



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باتنة 1 - الحاج لخضر -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة
على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية
-دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير
تخصص: اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات

إشراف الأستاذة الدكتورة:
يحياوي إلهام

إعداد الطالب:
دعاس عزالدين

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
عمر شريف	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
إلهام يحياوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مقررا
صونية كيلاني	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1	عضوا
ليندة رقام	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 1	عضوا
حمزة بعلي	أستاذ محاضر أ	جامعة قالمة	عضوا
محمد كريم قروف	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	عضوا

السنة الجامعية: 2019/2018



شكر وتقدير

أحمد الله تعالى وأشكره على توفيقه في إنجاز هذه الدراسة وإتمامها، وأصلى وأسلم على نبينا
وسيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

بداية أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير للمشرفة الأستاذة الدكتورة يحياوي إلهام على ما قدمته
لي من دعم متواصل وتوجيهات وملاحظات قيمة فجزاها الله خير جزاء.

كما أتقدم بالشكر للأساتذة الذين قاموا بتحكيم استبيان هذه الدراسة وتقديم ملاحظاتهم
القيمة التي أفادتني في تعديله وإخراجه في صورته النهائية.

والشكر موصول للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة
وعلى تحملهم عناء قراءتها وتقييمها.

كما أشكر مدراء وإطارات وعمال المؤسسات التي قمت بتوزيع استبيان الدراسة فيها على
حسن استقبالهم وتعاونهم.

وأخيرا أشكر كل زملائي وأساتذتي على دعمهم وتشجيعهم لي لإتمام هذه الدراسة.

إهداء

أهدي ثمرة هذا المجهود المتواضع

إلى روح والدي الطاهرة، اللهم تغمده برحمتك وأسكنه فسيح جناتك.

إلى أظهر وجه على هذا الكون وأسمى قلب في هذا الوجود

أمي اللهم أحفظها لي.

إلى زوجتي الكريمة وابني عبد الرحيم وأنيس.

إلى أختي وزوجها وأولادها دعاء ونضال وآدم.

إلى كل من تربطني بهم صلة الرحم.

إلى أصدقائي وزملائي داخل الجامعة وخارجها.

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية، وذلك من خلال التعرف على واقع كل من الأداء البشري ونظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة بهذه المؤسسات والعلاقة بينهما. وبلغ ذلك تم استخدام الاستبيان حيث وزعت 220 استمارة في 12 مؤسسة صناعية جزائرية طبقت نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة. وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة الصالحة للتحليل الإحصائي 135. وبعد معالجة بيانات هذه الاستبيانات باستخدام برنامج SPSS, V21 توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة (السياسة، التخطيط، التنفيذ والتشغيل، الفحص ومراجعة الإدارة) على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل بالمؤسسة والمسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل بالمؤسسة والمسمى الوظيفي.

بناء على النتائج السابقة، تم تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة حصول المؤسسات الصناعية الجزائرية على شهادات الإصدارات الجديدة لنظام إدارة الجودة ISO9001:2015 ونظام الإدارة البيئية ISO14001:2015 وخاصة مع إصدار مواصفة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001:2018، وذلك لتسهيل التكامل بينها، فهي تحتوي على نفس البنية (بنية المستوى العالي) ونفس المتطلبات الرئيسية.
- ضرورة توعية المديرين في المؤسسات الصناعية الجزائرية بأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على تحسين أداء المؤسسة بصفة عامة وأثره كمدخل لتحسين أدائها البشري بصفة خاصة.

الكلمات المفتاحية: نظام إدارة الجودة ISO9001، نظام الإدارة البيئية ISO14001، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001، نظام الإدارة المتكامل، الأداء البشري.

الملخص باللغة الإنجليزية

The aim of the study is to investigate the impact of the integrated Management System Quality, Environment and Health implementation on human performance in Algerian industrial companies, through identifying the status of both human performance and the integrated management system quality, environment and health in these companies and the relationship between them. For this aim, the study distributed 220 questionnaires in 12 companies that implemented the Integrated Management System Quality, Environment and Health. In this regard the valid questionnaires were 135. The study used SPSS, V21 to test the data and reached the following results:

- There is a significant effect at the level of ($\alpha \leq 0.05$) to implement the integrated management system quality, environment and health, on human performance in Algerian industrial companies.
- There is a significant effect at the level of ($\alpha \leq 0.05$) to implement requirements of the Integrated Management System Quality, Environment and Health (policy, planning, implementation, checking and management review) on human performance in Algerian industrial companies.
- There are no significant differences in the study's sample regarding the dimensions of the integrated management system quality, environment and health related to the personal variables: gender, age, educational level, years of experiences and job description.
- There are no significant differences in the study's sample regarding the dimensions of human performance related to the personal variables: gender, age, educational level, years of experiences and job description.

Based on the above results, the following suggestions were made:

- There is a need for the Algerian industrial companies to obtain the new version certificates of the quality management system ISO9001: 2015 and the environmental management system ISO14001: 2015, especially with the issuance of the Health and Safety Management System ISO45001: 2018, to facilitate their integration. Since it contains the same structure (high level structure) and the same main requirements.
- There is a need to increase managers' awareness in the Algerian industrial companies on to the impact of the integrated management system quality, environment and health implementation on improving the performance company in general and its impact on improving its human performance in particular.

Keywords: Quality Management System ISO9001, Environmental Management System ISO14001, Occupational Health and Safety Management System OHSAS18001, Integrated Management System, Human Performance.



فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	شكر وتقدير
II	إهداء
III	الملخص باللغة العربية
IV	الملخص باللغة الإنجليزية
V	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
XIII	فهرس الملاحق
أ	المقدمة
59-1	الفصل الأول: الإطار النظري لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: التعريف بنظام إدارة الجودة ISO 9001
3	المطلب الأول: مفهوم الجودة
9	المطلب الثاني: ماهية المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة سلسلة الايزو 9000
17	المطلب الثالث: متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015
24	المبحث الثاني: التعريف بنظام الإدارة البيئية ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية
24	المطلب الأول: ماهية نظام الإدارة البيئية ISO 14001
37	المطلب الثاني: ماهية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001
46	المبحث الثالث: مفاهيم نظرية حول نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة
46	المطلب الأول: مفهوم نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة
53	المطلب الثاني: إنشاء نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة ومهام المسؤول عنه
56	المطلب الثالث: فوائد تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة
59	خلاصة الفصل الأول
60	الفصل الثاني: الأداء البشري وعلاقته بنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة بالمؤسسة الصناعية

فهرس المحتويات

61	تمهيد
62	المبحث الأول: ماهية الأداء البشري
62	المطلب الأول: مفهوم الأداء البشري
70	المطلب الثاني: نظريات الأداء البشري
75	المبحث الثاني: تقييم الأداء البشري
75	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء البشري
80	المطلب الثاني: معايير ومؤشرات تقييم الأداء البشري
82	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء البشري
88	المبحث الثالث: نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة كمدخل لتحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية
88	المطلب الأول: مداخل تحسين الأداء البشري
98	المطلب الثاني: نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة وأثره على الأداء البشري
103	خلاصة الفصل الثاني
104	الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية
105	تمهيد
106	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
106	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
117	المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
121	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
130	المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
130	المطلب الأول: تحليل نتائج القسم الأول من الاستبيان
133	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد القسم الثاني من الاستبيان
145	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد القسم الثالث من الاستبيان
152	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
152	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية
166	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية
178	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية

فهرس المحتويات

186	خلاصة الفصل الثالث
187	الخاتمة
192	المراجع
202	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
13	المقارنة بين مواصفات ISO9000 إصدار 1994 وإصدار 2000	1
15	أهم الفروق بين ISO9001 إصدار 2008 وإصدار 2015	2
16	أهم الفروق بين مصطلحات ISO9001:2008 و ISO9001:2015	3
28	نقاط الاختلاف بين متطلبات الإيزو 14001 لإصداري 1996 و 2004	4
48	نموذج لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة SMI	5
52	احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة	6
57	الفوائد الداخلية لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة	7
58	الفوائد الخارجية لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة	8
117	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي	9
119	درجات مقياس ليكرت	10
119	تقسيم الفئات حسب مقياس ليكرت	11
121	نتائج اختبار ثبات أبعاد وأقسام الاستبيان	12
123	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لفقرات بعد سياسة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة	13
123	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لفقرات بعد تخطيط نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة	14
124	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لفقرات بعد تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة	15
125	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لفقرات بعد الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي	16
125	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لفقرات بعد مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة	17
126	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لفقرات بعد القدرة والدافعية	18
126	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لفقرات بعد الانضباط والسلوك	19
127	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لفقرات بعد النتائج	20
128	نتائج اختبار الثبات بالتجزئة النصفية	21

فهرس الجداول

129	معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي للقسم الثاني	22
129	معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي للقسم الثالث	23
130	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	24
131	توزيع أفراد العينة حسب السن	25
131	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	26
132	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	27
133	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	28
134	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد سياسة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة	29
136	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد تخطيط نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة	30
138	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة	31
141	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي	32
143	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة	33
144	ملخص نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد القسم الثاني	34
146	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد القدرة والدافعية	35
148	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الانضباط والسلوك	36
149	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد النتائج في الأداء البشري	37
151	ملخص نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد القسم الثالث	38
153	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	39
154	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط (الفرضية الرئيسية الأولى)	40
157	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى (الفرضية الرئيسية الأولى)	41
158	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى (الفرضية الرئيسية الأولى)	42
159	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	43

فهرس الجداول

	(الفرضية الرئيسية الأولى)	
160	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية (الفرضية الرئيسية الأولى)	44
161	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة (الفرضية الرئيسية الأولى)	45
162	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة (الفرضية الرئيسية الأولى)	46
163	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة (الفرضية الرئيسية الأولى)	47
164	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة (الفرضية الرئيسية الأولى)	48
165	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة (الفرضية الرئيسية الأولى)	49
166	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة (الفرضية الرئيسية الأولى)	50
167	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة بالنسبة لمتغير الجنس	51
169	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة بالنسبة لمتغير السن	52
170	اختبار LSD للفروق في آراء عينة الدراسة حول بعد الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي نسبة لمتغير السن	53
171	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	54
172	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة بالنسبة لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة	55
174	اختبار LSD للفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة نسبة لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة	56
176	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة	57

فهرس الجداول

	المتكامل للجودة والبيئة والصحة بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي	
177	اختبار LSD للفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة نسبة لمتغير المسمى الوظيفي	58
179	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري بالنسبة لمتغير الجنس	59
180	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري بالنسبة لمتغير السن	60
181	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	61
183	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري بالنسبة لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة	62
184	اختبار LSD للفروق في آراء عينة الدراسة حول بعد القدرة والدافعية نسبة لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة	63
185	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي	64

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
42	متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 2007: OHSAS18001	1
154	طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضية الرئيسية الأولى)	2
155	التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية للانحدار (الفرضية الرئيسية الأولى)	3

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
203	مواصفات ISO14001 :1996	1
205	مواصفات ISO14001 :2004	2
206	الفروق بين ISO14001 إصدار 2004 وإصدار 2015	3
208	المتطلبات المشتركة بين الأنظمة الثلاثة: ISO9001 :2000, ISO14001 :2004, OHSAS18001 :2007	4
212	مؤشرات الأداء البشري	5
215	قائمة المؤسسات المتحصلة على شهادات الأنظمة الثلاثة: ISO9001, ISO14001, OHSAS18001	6
218	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	7
219	استبيان الدراسة قبل التحكيم	8
226	استبيان الدراسة بعد التحكيم	9
229	استبيان الدراسة باللغة الفرنسية	10
233	مخرجات SPSS إصدار 21	11

حقائق

مقدمة:

تنسجم بيئة الأعمال اليوم على المستوى العالمي بعدد من الخصائص التي تؤثر على المؤسسات، وذلك نتيجة تحديات عديدة أفرزتها متغيرات مختلفة في عالم سريع التغيير. ولعل من أهم هذه التحديات التي تواجهها اغلب المؤسسات، ظاهرة العولمة التي اكتسبت أبعاد عديدة من عولمة للإعلام والثقافة والتجارة والإدارة، وعليه وجدت المؤسسات نفسها تعمل في ظل منافسة صعبة نتيجة لحرية التجارة وتنامي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة. مما دفعها لإعادة النظر في استراتيجياتها وأولوياتها التنافسية ومن ثم في أهدافها ورؤاها المستقبلية، فاختارت تلك المؤسسات الجودة لتصبح سلاحها التنافسي لتحقيق التميز على الصعيد العالمي خاصة بعد التأثيرات التي رسمتها التجربة اليابانية في أذهان رواد الصناعة والتجارة والمال وعلاقة تلك التجربة ونجاحها المتميز بالجودة.

وقد شكل ظهور سلسلة المواصفات الدولية ISO9000:1987 الخاصة بنظام ضمان الجودة، أحد أهم الاستجابات الدولية التي جاءت لتجمع كافة الممارسات المنفذة في مجال الجودة على الصعيد العالمي في مواصفات هذه السلسلة. وأصبحت شهادة المطابقة مع هذه المواصفة مطلباً تجارياً وشرطاً للمنافسة في ظل اتفاقيات منظمة التجارة العالمية وملحقاتها. ولقد تم تطوير هذه المواصفة خلال السنوات 1994، 2000، 2008، 2015 لتصبح ISO9001 الخاصة بنظام إدارة الجودة.

إن جودة المنتجات لم تكن القضية الوحيدة المثيرة للاهتمام في أواخر القرن الماضي بل كانت قضية البيئة أيضاً، فالتحديات البيئية التي واجهها العالم ومشاكلها كالتلوث، تآكل طبقة الأوزون، ظاهرة التغير المناخي، وغيرها قد جعلت المؤسسات الصناعية تولي اهتماماً كبيراً بالبيئة وتحاول تحسين مستويات أدائها البيئي لما لأنشطتها ومنتجاتها من دور أساسي فيما واجهته البيئة من مشاكل، وكانت مبادرة المنظمة الدولية للتقييس (ISO) وبالتعاون مع العديد من الجهات في إصدار سلسلة المواصفات الدولية ISO14000 أحد أهم الاستجابات الدولية لذلك التحدي البيئي، إذ أصدرت في الأول من سبتمبر عام 1996 المواصفة الدولية ISO14001 الخاصة بنظام الإدارة البيئية، ثم تم تطويرها خلال السنوات 2004، 2015. ويعد إصدارها حدثاً مهماً في مجال اعتماد استراتيجيات تنافسية لإدارة البيئة ومحاولة لتحقيق موازنة بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة، فغالبا ما كان للتقدم الاقتصادي ورفاهية المجتمع ثمن بيئي يتعلق بهما.

بالإضافة إلى الاهتمام كذلك بالصحة والسلامة المهنية، حيث سبب الزيادة في التصنيع زيادة عرضة الطاقة البشرية للحوادث والأخطار والأمراض. حيث كان الإنسان يعزي معظمها إلى الأسباب الطبيعية والى القضاء والقدر في معظم الأحيان، ولكن أخيراً أثبت أنها تعود لبيئة العمل بشكل رئيسي وأصبح يطلق عليها اسم الأمراض المهنية. مما أدى إلى زيادة نشاط الهيئات والمؤسسات التي تهتم بصحة وسلامة العاملين في مختلف

النشاطات والمجالات، وأصبح يطلق على الأمن الصناعي اسم الصحة والسلامة المهنية. حيث قامت المنظمة الدولية للتقييس بإصدار مواصفة 18001 الخاصة بنظام الصحة والسلامة المهنية، إلا أنه لم يتم التصويت عليها بالأغلبية حتى شهر جانفي 2018 وتم إصدارها في شهر مارس 2018 (ISO45001:2018)، بحيث كانت تمنح شهادة المطابقة لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية من قبل بالاعتماد على المواصفة البريطانية 1999: BS:OHSAS18001 والتي تم تعديلها سنة 2007 .

ومن خلال محاولة الربط والتكامل بين هذه الأنظمة الثلاث لإدارة: الجودة، البيئة والصحة ينتج نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة الذي ينجم عن تطبيقه في المؤسسات منافع ومكاسب كثيرة تؤدي إلى تحسين أدائها في مختلف جوانبه: البشري، الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي، الصحي والإداري. والتركيز في هذه الدراسة سيكون على الأداء البشري، لأن المورد البشري يعتبر أهم عنصر في المؤسسة وهو المحرك الرئيسي لبقية الموارد وبدونه تبقى عناصر الإنتاج الأخرى جامدة، كما يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة مما يفرض علينا دراسة أداء المورد البشري والعوامل المؤثرة فيه لأنه يعتبر من أكثر عناصر الإنتاج تغيرا، فللموارد البشرية قدرات ورغبات تحكم سلوكها وتحدد اتجاهها الذي يؤثر في مستوى أدائها إما إيجابيا أو سلبيا. وبالتالي ستوضح هذه الدراسة واقع نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية ووضعية الأداء البشري بها، بالإضافة لأثر متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري فيها.

مشكلة الدراسة:

أصبحت المؤسسات الصناعية الجزائرية على غرار مؤسسات باقي دول العالم مجبرة على مساندة التغيرات المعاصرة، وخاصة مع استعداد الجزائر للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة وما سينجم عنه من إلغاء للحواجز الجمركية والتدفق الهائل للسلع الأجنبية، مما سيجعل المنتجات الوطنية في وضع حرج أمام هذه السلع. وعليه يستلزم على المؤسسات الصناعية الجزائرية التوجه إلى تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة لتحسين أدائها الكلي بصفة عامة وأدائها البشري بصفة خاصة لمواجهة التحديات المستقبلية. ومنه فان إشكالية الدراسة الرئيسية تتمحور في ما هو واقع نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية وأثر تطبيقه على أدائها البشري؟

ويتفرع عن إشكالية الدراسة الرئيسية الأسئلة التالية:

- ما مدى تطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة (السياسة، التخطيط، التنفيذ والتشغيل، الفحص، مراجعة الإدارة) في المؤسسات الصناعية الجزائرية؟
- ما هو مستوى الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية؟

- هل هناك أثر لتطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل بالمؤسسة، المسمى الوظيفي)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل بالمؤسسة، المسمى الوظيفي)؟

فرضيات الدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على ثلاثة فرضيات رئيسية تنبثق عنها العديد من الفرضيات الفرعية كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة (السياسة، التخطيط، التنفيذ والتشغيل، الفحص، مراجعة الإدارة) على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق سياسة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق تخطيط نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل بالمؤسسة، المسمى الوظيفي).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى لمتغير السن.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل بالمؤسسة، المسمى الوظيفي).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى لمتغير السن.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة.

– الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية، وذلك من خلال:

- التعرف على متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة.
- توضيح أبعاد الأداء البشري في المؤسسة الصناعية.
- الوقوف على واقع نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية.
- معرفة واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية.
- لفت انتباه مسيري المؤسسات الجزائرية إلى منافع تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة.
- محاولة الربط بين تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة وتحسن مستوى الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تناولها لموضوع يتسم بالحدائثة النسبية في التطبيق بالمؤسسات الصناعية الجزائرية.
- دراستها لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية، سيزيد من وعي مسيري المؤسسات الصناعية الجزائرية بأهمية تطبيق هذا النظام.
- الصورة والسمعة الجيدة التي تكتسبها المؤسسات المطبقة لهذا النظام وخاصة في ظل تنامي مطالب أصحاب المصالح اتجاه المؤسسة.

مبررات الدراسة:

تتمثل مبررات هذه الدراسة في:

- رغبة الباحث في دراسة هذا الموضوع لأنه امتداد لما تم تناوله في مذكرة الماجستير (نظام الإدارة البيئية) كما أن موضوع هذه الدراسة يندرج ضمن تخصص الباحث.
- قلة الدراسات – في حدود علم الباحث – التي تناولت موضوع هذه الدراسة وخاصة باللغة العربية.
- التوجهات الحديثة للمؤسسات الصناعية الجزائرية نحو تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة وقلة المؤسسات الصناعية الجزائرية المطبقة لهذا النظام.

- إرشاد وتوجيه مسيري المؤسسات الصناعية الجزائرية نحو معرفة مزايا تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة ودوره الايجابي في تحسين الأداء الكلي لمؤسساتهم بصفة عامة والأداء البشري بصفة خاصة.

منهجية الدراسة:

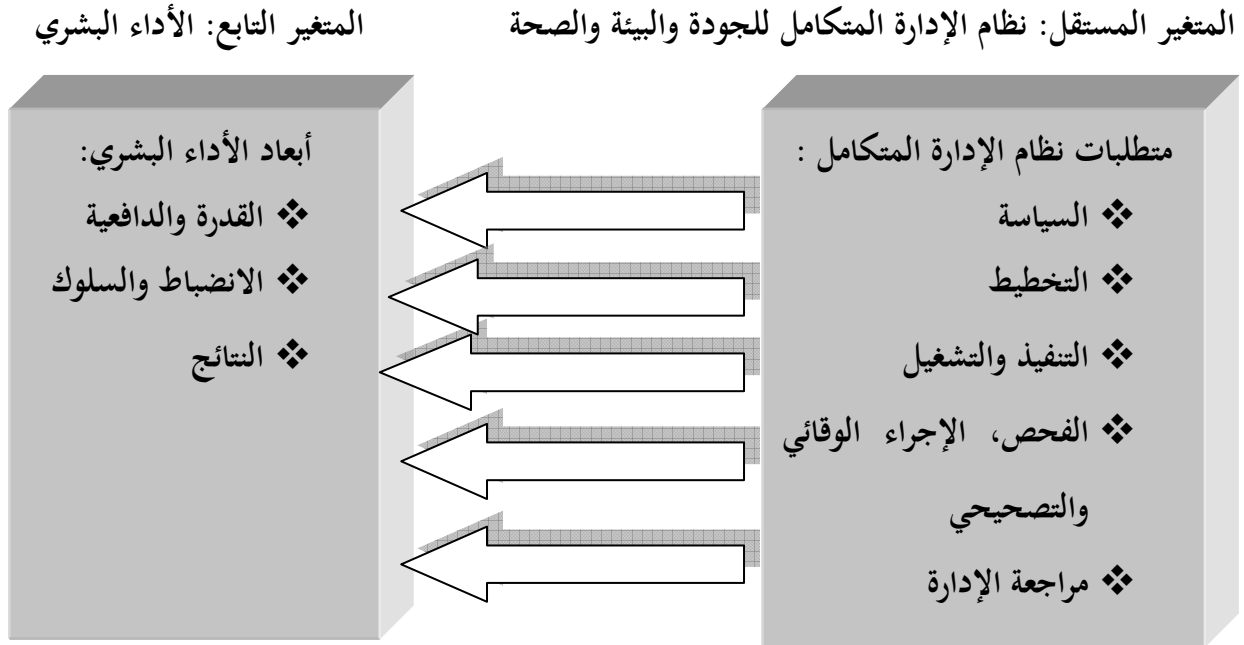
تستدعى طبيعة موضوع الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وذلك لعرض مختلف المفاهيم المتعلقة بنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة من جهة والأداء البشري من جهة أخرى وتحليل العلاقات والتفاعلات الموجودة بينها، حيث اعتمد الباحث في إعداد الجزء النظري من هذه الدراسة على مصادر ومراجع متنوعة باللغة العربية والأجنبية لإثراء هذه الدراسة بمعطيات ومعلومات متنوعة تسمح ببناء نموذج الدراسة. أما في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة، فلقد تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة، ولتحليل البيانات إحصائياً تم الاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, V21)، وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

حدود الدراسة:

- لكل دراسة حدود مكانية وبشرية وزمنية تميزها عن الدراسات الأخرى، فهذه الدراسة تميزت بالحدود التالية:
- **الحدود المكانية:** قام الباحث بتوزيع الاستبيان في 12 مؤسسة صناعية جزائرية (عمومية وخاصة) مطبقة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة، وموزعة على 6 ولايات (الجزائر العاصمة، برج بوعريش، سطيف، باتنة، قسنطينة، عنابة).
 - **الحدود البشرية:** تم توزيع الاستبيان على الإداريين العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية السابقة (12 مؤسسة) باعتبار أن نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة يتم تطبيقه من طرف مسيري هذه المؤسسات عينة الدراسة، فهو يتطلب معلومات دقيقة عن متطلبات هذا النظام من جهة وأبعاد الأداء البشري من جهة أخرى، وتم ذلك بالتعاون مع إدارة الجودة والبيئة والصحة وإدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات.
 - **الحدود الزمنية:** استغرق إنجاز هذه الدراسة ككل ستة سنوات من سبتمبر 2012 كتاريخ أول تسجيل في الدكتوراه إلى غاية إنهائها في سبتمبر 2018، في حين استغرق الجزء التطبيقي من هذه الدراسة سنة من جويلية 2017 إلى جويلية 2018.

نموذج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على نموذج متكون من متغيرين مستقل وتابع كما يلي:



صعوبات الدراسة:

تمثلت صعوبات الدراسة في النقاط التالية:

- قلة الدراسات التي تناولت أبعاد المتغير المستقل للدراسة (متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة) وخاصة العربية منها.
- صعوبة تحديد أبعاد المتغير التابع (الأداء البشري) الناتج عن الاختلاف الكبير بين الباحثين في ذلك.
- صعوبة توزيع وجمع الاستبيان لأنه وزع في 12 مؤسسة صناعية جزائرية موزعة على ستة ولايات.
- صعوبة إجراء الدراسة التطبيقية بحيث رفضت بعض المؤسسات استقبال الباحث إطلاقا والبعض الآخر من هذه المؤسسات استقبلته إلا أنها لم توافق على توزيع استبيان الدراسة فيها، والبعض الآخر تماطل في الإجابة على الاستبيان وإرجاعه للباحث.

الدراسات السابقة:

تم تقسيم هذه الدراسات إلى قسمين الأول يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة، والقسم الثاني الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع الأداء البشري. والتي سنوضحها فيما يلي:

الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة:

-1 دراسة لعلی بوكميش سنة 2005 بعنوان:¹

«فعالية تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة (ISO 9000) في المؤسسات الجزائرية -دراسة ميدانية للمؤسسات الحائزة على شهادة الايزو-»

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة بالمؤسسات الجزائرية على مستويين مختلفين هما: مستوى المؤسسة ككل ومستوى العمال. بالإضافة إلى محاولتها للتعرف على دوافع سعي المؤسسات الجزائرية لتطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة، وما مدى تمكن هذه المؤسسات من استرجاع تكاليف تطبيق هذه المواصفات، وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة فعلية مكونة من 38 مؤسسة و259 عامل مأخوذين من مؤسستين. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن المؤسسات المدروسة قد تمكنت من تحقيق مستوى عالي نوعا ما من الفعالية من خلال تطبيقها لمواصفات الايزو، سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة أو العمال.

-2 دراسة Éric Brunelle سنة 2005 بعنوان:²

«L'élaboration d'un système de management intégré : qualité et environnement»

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد الروابط بين ISO9001 و ISO14001، وتحديد النقاط الهامة التي يجب أخذها في التكاميل. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تحقيق التكاميل يتطلب معرفة واسعة بكل من المنظمة والمعايير المعنية بهذا التكاميل الذي ينتج عنه كفاءة أكبر وتكاليف تشغيل أقل وتقليل التبذير وتحسين موقع المنظمة في السوق، وتوصلت أيضا إلى أن فوائد نظام الإدارة المتكامل تفوق عيوبه. كما أن هذا النظام هو أفضل وسيلة لتوجيه المنظمة نحو التحسين المستمر وتمهيد الطريق للتنمية المستدامة.

1- لعلی بوكميش، فعالية تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة (ISO 9000) في المؤسسات الجزائرية -دراسة ميدانية للمؤسسات الحائزة على

شهادة الايزو-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، 2005

2- Éric Brunelle, L'élaboration d'un système de management intégré : qualité et environnement, Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement, Université de Sherbrooke, Québec, Canada, février 2005.

3- دراسة أحمد علي حسين سنة 2009 بعنوان:¹

«إدارة السلامة والصحة المهنية وإنتاجية العاملين العلاقة والأثر – دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المؤسسة العامة للمصافي الشمالية مصفي بيجي، محافظة صلاح الدين»

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة للتعريف بموضوع إدارة الصحة والسلامة المهنية: مفهومها، أهميتها، وواجباتها في المنظمات الصناعية إضافة إلى بيان علاقة وأثر تلك الوحدة التنظيمية لإدارة الصحة والسلامة المهنية بإنتاجية العاملين، بالإضافة إلى دورها الأساسي كوحدة تنظيمية داخل تلك المنظمات في زيادة إنتاجية العاملين، وقد جاء اختيار الباحث لعينة من العاملين في مصفى بيجي وذلك لأهمية المصفى في توفير كافة أنواع المشتقات النفطية لمحافظة العراق الشمالية، ووجود عدد كبير من العاملين ذوي الاختصاصات المختلفة داخل هذه المؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسية تتمثل في وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير معنوي لإدارة الصحة والسلامة المهنية في إنتاجية العاملين داخل المؤسسة المبحوثة.

4- دراسة زهرة عبد محمد الشمري سنة 2009 بعنوان:²

«تقويم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفة الدولية 2007: OHSAS 18001 – دراسة حالة في مصنع المأمون/المؤسسة العامة لصناعة الزيوت النباتية»

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق المواصفة المتعلقة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 الإصدار الثاني 2007 في مصنع المأمون (المؤسسة العامة لصناعة الزيوت النباتية)، بهدف تشخيص الفجوة بين متطلبات المواصفة والواقع الفعلي باستخدام قائمة الفحص المعدة بالاعتماد على فقرات المواصفة. وتوضح نتائج هذه الدراسة بأن نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية مقارنة بمتطلبات المواصفة وبجميع فقراتها الرئيسية قد بلغ (22.26%) وهو يقترب من مطبقة وموثق جزئياً وهذا يشير إلى وجود فجوة كبيرة بمقدار (77.74%) في تحقيق متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

1- أحمد علي حسين، إدارة السلامة والصحة المهنية وإنتاجية العاملين العلاقة والأثر – دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المؤسسة العامة للمصافي الشمالية مصفي بيجي، محافظة صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 5، العدد 16، 2009

2- زهرة عبد محمد الشمري، تقويم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفة الدولية 2007: OHSAS 18001 – دراسة حالة في مصنع المأمون/المؤسسة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 15، العدد 53، 2009

-5- دراسة Jozef Gasparik سنة 2009 بعنوان:¹

«Integrated management system in construction company-effective tool of quality, environment and safety level improving»

هدفت هذه الدراسة إلى وصف الخطوات الأساسية المتعلقة بتطوير نظام الإدارة المتكامل بالاعتماد على المواصفات الثلاثة: 2008: ISO9001 نظام إدارة الجودة، 2004: ISO14001 نظام الإدارة البيئية، 2007: OHSAS18001 نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، بحيث تحلل هذه الدراسة العمليات الأساسية لنظام الإدارة المتكامل مثل الرؤية، التخطيط، التنفيذ، المراقبة، التحسين. وتعرضت هذه الدراسة للوثائق المتعلقة بنظام الإدارة المتكامل والتي تتضمن جزء خاص لتخطيط نظام الإدارة المتكامل، وتم تنفيذ هذه الطريقة بنجاح في عشرين مؤسسة سلوفاكية. وبلغ المؤلف -على أساس التجربة العملية- خلال عملية تطوير وتنفيذ نظام الإدارة المتكامل في مؤسسات البناء عن الآثار التي تؤثر على هذا النظام أثناء عملية التخطيط وتحقيق البناء. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تنفيذ وتحسين نظام الإدارة المتكامل الفعال في مؤسسات البناء يؤدي إلى تحسين جودة الإنتاج وسلامة جميع العاملين وتطبيق كل المعايير الوطنية والدولية المتعلقة بالجوانب البيئية وتحقيق رضا الزبائن. وأوصت بضرورة أن يفهم وينفذ نظام الإدارة المتكامل من قبل جميع الموظفين، وأن هذا النظام ليس هدف ولكنه وسيلة لتحقيق رضا الزبائن وتحسين ظروف العمل للموظفين في المؤسسة والنجاح والسمعة في الأسواق داخل الوطن وخارجه.

-6- دراسة رغيد إبراهيم إسماعيل سنة 2010 بعنوان:²

«دراسة موقفية لإمكانية إقامة النظام المتكامل للبيئة والسلامة والصحة المهنية وفق المواصفتان (ISO14001 :2004, OHSAS18001 :1999)»

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد إمكانية إقامة متطلبات النظام المتكامل للبيئة والصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفتين (ISO14001 :2004, OHSAS18001 :1999) دراسة موقفية في عينة من المؤسسات الصناعية في محافظة الموصل. وقد تم وضع نموذج افتراضي يعكس متطلبات المتغيرات الرئيسية للدراسة والتي بدورها عبرت عن متطلبات النظام المتكامل للمواصفتين. وتوصل الباحث للعديد من الاستنتاجات من أهمها تختلف المؤسسات المبحوثة في مستوى امتلاكها مؤهلات إقامة متطلبات نظام الإدارة المتكامل.

1- Jozef Gasparik, Integrated management system in construction company-effective tool of quality, environment and safety level improving, Organization. Technology and Management in construction, an International Journal, 1(1)2009, consulted on :29/04/2017 on site: <https://hrcak.srce.hr/file/97360>

2- رغيد إبراهيم إسماعيل، دراسة موقفية لإمكانية إقامة النظام المتكامل للبيئة والسلامة والصحة المهنية وفق المواصفتان (ISO14001 :2004, OHSAS18001 :1999)، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 32، العدد 97، 2010.

7- دراسة صباح مجيد النجار ونداء صالح مهدي سنة 2013 بعنوان:¹

«تقييم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفة OHSAS 18001 - دراسة حالة في مؤسسة مصافي الوسط في الدورة»

هدفت هذه الدراسة إلى وصف هيكل وعمليات الصحة والسلامة المهنية في مؤسسة مصافي الوسط في الدورة -بوصفها مجالاً للدراسة-، وإلى تحديد مستوى الجهد المطلوب لانسجام الممارسات الموجودة مع متطلبات المواصفة وتحديد فجوة الأداء. واستخدمت هذه الدراسة العديد من الأدوات لجمع البيانات وتحليلها مثل قائمة الفحص، المقابلات الشخصية، المشاهدات الميدانية. وتوصلت هذه الدراسة إلى استنتاجات فكرية وتطبيقية شخّصت واقع إدارة الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة وكشفت عن فجوة أداء كبيرة بمقدار 75% مع تطبيق أولى لبعض متطلبات المواصفة.

8- دراسة Badr Dakkak et autres سنة 2013 بعنوان:²

« Diagnostic du système de management intégré Qualité, Sécurité, Environnement des PME/PMI Marocaines »

قدمت هذه الدراسة نتائج تشخيص عشرين مؤسسة مغربية تعمل في قطاعات وأنشطة مختلفة لتقييم مستويات أداء أنظمة الجودة والبيئة والسلامة. ولتنفيذ هذا التشخيص اعتمدت هذه الدراسة على استبيان متعدد الخيارات على أساس عدة مجالات للتطور. وتم تحديد أولويات الأسئلة لكل محور في ثلاث فئات (الإستراتيجية، التكتيكية، التشغيلية) لتقييم أداء أنظمة الجودة والبيئة والسلامة من خلال مستويات اتخاذ القرار بطريقة دقيقة وموضوعية. وتمكن هذا التشخيص من تحديد المجالات ذات الأولوية للتحسين من ناحية، ومن ناحية أخرى تحديد نقاط القوة والضعف وفرص وتهديدات المؤسسات التي تم تشخيصها. وتظهر نتائج هذا التشخيص أن أهداف نظام الإدارة المتكامل لم يتم تحقيقها في معظم المؤسسات. وهذا ما يفسر أنه على المؤسسة المغربية أن تستثمر أكثر وبشكل مستمر لتطوير أنظمة الجودة والبيئة والسلامة والاستفادة من مزايا نظام الإدارة المتكامل، بالإضافة لذلك يجب عليها أن تستثمر في الرأسمال البشري لكونه عاملاً حاسماً لتحسين أدائها ويساهم بفعالية في نجاح كل إستراتيجية تتخذها المؤسسة.

1- صباح مجيد النجار ونداء صالح مهدي، تقييم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفة OHSAS 18001 - دراسة حالة في مؤسسة مصافي الوسط في الدورة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العراق، المجلد 19، العدد 74، 2013.

2- Badr Dakkak et autres, Diagnostic du système de management intégré Qualité, Sécurité, Environnement des PME/PMI Marocaines, HAL archives ouvertes, 2013, consulté le :16/11/2016 sur site : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00823160>.

9- دراسة Mohamed El Khachab et autres سنة 2014 بعنوان:¹

« Proposition d'un modèle d'intégration des systèmes de Management Qualité, Sécurité et Environnement »

قامت هذه الدراسة بتحليل نقدي لنماذج واستراتيجيات وتقنيات مختلفة في موضوع الإدارة المتكاملة بحيث وجدت قيودا وعقبات في تنفيذها على أرض الواقع. وعليه هدفت هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة باقتراح نموذج عام لتكامل أنظمة الإدارة. وتوصلت في النهاية إلى تطوير نموذج خاص يتم اختباره حاليا في مؤسسة مغربية تعمل في معالجة البلاستيك.

