 رقم أعمال المؤسسة في ارتفاع مستمر	التكرار	4	0	4	16	20	4.09	1.18
	النسبة	9.1	0	9.1	36.4	45.5		
4 مستوى رضا الزبائن في تطور مستمر	التكرار	0	4	4	12	24	4.27	0.73
	النسبة	0	9.1	9.1	27.3	54.5		
5 إنخفاض عدد النزاعات مع الزبائن بشكل مستمر	التكرار	4	0	8	20	12	3.82	1.23
	النسبة	9.1	0	18.2	45.5	27.3		

المصدر: بالإعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول أن الأداء الاقتصادي للمؤسسات المدروسة في ارتفاع مستمر فيما يخص كل من الأرباح، رقم الأعمال ومستوى رضا الزبائن الذي يعكسه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات.

2. دراسةُ عد الأداء الاجتماعي: يمثل الجدول الآتي توزيع الإجابات المقدمة من طرف المؤسسات فيما يخص أدائها الاجتماعي وفق عبارات الإستبيان.

الجدول رقم (19): توجه المؤسسات المدروسة نحو بعد الأداء الاجتماعي

العبارة	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		1	2	3	4	5		
1 معنويات العمال مرتفعة	التكرار	0	4	24	16	0	3.27	0.62
	النسبة	0	9.1	54.5	36.4	0		
2 تعتبر حالة الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة ممتازة	التكرار	0	4	12	24	4	3.64	0.78
	النسبة	0	9.1	27.3	54.5	9.1		
3 معدل تغيب العمال في المؤسسة ضعيف	التكرار	0	0	24	16	4	3.55	0.66
	النسبة	0	0	54.5	36.4	9.1		
4 النزاعات ذات الطابع الاجتماعي في المؤسسة ضعيفة	التكرار	0	0	16	24	4	3.73	0.62
	النسبة	0	0	36.4	54.5	9.1		

المصدر: بالإعتماد على برنامج SPSS

تظهر النتائج أن متوسط الأداء الاجتماعي مرتفع نسبيا في حالة الصحة والسلامة المهنية وكذا ضعف النزاعات الاجتماعية، مع نسب متوسطة فيما يخص معنويات العمال ومعدل تغيبهم.

3. دراسة بُعد الأداء البيئي: يمثل الجدول الآتي توزيع الإجابات المقدمة من طرف المؤسسات فيما يخص أدائها البيئي وفق عبارات الإستبيان.

الجدول رقم (20): توجه المؤسسات المدروسة نحو بعد الأداء البيئي

العبارة	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		1	2	3	4	5		
1 سمعة المؤسسة جيدة فيما يتعلق باحترام البيئة لدى الأطراف ذات المصلحة والمجتمع ككل	التكرار	0	4	4	24	12	4	0.86
	النسبة	0	9.1	9.1	54.5	27.3		
2 عملية إعادة تدوير الفضلات والمهملات في المؤسسة ممتازة	التكرار	4	0	24	12	4	3.27	0.97
	النسبة	9.1	0	54.5	27.3	9.1		
3 الآثار البيئية السلبية للمؤسسة في انخفاض مستمر	التكرار	8	0	4	24	8	3.55	1.32
	النسبة	18.2	0	9.1	54.5	18.2		

المصدر: بالإعتماد على برنامج SPSS

توضح النتائج أن متوسط الأداء البيئي مرتفع بالنسبة لسمعة المؤسسة في احترام البيئة وكذا في انخفاض الآثار البيئية، في حين عملية تدوير الفضلات والمهملات هي نتائج متوسطة بنسبة 3.27 وأن معظم المؤسسات كانت غير متأكدة من أن تدوير الفضلات والمهملات جيدة بالنسبة لهم.

بعد هذه الدراسة الوصفية حول خصائص المؤسسات ومتغيرات الدراسة، لدينا فكرة عامة حول التوجه العام لهذه المؤسسات حول الإدارة المدمجة، حيث نجد أن متغير الإدارة المدمجة من صياغة، تنفيذ وتقييم لديه قيم مرتفعة، والذي يبين أن المؤسسات تطبق المبادئ العامة للإدارة المدمجة، في حين نجد أن مداخل الأداء للإدارة المدمجة من قيادة، قيم، وموارد لديها قيم متوسطة نوعاً ما، أما مدخل العمليات والأطراف ذات المصلحة لها متوسطات جيدة. فيما يتعلق بمتغير الأداء الشامل فنجد الأبعاد التابعة له من أداء إقتصادي، إجتماعي وبيئي لها قيم أكبر من المتوسط، وأن المؤسسات محل الدراسة لها تحسن مستمر في أدائها الشامل بصفة عامة.

المبحث الثالث: تقييم النموذج واختبار الفرضيات

للقيام بعملية التحليل وفق المربعات الصغرى الجزئية واختبار الفرضيات، يجب المرور على ثلاث مراحل هي: معالجة البيانات، تقييم النموذج القياسي ثم تقييم النموذج البنائي والوصول إلى النتائج، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: معالجة البيانات

لمعالجة البيانات يجب أولاً التأكد من أن البيانات تخلوا من أية عناصر مفقودة الناتجة عن النسيان أو عدم الإجابة من طرف المستجوبين، وأيضاً الأجوبة المشكوك فيها الناتجة عن عدم الإهتمام بالإستبيان وتقديم أجوبة وحيدة في الإستبيان، وكذا تقييم توزيع البيانات، وهذا ما سيتم عرضه في هذا المطلب.

1. البيانات المفقودة: تعتبر البيانات المفقودة غالباً كمشكل في العلوم الإنسانية، لأن العديد من البحوث تعتمد في جمع بياناتها على الإستبيان. ويحدث فقدان البيانات عندما لا يقدم المستجوب الإجابة عن السؤال أو الأسئلة عمداً أو سهواً. عندما تصل نسبة البيانات المفقودة في الإستمارة إلى أكثر من 15 بالمئة تلغى الحالة المستجوبة من ملف البيانات.

قمنا في هذه الدراسة بالتعامل مع البيانات المفقودة باستعمال الوسيط كآلية للتعويض عن البيانات المفقودة على حسب كل متغير، وهذا من أجل عدم خلق أي تغييرات في البيانات التي يمكن أن تمس المتغيرات قيد الدراسة أو التأثير عليها فيما بينها. كان هناك في هذه الدراسة حالتين فقط بالنسبة للبيانات المفقودة، الحالة الأولى متعلقة بشركة ENGTP في السؤال الثاني من المتغير الأول صياغة نظام الإدارة المدمجة، أما الحالة

الثانية فكانت متعلقة بمجمع حسناوي في السؤال الرابع لمتغير العمال وكذا السؤال الثاني لمتغير الزبائن؛ وقد تم ملأ هذه البيانات بحساب الوسيط الخاص بكل متغير.

2. الأجوبة المشكوك فيها: قبل تحليل البيانات يجب أيضا فحص نمط الأجوبة، بمعنى البحث عن الأجوبة التي تحوي توجه خطي، أي عندما يقوم المستجوب بإعطاء إجابة واحدة على نسبة كبيرة من الأسئلة، كإختراره لعبارة موافق على جميع الأجوبة. في هذه الحالة تلغى إجابة المستجوب من ملف البيانات. لإيجاد ذلك قمنا في هذه الدراسة بحساب الانحراف المعياري لإجابات كل حالة، ثم فحص الإجابات التي يقل فيها الانحراف المعياري عن 0.5 ما إذا كانت فعلا إجابات مشكوك فيها. لم تسجل هناك أي إجابات ذات توجه خطي لجميع الحالات في هذه الدراسة.

3. توزيع البيانات: تعتبر طريقة المربعات الصغرى الجزئية على أنها طريقة إحصائية لأمعلمية، أي أنها لا تحتاج أن تكون البيانات موزعة توزيعا طبيعيا. غير أنه من المهم فحص البيانات على أنها غير بعيدة جدا عن التوزيع الطبيعي، لأن التوزيع البعيد عن الطبيعي تثير مشكلات في تقييم الدلالات المعلمية. فالبيانات البعيدة جدا عن التوزيع الطبيعي قد تضخم من الخطأ المعياري في عملية التحليل وبالتالي قد تقلل من إمكانية تقييم بعض العلاقات التي تعتبر معنوية.

لتقييم ما إذا كانت البيانات موزعة طبيعيا، يعتمد الباحثون عموما على اختبار Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk بالإضافة إلى مقياسي الإلتواء والتفرطح (الإلتواء هو درجة توزيع المتغير تناظريا عن المتوسط أما التفرطح فهو درجة توجه توزيع المتغير نحو المركز في المنحنى) التي تسمح بمعرفة إلى أي درجة تكون هذه البيانات بعيدة عن التوزيع الطبيعي. وللتأكد من التوزيع الطبيعي يكون مقياسي الإلتواء والتفرطح محصورة في المجال (-1,1). يوضح الملحق (3) نتائج توزيع المتغيرات بمقياسي الإلتواء والتفرطح، حيث نلاحظ وجود بعض المتغيرات التي تبتعد عن التوزيع الطبيعي سواء بالنسبة للإلتواء أو التفرطح بشكل قليل والذي لا يعتبر مشكلة بالنسبة لنوع التحليل الخاص بطريقة المربعات الصغرى الجزئية كما ذكرنا.

المطلب الثاني تقييم النموذج القياسي

يقوم النموذج القياسي على تقييم كل من ثبات وصدق مقاييس (مؤشرات) المتغير أو المتغيرات المدروسة. حيث يقصد بالثبات المدى الذي تعكس فيه الفروق في درجات المقياس الملحوظة الاختلافات الحقيقية بين الأشياء المدروسة على الخاصية المراد قياسها بدلا من الخطأ المنهجي أو العشوائي¹. بمعنى ما

¹ Naresh K. Malhotra, **Marketing Research**, 6th Edition, Pearson, New jersey, USA, 2010, p.288.

إذا كان المقياس يعكس حقيقة الغاية المراد قياسها. أما فيما يخص الثبات فتعني مدى قدرة المقياس على إعطاء نتائج متناسقة إذا أجريت قياسات متكررة على الخاصية¹.

يعتبر النموذج الذي اعتمدنا عليه أنه نموذج إنعكاسي في القياسات التي استعملت بالنسبة للمتغيرات، ويقترح الباحثون لاختبار الثبات، استعمال كل من الثبات المركب (composite reliability) لتقييم التناسق الداخلي، ثبات المؤشر² الفردية (Individual indicator reliability) و متوسط التباين المستخرج (Average variance extracted (AVE) لتقييم الصدق التقاربي. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر كل من معيار Fornell-Larcker والتحميلات المتقاطعة كمقياس لتقييم الصدق المنفصل (Discriminant validity)³. بالنسبة لصدق المحتوى، فقد تم عرض الإستمارة على مجموعة من المحكمين الأساتذة (ملحق رقم 1) للتأكد من سلامة المقاييس والصياغة الملائمة لها وكذا صحة قياس كل متغير. حيث تم إجراء التعديلات اللازمة وفق ملاحظات المحكمين لتكون أكثر فهما بالنسبة لعينة الدراسة وأكثر دقة في قياس متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: التناسق الداخلي للثبات (Internal consistency reliability)

وهو نوع للثبات يستعمل للحكم على تناسق النتائج بين العبارات في نفس الاختبار، ويعتبر التناسق الداخلي المعيار الأول لتقييم النموذج القياسي، حيث يعتبر معيار ألفاكروباخ الأكثر استعمالاً والذي يقيم الثبات بالاعتماد على الترابطات بين المؤشرات الملاحظة بالنسبة للمتغيرات، ويقوم بافتراض أن جميع المؤشرات ثابتة على حد سواء (بمعنى أن جميع المؤشرات لها نفس التحميل بالنسبة للمتغير). لكن طريقة المربعات الصغرى الجزئية للنمذجة بالمعادلات البنائية PLS-SEM تعطي الأولوية للمؤشرات وفقاً للثبات الفردي لها، بالإضافة إلى أن ألفاكروباخ يعتبر حساساً إلى عدد العبارات الموجودة في المقياس، وعادة ما يقلل من تقدير التناسق الداخلي للثبات وبالتالي يمكن استعماله كمقياس (لكن متحفظ عليه) للتناسق الداخلي للثبات.

نتيجة لما تم ذكره عن معيار ألفاكروباخ، يعتبر الثبات المركب (Composite reliability) المقياس المناسب للتناسق الداخلي للثبات؛ حيث يأخذ بعين الاعتبار التحميلات الخارجية المختلفة لمؤشرات المتغير. تتغير قيم الثبات المركب بين 0 و 1 حيث أن القيم العليا تمثل مستوى أعلى للثبات. تعتبر القيم بين 0.6 و 0.7 مقبولة بالنسبة للبحوث الإستكشافية، في حين أن القيم بين 0.7 و 0.9 تعتبر مرضية في البحوث المطورة

¹ Naresh K. Malhotra, **Op.cit**, p.286

² المؤشرات: هي المشاهدات المقاسة بشكل مباشر (البيانات الخام) ، وهي العبارات الموضوعة في استمارة الإستبيان.

³ Joseph F. Hair, Jr et al, **Op.cit**, p.100.

نظرياً، أما القيم أكثر من 0.9 فهي قيم جيدة، لكن تلك التي تتعدى 0.95 فهي غير مقبولة نسبياً لأنها تدل على أن جميع مؤشرات المتغير تقيس نفس الظاهرة وبالتالي من غير المرجح على أنها تعطي مقياس سليم للمتغير. بالنسبة للقيم التي أقل من 0.6، فهي تدل على نقص التناسق الداخلي للثبات¹.

يوضح الجدول التالي التناسق الداخلي للثبات لجميع متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (21): التناسق الداخلي للثبات

المتغير	الثبات المركب	ألفا كروباخ
الأداء الاجتماعي	0.836	0.747
الأداء الاقتصادي	0.942	0.920
الأداء البيئي	0.887	0.813
البيئة والمجتمع	0.871	0.782
الزبائن	0.935	0.905
العمال	0.902	0.837
العمليات	0.950	0.922
القيادة	0.952	0.928
القيم	0.949	0.918
المساهمون	0.712	0.227
الموارد	0.964	0.950
الموردون	0.903	0.837
تقييم	0.914	0.873
تنفيذ	0.932	0.889
صياغة	0.926	0.889

المصدر: بالإعتماد على مخرجات Smart PLSv3

من خلال الجدول نلاحظ أنه جميع مقاييس المتغيرات هي أكبر من 0.7 بالنسبة للثبات المركب مما يدل على ثبوت المقاييس، وكذا بالنسبة لألفا كروباخ باستثناء متغير المساهمون، لكن لديه قيمة أعلى في الثبات المركب، وهو العنصر الأهم في نوع التحليل الإحصائي الذي سيتم به اختبار الفرضيات، وإمكانية الإعتماد عليه.

¹ Joseph F. Hair, Jr et al, **Op.cit**, p.102.

الفرع الثاني: الصدق التقاربي (Convergent Validity)

إن الصدق التقاربي هو مدى الترابط الإيجابي للمقياس مع المقاييس الأخرى البديلة لنفس المتغير. ولتقييم الصدق التقاربي، يستعمل الباحثون التحميلات الخارجية للمؤشرات (Outer loadings of the indicators)، بالإضافة إلى متوسط التباين المستخرج (Average variance extracted). يجب أن تكون التحميلات الخارجية للمؤشرات أعلى من 0.708 التي تمثل كم هو حجم التباين المشروح في عبارة من طرف المتغير، وتوصف بأنها التباين المستخرج من العبارة. بالنسبة للمؤشرات التي تقل عن 0.4 يجب حذفها من المقياس، وكذلك بالنسبة للقيم التي تتراوح بين 0.4 و 0.7 يتم حذفها إلا إذا كانت تقود إلى الرفع في الثبات المركب أو التأثير على صدق المحتوى. المقياس الثاني وهو متوسط التباين المستخرج AVE الذي يمثل مقدار التباين الذي يحتويه المتغير بالنسبة لمقدار التباين الذي يعود لخطأ القياس. إن القيم التي هي أعلى من 0.5 تعني أن المتغير يشرح أكثر من نصف التباين للمؤشرات التابعة له. أما بالنسبة للقيم أقل من 0.5، فهي تمثل وجود خطأ أكبر في العبارات بالنسبة للتباين المشروح من طرف المتغير. يوضح الجدول التالي متوسط التباين المستخرج من متغيرات الدراسة.

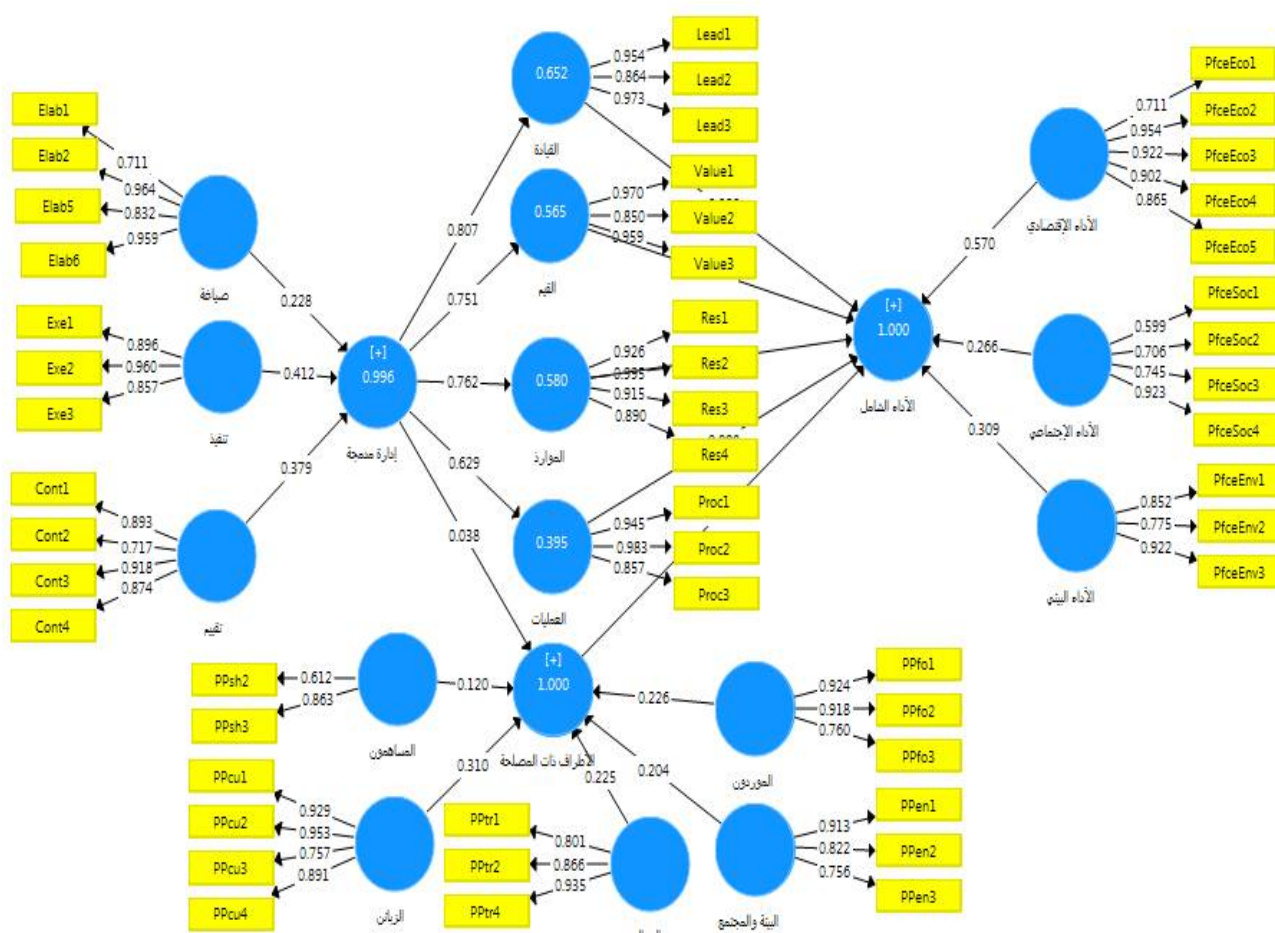
الجدول رقم (22): الصدق التقاربي

المتغير	متوسط التباين (AVE) المستخرج
الأداء الاجتماعي	0.566
الأداء الاقتصادي	0.766
الأداء البيئي	0.725
البيئة والمجتمع	0.694
الزبائن	0.784
العمال	0.755
العمليات	0.865
القيادة	0.868
القيم	0.861
المساهمون	0.559
الموارد	0.869
الموردون	0.758
تقييم	0.729
تنفيذ	0.820
صياغة	0.761

المصدر: بالإعتماد على مخرجات Smart PLSv3

نلاحظ أن جميع القيم هي أكبر من 0.5 لمتوسط التباين المستخرج بمعنى أن جميع المتغيرات تشرح أكثر من 50 بالمئة من التباين للمؤشرات التابعة لها وهي نتيجة توضح صدق المقاييس لهذه الطريقة الإحصائية. أما الشكل التالي فهو يظهر التحييلات الخارجية للمؤشرات التابعة لكل متغير.

الشكل رقم (14): التحييلات الخارجية للمؤشرات



المصدر: بالاعتماد على مخرجات Smart PLSv3

أظهرت النتائج وجود خمسة مؤشرات أقل من النسب المقبولة، بمعنى أنه كانت قيم تحميلاتها أقل من 0.7؛ فالنسبة للمؤشر الأول والثاني فكانا متعلقين بمتغير صياغة نظام الإدارة المدمجة، حيث تم حذفهما من النموذج، أما المؤشر الثالث فكان متعلقا بمتغير المساهمون الذي كانت قيمة تحميله 0.271، وتم حذفه كذلك من النموذج، أما المؤشر الرابع فكان أيضا متعلقا بمتغير المساهمون بقيمة تحميل تساوي 0.612 والذي لم يتم حذفه من النموذج وهذا لتجنب الرفع من قيمة متوسط التباين المستخرج للمتغير. أما المؤشر الخامس فكان خاصا بمتغير العمال وتم حذفه أيضا من النموذج. فيما يخص باقي المؤشرات للمتغيرات الأخرى فنلاحظ ارتفاعها، ما يدل نسبة تحميل جيدة تفسر المتغيرات المدروسة.