10- دراسة Adela Mariana Vadastreanu and al سنة 2015 بعنوان:²

« Quality, Environment and Health Integrated Management Systems, A Literature Review »

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد صعوبة البيئة الاقتصادية التي تحتاج فيها المنظمات من أجل بقائها في السوق تخفيض تكلفة الإنتاج لتحقيق مزيد من الأرباح لتلبية متطلبات الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية. ويتطلب تطبيق هذه المقاييس في المنظمة تخصيص الموارد البشرية والمالية والذي يستغرق وقتا طويلا، إلا أنه في حالة ضرورة تطبيق مقاييس أو أكثر فإن ذلك يزيد من تخصيص الموارد ومن الأفضل في هذه الحالة تطبيق نموذج لمقاييس متكاملة ثم تطبيق المقاييس بشكل مستقل. والمشكلة هي أنه من أجل اعتماد الصيغة المتكاملة للمقاييس يجب إجراء بعض التغييرات على المستوى التنظيمي. وعليه تحلل هذه المقالة النماذج الرئيسية لنظام الإدارة المتكامل في الأدبيات وتسلط الضوء على فوائد المقاييس الثلاثة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك عدة نماذج لتكامل الأنظمة الإدارية المختلفة، وأكثرها استخداما في التكامل هي نظام إدارة الجودة، نظم البيئة والصحة والسلامة المهنية، وينتج عن هذا التكامل تمكين المنظمة من التحكم في وظائف الإدارة الرئيسية والاستفادة من مزايا القرارات الرئيسية المنسقة والترابط في نشاط المنظمة والكفاءة بأقل التكاليف. أما بالنسبة لعيوب هذا التكامل فتتمثل في صعوبة تنفيذه والحد من المرونة.

1- Mohamed El Khachab et autres, Proposition d'un modèle d'intégration des systèmes de Management Qualité, Sécurité et Environnement, International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 9, No. 1, 2014, pp. 335-346.

2- Adela Mariana Vadastreanu and al, Quality, Environment and Health Integrated Management Systems, A Literature Review, journal of Investment and Management, Vol. 4, No. 6, 2015, PP 348-356.

11- دراسة عمر بن لخضر خلفاوي سنة 2016 بعنوان:¹

«التنمية المستدامة للمنظمات جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية»

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة هل فعلا هناك أثر إيجابي لتطبيق الأنظمة الإدارية المدججة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال قياس الأداء الاقتصادي، البيئي والاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة، ومحاولة إبراز أهمية الدراسة من خلال المقارنة بين مؤسسات على النحو الآتي: المؤسسة الوطنية لفنون الطباعة والتوضيب بولاية برج بوعرييج ومؤسسة عين الكبيرة لصناعة الإسمنت ولاية سطيف ومؤسسة منشآت السكة الحديدية. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة التي تتبنى الأنظمة الإدارية المدججة تحقق مستويات أعلى من الأداء البيئي والاجتماعي.

الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع الأداء البشري:

1- دراسة محمد الريس العامري سنة 2010 بعنوان:²

«نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين»

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر المحلية في أبو ظبي. بحيث قام الباحث بتوزيع استبيان الدراسة على عينة عشوائية طبقية من العاملين في الدوائر المحلية في إمارة أبو ظبي وتم تقسيم العينة إلى طبقات تمثل في (الإدارة العليا وأصحاب القرار، الإدارة الوسطى، موظفي تقديم الخدمات للجمهور). وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من خلال نموذجها المقترح من أهمها أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤثر تأثيرا جوهريا طرديا في تطوير الأداء الوظيفي بالدوائر المحلية في إمارة أبو ظبي، فقد كانت قيمة معامل بيتا 91,5% وكذلك فإن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يفسر 83,6% من التغير الذي يمكن أن يحدث في زيادة كفاءة وفعالية أداء العاملين.

2- دراسة سحراء أنور حسين سنة 2013 بعنوان:³

«قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي-دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني-»

حاولت هذه الدراسة الإجابة على السؤال الآتي: ما هو مستوى ضغوط العمل لدي عينة الدراسة، وما مدى تأثيره في مستوى الأداء الوظيفي؟. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن

1- عمر بن لخضر خلفاوي، التنمية المستدامة للمنظمات جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية، ط1، دار الأيام، عمان، الأردن، 2016.

2- محمد الريس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، ط1، الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015.

3- سحراء أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي-دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 36، 2013.

المستويات الخاصة لضغوط العمل التي يعاني منها أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة بشكلها العام سواء ما كان منها ناتج عن طبيعة العمل أو غموض وصراع الدور أو عبء العمل، وجود تأثير ذو دلالة معنوية للأبعاد الفرعية لضغوط العمل والمتمثلة في طبيعة العمل، صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل في المتغير الاستجابي الأداء الوظيفي. وأوصت هذه الدراسة بتفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة لما في ذلك من أثر في تعزيز دافعية العاملين وإيجاد البنية المناسبة في التعامل الفعال مع الضغوط وتحويلها إلى محفزات للعمل.

3- دراسة فاطمة لحسن أيت ياسين سنة 2013 بعنوان:¹

«أثر التمكين الوظيفي على الأداء من وجهة نظر الموظفين (دراسة ميدانية)»

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي في مستشفى الأميرة بسمة التعليمي. وفي سبيل ذلك تم استقصاء آراء الموظفين العاملين في المستشفى والبالغ عددهم 720 موظفا. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ضرورة توفير المتطلبات الإدارية وضمان المتطلبات البشرية وخاصة منها (المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء أعمالهم، تشجيع ودعم مبادرات واجتهادات وأفكار العاملين، إتاحة الحرية للعاملين في إنجاز أعمالهم، تحقيق العدالة التنظيمية، الثقة بأداء العاملين) من قبل إدارة المستشفى بالشكل الذي يتيح تمكين العاملين من أداء أعمالهم بكفاءة، نظرا لحصول هذه المتطلبات على أقل الدرجات في آراء الباحثين.

4- دراسة خان أحلام سنة 2014 بعنوان:²

«أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة»

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، إضافة إلى الأثر غير المباشر لها من خلال ممارسات الأداء العالي. وتم اعتماد استبانتين الأولى تشخيصية تم توزيعها على جميع موظفي الموارد البشرية بمجموعة المؤسسات الاقتصادية والثانية أساسية تم توزيعها على جميع الرؤساء المباشرين بهذه المؤسسات. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال مساهمة تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين بالدرجة الأولى ومساهمة إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل أقل. كما توصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال تأثير ممارسات الأداء العالي التي أخذت دور الوسيط الكلي في هذه العلاقات.

1- فاطمة لحسن أيت ياسين، أثر التمكين الوظيفي على من وجهة نظر الموظفين (دراسة ميدانية)، مجلة الاقتصادي، الأردن، العدد 6 و7، 2013.
2- خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2014/2015.

5- دراسة شنافي نوال سنة 2014 بعنوان:¹

«دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل-بسكرة»

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح العلاقة بين متغيري الدراسة، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المقابلة والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، حيث تم اختيار إطارات المؤسسة كمجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبانة عليهم. وتم استعادة 90 استبانة صالحة للمعالجة باستخدام برنامج SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود دور معنوي للمتغيرات المستقلة الخاصة بتسيير المهارات (تحديد المهارات، تطوير المهارات، تقييم المهارات) في تحسين الأداء البشري، حيث فسر متغير تسيير المهارات ما نسبته 80.70% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء البشري.

6- دراسة أحمد محمد بني عيسى ورياض أحمد ابازيد سنة 2014 بعنوان:²

«دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني»

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني. بحيث تم توزيع 325 استبانة على عينة الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية (التجارية والإسلامية). وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، وأن الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني.

7- دراسة محمد العيفة سنة 2015 بعنوان:³

«أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة»

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق. وقد تم الاستعانة ببرنامج SPSS بهدف التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من

1- شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2015/2014.

2- أحمد محمد بني عيسى ورياض أحمد ابازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 41، العدد 2، 2014.

3- محمد العيفة، أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة-، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 15، 2015.

عناصر مجتمع الدراسة المقدر ب 1141 من الموظفين والعمال. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن العلاقات الإنسانية تؤثر على الأداء الوظيفي في المركب المنجمي رغم أن مستوى العلاقات الإنسانية فيه ضعيف، كما أفادت الدراسة بأن غالبية الباحثين يرون بأن الانتماء القبلي والإقليمي يؤثر على العلاقات بين العاملين في المركب الأمر الذي أدى إلى ظهور التكتلات والمجموعات غير الرسمية المبنية على أساس قبلي وهي سبب كافٍ لنشوء الصراعات التنظيمية بين الأفراد والمجموعات الأمر الذي يجعل العلاقات الإنسانية متوترة، إلا أن هذه الصراعات لا تؤثر على حجم الإنتاج كون المصنع يعمل بطاقة إنتاجية محددة يوميا.

8- دراسة إيمان صبيان وعائشة بوشيخي سنة 2016 بعنوان:¹

«أثر مستوى الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة بمؤسسة سواتين SOITINE لإنتاج النسيج»

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر مستوى الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية TEXMACO لصناعة النسيج من خلال دراسة حالة بفرع لها هو مؤسسة سواتين SOITINE المتواجدة بمدينة ندرومة ولاية تلمسان، حيث وزع 48 استبياناً على عينة من موظفيها، ومن خلال تحليل إجاباتهم تم التوصل إلى أن درجات الأداء مرتفعة رغم توسط مستويات الرضا الوظيفي عن معظم العوامل عدا مستوى الرضا عن انسجام الفريق الذي ظهر بمستوى مرتفع جداً بمعنى أن الرضا الوظيفي يؤثر بدرجة متوسطة على مستويات الأداء بمؤسسة سواتين محل الدراسة، وأن درجات الأداء المرتفعة لا تؤثر على مستوى الولاء حيث تم التوصل إلى أن رغم ارتفاع درجات الأداء إلا أن مستوى الولاء منخفض جداً.

9- دراسة سارة بن الشيخ ورشيد مناصرية سنة 2016 بعنوان:²

«أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (حاسي مسعود)»

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر بعض العوامل التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء بحاسي مسعود من خلال تحديد واقع هذه المتغيرات وواقع الأداء وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، وعليه يتم تحسين أداء العاملين. ووزع الاستبيان على عينة بحجم 114 موظف، وعولج باستخدام برنامج SPSS لمعرفة العلاقة بين المتغيرات، ووصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى أداء العاملين متوسط، ويعاني بعض المشاكل، ويرجع جانب من هذا النقص إلى أن المتغيرات التنظيمية في المؤسسة لا تساعد العاملين على تحسين أدائهم.

1- إيمان صبيان وعائشة بوشيخي، أثر مستوى الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة بمؤسسة سواتين SOITINE لإنتاج النسيج، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، العدد 09، 2016.

2- سارة بن الشيخ ورشيد مناصرية، أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (حاسي مسعود)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، العدد 09، 2016.

10- دراسة نصر الدين الأمين فضل الله وعبد العزيز عبد الرحيم سليمان سنة 2016 بعنوان:¹

«دور تخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين-دراسة ميدانية على مصرف الاستثمار المالي»

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين باعتبار تخطيط الموارد البشرية متغير مستقل تم قياسه من خلال خمس أبعاد فرعية تمثلت في (قناعة الإدارة العليا، التحليل البيئي، صياغة الخطة، تنفيذ الخطة، المتابعة والتقييم)، بينما تمثل كفاءة أداء العاملين المتغير التابع. اعتمدت هذه الدراسة على استمارة استبيان للحصول على البيانات بتوزيعها على عينة اختيرت بطريقة عشوائية من العاملين في مصرف الاستثمار المالي بلغ حجمها 45 عامل من مجموع العاملين، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة وتأثير لتخطيط الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين.

11- دراسة كرامش بلال وحمودة نسيم سنة 2017 بعنوان:²

«أثر التدريب على الأداء الوظيفي لإطارات مؤسسة ميناء جن جن-جيجل-»

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التدريب على الأداء الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل- من خلال استقصاء آراء عينة من فئة الإطارات والتي سبق لها وأن استفادت من دورات تدريبية حول ظروف الدورات التدريبية والأداء الوظيفي. وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه كلما كانت ظروف الدورات التدريبية ملائمة كلما أدى ذلك إلى تحسين الأداء الوظيفي للإطارات، مما يدل على أن للتدريب أثر إيجابي على الأداء الوظيفي.

12- دراسة عامر علي حسين العطوي وإسراء قاسم ياسين سنة 2017 بعنوان:³

«دور الروابط التنظيمية والمجتمعية في تعزيز قراري المشاركة والأداء-دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء الديوانية»

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور الروابط التنظيمية والمجتمعية في تعزيز قراري المشاركة والأداء في عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء الديوانية بلغ عددها 100 فرد. وتفترض هذه الدراسة أن الروابط التنظيمية والمجتمعية تزيد من مستوى الأداء الوظيفي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية، كما تفترض هذه الدراسة أن ارتفاع

1- دراسة نصر الدين الأمين فضل الله وعبد العزيز عبد الرحيم سليمان، دور تخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين-دراسة ميدانية على مصرف الاستثمار المالي، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، المجلد 17، العدد 2، 2016.

2- كرامش بلال وحمودة نسيم، أثر التدريب على الأداء الوظيفي لإطارات مؤسسة جن جن -جيجل-، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي تيسي-تبسة-، العدد 2، 2017.

3- عامر علي حسين العطوي وإسراء قاسم ياسين، دور الروابط التنظيمية والمجتمعية في تعزيز قراري المشاركة والأداء-دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء الديوانية، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثني، العراق، المجلد 07، العدد 01، 2017.

الروابط التنظيمية والمجتمعية يقلل من نوايا العاملين في ترك العمل. وقد استخدم الاستبيان كأداة قياس رئيسة لجمع بيانات الدراسة. وتوصلت هذه الدراسة من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بأن الروابط التنظيمية والمجتمعية تعمل على تعزيز مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لأن هذه الروابط تمثل قوة دافعة ومحفزة لتقديم كمية وجودة عالية من الأداء وفي الوقت المناسب.

13- دراسة غانم هاجرة سنة 2017 بعنوان:¹

«دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة-»

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية بالمسيلة (مديرية الجامعة، مديرية الشؤون الدينية، مديرية التجارة)، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في سياسات تسيير الموارد البشرية ومتغير تابع تمثل في الأداء المتميز للعاملين بمختلف أبعاده الخمسة (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة التي بلغ حجمها 229 مفردة وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الإستبانة. وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز الإداري للعاملين في المؤسسات الخدمية لولاية المسيلة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 5%.

بعد التطرق للدراسات السابقة المتعلقة بنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة نستنتج التقسيم التالي:

- دراسات قامت بتحليل نقدي لنماذج نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة الموجودة في الأدبيات النظرية وتوصلت إلى اقتراح نموذج خاص بها تقوم حاليا باختباره في المؤسسات.
- دراسات ركزت على العمليات والخطوات الأساسية لتطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة، والفوائد الناجمة عن هذا التطبيق.
- دراسات قامت بتقييم وتشخيص أداء نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة المطبق في المؤسسات وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

1- غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية -دراسة حالة مجموعة من الخدمات العمومية لولاية المسيلة-، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2017.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو:

- ربط نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة بالأداء البشري.
- توضيح أهم متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة التي تؤثر على الأداء البشري.
- تبيان أبعاد الأداء البشري بناء على عناصره ونتائجه.
- معرفة أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات عينة الدراسة.

هيكل الدراسة:

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول كالتالي:

- الفصل الأول سيخصص لتوضيح الإطار النظري لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والذي سيقسم بدوره لثلاثة مباحث، حيث سيتطرق المبحث الأول للتعريف بنظام إدارة الجودة ISO9001 والمبحث الثاني للتعريف بنظام الإدارة البيئية ISO14001 ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001 والمبحث الثالث للمفاهيم النظرية حول نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة.
- الفصل الثاني سيتناول مختلف المفاهيم حول الأداء البشري وعلاقته بنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة بالمؤسسة الصناعية حيث سيقسم إلى ثلاثة مباحث، سيعالج المبحث الأول ماهية الأداء البشري والمبحث الثاني تقييم الأداء البشري والمبحث الثالث نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة كمدخل لتحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية.
- الفصل الثالث سيعالج الدراسة التحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية وسيقسم إلى ثلاثة مباحث، حيث سنوضح في المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة والمبحث الثاني المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة والمبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

الفصل الأول:

الإطار النظري لنظام
الإدارة المتكامل للجودة
والبيئة والصحة

تمهيد:

إن ظهور مفهوم التنمية المستدامة في أواخر القرن الماضي فرض على المؤسسات الصناعية التكيف والاستجابة لمتطلباته التي أفرزها في محيط هذه المؤسسات، وأصبح من الواجب عليها ليس فقط إرضاء الزبون وإنما إرضاء جميع أطراف المصلحة مع هذه المؤسسات. وفي هذه الفترة تحقّق نجاح كبير لمواصفات الإيزو الإدارية المتمثلة في ISO9001 الخاصة بنظام إدارة الجودة وISO14001 الخاصة بنظام الإدارة البيئية وOHSAS18001 الخاصة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، بحيث شهدت إقبالا متزايد عليها من طرف المؤسسات الصناعية كأساليب إدارية حديثة تساهم في تلبية متطلبات جميع أطراف المصلحة وتحقيق مفهوم التنمية المستدامة، وخاصة في حالة التطبيق المتكامل لهذه الأنظمة في شكل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة الذي ينتج عنه العديد من الفوائد في شتى المجالات الاقتصادية، المالية، البيئية، الاجتماعية، البشرية، ويخفف عن المؤسسة إجراءات التطبيق المنفرد لكل نظام على حدا. لذا سنقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: التعريف بنظام إدارة الجودة ISO 9001
- المبحث الثاني: التعريف بنظام الإدارة البيئية ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية
- المبحث الثالث: مفاهيم نظرية حول نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة

المبحث الأول: التعريف بنظام إدارة الجودة ISO 9001

سنتناول مفهوم الجودة ثم ماهية المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة سلسلة الايزو 9000 و نختتم بمتطلبات نظام إدارة الجودة 2015: ISO 9001.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

سنتطرق إلى الجودة من حيث تعريفها، تطورها، أبعادها وأهميتها.

1- تعريف الجودة:

اختلفت تعاريف الجودة تبعاً لاختلاف وجهات النظر إليها، فلغويًا تعرف الجودة بأنها: "الاتفاق والمطابقة، ويرجع أصل المصطلح إلى الكلمة اليونانية *Qualitas* وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة جودة الشيء ودرجة الصلابة"¹.

وتعرف الجودة اصطلاحاً حسب ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأن أصلها جود والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيداً، واحداث الشيء فجاد والتجويد مثله وقد جاد وجوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل.²

وجاء في قاموس أكسفورد الأمريكي بان الجودة هي: "درجة أو مستوى التميز أو التفوق وذكرت الجودة في قاموس Webster على أنها صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما"³.

كما عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمؤسسة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) الجودة بأنها: "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة"⁴.

وهناك من يضيف بأنها: "تلبية الحاجات الواضحة والضمنية. وتشير الحاجات الضمنية إلى رضا الزبون، أما معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي فإنه عرف الجودة بأنها: أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء"⁵.

1-مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008، ص 62.

2- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2008، ص 25.

3- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جرير، عمان، الأردن، 2007، ص 29.

4- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000/ISO14000، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2002، ص 17.

5- مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

والجودة حسب المعايير اليابانية هي: "نظام الوسائل المعنية بالإنتاج الاقتصادي لسلع أو خدمات لها جودة تتوافق ومتطلبات المشتري. وهي تعمل كذلك على تطوير وإنتاج سلع أكثر اقتصاد واستعمال وإرضاء للمشتري".¹

أما بالنسبة لرواد الجودة نجد التعريفات التالية:

عرف جوران Juran الجودة بأنها: "الملائمة للاستعمال أو الغرض. والاستعمال هنا يتم من قبل الزبون وحاجاته وتوقعاته. وهذا التعريف يمثل المدخل التسويقي الذي يفترض أن الجودة تبدأ من السوق وليس من النظام التشغيلي ومن الزبون وليس من مهندس الجودة أو مديره". أما كروسبي Crosby فعرف الجودة بأنها: "المطابقة للمواصفات. وهذا التعريف يمثل المدخل الإنتاجي الذي يخضع الجودة لمتطلبات التصميم والعملية الإنتاجية، أي المواصفات هي جوهر الجودة التي يجب تحقيقها من خلال النظام الإنتاجي التشغيلي"² وأكد كروسبي Crosby بأن الجودة تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح وبأنه يمكن قياس تحقق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة.

أما المهندس الياباني تاجوشي Taguchi فقد عرف الجودة بأنها: "تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها التي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه. ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون أو الفشل في تلبية خصائص الأداء أو التأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها".³

وعرفها فيجانبوم Feigenbaum بأنها: "الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون. أي أن جودة كل نشاط في المؤسسة يساهم في الجودة الكلية".⁴

وعبر عنها ديمينج Deming بأنها: "درجة متوقعة من التنافس والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة".⁵ وعرفت الجودة حسب المواصفة ISO 8402 بأنها: "مجموع السمات والخصائص لمنتج أو خدمة خدمة والتي تجعلها قادرة على تلبية حاجات الزبائن الظاهرة والضمنية".⁶

فيما عرفت المنظمة الدولية للتقييس ISO الجودة بأنها: "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً".¹ نلاحظ بأن الجودة وفقاً لمواصفة الايزو

1- Seddiki Abdalah, Management de la qualité, Office des publications universitaires, Alger, 2004, p 24.

2- نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2010، ص 29.

3- صلاح الدين حسن السيسي، تطبيق المعايير العالمية في إدارة المؤسسات- إستراتيجية المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011، ص 27.

4- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

5- مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

6- Terfaya Nassima, Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques, Homa éditions, Alger, 2013, p13.

2000:9000 لا تعني بالضرورة التميز وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات وترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم، ومن ثم فإن الذي يحكم على الجودة في النهاية هو الزبون الذي يقرر ما إذا كان المنتج يلبي حاجاته أم لا، وبذلك تكون منظمة الايزو قد استوعبت في تعريفها اغلب تعريفات الرواد فيما عدا المدخل التجميعي الذي طرحه تاجوشي Taguchi الذي يعد تبني سلسلة المواصفات الدولية الايزو 14000 محاولة جادة لاستيعابه.

وبناء على ما سبق، يمكن تعريف الجودة بأنها: مجموعة من الخصائص والميزات التي يجب أن تتوفر في منتج أو خدمة معينة بحيث تجعلها قادرة على تلبية حاجات الزبون الظاهرة والضمنية.

2- التطور التاريخي للجودة:

يرجع موضوع الجودة إلى عصور ما قبل التاريخ، والدليل عن ذلك ما جاء من مواد قانونية في شريعة حمورابي التي دونها في مسلته المشهورة والتي تمتد تاريخها إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، ففي التعامل التجاري ألزم التاجر أن يقدم سلعة جيدة وإلا عليه أن يتلافى النقص الحاصل فيها ويصلح عيوبها، كما أن المادة 229 وهي تختص بتنظيم الأعمال فتنص على: إذا كان بناء قد بنى بيتا لرجل لم يحسن عمله بحيث انهار البيت الذي بناه وسبب موت صاحب البيت فسوف يقتل ذلك البناء.²

كما تشير الوقائع التاريخية في القرن الخامس عشر قبل الميلاد إلى تأكيد الفراعنة المصريين على الجودة في البناء ودهان جدران المعابد المصرية القديمة واشتراط الالتزام بالجودة في تشييد الأهرامات.

وكان للدين الإسلامي نصيبا وافرا في التأكيد على جودة المنتج وإتقان الأعمال، حيث نجد هذا التأكيد في آيات القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة، ففي قوله تعالى: صنع الله الذي أتقن كل شيء. (سورة النمل، الآية 88) وفي الآية الكريمة: الذي أحسن كل شيء خلقه. (سورة السجدة، الآية 7)، وعن الرسول صلى الله عليه وسلم قوله: إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه. رواه مسلم.

ويصنف فيجانوم Feigenbaum والأمانة العامة للمؤسسة العربية للمواصفات والمقاييس تطور الجودة إلى خمسة مراحل، إلا أن الدراسات الحديثة تصنفها إلى سبعة مراحل على النحو التالي:³

أ- **مرحلة السيطرة على الجودة للحرفي:** وهي مرحلة ما قبل الثورة الصناعية والتي تتلخص بأن عاملا أو مجموعة من العمال هم المسؤولين عن تصنيع المنتج بالكامل بوحدات صناعية صغيرة،⁴ وتبعاً

1- يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 61.

2- مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

3- يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 62-63.

4- مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

لذلك فان مسؤولية السيطرة على الجودة كانت تقع على عاتق الحرفي سواء من حيث تحديد معيار الجودة أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير.¹

ب- مرحلة السيطرة على الجودة لرئيس العمال: وتبدأ هذه المرحلة من مطلع القرن التاسع عشر حتى أواخر العقد العشرين منه، ومع ظهور الثورة الصناعية وما نجم عنها من مفهوم الإنتاج الواسع فقد أدى إلى أن يتوزع العمل على أكثر من عامل، وتتطلب ذلك أن يكلف رئيس العمال بمسؤولية الجودة في الإنتاج.²

ج- مرحلة السيطرة على الجودة بالفحص: شهدت الفترة 1920-1946 زيادة حجم الوحدات الإنتاجية وتعقد عملياتها، مما أدى إلى وجود كوادر فنية متخصصة في ضبط الجودة والتحكم بها،³ يطلق عليهم اسم المفتشون بحيث يقوم المفتش بتدقيق جودة المنتجات بعد انتهاء عمليات معينة لعزل المنتجات التي لا تتطابق مع المعايير.⁴

د- مرحلة السيطرة على الجودة إحصائياً: تمتد هذه المرحلة من 1946 إلى 1960 وتتميز بزيادة في الإنتاج بشكل كبير الأمر الذي أدى إلى صعوبة ضبط وفحص المنتج الكلي جميعه، مما أدى إلى إتباع أسلوب فحص العينات مع الاعتماد على لوحات الضبط.⁵

هـ- مرحلة تأكيد الجودة: وقد تميزت هذه المرحلة بظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة والتي قدمها فيجانبوم Feigenbaum في عام 1956، كما تميزت أيضا بدراسة تكلفة الجودة والقرار الاقتصادي الخاص بتحديد مستوى الجودة والاهتمام بقياس درجة الاعتمادية.⁶ وهي مرحلة جاءت بعد تحقيق اليابانيون لنتائج ملموسة بتطبيقهم لفكرة حلقات الجودة التي ضمنت لهم نتائج خالية من العيوب.⁷

و- مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية: ظهر هذا المفهوم عن الجودة خلال الفترة 1970-1980 وكان بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين المؤسسات للحصول على أكبر حصة سوقية، خاصة من قبل المؤسسات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها التي تتميز بالجودة العالية

1- يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

2- مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

3- فتحي احمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص 29.

4- يوسف حجيم الطائي وآخرون، ص 40.

5- مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

6- مؤمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة الزبائن، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2006، ص 32.

7- مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

والأسعار المقبولة ولعل شركة IBM هي أول شركة أمريكية تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام المد الياباني.¹

ز- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** إن الاهتمام بهذا المدخل بدأ أوائل الثمانينيات من القرن الماضي وقد اخذ يتجه إلى تبني فلسفة تسير عليها سياسة المؤسسة والأخذ بمعايير محددة لضمان جودة المنتج والخدمة وجودة العمليات وفق مبادئ تطبق في كل مستويات المؤسسة. وكان لشدة المنافسة واكتساح الصناعات اليابانية للأسواق العالمية الدافع الرئيس للمؤسسات الأمريكية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطوير مفاهيمها.²

3- أبعاد الجودة:

يمكن التمييز بين أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة كما يلي:

- أ- **أبعاد جودة السلعة:** تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:
 - الأداء: ويتمثل في الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج مثل كم تستهلك السيارة من البنزين.³
 - الخصائص الثانوية للمنتج: وهي الخصائص الغير أساسية التي تضاف إلى المنتج وحسب طلب الزبون كإضافة نظام التكييف إلى السيارة.
 - قدرة التحسس بالجودة: وهي صورة المنتج المرسومة في تصور الزبون، فالعديد من المنتجات يمكن الحكم عليها من خلال الأسماء المتميزة لها كالماركة أو العلامة الخاصة بكل منتج.
 - المعولية: هذا البعد يعكس احتمال فشل فكلما كانت درجة الموثوقية والمتانة عاليتين كلما قلت احتمالية الفشل، مثل هل السيارة تشتغل دائما في الصباحات الباردة؟⁴
 - الملائمة والمطابقة للمقاييس أو المواصفات: من الممكن اعتبار المنتج انه ذو جودة عالية إذا كان مطابق للمقاييس المسبقة لعملية إنتاجه والعكس بالعكس انه سيء الجودة إذا ابتعد عن هذه المقاييس.
 - الشكل والتغليف وجمال المنتج: وهذا جانب مهم للمنتج في مجال الجودة والتي تتعلق بالكماليات لهذا المنتج المتمثلة في: اللون المناسب، الرائحة، الذوق، الشكل، الحجم، سهولة الفك والتركيب، سهولة الشحن.
 - الصلاحية: وهي الفترة الزمنية التي تشير إلى مدة بقاء المنتج.⁵

1- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 43.

2- مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

3- محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة -مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 17.

4- قاسم نايف علوان المياوي، إدارة الجودة في الخدمات، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص ص. 34-35.

5- خضر مصباح الطيطي، إدارة وصناعة الجودة، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2011، ص ص. 120-121.

- القابلية للخدمة: إمكانية تعديل المنتج أو تصليحه عند حدوث مشكلة في استخدامه نتيجة عيب في تصنيعه.¹
- السلامة: تعني ضالة أو انعدام مقدار الضرر الذي يمكن أن يسببه المنتج للزبون أثناء استخدامه أو بعده.²

ب- أبعاد جودة الخدمة: تتمثل هذه الأبعاد في:

- الفورية: سهولة الوصول إلى الخدمة في الموقع المناسب والوقت المناسب وبغير انتظار طويل؛
- الاتصالات: دقة وصف الخدمة باللغة التي يفهمها الزبون؛
- المقدرة: أي امتلاك العاملين للمهارات والقدرات والمعلومات اللازمة؛
- الاعتمادية: حيث تقدم الخدمة للزبون بدقة يمكنه الاعتماد عليها؛
- التحسيد: يركز هذا العنصر على الجانب الملموس من الخدمة كالأجهزة والأدوات التي تستخدم في تأديتها؛
- الأمان: بمعنى أن تكون الخدمة خالية من المخاطرة والمغامرة؛
- فهم ومعرفة الزبون: أي يبذل العاملون جهداً لتفهم احتياجات الزبون وأن يمنحوه اهتماماً شخصياً.³
- المجاملة: أي هل يرحب العاملون بكل زبون ببشاشة؛
- الانسجام والنمطية: ومعناه هل تقدم الخدمات بنفس النمط لأي زبون؟ وفي أي وقت بالنسبة لنفس الزبون؟ أي هل تقدم الخدمة بنفس النمط وفي أي وقت بالنسبة لنفس الزبون؛
- سهولة المنال والملائمة: أي الخدمة سهلة المنال؛
- الاستجابة: وتعني هل يستطيع موظفي التدخل بسرعة ويحلون المشاكل غير المتوقعة؟⁴

4- أهمية الجودة:

للجودة أهمية إستراتيجية للمؤسسة وللمجتمع ككل والتي يمكن إبرازها في النقاط التالية:

- أ- **شهرة المؤسسة:** تستمد شهرتها من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجاتها، فهذا يضيف عليها السمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها، ويترتب عدم الاهتمام الكافي بالجودة إلى الإساءة بسمعة المؤسسة وربما فقدانها لعدد كبير من زبائنها.

1- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

2- يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

3- علي فرحان عبد الله الفكيكي، معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة (المؤسسة العامة لتجارة السيارات والمكائن حالة دراسية)، مجلة مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 39، 2012، ص 93.

4- لعل بوكميش، فعالية تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة (ISO 9000) في المؤسسات الجزائرية -دراسة ميدانية للمؤسسات الحائزة على شهادة الايزو-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، 2005، ص 75.

ب- **التكاليف والحصة السوقية:** إن تحقيق الجودة الجيدة والتحسين المستمر لها سوف يؤدي إلى جذب أكبر عدد من الزبائن ومن ثم زيادة الحصة السوقية وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة ربحية المؤسسة.¹

ج- **المسؤولية القانونية للجودة:** تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى الحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها. لذا فإن كل منظمة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.²

د- **التطبيقات الدولية:** من أجل أن تكون المؤسسة في وضع تنافسي على المستوى الدولي، فإن عليها الاهتمام بمستوى الجودة فالمنتج يجب أن يتوافق مع المتطلبات العالمية حتى تضمن المؤسسة بقائها في بيئة الأعمال.³

المطلب الثاني: ماهية المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة سلسلة الايزو 9000

سنوضح المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة سلسلة الايزو 9000 من حيث التعريف والفوائد والإصدارات كما يلي:

1- تعريف سلسلة الايزو 9000:

قبل تعريف سلسلة الايزو 9000 يجب التطرق إلى معنى الايزو: وهو كلمة إنجليزية (ISOS) تعني التساوي وقد اشتقت منها الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات International Standardization Organization وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات.⁴ وقد تأسست هذه المنظمة في أعقاب الحرب العالمية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن سنة 1946 وباشرت عملها في 1947/02/23، وتتخذ من جنيف بسويسرا مقراً لها وتهدف إلى:⁵

- تسهيل عملية التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية، العلوم والتكنولوجيا والاقتصاد.
- تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات الصناعة (المنتجات) والتجارة والاتصالات.
- رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.

1- يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 73-74.

2- قاسم نايف علوان الميماوي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

3- صلاح الدين حسن السبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

4- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 311.

5- صلاح الدين حسن السبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 188.

أما بالنسبة للايزو 9000 فان الرقم 9000 مكون من 90 و100، حيث أن 90 تعني تسعون دولة مشاركة في منظمة الايزو و100 تعني مئة مواصفة مقبولة للمنتوجات، أما 1994، 2000، 2008، 2015 فهي ترمز إلى سنة النشر.¹

وتعرف سلسلة مواصفات الايزو 9000 بأنها: "سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المؤسسة العالمية للمواصفات سنة 1987، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع وخدمات) تتوافق -أو تفوق- حاجات أو رغبات وتوقعات الزبائن".²

كما يمكن تعريفها بأنها: "سلسلة المواصفات المبنية على مفهوم العملية- أي كل عملية تتم تأديتها من خلال عملية معينة- وتهتم تلك المواصفات بتطبيق نظم جودة فعالة لتحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات المقدمة، وتحقيق رضا الزبائن عنها".³

كما تعرف أيضا بأنها: "توفر مجموعة من المتطلبات والإرشادات التي تحدد ماهية الخصائص والصفات التي يجب توفرها في أنظمة الجودة، ولكنه لا يحدد كيفية تطبيق هذه المتطلبات فهو يركز على ما هو مطلوب وليس على الكيفية التي يتم بها تلبية المتطلبات".⁴

بناءً على ما سبق، يمكن تعريف سلسلة الايزو 9000 بأنها: سلسلة المواصفات المتكاملة الصادرة عن المنظمة الدولية للتقييس والتي تتعلق بنظام إدارة الجودة من حيث المصطلحات المستخدمة فيه وإرشادات ومتطلبات تطبيقه وإجراءات تدقيقه.

2- فوائد تطبيق مواصفات الايزو 9000:

يمكن تصنيف هذه الفوائد إلى ثلاث مستفيدين كما يلي:⁵

أ- الزبائن:

- حصولهم على مستوى الجودة الذي يريدونه بشكل دائم ومستمر وبالتالي زيادة الثقة في منتجات وخدمات المؤسسة؛
- وسيلة للاختيار بين المؤسسات المتنافسة عند دراسة العروض؛

1- لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 108.

2- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 و10011، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999، ص 147.

3- باكيناز عزت بركة، المقارنة المرجعية كأداة لتحقيق الجودة الشاملة مع التطبيق على قطاع الصحة في مصر، أطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة، مصر، 2002، ص 66.

4- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 43

5- عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة (معايير الايزو)، ط1، دار المعتز، عمان، الأردن، 2015، ص 159.

— وسيلة لتحديد مقدرة نظام الجودة في المؤسسة على تصنيع منتجات تفي بالمتطلبات.