الفرع الثالث: الصدق المنفصل (Discriminant validity)

إن الصدق المنفصل هو مدى تميز متغير عن باقي المتغيرات الأخرى في الدراسة؛ أي بمعنى أن المتغير وحيد ويدرس ظاهرة ليست ممثلة في باقي المتغيرات الأخرى في النموذج. ولاختبار الصدق المنفصل يستعمل الباحثون معيار Fornell-Larcker الذي يقارن الجذور التربيعية لمتوسط التباين المستخرج لكل متغير مع حساب ارتباطه مع باقي المتغيرات الأخرى. يكون استعمال معيار Fornell-Larcker على شكل مصفوفة، إذ يجب أن يكون تحميل كل متغير مع نفسه أعلى من أي تحميل مع متغير آخر. يوضح الجدول التالي مصفوفة Fornell-Larcker لمتغيرات الدراسة وهي كما يلي:

الجدول رقم (23): مصفوفة Fornell-Larcker للصدق المنفصل

صياغة	تنفيذ	تقييم	الموارد	القيم	القيادة	العمليات	الأداء البيئي	الأداء الاقتصادي	الأداء الاجتماعي
الأداء الاجتماعي									0.752
الأداء الاقتصادي								0.875	0.500
الأداء البيئي							0.852	0.699	0.679
العمليات					0.930		0.316	0.533	0.734
القيادة				0.932		0.705	0.195	0.585	0.545
القيم				0.928	0.916	0.738	0.239	0.476	0.659
الموارد			0.932	0.872	0.769	0.739	0.370	0.412	0.682
تقييم		0.854	0.768	0.722	0.794	0.659	0.588	0.849	0.600
تنفيذ	0.905	0.948	0.737	0.780	0.844	0.668	0.458	0.833	0.544
صياغة	0.893	0.963	0.675	0.581	0.650	0.523	0.615	0.870	0.478

المصدر: بالإعتماد على مخرجات Smart PLSv3

ويمثل الجدول التالي كذلك مصفوفة Fornell-Larcker لمتغير الأطراف ذات المصلحة:

الجدول رقم (24): مصفوفة Fornell-Larcker للصدق المنفصل لمتغير الأطراف ذات المصلحة

	البيئة والمجتمع	الزبائن	العمال	المساهمون	الموردون
البيئة والمجتمع	0.833				
الزبائن	0.652	0.886			
العمال	0.603	0.752	0.869		
المساهمون	0.655	0.865	0.556	0.748	
الموردون	0.795	0.820	0.781	0.717	0.871

المصدر: بالإعتماد على مخرجات Smart PLSv3

من خلال الجدولين يتبين لنا أن جميع تحميل المتغيرات مع نفسها هي القيم الأعلى وهذا يبين أن المقاييس الخاصة بكل متغير تدرس ظواهر منفصلة عن المتغيرات الأخرى، باستثناء متغير التقييم الذي تبين قيمة تحميله أقل من متغيري الصياغة والتنفيذ، وهذا لا يعد مشكلة نظرا لكون هذا المتغير هو نتيجة للمسار الذي تتخذه الإدارة المدمجة عند تطبيقها.

المطلب الثالث: تقييم النموذج البنائي واختبار الفرضيات

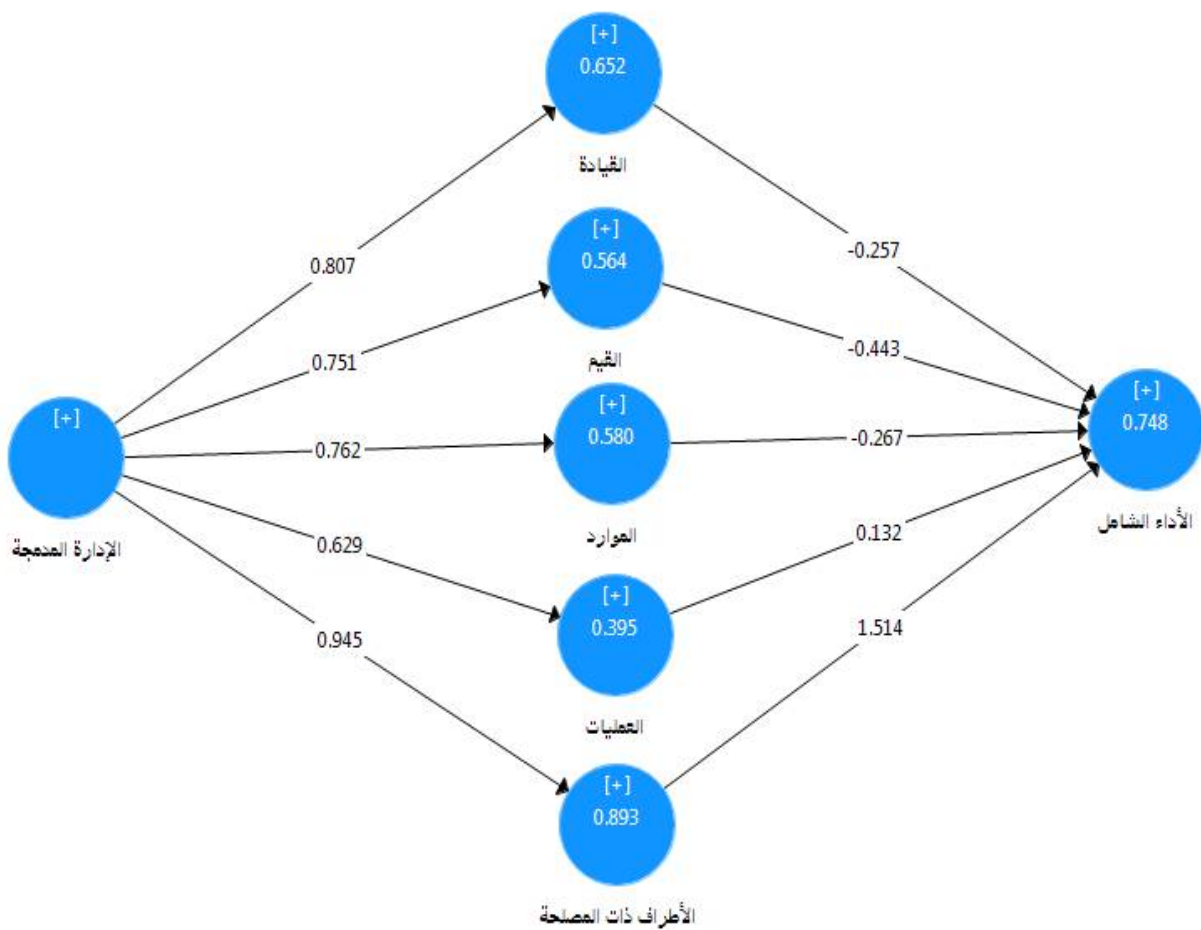
بمجرد التأكد من أن القياسات الخاصة بالنموذج القياسي ثابتة وصادقة، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي، وهذا ينطوي على دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين المتغيرات. للقيام بذلك يجب التأكد أولا من أن النموذج لا يحتوي على الارتباط الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة، ثم تقييم معاملات المسار للنموذج البنائي لفحص الانحدار بين المتغيرات المستقلة والتابعة في النموذج، وكذا فحص معامل التحديد للتأكد من قدرة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغيرات التابعة.

عند الانتهاء من فحص النموذج القياسي، نقوم باختبار الفرضيات الموضوعة ونقوم بتحليلها من خلال تحليل الوسيط بين المتغير المستقل للإدارة المدمجة والمتغير التابع للأداء الشامل، وكذلك تحليل المسار بين المتغير التابع، الوسيط والمستقل. تكون نتائج هذه الاختبارات على ثلاث حالات هي: إما نفي جميع الفرضيات (بمعنى رفض النموذج وبالتالي مسار الإدارة المدمجة ليست كمدخل للأداء الشامل لهذه المؤسسات)، أو قبول كل الفرضيات (بمعنى أن مسار الإدارة المدمجة للمؤسسات المدروسة يعتبر كمدخل للأداء الشامل)، أو قبول بعض الفرضيات ونفي البعض الآخر (بمعنى القبول الجزئي للنموذج الموضوع).

الفرع الأول: تقييم النموذج البنائي

تعتبر أول خطوة لتقييم النموذج البنائي هو فحص معاملات المسار لمعرفة قوة العلاقة السببية بين المتغيرات قيد الدراسة ومعامل التحديد الخاص بالمتغيرات التابعة لمعرفة مدى شرح هذه المتغيرات من قبل المتغيرات المسببة لها. يوضح الشكل التالي مخرجات البرنامج SmartPLS حول معاملات المسار التي تظهر في الخطوط المستقيمة بين المتغيرات، ومعاملات التحديد التي تظهر داخل الدوائر الخاصة بالمتغيرات التابعة.

الشكل رقم (15): معاملات المسار ومعامل التحديد R2



المصدر: بالاعتماد على مخرجات Smart PLSv3

1. معاملات المسار للنموذج البنائي¹: معاملات المسار هي عبارة عن معاملات الانحدار الخطي القياسي التي تبين قوة العلاقة السببية بين المتغير التابع، الوسيط والمستقل، كما أن معاملات المسار لها قيم قياسية بين -1 و +1، فالقيم القريبة من +1 تمثل علاقات إيجابية قوية (والعكس بالنسبة للقيم السالبة) التي تكون

¹ قد تتأثر معاملات المسار قليلاً نتيجة تجميع أبعاد المتغيرات في متغير وحيد، لكن تبقى النتائج واحدة على مستوى الاتجاه والدلالة.

دائماً ذات دلالة إحصائية؛ في حين كلما اقتربت قيم المعاملات من 0، كلما كانت العلاقة أضعف، وعادةً ما تكون القيم المنخفضة جداً القريبة من 0 غير هامة وليس لها دلالة إحصائية. كما يجب التنبيه أيضاً أنه يمكن في بعض الحالات أن تكون المعاملات أكبر من 1، والتي تعني وجود ارتفاع كبير في الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity في البيانات.

بالنسبة للمسارات من الإدارة المدمجة نحو مداخل الأداء، فنجد من خلال الشكل أنها كلها قوية خاصة فيما يتعلق بالأطراف ذات المصلحة التي تصل قيمتها إلى 0.945، هذا ما يدل على أن الإدارة المدمجة لها تأثير على مداخل الأداء من قيادة، قيم، موارد، عمليات وإدارة الأطراف ذات المصلحة. في حين نجد أن المسارات الموجهة من مداخل الأداء إلى الأداء الشامل فنجدها ضعيفة باستثناء الأطراف ذات المصلحة التي تعتبر قوية، كما نلاحظ أن هناك قيم سالبة أي بمعنى أنها عكسية، وهي القيادة، القيم والموارد. ومنه نستنتج أنه لا يوجد هناك تأثير لمداخل الأداء الخاصة بالإدارة المدمجة على الأداء الشامل باستثناء إدارة الأطراف ذات المصلحة.

2. معامل التحديد (قيمة R²): يستعمل معامل التحديد لقياس درجة دقة القدرة التنبؤية للنموذج، وتحسب بمربع الارتباط بين المتغير التابع والمستقل؛ التي من خلالها يمكن معرفة النسبة التي يساهم بها المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع، وتتراوح هذه النسبة بين 0 و 1، حيث كلما كانت النسبة مرتفعة دل على قدرة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع.

يتضح من الشكل رقم (15)، أن معاملات التحديد بالنسبة لمداخل الأداء مرتفعة نوعاً ما، ما يدل على أن الإدارة المدمجة تساهم في تفسير هذه المتغيرات الوسيطة بصفة كبيرة، حيث نجد أن الإدارة المدمجة تساهم بـ: 65.2 بالمئة في تفسير متغير القيادة، 56.4 بالمئة لمتغير القيم، 58 بالمئة في تفسير الموارد، 39.5 بالمئة في تفسير العمليات و 89.3 في تفسير إدارة الأطراف ذات المصلحة. في حين نجد أن مجموع المتغيرات الوسيطة قد ساهمت في تفسير متغير الأداء الشامل بنسبة 74.8 بالمئة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية التابعة لها، سنقوم بتحليل الوسيط الذي يشرح سبب العلاقة الموجودة بين المتغير التابع والمتغير المستقل. قبل بدأ التحليل يجب أولاً معرفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المستقلة والتابعة للتأكد من أن هناك علاقة مباشرة بدون وسيط، أو أن هناك توسط كلي أو جزئي بين المتغير التابع والمستقل.

1. اختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة: ظهر الجدول الآتي التأثيرات المباشرة بين المتغيرات بدون وجود وسيط يحكم العلاقة بينهما:

الجدول رقم (25): مجموع التأثيرات المباشرة

P Values	T Statistics	التأثيرات
0.000	23.691	الإدارة المدمجة - < القيادة
0.000	21.430	الإدارة المدمجة - < القيم
0.000	16.284	الإدارة المدمجة - < الموارد
0.000	5.884	الإدارة المدمجة - < العمليات
0.000	78.887	الإدارة المدمجة - < الأطراف ذات المصلحة
0.000	7.022	الإدارة المدمجة - < الأداء الشامل
0.181	1.341	القيادة - < الأداء الشامل
0.106	1.618	القيم - < الأداء الشامل
0.138	1.485	الموارد - < الأداء الشامل
0.576	0.559	العمليات - < الأداء الشامل
0.000	6.799	الأطراف ذات المصلحة - < الأداء الشامل

المصدر: بالإعتماد على مخرجات Smart PLSv3

من خلال الجدول يتضح أن الإدارة المدمجة لها تأثير مباشر على جميع متغيرات الدراسة سواء الوسيطة أو التابعة، هذا التأثير له قيم معنوية أقل من 0.05 بمعنى أن عند تطبيق الإدارة المدمجة فإن القيادة، القيم، الموارد، العمليات، والأطراف ذات المصلحة تتأثر بدورها على حسب تطبيقها. كما نلاحظ أيضا أن تأثير الإدارة المدمجة على إدارة الأطراف ذات المصلحة هو تأثير كبير والذي تعكسه القيمة الإحصائية T بـ 78.887، وكذلك التأثير الكبير على القيادة والقيم، والموضحة بـ: 23.691 و 21.430 على التوالي في القيم الإحصائية T. مانلاحظه أيضا، هو أن هناك تأثير مباشر من الإدارة المدمجة على الأداء الشامل ذات دلالة إحصائية (قيمة معنوية) مع 7.022 قيمة إحصائية T، وهذا يدل على أنه حتى وإن كان هناك تأثير للوسيط فسيكون تأثير جزئي، لأنه هناك تأثير مباشر بين الإدارة المدمجة والأداء الشامل.

بالنسبة للتأثيرات المباشرة بين المتغيرات الوسيطة والمتغير التابع فنلاحظ أن القيادة، القيم، الموارد والعمليات ليس لها أي تأثير مباشر ذو قيمة معنوية على الأداء الشامل الذي توضحه القيم المنخفضة لـ: T

والقيم المعنوية التي هي أكبر من 0.05. في حين نلاحظ أن هناك تأثير معنوي لإدارة الأطراف ذات المصلحة على الأداء الشامل بقيمة إحصائية T تساوي 6.799 بقيمة معنوية أقل من 0.05، والذي يعتبر التأثير الوحيد المباشر من المتغيرات الوسيطة نحو المتغير التابع.

بعد تحليل التأثيرات المباشرة، وجدنا أن الإدارة المدمجة لها تأثير مباشر على الأداء الشامل. في الجدول التالي سنحاول معرفة ما إذا كان هناك تأثير غير مباشر بمعنى وجود وسيط أو مجموعة متغيرات وسيطة تحكم أيضا العلاقة بين المتغيرين، وهذا ماسيوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (26): التأثيرات غير المباشرة

P Values	T Statistics	التأثيرات غير المباشرة
0.000	7.022	الإدارة المدمجة - < الأداء الشامل

المصدر: بالإعتماد على مخرجات Smart PLSv3

من خلال الجدول التالي نلاحظ هناك تأثير غير مباشر بين الإدارة المدمجة والأداء الشامل بقيمة إحصائية T تقدر بـ: 7.022 بقيمة معنوية أقل من 0.05، هذا مايدل على وجود تأثير جزئي لوسيط أو مجموعة متغيرات وسيطة تحكم العلاقة بين الإدارة المدمجة والأداء الشامل. وهذا مايثبت الآن أنه بإمكاننا مباشرة اختبار الفرضيات الجزئية التي وضعناها من قبل للتأكد من أن القيادة، القيم، الموارد، العمليات، إدارة الأطراف ذات المصلحة يمكن أن تكون متغيرات وسيطة تحكم العلاقة بين الإدارة المدمجة والأداء الشامل.

2. إختبار الفرضية الجزئية الأولى H1a: لاختبار الفرضية الجزئية الأولى التي تنص أنه تعتبر القيادة كمتغير وسيط في تأثير مسار الإدارة المدمجة على الأداء الشامل، سنقوم بتحليل الوسيط والذي يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم (27): تأثير وسيط متغير القيادة

P Values	T Statistics	الإدارة المدمجة - < القيادة - < الأداء الشامل
0.201	1.281	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات Smart PLSv3

من خلال النتائج، يتضح أن القيادة لا تتوسط تأثير الإدارة المدمجة على الأداء الشامل وذلك بالنظر للقيمة الإحصائية T (1.281) المنخفضة التي ليس لها أي دلالة معنوية (0.201) وهي أكبر من 0.05، إذ

تبين أن متغير القيادة لا يعتبر وسيطاً في هذه العلاقة. ومنه ننفي الفرضية الجزئية الأولى حيث لا تعتبر القيادة كمتغير وسيط في تأثير مسار الإدارة المدمجة على الأداء الشامل.

3. إختبار الفرضية الجزئية الثانية H1b: لاختبار الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على أنه تعتبر القيم كمتغير وسيط في تأثير مسار الإدارة المدمجة على الأداء الشامل، سنقوم بتحليل الوسيط والذي يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم (28): تأثير وسيط متغير القيم

P Values	T Statistics	
0.136	1.492	الإدارة المدمجة -> القيم -> الأداء الشامل

المصدر: بالإعتماد على مخرجات Smart PLSv3

من خلال النتائج، يتضح أن القيم لا تتوسط تأثير الإدارة المدمجة على الأداء الشامل وذلك بالنظر للقيمة الإحصائية T المنخفضة (1.492) التي ليس لها أي دلالة معنوية (0.136) حيث أنها أكبر من 0.05، إذ تبين أن متغير القيم لا يعتبر وسيطاً في هذه العلاقة. ومنه ننفي الفرضية الجزئية الثانية حيث لا تعتبر القيم كمتغير وسيط في تأثير مسار الإدارة المدمجة على الأداء الشامل.

4. إختبار الفرضية الجزئية الثالثة H1c: لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على أنه تعتبر الموارد كمتغير وسيط في تأثير مسار الإدارة المدمجة على الأداء الشامل، سنقوم بتحليل الوسيط والذي يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم (29): تأثير وسيط متغير الموارد

P Values	T Statistics	
0.144	1.462	الإدارة المدمجة -> الموارد -> الأداء الشامل

المصدر: بالإعتماد على مخرجات Smart PLSv3

من خلال النتائج، يتضح أن الموارد لا تتوسط تأثير الإدارة المدمجة على الأداء الشامل وذلك بالنظر للقيمة الإحصائية T المنخفضة (1.462) التي ليس لها أي دلالة معنوية (0.144) حيث أنها أكبر من

0.05، إذ تبين أن متغير الموارد لا يعتبر وسيطاً في هذه العلاقة. ومنه ننفي الفرضية الجزئية الثالثة حيث لا تعتبر الموارد كمتغير وسيط في تأثير مسار الإدارة المدمجة على الأداء الشامل.

5. إختبار الفرضية الجزئية الرابعة H1d: لاختبار الفرضية الجزئية الرابعة التي تنص أنه تعتبر العمليات كمتغير وسيط في تأثير مسار الإدارة المدمجة على الأداء الشامل، سنقوم بتحليل الوسيط والذي يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم (30): تأثير وسيط متغير العمليات

P Values	T Statistics	
0.672	0.424	الإدارة المدمجة - < العمليات - < الأداء الشامل

المصدر: بالإعتماد على مخرجات Smart PLSv3

من خلال النتائج، يتضح أن العمليات لا تتوسط تأثير الإدارة المدمجة على الأداء الشامل وذلك بالنظر للقيمة الإحصائية T المنخفضة (0.424) التي ليس لها أي دلالة معنوية (0.672) حيث أنها أكبر من 0.05، إذ تبين أن متغير العمليات لا يعتبر وسيطاً في هذه العلاقة. ومنه ننفي الفرضية الجزئية الرابعة حيث لا تعتبر العمليات كمتغير وسيط في تأثير مسار الإدارة المدمجة على الأداء الشامل.

6. إختبار الفرضية الجزئية الخامسة H1e: لاختبار الفرضية الجزئية الخامسة التي تنص على أنه تعتبر الأطراف ذات المصلحة كمتغير وسيط في تأثير مسار الإدارة المدمجة على الأداء الشامل، سنقوم بتحليل الوسيط والذي يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم (31): تأثير متغير الأطراف ذات المصلحة

P Values	T Statistics	
0.000	6.895	الإدارة المدمجة - < الأطراف ذات المصلحة - < الأداء الشامل

المصدر: بالإعتماد على مخرجات Smart PLSv3

من خلال النتائج، يتضح أن الأطراف ذات المصلحة تتوسط تأثير الإدارة المدمجة على الأداء الشامل وذلك بالنظر للقيمة الإحصائية T (6.895) ذات الدلالة معنوية (0.000) حيث أنها أقل من 0.05، إذ تبين

أن متغير الأطراف ذات المصلحة يعتبر فعلا وسيطا في هذه العلاقة. ومنه نأكد الفرضية الجزئية الخامسة حيث تعتبر الأطراف ذات المصلحة كمتغير وسيط في تأثير مسار الإدارة المدمجة على الأداء الشامل.

من خلال ماتم عرضه في اختبار الفرضيات الجزئية يمكن تلخيص نتائج هذه الإختبارات في الجدول التالي الذي بواسطته سيتم شرح الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم (32): مجموع تأثيرات المتغيرات الوسيطة

P Values	T Statistics	
0.201	1.281	الإدارة المدمجة - < القيادة - < الأداء الشامل
0.136	1.492	الإدارة المدمجة - < القيم - < الأداء الشامل
0.144	1.462	الإدارة المدمجة - < الموارد - < الأداء الشامل
0.672	0.424	الإدارة المدمجة - < العمليات - < الأداء الشامل
0.000	6.895	الإدارة المدمجة - < الأطراف ذات المصلحة - < الأداء الشامل

المصدر: بالإعتماد على مخرجات Smart PLSv3

من خلال النتائج الموضحة نجد أن متغير الأطراف ذات المصلحة هو المتغير الوسيط الوحيد في علاقة تأثير الإدارة المدمجة على الأداء الشامل، في حين باقي المتغيرات من قيادة، قيم، موارد وعمليات لا تعتبر متغيرات وسيطة في هذه العلاقة. ومنه نرفض جزء من الفرضية الرئيسية فيما يخص هذه المتغيرات ونقبل الجزء الباقي المتعلق بالأطراف ذات المصلحة.