ب- العاملين:

- يزود العاملين بالوسائل التي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى؛
- يوفر الوسائل اللازمة لتعريف المهام الصحيحة، وتحديد بطريقتة تؤدي إلى إعطاء نتائج صحيحة؛
- يقدم وسيلة لتوثيق خبرة المؤسسة بطريقة مهيكلية وهذا يؤسس قاعدة لتدريب وتنقيف العاملين وبالتالي تحسين أدائهم؛
- يمكن استخدامه كدليل موضوعي لإثبات جودة منتجات وخدمات المؤسسة، وأن عملياتها هي تحت ضبط المقيمين والزبائن أو من يمثلهم؛
- تخفيض حالات التوتر من خلال تحرير المدراء من التدخل المستمر في عمليات المستويات الأدنى؛
- المحافظة على جودة ثابتة للمنتجات أو الخدمات؛
- يوفر وضوحاً وشفافية للواجبات والمسؤوليات.¹

ج- المؤسسة:

- إزالة الحواجز أمام عمليات التصدير ودخول أسواق عالمية جديدة؛
- زيادة الكفاءة الداخلية للمؤسسة من خلال توسيع الإنتاج وتحسين عمليات التصنيع وزيادة إنتاجية العاملين؛
- يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بالجودة وتحسينها؛
- يساعد على إيجاد حلول للمشاكل ومنع تكرارها وتقليل التوقفات؛²
- تجانس جودة الوحدات المنتجة من خلال تحسين الجودة؛
- تخفيض التكاليف نتيجة الحد من المرفوضات ومن أعمال التفتيش والاختبار ومن إصلاح الوحدات المعيبة؛
- تحسين حجم مبيعات المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة أرباحها؛
- التقرب من الزبائن والمحافظة عليهم وذلك بتلبية حاجاتهم بشكل مستمر؛
- تحسين جودة المواد الأولية المشتراة من قبل المؤسسة من خلال التركيز على عملية تقييم الموردين الفرعيين واختبارهم بناء على مقدرتهم على تلبية متطلبات المؤسسة؛
- خلق جو من التفاهم بين أفراد المؤسسة وهو ما يخلق جو عمل أفضل ويعزز التواصل بين أقسام المؤسسة.³

¹- عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 155.

²- صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص 203.

³- عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص ص. 153-154.

3- إصدارات الايزو 9000:

تماشياً مع توصيات المنظمة العالمية للتقييس بضرورة إجراء المراجعة الدورية لمواصفاتها كل خمس سنوات تقريباً لمواكبة التطورات التي يشهدها العالم باستمرار في ميادينها الصناعية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها،¹ قامت هذه المنظمة بإصدار الطبعة الأولى سنة 1987، والتي خضعت للتعديل خلال السنوات 1994، 2000، 2008، 2015:

أ- الإصدار الأول 1987: ركز الإصدار الأول على ضبط الجودة والذي يعني تطبيق النشاطات

والأساليب المتعلقة بضمان استمرار متابعة الزبون بمعنى آخر فقد كان التركيز على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بالدرجة الأولى.² وهذا الإصدار له نفس هيكل المواصفة البريطانية BS5750 مع ثلاثة نماذج لنظم إدارة الجودة واختيار النموذج الذي يقوم على نطاق أنشطة المؤسسة كما يلي:³

— الايزو 9001: نموذج ضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمة (يتضمن استحداث منتجات جديدة).

— الايزو 9002: نموذج ضمان الجودة في الإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات (لا يتضمن خلق منتجات جديدة).

— الايزو 9003: نموذج ضمان الجودة في التفتيش النهائي والاختبار للمنتج مع عدم الأخذ بالاعتبار كيفية إنتاجه.

ب- الإصدار الثاني 1994: قامت اللجنة الفنية ISO/TC/176 ولجانها الفرعية عام 1992 بإجراء

مراجعة لبعض مواصفات هذه السلسلة وإعداد توصيات بشأنها كما قامت بوضع مقترحات لمواصفات جديدة تبين وجود الحاجة إليها بعد استخدام مواصفات إصدار 1987، وأصدرت المواصفة المعدلة عام 1994 ولم تمس بنية المواصفة وإنما اقتصر على إضافة متطلبات فرعية،⁴ وقد ركز هذا الإصدار على تأكيد الجودة بتطبيق الأنشطة الضرورية لتوفير الثقة بان المنتج يلبي متطلبات الزبون، أي منع وقوع الأخطاء والوقاية منها.⁵

1- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013، ص 98.

2- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، ط4، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص 307.

3- <https://ar.wikipedia.org>, 2016/08/20، تم الاطلاع عليه بتاريخ:

4- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

5- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 308.

ج- الإصدار الثالث 2000: حيث قامت منظمة الايزو في هذا الإصدار بتعديلات جوهرية على بنية المواصفة مع الاحتفاظ بالمتطلبات الأساسية وبما ينسجم في ذات الوقت مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة،¹ والجدول التالي يقارن بين مواصفات 1994 و2000

الجدول رقم1: المقارنة بين مواصفات ISO9000 إصدار 1994 وإصدار 2000

مواصفات 2000			مواصفات 1994		
الاختصاص	المواصفة		الاختصاص	المواصفة	
المبادئ والمصطلحات	ISO 9000	تدمج	مواصفة المصطلحات	ISO 8042	عناصر
			تشير إلى أن المواصفات	ISO 9000-1	التقديم
المبادئ التوجيهية لتحسين الأداء	ISO 9004	تبني	نظام الجودة: قدم الوسائل الأكثر تطبيقاً لتنفيذ تأكيد الجودة ولا يمنح على هذه المواصفة شهادة	ISO 9004-1	عناصر إدارة الجودة
			الخدمات	ISO 9004-2	
			المواد المحولة (العملية المستمرة)	ISO 9004-3	
			تحسين الجودة	ISO 9004-4	
المتطلبات	ISO 9001	تظهر وتشير	لمنع حالات عدم المطابقة للمنتج والخدمة في كل مراحل دورة حياة المنتج من التصميم إلى خدمات ما بعد البيع.	ISO 9001	نماذج لضمان الجودة
			لمنع حالات عدم المطابقة خلال الإنتاج والتركيب والخدمات.	ISO 9002	
			تطبق في حالة المراقبة النهائية التي تسمح بضمان	ISO 9003	

1- أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

الفصل الأول: الإطار النظري لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة

			الجودة.		
تدقيق الجودة والبيئة	ISO 19011	تحسين	تدقيق الجودة	ISO10011-1, ISO10011-2, ISO10013-3	تكنولوجيا الجودة
			تدقيق البيئة	ISO14010, ISO14011, ISO 14012	
			دليل الجودة	ISO 10013	

Source : Mohamed Amine M'Barki, Management de la qualité concepts, démarche et outils, 2^{ème} édition, Imprimerie Alkhalij Alarabi, Tétouan, Maroc, 2014, p 92.

نلاحظ من الجدول السابق أن مواصفات سنة 2000 دجت مواصفة المصطلحات والمواصفات في مواصفة واحدة وهي المبادئ والمصطلحات، كما بنت مواصفة المبادئ التوجيهية بالاعتماد على أربع مواصفات لسنة 1994، وأظهرت في مواصفة المتطلبات المواصفات الثلاثة لسنة 1994، وحسنت بتقليلها لإجراءات التدقيق بوضع مواصفة واحدة لتدقيق الجودة والبيئة بدلا من ثلاث مواصفات خاصة بتدقيق الجودة لوحدها، وثلاث أخرى خاصة بتدقيق البيئة لوحدها.

ومن أهم نقاط الاختلاف بين متطلبات إصدار 2000 وإصدار 1994 هي¹:

- زيادة التركيز على دور الإدارة العليا.
- التركيز على الزبون.
- التركيز على العمليات داخل المؤسسة.
- إدخال مفهوم التحسين المستمر.
- تقليل عدد الوثائق المطلوبة.
- سهولة اللغة التي كتبت بها المواصفة.
- زيادة التوافق مع نظم الإدارة الأخرى مثل نظام إدارة البيئة.

1- عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء المؤسسات، أطروحة دكتوراه، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، المركز الاستشاري البريطاني، 2010، ص 21.

- د- الإصدار الرابع 2008: هذا التعديل الصادر بتاريخ 2008/11/15 لم يكن جوهريا ولكنه عمل على تبسيط المصطلحات والمفاهيم لتصير المتطلبات أكثر وضوحا وأكثر فهما سواء أكان ذلك باللغة الأصلية (الانجليزية) أو لدى الترجمة باللغات الأخرى،¹ ومن أمثلة توضيح المتطلبات متطلب قياس رضا الزبائن 8-2-1 حيث تم توضيح الطرق المختلفة لقياسه.²
- ذ- الإصدار الخامس 2015: وهو الإصدار المطبق حاليا بالمؤسسات والذي تبني عشرة بنود بدلا من ثمانية بنود في إصدار 2008 والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 2: أهم الفروق بين إصدار ISO9001 2008 وإصدار 2015

ISO 9001: 2015	ISO 9001 : 2008
0. المقدمة	0. المقدمة
1. المجال	1. المجال
2. المرجع القياسي (المعياري)	2. المرجع القياسي (المعياري)
3. المصطلحات والتعريفات	3. المصطلحات والتعريفات.
4. سياق المؤسسة	4. نظام إدارة الجودة
5. القيادة	5. مسؤولية الإدارة
6. التخطيط	
7. الدعم	6. إدارة الموارد
8. العملية	7. تحقيق المنتج
9. تقييم الأداء	8. القياس، التحليل والتحسين
10. التحسين	

Source :www.Pauwels consulting.com, consulté le 23/08/2016.

1- أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 102-103.

2- عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 21.

الفصل الأول: الإطار النظري لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة

نلاحظ من الجدول السابق أن ثلاثة بنود الأولى من المواصفة ISO 9001: 2015 هي نفسها في المواصفة ISO 9001 : 2008 لكن هناك اختلاف في البنود الأربعة التي تليها، والبنود السبعة الأخيرة من إصدار 2015 ربيت حسب عجلة PDCA. البنود 4، 5، 6، 7 تحت خطط P(Plan) البند 8 تحت نفذ D (Do) البند 9 تحت افحص C (Check) والبند 10 تحت حسن A (Act). مواصفة 2015 لها نفس البنية الغير مبهمه لكل مواصفات أنظمة الإدارة (ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, OHSAS 18001) بما تعرف ببنية المستوى العالي وهذا ما يساعد على تكاملها، وتركز على الخطر بالإضافة إلى تقليصها للتدابير الوقائية مقارنة بمواصفة 2008، كما أنها تلتزم اتجاه الموردين ، الموظفين، المساهمين، الهيئات التشريعية، المجتمع، الزبائن الداخليين والخارجيين عكس مواصفة 2008 التي تلتزم اتجاه الزبائن وهو الطرف المعني الوحيد.¹

والجدول التالي يوضح الاختلاف في المصطلحات بين الإصدارين:

الجدول رقم 3 : أهم الفروق بين مصطلحات ISO 9001 :2008 و ISO 9001 :2015

ISO 9001 :2015	ISO 9001 :2008
المنتجات والخدمات	المنتجات
غير مستخدمة (أنظر المرفق A.5 لتوضيح إمكانية التطبيق)	الاستثناءات
غير مستعمل (يتم توزيع مسؤوليات سلطات مماثلة، ولكن لا يوجد شرط وجود ممثل واحد للإدارة)	ممثل الإدارة
معلومات موثقة	التوثيق، دليل الجودة، إجراءات موثقة، السجلات
بيئة تشغيل العمليات	بيئة العمل
موارد المراقبة والقياس	أجهزة المراقبة والقياس
المنتجات والموارد الموردة خارجيا	المنتج المشتري
المزود الخارجي	المورد

Source: ISO/FDIS 9001 : 2015 (F), Systèmes de management de la qualité - Exigences, p 22.

1- www.Pauwels consulting.com, consulté le 23/08/2016.

نلاحظ من الجدول السابق أهم الفروق بين مصطلحات الإصدارين، بحيث أنه بدلا من مصطلح المنتجات أصبح يستعمل مصطلح المنتجات والخدمات بالإضافة عدم استخدام مصطلح الاستثناءات ومصطلح ممثل الإدارة في إصدار 2015، كما أنه تم توحيد بعض المصطلحات وتعديل بعضها.

المطلب الثالث: متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015

تظهر متطلبات نظام إدارة الجودة في المواصفة القياسية ISO 9001:2015 في البنود من 4 إلى 10 كما يلي:¹

- 1- سياق (إطار) المؤسسة (بند رقم 4): يبين هذا البند ما يلي:
 - أ- فهم المؤسسة وسياقها (1.4): يجب على المؤسسة تحديد التحديات الخارجية والداخلية ذات الصلة بغرضها وتوجهها الاستراتيجي والتي تؤثر على قدرتها في تحقيق النتائج المتوقعة لنظام إدارة الجودة الخاص بها، ويجب عليها مراقبة ومراجعة المعلومات الخاصة بهذه التحديات.
 - ب- فهم احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة (2.4): بسبب تأثيرهم الواقع أو المحتمل على قدرة المؤسسة في التقديم المستمر لمنتجات وخدمات تتوافق مع متطلبات الزبائن والمتطلبات القانونية والتنظيمية السارية، ويجب عليها مراقبة ومراجعة المعلومات والمتطلبات الخاصة بهم.
 - ج- تحديد مجال تطبيق نظام إدارة الجودة (3.4): يجب على المؤسسة تحديد حدود وإمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة لإنشاء مجال تطبيقه وأن تأخذ في الاعتبار التحديات الخارجية والداخلية ومتطلبات أصحاب المصلحة ومنتجاتها وخدماتها.
 - د- نظام إدارة الجودة وعملياته (4.4): وتشمل ما يلي:
 - يجب على المؤسسة وضع وتنفيذ والمحافظة والتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة بما في ذلك العمليات الضرورية وتفاعلاتها بالتوافق مع متطلبات هذه المواصفة، وأن تحدد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقها في كل أنحاءها.
 - يجب على المؤسسة أن تحافظ على المعلومات الموثقة المطلوبة لتشغيل عملياتها وللتأكد من أن العمليات تنفذ كما هو مخطط لها.
- 2- القيادة (بند رقم 5): يوضح هذا البند ما يلي:
 - أ- القيادة والالتزام (1.5): وتشمل ما يلي:
 - عموميات: يجب على الإدارة أن تظهر قيادتها والتزامها اتجاه نظام إدارة الجودة من خلال تحمل مسؤولية فعاليته ووضع سياسة وأهداف الجودة له وضمان توفر موارده اللازمة وغيرها.

– التركيز على الزبائن: يجب على الإدارة إظهار قيادتها والتزامها اتجاه التركيز على الزبائن وذلك بتحديد متطلباتهم والوفاء بها والأخذ في الاعتبار المخاطر والفرص التي تؤثر على مطابقة المنتجات والخدمات.

ب- **السياسة (2.5):** وتشمل ما يلي:

– وضع سياسة الجودة: يجب على الإدارة أن تنشأ وتنفذ وتحافظ على سياسة الجودة والتي تكون مناسبة لغرض وسياق المؤسسة وتوجهها الاستراتيجي، وتوفر إطار لوضع أهداف الجودة.

– نشر سياسة الجودة: بأن تكون متاحة ومنشورة على مستوى المؤسسة ومتاحة لأصحاب المصلحة.

ج- **الأدوار والمسؤوليات والسلطات داخل المؤسسة (3.5):** يجب على الإدارة التأكد أن المسؤوليات والسلطات للأدوار ذات الصلة بها قد تم توزيعها ونشرها وفهمها على مستوى المؤسسة وذلك ضمان توافق نظام إدارة الجودة مع متطلبات هذه المواصفة ولإعداد التقارير حول أدائه وفرص تحسينه والحفاظ على تكامله.

3- **التخطيط (بند رقم 6):** ويتضمن ما يلي:

أ- **الإجراءات المتخذة لمواجهة المخاطر والفرص (1.6):** وتشمل ما يلي:

– يجب على المؤسسة عند تخطيطها لنظام إدارة الجودة النظر في التحديات المشار لها في البند 1-4 والمتطلبات المشار لها في البند 2-4 وتحدد المخاطر والفرص اللازم أن تأخذها في الاعتبار.

– يجب على المؤسسة أن تخطط للإجراءات المتخذة لمواجهة المخاطر والفرص وكيفية تنفيذها وتقييم فعاليتها.

ب- **أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها (2.6):** وتشمل ما يلي:

– يجب على المؤسسة أن تضع أهداف الجودة للوظائف والمستويات والعمليات الخاصة واللازمة لنظام إدارة الجودة وأن تحافظ على معلومات موثقة لهذه الأهداف.

– تخطط لكيفية تحقيق أهداف الجودة بتحديد الأعمال والموارد اللازمة والمسؤوليات والأجال وكيفية تقييم النتائج.

ج- **التخطيط للتغيرات (3.6):** عندما تقرر المؤسسة أن هناك حاجة لتعديل نظام إدارة الجودة فإن

هذه التعديلات يجب أن تتم بطريقة مخططة (أنظر في البند 4-4)

4- **الدعم (بند رقم 7):** ويشمل ما يلي:

أ- **الموارد (1.7):** وتشمل ما يلي:

– عموميات: يجب على المؤسسة تحديد وتوفير الموارد اللازمة لإنشاء وتنفيذ وتحديث وتحسين نظام إدارة الجودة.

- الموارد البشرية: يجب على المؤسسة تحديد وتوفير الموارد البشرية اللازمة للتنفيذ الفعال لنظام إدارة الجودة ولتنفيذ ومراقبة عملياتها.
 - البنية التحتية: يجب على المؤسسة تحديد وتوفير وصيانة البنية التحتية اللازمة لتنفيذ عملياتها ولمطابقة منتجاتها وخدماتها.
 - البيئة لتنفيذ العمليات: يجب على المؤسسة تحديد وتوفير وصيانة البيئة اللازمة لتنفيذ عملياتها وللحصول على مطابقة المنتجات والخدمات.
 - الموارد للرصد والقياس: يجب على المؤسسة تحديد وتوفير الموارد اللازمة لتأكيد صحة واعتماد نتائج الرصد أو القياس المستخدم للتحقق من مطابقة المنتجات والخدمات للمتطلبات، وأن تتبع القياس لإعطاء الثقة في صحة نتائجه.
 - المعارف التنظيمية: يجب على المؤسسة تحديد المعارف اللازمة لتنفيذ عملياتها والحصول على مطابقة المنتجات والخدمات والمحافظة على هذه المعارف وإتاحتها حسب الحاجة.
 - ب- **الكفاءة (2.7):** يجب على المؤسسة تحديد الكفاءات اللازمة للأفراد الذين لهم تأثير على أداء وفعالية نظام إدارة الجودة وتدريبهم واتخاذ الإجراءات لاكتسابهم الكفاءات اللازمة وتقييم فعالية هذه الإجراءات.
 - ج- **التوعية (3.7):** يجب على المؤسسة التأكد من أن الأفراد الذين يعملون تحت سيطرتها تم توعيتهم بسياسة وأهداف الجودة ومساهماتهم في فعالية نظام إدارة الجودة.
 - د- **الاتصال (4.7):** يجب على المؤسسة تحديد الاتصالات الداخلية والخارجية الخاصة بنظام إدارة الجودة.
 - هـ- **المعلومات الموثقة (5.7):** وتشمل ما يلي:
 - يجب أن يشمل نظام إدارة الجودة للمؤسسة المعلومات الموثقة المطلوبة في هذه المواصفة الدولية والتي تراها المؤسسة لازمة لفعالية هذا النظام.
 - إنشاء وتحديث المعلومات الموثقة: وذلك بتحديد ما ووصفها وشكلها و مراجعتها المنفذة.
 - ضبط المعلومات الموثقة: وذلك بضبط المعلومات الموثقة المطلوبة في نظام إدارة الجودة وفي المواصفة الدولية وتحديد وضبط المعلومات الموثقة الخارجية اللازمة لتخطيط وتشغيل نظام إدارة الجودة.
- 5- **تنفيذ الأنشطة التشغيلية (بند رقم 8):** وتعلق ب:
- أ- **تخطيط وضبط التشغيل (1.8):** يجب على المؤسسة أن تخطط وتنفذ وتضبط العمليات (أنظر 4-4) الضرورية للتوافق مع المتطلبات الخاصة بتقديم المنتجات والخدمات وأن تنفذ الإجراءات المحددة في البند 6 ويجب عليها التأكد من تحكمها في العمليات المقدمة من المصادر الخارجية.

- ب- متطلبات المنتجات والخدمات (2.8):** وتشمل ما يلي:
- التواصل مع الزبائن: وتشمل تقديم المعلومات حول المنتجات والخدمات ومعالجة الاستفسارات والطلبات والمعلومات من الزبائن بما في ذلك شكاويهم وإدارة ممتلكاتهم وغيرها.
 - تحديد متطلبات المنتجات والخدمات: وتشمل هذه المتطلبات كل المتطلبات القانونية والتنظيمية السارية والمتطلبات التي تعتبرها المؤسسة ضرورية.
 - مراجعة متطلبات المنتجات والخدمات: يجب على المؤسسة أن تضمن أنها قادرة على الوفاء بمتطلبات المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن ويجب عليها إجراء مراجعة لهذه المتطلبات قبل التزامها بتوفير المنتجات والخدمات للزبائن وأن تحتفظ بمعلومات موثقة حول نتائج المراجعة وكل المتطلبات الجديدة للمنتجات والخدمات.
 - التغييرات لمتطلبات المنتجات والخدمات: يجب على المؤسسة التأكد من أن المعلومات الموثقة ذات الصلة قد تم تعديلها وأن الموظف المعني يستوعب المتطلبات المعدلة عندما يتم تغيير متطلبات المنتجات والخدمات.
- ج- التصميم والتطوير للمنتجات والخدمات (3.8):** ويشمل ما يلي:
- عموميات: يجب على المؤسسة وضع وتنفيذ وصيانة عملية التصميم والتطوير المناسبة لضمان التوفير اللاحق للمنتجات والخدمات.
 - التخطيط للتصميم والتطوير: عند تحديد مراحل وضوابط التصميم والتطوير يجب أن تأخذ المؤسسة في الاعتبار طبيعية وتعقيد أنشطة التصميم والتطوير والمراحل المطلوبة لهذه العملية والأنشطة المطلوبة للتحقق والتأكد منها والمسؤوليات والسلطات اللازمة و الاحتياجات من الموارد الداخلية والخارجية وغيرها.
 - مدخلات التصميم والتطوير: يجب على المؤسسة تحديد المتطلبات الأساسية للأنواع الخاصة من المنتجات والخدمات التي سيتم تصميمها وتطويرها وأن تحتفظ بمعلومات موثقة عن مدخلات التصميم والتطوير.
 - السيطرة على التصميم والتطوير: يجب على المؤسسة السيطرة على عملية التصميم والتطوير لضمان أن النتائج المتوقعة قد تم تحديدها، وتم إجراء مراجعة لتقييم قدرة نتائج التصميم والتطوير على التوافق مع المتطلبات والتحقق من توافق مخرجات التصميم والتطوير مع متطلبات مدخلاتها وغيرها.
 - مخرجات التصميم والتطوير: يجب على المؤسسة التأكد من أن مخرجات التصميم والتطوير تتوافق مع متطلبات المدخلات وكافية للعمليات اللاحقة الخاصة بتوفير المنتجات وتقديم الخدمات وغيرها ويجب عليها الاحتفاظ بمعلومات موثقة لمخرجات التصميم والتطوير.

– تعديلات التصميم والتطوير: يجب على المؤسسة تحديد ومراجعة والتحكم في التعديلات خلال تصميم وتطوير المنتجات أو الخدمات أو بعد ذلك حسب الحاجة لضمان عدم وجود أي تأثير سلبي لها على التوافق مع المتطلبات ويجب عليها الاحتفاظ بمعلومات موثقة حولها.

د- التحكم في العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية (4.8): وتشمل ما يلي:

– عموميات: يجب على المؤسسة التأكد من أن العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من الجهات الخارجية مطابقة للمتطلبات وأن تحدد السيطرة الواجب تطبيقها على هذه العمليات والمنتجات والخدمات وتحدد وتطبق معايير لتقييم واختيار وإعادة تقييم مقدمي الخدمات الخارجية وتحتفظ بمعلومات حول ما سبق.

– نوع ومدى السيطرة: يجب على المؤسسة أن تضمن أن العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من الموردين الخارجيين لا تعرض قدرتها للخطر في التوفير المستمر لمنتجات وخدمات مطابقة لعملائها.

– معلومات للموردين الخارجيين: يجب على المؤسسة التأكد من كفاية المتطلبات قبل تواصلها مع الموردين الخارجيين ويجب عليها إبلاغهم بمتطلبات العمليات والمنتجات والخدمات المطلوب تقديمها وكل ما يتعلق بها.

هـ- الإنتاج وتقديم الخدمات (5.8): وتشمل ما يلي:

– الرقابة على الإنتاج وتقديم الخدمات: يجب على المؤسسة القيام بالإنتاج وتقديم الخدمات في ظروف خاضعة للرقابة وتشمل الشروط الرقابية توافر المعلومات الموثقة، توافر واستخدام الموارد المناسبة للرصد والقياس وتنفيذ أنشطة الرصد والقياس في مراحل مناسبة وغيرها من الشروط.

– التحديد والتتبع: يجب على المؤسسة استخدام الوسائل المناسبة لتتبع المخرجات عندما يكون ذلك ضروريا للتأكد من مطابقة المنتجات والخدمات وأن تحافظ على المعلومات اللازمة للتتبع.

– ممتلكات الزبائن والموردين الخارجيين: يجب على المؤسسة أن تعني بممتلكات الزبون أو الموردين الخارجيين عندما تكون تحت سيطرتها أو تقوم باستعمالها وأن تعلمهم في حالة فقدان هذه الممتلكات أو تلفها.

– الحفظ: يجب على المؤسسة أن تحافظ على المخرجات أثناء الإنتاج وتقديم الخدمة بالقدر اللازم لضمان التوافق مع المتطلبات.

– أنشطة ما بعد التسليم: يجب على المؤسسة التوافق مع المتطلبات الخاصة بأنشطة ما بعد التسليم المرتبطة بالمنتجات والخدمات والتي تشمل الضمان وواجبات العقود كخدمات الصيانة والخدمات المكملة وإعادة التدوير أو الحد النهائي.

– التحكم في التعديلات: يجب على المؤسسة أن تراجع وتتحكم في التعديلات المرتبطة بالإنتاج أو تقديم الخدمة بالقدر اللازم لضمان التوافق المستمر مع المتطلبات، وأن تحافظ على معلومات موثقة لنتائج مراجعة التعديلات.

و- **إطلاق المنتجات والخدمات (6.8):** يجب على المؤسسة أن تنفذ الترتيبات المخططة في مراحل مناسبة للتحقق من أن المتطلبات المرتبطة بالمنتجات والخدمات تم الوفاء بها، وأن تقديم المنتجات والخدمات للزبون يجب ألا يتم قبل تنفيذ كل الترتيبات المخططة إلا بموافقة السلطة المختصة وعند الضرورة موافقة الزبون ويجب الحفاظ على معلومات موثقة عن هذا الإطلاق.

ي- **التحكم في عدم مطابقة المخرجات (7.8):** ويشمل ما يلي:

– يجب على المؤسسة التأكد أن المخرجات الغير مطابقة للمتطلبات المطبقة تم تحديدها والتحكم فيها بطريقة تمنع استخدامها أو توريدها الغير مقصود، ويجب عليها تنفيذ الإجراءات المناسبة لذلك، ويطبق هذا أيضا على المنتجات والخدمات الغير مطابقة والمكتشفة بعد تسليم المنتجات أو أثناء أو بعد تقديم الخدمات.

– يجب على المؤسسة أن تحافظ على معلومات موثقة تصف عدم المطابقة والإجراءات المتخذة وجميع الاستثناءات التي تم الحصول عليها وتحدد صاحب السلطة الذي يحدد عدم المطابقة.

6- **تقييم الأداء (بند رقم 9):** ويتمثل في:

أ- **الرصد والقياس والتحليل والتقييم (1.9):** وتشمل ما يلي:

– عموميات: يجب على المؤسسة تحديد احتياجاتها من الرصد والقياس والتحليل والتقييم وطرقها اللازمة للتأكد من صحة النتائج ومتى يتم إجراء الرصد والقياس وتحليل وتقييم نتائجها. ويجب على المؤسسة تقييم أداء وفعالية نظام إدارة الجودة وأن تحتفظ بمعلومات موثقة مناسبة كدليل عن النتائج.

– رضا الزبائن: يجب على المؤسسة رصد تصورات الزبائن عن مستوى إشباع حاجاتهم وتوقعاتهم. ويجب عليها تحديد الأساليب التي تسمح لها بالحصول على المعلومات ورصدها ومراقبتها.

– التقييم والتحليل: يجب على المؤسسة تحليل وتقييم البيانات والمعلومات الخاصة بالرصد والقياس.

ب- **التدقيق الداخلي (2.9):** ويشمل ما يلي:

– يجب على المؤسسة إجراء التدقيقات الداخلية في فترات مخططة لتقديم المعلومات التي تسمح بتحديد إذا ما كان نظام إدارة الجودة متطابق مع المتطلبات.

– يجب على المؤسسة تنفيذ برامج التدقيق وكل ما يتعلق بها كتحديد خصائص التدقيق واختيار المدققين وغيرها.

ج- مراجعة الإدارة (3.9): وتشمل ما يلي:

- عموميات: يجب على الإدارة إجراء مراجعة لنظام إدارة الجودة في فترات مخططة للتأكد من ملاءمته وفعاليتها وتماشيه مع التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.
- مدخلات مراجعة الإدارة: يجب على الإدارة أن تأخذ في الاعتبار عند تخطيط وتنفيذ المراجعة حالة التقدم في الإجراءات المقررة في المراجعات السابقة والتغيرات في التحديات الداخلية والخارجية لنظام إدارة الجودة ومعلومات حول أدائه وفعالته وغيرها.
- مخرجات مراجعة الإدارة: مخرجات مراجعة الإدارة يجب أن تشمل فرص التحسين والحاجات لتغيير نظام إدارة الجودة والاحتياجات من الموارد.

7- التحسين (بند رقم 10): ويتضمن:

- أ- عموميات (1.10): يجب على المؤسسة تحديد واختيار فرص التحسين واتخاذ الإجراءات اللازمة لتلبية متطلبات الزبون وتعزيز رضاه. ومن أمثلة التحسين التصحيح، الإجراء التصحيحي، التحسين المستمر، الابتكار وإعادة التنظيم.

ب- عدم المطابقة والإجراء التصحيحي (2.10): وتشمل ما يلي:

- عندما تحدث عدم المطابقة بما في ذلك الشكاوي يجب على المؤسسة الرد على عدم المطابقة وتقييم إذا كان من الضروري اتخاذ إجراء للحد من أسباب عدم المطابقة لعدم تكرار حدوثها وغيرها من الإجراءات اللازمة لذلك.
- يجب على المؤسسة الاحتفاظ بمعلومات موثقة كدليل حول طبيعة حالات عدم المطابقة والإجراءات اللاحقة ونتائج الإجراءات التصحيحية.

ج- التحسين المستمر (3.10): يجب على المؤسسة أن تحسن باستمرار ملاءمة وكفاية وفعالية نظام إدارة

- الجودة ويجب عليها أن تأخذ في الاعتبار نتائج التحليل والتقييم وكذلك مخرجات مراجعة الإدارة لتحديد إذا كان هناك احتياجات أو فرص للنظر في إطار التحسين المستمر.

المبحث الثاني: التعريف بنظام الإدارة البيئية ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية

سنتطرق في هذا المبحث لمطلبين بحيث يعالج المطلب الأول نظام الإدارة البيئية والمطلب الثاني نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

المطلب الأول: ماهية نظام الإدارة البيئية ISO 14001

سنوضح ماهية نظام الإدارة البيئية ISO 14001 من حيث: تعريفه، نشأته، هيكلته، فوائده ومتطلباته.

1- تعريف نظام الإدارة البيئية:

قبل تعريف نظام الإدارة البيئية يجب التعرف على مفهوم الإدارة البيئية.

أ- تعاريف الإدارة البيئية: توجد العديد من التعاريف نذكر من بينها ما يلي:

تعرف الإدارة البيئية بأنها: "الهيكلة الوظيفية للمؤسسة والتخطيط والمسؤوليات والممارسات العلمية والإجراءات والعمليات وإمكانيات التطوير وتنفيذ وإنجاز ومراجعة ومتابعة السياسة البيئية للمؤسسة بهدف تحسين أدائها البيئي وخفض الآثار البيئية السلبية ومحاولة منع تلك الآثار تماما كهدف رئيس للإدارة البيئية".¹

كما تعرف المواصفة الفرنسية NFX 30200 الإدارة البيئية بأنها: "مجموعة أنشطة الإدارة التي تحدد السياسة البيئية، الأهداف والمسؤوليات، والتي تنفذ بوسائل مثل تخطيط الأهداف البيئية، قياس النتائج والتحكم في الآثار على البيئة".²

كما تعرف بأنها: "الجهود المؤسسة التي تقوم بها المؤسسات للاقتراب من تحقيق الأغراض البيئية بوصفها جزءا أساسيا من سياساتها، كما أنها تعنى بالتعديلات المطلوبة في نظم المؤسسات المختلفة، بحيث يكون الاهتمام بالبيئة مجالا مؤثرا وفعالا فيها، ويبدو ذلك جليا في الهيكلة الوظيفية للمؤسسات".³

جاء في تقرير منظمة الأمم المتحدة حول البرامج البيئية، أن مفهوم الإدارة البيئية في إطار المنشآت الصناعية يقوم أساسا على وضع الخطط والسياسات البيئية من أجل رصد وتقييم الآثار البيئية للمنشأة الصناعية، على أن تشمل المراحل الإنتاجية كافة انطلاقا من الحصول على المواد الأولية ووصولها إلى المنتج النهائي والجوانب البيئية المتعلقة به. وتقوم أيضا على تنفيذ أكفء الإجراءات الرقابية، مع الأخذ بالحسبان جانب التكاليف والآثار البيئية

1- محمد صلاح الدين عباس، نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية العالمية أيزو 14000، ط2، دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر، 2006، ص 62.

2- Corinne Gendron, La gestion environnementale et la norme ISO 14001, les presses de l'université de Montréal, Canada, 2004, p. 60.

3- مطانيوس مخول وعدنان غانم، نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 25، العدد 2، 2009، ص 35.

لهذه الإجراءات أيضا، إضافة إلى كيفية استخدام الموارد ولا بد من توضيح الأدوات والطرق المتبعة لمنع التلوث وللاستخدام الرشيد للموارد.¹

وبناء على ما سبق، يمكن تعريف الإدارة البيئية بأنها جزء من الهيكل التنظيمي للمؤسسة تقوم من خلالها بإدارة أنشطتها الداخلية لترشيد استخدامها للموارد والتقليل من تأثيراتها السلبية على البيئة الداخلية والبيئة المحيطة بها.

ب- تعاريف نظام الإدارة البيئية: بالنسبة لنظام الإدارة البيئية، فهو كذلك هناك تعاريف كثيرة حوله نذكر منها ما يلي:

عرف نظام الإدارة البيئية بأنه: "جزء من نظام إدارة المؤسسة بما يتعلق بالهيكل التنظيمي والمسؤوليات والعمليات والإجراءات والموارد اللازمة لتنفيذ السياسة والأهداف البيئية للمؤسسة".²

عرفت المواصفة الفرنسية NFX 30200 نظام الإدارة البيئية بأنه: "مجموعة من التنظيمات الخاصة بالمسؤوليات، الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتنفيذ السياسة البيئية".³

وعرف أيضا بأنه: "مجموعة من الإجراءات الموثقة والمهيكلية والقابلة للتحقق منها تأخذ صيغة المراحل المتعددة والمتكاملة وتعالج كل الأمور بدءا من الإدارة وممارسات العمل إلى التقنيات والرعاية القانونية والتي تم وضعها لتلبية وإدامة وتحسين السياسات البيئية وأهداف المؤسسة".⁴

وعرفته منظمة الايزو بأنه: "جزء من النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها ومراجعتها والحفاظ عليها".⁵

ويعرف أيضا بأنه: "مجموعة إجراءات تتخذها المؤسسة لإدارة الأنظمة المتصلة بالبيئة، كما يعرف بأنه نظام للتسيير يتضمن مجموعة من معايير محددة يجب توفيرها في السلع والخدمات وعمليات تصنيعها بهدف حماية البيئة".⁶

1- عبد الصمد نجوى وطلال محمد مفضي بطاينة، الإدارة البيئية للمنشآت الصناعية كمدخل حديث للتميز التنافسي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8 و 9 مارس 2005، ص 134.

2 - Paolo Baracchini, Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon Iso 14001, deuxième édition, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2004, p 11.

3- Corinne Gendron, op cit, p. 60.

4- صالح علي محسن المدحجي، الخيار التكاملية لبناء نظامي إدارة الجودة والبيئة وفقا للمواصفات القياسيتين الدوليتين ISO 9001& ISO 14001 -دراسة حالة في شركة عدن للحديد-، أطروحة دكتوراه، جامعة St Clements العالمية، الأردن، 2012، ص 100.

5- نجم العزاوي، المدخل الإداري والمعلوماتي -نظم ومتطلبات وتطبيقات-، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2015، ص 258.

6- عمر بن لخضر خلفاوي، التنمية المستدامة للمؤسسات جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية، ط1، دار الأيام، عمان، الأردن، 2016، ص 41.

وبناء على ما سبق، يمكن اعتبار نظام الإدارة البيئية بأنه: ذلك النظام الفرعي من النظام الأكبر (المؤسسة) يستخدم كأداة فاعلة للمحافظة على الديمومة والتطور من خلال الوظائف الممنوحة له لتضع نظام الإدارة البيئية موضع التطبيق العملي والمسؤولية اتجاه المؤسسة والمجتمع، فتبدو هذه الإدارة كحلقة وصل بين المؤسسة والبيئة الطبيعية بكل محتوياتها لتلاءم استمرار توافق النظامين معا دون وجود للنزاعات بينهما.¹

2- نشأة وتطور سلسلة الإيزو 14000:

تساءلت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) عن ملاءمة مواصفة دولية في الإدارة البيئية، وشكلت المنظمة مجموعة عمل (المجموعة الاستشارية الإستراتيجية في البيئة) في عام 1991². هذه المجموعة أوكلت لها مهمة دراسة الآثار والفوائد الكامنة للمواصفة بالنسبة لثلاثة عناصر هي:³

- وضع مدخل عام للإدارة البيئية مماثل لمقاييس ضمان الجودة (الإيزو 9000) ؛
- تعزيز قدرة المؤسسة على ترسيخ التحسين في الأداء البيئي؛
- تسهيل التجارة الدولية عن طريق تخفيض وإزالة الحواجز التجارية.