يتضح لنا من هذه الدراسة أن الإدارة المدمجة لها تأثير مباشر وغير مباشر على الأداء الشامل، وأن التأثير غير المباشر يتوسطه الإهتمام بالأطراف ذات المصلحة؛ بمعنى أنه تعتبر الإدارة المدمجة كمدخل للأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية من خلال الإهتمام بالأطراف ذات المصلحة.

خلاصة الفصل

أثبتت الدراسة أن هناك تقدم ملحوظ للتأطير التشريعي والتنظيمي المتعلق بأبعاد الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية، فالبرغم من بعض العوائق المتعلقة بالحالة الإقتصادية للبلد، إلا أنه هناك إدراك من طرف المؤسسات والحكومة بأهمية هذه الجوانب وتطبيقها من أجل إشباع الأطراف ذات المصلحة. كما تطرق هذا الفصل إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهذا بالإعتماد على التحليل الإحصائي المعتمد على المربعات الصغرى الجزئية، ووصلت الدراسة إلى وجود ثبات ومصادقية للأداة المستعملة. كما أظهرت أيضا من خلال التحليل الوصفي أن المؤسسات المدروسة لها اتجاهات موحدة وغير مختلفة كثيرا عن بعضها حول معظم فقرات الإستبيان.

فيما يتعلق بالنموذج القياسي فمعظم المؤشرات كان لها تحميل مرتفع مع الأجزاء التي تنتمي إليها باستثناء البعض، الذي تم إلغائه من أجل ضمان التناسق الكلي للنموذج. أما النموذج البنائي، فقد أثبت أن هناك علاقة سببية بين تطبيق الإدارة المدمجة والتأثير على مداخل الأداء للإدارة المدمجة. في حين أنه لا توجد هناك علاقة سببية بين مداخل الأداء باستثناء الإهتمام بالإطراف ذات المصلحة. كما أثبتت الدراسة أن متغير الإهتمام بالأطراف ذات المصلحة يتوسط العلاقة السببية بين الإدارة المدمجة والأداء الشامل، في حين أثبتت باقي المتغيرات أنها لا تتوسط العلاقة بينهما.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحليل العلاقة بين تطبيق نظام الإدارة المدمجة في المؤسسات الجزائرية ومجموعة من العناصر التي تعتبر كمدخل لتحسين الأداء، وكذا محاولة معرفة ما إذا كانت هذه العناصر فعلا تعتبر أساسا لتحقيق الأداء الشامل. وللوصول إلى هذه الأهداف، تم القيام بدراسة أسس نظام الإدارة المدمجة، مكوناته وكيفية تطبيقه من خلال مجموعة من الخطوات والنماذج المستعملة. كذلك تمت دراسة ماهية الأداء الشامل والسبل المستعملة لتحقيقه؛ حيث تم استخلاص مجموعة من المبادئ والعوامل التي يوفرها نظام الإدارة المدمجة والتي تعتبر كمدخل لتحسين هذا الأداء الشامل. من خلال هذه الخطوة، تم وضع نموذج لهذه الدراسة يقوم على ماتم تناوله سابقا في جزئها النظري، ثم اختباره إحصائيا على مجموعة من المؤسسات الجزائرية. وعلى ضوء هذه الدراسة، تم استخلاص جملة من النتائج على المستويين النظري والتطبيقي وكذا توصيات وآفاق الدراسة:

أولا: نتائج الجانب النظري

- للأداء الشامل مجموعة من الأبعاد هي: البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي؛ حيث تتأثر هذه الأبعاد بعدة عوامل كالقيادة والرؤية، المرونة في التغيير والانفتاح تجاه البيئة الخارجية. هذه العوامل بدورها تتأثر بمدى سلامة تطبيق نظام الإدارة المدمجة في المؤسسة؛
- هناك العديد من نماذج وطرق لقياس وتحسين الأداء أهمها: نموذج الجائزة الأوربية للأداء المتميز، ونموذج الأداء لمالكوم بالدريج وبطاقة الأداء المتوازن؛
- يقوم نظام الإدارة المدمجة على مدخل النظم الذي يعتبر أساسيا للإدارة وهذا لإزالة التعقيد والتشعبات الموجود في العلاقة بين جميع المكونات والعناصر التي تؤثر وتتأثر بالمؤسسة؛
- يعتمد النظام الإداري في تكوينه على مدخل العمليات، إذ تعتبر العملية كالخلية الأساسية له، وهي مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، تقوم بتحويل عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات، ويساعد منظور العملية بربط كل أجزاء التنظيم مع بعضها البعض، ويزيد من فهم العاملين للنظام كله؛
- تم تطوير مواصفات قياسية عالمية من أجل تقييس مجموعة من الأنظمة الإدارية، هذه الأنظمة كانت فيما بعد من مكونات نظام الإدارة المدمجة. وظهرت هذه المواصفات بالإعتماد على أحسن التطبيقات الموجودة من أجل تسهيل صياغة، تنفيذ وتقييم النظام الإداري؛
- تعتبر هذه المواصفات كتوجيهات إدارية مرنة تقوم المؤسسة بتطبيقها وفقا لطبيعتها وأنشطتها، حيث أن تطبيق هذه المواصفات أو الأنظمة حرفيا أو بصفة ثابتة لا يعني بتاتا أنها سترفع من أداء المؤسسة، بل يعني

ذلك أن المؤسسة قامت بالإجراءات والطرق الصحيحة التي يمكن أن ترفع من أدائها إذا ما طبقت وحوّرت وفق أهدافها وأنشطتها؛

– غالبا يتكون نظام الإدارة المدمجة من ثلاث أنظمة فرعية هي: نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، وتركز هذه الأنظمة كلها على مبدأ التحسين المستمر، كما أن لها قواسم مشتركة في الإجراءات والطرق الخاصة بالصياغة والتنفيذ والمراقبة، الأمر الذي يسهل دمج هذه الأنظمة كلها في نظام واحد يسعى إلى تحقيق الأهداف المطلوبة وتحقيق الأداء المنشود؛

– لا توجد هناك طريقة أو مبدأ موحد يجمع الأنظمة بصفة معينة، بل تخضع لمجموعة من العوامل متعلقة بماهية الأنظمة الموجودة، طبيعة نشاط المؤسسة، ورغبتها في درجة ونمط الإدماج الذي تريده. كما يجب جعل النظام قابلا لإدخال عناصر جديدة أو أنظمة أخرى إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك، ولا يمكن جعله مغلقا غير قابل للتغيير؛

– يقوم مسار الإدارة المدمجة على صياغة تنفيذ وتقييم النظام، وذلك بالإعتماد على نماذج معينة للإدماج ومدخل العمليات. كما تقاد الإدارة المدمجة من خلال مجموعة من المؤشرات ولوحات القيادة لمتابعة أداء المؤسسة وتوجيهه؛

– تساهم الإدارة المدمجة في تحسين الأداء عن طريق: تحسين نمط القيادة، القيم، التقليس والتوجيه الفعال للموارد، إدارة العمليات والإهتمام بالأطراف ذات المصلحة.

ثانيا: نتائج الجانب التطبيقي

– هناك تطور ملحوظ للتأطير التشريعي والتنظيمي المتعلق بأبعاد الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية، فالبرغم من بعض العوائق المتعلقة بالحالة الإقتصادية للبلد، إلا أن هناك إدراك من طرف المؤسسات والحكومة في أهمية هذه الجوانب وتطبيقها؛

– هناك جزء كبير من المؤسسات الجزائرية التي لم تستوفي المتطلبات الحقيقية للجودة وإدارتها، وهذا راجع إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي: غياب التنافسية والمنافسة بين المنتجات، عدم الإهتمام الكبير بوظيفة الجودة من طرف الإدارات العليا، ضعف أو عدم وجود المراقبة على مستوى الإنتاج؛

– على الرغم من أن تشريعات الصحة والسلامة المهنية مطبقة؛ فإنه هناك نقص في وسائل تطبيقها الفعلية على مستوى المعلومات والتدريب والتواصل بين مختلف الأطراف؛

– تبين من خلال التحليل الإحصائي الوصفي أن معظم المؤسسات التي تطبق نظام الإدارة المدمجة هي مؤسسات صناعية ومؤسسات كبيرة الحجم، كما أن معظم المؤسسات لها ثلاثة أنظمة في نظامها الإداري

- الدمج وهي الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية؛
- تبين من خلال الدراسة أن من معظم الصعوبات التي تواجهها المؤسسات عند تطبيق نظام الإدارة المدمجة هي مقاومة التغيير ونقص الموارد والكفاءات؛
- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة تأثير معنوية لنظام الإدارة المدمجة على القيادة، القيم، الموارد، العمليات والأطراف ذات المصلحة؛ في حين أنه ليس هناك أي علاقة تأثير معنوية لهذه المتغيرات على الأداء الشامل للمؤسسات المدروسة باستثناء الأطراف ذات المصلحة؛
- توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر وغير مباشر لنظام الإدارة المدمجة على الأداء الشامل، حيث أن التأثير غير المباشر يتوسطه الاهتمام بالأطراف ذات المصلحة؛ بمعنى أنه تعتبر الإدارة المدمجة كمدخل للأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية من خلال الاهتمام بالأطراف ذات المصلحة؛ في حين باقي المتغيرات من قيادة، قيم، موارد وعمليات لا تعتبر متغيرات وسيطة في هذه العلاقة.

التوصيات

- من خلال النتائج السابقة، النظرية منها والتطبيقية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمتمثلة فيما يلي:
- الاهتمام بمدخل العمليات، إذ أنه من خلال النتائج تبين أن معظم المؤسسات لاتفهم فحوى هذا المدخل وكيفية تطبيقه على الرغم من أنه يعتبر القاعدة الأساسية لنظام الإدارة المدمجة وأي نظام إداري آخر، هذا الاهتمام يكوم من خلال الدورات التكوينية للعمال والعمل على إيضاح المدخل بدلا من الاهتمام بالتقسيم الوظيفي لأنشطة المؤسسة؛
- يجب أن تكون الإدارة العليا ملتزمة بتنفيذ النظام المدمج، وتحسيس المدراء بأهمية النظام، إذ يظهر من خلال النتائج ضعف متوسط متغير القيادة أن المدراء ضعيفي الحس بالقيادة وأنهم مجرد مدراء يطبقون الإجراءات، دون إلهام العمال بالتحسين المستمر؛
- الحذر من تطبيق المواصفات القياسية بدون تكييفها مع وضع المؤسسة وطبيعتها، الذي قد يؤدي إلى مشاكل بيروقراطية، خاصة فيما يتعلق بالوثائق والمسؤوليات؛
- تطبيق بعض أدوات التحسين المستمر بغير عجلة ديمنج مثل منهج كايزن، مخطط إيشيكاوا وغيرها، مع ضرورة وضع لوحات قيادة لقياس الأداء إلى جانبها، لأن هذه الأدوات هي تطبيقية أكثر من كونها نظرية.

آفاق الدراسة

قدمت هذه الدراسة بعضا من جوانب أهمية استعمال نظام الإدارة المدمجة، كما أغفلت عن العديد من الجوانب الأخرى سواء المتعلقة بأهميتها أو بكيفية تطبيقها، وهناك العديد من الأسئلة التي تفتح آفاقا جديدة نتيجة لهذه الدراسة والتي يمكن أن نذكر منها:

- مقارنة فعالية الإستراتيجيات والنماذج المستعملة في دمج الأنظمة الإدارية؛
- دراسة التوجه العام للمؤسسات الجزائرية في تطبيق نظام الإدارة المدمجة؛
- دراسة استكشافية لعوامل نجاح تطبيق الإدارة المدمجة؛
- كيفية استعمال الإدارة المدمجة كجزء في التنمية المستدامة للمؤسسة؛

الملاحق

الملحق رقم (1): نموذج الإستمارة المستخدمة في الدراسة

Questionnaire

Dans le cadre d'une thèse de doctorat en sciences de gestion, à l'université de Sétif, je souhaiterais vous poser quelques questions simples et fermées relative au **systeme du management intégré** dans votre entreprise.

L'objectif de ce questionnaire est **d'évaluer la démarche du management intégré comme une approche à la performance globale des entreprises Algérienne**. Ce questionnaire devrait prendre environ 10 minutes à compléter.

Si vous voulez une copie de l'étude ou si vous avez des questions sur la façon dont l'étude est menée, veuillez contacter:

Charefeddine MOUMEN

Téléphone: 0696 62 99 42

E-mail: karim05@live.fr

Veillez s'il vous plaît répondre aux questions suivantes:

1. Nom de votre entreprise:

2. Votre Poste (Fonction) actuel dans l'entreprise:

3. La nature de l'activité de l'entreprise :

- ☐ Industriel ☐ Commercial ☐ Agricole ☐ Service

4. La Taille de l'entreprise

- ☐ Grande ☐ Moyenne ☐ Petite

5. Quels sont les systèmes de management existants dans l'entreprise?

- ☐ Qualité (ISO9001)
☐ Environnement (ISO14001)
☐ Santé et sécurité au travail (OHSAS18001)
☐ Autres (mentionnez-les s'il vous plaît) :

6. Quelle forme d'intégration des systèmes de management est adopté dans votre entreprise:

- ☐ Les systèmes de management sont indépendants mais compatibles (même s mode et structure dans tous les systèmes)
☐ Les systèmes sont indépendants mais avec des éléments communs tels que: contrôle de documents, audit interne ...
☐ Les systèmes sont indépendants avec un système de management prédominant (par exemple, le système qualité)
☐ Les systèmes de management sont entièrement intégrés dans un seul système
☐ Autres (mentionnez-le s'il vous plaît) :

7. Quels sont les principaux obstacles à l'intégration des systèmes de management?

- ☐ Il n'y a pas de méthodologie ou de modèle général pour l'intégration des systèmes
☐ Le manque d'engagement de la haute direction
☐ Résistance au changement
☐ Manque de ressources et / ou de compétences
☐ L'audit des systèmes sont menées indépendamment et séparément
☐ Autres (mentionnez-le s'il vous plaît) :

8. Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'acco rd	Tout à fait d'accord
La démarche du management intégré					
I: Formulation du système de management intégré					
L'entreprise élabore une politique unique pour tous les systèmes de management y compris les objectifs et les stratégies de ces systèmes					
L'entreprise a un système intégré de documentation					
L'entreprise a un système intégré de planification					
L'entreprise a un système intégré de responsabilités					
Notre politique est communiquée à toutes les parties prenantes					
Chaque processus dans l'entreprise doit être compatible avec toutes les exigences des systèmes management.					
II: Mise en œuvre du système de management intégré					
L'entreprise étudie et améliore toujours tous ses produits, services et processus					
L'entreprise adopte la roue de l'amélioration continue (roue de Deming) pour surveiller et améliorer ses processus					
L'entreprise utilise des indicateurs clés de performance pour suivre la gestion de ses processus					
III: Évaluation du système de management intégré					
L'entreprise mesure la performance du système intégré					
L'entreprise prend en compte les points de vue des parties prenantes sur la performance du système de management intégrée					
L'entreprise a un système d'audit interne intégré					
La revue de direction se fait sur les divers objectifs liés aux systèmes de management					

9. Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes

Les approches de performance par le système intégré	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
I: Leadership					
Les managers sont très intéressés pour formuler la mission, les objectifs et les plans pour le système de gestion intégrée					
Les managers anticipent les changements qui peuvent survenir et élaborent des plans pour les accommoder					
Il y a de la confiance dans les managers par les travailleurs et ils les considèrent comme des modèles et mettent en œuvre leurs décisions					
II: Les Valeurs					
Les objectifs de l'entreprise (ou mission ou vision) inspirent les travailleurs à travailler avec enthousiasme.					
L'entreprise définit clairement les valeurs fondamentales, y compris les principes d'éthique pour guider les comportements					
L'entreprise écoute et respecte toutes les opinions tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, et cherche à promouvoir un traitement décent pour tous.					
III: Ressources					
Toutes les ressources humaines sont exploitées pour le fonctionnement du système de gestion intégrée					
Toutes les ressources financières sont exploitées pour le fonctionnement du système de gestion intégrée					
Toutes les ressources matérielles sont exploitées pour le fonctionnement du système de gestion intégrée					
L'entreprise identifie et fournit les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs du système de gestion intégrée					
IV : Les processus					
Le concept du client interne (c'est-à-dire la personne ou le processus suivant dans la cartographie des processus) est bien compris dans l'entreprise par tous les employés					
L'amélioration continue est assurée par les pilotes des processus dans l'entreprise					
Les pilotes des processus ont une bonne compréhension des entrées et des sorties de leurs processus ainsi que les clients internes et externes					

10. Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes

V: Les Parties prenantes	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Actionnaires ou propriétaires					
L'entreprise identifie et analyse les principales exigences des actionnaires / propriétaires					
La Société identifie les actions des actionnaires et analyse les effets positifs et négatifs qui peuvent en découler.					
L'entreprise travaille pour réaliser le plus grand bénéfice possible.					
Les Clients					
Les exigences principales des clients sont déterminées					
L'entreprise surveille et évalue la satisfaction de ses clients de façon permanente					
Les produit s/ services sont conçu selon les besoins du client					
L'entreprise assurer le suivi et le traitement des plaintes des clients, quelle que soit la méthode de leur soumission					
Travailleurs					
L'entreprise dispose d'un système d'évaluation transparent et efficace qui permet au personnel d'être reconnu et récompensé pour ses efforts.					
L'entreprise travaille pour assurer la sécurité des travailleurs et éviter les accidents					
L'entreprise mène des enquêtes périodiques pour identifier les niveaux de satisfaction des travailleurs					
L'entreprise prend des mesures pour encourager l'initiative et la créativité parmi les travailleurs					
Fournisseurs					
L'entreprise dispose d'informations détaillées sur la performance de ses fournisseurs.					
L'entreprise définit les conditions et les exigences économiques, sociales et environnementales lors des appels d'offres ou de la soumission des commandes aux fournisseurs.					
L'entreprise a des contrats à long terme avec ses fournisseurs et tient à respecter les conventions conclues entre eux					
Environnement et société					
L'entreprise mène des études sur l'impact environnemental direct et					

indirect de son activité					
L'entreprise donne intérêt aux réactions de l'opinion publique et des médias liées à ses activités					
L'entreprise utilise des techniques appropriées pour éviter les causes de la pollution de sols, de l'air et de l'eau, et l'élimination des déchets					

11. Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes

La Performance globale	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
I: la performance économique					
Les coûts totaux dans l'entreprise ont diminué de manière significative					
Les bénéfices de l'entreprise sont en constante augmentation					
Le chiffre d'affaires de l'entreprise est en constante augmentation					
La satisfaction du client évolue constamment					
Le nombre de conflits avec les fournisseurs diminue constamment					
II: la performance sociale					
Le moral des travailleurs est élevé					
La situation en matière de santé et de sécurité au travail dans l'entreprise est excellente					
Le taux d'absence des travailleurs dans l'établissement est faible					
Les conflits de nature sociale dans l'entreprise sont très faibles					
III: Performance environnementale					
La réputation de l'organisation est bonne en ce qui concerne le respect de l'environnement auprès des parties prenantes et de la société dans son ensemble					
Le processus de recyclage des déchets dans l'entreprise est excellent					
Les impacts environnementaux négatifs de l'entreprise diminuent constamment					

الملحق رقم (2): أوجه التوافق بين المواصفات القياسية

Article/ Paragraphe	OHSAS 18001	Article/ Paragraphe	ISO 14001 : 2004	Article/ Paragraphe	ISO 9001 : 2000
1	Domaine d'application	1	Domaine d'application	1	Domaine d'application
2	Publications de référence	2	Références normatives	2	Références normatives
3	Termes et définitions	3	Termes et définitions	3	Définitions
4	Éléments du système de management de la santé et de la sécurité au travail	4	Exigences du système de management environnemental	4	Exigences relatives au système de management de la qualité
4.1	Exigences générales	4.1	Exigences générales	4.1	Exigences générales (approche processus)
4.2	Politique de santé et de sécurité au travail	4.2	Politique environnementale	5.3	Politique qualité
4.3	Planification	4.3	Planification	5.4	Planification
4.3.1	Planification de l'identification des dangers, de l'évaluation du risque et de la maîtrise du risque	4.3.1	Aspects environnementaux	5.2	Écoute client
4.3.2	Exigences légales et autres exigences	4.3.2	Exigences légales et autres exigences	7.2.2	Revue des exigences
4.3.3	Objectifs	4.3.3	Objectifs, cibles et programme	5.41	Objectifs qualité
4.3.4	Programme(s) de management de la santé et de la sécurité au travail	4.3.3	Objectifs, cibles et programme	5.42	Planification du SMQ
4.4	Mise en œuvre et fonctionnement	4.4	Mise en œuvre et fonctionnement	4.1	Exigences générales
				4.7	Réalisation du produit
4.4.1	Structure et responsabilité	4.4.1	Ressources, rôles et responsabilité	5.1	Engagement de la direction
				5.2	Représentant de la direction
				5.5	Responsabilité, autorité et communication

Article/ Paragraphe	OHSAS 18001	Article/ Paragraphe	ISO 14001	Article/ Paragraphe	ISO 9001
4.4.2	Formation, sensibilisation et compétence	4.4.2	Formation, sensibilisation et compétence	6.2 6.2.2	Ressources humaines Compétence, sensibilisation et fonction
4.4.3	Consultation et communication	4.4.3	Communication	5.5.3	Communication interne
				7.2.3	Communication avec le client
4.4.4	Documentation	4.4.4	Documentation	4.2	Exigences relatives à la documentation
4.4.5	Maîtrise des documents et des données	4.4.5	Maîtrise de la documentation	4.2.3	Maîtrise des documents et des données
4.4.6	Maîtrise opérationnelle	4.4.6	Maîtrise opérationnelle	7.1 7.2 7.3 7.4 7.5 7.6	Planification Processus relatifs aux clients Conception et développement Achats Production et préparation du service Maîtrise des dispositifs de surveillance et des mesures
Article/ Paragraphe	OHSAS 18001	Article/ Paragraphe	ISO 14001 : 2004	Article/ Paragraphe	ISO 9001 : 1994
4.4.7	Prévention des situations d'urgence et capacité à réagir	4.4.7	Prévention et réponse aux situations d'urgence	8.3	Maîtrise du produit NC (après livraison)
4.5	Contrôle et action corrective	4.5	Contrôle	8.5.2	Action corrective
				8.5.3	Action préventive
4.5.1	Mesure et surveillance des performances	4.5.1 4.5.2	Surveillance et mesurage Évaluation de la conformité	8.2.3 8.2.4 8.2.1 8.4	Surveillance, mesure des processus Surveillance processus du produit Satisfaction du client Analyse de données
				7.6	Nature des dispositifs de surveillance
4.5.2	Accidents, incidents, non-conformités, actions correctives et actions préventives	4.5.3	Non-conformité, action corrective et action préventive	8.3 8.5.3	Maîtrise du produit non conforme Actions correctives et actions préventives
4.5.3	Enregistrements et gestion des enregistrements	4.5.4	Maîtrise des enregistrements	4.2.4	Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité
4.5.4	Audit	4.5.5	Audit interne	8.2.2	Audits qualité internes
4.6	Revue de direction	4.6	Revue de direction	5.6	Revue de direction