وفي ديسمبر 1992، طلبت مجموعة العمل تشكيل لجنة فنية جديدة بحيث تلقت اللجنة TC 207 توكيل لتطوير سلسلة للمعايير الدولية في الإدارة البيئية يجب تقديمها في نهاية سنة 1996. ولضمان التناسق مع سلسلة الإيزو 9000 الخاصة بأنظمة الجودة، يجب على هذه اللجنة أن تحافظ على الرابط الدائم مع اللجنة TC 176 المكلفة بمعايير ضمان الجودة.⁴ وكلفت كندا بتحمل أمانة السر لهذه اللجنة ووضعت لها هدفين هما:

- تحديد أسس موائمة للمواصفات الوطنية في هذا المجال بهدف تسهيل التجارة الدولية؛
- دعم حماية البيئة وفقا للاحتياجات (الاقتصادية والاجتماعية) من خلال توفير مؤسسات مؤهلة لبلوغ وتحسين الأداء البيئي السليم وتحسينه باستمرار.⁵

وتتألف هذه اللجنة من ممثلين رسميين للقطاع الصناعي ومنظمات التقييس وبعض المؤسسات الحكومية الخاصة بالدول الصناعية في غرب أوروبا وكندا والولايات المتحدة.⁶ ولانجاز المهام الموكلة لهذه اللجنة قسمت إلى 6 لجان فرعية، ثلاثة مجموعات عمل ولجنة استشارية، تتمثل في:

- اللجنة الفرعية الأولى، تواجدت ببريطانيا لمهمة تطوير خصائص نظام الإدارة البيئية؛

1- نجم العزاوي وعبد الله حكمت النجار، إدارة البيئة - نظم ومتطلبات 14000-، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص. 123.

2 - Corinne Gendron, op cit, p.73.

3- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 383.

4 - Corinne Gendron, op cit, p.73.

5- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 383.

6- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 186.

- اللجنة الفرعية الثانية، تواجدت بالدول السفلى، كلفت بالمقاييس المرتبطة بالتدقيق والتقييم البيئي؛
- اللجنة الفرعية الثالثة، أقيمت بأستراليا، حيث انشغلت بمعايير الملصقات البيئية؛
- اللجنة الفرعية الرابعة، مكلفة بالمعايير المتعلقة بتقييم الأداء البيئي تحت مسؤولية الأمم المتحدة؛
- اللجنة الفرعية الخامسة تحت أمانة سر فرنكو - ألمانية، مكلفة بالمعايير حول دورة حياة المنتج؛
- اللجنة الفرعية السادسة، أقيمت في النرويج، مكلفة بمواصفة الإيزو 14050 الخاصة بالمصطلحات.

ومن بين مجموعات العمل المرتبطة مباشرة باللجنة 207، WG1 (ألمانيا) التي طورت مرشد لإدخال الجوانب البيئية في مقاييس المنتج موجهة لمحررين المقاييس (المرشد 64)، واللجنة WG2 (كوريا) اهتمت بتلاءم البيئة، في حين أن WG3 (زيلندا-الجديدة) حضرت مرشد آخر موجه لقطاع رعاية الغابات يعمل بالتقرير الفني ISO/TR14060 يسمى التكوين لمساعدة هياكل مؤسسات رعاية الغابات على استعمال المقاييس المرتبطة بأنظمة الإدارة البيئية. أما اللجنة الاستشارية (رئيس المجموعة الاستشارية)، فهي مكلفة بتحويل المعلومات بين مختلف اللجان الفرعية وتحديد النقاط العامة الضرورية لتعاون أكثر استمرارية بينهم.¹

وعبر عدة مقابلات قامت بها اللجنة الفنية TC 207 في مدينة توريننتو من كانون الثاني 1993 ثم استراليا في أيار 1994 وأسلو في كانون الثاني 1995 والذي عرض فيه خمسة مسودات عمل كمواصفة دولية، فتم التصديق على واحدة منها في هذه المقابلة وعرضت على جميع أعضاء منظمة ISO للتصويت فتمت الموافقة نهائيا في شباط عام 1996.²

وعليه، حدد الهيكل العام لهذه السلسلة بحيث تشتمل على أكثر من 20 مواصفة انفرادية تغطي المجالات التالية: أنظمة إدارة البيئة، التدقيق البيئي، تقييم الأداء البيئي ومؤثراته، وتقدير دورة حياة المنتج، المصطلحات والتعاريف في هذا المجال، الجوانب البيئية في مقاييس المنتج. نشرت منظمة الإيزو أول مقياس خاص بنظام الإدارة البيئية الإيزو 14001 في حزيران عام 1996 ثم نشرت بقية المقاييس في فترات لاحقة.³

3- هيكل سلسلة الايزو 14000:

تشتمل السلسلة على مجموعة من المقاييس الإرشادية ما عدا مواصفة الإيزو 14001، فهي المواصفة الإلزامية الوحيدة التي تقدم للمؤسسات المتطلبات الخاصة بنظام الإدارة البيئية وبلورة سياسة بيئية واضحة تراعي الإجراءات والقوانين البيئية السائدة، أما بقية المقاييس فهي مقاييس إرشادية تستخدمها المؤسسات للتأثير على

1- Corinne Gendron, op cit, p p. 75-76.

2- نجم الغزوي، مرجع سبق ذكره، ص 261.

3- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 384.

الفصل الأول: الإطار النظري لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة

جوانب العمل المتعلقة بمسئوليتها البيئية مثل التدقيق البيئي وتقييم الأداء البيئي وتحليل دورة حياة منتوجاتها وخدماتها وأنشطتها وتوفير المعلومات للعاملين والجمهور.¹

ومما يلاحظ عليه أن سلسلة مواصفات الإيزو 14000 لعام 1996 ، كانت 21 مواصفة كما بينها الملحق رقم (1) بينما المحدثة لعام 2004 ، أصبحت 16 مواصفة والتي يوضحها الملحق رقم (2). والسبب هو دمج بعض المواصفات مع سلسلة مواصفات الإيزو المتعلقة بإدارة الجودة، على اعتبار أن أغلب المؤسسات سائرة نحو تبني المواصفتين، نتيجة وجود ما يشترك بينهما فيما يخص التوثيق والتدقيق البيئي والقائمين بهما ودمج بعض الفقرات لتصبح تحت عنصر واحد، وهذا يعني أنها متجددة لتواكب المتطلبات.²

أما بالنسبة لمتطلبات نظام الإدارة البيئية الإيزو 14001، فيمكن توضيح نقاط الاختلاف بين إصدار 1996 وإصدار 2004 في الجدول التالي:

الجدول رقم 4: نقاط الاختلاف بين متطلبات الإيزو 14001 لإصداري 1996 و 2004

مضمون الاختلاف	إصدار 2004	إصدار 1996
تم دمج مطلب 4.3.4 لمواصفة عام 1996 مع المطلب 3.3.4 لإصدار 2004	3.3.4	4.3.4
كان من مهام المؤسسة تزويد الموارد بينما في المواصفة الجديدة، ضرورة توفر الموارد وليس تزويدها فقط.	1.4.4	1.4.4
عنصر جديد أضيف للمواصفة لعام 2004 ، يستوجب ضرورة تقييم المطابقة وبشكل دوري وبإجراء موثق لضمان تنفيذ النشاط البيئي.	2.5.4	/
أضيف مبدأ ضرورة التحري عن حالات عدم المطابقة وليس معالجتها فقط.	3.5.4	3.5.4

المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009 ، ص 407 .

يبين الجدول السابق نقاط الاختلاف بين متطلبات الإيزو 14001 لإصداري 1996 و 2004 ، حيث تم دمج المطلب 4.3.4 مع المطلب 3.3.4 في إصدار 2004 ، مع إضافة مطلب جديد وهو 2.5.4 تقييم

1- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 189 .

2- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 387

المطابقة، وأضيف كذلك مبدأ ضرورة التحري عن حالات عدم المطابقة في المتطلب 3.5.4، مع تغيير في المتطلب 1.4.4. أما بالنسبة لإصدار 2015 فسنوضح متطلباته في العنصر 5، حيث أن أهم التعديلات في المواصفة الجديدة ISO 14001:2015 فتتمثل في النقاط التالية:¹

— تعتمد على هيكل المستوى العالي والمصطلحات بالملحق SL لتوحيد التوجه في تطوير كل المعايير الجديدة للايزو.

— أعيدت صياغتها للزيادة من وضوحها وسهولة الوصول إليها وتخفيض مجال تفسيرها.

— أدخلت بندين جديدين يتعلقان بسياق المؤسسة والذين يتطلبان من المؤسسة تحديد القضايا والمتطلبات التي يمكن أن تؤثر على تخطيط نظام إدارة البيئة واستخدامها كمدخل في تطويره. هذه البنود موضحة في الأقسام 1.4، 2.4.

— تجعل اعتماد مقارنة العملية أكثر وضوحاً في تنفيذ نظام إدارة البيئة من خلال إدراجها للبند 2.4.4 والذي يحدد المتطلبات اللازمة لاعتماد مقارنة العملية.

— استبدلت مصطلح المنتجات بالسلع والخدمات وذلك لإزالة التحيز القائم نحو المؤسسات التي تتعامل مع المنتجات المادية. ونتيجة لذلك فإن المواصفة الجديدة قابلة للتطبيق في أي نوع من المؤسسات.

— لا تحتوي على بند يحدد متطلبات للإجراءات الوقائية والايزو تحفز هذا القرار بالقول أن الوقاية في مجملها هي مهمة لنظام إدارة الجودة في قسم فرعي محدد منه.

أما بالنسبة للبنية فمواصفة إصدار 2004 كانت تتضمن 4 بنود ومتطلبات نظام الإدارة البيئية كانت مدرجة في البنود الفرعية للبند رقم 4 بحيث كانت 5 متطلبات، أما المواصفة الجديدة 2015 فتتضمن 10 بنود ومتطلبات النظام مبنية في البنود من 4 إلى 10 أي أصبحت 7 متطلبات بدلاً من 5 بحيث أخذت نفس البنية لمواصفة نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 لتسهيل التكامل بينهما في المؤسسات. وهذه التغييرات يوضحها الملحق رقم (3).

4- فوائد تطبيق نظام الإدارة البيئية الايزو 14001:

يمكن تقسيم فوائد تطبيق نظام الإدارة البيئية إلى:²

أ- **الفوائد الاقتصادية:** تتمثل هذه الآثار في:

— **زيادة الإنتاجية:** من خلال:

— ترشيد استخدام الموارد وتقليل هدر الطاقة؛

¹ - www.kvaliteta.net/files/ISO14001, consulté le :01/07/2016.

² - عبد الصمد نجوى وطلال محمد مفضي بطاينة، مرجع سبق ذكره، ص 142.

- تقليل نسب المعيب في الإنتاج؛
- زيادة كفاءة العاملين بفضل البرامج التدريبية وانتقاء الكفاءات؛
- ضبط العلاقة مع الموردين وتحسينها؛
- زيادة إنتاجية العاملين بجعل محيط العمل مناسباً بيئياً.
- **وفورات في التكاليف: من خلال:**
- التخفيض في استهلاك الطاقة والموارد الأخرى؛
- خفض النفايات وإعادة استخدامها وتدويرها وبالتالي خفض نفقات التخلص منها؛
- الوفورات المتأتية من بيع الإنتاج العرضي والمخلفات؛
- خفض أعباء النقل والتخزين نتيجة التخفيض من مدخلات المادة الأولية؛
- وفورات في التكاليف التشغيلية؛
- تخفيض التكاليف من خلال تحسين فرص الحصول على رأس المال؛
- تحسين الرقابة على التكاليف¹؛
- انخفاض الأعباء المالية والجزءات المفروضة بسبب التلوث نضير التقليل من الآثار البيئية للنشاط والذي يقود بدوره إلى انخفاض مصاريف التأمين والتعويضات عن الأضرار البيئية.
- **وفورات مالية في مجالات عديدة: منها:**
- الاستثمار في رأس المال العامل: بالنظر إلى برنامج درء النفايات والوفورات في الطاقة فإن متطلبات الإنتاج من المواد الأولية والطاقة ستكون بمعدلات أقل من ذي قبل، الأمر الذي يعكس نفسه على قلة الاستثمار في رأس المال العامل؛
- الاستثمار في رأس المال الثابت: يؤدي التركيز على التدابير الوقائية لآثار التلوث إلى خفض الاستثمار في مستلزمات التدابير العلاجية، كما يقود استخدام المنشأة لمواد ذات مخاطر بيئية أقل إلى قلة الاستثمار في مستلزمات الوقاية من مخاطر المواد الأولية؛
- تقليل تكاليف التدريب على المدى الطويل؛
- الاستفادة من إعفاءات ضريبية نضير خفض المخاطر البيئية؛
- يؤدي تطبيق نظام الإدارة البيئية إلى سهولة الالتزام بالمتطلبات التشريعية البيئية ومن ثم خفض كلف هذا الالتزام؛
- انخفاض كلفة رأس المال: إن تعاظم الإدراك بالمشاكل البيئية وتناقص المخاطر البيئية التي يواجهها المساهمين والمستثمرين يؤدي إلى انخفاض معدل الفائدة على رأس المال بشقيه المملوك والمقترض؛

1-<http://www.iie.org/programs/energy/pdfs/Applic%20ISO%2014000%20for%20Municipalities.pdf> , consulté le:16/01/2010.

- الاستفادة من مزايا تمويلية: يمكن أن تستفيد المنشآت نضير التزامها بالتشريعات البيئية من قروض ميسرة وتسهيلات ائتمانية من المصارف أو تتحصل على إعانات حكومية¹؛
- تقليل قيمة بوليصة التأمين بسبب انخفاض معدلات المسؤولية التأمينية والمخاطرة، وذلك لتحسن قدرة المؤسسة في الاستعداد والاستجابة للطوارئ .
- تحقيق مزايا تسويقية: تتمثل في:
 - تعزيز الميزة التنافسية في السوق العالمية: يؤدي تطبيق نظام الإدارة البيئية إلى تدعيم موقف المنشأة في السوق العالمية، فمن خلال إعادة النظر في العمليات الإنتاجية بالقيام بعدد من التدابير منها إنتاج سلع ذات مواصفات تتلائم والمتطلبات البيئية للدول المستوردة، وتلبية مطالبها البيئية بشأن تغليف وشحن المنتجات وغيرها من التدابير الهادفة إلى جعل السلع ملائمة للسوق الدولية، والذي سيشجع للمنشأة الظفر بميزة تنافسية بين نظيراتها في هذا السوق²؛
 - تحسين العلاقة مع المستهلكين: عادة ما يطلب المستهلكون من المؤسسات بأن تلبى أهداف تتعلق بالبيئة، وتنفيذ المواصفة يمكن أن يكون سبيل لتحقيق تلك الأهداف.
- ب- الفوائد الاجتماعية: تتمثل في:
 - تحسين الصورة العامة للمؤسسة أمام مجتمعها وقواه الفاعلة في مجال حماية المستهلك والبيئة وتمكين المؤسسات بالتالي من كسب ودهم ودعمهم³؛
 - لغة مشتركة وطريقة تفكير حول الجوانب البيئية التي قد تساعد المؤسسات والمجتمعات والحكومات من التواصل والعمل مع بعض⁴؛
 - تقليل المخاطر المؤثرة على صحة وأمن الإنسان والناجمة عن الانبعاثات والإصدارات الصناعية؛
 - تحسين صحة الإنسان في العمل والمجتمع.
- ج- الفوائد البيئية: تتمثل في:
 - حماية الأنظمة البيئية الطبيعية وكذلك البيئات المسكونة وحتى البراري؛
 - استخدام أكفأ للموارد الطبيعية كالأراضي والمياه والطاقة... الخ؛
 - تقليل كمية النفايات وإعادة استخدام المواد⁵؛

1- زهواني رضا، دراسة وتحليل التكاليف البيئية ودورها في قياس وتقييم مستوى الأداء البيئي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة المنشآت الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015، ص 19.

2- عبد الصمد نجوى وطلال محمد مفضي بطاينة، مرجع سبق ذكره، ص 143.

3- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 239.

4 - http://www.qsae.org/web_en/pdf/ISO14000Concepts.pdf, consulté le: 20/01/2010.

5- عبد الصمد نجوى وطلال محمد مفضي بطاينة، مرجع سبق ذكره، ص 139.

- تمديد دورة حياة المورد وخاصة المورد غير المتجدد من خلال تقليل استعماله¹؛
- منع التلوث وحماية البيئة على طريق التنمية المستدامة، يشكل الادخار الحقيقي غير المرئي الذي تسهم به المواصفة؛
- قد تسهم في معالجة مشكلة الاحتباس الحراري و ثقب الأوزون، التي أصبحت تهدد مستقبل الأجيال القادمة، من خلال توفيرها الأسس الداعمة لتلك الجهود.

5- متطلبات نظام الإدارة البيئية 2015: ISO 14001:

تتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:²

- أ- سياق المؤسسة (بند رقم 4): ويضم ما يلي:
 - فهم المؤسسة وسياقها (4.1): يجب على المؤسسة تحديد القضايا الداخلية والخارجية التي لها صلة بغرضها والتي تؤثر على قدرتها في تحقيق النوايا المرجوة من نظام الإدارة البيئية. وهذه القضايا يجب أن تشمل الظروف البيئية التي تتأثر أو تؤثر على قدرة المؤسسة.
 - فهم احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة (2.4): يجب على المؤسسة تحديد ما يلي:
 - أصحاب المصلحة ذات الصلة بنظام الإدارة البيئية؛
 - الاحتياجات والتوقعات ذات الصلة بأصحاب المصلحة؛
 - أي من هذه الاحتياجات والتوقعات أصبحت التزامات يمثل لها.
 - تحديد مجال نظام الإدارة البيئية (3.4): يجب على المؤسسة تحديد حدود وإمكانية تطبيق نظام الإدارة البيئية لإنشاء مجاله وان تأخذ في الاعتبار القضايا الداخلية والخارجية المتعلقة به، الامتثال للالتزامات، وحداتها التنظيمية، ووظائفها وحدودها الفيزيائية، نشاطاتها ومنتجاتها وخدماتها، سلطتها وقدرتها لممارسة الرقابة والتأثير. ويجب الحفاظ على معلومات موثقة للمجال تكون متاحة لأصحاب المصلحة.
 - نظام الإدارة البيئية (4.4): لتحقيق النوايا المرجوة بما يشمل تحسين الأداء البيئي، يجب على المؤسسة إنشاء وتنفيذ والحفاظ والتحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية بما في ذلك العمليات الضرورية وتفاعلها بالتوافق مع متطلبات هذه المواصفة الدولية.

1- http://www.qsae.org/web_en/pdf/ISO14000Concepts.pdf, consulté le 20/01/2010.

2- ISO/FDIS 14001:2015, Environmental management Systems- Requirements with guidance for use, pp 6-17.

- ب- القيادة (بند رقم 5): تشمل ما يلي:
- القيادة والالتزام (1.5): يجب على الإدارة العليا إظهار القيادة والالتزام لنظام الإدارة البيئية وذلك بأخذ المساءلة عن فعاليته والتأكد من أن السياسة والأهداف البيئية التي أنشأت تتوافق مع التوجه الاستراتيجي وسياس المؤسسة والتأكد من أن الموارد الضرورية لنظام الإدارة البيئية متاحة وغيرها من الإجراءات.
 - السياسة البيئية (2.5): يجب على الإدارة العليا إنشاء وتنفيذ والحفاظ على السياسة البيئية ضمن المجال المحدد لنظام الإدارة البيئية وان تكون هذه السياسة متوافقة مع سياق المؤسسة وأساسا لوضع الأهداف البيئية وان تتضمن التزام بحماية البيئة من التلوث وغيرها من الإجراءات. ويجب الحفاظ عليها في شكل معلومات موثقة وأن تكون منشورة على مستوى المؤسسة ومتاحة لأصحاب المصلحة.
 - الأدوار التنظيمية، المسؤوليات والسلطات (3.5): يجب على الإدارة العليا التأكد من أن المسؤوليات والسلطات ذات الصلة بالأدوار تم تعيينها ونشرها على مستوى المؤسسة، وذلك للتأكد من تطابق نظام الإدارة البيئية مع متطلبات هذه المواصفة الدولية وإعداد التقارير عن أدائه.
- ج- التخطيط (بند رقم 6): يتضمن هذا المتطلب ما يلي:
- إجراءات مواجهة المخاطر والفرص (1.6): وتشمل ما يلي:
 - عام: يجب على المؤسسة إنشاء وتنفيذ والحفاظ على العمليات الضرورية للتوافق مع المتطلبات في البندين 1.1.6 و 4.1.6. وعند التخطيط لنظام الإدارة البيئية يجب عليها أن تأخذ في الاعتبار القضايا المذكورة في البند 1.4 والمتطلبات في البند 2.4 ومجال نظام الإدارة البيئية. وتحدد المخاطر والفرص ذات الصلة بجوانبها البيئية وامتثالها للالتزامات والقضايا والمتطلبات الأخرى. والتي تحتاجها للتأكد من قدرة نظام الإدارة البيئية على تحقيق النوايا المرجوة والحد أو التخفيض من الآثار الغير مرغوبة وتحقيق التحسين المستمر.
 - الجوانب البيئية: يجب على المؤسسة تحديد الجوانب البيئية لأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها التي يمكن التحكم فيها ولها تأثير واثار مصاحبة ضمن المجال المحدد لنظام الإدارة البيئية مع الأخذ بعين الاعتبار دورة الحياة المتوقعة. ويجب عليها تحديد هذه الجوانب التي لها أو يمكن أن يكون لها اثر بيئي مهم باستعمال المعايير المؤسسة. وتنشر هذه الجوانب على مختلف المستويات والوظائف في المؤسسة ويجب عليها الحفاظ على معلومات موثقة عنها.
 - الامتثال للالتزامات: يجب على المؤسسة التحديد والوصول إلى الامتثال للالتزامات المتعلقة بجوانبها البيئية وتحديد كيف يطبق الامتثال للالتزامات عليها وان تأخذ في الاعتبار هذا الامتثال عند تأسيس وتنفيذ والحفاظ والتحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية وان تحافظ على معلومات موثقة حولها.

- إجراء التخطيط: يجب على المؤسسة التخطيط لاتخاذ إجراءات لمواجهة الجوانب البيئية المهمة والامتثال للالتزامات والمخاطر والفرص المحددة، وكيف تدمج وتنفذ هذه الإجراءات في عمليات نظام الإدارة البيئية والعمليات التجارية الأخرى وتقييم فعالية هذه الإجراءات.
- **الأهداف البيئية والتخطيط لتنفيذها (2.6):** وتشمل ما يلي:
 - الأهداف البيئية: يجب على المؤسسة إنشاء الأهداف البيئية ذات الصلة بالوظائف والمستويات، آخذت في الاعتبار الجوانب البيئية المهمة والامتثال للالتزامات المصاحبة لها، والمخاطر والفرص. وان تحافظ على معلومات موثقة حول هذه الأهداف.
 - إجراءات التخطيط لتحقيق الأهداف البيئية: يجب على المؤسسة عند تخطيط كيفية تحقيق أهدافها البيئية تحديد ما يجب القيام به، وما هي الموارد المطلوبة لذلك، ومن هو المسؤول عنها، ومتى يجب إكمالها وكيف تقيم النتائج بما في ذلك المؤشرات لمراقبة التطور في تنفيذ الأهداف البيئية القابلة للقياس.
- **د- الدعم (بند رقم 7):** يشمل هذا البند ما يلي:
 - **الموارد (1.7):** يجب على المؤسسة تحديد وتوفير الموارد اللازمة لإنشاء وتنفيذ والصيانة والتحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية.
 - **الكفاءة (2.7):** يجب على المؤسسة تحديد الكفاءة اللازمة للأشخاص الذين يعملون لديها والذين يؤثرن على أدائها البيئي وعلى قدرتها في الامتثال للالتزامات والتأكد من انه هؤلاء الأشخاص مؤهلين بالتعليم الأساسي المناسب، التدريب أو الخبرة، وتحدد التدريب اللازم لهم والمتعلق بجوانبها البيئية ونظام الإدارة البيئية. واتخاذ إجراءات لاكتساب الكفاءة اللازمة وتقييم فعالية الإجراءات المتخذة.
 - **التوعية (3.7):** يجب على المؤسسة التأكد من أن الأفراد الذين يعملون لديها يتم توعيتهم حول السياسة البيئية، الجوانب البيئية المهمة والآثار البيئية المحتملة والمصاحبة لعملهم، ومساهماتهم في فعالية نظام الإدارة البيئية بما في ذلك فوائد تعزيز الأداء البيئي وغيرها.
- **الاتصال (4.7):** ويشمل ما يلي:
 - عام: يجب على المؤسسة إنشاء وتنفيذ وصيانة العمليات اللازمة للاتصالات الداخلية والخارجية المتعلقة بنظام الإدارة البيئية.
 - الاتصال الداخلي: يجب على المؤسسة داخليا تبادل المعلومات حول نظام الإدارة البيئية بين مختلف المستويات والوظائف بما في ذلك التعديلات في هذا النظام، والتأكد أن عملياتها للاتصال تمكن الأفراد من مراقبة مساهمتهم في التحسين المستمر.
 - الاتصال الخارجي: يجب على المؤسسة تبادل المعلومات خارجيا ذات الصلة بنظام الإدارة البيئية بإنشاء عمليات الاتصال كما هو مطلوب لامثالها للالتزامات.

- المعلومات الموثقة (5.7):

- عام: يجب أن يتضمن نظام الإدارة البيئية للمؤسسة المعلومات الموثقة المطلوبة في المواصفة الدولية والتي تحدد من طرف المؤسسة بأنها ضرورية لفعالية هذا النظام.
- الإنشاء والتحديث: عند إنشاء وتحديث المعلومات يجب على المؤسسة التأكد من ملائمة التحديد والوصف (مثل العنوان، التاريخ، الكاتب، أو رقم المرجع) أو الشكل (مثل اللغة، نسخة البرنامج، رسومات) والوسيلة (ورق، الكترونية)، ومراجعة وموافقة ملائمتها وكفائتها.
- مراقبة المعلومات الموثقة: المعلومات الموثقة المطلوبة في نظام الإدارة البيئية والمواصفة الدولية يجب مراقبتها للتأكد من صلاحيتها وملائمتها للاستعمال عند الحاجة لها والحماية الكافية لها.
- والمعلومات الموثقة الخارجية المصدر والمحددة من طرف المؤسسة بأنها ضرورية لتخطيط وتنفيذ نظام الإدارة البيئية يجب تحديدها ومراقبتها إذا كانت مناسبة.

هـ- العملية (التشغيل) (بند رقم 8): تشمل ما يلي:

- التخطيط والرقابة التشغيلية (1.8): يجب على المؤسسة إنشاء، وتنفيذ ومراقبة وصيانة العمليات اللازمة للتوافق مع متطلبات نظام الإدارة البيئية وتطبيق الإجراءات المحددة في البندين 1.6 و 2.6 وذلك ب:
 - إنشاء معايير التشغيل للعمليات؛
 - تنفيذ مراقبة العمليات بالتوافق مع معايير التشغيل.
- ويجب على المؤسسة التأكد من أن العمليات المزودة خارجياً يتم مراقبتها أو التأثير عليها، ونوع التأثير الذي يجب تطبيقه على هذه العمليات يجب أن يحدد ضمن نظام الإدارة البيئية.

- الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة (2.8): يجب على المؤسسة إنشاء وتنفيذ والحفاظ على العمليات اللازمة للاستعداد لحالات الطوارئ المحتملة والمحددة في البند 1.1.6 ويجب عليها الاستعداد للاستجابة وذلك بالتخطيط لإجراءات المنع أو التخفيف من الآثار البيئية الضارة لحالات الطوارئ والاستجابة للحالات الحالية واتخاذ إجراء مناسب لمنع أو التخفيف من حجم نتائج حالات الطوارئ والآثار البيئية المحتملة وغيرها.

و- تقييم الأداء (بند رقم 9): يتضمن ما يلي:

- الرصد، القياس، التحليل والتقييم (1.9): وتشمل ما يلي:
- عام: يجب على المؤسسة رصد، قياس، تحليل وتقييم أدائها البيئي وذلك بتحديد حاجات الرصد والقياس وطرق الرصد والقياس، التحليل والتقييم للتأكد من صحة النتائج. ويجب عليها تقييم أدائها البيئي وفعالية نظام الإدارة البيئية وغيرها من الإجراءات.

- تقييم الامتثال: يجب على المؤسسة إنشاء، تنفيذ والحفاظ على العمليات اللازمة لتقييم امتثالها للالتزامات، وتحديد تكرار الامتثال الذي يجب تقييمه والحفاظ على المعرفة والفهم لحالات امتثالها.
- **التدقيق الداخلي (2.9):** ويشمل ما يلي:
 - عام: يجب على المؤسسة قيادة التدقيقات الداخلية في الفترات المخطط لها للحصول على المعلومات حول نظام الإدارة البيئية، تتفق مع أن المؤسسة تمتلك متطلبات نظام الإدارة البيئية والمواصفة الدولية في ذلك وفعالية تطبيقها وصيانتها.
 - برنامج التدقيق الداخلي: يجب على المؤسسة إنشاء وتنفيذ والحفاظ على التدقيقات الداخلية بما في ذلك التكرار، الطرق، المسؤوليات، تحديد المتطلبات والتقرير على تدقيقاتها الداخلية. ويجب عليها تحديد معايير التدقيق ومجال كل تدقيق، واختيار المدققين وقيادة التدقيقات للتأكد من موضوعية ونزاهة عملية التدقيق، والتأكد من أن نتائجها تم التقرير عنها للإدارة المعنية.
 - **مراجعة الإدارة (3.9):** يجب على الإدارة العليا مراجعة نظام الإدارة البيئية للمؤسسة في فترات مخططة للتأكد من استمرار ملائمته وكفايته وفعاليتيه. ويجب أن تتضمن هذه المراجعة حالة إجراءات مراجعات الإدارة السابقة، والتغيرات في القضايا الداخلية والخارجية ذات الصلة بنظام الإدارة البيئية وحاجات وتوقعات أصحاب المصلحة وغيرها. ويجب أن تتضمن مخرجات مراجعة الإدارة ملخص عن استمرار ملائمة وكفاية وفعالية نظام الإدارة البيئية، والقرارات المتعلقة بفرص التحسين المستمر والمتعلقة أيضا بأي لزوم للتعديلات في نظام الإدارة البيئية بما في ذلك الموارد وغيرها.
- **التحسين (بند رقم 10):** يتضمن ما يلي:
 - **عام (1.10):** يجب على المؤسسة تحديد الفرص للتحسين (انظر 1.9، 2.9، 3.9) وتنفيذ الإجراءات الضرورية لتحقيق النتائج المرجوة لنظام الإدارة البيئية.
 - **عدم المطابقة والإجراء التصحيحي (2.10):** عندما تظهر حالات عدم المطابقة يجب على المؤسسة الاستجابة لها وتقييم الحاجة لإجراءات الحد من أسبابها لكي لا تكرر أو تظهر في مكان آخر، وتنفيذ إي إجراء لازم، ومراجعة فعالية أي إجراء تصحيحي متخذ، وعمل تعديلات في نظام الإدارة البيئية إذا لزم الأمر.
 - **التحسين المستمر (3.10):** يجب على المؤسسة مواصلة التحسين لملائمة وكفاية وفعالية نظام الإدارة البيئية لتعزيز أدائها البيئي.

المطلب الثاني: ماهية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001

سنبرز ماهية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 من حيث: تعريفه، نشأته، أهدافه ومتطلباته.

1- تعريف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية:

قبل تعريف هذا النظام يجب التعرف أولاً على مفهوم الصحة المهنية ثم مفهوم السلامة المهنية ثم الصحة والسلامة المهنية وإدارتها حتى نصل إلى تعريف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية كما يلي:

أ- **تعريف الصحة المهنية:** هناك تعريفات متعددة للصحة المهنية نذكر منها ما يلي:

تعرف بأنها: "الظروف والعوامل التي تؤثر على عافية (العناية بالصحة) العاملين، العاملين المؤقتين، الموظفين المعارين من قبل المورد، والزوار وكل الأفراد المتواجدين بمكان العمل".¹

وتعرف أيضاً بأنها: "حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل الإصابة بها في مكان العمل".²

من خلال التعريفين، نستنتج أن الصحة المهنية هي: العناية بصحة الموارد البشرية وحمايتها من كل الأمراض المحتمل الإصابة بها في مكان العمل.

ب- **تعريف السلامة المهنية:** تعددت تعريفات السلامة المهنية والتي نذكر منها ما يلي:

تعرف السلامة المهنية بأنها: "غياب مخاطر الضرر الغير مقبولة".³

كما تعرف بأنها: "الحالة التي تكون فيها مخاطر الأضرار المادية أو في الأجهزة محددة في مستوى مقبول".⁴

وتعرف أيضاً بأنها: "جميع الإجراءات والخدمات التي تقدمها الإدارة في منظمة ما بهدف حماية جميع عناصر الإنتاج فيها من الضرر والحوادث، وفي مقدمة هذه العناصر يأتي العنصر البشري الذي تعمل إدارة المؤسسة على حمايته من إصابات العمل وأمراض المهنة".⁵

1- Florence Gillet-Goinard, Bâtir un système intégré qualité-sécurité, Environnement, Edition d'organisation Groupe Eyrolles, Paris, France, 2006, p 33.

2- محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص 185.

3- Jean-Marc Gey et Daniel Courdeau, Le Management de la santé et de la sécurité au travail, 2ème édition, Afnor, France, 2009, p.1.

4-Bernard Forman et autres, Qualité, Sécurité, Environnement-construire un système de mangement intégré, Afnor, France, 2002, p 17.

5- مصطفى يوسف كافي، إدارة أنظمة الأمن والسلامة المهنية والصحية، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2014، ص 22.

نستنتج من التعاريف السابقة أن السلامة المهنية هي: جميع الإجراءات والخدمات التي تقوم بها المؤسسة بهدف حماية ممتلكاتها وجميع عناصرها الإنتاجية من الحوادث والأضرار والتقليل منها.

ج- تعريف الصحة والسلامة المهنية: من بين هذه التعاريف ما يلي:

عرفت الصحة والسلامة المهنية بأنها: "العمل على تقليل الحوادث الصناعية في المؤسسات الصناعية وتكاليف الإصابة الناتجة عنها والتي تتناسب طردياً مع عدد تلك الحوادث والإصابات بهدف حماية الأفراد وزيادة إنتاجية العاملين".¹

كما تعرف بأنها: "توفير الحماية المهنية للعاملين والحد من خطر المعدات والآلات والمواد المستخدمة ونواتجها على العمال في مكان العمل ومحاوله منع وقوع الحوادث وأمراض المهنة أو التقليل من حدوثها، وتوفير الجو المهني السليم الذي يساعد العمال على العمل".²

من خلال التعريفين يمكن تعريف الصحة والسلامة المهنية بأنها: الاهتمام بصحة العنصر البشري داخل المؤسسة وحمايته وحماية الممتلكات وجميع العناصر الإنتاجية من الحوادث والأخطار والتقليل من الأضرار الناتجة عنها.

د- تعريف إدارة الصحة والسلامة المهنية: هناك مجموعة من التعاريف التي تناولت إدارة الصحة والسلامة المهنية نذكر منها ما يلي:

تعرف بأنها: "الوحدة التنظيمية التي تهتم بشكل رئيسي بالحفاظ على العنصر البشري من مخاطر وحوادث وإصابات العمل بهدف تمكينه من أداء أعماله على أفضل وجه، مما يترتب على ذلك الحفاظ على مستلزمات العملية الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات وزيادة إنتاجية المعدات والعاملين على حد سواء".³

كما تعرف بأنها: "الإدارة التي تقع عليها مسؤوليات وواجبات الإدارة والتوجيه والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لكل ما يتعلق بالأمن والسلامة في المؤسسة أو المؤسسة ووضع القواعد والتعليمات الفنية لضمان سلامة العاملين والممتلكات والبيئة ووضع إستراتيجية في برامج التدريب أو التثقيف والوعي التي يمكن من خلالها الارتقاء بمستوى وضع السلامة المهنية للوصول إلى معايير الجودة في السلامة المهنية".⁴

1- أحمد علي حسين، إدارة السلامة والصحة المهنية وإنتاجية العاملين العلاقة والأثر - دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المؤسسة العامة للمصافي الشمالية مصفى بيجي، محافظة صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 5، العدد 16، 2009، ص 74.

2- عثمان فريد رشدي، الصحة والسلامة المهنية، ط1، دار الراية، عمان، الأردن، 2014، ص 15.

3- أحمد علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 74.

4- زهرة عبد محمد الشمري، تقويم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفة الدولية 2007: OHSAS 18001 - دراسة حالة في مصنع المأمون/المؤسسة العامة لصناعة الزيوت النباتية-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 15، العدد 53، 2009، ص 105.

نستنتج أن إدارة الصحة والسلامة المهنية هي: جزء من الهيكل التنظيمي للمؤسسة يقع على عاتقها مسؤوليات وواجبات ووظائف هذه الإدارة من تخطيط وتنفيذ وتوجيه ومتابعة لضمان صحة وسلامة العاملين وسلامة الممتلكات والبيئة داخل المؤسسة.