Source: Florence Gillet-Goinard, **Bâtir un système intégré**, Éditions d'Organisation, Paris, 2006, pp.205-209

الملحق رقم (3): معامل الالتواء والتفرطح لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives					
	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
Elab1	44	-1,531	,357	,891	,702
Elab2	44	-2,495	,357	5,010	,702
Elab3	44	-1,599	,357	1,348	,702
Elab4	44	-1,969	,357	2,775	,702
Elab5	44	-1,033	,357	-,673	,702
Elab6	44	-1,856	,357	2,791	,702
Exe1	44	-1,152	,357	-,007	,702
Exe2	44	-1,700	,357	2,195	,702
Exe3	44	-,025	,357	-,134	,702
Cont1	44	-,961	,357	,401	,702
Cont2	44	-,749	,357	-1,073	,702
Cont3	44	-2,254	,357	4,328	,702
Cont4	44	-2,438	,357	4,940	,702
Lead1	44	-,666	,357	-,629	,702
Lead2	44	-,205	,357	-1,064	,702
Lead3	44	-,665	,357	-,775	,702
Value1	44	-,256	,357	-1,359	,702
Value2	44	,138	,357	-1,238	,702
Value3	44	-,337	,357	-1,297	,702
Res1	44	-,485	,357	-1,083	,702
Res2	44	-,510	,357	-1,064	,702
Res3	44	-,481	,357	-,378	,702
Res4	44	-,398	,357	-,813	,702
Proc1	44	-,398	,357	-,813	,702
Proc2	44	,131	,357	-,987	,702
Proc3	44	-,682	,357	-,436	,702
PPsh1	44	-,587	,357	1,125	,702
PPsh2	44	-,156	,357	-,286	,702
PPsh3	44	-2,438	,357	4,940	,702
PPcu1	44	-,496	,357	-1,161	,702
PPcu2	44	-,761	,357	-,587	,702
PPcu3	44	-,047	,357	-1,086	,702
PPcu4	44	-1,364	,357	1,024	,702
PPtr1	44	-,507	,357	-1,194	,702
PPtr2	44	-1,152	,357	-,007	,702

PPtr3	44	-,169	,357	-1,251	,702
PPtr4	44	,187	,357	-,456	,702
PPfo1	44	,389	,357	-1,034	,702
PPfo2	44	-,347	,357	-1,345	,702
PPfo3	44	,657	,357	-,650	,702
PPen1	44	-,589	,357	-,278	,702
PPen2	44	-1,013	,357	,373	,702
PPen3	44	,110	,357	-,717	,702
PfceEco1	44	-,790	,357	,133	,702
PfceEco2	44	-1,590	,357	2,457	,702
PfceEco3	44	-1,615	,357	2,123	,702
PfceEco4	44	-1,221	,357	,475	,702
PfceEco5	44	-1,262	,357	1,421	,702
PfceSoc1	44	-,259	,357	-,552	,702
PfceSoc2	44	-,478	,357	,017	,702
PfceSoc3	44	,829	,357	-,357	,702
PfceSoc4	44	,259	,357	-,552	,702
PfceEnv1	44	-,911	,357	,641	,702
PfceEnv2	44	-,587	,357	1,125	,702
PfceEnv3	44	-1,120	,357	,066	,702
N valide (listwise)	44				

المصدر: بالإعتماد على برنامج SPSS

فهرس الجداول والأشكال والملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	تصنيف مقاييس الأداء	24
2	ملخص عن تصنيف أنظمة الإدارة المدمجة	126
3	الأداء الشامل على المستوى الجزئي لنظام الإدارة المدمجة	132
4	تغطية الصحة والسلامة المهنية في التشريع الجزائري	152
5	متغيرات الدراسة	158
6	مقياس Likert الخماسي	159
7	أسباب تطبيق المربعات الصغرى الجزئية	163
8	خصائص المؤسسات محل الدراسة	162
9	خصائص نظام الإدارة المدمجة في المؤسسات المدروسة	164
10	توجه المؤسسات المدروسة نحو بعد صياغة نظام الإدارة المدمجة	165
11	توجه المؤسسات المدروسة نحو بعد تنفيذ الإدارة المدمجة	166
12	توجه المؤسسات المدروسة نحو بعد تقييم نظام الإدارة المدمجة	167
13	توجه المؤسسات المدروسة نحو متغير القيادة	168
14	توجه المؤسسات المدروسة نحو متغير القيم	168
15	توجه المؤسسات المدروسة نحو متغير الموارد	169
16	توجه المؤسسات المدروسة نحو متغير العمليات	170
17	توجه المؤسسات المدروسة نحو متغير الأطراف ذات المصلحة	170
18	توجه المؤسسات المدروسة نحو بعد الأداء الاقتصادي	171
19	توجه المؤسسات المدروسة نحو بعد الأداء الاجتماعي	172
20	توجه المؤسسات المدروسة نحو بعد الأداء البيئي	172
21	التناسق الداخلي للثبات	176
22	الصدق التقاربي	178
23	مصفوفة Fornell-Larcker للصدق المنفصل	180
24	مصفوفة Fornell-Larcker للصدق المنفصل لمتغير الأطراف ذات المصلحة	181
25	مجموع التأثيرات المباشرة	184
26	التأثيرات غير المباشرة	185
27	تأثير وسيط متغير القيادة	185
28	تأثير وسيط متغير القيم	186
29	تأثير وسيط متغير الموارد	186
30	تأثير وسيط متغير العمليات	187
31	تأثير متغير الأطراف ذات المصلحة	187
32	مجموع تأثيرات المتغيرات الوسيطة	188

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج تحسين الأداء	22
2	النظام الإداري للتحسين المستمر للأداء	59
3	العملية	60
4	هرم الوثائق	61
5	أوجه التشابه في هيكلية الأنظمة الإدارية	110
6	السياسة في النظام الإداري المدمج	117
7	صياغة سياسة نظام الإدارة المدمجة	118
8	خريطة العمليات	120
9	العملية في نظام الإدارة المدمج	122
10	النموذج النظامي للإدارة المدمجة	128
11	النموذج التناسقي	130
12	فعالية نظام الإدارة المدمجة	139
13	النموذج المفهومي للدراسة	153
14	التحليلات الخارجية للمؤشرات	179
15	معاملات المسار ومعامل التحديد R2	182

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	نموذج الإستمارة المستخدمة في الدراسة	196
2	أوجه التوافق بين المواصفات القياسية	202
3	معامل الإلتواء والتفرطح لمتغيرات الدراسة	204

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2002.
2. جيمس إيفان وجيمس دين، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2009.
3. عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
4. عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، الجزء 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.
5. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002.
6. علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995.
7. فيليب ريتور، الدروس الأولى في علم الاجتماع، ترجمة محمد حديدي، دار الأمان، المغرب، ط 1، 2015.
8. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، 2006.
9. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، 2006.
10. كريس أشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مركز خبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001.
11. مأمون السلطي وسهيلا إلياس، دليل علمي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، دار الفكر، دمشق، 1999.
12. محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات، 2005.
13. وائل محمد صبحي و طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

المجلات

1. حسن المنسي، "البداية إلى عالم الموصافات"، مجلة عالم الجودة، العدد الأول، أوت 2010، مؤسسة التقنية للتطوير والاستشارات وأنظمة الجودة، المملكة العربية السعودية.

2. الشيخ الداودي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، عدد 2009/07-2010، جامعة الجزائر.
3. الطاهر محمداحمد محمداحمد، الإلتزام بحقوق أصحاب المصالح واثره في أداء المصارف "دراسة عينة من المصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16(2)، 2015.
4. العايب عبد الرحمان، وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف، العدد 11، 2011.
5. عبد الكريم خليل الصفار، "أنموذج لتقوم نظام إدارة البيئة وفقا لمتطلبات المواصفة الدولية ISO14001 دراسة في معمل سمنت الكوفة"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 19، العدد 1، 2011.
6. العنزي سعد، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 48، 2007.
7. مراد رابح كواشي ومريم السعيد بودودة، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 2؛ الأردن، 2017.
8. موسى عبد الناصر و رحمان أمل، "الإدارة البيئية وأليات تفعيلها في المؤسسات الصناعية"، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008.

الملتقيات والمؤتمرات

1. بوفاس الشريف ورحاحلية بلال، "الالتزام بالمواصفات القياسية كاستراتيجية لحماية المستهلك حالة الجزائر"، الملتقى الوطني حول أثر التحولات الاقتصادية على المنظومة القانونية لحماية المستهلك، يوم 8 و9 ماي 2013، جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس.
2. حمادي نبيل و عبادي فاطمة الزهراء، "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي العلمي أداء وفعالية المنظمة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر: 10-11 نوفمبر 2009.
3. شريفي مسعودة و دولي سعاد، "تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي"، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10 و11 نوفمبر 2009 جامعة المسيلة، الجزائر.
4. العايب عبد الرحمان، "التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة حالة قطاع صناعة الاسمنت بالجزائر"، الملتقى الدولي العلمي أداء وفعالية المنظمة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر: 10-11 نوفمبر 2009.

5. عبد اللطيف عامر وطالبي رياض، "دور معايير التقييس الـ ISO في توجيه السلوك البيئي المؤسسة الاقتصادية"، المؤتمر العلمي الدولي حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، 20-21 نوفمبر 2012، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
6. فاتح مجاهدي وشراف براهيم، "الإدارة البيئية كمدخل لتحقيق التنافسية الصناعية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 09-10 نوفمبر 2010.

التقارير

1. ريماء ر. حبيب، تقرير مكتب العمل الدولي حول الندوة الثلاثية الإقليمية حول السلامة والصحة المهنية في المنطقة العربية (دمشق، 18-20 تشرين الثاني/نوفمبر 2007) كلية علوم الصحة، الجامعة الأميركية في بيروت.

المذكرات والرسائل

1. ادريسي عامر، استخدام التكنولوجيا الحديثة في التنظيم الإداري بين مقاومة التغيير وأساليب التسيير، مذكرة ماستر علم الاجتماع، جامعة سعيدة، 2014.
2. مقدم وهيب، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، 2014.
3. نور الدين بوعبدلي، عولمة القيم وأثرها على أساليب الضبط الاجتماعي داخل الأسرة الجزائرية، دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجلفة، 2018.

ثانياً: المراجع باللغات الأجنبية

الكتب

1. Alain JOUNOT, **100 questions pour comprendre et agir: RSE et développement durable**, AFNOR, Paris, 2010.
2. Alan S. Morris, **ISO 14000 Environmental Management Standards**, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, 2004.
3. Angèle Renaud et Nicolas Berland, **Mesure de la performance globale des entreprises, Comptabilité et environnement**, May 2007, France, 2007.
4. Beat Burgenmeier, **Economie du développement durable**, 2 édition, Boeck Université, Bruxelles, 2005.
5. Bernard FROMAN, **Du manuel qualité au manuel management**, AFNOR, Paris, 2001.
6. Claude Pinet, **10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008**, 2^e édition, AFNOR, France, 2009.