هـ - تعريف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية: من بين هذه التعاريف ما يلي:

يعرف بأنه: "مركب من المواصفات والإجراءات وترتيبات الرقابة التي تهدف إلى تشجيع صحة وسلامة العاملين في العمل وحماية العامة من المخاطر المرتبطة بالعمل، كما يعرف بأنه ترتيب منظم للنشاطات المتبادلة الاعتماد والإجراءات المرتبطة التي تقود أداء الصحة والسلامة المهنية".¹

ومواصفة 2007: OHSAS 18001 لم تعطي تعريف لإدارة الصحة والسلامة المهنية بينما عرفت نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بأنه: "جزء من نظام الإدارة العامة للمؤسسة يستعمل لوضع وتنفيذ سياستها للصحة والسلامة المهنية وإدارة المخاطر المتعلقة بها".²

مما سبق، يمكن تعريف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بأنه: جزء من نظام الإدارة الكلي للمؤسسة يهتم بوضع وتنفيذ سياسة الصحة والسلامة المهنية وتحقيق أهدافها وإدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة وعمالها.

2- نشأة مواصفات الصحة والسلامة المهنية 2007: OHSAS 18000:

نتيجة لتزايد طلبات المؤسسات والأفراد لمكان عمل صالح من ناحية الأمان والبيئة، فإن المؤسسات بدأت في الاهتمام بإدارة مخاطر الصحة والسلامة المهنية، وتقليل الحوادث والتكلفة المالية الناتجة عنها وكذا التحسين المستمر للأداء. بالإضافة إلى النجاح الذي حققته مواصفة نظام إدارة الجودة ISO 9001 ومواصفة نظام الإدارة البيئية ISO 14001، ظهرت الحاجة لإنشاء مواصفة عالمية تختص بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.³

فقدت هيئة المواصفات البريطانية أول مواصفة وطنية إرشادية (BSI 8800) لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية والتي تضمنت متطلبات هذا النظام، وقد لاقت هذه المواصفة نجاحاً وإقبالاً كبيراً من قبل المؤسسات المحلية والعالمية إلا أنها لم تتمكن المؤسسات من التسجيل لكونها مواصفة إرشادية.⁴

1- صباح مجيد النجار ونداء صالح مهدي، تقييم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفة OHSAS 18001 - دراسة حالة في شركة

مصافي الوسط في الدورة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 19، العدد 74، 2013، ص 73.

2 - BS OHSAS 18001:2007, systèmes de management de la santé et la sécurité au travail-Exigences, p 3.

3- عمر بن لخضر خلفاوي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

4- زهرة عبد محمد الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 104.

وبعدها ظهرت الرغبة الشديدة للمنظمة الدولية للتقييس ISO وكذا المؤسسات التي تمنح التقييس في بعض الدول للحاجة إلى مواصفة دولية للصحة والسلامة المهنية، ومع هذا وبعد عدة سنوات وحتى الآن لم تقم منظمة ISO بإصدار مواصفة دولية للصحة والسلامة المهنية.¹

وفيما بعد طورت مواصفة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية BSI8800 إلى مواصفة OHSAS:18001 في عام 1999 وبمشاركة 20 هيئة من مختلف دول العالم تمثلت بالولايات المتحدة، واليابان وكوريا، وإيرلندا، وإسبانيا، والدنمارك، والمكسيك، والمملكة المتحدة، وسنغافورة وبذلك تكون أول إصدار يمنح شهادة في نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.²

وقد روعي في إنشاء هذه المواصفة التوافق مع باقي متطلبات نظام الإدارة الأخرى، مواصفة نظام إدارة الجودة ISO 9001 ومواصفة نظام الإدارة البيئية ISO 14001 وذلك لتسهيل التكامل بينها للمؤسسات التي ترغب في ذلك.³

وبعد أن تم تطبيق المواصفة من قبل 80 دولة في العالم وحصول 16000 مؤسسة على شهادة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 18001 الإصدار الأول لعام 1999 سعى المعهد البريطاني للمواصفات القياسية BSI وبمشاركة مجموعة متخصصة من قبل 43 دولة في العالم إلى إحداث العديد من التغييرات لاستخدامها بشكل الواسع وبذلك تم إصدار الإصدار الثاني في تموز 2007 وتتمثل أهم التغييرات التي قدمتها المواصفة الجديدة فيما يلي:⁴

- التركيز على أهمية الصحة أكثر من ذي قبل؛
- أصبحت OHSAS:18001 تشير إلى أنها مواصفة وليس مجرد وثيقة، وهذا يعكس زيادة تكييف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 18001 كأساس للمواصفات الدولية المتعلقة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؛
- اعتماد مواصفة 2007 على نموذج ديمينج (P.D.C.A)؛
- تم إضافة تعريفات جديدة فقد ضم الإصدار الأول 17 تعريف فيما قدم الإصدار الثاني 23 تعريف؛
- جعل المواصفة متكامل مع مواصفة نظام الإدارة البيئية ISO 14001:2004 فضلا عن تحسين توافقها مع مواصفة نظام إدارة الجودة ISO 9001:2000؛
- تم تغيير مصطلح الخطر المحتمل إلى الخطر المقبول؛

1- عمر بن لخضر خلفاوي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

2- زهرة عبد محمد الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 104.

3- عمر بن لخضر خلفاوي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

4- زهرة عبد محمد الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 104.

— الفقرة 3.3.4 المتعلقة بالأهداف والفقرة 4.3.4 المتعلقة بالبرامج تم دمجها في فقرة واحدة 3.3.4 أهداف وبرامج نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وعلى وفق ما ورد في مواصفة نظام الإدارة البيئية ISO 14001:2004؛

— تم إضافة فقرات جديدة ضمن متطلبات التخطيط للصحة والسلامة المهنية لتكن المواصفة أكثر انضباطاً؛
— إضافة متطلب جديد يتعلق بتقييم الالتزام ويتضمن متطلبين فرعيين هما تقييم المتطلبات القانونية ومتطلب تقييم المتطلبات غير القانونية وهذه الفقرة تم إضافتها لكي تتوافق مع مواصفة نظام الإدارة البيئية ISO 14001:2004.

— إضافة متطلب جديد يتعلق بالمشاركة والاستشارة؛
— إضافة متطلب جديد يتعلق بالتحقيق في الوقائع.

بالإضافة إلى مواصفة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 18001 هناك المواصفة OHSAS 2000:18002 وهي خاصة بالإرشادات لتطبيق هذا النظام وتم مراجعتها في نوفمبر 2008 وإصدارها في نسخة إنجليزية 2008: OHSAS 18002 وهذه النسخة الجديدة تستجيب للعناصر الأساسية لنسخة 2000 وتدمج إسهامات مواصفة 2007: OHSAS 18001.¹

3- أهداف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية:

هناك أهداف على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة تتمثل في:²

أ- الأهداف على مستوى الفرد: تتمثل في النقاط التالية:

— الحماية من المخاطر وتشمل إزالة الخطر من منطقة العمل أو تقليله وتوفير المعدات الوقائية الشخصية مثل واقيات السمع لتجنب الضجيج؛

— توفر الجو المهني المناسب من حيث الإضاءة والرطوبة ودرجة الحرارة.

ب- الأهداف على مستوى المؤسسة: وتتمثل فيما يلي:

— تحقيق بيئة آمنة للعمل خالية من المخاطر ومحصنة من مصادر المخاطر؛

— المحافظة على صحة وأرواح العاملين؛

— المحافظة على الممتلكات الخاصة بالمؤسسة؛

— المحافظة على سلامة البيئة؛

— اعتماد المعايير الدولية في السلامة المهنية؛

1- Jean-Marc.Gey et Daniel Courdeau, Op.cit, p 19.

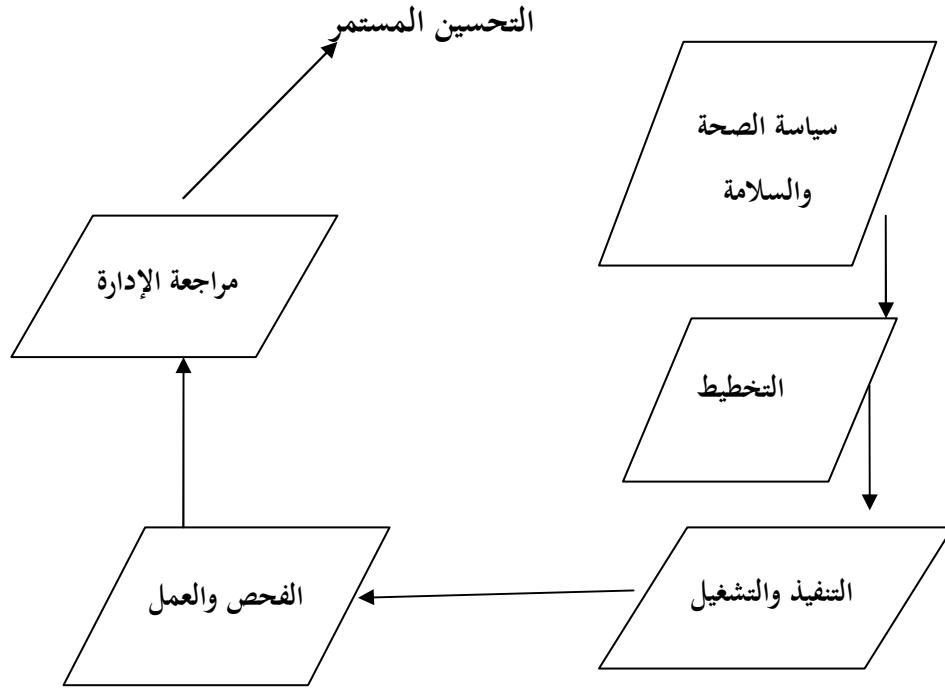
2- نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 362-363.

— تجذير ثقافة متميزة لدى الفرد بالصحة والسلامة المهنية.

4- متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 2007: OHSAS 18001

إن متطلبات هذا النظام وضعت على أساس عجلة أو دائرة ديمينج حسب الشكل التالي:

الشكل رقم 1: متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 2007: OHSAS18001



Source : BS OHSAS 18001 :2007, systèmes de management de la santé et la sécurité au travail-Exigences, p : VI

من الشكل يتضح أن مواصفة OHSAS مبنية على مفهوم عجلة ديمينج (خطط، افع، افحص، تصرف)، والتي يمكن شرحها بإيجاز على النحو التالي:

- خطط: تحديد الأهداف والعمليات اللازمة للحصول على نتائج تتوافق مع متطلبات الزبائن وسياسات المؤسسة؛
- افع: تنفيذ العمليات؛
- افحص (تحقق): رصد وقياس العمليات والمنتجات مقارنة بالسياسات والأهداف ومتطلبات المنتج وإعداد تقرير عن النتائج؛
- تصرف: اتخاذ إجراءات التحسين المستمر لأداء العمليات.

وتتمثل متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية فيما يلي:¹

- أ- **متطلبات عامة (بند رقم 1.4):** يجب على المؤسسة إنشاء نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وتوثيقه وتنفيذه وصيانته وتحسينه باستمرار بالتوافق مع متطلبات هذه المواصفة وتحدد الكيفية التي سوف تطبق بها هذه المتطلبات تماما، ويجب عليها تحديد مجال هذا النظام وتوثيقه.
- ب- **سياسة الصحة والسلامة المهنية (بند رقم 2.4):** يجب على الإدارة تحديد سياسة الصحة والسلامة المهنية والمصادقة عليها، والتأكد من أنها في إطار مجال التطبيق المحدد لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وأن توفر هذه السياسة إطار لتحديد أهداف الصحة والسلامة المهنية ومراجعتها وتبين التزامها بذلك.
- ج- **التخطيط (بند رقم 3.4):** ويشمل ما يلي:
- **تحديد المخاطر وتقييم الأخطار وضبطها (1.3.4):** يجب على المؤسسة إنشاء إجراءات لتحديد المخاطر وتنفيذها والحفاظ عليها ويجب عليها تقييم الأخطار وتنفيذ تدابير الرقابة اللازمة.
 - **المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى (2.3.4):** يجب على المؤسسة وضع إجراءات لتحديد هذه المتطلبات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية المطبقة عليها وتنفيذها وتحافظ عليها وأن تكون هذه المتطلبات متوافقة مع تلك المأخوذة في الاعتبار عند إنشاء وتنفيذ والحفاظ على نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، وأن تشارك معلوماتها مع العمال وأطراف أصحاب المصلحة.
 - **الأهداف والبرامج (3.3.4):** يجب على المؤسسة وضع أهداف الصحة وتنفيذها والحفاظ عليها وتكون موثقة لكل المستويات والمهام ذات الصلة في المؤسسة، وأن تأخذ في الاعتبار المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى ومخاطر الصحة والسلامة المهنية عند إنشاء الأهداف ومراجعتها. ويجب عليها وضع برنامج واحد أو أكثر لتحقيق أهدافها وتنفيذ هذه البرامج وتحافظ عليها.
- د- **التنفيذ والتشغيل (بند رقم 4.4):** ويشمل ما يلي:
- **الموارد والأدوار والمسؤوليات والمساءلة والسلطات (1.4.4):** المسؤولية النهائية عن الصحة والسلامة المهنية ونظام إدارتها ترجع للإدارة العليا، والتي يجب عليها إثبات التزامها بتوفير الموارد اللازمة وتحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات وتفويض السلطات والمساءلة لتسهيل إدارة الصحة والسلامة المهنية وأن تكون هذه الإجراءات موثقة ومنشورة. ويجب على المؤسسة تعيين عضوا واحدا أو أكثر له أو لهم ارتباط بالمسؤوليات المحددة للصحة والسلامة المهنية مستقلة عن المسؤوليات الأخرى بالإضافة إلى تحديد الأدوار والسلطات.

- الكفاءة والتدريب والتوعية (2.4.4): يجب على المؤسسة أن تتأكد من أن أفرادها الذين يقومون بمهام لها أثر على الصحة والسلامة المهنية أكفاء بالتدريب الأولي أو المهني أو لهم خبرة مناسبة، وأن تحافظ على السجلات المرتبطة بها، وأن تحدد الاحتياجات التدريبية اللازمة في ذلك، بالإضافة إلى وضع إجراءات لتوعية أفرادها وتنفيذها والحفاظ عليها.
- الاتصالات والمشاركة والاستشارات (3.4.4): وتشمل ما يلي:
 - الاتصالات: فيما يخص مخاطرها على الصحة والسلامة المهنية ونظامها الخاص بذلك يجب على المؤسسة وضع وتنفيذ والحفاظ على إجراءات الاتصال الداخلي بين مختلف مستوياتها ووظائفها بالإضافة إلى إجراءات الاتصال بالمقاولين وغيرهم من الزوار، واستقبال وتوثيق والإجابة على الاتصالات الخاصة بأصحاب المصلحة الخارجيين.
 - المشاركة والاستشارة (4.4.4): يجب على المؤسسة أن تضع وتنفذ وتحافظ على إجراءات لمشاركة العاملين في تحديد المخاطر وتقييمها، تطوير ومراجعة سياسة وأهداف الصحة والسلامة المهنية وغيرها من الأمور بالإضافة إلى التشاور مع المقاولين حول التعديلات التي تؤثر على صحتهم وسلامتهم المهنية وتشاورها مع أصحاب المصلحة الخارجيين.
 - التوثيق (5.4.4): يجب أن تتضمن وثائق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية سياسته وأهدافه، ووصف لنطاق تطبيقه وعناصره الأساسية وتفاعلها وغيرها من الوثائق اللازمة.
 - التحكم في الوثائق (6.4.4): يجب التحكم في وثائق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفقا للمواصفة OHSAS والسجلات هي وثائق خاصة يجب التحكم فيها وفقا للمتطلبات المذكورة في البند 4.5.4 ويجب على المؤسسة المصادقة على ملائمة الوثائق قبل توزيعها ومراجعتها وتحديث الوثائق اللازمة وإعادة المصادقة وغيرها من الإجراءات.
 - التحكم في العمليات (7.4.4): يجب على المؤسسة تحديد العمليات والنشاطات المصاحبة للمخاطر المحددة عند تنفيذ تدابير الرقابة الضرورية لإدارة الخطر أو المخاطر على الصحة والسلامة المهنية.
 - الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة (8.4.4): يجب على المؤسسة وضع وتنفيذ والحفاظ على إجراءات لتحديد حالات الطوارئ المحتملة، وإجراءات للرد على مثل هذه الحالات الطارئة الواقعية والمنع والتقليل من آثارها السلبية على الصحة والسلامة المهنية في مكان العمل، أخذت في الاعتبار احتياجات أصحاب المصلحة ذات الصلة والمؤسسات المجاورة.
- الفحص (بند رقم 5.4): ويشمل ما يلي:
 - قياس ورصد الأداء (1.5.4): يجب على المؤسسة وضع وتنفيذ والحفاظ على إجراءات منتظمة لرصد وقياس أداء الصحة والسلامة، وأن تتضمن هذه الإجراءات كل القياسات الكمية والنوعية المناسبة

لاحتياجات المؤسسة ورصد مستوى تحقيق أهداف الصحة والسلامة المهنية ومدى فعالية الرقابة وغيرها من الإجراءات. ووضع والحفاظ على إجراءات المعايير والصيانة لمعدات رصد وتقييم الأداء.

- **تقييم مدى الالتزام (الامتثال) (2.5.4):** ويتضمن ما يلي:
 - تماشيا مع التزامها للامتثال يجب على المؤسسة وضع وتنفيذ والحفاظ على إجراءات للتقييم الدوري لامثالها للمتطلبات القانونية، وأن تحافظ على سجلات النتائج الخاصة بها.
 - يجب على المؤسسة تقييم الامتثال للمتطلبات الأخرى، وقد ترغب المؤسسة في الجمع بين هذا التقييم وتقييم المتطلبات القانونية أو تضع إجراءات منفصلة. ويجب أن تحافظ على سجلات نتائج التقييمات الدورية.
- **بحث الحوادث، عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية والوقائية (3.5.4):** وتتضمن ما يلي:
 - بحث الحوادث: يجب على المؤسسة وضع وتنفيذ والحفاظ على إجراءات لتسجيل وفحص وتحليل الحوادث لتحديد أوجه القصور في الصحة والسلامة المهنية والعوامل الأخرى المتسببة في وقوع هذه الحوادث، وتحديد الاحتياج من الإجراءات التصحيحية والفرص المتاحة من الإجراءات الوقائية وفرص التحسين المستمر بالإضافة إلى تبليغ هذه البحوث.
 - عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية والوقائية: يجب على المؤسسة وضع وتنفيذ والحفاظ على إجراءات لمعالجة كل حالات عدم المطابقة الفعلية والمحتملة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية اللازمة للتخفيف من آثارها السلبية على مستوى الصحة والسلامة المهنية.
- **التحكم في السجلات (4.5.4):** يجب على المؤسسة وضع والحفاظ على السجلات حسب الضرورة، كدليل على الامتثال لمتطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية والمواصفة الحالية OHSAS وأن تحدد هذه السجلات وكيفية تخزينها وحمايتها.
- **التدقيق الداخلي (5.5.4):** يجب على المؤسسة أن تتأكد من أن التدقيقات الداخلية لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية يتم تنفيذها في الفترات الزمنية المخططة، لتحديد ما إذا كان نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية متوافق مع الترتيبات المخططة لإدارة الصحة والسلامة المهنية، بما في ذلك متطلبات المواصفة القياسية OHSAS وتوفير معلومات على نتائج التدقيقات للإدارة.
- **مراجعة الإدارة (بند رقم 6.4):** يجب على الإدارة أن تعيد فحص نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في الفترات المخططة للتأكد من استمرارية تطبيقه وكفايته وفعاليتها. هذه الفحوصات يجب أن تتضمن تقييم فرص التحسين وضرورة إجراء تعديلات على نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، ويجب أن تحافظ على سجلات حول ذلك.

مدخلات مراجعة الإدارة يجب أن تتضمن ما يلي:

- نتائج التدقيقات الداخلية وتقييمات الامتثال للمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى السارية؛
- نتائج المشاركة والتشاور؛
- الاتصالات ذات الصلة مع أصحاب المصلحة بما في ذلك الشكاوي؛
- أداء الصحة والسلامة المهنية للمؤسسة؛
- درجة تلبية الأهداف؛
- وضع البحث في الحوادث، الإجراءات التصحيحية و الوقائية؛
- إجراءات مراقبة الفحوصات السابقة للإدارة؛
- التطورات الجديدة في المتطلبات القانونية وغيرها المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية؛
- توصيات التحسين.

معلومات مخرجات المراجعة يجب أن تكون متوافقة مع التزام المؤسسة بالتحسين المستمر وتشمل أي قرار وعمل يتصل بالتعديلات التالية:

- في أداء الصحة والسلامة المهنية؛
 - سياسة وأهداف الصحة والسلامة المهنية؛
 - الموارد؛
 - العناصر الأخرى لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.
- يجب أن تكون معلومات مخرجات مراجعة الإدارة متاحة للاتصال والتشاور.

المبحث الثالث: مفاهيم نظرية حول نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة ثم ننتقل إلى خطوات إنشائه ووثائقه و مهام المسؤول عن هذا نظام حتى نصل إلى فوائد تطبيق نظام الإدارة المتكامل.

المطلب الأول: مفهوم نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة

سنوضح في هذا المطلب مفهوم نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة من خلال تعريفه والتطرق إلى الإجراءات المشتركة بين الأنظمة الثلاثة المكونة لهذا النظام بالإضافة إلى علاقة أصحاب المصلحة بهذا النظام.

1- تعريف نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة:

هناك مجموعة من التعاريف لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة نذكر منها ما يلي:

يعرف بأنه: "النظام الذي يسمح بإنشاء ونشر الأهداف عن الجودة والبيئة والصحة ويتضمن هذه الأجزاء الثلاثة المفصلة (الجودة، البيئة، الصحة). وهو كذلك النظام الوحيد المتناسك الذي يسمح بإنشاء ونشر الأهداف عن الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية بطريقة منسقة".¹

ويعرف كذلك بأنه: "نمذج منطقي ومقاربة للإدارة النظامية التي تسمح باتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية المثلى بالأخذ في الاعتبار جميع الجوانب الرئيسية التي تؤدي إلى فعالية عمل المؤسسة سواء من حيث الجودة والبيئة من جهة أو الصحة والسلامة المهنية من جهة أخرى".²

ويعرف أيضا بأنه: "مجموعة من العمليات المرتبطة التي تشترك في نفس الموارد (الموارد البشرية والمعلومات، المواد، البنية التحتية والموارد المالية) لانجاز مجموعة من الأهداف ذات الصلة بإرضاء مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة".³

ويعرف نظام الإدارة المتكامل بأنه: "يجمع جميع مكونات المؤسسة كالجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية في نظام متماسك يسمح بتحقيق أهدافها ورسالتها".⁴

نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة هو: "إستراتيجية تركز على النظم: الجودة، البيئة، السلامة ويستند هذا التكامل على حقيقة أن هناك أوجه تشابه مفاهيمية بين الأنظمة الثلاثة مثل: التوافق الموجود بين المواصفات الثلاثة، والتحسين المستمر المبني على مقارنة ديمينج PDCA أو القضاء على المشاكل من مصدرها، ومساءلة جميع الأفراد، التزام الإدارة العليا، تنفيذ عملية التدقيق ومتطلبات إدارة الوثائق والسجلات".⁵

بناء على ما سبق، يمكن تعريف نظام الإدارة المتكامل بأنه: وضع وتنفيذ والحفاظ على نظام إدارة متكامل للجودة والبيئة والصحة بما يتوافق مع متطلبات مواصفات الأنظمة: ISO9001, ISO14001, OHSAS 18001 بحيث يتم تنفيذ المتطلبات المشتركة والغير مشتركة بطريقة متناسقة ومكاملة لبعضها البعض في جميع إجراءاته.

2- المتطلبات المشتركة بين الأنظمة الثلاثة:

الملحق رقم 4 يبين المتطلبات المشتركة أو المتشابهة بين نظام إدارة الجودة ISO 9001:2000 ونظام الإدارة البيئية ISO 14001:2004 ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001:2007.

1- Florence Gillet-Goinard, Op.cit, p p 16-18.

2- Adela Mariana Vadastranu and al, quality, environment and health integrated Management Systems, A literature review, journal of Investment and Management, Vol. 4, No. 6, 2015, p 353.

3- Mohamed El Khachab et autres, Proposition d'un modèle d'intégration des systèmes de Management Qualité, Sécurité et Environnement, International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 9 No. 1, 2014, p 336.

4- www.pecb.com, consulté le :28/04/2017

5- Badr Dakkak et autres, Diagnostic du système de management intégré Qualité, Sécurité, Environnement des PME/PMI Marocaines, HAL archives ouvertes, 2013, p 2. consulté le16/11/2016 sur site : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00823160>.

الفصل الأول: الإطار النظري لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة

وتتشترك هذه الأنظمة في العناصر التالية:¹

- مشاركة الإدارة (السياسة والأهداف)؛
- تعريف المؤسسة والمسؤوليات؛
- نشاطات التخطيط؛
- التنفيذ والتشغيل: وصف النشاطات والإجراءات؛
- تقييم الأداء والتأجيل (القياسات، الرقابة)؛
- نظام التحسين المستمر الذي يعتمد على التدقيقات، الإجراءات التصحيحية والوقائية، مراجعة الإدارة.

والجدول التالي يبين نموذج لنظام الإدارة المتكامل من خلال المتطلبات المشتركة للأنظمة الثلاثة:

الجدول رقم 5: نموذج لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة SMI

الرقم	العمليات الأساسية لنظام الإدارة المتكامل	العمليات الفرعية		
		نظام إدارة الجودة ISO9001 :2008	نظام الإدارة البيئية ISO14001 :2004	نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001 :2007
1	بناء رؤية المؤسسة	سياسة الجودة	السياسة البيئية	سياسة الصحة والسلامة المهنية
2	تخطيط SMI	1. تحليل عمليات نظام إدارة الجودة 2. تفاعل عمليات نظام إدارة الجودة 3. التشريع 4. غايات الجودة 5. خطط الجودة	1. تحليل الجوانب والآثار البيئية 2. تسجيل المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى 3. تقييم المخاطر 4. الأهداف والغايات البيئية	1. تحديد المخاطر والتهديدات 2. تسجيل المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى 3. تقييم المخاطر 4. أهداف وغايات الصحة والسلامة المهنية 5. برنامج الصحة والسلامة المهنية

1- Solange Faucher, Système intégré de management, Afnor, France, 2006, p 3.

الفصل الأول: الإطار النظري لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة

	5. البرنامج البيئي		
3	تنفيذ وتشغيل SMI	1. الموارد، الأدوار، المسؤولية والسلطة للعاملين 2. الكفاءة، تدريب وتوعية العاملين 3. الاتصال 4. التوثيق 5. مراقبة الوثائق 6. مراقبة التشغيل (البناء) 7. الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها	
4	الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي	1. الرصد والقياس 2. تقييم الامتثال 3. عدم المطابقة، الإجراء الوقائي والإجراء التصحيحي 4. مراقبة السجلات 5. التدقيق الداخلي لنظام الإدارة المتكامل	
5	مراجعة الإدارة	مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل	
6	تحسين SMI	التحسين المستمر لنظام الإدارة المتكامل بناء على نتائج تحليله	

Source: Jozef Gasparik, Integrated management system in construction company-effective tool of quality, environment and safety level improving, Organization. Technology and Management in construction, an International Journal, 1(1)2009, p17. consulted on 29/04/2017 on site: <https://hrcak.srce.hr/file/97360>

يبين الجدول السابق المتطلبات المشتركة للأنظمة الإدارية الثلاثة الجودة والبيئة والصحة، للعلم بأن منظمة التقييس الدولية ISO قامت بإعداد مواصفة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في أول نسخة لها في فيفري 2016 (ISO 45001) إلا أن هذا المشروع رفض، والتي كان من المتوقع أن تصدر مرة ثانية في جانفي 2017 ثم في سبتمبر 2017 أو ديسمبر 2017 إلا أنه لم يتم التصويت عليها حتى جانفي 2018 وتم إصدار هذه المواصفة في مارس 2018 (ISO45001:2018)، والتي سوف تكون أكثر تكاملا مع نظام إدارة الجودة

ISO 9001:2015 ونظام الإدارة البيئية ISO 14001:2015 في البنية الجديدة التي تسمى ببنية المستوى العالي من خلال إضافة المتطلبين الجديدين سياق المؤسسة والقيادة.

3- علاقة أصحاب المصلحة بنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة:

يجب تعبئة كل أصحاب المصلحة ذات الصلة بالمؤسسة لبناء نظام الإدارة المتكامل وإنجاحه، من خلال إيجاد أرضية مشتركة بينهم. لذا يجب معرفتهم والاستماع لهم لتلبية مطالبهم المتمثلة فيما يلي:

أ- الزبائن:

الزبائن هم من بين الفاعلين الرئيسيين للمؤسسة لأن الهدف الأول لنظام الإدارة هو تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، وبالنسبة للجودة نجد نهج العملية لمواصفات إدارة الجودة ISO 9000:2000 والتي تسعى أساسا لإرضاء الزبائن بالامتثال للمتطلبات الخاصة بهم، إلا أنه مع تطور توقعات كل الأفراد في مجال السلامة وحماية البيئة أصبح من الواجب تحديد متطلبات الزبائن ليس فقط حول الجودة وإنما حول السلامة والبيئة.¹

وفيما يخص الجودة إذا أرادت المؤسسة التقدم في تلبية توقعات زبائنها، فإنه يجب عليها أولاً القيام بما يلي:

— تحديد الزبائن؛

— دمج مصلحة الزبائن في القيم والسياسة والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؛

— دمج احتياجات الزبائن في تصميم المنتجات والخدمات.

ويجب عليها أيضا باستمرار القيام بما يلي:

— الاتصال بالزبائن؛

— قيادة العمليات وفقا لمعايير تلبية احتياجات الزبائن؛

— استقبال المعلومات حول مستوى رضا الزبائن؛

— القيام بالإجراءات التصحيحية المتعلقة باحتياجات الزبائن.²

أما فيما يخص مجال احتياجات الزبائن المتعلقة بالأمن والأداء البيئي للمنتج فيجب ما يلي:

— احترام درجة أمن المنتج المقتنى من طرف الزبون؛

— توفير الصحة والأمن في مجال ظروف العمل؛

— احترام البيئة كإنتاج المنتجات التي تتماشى والجانب الايكولوجي.³

1- Bernard Forman et autres, op.cit, p 159.

2- Naima Chouali, Normalisation et performance de l'entreprise publique algérienne : cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB), Mémoire de Magister, Faculté des sciences économiques , commerciales et des sciences de gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 30/11/2015, pp 84-85.

3- عمر بن لخضر خلفاوي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

ب- أفراد العمل:

يلعب أفراد المؤسسة دورا مهما في نجاح أو فشل عملية الجودة والبيئة. وفي مجال الصحة المهنية فبالإضافة إلى دورهم فيها هناك دور لأصحاب المصلحة¹، ويتمثل أفراد العمل في الأجراء الدائمين للمؤسسة بالإضافة للمؤقتين والمتربصين والزائرين (الموردين، الزبائن) والمؤسسات التي تعمل على مستوى المؤسسة (مؤسسات الصيانة)²

ج- المساهمين:

تسمح إدارة الجودة للمساهمين باكتساب المزيد من الأرباح الناتجة عن الاستجابة لطلبات الزبائن باحترام أفضل علاقة بين السعر والجودة وبالتالي الحصول على صورة جيدة، أما بالنسبة لإدارة السلامة فإنها تسمح بسلامة التجهيزات الصناعية والتشغيل الجيد لها، وعلى مستوى البيئة فان البحث عن إشراك كل أعضاء المؤسسة يعطي لها الصورة الجيدة عن الامتثال للمتطلبات.³

د- الموردون:

يعد الموردون من أهم شركاء المؤسسة لأن نجاحها مرتبط بالتزام مورديها بتوفير المدخلات الأساسية (المواد الأولية، الخدمات، عوامل) التي تتماشى مع مقتضيات أنظمة الإدارة المتكاملة. وعليه يجب أن يوفر الموردون المواد الأولية التي تتماشى وطبيعة جودة المنتج أو الخدمة المراد إنتاجها، كما يجب أن تتماشى مع الأمن والسلامة المهنية، كما أنه يجب أن تكون هذه المواد غير مؤثرة على البيئة.⁴

هـ- المجتمع:

المجتمع المدني مهم كثيرا لإدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية للمؤسسة وهناك أكثر من سبب يوضح هذه الأهمية، لأنه يؤدي إلى فرز منتجات وخدمات ذات مستوى عالي للمستهلكين، ويعزز من مصداقية هذه المنتجات والخدمات من ناحية الصحة والبيئة. ويتمثل المجتمع المدني في العناصر التالية:⁵

– الجمعيات: مثل جمعيات حماية المستهلك بالنسبة للجودة، جمعيات حماية البيئة وغيرها من الجمعيات، كما تقوم هذه الجمعيات بتوعية أفراد المجتمع كلا في مجال تخصصها.

– المفكرين: الذين يكتشفون بعض المشاكل التي يصعب حلها بتحليل الفكرة العامة المتعلقة بالمنتجات والتجهيزات مثل ظاهرة الاحتباس الحراري.

1- Bernard Forman et autres, op.cit, p 161.

2- Florence Gillet-Goinard, op.cit, p 23.

3- Badr Dakkak et autres, op.cit, p 3.

4- عمر بن لخصر خلفاوي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

5- Bernard Forman et autres, op.cit, pp 169-181.

الفصل الأول: الإطار النظري لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة

- وسائل الإعلام: مثل وسائل الإعلام المتخصصة التي تقدم معلومات عن المنتجات والتجهيزات التي تنجم عنها المشاكل الأمنية والبيئية.
 - المنتخبين المحليين: البلديات، المجالس العامة والجهوية، وحساسيتهم بالخوف من منتخبيهم وذلك بتدخلهم في قرارات توسيع تجهيزات جديدة، بالإضافة إلى المساهمة في الأسواق العامة.
 - شركات التأمين:¹ شركات التأمين المعنية بتغطية أقساط المخاطر والتي تكون أغلى كثيرا عندما يكبر الخطر، بحيث أن كل جهد من طرف المؤسسة للتحكم في المخاطر يؤدي إلى خفض أقساط التأمين.
- ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم 6: احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة	الاحتياجات والتوقعات
الزبائن	الجودة، السعر، أداء في تسليم المنتجات
المالكين/المساهمين	الربحية المستدامة، الشفافية
الأفراد في المؤسسة	بيئة عمل جيدة، وظيفة آمنة، الاعتراف والمكافأة
الموردين والشركاء	الفوائد المتبادلة والاستمرارية
المجتمع	حماية البيئة، التصرف الأخلاقي، الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية
المنافسين	التصرف الأخلاقي، المنافسة العادلة، صفر أخطاء أخلاقية
النقابات العمالية	صاحب عمل جذاب، استمرارية الأعمال، الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية
الحكومة	كفاءة الطاقة، المنافع المتبادلة، دفع الضرائب والرسوم الأخرى في الوقت المحدد
المنظمين	إدارة المخاطر، الربحية المستدامة، الشفافية

Source: Ferreira Rebelo and al, A Methodology to develop the integration of the environmental management system with other standardized management systems, 2014, p 17, Consulted on: 01/05/2017, on site: <http://www.scrip.org/journal>.

1- Naima Chouali, op.cit, p 89.

المطلب الثاني: إنشاء نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة ومهام المسؤول عنه

سنبين في هذا المطلب خطوات إنشاء نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة ووثائقه بالإضافة للتطرق لمهام المسؤول على هذا النظام.

1- إنشاء نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة:

يتم إنشاء نظام الإدارة المتكامل بالخطوات التالية:¹

أ- تبدأ عملية الإنشاء بمدخلات التدقيق للنظام الموجود في المؤسسة ، وهذا التدقيق يمكن تنفيذه من طرف عمال مدرّبين في أنظمة الإدارة الثلاثة أو خبير خارجي مؤهل وتكون نتيجة مدخلات التدقيق حول مصداقية بناء المؤسسة للأنظمة المتواجدة مع المتطلبات ISO 9001, ISO14001, OHSAS 18001. والشخص الرئيسي في عمليات إنشاء وتنفيذ نظام الإدارة المتكامل هو مدير المؤسسة. هذا الشخص مسؤول عن وجهة المؤسسة المحددة في نظام الإدارة المتكامل في:

— سياسة الجودة؛

— السياسة البيئية؛

— سياسة الصحة والسلامة المهنية.

ب- يجب على جميع العاملين في المؤسسة أن يكونوا على علم بهذه السياسات ويحافظوا عليها في الممارسة العملية.

ج- يعين مدير المؤسسة شخص من الإدارة العليا لتشغيل وإدارة نظام الإدارة المتكامل SMI، وهذا الشخص يكون مسؤول عن إنشاء وتنفيذ وتحسين هذا النظام، ويجب تكوينه في أنظمة الإدارة الثلاثة قبل أن يبدأ عمله في هذه الوظيفة المهمة جدا.

د- خلال عملية التخطيط لنظام الإدارة المتكامل من الضروري البدء بإدارة الجودة بالتوافق مع ISO 9001 بخلق تفاعل للعمليات وضبط وثائق الجودة وأشكال السجلات في المستقبل. وتمثل أهم خطوات تطوير نظام الإدارة البيئية فيما يلي:

— تصميم سجل للجوانب البيئية وآثارها في كل المناطق المهمة بالمؤسسة: البنية الإدارية، منطقة الآلات،

البنيات (كمثال عن الجوانب البيئية الانبعاثات للجو، المخلفات في الماء والأرض، النفايات والمنتجات)؛

— تحديد الجوانب البيئية وآثارها مع المستوى العالي والمتوسط للخطر؛

— إنشاء الغايات البيئية للجوانب مع المستوى العالي والمتوسط للخطر؛

— تحديد برنامج ل كيفية تنفيذ الغايات البيئية.

بالنسبة لعمليات نظام الصحة والسلامة المهنية يمكن تحديدها كما يلي:

- تصميم سجل للمخاطر والتحديات في كل المناطق المهمة بالمؤسسة: البنية الإدارية، منطقة الآلات، البنايات (مثل عن الأخطار والتحديات الصناعية، الفيزيائية، الكيميائية، الحيوية)
- تحديد المخاطر والتحديات مع المستوى العالي والمتوسط للخطر
- إنشاء غايات الصحة والسلامة المهنية مع المستوى العالي والمتوسط للخطر
- تحديد برنامج لكيفية تحقيق غايات الصحة والسلامة المهنية.

2- وثائق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة:

الوثيقة الأساسية لنظام الإدارة المتكامل هو الدليل الذي يصف المعلومات التالية:¹

- البيانات الشخصية والمعلومات الأساسية حول إنشاء المؤسسة؛
- رؤية المؤسسة بما في ذلك سياسة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية؛
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع تقديم جميع الموظفين الرئيسيين بما في ذلك ممثل نظام الإدارة المتكامل؛
- وصف مختصر لتفاعل عمليات نظام إدارة الجودة مع الإشارة إلى الوثائق المتعلقة ب: (الإجراءات، التعليمات الداخلية، وثائق وسجلات نظام إدارة الجودة)؛
- وصف مختصر لعناصر وعمليات نظام الإدارة البيئية ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية مع الإشارة إلى الوثائق المتعلقة ب (الإجراءات، التعليمات الداخلية، وثائق وسجلات نظام الإدارة البيئية ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية)؛

الوثائق الأساسية المتعلقة بالجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية التي ترصد في هذا النظام للتفتيش واختبار الخطة تصف المعلومات التالية:

- وصف مختصر لاختبارات الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية؛
- معيار الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية (التشريع، القانون، الإشعارات، المعايير الأوروبية والأمريكية)؛
- نتيجة الاختبارات (المطابقة أو عدم المطابقة للمعيار)؛
- الاسم، المسند والتوقيع، الأفراد المسؤولين والأكفاء لتحقيق الاختبار والتقييم.

1- Jozef Gasparik, op.cit, pp 17-18.

3- مهام المسؤول عن نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة:

إذا كانت وظيفة الجودة مرتبطة مباشرة بالإدارة سيكون نفس الشيء بالنسبة لوظيفة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة. مسؤول هذا النظام يعتمد بشكل مباشر على الإدارة العليا ومهامه ستكون متنوعة حسب حجم ونشاط المؤسسة، وتمثل هذه المهام فيما يلي:¹

أ- مهام مرتبطة بتحديد الأهداف الخاصة بنظام الإدارة المتكامل بالتنسيق مع الإدارة العليا:
تتمثل في:

- الأخذ بعين الاعتبار في النظام كل توقعات أصحاب المصلحة؛
 - التأكد من التحديث المنتظم لعملية الاستماع للزبون وتحليل الأخطار الصحية والآثار البيئية؛
 - ضمان المراقبة التنظيمية؛
 - يكون محاوراً لأصحاب المصلحة؛
 - القيام بالدراسات المقارنة للمنافسين؛
 - ضمان المتابعة التكنولوجية عبر الخط مع أهداف نظام الإدارة المتكامل.
- ب- مهام مرتبطة بالقيادة والإشراف على أهداف نظام الإدارة المتكامل في العمليات:

تتمثل في:

- ضمان قيادة نظام الإدارة المتكامل؛
- تقديم تقرير حول النتائج للإدارة العليا؛
- تنبيه الإدارة في حالة الحاجة؛
- تنظيم التدقيقات الداخلية والخارجية لنظام الإدارة المتكامل؛
- إعادة تركيب لوحة تحكم موحدة لنظام الإدارة المتكامل والتعليق عليها.

ج- المهام المرتبطة ببناء وإنشاء نظام الإدارة المتكامل:

- إنشاء وقيادة نظام الإدارة المتكامل بالتوافق مع المتطلبات التشريعية والمتطلبات القانونية السارية؛
- تنفيذ سياسة نظام الإدارة المتكامل مع قادة العمليات؛
- إنشاء إجراءات الجودة والبيئة والصحة للنظام والدليل؛
- المساعدة في تحرير الوثائق الأخرى لنظام الإدارة المتكامل (نماذج التعليمات والإرشادات).

1 -Florence Gillet-Goïnard, op.cit, pp.157-158.

يقدم المسؤول عن نظام الإدارة المتكامل للإدارة العليا ضمان بأن هذا النظام المطبق في المؤسسة يضمن مستوى من التحكم في الأخطار جد مقبول، ويساعد الإدارة على توضيح سياسة نظام الإدارة المتكامل بتقديم بيانات ومعطيات هامة حول الاستماع للزبائن، تحليل الأخطار، السهر على تطبيق القوانين والتشريعات مع الحرص على متابعة الجديد في هذا المجال، ثم يقوم بتقديم أدوات الإثبات "لوحة التحكم" بأن السياسة المطبقة سمحت بتحقيق الأهداف المسطرة. ويقوم كذلك بتنبيه وتحذير الإدارة عند وجود بعض الانحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية وتقييم الأخطار، ويتموضع كمورد رئيسي وذلك بمساعدته لقادة العمليات على أن يدمجوا في إدارتهم الجودة والبيئة والصحة والتي أساسها التحسين المستمر وتسيير الأخطار، ويوفر المسؤول الأدوات، الطرق، قيادة العمليات وتنشيط سياسة نظام الإدارة المتكامل.¹

المطلب الثالث: فوائد تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة:

تتمثل فوائد تطبيق نظام الإدارة المتكامل في النقاط التالية:²

- 1- **الاتساق** الذي ينتج عنه ما يلي:
 - رؤية شاملة لنشاطات المؤسسة؛
 - إدارة أفضل للنظام؛
 - وضوح في قراءة الأهداف الشاملة وأولويات كل منها؛
 - وضوح في سياسة وإستراتيجية المؤسسة؛
 - التفكير والمراعاة الأوسع لجميع الموظفين.
- 2- **التبسيط**: لأن وجود العديد من النظم ينتج عنها التكرار والتناقضات المحتملة والتداخلات بين مختلف المجالات. عكس إدارة نظام واحد تسمح بالتبسيط، تخفيض الوثائق، تجانس الممارسات، الاتصال بطريقة واضحة داخليا وخارجيا.
- 3- **الكفاءة**: من حيث الوقت والتنسيق وتبادل المنافع وقيمة الأدوات والممارسات الجيدة.
- 4- **مشاركة وإشراك جميع الأفراد**: مشروع إنشاء النظام المتكامل يؤدي إلى إتباع نهج تعبئة جميع الفاعلين.
- 5- **تحسين الأداء في كل المجالات**: بالرغم من حداثة نظام الإدارة المتكامل فإن بعض المؤسسات عرفت بالفعل انخفاض كبير في الحوادث والآثار البيئية بسبب تكامل النظم المختلفة.

1- عمر بن لخضر خلفاوي، مرجع سبق ذكره، ص. 112.

2- Solange Faucher, op.cit, pp 184-188.

الفصل الأول: الإطار النظري لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة

إلا أنه هناك من يقسم هذه الفوائد إلى فوائد داخلية وفوائد خارجية كما يلي:¹

أ- **الفوائد الداخلية:** والتي تقسم بدورها إلى الفوائد التنظيمية، المالية، البشرية كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 7: الفوائد الداخلية لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة

التنظيمية	المالية	البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - تحسين جودة الإدارة بتخفيض ثلاث أقسام وظيفية إلى قسم واحد والحد من الحواجز الغامضة للإدارة بين الأنظمة الفرعية؛ - زيادة الكفاءة التشغيلية بتوحيد الهياكل التنظيمية مع العناصر المماثلة وتبادل المعلومات بتجاوز الحدود التقليدية للمؤسسة وتحسين الجهود؛ - القضاء على الازدواجية والتكرار والتناقضات بين إجراءات النظام والتخفيف من الوثائق؛ -المواءمة بين الوثائق المطبوعة والاتصالات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض التكاليف بالتخفيض من تكرار التدقيقات؛ - تخفيض تكاليف الشهادة الخارجية بتجنب عمليات التدقيق من خلال الحصول على شهادة نظام واحد (تحسين التوليفة: التكاليف/العائد)؛ - الزيادة من هوامش الربح؛ - تخفيض التكاليف باستخدام عدد أقل من المنسقين لإدارة الأنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة تحفيز وإشراك العمال وتوعيتهم والاهتمام بتدريبهم، الاتصال وتأهيل العمال حول المصطلحات المشتركة؛ - خلق أحسن صورة للمؤسسة بين العمال.

Source : Éric Brunelle, L'élaboration d'un système de management intégré : qualité et environnement, Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement, Université de Sherbrooke, Québec, Canada, février 2005, pp.14-15.

1 -Éric Brunelle, L'élaboration d'un système de management intégré : qualité et environnement, Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement, Université de Sherbrooke, Québec, Canada, février 2005, pp.14-15.

ب- الفوائد الخارجية: والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 8: الفوائد الخارجية لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة

التجارية	الاتصال	الجودة، البيئة والصحة
<ul style="list-style-type: none"> - ميزة تنافسية؛ - تحسين وضعية المؤسسة في السوق؛ - اكتساب زبائن جدد وتلبية حاجات زبائن المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحسين صورة المؤسسة؛ - تحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة؛ - دليل عن الامتثال للمتطلبات التنظيمية والتشريعية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحسين الجودة والبيئة والصحة من خلال الأداء المستدام؛ - تخفيض إنتاج النفايات الخطيرة؛ - تخفيض الضرر المهديد للأجهزة وعدم تعطيل الإنتاج.

Source : Éric Brunelle, L'élaboration d'un système de management intégré : qualité et environnement, Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement, Université de Sherbrooke, Québec, Canada, février 2005, p. 15.

خلاصة الفصل الأول

تعرفنا في هذا الفصل على الأنظمة الثلاث نظام إدارة الجودة ISO9001 ونظام الإدارة البيئية ISO14001، ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001. وكذلك التعرف على الإطار النظري لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة. وتوصلنا إلى ما يلي:

نظام إدارة الجودة ISO9001 هو مجموعة من المتطلبات تحصل المؤسسة المطبقة لها على شهادة الإيزو 9001، وكان أول إصدار لمواصفة هذا النظام سنة 1987 وعرفت تعديلات خلال السنوات 1994، 2000، 2008، 2015. وفي الإصدار الأخير سنة 2015 تم تعديل هذه المواصفة على أساس بنية المستوى العالي لتسهيل تكاملها مع المواصفات الأخرى وذلك بإضافة متطلبين جديدين هم سياق المؤسسة والقيادة، وأصبحت لها سبع متطلبات تتمثل في سياق المؤسسة، القيادة، التخطيط، الدعم، العملية (التشغيل)، تقييم الأداء والتحسين.

نظام الإدارة البيئية ISO14001 هو جزء من نظام الإدارة الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها ومراجعتها والحفاظ عليها. أصدرت مواصفة هذا النظام في سنة 1996 وتم تعديلها خلال سنتي 2004 و2015، لتسهيل تكاملها مع مواصفة نظام إدارة الجودة.

نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001 هو جزء من نظام الإدارة الكلي يهتم بوضع وتنفيذ سياسة الصحة والسلامة المهنية وتحقيق أهدافها وإدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة وعمالها، وكان أول إصدار لمواصفة هذا النظام سنة 1999 من طرف المعهد البريطاني للتقييم وعدلت سنة 2007 لتسهيل تكامله مع ISO9001:2008 وISO14001:2004. إلا أنه بإصدار منظمة الإيزو في مارس 2018 لمواصفة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001:2018 سيتحقق تكامل جيد مع مواصفات نظام إدارة الجودة ونظام الإدارة البيئية في إصدار 2015 لأنها هي الأخرى تتضمن نفس المتطلبات الرئيسية.

نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة هو وضع وتنفيذ والحفاظ على نظام إدارة متكامل يتوافق مع مواصفات أنظمة إدارة الجودة، والإدارة البيئية، وإدارة الصحة والسلامة المهنية، بحيث يتم تنفيذ المتطلبات المشتركة والغير مشتركة بين هذه الأنظمة بطريقة متناسقة ومكاملة لبعضها البعض في جميع إجراءاته. وتطبيق المؤسسة لهذا النظام تتمكن من تلبية احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصلحة ذات الصلة بها. ويمر تطبيق هذا النظام بمجموعة من الخطوات المبنية على أساس عجلة ديمينج، وينتج عن تطبيقه العديد من الفوائد تتمثل في الاتساق، التبسيط، الكفاءة، مشاركة وإشراك جميع الأفراد، تحسين الأداء في كل المجالات، كما تقسم هذه الفوائد إلى فوائد داخلية وأخرى خارجية.

الفصل الثاني:

الأداء البشري وعلاقته

بمنظومة الإدارة المتكامل

للجودة والبيئة والصحة

بالمؤسسة الصناعية

تمهيد:

إن انتقال الاقتصاد من مرحلة الاقتصاد الصناعي إلى مرحلة اقتصاد المعارف نجم عنه اهتمام كبير من طرف المؤسسات بمواردها البشرية التي أصبحت حاليا من أهم الموارد التي تساهم بشكل أساسي في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، وخاصة في ظل التنافس الكبير بين هذه المؤسسات لتعزيز مكانتها السوقية. فما تمتلكه الموارد البشرية من معارف ومهارات وخبرات يعتبر مزايا تنافسية تستفيد منها المؤسسات في تعزيز مكانتها التنافسية لذا أصبحت اليوم تهتم أكثر بطرق تحسين أداء مواردها البشرية بالإضافة لتقييمها المستمر لهذا الأداء لتحديد نقاط القوة والضعف فيه، كما نجد من جهة أخرى أن الأداء البشري قد حظي حاليا بالكثير من دراسات الباحثين التي نتج عنها اختلاف كبير في تحديد أبعاده، بالإضافة إلى اختلافها في العوامل المؤثرة فيه، ومداخل تحسينه كإعادة الهندسة، التحسين المستمر، المقارنة المرجعية، إدارة الجودة الشاملة، ولهذا السبب سيتم التطرق لهذا الفصل لإيضاح الإطار النظري للأداء البشري ومداخل تحسينه التي ركز فيها الباحث على نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة باعتباره صلب موضوع الدراسة. بحيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تتمثل في:

- المبحث الأول: ماهية الأداء البشري.
- المبحث الثاني: تقييم الأداء البشري.
- المبحث الثالث: نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة كمدخل لتحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية.

المبحث الأول: ماهية الأداء البشري

سنطرق في هذا المبحث لمطلبين بحيث يعالج المطلب الأول مفهوم الأداء البشري أما المطلب الثاني فنتناول فيه نظريات الأداء البشري.

المطلب الأول: مفهوم الأداء البشري

سنوضح مفهوم الأداء البشري من حيث: تعريفه، العوامل أو المحددات الداخلية والخارجية المؤثرة فيه، وأنواعه ومستوياته

1- تعريف الأداء البشري:

هناك تعريفات متعددة للأداء البشري حسب وجهات النظر المختلفة نذكر من بينها ما يلي:

يعني الأداء البشري في اللغة: "القيام بالواجب، وهو مشتق من الفعل أدى تأدية، بمعنى أوصله وقضاه، وهو أدى للأمانة من غيره، وتأدية له حقه: أي قضيته".¹

ونفس الشيء بالنسبة للغات الأجنبية، فإن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء البشري مستمد من اللغة الإنجليزية (to perform). وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.²

كما عرف كيراكيم Kherakhem الأداء البشري بأنه: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة".³

نلاحظ أن هذا التعريف يتفق مع التعاريف اللغوية السابقة في أن الأداء البشري هو تأدية عمل للوصول إلى هدف محدد.

وفيما أشار إليه توماس جيلبرت Thomas-Gilbert من تفريق بين السلوك وبين الإنجاز وبين الأداء البشري، يمكن أن نلاحظ ما يلي:⁴

— السلوك: هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، كعقد اجتماعات، وإعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج أو تفتيش... الخ (هو ما ترى الناس يقومون به عندما يعملون)؛

1- خالد احمد سلامة الصرايرة، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2010، ص 71.

2- مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2016، ص 15.

3- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير، عمان، الأردن، 2013، ص 104.

4- فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001، ص 96.

- الانجاز: هو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي انه مخرج أو ناتج أو نتائج (وهو ما يتركه الناس وراءهم بعد أن يتوقفوا عن العمل)،
- الأداء البشري: هو التفاعل بين السلوك والانجاز، انه مجموع السلوك والنتائج معا أي اتحادهما، هو ليس السلوك لوحده أو الانجاز لوحده انه تكاملها معا انه ما تسعى المؤسسة للوصول إليه.
- كما عرف نيكولاس F.W.Nickols الأداء البشري بأنه: " ناتج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمحضت عن ذلك السلوك".¹
- نلاحظ أن هذا التعريف يتفق مع التعريف السابق في أن الأداء البشري هو التكامل بين السلوك ونتائجه.
- وهناك تعريف آخر للأداء البشري بأنه: "عبارة عن النتائج أو السلوك أو النشاط الذي يظهره الفرد أثناء العمل أو القيام بأي نوع من الجهود، وهو بذلك يتساوى مع مصطلح الانجاز، وهنا يمكن القول أن الأداء هو الانجاز الذي يعكس النتائج الذي ترتب على السلوك الذي يقوم به الفرد في بيئة العمل".²
- ويعرف أيضا بأنه: "النشاطات المنظورة والضمنية أي الحقيقية المحسوسة وغير المحسوسة التي يركز عليها نشاط وعمل العامل والذي يتحدد بعوامل ثلاثة هي كمية العمل، نوعيته وغطاه".³
- ويشير الأداء البشري إلى: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج".⁴
- وعرف أندروود Andrewed الأداء البشري بأنه: "تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته".⁵
- في حين ترى حمداوي بأن الأداء البشري هو: "المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجوده العمل المقدم من طرفه".⁶

1- خياطة عبد الله وبعجي سعاد، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حو تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، الواقع والتحديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالملة، 28-29 أبريل 2008، ص 76.

2- نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة، عمان، الأردن، 2015، ص 78.

3- مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2015، ص 30.

4- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 209.

5- عامر علي حسين العطوي وإسراء قاسم ياسين، دور الروابط التنظيمية والاجتماعية في تعزيز قراري المشاركة والأداء —دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية توزيع الكهرباء الديوانية، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثني، العراق، المجلد 7، العدد 1، 2017، ص 16.

6- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ط1، مديرية النشر الجامعية، قالملة، الجزائر، 2004، ص 123.

كما عرف الأداء البشري بأنه: "هو محصلة تفاعل ثلاث عوامل هي القدرة والدافعية والإمكانيات (البيئة أو فرص الأداء). فقد يمتلك الفرد القدرة على أداء عمل معين لكنه لن يكون قادر على تأديته بشكل جيد إذا لم يكن لديه الدافع لتأديته ومن ناحية يمكن أن يتوفر لديه الدافع الكافي لتأدية العمل، لكنه لن يؤديه كما ينبغي إذا فقد القدرة على ذلك وإذا لم تتوفر لديه الفرصة لذلك. وبالتالي فإن عدم توافر إحدى متغيرات دالة الأداء لا تؤديان إلى مخرجات عالية المستوى وذلك سوف ينعكس على أداءه والنعكس صحيح".¹

كما يعرف الأداء البشري بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد".²

ويعرف الأداء البشري بأنه: "عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة أي أن دالة الأداء هي: القدرة×الرغبة×البيئة".³

بناء على ما سبق، يمكن تعريف الأداء البشري بأنه: عبارة عن التفاعل بين السلوك والانجاز بحيث أن السلوك يقود الأداء لانجاز معين تتحكم فيه القدرة والرغبة وعوامل أخرى سنتطرق إليها في العنصر التالي.

2- العوامل المؤثرة في الأداء البشري (محددات الأداء البشري):

يطلق على هذه العوامل المؤثرة محددات الأداء البشري، والتي تقسم إلى محددات داخلية تتعلق بالعامل كشخص ومحددات خارجية تتعلق بالبيئة المحيطة، كما يلي:

أ- المحددات الداخلية: وتتمثل فيما يلي:

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته. وهذا الجهد يتأثر بعوامل تحفزه وأخرى تثبطه مما ينعكس على الأداء.⁴

1- سحراء أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي -دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 36، 2013، ص 215.

2- شادي فاطمة ومجاهدي الطاهر، فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية -دراسة ميدانية: مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي بولاية ورقلة (نموذجاً)، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، جامعة الخلفة، المجلد 1، العدد 15، 2016، ص 26.

3- مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 110.

4- إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 113.

- القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.¹ وهي حصيلة تفاعل عنصرين هما المعرفة والمهارة حيث أن:²
- المهارة: هي المعرفة التي يلم بها العامل والخبرة التي يكتسبها ويقوم بتطبيقها في عمله والذي يتيح له فرصة التحسين المستمر لهذه الخبرة من خلال التطبيق.
- المعرفة: هي ما يملكه العامل من معلومات يقدمها عند قيامه بعمله.

وهناك من يضيف للعنصرين السابقين إدراك الفرد لدوره الوظيفي و يشمل تصورات و انطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، و عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة. بالتالي فالأداء البشري للفرد يتحدد بتفاعل و امتزاج دافعيته، قدراته و إدراكه لدوره، و لا يوجد عامل أهم من آخر فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الأداء.³

ب- المحددات الخارجية: تتمثل في:

- الهيكل التنظيمي: وهو يمثل ميزتين الأولى الطابع الرسمي والثانية درجة المركزية، بحيث أن الأولى يقصد بها إلى أي درجة المؤسسة تحدد بوضوح القواعد والإجراءات المتعلقة بالوظائف، أي تحديد إجراءات الإشراف على العاملين لضمان عدم تجاوزهم للقواعد واللوائح، أما المركزية فهي السلطة الموزعة بين العاملين في مختلف المواقع، وتقاس من خلال التسلسل الهرمي للسلطة والمشاركة في صنع القرار.⁴
- غياب الأهداف المحددة: إن المؤسسة التي لا تضع أهداف واضحة، لا تستطيع أن تقيس ما تحقق من إنجازات و أن تحاسب موظفيها، وفي هذه الحالة لا تستطيع أن تكون لديها معايير الأداء، أو مؤشرات النجاح، وهنا يتساوى الموظف الذي يعمل وفق متطلبات الوظيفة والذي يكون أدائه محدودا أو معدوما.⁵
- المشاركة في اتخاذ القرارات: إن إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتعميق انتمائهم للمؤسسة، من خلال شعورهم بأنهم

1- بوالشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، ط1، دار الأيام، عمان، الأردن، 2015، ص 88.

2- مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

3- عبد الفتاح بوخمحم وعزالدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -دراسة بمركب المحارف والرافعات (CPG)- قسنطينة-، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة 2، العدد 6، 2010، ص 58.

4- سارة بن الشيخ ورشيد مناصرية، أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (حاسي مسعود)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 09، 2016، ص 30.

5- بوخاري محمد، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي للأستاذ في المدرسة الجزائرية-دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية-، مجلة آفاق العلوم، جامعة الخلفة، ج 1، العدد 8، 2017، ص 369.

- شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المؤسسة مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمؤسسة إلى أفضل مستوى ممكن.¹
- **ظروف العمل:** وهي الظروف التي يؤدي فيها العامل مهامه، وتشمل ظروف العمل مجتمعة من نظافة وتحوية وإضاءة وضوضاء وتوفير مقومات الأمن والسلامة، وتحديد ساعات العمل وغيرها من الأمور التي تؤثر على صحة ونفسية العاملين.²
- **العلاقات الإنسانية بين العاملين:** للمحافظة على مستويات أداء عالية ومقبولة وتخدم بفعالية أهداف المؤسسة فإنه يجب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وبين الأفراد العاملين فيها، ذلك أن هذه العلاقات في حال تم تعزيزها وتقويتها فإن ذلك من شأنه تذليل الحواجز بين العاملين في المؤسسة، حيث أنه في أي منظمة لا بد أن يكون العاملين فيها بصفات وميزات شخصية متنوعة ومختلفة، مثل الاختلاف في الجنس والعمر والعرق والدين والايديولوجيا الفكرية وغيرها، فهذا البعد يحتم على الإدارة التنظيمية الناجحة أن تعطيه أهميته وأن تعمل على صيانتها ورعايته إذ أن العاملين في المؤسسة مع وجود هذه الاختلافات هم في الوقت يعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة ولا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافا إلا بعمل وأداء العاملين فيها.³
- **وجود أو انعدام السياسات الإدارية الجيدة:** السياسات الإدارية هي تلك المجموعات من القواعد والتوجيهات التي تصدرها الإدارة العليا للمشروع لترشيد الموارد البشرية في أدائهم لوظائفهم والتي تتخذ أساسا ومعيارا في اتخاذ القرارات، وفي هذا الصدد تشير الدراسات إلى أن السياسات غير الجيدة في المؤسسات هي من أهم أسباب فقدان الموارد البشرية لرغبتهم في العمل، وهي أيضا سبب رئيسي من أسباب دوران العمل وخاصة الإدارية منها، والسياسة لكي تكون جيدة لا بد أن تتوفر فيها شروط منها الوضوح، الكتابة قدر الإمكان، المواكبة لتطور المؤسسة، الإعلام، ثبات التطبيق، وهذا من أجل ضمان أكبر قدر من العدالة والمساواة بين الموارد البشرية في المؤسسة.⁴
- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المتحركة في أداء العاملين، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما

1- براهيم براهيم وقرين العيد، واقع إجراءات السلامة المهنية والمناخ التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعمال (دراسة ميدانية)، حوليات جامعة الجزائر، ج 1، العدد 30، 2016، ص 238.

2- سارة بن الشيخ ورشيد مناصرية، مرجع سبق ذكره، ص 30.

3- سعود عوض سعود الصقر، مستوى فاعلية إجراءات دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن وأثره على مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2014، ص 47.

4- بوحديد ليلي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة - باتنة-، أطروحة دكتوراه ل.م.د، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة-، 2015/2014، ص 10-11.

كانت عوامل التحفيز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاما لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج، كذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية كالمكافآت التي تعطي للموظفين الذي يتميز أدائهم من العوامل التي تساهم في دفعهم في الأداء وبالتالي رفع معدلات إنتاجهم.¹

- **جماعات العمل غير الرسمية:** تعرف جماعات العمل غير رسمية بأنها جماعات من الموارد البشرية تتكون وتظهر بطريقة طبيعية كرد فعل أو كاستجابة لاهتمامات عامة وشائعة لدى بعض أعضاء المؤسسة وجماعات العمل تأثير كبير على أداء الموارد البشرية وعلى إنتاجيتهم، وذلك من خلال إلزامها للموارد البشرية المنتمين إليها بالتقاليد والسلوكيات التي تنتهجها، ومن ثم فإن هذه الجماعات يمكن أن تساعد أو أن تعوق أهداف المؤسسة وهذا وفقا لمعايير السلوك التي تضعها لنفسها، ذلك أن هذه الجماعات قد تقود الموارد البشرية إلى تحسين الأداء والى زيادة الإنتاجية والتعاون مع الإدارة أو إلى العكس من ذلك.²
- **مشكلات الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني مستوى الأداء المطلوب والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل بيئة العمل كالترقية والتكليف بمسؤوليات عليا، وعوامل مادية كالراتب والحوافز المادية وغيرها.³
- **التدريب:** يعتبر التدريب مقارنة منهجية للتعليم والتطوير تعمل على تحسين أداء الفرد، الجماعة والمؤسسة. وهو عملية تنطوي على اكتساب المعرفة وزيادة المهارة، المفاهيم والقواعد لتغيير مواقف وسلوكيات الفرد لتحسين أداء العاملين، ويؤدي التدريب دورا حيوي في تحسين الأداء فضلا عن زيادة الإنتاجية ووضع المؤسسة في مركز قوي لمواجهة المنافسة والبقاء في القمة، حيث توجد علاقة إيجابية بين التدريب وأداء العاملين.⁴
- **التسبب الإداري:** يعتبر التسبب الإداري من الظواهر التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسئول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به. وينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والإشراف، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماء وحماسا للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذى بسلوكها، فضلا عن ذلك فإن هذه

1- الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحركة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 44، 2016، ص 598.

2- بوحديد ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

3- بوخاري محمد، مرجع سبق ذكره، ص 369.

4- سارة بن الشيخ ورشيد مناصرة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لاحترام الوقت، وإلى جانب القيادات الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه إذا كانوا أيضا قدوة في الالتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فإن ذلك سوف يساهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بمواعيد وبذل الجهد لإنجاز.¹

- **مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات:** من العوامل التي لها تأثير مباشر على أداء العاملين وجودته مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة ومدى الاعتماد عليها، حيث أن هذه التكنولوجيا تؤثر على أداء العاملين خاصة في المؤسسات الواسعة والتي يتعلق عملها بالأمر والإجراءات المالية المعقدة والدقيقة، فاستخدام تكنولوجيا معلومات يساهم وبشكل كبير في تحسين وتطوير أداء العاملين، هذا بسبب أن تكنولوجيا المعلومات تساعد على إنجاز المعاملات بفاعلية ودقة وتساعد أيضا في سهولة مراجعة المعاملات المختلفة وتدقيقها وتنظيمها، وهذا بالتالي ينعكس على أداء العاملين إيجابا من ناحية تقليل عبء العمل والوقت اللازم للقيام به.²

- **نوع الهياكل والعلاقات التنظيمية السائدة:** إن لدرجة فعالية الهياكل التنظيمية أثر كبير على مدى قدرة المؤسسة على تنمية مواردها البشرية مثل تعدد المستويات الإدارية بشكل لا مبرر له أثر قاتل على كفاءة الاتصال داخل المؤسسة ويؤدي إلى خلق معوقات لأداء العمل.³

- **ثقافة المؤسسة:** وتتم الإشارة هنا إلى أن التأثير الإيجابي لثقافة المؤسسة على أداء مواردها البشرية يتوقف على نوع هذه الثقافة، فالثقافة القوية والتي تشجع على الالتزام والابتكار والمبادرة والإبداع وحب الاطلاع وعلى التعلم وهي الثقافة التي ترتبط بالمستوى العالية من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية، في حين نجد أن الثقافة الضعيفة التي سماتها الأساسية التواكل، الجمود، عدم الانضباط، التهرب من المسؤولية، تتسبب في انخفاض مستوى أداء الموارد البشرية وفي انخفاض رضاهم الوظيفي وروحهم المعنوية.⁴

- **مشكلات التطوير التنظيمي:** تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذ أن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية والتي تعاني منها المؤسسات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين.⁵

1-الهاني عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 599.

2- سعود عوض سعود الصقر، مرجع سبق ذكره، ص 48.

3- بوحديد ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

4- المرجع نفسه، ص 12.

5- الهاني عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 599.

3- أنواع الأداء ومستوياته:

سنبرز أنواع الأداء ومستوياته كما يلي:

أ- أنواع الأداء: تختلف أنواع الأداء حسب المعايير المتبعة في تصنيف الأداء والتي نوردتها فيما يلي:

التصنيف حسب معيار البيئة: وتصف حسب هذا المعيار إلى ما يلي:

- أداء البيئة الداخلية للمؤسسة: الأداء الداخلي ينتج بفضل ما تملكه الوحدة أو المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية: الأداء البشري أي أداء أفراد المؤسسة، الأداء التقني يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة، الأداء المالي: أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.¹

- أداء البيئة الخارجية للمؤسسة: بينما الأداء الخارجي هو "الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي". إذ لا تسبب في إحداثه موارد المؤسسة بل المحيط الخارجي فيظهر في صورة نتائج جيدة للمؤسسة نتيجة لارتفاع أسعار البيع أو خروج احد المنافسين من السوق وغيرها من العوامل.²

التصنيف حسب معيار الشمولية: ويقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي كما يلي:

- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...³

- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة. حيث حسب المعيار الوظيفي يمكن إيجاد أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، الإنتاج والتسويق وهكذا... والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.⁴

1- محمد زرقون والحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مباح ورقلة، العدد 1، ديسمبر 2014، ص 125.

2- فطيمة زرع وسامية لحول، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات -دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات- وكالة باتنة- الجزائر، revue d'économie et statistique appliquée، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، الجزائر، المجلد 12، العدد 1، 30 جوان 2014، ص 30.

3- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية -مفهوم وتقييم-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 1، نوفمبر 2011، ص 89.

4- محمد زرقون والحاج عرابة، مرجع سبق ذكره، ص 125.

- ب- **مستويات الأداء:** تشمل مستويات الأداء ما يلي:¹
- **الأداء الفردي:** هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في المؤسسة وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه ويقاس أداء الفرد في المؤسسة بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.
 - **الأداء التنظيمي:** هو الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الموكل إليها في المؤسسة وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، حيث يقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية.
 - **الأداء المؤسسي:** يمكن تعريفه بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، فهو يشمل كل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية

المطلب الثاني: نظريات الأداء البشري

سنستطرق إلى أهم نظريات الأداء البشري المتمثلة في:

1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور F.Taylor من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معياراً واحداً ومحددًا للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج. وقد ركزت هذه النظرية مجهودها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية.² وقد لاحظ تايلور أن تحقيق الزيادة في الإنتاجية يحدده قيادان هما:³

- جهل الإدارة بالطرق العلمية اللازمة لتحديد كمية العمل وزمنه؛
 - تكاسل العمال في تأدية العمل بسبب الميل الغريزي في الإنسان ناحية الكسل، ومن ناحية أخرى عدم وجود حافز تشجيعي لزيادة الجهد في تأدية العمل.
- وحدد تايلور أربعة مبادئ للإدارة العلمية وهي:

- تحليل العمل تحليل علمي بدلا من الاعتماد على الأسلوب الجزائي العشوائي؛

1- مخيم عبد العزيز وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ط1، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000، ص 43.

2- أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، ص 4. تم الاطلاع عليه بتاريخ 2017/03/18 على الموقع الرسمي للدكتور :
<http://Kenanaonline.com/files/0011/11932>

3- عبد الرحيم محمد، نظرية الإدارة العلمية، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2017/03/19 على الموقع الرسمي للدكتور:
<http://dr-ama.com/?p=2410>

- اختيار العاملين وتدريبهم على أساس علمي مع وضعهم في أنسب وظيفة لكل منهم ذهنياً وبدنياً؛
- البحث عن أفضل طريقة ممكنة لأداء أي عمل، وتحديد الوقت الأمثل الذي يجب أن يستغرقه الأداء؛
- التوزيع المتكافئ للعمل والمسئولية بين العمال والإدارة، وتولى الإدارة جميع الأعمال المهيأة لها أكثر من العمال.

إلا أن هناك مجموعة من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية تتمثل في:

- التعامل مع الإنسان على أنه آلة وتجاهل العلاقات الإنسانية في العمل؛
- اعتبار الأجر هو الأساس في زيادة الإنتاجية والتركيز الكبير على المستوى التشغيلي؛
- افتراض تايلور أن الإنسان يتصف بالرشد والعقلانية، ولكن الإنسان لديه المشاعر والأحاسيس؛
- التركيز على جانب واحد فقط وهو الجانب المادي الثابت في العامل وإهمال المشاعر والأحاسيس.

2- نظرية التقسيم الإداري:

يعتبر هنري فايول (Fayol) من أبرز رواد هذه النظرية والتي تؤكد على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تقوم بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف. كما تؤكد على تسلسل الهيكل الإداري حيث تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة لعملية التفويض.¹ وهذا الباحث لم ينشغل بالبحث في تحديد العوامل التي أدت إلى ظهور الهياكل الإدارية وتطورها في المؤسسات بل كان اهتمامه منصباً على البحث في كيفية الرفع من الكفاءة الإنتاجية، وبالتالي تقديم قواعد العمل التي يتطلب الأمر التقيد بها لضمان التسيير الأمثل للمؤسسة. ووفقاً لهذه النظرية قسمت أنشطة المؤسسة إلى خمس مجموعات وهي الفنية، التجارية، المالية، المحاسبية، الأمنية والمحافظة على الممتلكات، والإدارية. إن الوظيفة الإدارية بدورها تتضمن التنبؤ، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة. إن التسيير الأمثل للمؤسسة في نظر فايول يشترط التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة الأربعة عشر،² والتي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وهذه المبادئ هي: وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد، المكافآت، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادأة، العمل بروح الفريق.³

1- إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 77.

2- عبد الفتاح بو خمخم، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 17/15 ديسمبر 2012، ص 4.

3- أحمد الكردي، مرجع سبق ذكره، ص 4.