7. Claude Pinet, **10 clés pour réussir sa certification QSE**, AFNOR, France, 2009.
8. Daniel Duret et Maurice Pillet, **Qualité en production**, 3ème édition, Editions d'organisation, Paris, 2005.
9. David Hoyle, **ISO 9000 Quality Systems Handbook**, Fourth Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2001.
10. David Hoyle, **Quality management essentials**, Elsevier Limited, Oxford, 2007.
11. DEWHA, **Environmental Management System Tool**, DEWHA, Australia.
12. Fabienne GUERRA, **Pilotage stratégique de l'entreprise**, DeBoeux, Bruxelles, 2007.
13. Florence GILLET-GOINARD, **Bâtir un système intégré**, Éditions d'Organisation, Paris, 2006.
14. Gilles Teneau et Jean-Guy Ahanda, **Guide commenté des normes et référentiels**, Editions d'organisation, Paris, 2009.
15. Gossy Gregor, **A stakeholder rationale for risk management, Implications for Corporate Finance Decisions**, Gabler Edition, Wissenschf, Germany, 2008
16. Hans BRADENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA, **L'approche processus : Mode d'emploi**, Editions d'organisation, Paris, 2003.
17. Henri MITONNEAU, **Réussir l'audit des processus**, 2ème éditon, AFNOR, Paris, 2006.
18. Jay Schlickman, **ISO 9001:2000 Quality Management System Design**, Artech House, 2003.
19. Jean SUPIZET, **Le management de la performance durable**, Edition d'organisation, 2002
20. Jean-Marc Gey et Daniel Courdeau, **Le management de la santé et de la sécurité au travail**, 2^e édition, AFNOR, 2009.
21. Joseph F. Hair, Jr et al, **A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem)**, SAGE, USA, 2014.
22. Ken Whitelaw, **ISO 14001 Environmental Systems Handbook**, Second edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003.
23. Laurie J. Mullins, **Essentials of Organisational Behaviour**, 3rd Edition, Pearson Education, 2011.
24. Michel CATTAN, **Management des processus une approche innovante**, AFNOR, Paris, 2002.
25. Michel CATTAN, **Pour une certification qualité gagnante**, AFNOR Éditions, France, 2009.
26. Naresh K. Malhotra, **Marketing Research**, 6th Edition, Pearson, New jersey, USA, 2010.
27. Nicolas VOLCK, **Déployer et exploiter Lean six sigma**, Editions d'organisation, Paris, 2009.
28. Peter Hatto, **Standards and Standardisation**, European Union publications, Luxembourg, 2013.
29. Philipp Weiß and Jörg Bentlage, **Environmental management systems and certification**, The Baltic University Press, 2006.
30. Pierre LONGIN et Henri DENET, **Construire votre qualité**, AFNOR, Paris, 2004.
31. The Lexington Group, **Application of ISO 14000 Environmental Management Systems (EMS) for Municipalities**, The Lexington Group, undated.
32. Thierry HOUGRON, **Le pilotage de la valeur**, DUNOD, Paris, 2003.
33. Xavier BOUIN et François-Xavier SIMON, **Les nouveau visage du contrôle de gestion**, DUNOD, Paris, 2009.
34. Xavier Michel et Patrice cavaillé, **Management des risques pour un développement durable**, Dunod, Paris, 2009.
35. Yves Enregle et Annick Souyet, **La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)**, Arnaud Franel Editions, Québec, 2009.
36. Yvon MOUGIN, **La cartographie des processus**, 2ème édition, Editions d'organisation, Paris, 2004.
37. Yvon MOUGIN, **Processus : les outils d'optimisation de la performance**, Editions d'organisation, Paris, 2004.

1. Agota Giedrė Raišienė, "**Advantages And Limitations Of Integrated Management System: The Theoretical Viewpoint**", Social Technologies, Vol.1, No.1, 2011.
2. Alan Griffith, "**Integrated Management Systems for Enhancing Project Quality, Safety and Environment**", International Journal of Construction Management, Vol2, No1, 2002.
3. Bahmed L. et al, "**Dispositif réglementaire et organisationnel relatif à l'encadrement de la qualité en Algérie : Aspects importants pour les entreprises algériennes**", Courrier du Savoir, N°06, Juin 2005.
4. Francisco Székely and Marianna Knirsch, "**Responsible leadership and corporate social responsibility**", European Management Journal, Vol 23, No 6, 2005.
5. G. M. Jenkins and P. V. Youle, "**A Systems Approach to Management**", Operational Research Society, Vol. 19, Special Conference Issue, Apr 1968.
6. Gwen Christini et al, "**Environmental Management Systems and ISO 14001 Certification for Construction Firms**", Journal Of Construction Engineering And Management, Vol 130, No3, May/June 2004, ASCE.
7. Henri Savall et al, "**La crise : produit de la Tétranormalisation ? Comment intégrer en management des normes multiples et contradictoires ?** Cahier de Recherche : Tétranormalisation ISEOR, Juillet 2009.
8. Hesam A. Quazi et al, "**Impact of ISO 9000 certification on quality management practices: A comparative study**", Total Quality Management, Vol 13, No1, 2002.
9. I.A. Beckmerhagen et al, "**Integration of management systems: Focus on safety in nuclear industry**", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 20, No 2, 2003.
10. J.P.T. Domingues et al, "**Analysis of integrated management systems from various perspectives**", Total Quality Management & Business Excellence, 26:11-12, 2015.
11. Katerina Gotzamani, "**Results of an empirical investigation on the anticipated improvement areas of the ISO 9001:2000 standard**", Total Quality Management & Business Excellence, Vol 21, No 6, 2010.
12. Kenneth A. Potocki and Richard C. Brocato, "**A System of Management for Organizational Improvement**", Johns hopkins apl technical digest, Vol 16, Number 4, 1995, Washingtondc.
13. Micaela Martínez-Costa and Angel Rafael Martínez-Lorente, "**Effects of ISO 9000 certification on firms' performance: A vision from the market**", Total Quality Management & Business Excellence, Vol 14, No10, December 2003.
14. Miguel Rocha et al, "**Integrating Sustainable Development into Existing Management Systems**", Total Quality Management & Business Excellence, 18:1-2, 2007.
15. Muhammad Asif et al, "**An integrated management systems approach to corporate social responsibility**", Journal of Cleaner Production, No56, 2013.
16. Muhammad Asif et al, "**Process embedded design of integrated management systems**", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 26, Iss 3, 2009.
17. Rachid El Hila et Hassane Amaazoul, "**Impacts de la tétranormalisation sur les pratiques de RSE**", revue Recherches en Sciences de Gestion, n°96, France, 2013.
18. Robert B. Pojasek, "**Quality toolbox: Is Your Integrated Management System Really Integrated?**", Environmental Quality Management, 16(1), Winter 2006.
19. S.X. Zeng et al, "**A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China**", Journal of Cleaner Production, 15, 2007.
20. Shannon W. ANDERSON, et al, "**Why firms seek ISO 9000 certification**", Production And Operations Management, Vol. 8, No. 1, Spring 1999, USA.
21. Stanislav Karapetrovic and Jan Jonker, "**Integration of standardized management systems: Searching for a recipe and ingredients**", Total Quality Management and Business Excellence, 14:4, 2003.

22. Tine H. Jorgensen et al, "**Integrated management systems three different levels of integration**", Journal of Cleaner Production, 14, 2006.
23. Yoann BEGUIN, "**L'approche processus**", Revue Qualité référence, Hors série n°02, Paris, Octobre 2008.

الملتقيات والمؤتمرات

1. Béatrice Bellini et Marianne Parry, "**Système De Management Intégré: Vers Un Référentiel D'évaluation des pratiques**", 10^e Rencontres Sur La Prospective Des Metiers : Quel management demain ?, le 16 mars 2010, l'ESSEC, Paris, France.
2. Christian BRODHAG, **Développement durable – responsabilité sociétale des entreprises**, congrès international avec exposition d'innovations le management durable en action, 4 – 6 septembre 2004, Université de Genève.
3. Christophe Germain et Stéphane Trebucq, "**La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions**", Semaine sociale Lamy, 2004.
4. Nicole Notat, "**La performance à quel prix**", Les Entretiens de Valpré 2007, Centre des congrès et les séminaires de Valpré, Lyon, 2007.

المذكرات

1. Bahmed Lylia, **Contribution aux approches d'intégration des concepts Qualité, Sécurité et Environnement dans la conception des produits en Algérie**, Doctorat d'état en Hygiène & Sécurité Industrielle, Université de Batna, 2006.

مواقع الإنترنت

1. <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/management-standards/iso45001.htm> (10/04/2016).
2. <http://www.iso-tec.com/المساءلة-الاجتماعية-sa8000> (15\05\2018)
3. Menel ben mlouka et Ezzedine boussoura, **La Théorie néo-Institutionnelle contribue t-elle à l'éclairage du concept de Responsabilité Sociétale ?**, http://www.aderse.org/docatelecharger/congres_aderse_2008.
4. Organisation Interntional du travail, Pays: Algerie (<http://www.ilo.org>) (16 Mai 2018).
5. Richard J. Forselius, **Holistic Approach to Management Systems Standards**, http://www.astm.org/SNEWS/OCTOBER_2002/forselius_oct02.html, (04.04.2016).
6. ISO26000، عوض سالم الحربي: المسؤولية الاجتماعية في ضوء المواصفة العالمية، http://www.aleqt.com/2010/03/21/article_366761.html (15\05\2018)

أخرى

1. ISO/FDIS 9000:2015(E).
2. BS OHSAS 18001:2007.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مسار نظام الإدارة المدمجة كمدخل للأداء الشامل من خلال مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها عند تطبيقها، وهي: تحسين نمط القيادة، توجيه قيم المؤسسة، إدارة الموارد، إدارة العمليات وإدارة الأطراف ذات المصلحة. أجريت هذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات الجزائرية التي لها نظام إدارة مدمج وتستوفي على الأقل مواصفتين من المواصفات القياسية، وتم تحصيل البيانات من مسؤولي الإدارة المدمجة من هذه المؤسسات عن طريق استمارة استبيان موجهة إليهم. تم تحليل البيانات بإجراء تحليل المربعات الصغرى الجزئية لدراسة تأثير التوسط للمتغيرات المقترحة بين الإدارة المدمجة والأداء الشامل. أظهرت النتائج أن الإدارة المدمجة تساهم في تحسين الأداء الشامل من خلال إدارة الأطراف ذات المصلحة، في حين أن كل من القيادة، القيم، الموارد والعمليات لا تعتبر كأساس لتحسين الأداء الشامل في هذه المؤسسات على الرغم من ارتباطها الجيد مع مسار الإدارة المدمجة لها. من هذه النتائج، تم اقتراح وجوب الإهتمام بمدخل العمليات الذي يعتبر أساساً لهذا النظام الإداري مع إلزام الإدارة بتطبيقه.

الكلمات المفتاحية: نظام الإدارة المدمجة؛ الأداء الشامل؛ المواصفات القياسية.

Abstract

The purpose of this study is to evaluate the integrated management system as an approach to global performance, through a set of principles during its implementation, which are: leadership improvement, organizational values guidance, resources management, business process management and stakeholders' management. This study was carried out on a group of Algerian companies that have already implemented integrated management system and meet at least two standards' specifications. Data were obtained from the integrated management managers of the companies through a structured questionnaire. The data were analyzed using a Partial Least Squares to study the mediation effect of the proposed variables between integrated management system and global performance.

The findings showed that integrated management system contributes to global performance improvement through stakeholders' management, while although leadership, values, resources and processes are well associated with integrated management, they are not considered as a basis for global performance for these companies. Through these findings, it was suggested that the process approach, which is the basis for this management system, should be taken seriously along with the top management commitment to implement this management system.

Keywords: Integrated Management System; Global Performance; Standards.