3- النظرية البيروقراطية:

ارتبط موضوع البيروقراطية بعلم الاجتماع ماكس ويبر (Max Weber)، والبيروقراطية تعني سلطة المكتب وكان يقصد بها ويبر وصف النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي، وقد هدف من نظريته وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي. وبالرغم من المزايا المتمثلة في السرعة والانضباط والاستقرار والاستمرارية والدقة في تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل، والوضوح التام في خطوط السلطة وتسلسلها الهرمي، والخضوع الكامل للرؤساء وتخفيض الاحتكاك بين الأفراد، وتخفيض التكلفة الإنسانية للعمل، إلا أن ذلك النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي قد خضع للعديد من محاولات التحليل والنقد بأنه يقود إلى الجمود التنظيمي ووصفه بالروتين.¹

كما بين ويبر أسلوب الشرعية لممارسة السلطة في تلك المؤسسات وقسمها إلى ثلاثة أقسام هي: (السلطة البطولية، السلطة التقليدية، السلطة القانونية الرشيدة). ومن هذا يلاحظ أن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاج بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء.²

4- نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر إلتون مايو (E.Mayo) وزملائه من الرواد الأوائل لهذه النظرية ويعتبر الاهتمام بالعنصر البشري محور تركيز هذا المدخل الذي يقوم على افتراض مؤداه: أن العنصر البشري يمكن أن يؤثر تأثيرا كبيرا على الإنتاج، ومن ثم فإن زيادة الإنتاج يتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد وتشجيعهم وتكليفهم مع التنظيم. وقد توصل إلتون مايو من خلال سلسلة التجارب التي أجريت في مصنع هاوثورن التابع لشركة واسترن إلكتروك بالولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1927 حتى 1932 إلى أن الإنتاجية لا تتأثر فقط بالنواحي الفنية، وان الفرد لا يمكن معاملته كآلة، فالأفراد هم أحد عناصر الإنتاج لهم مشاعرهم الخاصة وحاجاتهم وأهدافهم وعلاقاتهم الاجتماعية... الخ، بالإضافة إلى بيئة العمل المادية (كالإضاءة والتهوية والضوضاء والأجور) كلها عوامل تؤثر على إنتاجية وأداء الأفراد.³

1- بوالشرش كمال، مرجع سبق ذكره، ص ص. 96-98.

2- ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 78.

3- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص. 44-45 .

ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون (Kurt Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطية هو الأسلوب الأفضل. كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد.¹

5- نظرية العدالة:

تنص هذه النظرية التي وضعها آدمز (Adams) على انه إذا ما أحس الأفراد بتفاوت بين مقدار الحوافز التي يتسلمونها ومقدار الجهود التي يبذلونها، فإنهم يتطوعون لتخفيف هذا التفاوت، إلى جانب ذلك كلما كان التفاوت كبيرا اتجه الأفراد إلى تخفيفه، وهذا التفاوت يمثل اللامساواة وهو الشعور باللاعدالة بين العائدات من عمل الفرد وما يبذله من جهد ومهارات ومعارف وأداء متميز، مقارنة مع شخص آخر (مرجع) من نفس رتبته، قد يكون من جماعته في العمل أو في نفس منظمته أو من منظمة أخرى يؤدي نفس العمل وما يبذله هذا الشخص من جهد وأداء... وهذا الاختلاف قد يكون مدركا من طرف الشخص، أو مبني على حقائق موضوعية كالراتب على سبيل المثال.²

6- نظرية النسق التعاوني:

ينظر شستر برنارد (Chester Bernard) إلى المؤسسة على أنها نظام تعاوني، إلا أنه يعطي وزنا كبير للعوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على درجة التعاون المطلوبة داخل المؤسسة، وذلك بعكس ما سبق، كما أنه يرى أن السلطة يتم تفويضها من أسفل إلى أعلى، ولاحظ أن النظرية الكلاسيكية ركزت كثيرا على الدوافع المادية إلا أنها حسب رأيه لا تصلح كمحرك لسلوك البشر إذا ما تجاوز مستوى الكفاف باستثناء مجموعات صغيرة منهم بل هناك دوافع أخرى مثل: الرغبة في التميز، والقوة، وظروف العمل المادية، الشعور بالفخر، الارتباط بالآخرين، الرغبة في المشاركة في الأحداث، الرغبة في الانتماء للجماعات للحصول على مساندتها، إلا أن هذه الدوافع لا تعمل جميعا دفعة واحدة لتحريك سلوك الأفراد، كما أن أهميتها النسبية تتغير من وقت لآخر، وقد لا تتمكن المؤسسة من إشباعها جميعا. كما لفت برنارد الأنظار إلى أهمية التدريب وضرورة إعداد القادة في المؤسسة.³

7- نظرية X و Y:

تنطلق هذه النظرية في جوهرها من نظرة المديرين للفرد العاملين حيث ينظر بعض المديرين إلى العامل على أنه كسول مترسخي يكره المسؤولية بطبعه وغير مبادر، بينما ينظر البعض الآخر من المديرين إلى العامل على أساس أنه كفؤ وقادر على العمل وراغباً فيه ولا يكره المسؤولية بل يتحمس للقيادة. ويرى (دوغلاس ماكر يجور) مؤسس

1- أحمد الكردي، مرجع سبق ذكره، ص 5.

2- عماد لعلوي، الدافعية في المؤسسة بين الماضي والحاضر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 1، العدد 39، جوان 2013، ص 348.

3- حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص ص 34-35.

هذه النظرية أن الفئة الأولى من المديرين (X) تنظر إلى العامل نظرة متشائمة وغير إنسانية حيث يرون في الأجور والمرتبات والحوافز أنها لا تخرج من كونها (الجزرة التي يسعى العامل الحصول عليها في مقابل أداءه)، وبالتالي فإن التواني في العمل يحول هذه الوسائل إلى العصا التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين، وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية (X). أما المديرين (Y) الذين يمثلون الفئة الثانية فتتطرق إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية، حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطائه الحرية لتوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية، فيما تتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فلسفة (Y).¹

8- نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضعها فيكتور فروم (Vector vroom) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي يتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه² وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن قيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقق العوائد}$$

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة، كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل.³

9- النظرية اليابانية في الإدارة:

يؤكد أوشي واضع هذه النظرية (تسمى أيضا بنظرية Z) على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأن به تستطيع المؤسسات أن تتغلب على أعظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة ستساعد على تحقيق أكبر قدر من الفعالية في الأداء.⁴

1- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص 262..

2- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 153.

3- سعود بن محمد النمر، السلوك الإداري، ط1، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1990، ص 192-193.

4- نفس المرجع السابق، ص 197.

وتقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية تتمثل في:¹

- الثقة بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى؛
- المنطق والمهارة في التعامل والعمل، ويتحقق ذلك من خلال الخبرة والتجربة وزيادة فترة ممارسة العمل؛
- الألفة والمودة السائدة كالعلاقات الاجتماعية والصدقات والتعاون والدعم للآخرين. وفي حالة توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك سيؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمؤسسة مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء العامل وإنتاجية المؤسسة.

المبحث الثاني: تقييم الأداء البشري

سنتناول في هذا المبحث ثلاثة مطالب، نتطرق في الأول منها لمفهوم تقييم الأداء البشري والثاني لمعايير ومؤشرات تقييم الأداء البشري وفي الثالث لطرق تقييم الأداء البشري

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء البشري

1- تعريف تقييم الأداء البشري:

هناك مجموعة من التعاريف التي تناولت تقييم الأداء البشري، نذكر منها ما يلي:

تقييم الأداء البشري هو: "قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدرته واستعداده للتقدم".²

يتضح من هذا التعريف أن الهدف من تقييم الأداء البشري هو معرفة العمال الذين يستحقون الاستفادة من الترقية.

ويعرف كذلك بأنه: "عملية منظمة تهدف إلى تقدير مدى فاعلية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ قرارات تخص الموظف ومصيره الوظيفي".³

نلاحظ أن هذا التعريف بين أن تقييم أداء الفرد يتم عن طريق تقييم عنصرين وهما فعاليته وكفاءته في العمل ونجد أيضا أنه يسير في نفس اتجاه التعريف السابق من حيث الهدف.

كما يعرف بأنه: "جزء أساسي من عمل إدارة الأفراد وهو عملية مستمرة تحدث طوال الوقت تتطلب وجود معيار أو أساس ينسب إليه أداء الفرد ويقارن به كأساس للحكم على معدلات الأداء ومعايير الأداء الجيد وينبغي

1- إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 80.

2- عبد الرحمن توفيق، تقييم الأداء - المبادئ - الأدوات - المهارات، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 2011، ص 12.

3- مدثر حماد الشيخ التجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين - دراسة تطبيقية -، ط1، الدار الجزائرية والمؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2015، ص

تحديد تلك المعايير أو المعدلات قبل البدء بعملية التقييم وذلك للاحتفاظ بموضوعية التقييم والبعد به عن التحيز".¹

نلاحظ أن هذا التعريف ركز على عملية تقييم الأداء باستعمال معايير الأداء الجيد في ذلك والتي يجب أن تحدد مسبق قبل القيام بعملية التقييم ويجب أن تكون هذه المعايير موضوعية.

تقييم الأداء هو: "عملية مستمرة وشاملة لا تقتصر على فترة زمنية، كما أنها لا تقتصر على فرد أو مجموعة بعينها ولكنه تشمل جميع العاملين في المؤسسة، فضلا عن أنها تشمل جميع جوانب الأداء وليس جانب واحد".²

نلاحظ أن هذا التعريف حدد لنا خاصيتين لعملية تقييم الأداء وهما الاستمرارية، والشمولية.

ويعرف كذلك بأنه: "وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجبات وظيفته ومسؤولياتها، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وأخيرا التحقق من قدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية، وذلك بما يضمن فعالية المؤسسة في الحاضر، واستمرار بقائها وفعاليتها في المستقبل أيضا".³

نلاحظ أن هذا التعريف ركز على عنصرين أساسيين بالنسبة لأداء العامل وهما واجبات ومسؤوليات وظيفته، بالإضافة إلى التحقق من قدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات وظيفته إضافية إن لزم الأمر.

كما عرف بأنه: "تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لتحقيق فعالية المؤسسة".⁴

نلاحظ أن هذا التعريف ركز تحليل مكونات أداء الفرد المختلفة لهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للاستفادة من الأولى ومعالجة الثانية بما يعود على فعالية المؤسسة.

1- مدثر حماد الشيخ التجاني، مرجع سبق ذكره، ص 114 .

2- سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، ط1، الدار الجزائرية والمؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2015، ص 94.

3- سامي علي أبو الروس وخالد ماضي أبو ماضي، مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين-دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة-، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، غزة، فلسطين، المجلد 19، العدد 1، يناير 2011، ص 1180.

4- نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

كما عرف تقييم الأداء بأنه: "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل".¹

ويمكن تلخيص تلك التعاريف بالقول أن عملية تقييم الأداء تمكنا من الإجابة على التساؤلات التالية:²

- ما هو مستوى أداء العامل وسلوكه في العمل؟
- هل يتميز الأداء أو السلوك الوظيفي بنقاط قوة؟
- هل يعاني الأداء الوظيفي من نقاط ضعف؟
- هل يمكن استقرار الأداء الوظيفي في المستقبل؟
- ما هو أثر الأداء الوظيفي للعامل على فعالية المؤسسة؟
- ما هي الاحتياجات التدريبية لتطوير أداء العامل مستقبلاً؟
- هل يمكن توظيف قدرات العاملين ذوي الأداء المتميز في تحسين أداء زملائهم؟

بناء على ما سبق، يمكن تعريف تقييم الأداء البشري بأنه: عملية مستمرة وشاملة لكل فرد في المؤسسة للتأكد من قدرته في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته والتحقق من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وذلك باستخدام معايير موضوعية بهدف تحديد نقاط القوة للاستفادة منها واستعمالها في الترقية ونقاط الضعف التي يجب معالجتها بالتدريب والتكوين والتعليم.

2- أهداف تقييم الأداء البشري:

يمكن تقسيم هذه الأهداف على ثلاثة مستويات كالآتي:

- أ- **على مستوى المؤسسة:** تتمثل أهداف تقييم الأداء البشري على مستوى المؤسسة فيما يلي:
 - تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة؛³
 - تحسين المحيط الاجتماعي للعمل: إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المؤسسة وتحسين علاقات العمل بها. حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية وزيادة

1- زويلف مهدي، إدارة الأفراد، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2003، ص 188.

2- إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 120.

3- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص 39.

- الانسجام والترابط بين العاملين والمؤسسة الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية (الجامدة) والسلطوية والبيروقراطية؛¹
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلن يكون الرئيس بتقييم أداء مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف فيه، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المؤسسة؛
 - تقوم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، الترقية...)؛²
 - إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي؛
 - رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم؛
 - مساعدة المؤسسة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة؛³
 - تحديد تكاليف العمل، وترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العوائد والكلف؛
 - صياغة معايير موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
 - توفير توثيق القرارات الإدارية والمبررات التي دعت لاتخاذها والمساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.⁴
- ب- على مستوى العاملين:** تتمثل هذه في:
- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛
 - مقياس لأدائهم حيث يعتبر هذا الهدف الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المؤسسات، والمقصود به هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة، الأهداف السنوية)، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض؛⁵

1- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفظال المسيلة CLP منطقة سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007/2006، ص 16.

2- خبابة عبد الله وبعجي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 79.

3- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 209.

4- إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 121.

5- بعجي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 17.

- تلقي العاملين تغذية عكسية عن أدائهم مما يساعدهم على تقييم أدائهم ومعرفة مستوى التطور الذي يطرأ على أدائهم؛
 - شعور الموظف بالعدالة، وذلك من خلال شعوره بالمساواة بينه وبين أقرانه وذلك من خلال الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة؛
 - تحسين وتطوير أداء العاملين، وذلك من خلال توضيح القصور في أداء العاملين وسبل تحسين ذلك القصور؛¹
 - تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين، والبيئة الوظيفية في المؤسسة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.²
- ج- على مستوى المديرين:** تتمثل هذه الأهداف في:
- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين؛
 - مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى؛
 - التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي موضوعي.³
- وعموماً يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء هي التي تتوفر من خلالها المعلومات المتعلقة بأداء العاملين، والتي تمثل تغذية راجعة لكل من المؤسسة والعاملين والقائمين على التقييم (الموارد البشرية) على كفاءة العاملين وسلوكياتهم الوظيفية، واعتماداً على نتائجها تتخذ العديد من القرارات الإدارية كالترقية والحوافز والنقل والترشيح للدورات التدريبية إضافة أنها تمثل أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين والمشرفين في المستويات العليا وبالتالي على أداء المؤسسة.⁴

1- سلوى عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 100.

2- أحمد الكردي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

3- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 295.

4- إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص ص. 122-123.

المطلب الثاني: معايير ومؤشرات تقييم الأداء البشري

سنوضح معايير ومؤشرات تقييم الأداء البشري كما يلي:

1- معايير تقييم الأداء البشري:

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير (مقاييس) محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، وهي المستويات التي يعتبر فيها جيدا ومرضيا، ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يرفع من إخلاصهم وولائهم للمؤسسة وكذا أدائهم.¹

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:²

- أ- **موضوعي:** يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتتمثل تلك المقومات في:
 - المعرفة بالعمل ومطالبه ويقصد به درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه؛
 - كمية الإنتاج وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع النظر إلى ظروف العمل إلى ظروف العمل المتاحة؛
 - جودة الإنتاج وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانات المتاحة.
- ب- **سلوكية:** تكشف عن صفات الفرد الشخصية وتتمثل في:
 - التعاون حيث يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل وزملائه بالمؤسسة أو المسؤولين على مستوى المؤسسة أو الجمهور الخارجي؛
 - درجة الاعتماد عليه حيث يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته للمتابعة؛
 - الحرص على الآلات والأدوات والموارد حيث يقيم هذا العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد؛
 - المواظبة ويقيم هذا العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف؛
 - استغلال وقت العمل وهنا يتم تقييم مدى محافظة العامل على وقت العمل ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء الفعال؛
 - السلوك الشخصي ويقيم هذا العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المؤسسة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقييم.

1- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص 202.

2- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 211-212.

2- مؤشرات تقييم الأداء البشري:

هناك العديد من المؤشرات يتم وضعها لقياس وتقييم أداء الموظفين الفعلي بما خطط له، ويمكن تحديد هذه المعايير في ما يلي:¹

- أ- **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمسؤولين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف والتوقعات؛
- ب- **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم، لأن ذلك يعني بطئ الأداء، مما يصيب الموظفين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الموظف من خبرات، تدريب، وتسهيلات؛
- ج- **الإجراءات:** هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذا يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد الموظفين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لديهم، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل، ولضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.
- د- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء

1- تم استنتاجها من:

- عطاوات سلمى وآخرون، أثر تبني الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لعينة من رؤساء المصالح في قطاع التعليم العالي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 5، العدد 10، 2016، ص ص 57-58.
- إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 129.

العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى: كمية العمل المطلوب القيام به، وعدد الموظفين اللازمين لإنجاز العمل. وإذا حدث تأخير في الإنجاز يتم تحديد أسباب التأخير، وفيما إذا كان السبب يتعلق بالعمل أو بسوء التخطيط أو الإدارة أو أي سبب آخر حيث يؤخذ ذلك بالاعتبار عند التقييم وتحديد مستوى الأداء.

هـ- التكلفة: وتشير إلى معرفة كلفة تحقيق النتائج أو الأهداف ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بين الفعلي والمتوقع. والملحق رقم 5 يوضح هذه المؤشرات.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء البشري

يتم تقييم الأداء البشري بعدة طرق أهمها:

1- طريقة الترتيب العام:

تعتبر هذه الطريقة من أسهل وأقدم طرق تقييم الأداء فيقوم الرئيس بترتيب جميع المرؤوسين تنازليا تبعا لدرجة الكفاءة في الأداء. والترتيب لا يتم على أساس صفات محددة بل على أساس الأداء العام ككل.¹ وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضا لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.²

2- طريقة المقارنة الزوجية:

وفق هذه الطريقة يتم مقارنة أداء الموظف مع أداء الموظفين الآخرين المراد تقييمهم في نفس القسم، وانطلاقا من هذه المقارنات يتم ترتيب الموظفين تنازليا حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت وتستعمل طريقة حسابية لتحديد عدد المقارنات وذلك وفق للمعادلة التالية:

$$\text{عدد مرات المقارنة} = \frac{2}{(n-1)} \text{ حيث } n \text{ هي عدد الأفراد المراد تقييمهم.}^3$$

1- أشرف السيد عبد الباري، نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين بشركات البترول (بالتطبيق على قطاع المشتريات الخارجية)، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2005، ص 197.

2- أحمد الكردي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

3- مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 114.

وتتميز هذه الطريقة ببساطة وسهولة تطبيقها وإن كانت تحتاج إلى وقت طويل، كم أن دقة الترتيب تحتاج إلى أن تتم المقارنات لكل بعد أو عنصر من عناصر التقييم، مما يؤدي أيضا إلى طول الفترة اللازمة للقيام بعملية التقييم، والأهم أن الفروق بين الأفراد وبعضهم وفقا لاختلاف مستوى أدائهم في العنصر موضوع المقارنة فقد يكون الفرق بين الأول والثاني فرقا صغيرا، بينما يكون الفرق بين الثالث والرابع فرقا كبيرا جدا، فضلا عن اعتماد هذه الأساليب على رؤية القائم بعملية التقييم.¹

3- طريقة المقاييس المتدرجة:

تعتمد هذه الطريقة على فهم العناصر المهمة التي تقيس الأداء لدى العاملين ويتم إعطاء درجات متدرجة لكل عنصر من عناصر التقييم، من مرتفع إلى منخفض أو من كثير إلى قليل، من إيجابي إلى سلبي أو تقديرات مثل ممتاز، جيد جدا، متوسط، ضعيف. ثم يمنح العامل الدرجة التي يرى الرئيس المباشر أنه يستحقها عن هذا العنصر وكذلك بقية العناصر الأخرى التي تقيس الأداء مثل: التعاون مع الزملاء، المعرفة بالواجبات والمهام، الحضور في المواعيد، العلاقة مع الزبائن، حب العمل، سرعة الإنجاز، القدرة على حل المشكلات.... الخ، وبتجميع درجات كل فرد التي يحصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم.²

ورغم بساطة وسهولة هذه الطريقة إلا أن اعتمادها على أوزان متساوية لكل معيار أو عنصر رغم اختلافها عن بعضها البعض من حيث الطبيعة ومن حيث الأهمية للأداء يجعل منه أسلوبا أقل دقة فأولوية المعايير وأهميتها النسبية مختلفة وهذا لا بد أن يعكس طريقة وأسلوب التقييم، إضافة إلى أن تعريف وتحديد بعض من المعايير المستخدمة فيها قد تم تعريفها عدم الدقة المطلوبة، إضافة إلى احتمال ممارسة التحيز المقصود وغير المقصود من قبل من يقوم بعملية التقييم.³

4- طريقة التوزيع الإجمالي:

إن استخدام هذه الطريقة يمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين، حيث يتم فيها وضع بعض القيود على حرية المقيم بأن يقوم بتوزيع ترتيب العاملين الذي يقوم بقياس أدائهم بالشكل الذي يركز على فكرة التوزيع الطبيعي، حيث تقديرات الأداء حول الوسط، وتندرج ارتفاعا وانخفاضاً طبقاً لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي المعروف.⁴

1- محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة "ميك"، القاهرة، مصر، 2014، ص 369.

2- نورة ديب، تقييم أداء العنصر البشري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 1، مجلد ب، العدد 41، جوان 2014، ص 248.

3- إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 136.

4- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط3، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005، ص 93.

وعلى الرغم من سهولة هذه الطريقة وبساطة تطبيقها إلا أنه يشوبها عيب يتمثل في عدم مراعاتها للفروق الفردية بين مستويات أداء العاملين مما يؤدي إلى إحباط روح المبادرة والمنافسة بين العاملين وتثبيطها، ويؤثر على دافعيتهم وبالتالي على أدائهم¹.

5- طريقة الاختيار الإجباري:

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العامل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم².

وذكر زويلف ذلك:

- هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم (إيجابية)؛
- أنه شخص حاضر البديهة، نواحي طيبة (إيجابية)؛
- شخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة (سلبية)؛
- من صفاته التردد في أوقات الأزمات، نواحي غير مرغوبة فيها (سلبية).

وإذا المقيم اختار العبارة (أ) على أنها أكثر انطباعاً على الشخص موضوع التقييم ولم تكن هي العبارة التي اختارها واضعو الشفرة فإنها لا تحسب لصالح الفرد والعكس صحيح. وتتميز هذه الطريقة بالابتعاد عن التحيز الشخصي بواسطة الرؤساء القائمون بعملية التقييم ويعاب عليها أنها طريقة مكلفة وصعبة تحتاج إلى خبرة كبيرة في اختيار الجمل الخاصة بكل وظيفة خصوصاً إذا كان هذا التقييم يشمل عدداً كبيراً من الوظائف المراد تقييم شاغليها³.

6- طريقة تسجيل الحوادث الهامة:

من خلال هذه الطريقة يقوم المشرف بمتابعة سلوكيات وتصرفات كل الموظفين وتسجيل كل ما يشير إلى نقاط القوة أو نقاط الضعف لديهم، فهي بذلك تسبب إجهاداً للمشرف أو المقيم من حيث أنه يتطلب ملاحظة سلوك موظف على حدى، وما يؤخذ على هذا الأسلوب من القياس هو أن المقيم يحكم فقط من خلال نقاط الضعف ونقاط القوة التي يسجلها في حين أنه ولتقييم أداء الموظفين التقييم الأمثل يجب تقييم السلوك بشكل عام

1- إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 143.

2- بوالشرش كمال، مرجع سبق ذكره، ص 127.

3- مدثر حماد الشيخ التيجاني، مرجع سبق ذكره، ص 131.

وليس لحالة خاصة أو حالة فنية، من الممكن أن تجعل الموظف في حالة غير طبيعية، وبالتالي يكون هناك خطأ في التقييم العام لأداء الموظفين.¹

7- طريقة أسلوب التقرير المكتوب:

وهي تشبه طريقة الحوادث الهامة إلا أنه هنا لا يحتفظ بسجل معين لما يتم ملاحظته من سلوك بل يعد تقريراً كتابياً عن سلوك ومستوى أداء الفرد في نهاية الفترة المحددة.² وفي هذه الطريقة يقوم الرئيس بكتابة أفكاره وأرائه عن المرؤوس دون التقييد بنموذج ذي عناصر وأوزان محددة، فيمكن أن يتناول التقرير بيانات عن الموظف ووظيفته وما إذا كان معيناً بها أو منقولاً إليها حديثاً، ونقاط الضعف التي تحتاج لتحسين، واقتراح الإجراءات المناسبة قبل التدريب أو النقل. وتتميز هذه الطريقة بإبراز نواحي الضعف والقوة في الأداء لمساعدة العامل على تطوير أدائه، إلا أنه يعاب على هذه الطريقة احتمال التحيز الشخصي.³

8- طريقة الإدارة بالأهداف:

تهدف هذه الطريقة إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعية للفرد مع ما تم إنجازه منها فعلياً خلال فترة زمنية محددة، ثم بعد ذلك يعد المشرف تقريراً يتضمن الأهداف والخطط المستقبلية للفرد، ويظهر هنا الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف حيث يتم التركيز في الطريقة التقليدية على الماضي، بينما في الاتجاهات الحديثة يتم التركيز على المستقبل، وتقديم النصح والإرشاد للعمال ومشاركتهم في التقييم بهدف التعليم.⁴

وهذه الطريقة تمر بالخطوات التالية:

- يقوم المرؤوس بتحديد الواجبات التي يجب أن يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر للوصول إلى الصيغة النهائية لهذه الواجبات والمسؤوليات؛
- يتم تحويل تلك الواجبات إلى أهداف زمنية وكمية في آن واحد؛
- تناقش هذه الأهداف مع الرئيس المباشر ويتم الاتفاق على سبل الوصول إليها؛
- يتم مراجعة التقدم نحو الأهداف بانتظام خلال كل فترة زمنية يتم الاتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوس؛

1- مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 113.

2- خالد أحمد سلامة الصرايرة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

3- أشرف السيد عبد الباري، مرجع سبق ذكره، ص 200.

4- أحمد بوراس ومصباح عائشة، دور تقييم الأداء في تفعيل مردودية الفرد والمؤسسة، الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -الواقع والتحديات-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قلعة، 28 و29 أبريل 2008، ص 29.

— بعد أن تنتهي المدة المحددة لتحقيق الأهداف يقوم المرؤوس بتقويم نفسه موضحاً ما أجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها معززا ذلك بحقائق رقمية.¹

وبالرغم من المزايا التي تحققها هذه الطريقة إلا أنه يعاب عليها ما يلي:

- تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط ولا تستطيع الحكم بدقة على نجاحه في وظائف أخرى؛
- تركز على النتائج التي حققها الفرد، وتعطي القليل من الاهتمام للطرق التي توصل الفرد للنتائج المطلوبة؛
- قد يعطي المرؤوس وزناً كبيراً للأهداف الكمية مثل الأرباح والتكاليف، وانخفاض درجة اهتمامه بالأهداف الكيفية مثل الأهداف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؛
- محاولة المرؤوس وضع أهداف سهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن النية عند المقابلة مع المشرف بخصوص تقييم المنجزات.²

9- طريقة قوائم المراجعة:

تستند هذه الطريقة إلى تحليل الوظيفة التي يشغلها العامل، وتحديد متطلباتها والكفايات أو المهارات اللازمة لممارستها بحيث يتم تصميم قوائم تتضمن مجموعة من العبارات التي تشير إلى الممارسات والسلوكيات الفعالة على افتراض أنها تتضمن أن يكون أداء العامل لوظيفته على أفضل وتبين هذه القوائم جوانب وعناصر كثيرة عن أداء العاملين في العمل وكذلك الصفات الواجب توفرها فيه. ويتم تقدير هذه العبارات على تدرج قد يكون ثلاثياً (ممتاز، جيد، ضعيف) أو رباعياً (ممتاز، جيد جداً، جيد، ضعيف) أو خماسياً (ممتاز، جيداً جداً، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً) وبعد تحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير مدى ارتباطها بمتطلبات الوظيفة، يتم الاحتفاظ بتلك المرتبطة فعلاً بالوظيفة.³

إلا أنه من عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح، وتتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقويم مازالت ذات صلة بالعمل.⁴

10- طريقة التقدير الجماعي (التغذية المرتدة، 360 درجة):

يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للعامل، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المؤسسة، ويجب عند اختيار أعضاء

1- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 233-234.

2- بعجي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 34.

3- إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 150.

4- أحمد الكردي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

اللجنة أن يكونوا من اللذين يعرفون العامل وطبيعة عمله. كما يتم في العادة اختيار أحد أعضاء اللجنة ليعمل منسقا لأعمالها والذي يكون دوره الرئيسي العمل على تحقيق الهدف التقييمي وذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة ومن ثم يعد نتائجها. إن عمل اللجنة في الواقع هو مناقشة التقييم الذي كان قد أعده الرئيس المباشر عن العامل بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته ، وبعد اجتماع اللجنة بالعامل يقوم رئيسه المباشر بالاجتماع به لمناقشة بعض الأمور مثل معايير الأداء .وإنجاز العامل نفسه، وكذلك الأعمال الخاصة بتحسين أداء العامل في المستقبل .وعلى الرغم من أن الرئيس المباشر هو صاحب الصلاحية في تقييم أداء العامل بموجب هذه الطريقة .إلا أن علمه المسبق بأن تقييمه الذي ستم مناقشته معه من قبل اللجنة سوف يجعله أكثر دقة وحرصا في تقييمه، وهذا يعتبر مزية من مزايا هذه الطريقة، كما أن نتائج هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين تركز على موضوعية أكثر من الطرق الأخرى.¹

11- طريقة التقييم على أساس النتائج:

تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وتنمي روح التعاون بين الرئيس والمرؤوس بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة. وقد دلت التجارب العلمية على نجاح هذه الطريقة في بعض المؤسسات في الدول المتقدمة وأحرزت نتائج مثمرة. وفيما يلي أهم خصائص هذه الطريقة:

- على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر والمعايير التي يتم استخدامها أساسا في تقييم أداء المرؤوس؛
- على الرئيس التعاون مع المرؤوس لتحديد النتائج المطلوبة من المرؤوس والمدة التي يجب إحراز هذه النتائج في نهايتها أو خلالها؛
- على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه خلال أداء المورد البشري لعمله وأن يتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعية وخلال المدة المتفق عليها لتقييم الأداء يجتمع الرئيس بمرؤوسيه في لقاءات دورية لدراسة مشاكل الأداء ومحاولة تذليلها والقضاء عليها؛
- عند انتهاء المدة المتفق عليها وحلول ميعاد تقييم أداء المورد البشري، فإن دور الرئيس في التقييم يجب أن يركز أساسا على قدرته وكفاءته في مساعدة المورد البشري وإرشاده إلى الأداء الأمثل لإحراز النتائج المطلوبة.

1- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 99.

وتدل الدراسات العملية على أن استخدام هذه الطريقة، من شأنها أن تخلق جوا مناسباً من التعاون في الأداء، والمشاركة في المسؤولية، وتحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مثمرة. ومن ناحية أخرى، تشيع هذه الطريقة روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين، وتجعلهم أكثر استجابة لعملية تقييم الأداء.¹

وأخيراً وبعد استعراض أساليب التقييم التي استخدمت في المؤسسات وللإشارة إلى المشكلات والصعوبات التي قد تعترض استخدامها، فقد اتضح أن هذه الطرق قد مرت بمراحل تطور وتعديل ولا زالت كذلك وذلك بهدف تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسة ودفعها نحو تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين في آن واحد، حيث أشار العديد من منظري الموارد البشرية وتحديدًا في نظم إدارة الأداء إلى بروز عدة اتجاهات تتعلق بطرق التقييم تتمثل فيما يلي:²

- التقليل من استخدام السمات والخصائص موضوع التقييم والتعمق في المعاني المستخدمة؛
- الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة والاعتماد على أكثر من طريقة؛
- المشاركة بأكثر من جهة في المستويات الإدارية في عمليات التقييم.

المبحث الثالث: نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة كمدخل لتحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية

توجد عدة مداخل لتحسين الأداء البشري من أهمها: إعادة الهندسة، التحسين المستمر (كايزن)، القياس إلى النمط الأحسن (المقارنة المرجعية)، إدارة الجودة الشاملة، ونظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة وهو صلب الموضوع. وعليه سنقسم هذا المبحث إلى مطلبين نتطرق في المطلب الأول إلى مداخل تحسين الأداء البشري المذكورة السابقة إلا نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة الذي سنتناوله في المطلب الثاني.

المطلب الأول: مداخل تحسين الأداء البشري

تتمثل مداخل تحسين الأداء البشري فيما يلي:

1- إعادة الهندسة:

تعرف إعادة الهندسة على أنها: "تغيير ثوري في طريقة تفكير المؤسسة وبالتالي في أداء الأشياء، وبصورة أكثر تحديداً فإنه يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية، بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها ونظم التعويضات والمكافآت، بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم والزبائن والموردين والشركاء الخارجيين الآخرين".³

1- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 96.

2- إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 154.

3- جوزيف كيلادا، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص

وتركز إعادة الهندسة على الوصول إلى تحسينات جوهرية في عمليات المؤسسة بما يحقق متطلبات المستهلك من ناحية الجودة، السرعة، التحديد، التنوع، و الخدمات و يتطلب تحقيق هذا التعرف على المبادئ التي لها علاقة بكيفية أداء العمل و مكان أدائه و توقيت أدائه وجميع البيانات ودمجها وتحليلها.¹

وتعرف أيضا بأنها: "دراسة تدفق الأنشطة والمعلومات المكونة للعمليات الجوهرية بالمؤسسة وذلك بهدف تخفيض زمن دورة التشغيل ومن ثم تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية".²

وتعرف كذلك بأنها: "عملية إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - وليست هامشية تدريجية- في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة".³

من التعريف السابق تظهر لنا المكونات الأساسية لإعادة الهندسة فيما يلي:⁴

أ- **التفكير الجوهري والأساسي** : يشير هذا المكون إلى معرفة الأسباب التي تجعل المؤسسات تقوم بأداء الأشياء بطريقة معينة ، وكذلك معرفة الأسباب التي تجعلها تختار هذه الطريقة وليس طريقة أخرى . إن معرفته تلك الأسباب تقود إلى الكشف عن الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها الأعمال التنظيمية التي ربما أصبحت غير ذات جدوى نظرا لتقدمها وعدم وفائها بمتطلبات التطور السريع الذي يشهده هذا العصر بما يؤدي إلى إعادة بناء هذه المؤسسات بما يتلاءم مع الظروف التي نعيشها حاليا.

ب- **إعادة التصميم الجذري للعمليات** : هذا التغيير مستخلص من الكلمة اللاتينية RADIX وتعني جذور وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذري يعنى التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية للوضع القائم . وإنما هي التخلص من القديم تماما وذلك يعنى التخلص من جميع الهياكل والإجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة لأداء العمل . ومن هذا المنطلق فإنها تعنى التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تعديل أساليب العمل القائمة.

ج- **السعي إلى تحقيق تحسينات فائقة في الأداء** : إعادة الهندسة لا تتعلق بالتحسينات الشكلية . بل تهدف إلى تحقيق طفرات فائقة في معدلات الأداء: فنجد أنها تعتبر ضرورة عندما تبرز الحاجة إلى

1- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 ، ص 313.

2- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إعادة هندسة عمليات التشغيل، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002، ص 8.

3- أحمد محمد غنيم، المدخل الياباني للتحسين المستمر KAIZEN ومدى استفادة المؤسسات العربية منه، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2009، ص 12.

4- دينا حسن متولي مجاهد، إعادة هندسة عمليات التشغيل كمدخل لتطوير الشركات المصرية (دراسة تطبيقية على شركة نسيان)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها، القاهرة، مصر، 2011، ص 59.

إجراء تغييرات كلية وجذرية في الأساليب ومستويات الأداء حيث أن التحسينات قد لا تحتاج لأكثر من ضبط النظام بينما يتطلب التغيير الكلي إزالة القوالب القديمة تماما واستبدالها بالجديد.

د- العمليات: يمثل التركيز على العمليات الركيزة الأساسية لهذا الأسلوب الذي تدور حوله كل المفاهيم لإعادة الهندسة ، ويختلف هذا الأسلوب عن غيره من الأساليب في أنه يحاول إعادة هيكله المؤسسات على أساس عملياتها وليس على أساس التخصيص وتقسيم العمل الذي لم يعد يناسب التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم.

تهدف إعادة الهندسة إلى ما يلي:¹

— تحقيق تغيير جذري في الأداء: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات الزبائن وأهداف المؤسسة؛

— التركيز على الزبائن: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توجيه المؤسسة إلى التركيز على الزبائن من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض؛

— السرعة: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تمكين المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها؛

— الجودة: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها للتناسب احتياجات ورغبات الزبائن؛

— تخفيض التكلفة: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

ويقسم مدخل إعادة الهندسة إلى ثلاثة أنواع أساسية يركز النوع الأول على إعادة هندسة المنتج ويركز الثاني على إعادة هندسة النظم الإدارية، بينما يركز النوع الثالث على إعادة هندسة العملية وفيما يلي توضيح هذه الأنواع:

— يهتم النوع الأول بإعادة هندسة المنتج أو الخدمة ويقصد به التجديد أو إعادة العمل أو إصلاح أو تطوير المنتج أو الخدمة بحيث تحقق إشباعاً أكثر للزبون.

1- شريفة رفاع وآخرون، دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الاجتماعية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 8، 2015، ص 50.

- يهتم النوع الثاني بإعادة هندسة النظم الإدارية ويقصد به أحداث تغيير في جميع العمليات التنظيمية والإدارية عن طريق إعادة التفكير الأساسي والتصميم وذلك بالتركيز على جوهر الكفاءة التنظيمية للمؤسسة لتحقيق تحسينات وتغييرات فحائية في مقاييس الأداء التنظيمية.¹ ويشترك هذا المدخل من الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتكون عملية إعادة التقييم من أعلى إلى أسفل وتتم إعادة التصميم للأعمال بصورة كلية، حيث يشمل الأنشطة التي تتم عبر الإدارات الوظيفية ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والدافعية ونظم المكافآت ونظم الإرشاد في الأداء وتدريب هيئة الإدارة وتطوير قدراتها ومهاراتها، وبالتالي فهذا المدخل يبنى على افتراض أساسي هو أن نجاح المنافسة في المستقبل سوف يبنى على العلاقة القوية بين الإستراتيجية والكفاءة والعمليات الجوهرية والبناء التنظيمي.²
- يركز النوع الثالث على إعادة هندسة العملية ويقصد به دراسة وفحص وتعديل نظام العمليات الداخلي لإعطائه شكلا جديدا يواكب النظم التكنولوجية المتقدمة وإتباع أساليب مبتكرة تقلل التكاليف وتحقق المزايا المطلوبة.³

2- التحسين المستمر (كايزن):

يستخدم اليابانيون مصطلح كايزن KAIZEN كرمز للتعبير عن التحسين المستمر، وقد تبني اليابانيون هذا المفهوم واعتبروه بمثابة العمود الفقري في المدخل الإنتاجي الياباني، وكانوا أسبق من الأمريكيين في تطبيقه، هذا وقد ابتكر هذا المصطلح واحد من أشد المؤيدين للتحسينات المستمرة في اليابان وهو Massaaki Imi.⁴

كايزن KAIZEN مصطلح يتكون من شطرين:⁵

- (KAI) وتعني التغيير.

- (ZEN) وتعني الأفضل أو الأحسن.

وكلمة كايزن إجمالا تعني التحسين المستمر.

ويتسم التحسين المستمر طبقا للمنهج الياباني كايزن KAIZEN بالعديد من الخصائص من أهمها ما يلي:⁶

- التحسين المستمر هو توليفة متكاملة من الفكر الإداري ونظم العمل وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات؛

1- دينا حسن متولي مجاهد، مرجع سبق ذكره، ص 65.

2- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 420.

3- دينا حسن متولي مجاهد، مرجع سبق ذكره، ص 66.

4- أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 19.

5- علي السلمي، تطوير وتجديد أداء المؤسسات، دار قباء، القاهرة، مصر، 1998، ص 92.

6- أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 22.

- التركيز على الزبائن ولذلك تعتمد فلسفة التحسين المستمر على ضرورة إشباع احتياجاتهم ورغباتهم؛
- التركيز على تحسين العمليات وعدم الاهتمام بالنتائج وذلك من خلال مراجعة هذه العمليات وتطويرها والتحسين فيها، الأمر الذي يؤدي إلى الوصول إلى أفضل النتائج؛
- يشمل التحسين كل مجالات العمل بالمؤسسة؛
- مسؤولية التحسين المستمر هي مسؤولية شاملة لكل من العاملين والإدارة معا؛
- يتم تنفيذ التحسين إذا تم الاعتراف بوجود مشكلات في المؤسسة، ويعد ذلك الطريق السليم لإحداث التحسين المطلوب؛
- الاستمرارية، حيث يجب أن تولي إدارة المؤسسة والعاملين فيها اهتماما مستمرا لعمليات التحسين المطلوبة.

ويقوم هذا المنهج على المبادئ التالية:¹

- التخلص من الأفكار القديمة التي تشكل الثبات والرسوخ لأنها تعيق حركة التغيير نحو الأحسن؛
- التفكير في كيفية أداء العمل على الوجه الأحسن؛
- محاولة القيام بالعمل بشكله الصحيح من أول مرة؛
- تصحيح الأخطاء في العمل حال وقوعها دون تأخر أو إهمال؛
- حل المشكلة بالاعتماد على الفكر والأسلوب المتزن والحكيم؛
- البحث عن جذور المشكلة والتأكد من أسبابها؛
- عدم الاستغناء عن استشارة الآخرين.

ولتحقيق كايزن لا بد من المرور على الخطوات التالية:

- أ- **تقويم الأوضاع السائدة:** يكمن الهدف الأساسي من هذه الخطوة في التفرقة بين ما هو ضروري وغير ضروري واستبعاد غير الضروري، ويتم خلال هذه الخطوة ما يلي:
 - وصف العمليات أثناء التشغيل.
 - حصر المعدات غير الضرورية.
 - حصر الآلات غير المستعملة.
 - حصر المنتجات المعيبة.
 - حصر الأوراق والمستندات.

1- مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 231.

- ب- ترتيب الأشياء بشكل سليم: بعد تنفيذ الخطوة الأولى، يتم تنظيم وترتيب الأشياء بشكل سليم تجنباً لمضيعة الوقت في البحث عن الأشياء.¹
- د- تنظيف مكان العمل: أي قيام موظفي المؤسسة بأعمال التنظيف الشامل لأماكن أعمالهم، ففي معظم الشركات اليابانية تستغل الخمسة دقائق الأولى والأخيرة يومياً لإنجاز تنظيف شامل لمكان العمل.²
- هـ- النظافة الشخصية: من الواجب على كل فرد عامل أن يحافظ على نظافته الشخصية ويكون مثلاً للآخرين.
- و- النظام والانضباط: لا بد من فرض الانضباط والنظام داخل المؤسسة، حتى تتمكن من تحقيق التحسين المستمر.³
- 3- إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المدخل المهمة في تحسين الأداء البشري والتي تعددت التعاريف بشأنها نذكر من بينها ما يلي:

عرفها Edward Deming على أنها: "إشراك والتزام الإدارة العليا والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه الزبون أو يفوق توقعاته".⁴

كما عرفها Jablonski بأنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من الإدارة والعمالين في المؤسسة بهدف تحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر من خلال فرق العمل بالاعتماد على المراكز الأساسية والتي من شأنها أن تعمل على نجاح أي منظمة وهي: الإدارة بالمشاركة، التحسين المستمر للعمليات، استخدام فرق العمل".⁵

وعرفها Bahart Wakhlu بأنها: "التفوق في الأداء، لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والعمال مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة، من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت".⁶

1- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

2- سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة - الفلسفة ومدخل العمل -، دار المناهج، عمان، الأردن، 2010، ص 249.

3- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

4- أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

5- قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 143.

6- مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

وتمثل إدارة الجودة الشاملة الالتزام الذي تأخذه المؤسسة على نفسها في تحقيق شعار عمل الأشياء بصورة صحيحة، وهذا يعني بأن إدارة الجودة الشاملة تؤثر على كل فرد من العاملين في المؤسسة وتجعلهم يشعرون بأن مقدرة المؤسسة على التنافس تعتمد عليهم، وبالتالي فإن نجاحها لا يتم إلا بتضافر جهود كل العاملين، وأن الفلسفات والمبادئ والتطبيقات لإدارة الجودة الشاملة تلقى القبول من الجميع، لكونها النهج أو المدخل الذي يحقق الفاعلية والمرونة لأي منظمة، لذا تتطلب إدارة الجودة الشاملة تحقيق ثورة ثقافية تقود الأفراد إلى الطريقة الصحيحة في عمل الأشياء.¹

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على المبادئ التالية:

- أ- **التخطيط الإستراتيجي:** إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال إذ يستخدم التخطيط الإستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المؤسسة تجاه مهمة وأهداف واحدة، لذلك فإن هذا التخطيط يكون مشتقا من تخطيط إستراتيجية الأعمال.²
- ب- **إسناد ودعم الإدارة العليا:** تذهب أهمية إسناد الإدارة العليا إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمؤسسة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل لدعم برنامج هذه الأسبقيات فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.³
- ج- **المشاركة وتفويض الصلاحية:** تعد المشاركة من أهم نجاح منهج إدارة الجودة الشاملة والتي يفترض أنها تساعد في تحقيق أمرين: الأول تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل، والثاني تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة التي تكون قريبة من مشاكل العمل. أما تفويض الصلاحية فإنها لا تعني فقط مشاركة الأفراد، وإنما يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتا حقيقيا وذلك عن طريق هياكل العمل، والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة.⁴
- د- **التحسين المستمر:** إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة المؤسسة على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام الزبون، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق الآتي:⁵

— تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة.

1- سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 115.

2- يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 198.

3- نجم العزازي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

4- يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 200.

5- نجم العزازي، مرجع سبق ذكره، ص ص. 40-41.

- تقليل الأخطاء، الوحدات المعيبة، الضياع.
 - تحسين استجابة المؤسسة وأداء وقت الدورة.
 - تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد.
- هـ- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:** القرارات تتم في بيئة إدارة الجودة الشاملة وفق بيانات تجمع وتحلل بشكل دوري لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء، أي أنها قرارات موضوعية لاعتمادها على الحقائق بشكل كبير، وهذا يتطلب الانتقال من الطريقة التي كانت تتخذ فيها القرارات في بيئة الإدارة التقليدية وفقا لرغبات وأهواء الإدارة العليا وما تحمله من قيم ومبادئ وخبرة، إلى بيئة إدارة الجودة الشاملة التي تتخذ فيها القرارات وفق معلومات وبيانات بشكل دوري، وهذه البيانات تجمع وتحلل في بيئة إدارة الجودة الشاملة بشكل يجد من الأخطاء والعيوب واللاموضوعية.¹
- و- التركيز على الزبون:** إن هذا التركيز لا يقتصر على الزبائن الخارجيين للمؤسسة الذين تركز كل وقتها وجهودها من أجل تحفيزهم على شراء منتجاتها، بل يشمل هذا التركيز أيضا على العاملين داخل المؤسسة، وهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب. كما يجب على المؤسسة أن تجعل الموظفين على اتصال دائم مع الزبائن أو المستهلكين إضافة إلى تقوية هؤلاء الموظفين وتمكينهم، ومنحهم السلطة الكافية للعمل بجد لإرضاء هؤلاء المستهلكين، بواسطة المقابلة الشخصية أو عن طريق الهاتف أو من خلال مراجعة ملف المستهلك.²
- هـ- التدريب والتطوير:** ينظر إلى التدريب والتطوير المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد كلا ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من أنشطة المؤسسة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد وتطوير وظائفهم ومهاراتهم. والإدارة تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار ونتيجة لذلك الأفراد يتفوقون بأداء ووظائفهم، فالتدريب والتطوير يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف.³
- ومن بين الفوائد التي ستعكس على العاملين نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد⁴:

- رفع معنويات العاملين؛

- تخفيض شكاوي العاملين وتحسين التعاون والاتصال؛

1- وفاء صبحي صالح التميمي وسيد أحمد حاج عيسى، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن المستشفيات الجزائرية الخاصة، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 1، 2014، ص 46.

2- وفاء صبحي صالح التميمي وسيد أحمد حاج عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 45.

3- نجم العزازي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

4- عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر 17 و 18 أبريل 2006، ص 711.

- خفض نسبة الحوادث الصناعية؛
- زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل.

4- القياس المقارن (المقارنة المرجعية):

يعرف القياس المقارن بأنه أداة لتطوير الأداء بهدف تحقيق غاية صغيرة أو كبيرة في المؤسسة من خلال المعلومات والمعارف والخبرة المتوفرة لدى المؤسسات الرائدة بشكل إبداعي ليس عن طريق نسخ تجارب الآخرين أو الوصول إلى مستواهم تماما بل توظيف تجاربهم في تحديد المشكلات ومعرفة عناصر القوة أو الضعف فيها وإيجاد الحلول المناسبة لها وبالتالي العمل على تحسين الأداء وتحسين جودة المنتج والخدمة المقدمة للزبون. كما يقصد بالقياس المقارن إجراء عملية قياس مستمرة لأداء المؤسسة ومن ثم مقارنة ذلك مع منظمات رائدة تعمل في نفس مجال النشاط بغض النظر عن مكانتها في أي منطقة من العالم من أجل الحصول على معلومات وبيانات تساعد المؤسسة على تحسين وتطوير أدائها نحو الأفضل.¹

وتعتبر اليابان أول من طبق مفهوم المقارنات المرجعية في بداية الخمسينيات من القرن العشرين، وذلك على أثر قيامها بإجراء العديد من الزيارات للكثير من المؤسسات الغربية في محاولة منها للتعرف على أساليب عمل هذه المؤسسات والتعاقد معها للحصول على حق المعرفة واختيار الأساليب المختلفة التي تأخذ بها هذه المؤسسات بحيث تكون ملائمة لظروف وطبيعة البيئة اليابانية. وانطلاقاً مما أسفرت عنه التجربة اليابانية في تطبيق المقارنات المرجعية فقد اتجهت الشركات العالمية نحو تطبيق هذا الأسلوب، حيث طبقته المؤسسة الطبية الأمريكية في بداية تسعينيات القرن العشرين محاولة منها لتحسين الجودة.²

وتقسم المقارنة المرجعية إلى صنفين هما كالتالي:

- أ- **المقارنة المرجعية الداخلية:** والتي تكمن في مقارنة عمليات مع مثيلتها في نفس المؤسسة (بين المواقع، بين الفروع،...) ومن خلال ذلك يمكن اعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المؤسسة واعتبارها كأساس لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى لنفس المؤسسة.³
- ب- **المقارنة المرجعية الخارجية:** وهي التي تتم مع تجارب ونجاحات الآخرين للنشاطات المماثلة وغير مماثلة. فمثلاً تتم المقارنة مع تجارب ونشاطات مؤسسات مختلفة قد حققت أحسن أداء.⁴ ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:⁵

1- مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 111.

2- أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 55.

3- قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 242.

4- مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 239.

5- قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 243.

- المقارنة المرجعية التنافسية: تستخدم في مجال مقارنة السلع، الخدمات، الأفراد، التكنولوجيا، السعر، الجودة،... وبقية المجالات التي تنعكس على الأداء. فهي تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء.
- المقارنة المرجعية الوظيفية: الأمر هنا يتعلق بمقارنة وظائف مماثلة في منظمات تنافسية أو غير تنافسية كوظيفة الإنتاج، التسويق، المالية،... وذلك في نفس قطاع النشاط.
- المقارنة المرجعية النوعية (المتجانسة): الأمر هنا يتعلق بمقارنة طرق العمل في قطاع ذات أنشطة مختلفة، فهذه الطريقة من المحتمل أن تكون الأكثر إنتاجية والأكثر إبداعية.

تتطلب عملية المقارنة المرجعية إتباع الخطوات التالية:¹

- تحديد ما سيتم مقارنته داخليا أو خارجيا؛
- تشكيل فريق عمل متخصص لهذا الغرض؛
- الوقوف على المؤسسات والمؤسسات المشابهة؛
- الوقوف على المؤسسات المتميزة؛
- جمع وتحليل المعلومات ذات العلاقة؛
- دراسة النتائج والدروس المستخلصة؛
- توفير المجالات اللازمة لتبني الدروس المستخلصة؛
- متابعة النتائج المتحققة؛
- تقييم النتائج ووضع التحسينات المستقبلية.

وتتمثل فوائد المقارنة المرجعية في النقاط التالية:²

- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق لتجاوز الفجوة ما بين أدائها وأداء المؤسسات الرائدة؛
- تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل؛
- تساهم بشكل فعال في تطوير الإبداع الفردي والجماعي؛
- تطوير إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون الداخلي والخارجي؛
- تساعد المؤسسة على اكتشاف ممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جيدة؛
- تؤدي إلى توفير المناخ الملائم لتحقيق تعاون وتكامل بين العاملين في القسم الواحد وبين مختلف أقسام المؤسسة؛

1- مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

2- قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 243-244.

- تساهم بشكل فعال في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التحسين المتسارع والمستمر؛
- تساعد على توفير المناخ المناسب وتعزيز الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملين فيها على تبني التغيير؛
- تزود المؤسسة بالوسائل التي تمكنها من تبني التغيير في ذات الوقت الذي تعالج فيه نقاط الخلل؛
- تؤثر إيجابيا على معنويات الأفراد وتجعلهم يشعرون بالفخر المستند إلى الإنجاز المتميز؛
- تساهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين؛
- تساعد المؤسسة على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ؛
- تساهم بشكل فعال في زيادة تحقيق عوائد مالية إضافية للمؤسسة؛
- تساعد المؤسسة على البقاء في دائرة المنافسة مع المؤسسات الرائدة في النشاط الذي تعمل فيه؛
- تساعد على تطوير نظم تدريب وتعليم العاملين؛
- تعزيز إمكانية زيادة إنتاجية المؤسسة من خلال تهيئة الفهم الأفضل لأسلوب أداء العمل بشكل صحيح وكفاء من المرة الأولى؛
- تساعد على وضع نظام أكثر دقة لتحفيز العاملين.

المطلب الثاني: نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة وأثره على الأداء البشري

بناء على كل ما تطرقنا إليه سابقا، سنوضح العلاقة بين نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والأداء البشري من خلال ما يلي:

1- مظاهر الاهتمام بالعنصر البشري في نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة:

يركز تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الاهتمام بالعنصر البشري من خلال اعتماد متطلباته على مشاركة الأفراد وتحديد الكفاءات والتدريب بالإضافة إلى توعية وتحسيس العمال، وما يلي يبين ذلك:

أ- مشاركة الأفراد:

إن ارتكاز متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على تحسيس العاملين وتوعيتهم بدورهم الفعال في بلوغ أهداف هذا النظام، وذلك من خلال التعريف بسياسة الجودة والبيئة والصحة وأهدافها، وشرح مساهمة كل وظيفة وكل فرد في ذلك، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بها، هو عنصر جد مهم لضمان مشاركة العاملين في إنجاز أهداف الجودة والبيئة والصحة واختيار القرارات، وقد كلفت الإدارة بتقديم التوجيهات والنصائح وتوحيد الهدف لدى كل الأفراد في المؤسسة، وتوفير الظروف المساعدة لهم لبلوغه، حيث أن لهذه المهام آثار إيجابية على نفسية العاملين، إذ تشعرهم بالاهتمام من جانب المسؤولين وترفع من روحهم المعنوية وتزيد من ولائهم للمؤسسة، وهذا يؤدي إلى تحسين أدائهم وتقديم أفضل ما لديهم للمؤسسة لتحقيق متطلبات ISO،

ما ينتج عنه تحسين الأداء الكلي، بالإضافة إلى أن نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة أكد على ضرورة توفير بيئة عمل جيدة ومناسبة للعاملين والمحافظة عليها لتحقيق الجودة في أحسن الظروف.¹

وكإسناد لأهداف تحسين الأداء البشري يجب على المؤسسة إشراك أفرادها من خلال ما يلي:²

- تعريف (تحديد) المسؤوليات والصلاحيات؛
- تأسيس أهداف الفرد والفريق، إدارة عملية الأداء وتقييم النتائج؛
- تيسير (تسهيل) إشراك الأفراد في إعداد الهدف وصنع القرار؛
- التمييز والتحفيز؛
- تيسير (تسهيل) الاتصال المفتوح والمتبادل للمعلومات؛
- المراجعة المستمرة لحاجات الأفراد؛
- إيجاد الظروف المناسبة للابتكار؛
- التأكيد على فرق العمل الفاعلة؛
- إيصال المقترحات والأفكار؛
- استخدام المقاييس الخاصة برضا الأفراد؛
- البحث والاستفسار عن أسباب مغادرة الأفراد وترك المؤسسة.

ب- تحديد الكفاءات المطلوبة:

حسب مبادئ نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة، فإن جميع العاملين الذين لديهم تأثير على مستوى الجودة والبيئة والصحة يجب أن تتوفر لديهم الكفاءة لإنجاز مختلف المهام والمسؤوليات، فكل ما يتعلق بتعبئة العاملين، تحويلاتهم، استبدالهم، ترقيةهم، ... مرتبط بعنصر الكفاءة.³

ويتطلب على المؤسسة أن تعمل على ما يلي:⁴

- تحديد القدرات المطلوبة في الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج، البيئة والصحة؛
- التأكد من أن الأفراد العاملين فيها مدركين لأهمية نشاطهم بالجودة والبيئة والصحة ولكيفية مساهمتهم في تحقيق أهداف الجودة والبيئة والصحة؛
- الاحتفاظ بسجلات مناسبة للتعليم والتدريب والمهارات والخبرات.

1- Pierre Lacroze et Stéphan Mathiew, Les projets des normes ISO 9000, AFNOR, Paris, France, 2000, p 69.

2- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 136.

3- Jean Michel Monin, La certification qualité dans les services, AFNOR, Paris, France, 2001, p 275.

4- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 338.

يجب على المؤسسة أن تتأكد من أن القدرات (الكفاءات) متوفرة وتقوم الإدارة بتحليل احتياجاتها الحالية والمتوقعة لهذه القدرات ومقارنتها بالمتاح فعلا في المؤسسة، وتوفير هذه القدرات يراعي المصادر مثل:¹

- الطلبات المستقبلية ذات العلاقة بالخطط الإستراتيجية والتشغيلية والأهداف؛
- حاجات نجاح مشاركة الإدارة وقوة العمل؛
- التغييرات في عمليات المؤسسة، أدواتها ومعداتها؛
- تقويم أداء الأفراد لإنجاز أنشطة محددة.

ج- التدريب:

لقد تم التركيز في نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على عنصر الكفاءة، والتي تكتسب بشكل رئيسي من خلال التدريب الأساسي والتدريب المهني بالإضافة إلى المعرفة الأدائية والخبرة، وتتضمن متطلبات هذا النظام التعريف بالتدريب الضروري لكل قسم من أقسام المؤسسة المؤثرة في مستوى الجودة، البيئة والصحة². فتطوير الكفاءات من خلال هذا النظام لا يكون فقط من خلال التدريب، ولكن أيضا عن طريق نشاطات أخرى كالمراقبة، التدريب الذاتي، وبالإضافة إلى هذا فإنه من متطلبات هذا النظام قياس وتقييم فعالية التدريب وجميع النشاطات والأعمال المتعلقة بتطوير الكفاءات والمحافظة على سجلات مناسبة للتدريب والمهارات والخبرة.³

والتخطيط للتكوين والتدريب كحاجات، لا بد أن يراعي التغيير الناتج من طبيعة عمليات المؤسسة، مراحل تطور وتنمية العمال وثقافة المؤسسة، والهدف هو تمييز الأفراد بمعرفة ومهارات تسهمان مع الخبرة في تحسين قدراتهم، كما يجب أن يؤكد التكوين والتدريب على أهمية تلبية متطلبات وحاجات وتوقعات الزبون والأطراف المستفيدة ذات العلاقة المهمة. وكذلك تتضمن الوعي بنتائج فشل المؤسسة والأفراد في تلبية تلك المتطلبات.

ومن أجل إنجاز أهداف المؤسسة وتطوير قدرات أفرادها، فإن التخطيط للتكوين والتدريب لا بد أن

يراعي:

خبرات الأفراد، المعرفة الضمنية والصريحة، مهارات القيادة والإدارة، أدوات التخطيط والتحسين، تشكيل فرق العمل، حل المشاكل، مهارات الاتصال، السلوك الاجتماعي والثقافي، المعرفة بالأسواق وحاجات وتوقعات الزبائن والجهات (الأطراف) المستفيدة، الإبداع والابتكار.
ولتسهيل إشراك الأفراد، فإن التكوين والتدريب يتضمن أيضا:

1- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

2- Jean Michel Monin, op.cit, p 27.

3-Jacques Ségot et Christophe Gasquet, Assurer le passage a la norme ISO 9001 Version 2000, AFNOR, Paris, France, 2001, p 105.

الرؤية المستقبلية للمؤسسة، سياسات وأهداف المؤسسة، التغيير والتطوير التنظيمي، تنفيذ عمليات التحسين، منافع الإبداع والابتكار، تأثير المؤسسة على المجتمع، البرامج التمهيدية لتكوين وتدريب الأفراد الجدد، البرامج الدورية لتطوير إمكانات ومهارات الأفراد المتدربين حالياً.

وخطط التدريب يجب أن تتضمن :

البرامج والطرق، الموارد التي تحتاجها، تعريف (تحديد) الإسناد الضروري داخليا، التقييم بمصطلحات تعزيز مقدرات (كفاءات) الأفراد، قياس الفعالية (الفاعلية) وأثرها على المؤسسة¹.

2- تحسين الأداء البشري من خلال تطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة:

يمكن توضيح تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية لتحسين الأداء البشري كما يلي:

أ- تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9001 لتحسين الأداء البشري: يبرز دور نظام إدارة الجودة في تحسين الأداء البشري في النقاط التالية:²

- يزود العاملين بالوسائل التي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى من خلال توفير الموارد المناسبة والتدريب وتعليمات العمل والبيئة الصحيحة والدافعية؛
- يوفر الوسائل اللازمة لتعريف المهام الصحيحة، وتحديد بطريقتهم تؤدي إلى إعطاء نتائج صحيحة من خلال تخطيط الجودة ووضع الإجراءات والمواصفات والإرشادات التي تساعد العاملين على اختيار الشيء الصحيح لكي يقوموا بأدائه؛
- يقدم وسيلة لتوثيق خبرة المؤسسة بطريقة مهيكلة وهذا يؤسس قاعدة لتدريب وتثقيف العاملين وبالتالي تحسين أدائهم من خلال توفير مجموعة من الممارسات الرسمية الموثقة (دليل الجودة والإجراءات وتعليمات العمل) التي ينبغي مراجعتها بصورة مستمرة وإدامتها وإبقاؤها قيد التنفيذ؛
- يمكن استخدامه كدليل موضوعي لإثبات جودة منتجات وخدمات المؤسسة، وأن عملياتها هي تحت ضبط المقيمين والزبائن أو من يمثلهم من خلال تحديد وتعريف وإدامة سجلات جودة لكل عملية؛
- تخفيض حالات التوتر من خلال تحرير المدراء من التدخل المستمر في عمليات المستويات الأدنى من خلال تزويد العاملين بالوسائل التي تمكنهم من ضبط عملياتهم؛
- المحافظة على جودة ثابتة للمنتجات أو الخدمات من خلال تحديد أي حالة لعدم التطابق واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية المناسبة؛

1- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 138-139.

2- عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 155.

- يوفر وضوحاً وشفافية للواجبات والمسؤوليات من خلال تحديد الوصف الوظيفي والصلاحيات والمسؤولية لكل فرد في المؤسسة.

ب- تطبيق متطلبات نظام الإدارة البيئية ISO14001 لتحسين الأداء البشري: يساهم نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البشري من خلال:¹

- زيادة رضا العاملين: إن إشراك العاملين في تنفيذ متطلبات المواصفة يزيد من وعيهم بالشأن البيئي، وهو ما ينعكس على رضاهم الوظيفي تجاه المؤسسة وتفاعلهم مع مجتمعهم؛
- تحسين الإجراءات المتبعة والتوثيق وتقليل الهدر الإداري؛
- الاستفادة من مراجعة الإدارة لأنظمة إدارة البيئة داخلياً كآلية إدارية متميزة تساهم في التحسين المستمر لأداء المؤسسة؛
- تشجيع التنسيق والتعاون بين إدارات المؤسسة المختلفة، وتحسين الاتصالات الداخلية؛
- تعرف العاملين الجدد على الأعمال المطلوبة منهم بسرعة بفضل التوثيق الواضح للمسؤوليات وللصلاحيات ولتعليمات العمل؛
- تكامل الأنظمة الإدارية: إذ أن تنفيذ المواصفة يزود المؤسسة بمدخل نظامي يؤثر على بقية أقسام المؤسسة ويساهم في استقرارها وثباتها.

ج- تطبيق متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001 لتحسين الأداء البشري: يساهم هذا النظام في تحسين الأداء البشري من خلال:²

- تقليل عدد الإصابات المهنية من خلال الوقاية والسيطرة على مخاطر العمل؛
- تقليل خطر الحوادث الرئيسية؛
- ضمان بيئة عمل آمنة ومشجعة من خلال التطابق مع توقعات العاملين؛
- تقليل غيابات العاملين؛
- تقليل دوران العمل؛
- تعزيز فكرة التعاون بين العاملين وإدارة الشركة؛
- تحسين الإنتاجية؛
- تحسين قيم العمل وتحقيق رضا العاملين.

1- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 240-241.

2- تم استنتاجهما مما يلي:

- صباح مجيد النجار ونداء صالح مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

- زهرة عبد محمد الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 108.

خلاصة الفصل الثاني

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للأداء البشري وتقييمه، بالإضافة للتعرف على أهم مداخل تحسينه، وتوصلنا إلى ما يلي:

الأداء البشري هو عبارة عن التفاعل بين السلوك والإنجاز بحيث أن السلوك يقود الأداء لإنجاز معين تتحكم فيه القدرة والرغبة باعتبارهما محددات داخلية لهذا الأداء والعديد من المحددات الخارجية كالهيكال التنظيمي، الأهداف المحددة، المشاركة في اتخاذ القرارات، ظروف العمل، العلاقات الإنسانية، السياسات الإدارية الجيدة، اختلاف مستويات الأداء، جماعات العمل الغير رسمية، الرضا الوظيفي، التدريب، مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات، نوع الهياكل والعلاقات التنظيمية السائدة، ثقافة المؤسسة، مشكلات التطوير التنظيمي.

الأداء له مستويات وأنواع تحدد حسب معايير محددة والتي نجد فيها أن الأداء البشري ينتمي للبيئة الداخلية للمؤسسة حسب معيار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة.

هناك العديد من النظريات الإدارية التي اهتمت بالأداء البشري تبدأ من نظرية الإدارة العلمية إلى غاية النظرية اليابانية أو نظرية Z.

تقييم الأداء البشري هو عملية مستمرة وشاملة لكل فرد في المؤسسة للتأكد من قدرته في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته والتحقق من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وذلك باستخدام معايير موضوعية بهدف تحديد نقاط القوة للاستفادة منها في الترقية ونقاط الضعف التي يجب معالجتها بالتدريب والتعليم والتكوين، حيث يتم تقييم الأداء البشري باستخدام عدة طرق.

يوجد العديد من مداخل تحسين الأداء البشري كإعادة الهندسة، التحسين المستمر، المقارنة المرجعية، إدارة الجودة الشاملة، وصلب موضوع البحث مدخل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة الذي تبرز علاقته بالأداء البشري من خلال اهتمامه بمشاركة الأفراد، وتحديد الكفاءات المطلوبة والتدريب في متطلبات مواصفات هذا النظام.

الفصل الثالث:

دراسة تحليلية لأثر تطبيق

نظام الإدارة المتكامل

للجودة والبيئة والصحة

على الأداء البشري لعينة

من المؤسسات الصناعية

الجزائرية

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

تمهيد:

بعد عرضنا في الفصلين السابقين لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة المتمثلان في المتغير المستقل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والمتغير التابع الأداء البشري، ولإسقاط هذه المفاهيم على الواقع سنقوم بإجراء دراسة ميدانية ب 12 مؤسسة صناعية جزائرية تطبق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة وذلك بتوزيع استبيان الدراسة فيها، وبعد جمع هذه الاستبيانات وإدخالها في البرنامج الإحصائي (SPSS,V21) سنتحصل على مجموعة من البيانات والتي سيتم تحليلها إحصائياً باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات آراء عينة الدراسة حول أقسام الاستبيان، بالإضافة لاستخدامها في اختبار فرضيات الدراسة. وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سننطلق إلى مجتمع وعينة الدراسة وبعدها ننتقل للأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة ونختتم بقياس ثبات وصدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المؤسسات الصناعية الجزائرية العمومية والخاصة التي تطبق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية بالتوافق مع مواصفات الإيزو والمتمثلة في مواصفة نظام إدارة الجودة ISO:9001 ومواصفة نظام الإدارة البيئية ISO:14001 ومواصفة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS:18001 والتي يقدر عددها إلى غاية شهر ديسمبر 2017 ب 20 مؤسسة موزعة على مختلف ولايات الوطن وهذا حسب إحصائيات مقدمة من طرف وزارة الصناعة¹، ويتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة التي يمكنها الإجابة على أسئلة الاستبيان.

2- عينة الدراسة:

لقد حاول الباحث أن يوزع استبيان الدراسة على معظم المؤسسات المكونة لمجتمع الدراسة، إلا أن بعض المؤسسات لم تستقبل الباحث إطلاقاً والبعض الآخر استقبلته ولكنها لم تسمح له بتوزيع الاستبيان فيها. وعليه تمثلت عينة الدراسة في 12 مؤسسات صناعية جزائرية متحصلة على شهادات ISO:9001، ISO:14001، OHSAS:18001، تتمثل هذه المؤسسات فيما يلي:

أ- مؤسسة إسمنت عين التوتة-باتنة-(SCIMAT):²

هي مؤسسة تابعة لمجمع الإسمنت GICA وذلك ابتداء من سنة 2010 ، بعد أن كانت تابعة للمجمع الصناعي التجاري بالمؤسسة الجهوية للإسمنت بالشرق (GIC-ERCE) وهي مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره 2.250.000.000:دج، تسير من طرف مجلس إدارة. بدأت نشاطها سنة 1989، وتقع على مسافة 50 كلم غرب باتنة، بمحاذاة الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين دائرة عين التوتة ودائرة بريكة. وتقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة ب 20 هكتار، وتبعد عن مقر عين التوتة ب 15 كلم، وتقع على ارتفاع قدره 270 م.

1- أنظر الملحق رقم 6

2- <https://www.scimat.dz/portail>. consulté le 20/03/2018.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

وتتكون مؤسسة إسمنت عين التوتة من: مقر المديرية العامة الكائن بباتنة، وحدة إنتاج الإسمنت ببلدية تيلاطو، وحدة إنتاج الحصى ببلدية تيلاطو. وحدة توزيع الإسمنت ببسكرة، وحدة توزيع الإسمنت بتقرت (ولاية ورقلة).

وتحصلت المؤسسة على الشهادات التالية:

- شهادة ضمان الجودة 1994: ISO9002 في سنة 2000.
- شهادة نظام إدارة الجودة 2000: ISO9001 في سنة 2003.
- شهادة مطابقة المنتج (العلامة تاج) للمنتوجين: الإسمنت A32.5 في سنة 2001، الإسمنت A42.5 في سنة 2004.
- جائزة الجودة الجزائرية في سنة 2004.
- شهادة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة بالتوافق مع مواصفة نظام إدارة الجودة 2000: ISO9001 ومواصفة نظام الإدارة البيئية 2004: ISO14001 في سنة 2005.
- شهادة نظام إدارة الجودة 2008: ISO9001 في سنة 2010.
- شهادة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 2007: OHSAS18001 في سنة 2012.
- شهادة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة بالتوافق مع المواصفة 2008: ISO9001، والمواصفة 2004: ISO14001، والمواصفة 2007: OHSAS18001.
- شهادة نظام إدارة الطاقة 2011: ISO50001

قام الباحث بتوزيع الاستبيان في هذه المؤسسة بالتعاون مع رئيس مصلحة الموارد البشرية.

ب- مؤسسة كوندور (CONDOR):¹

هي مؤسسة جزائرية خاصة كبيرة الحجم ذات أسهم برأسمال قدره 2.450.000.000 دج، مختصة في إنتاج وتسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، وأجهزة الإعلام الآلي. بدأت نشاطها سنة 2002، تقع بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج على مساحة تقدر ب 80104 م²، وتتنتمي لمجمع بن حمادي الذي يتكون من:

- مؤسسة AGLOTUBES وهي للمجمع كانت مؤسسة تسويق ثم تصنيع مواد البناء.
- مؤسسة POLYBEN لإنتاج وتسويق الأكياس المنسوجة من البوليبيزوبيلان المستعملة في الصناعات الغذائية.

1 - <http://www.condor.dz>. consulté le 21/03/2018.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

- مؤسسة GERBIOR لإنتاج المواد الغذائية (السميد والفرينة والعجائن المختلفة).
- مؤسسة ARGIOR لإنتاج الأجرور.
- مؤسسة HODNA Métal تنشط في مجال المواد المعدنية.
- مؤسسة كوندور CONDOR.

وتتكون مؤسسة كوندور من ثمانية وحدات تتمثل في: وحدة التلفاز ومستقبلات الأقمار الصناعية، وحدة الإعلام الآلي والهواتف، مجمع المكيفات الهوائية، مجمع الثلجات، وحدة المنتجات البيضاء، وحدة اللوحات الشمسية، وحدة البوليسترين، وحدة الحقن بالبلاستيك.

وقد مرت المؤسسة بأربعة مراحل كالتالي: 1- مرحلة الشراء للبيع، 2- مرحلة شراء المنتج مفككا جزئيا، 3- مرحلة شراء المنتج مفككا كليا، 4- مرحلة الإنتاج.

وتحصلت المؤسسة على عدة شهادات تتمثل في: شهادات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة ISO26000، شهادة المسؤولية الاجتماعية ISO9001, ISO14001, OHSAS18001.

قام الباحث بتوزيع الاستبيان في هذه المؤسسة بالتعاون مع رئيس مصلحة الموارد البشرية.

ج- مؤسسة شي علي (CHIALI):¹

تأسست مؤسسة شي علي سنة 1981 من طرف رئيسها الحالي السيد أحمد شي علي، وهي مؤسسة ذات أسهم تخصصت في صنع الأنابيب من النوع PVC موجهة لشبكات مياه الشرب والري. وبعد ذلك أصبحت هذه المؤسسة عبارة عن مجمع شي علي يضم أربع فروع تتمثل في:

— فرع شي علي أنابيب (CHIALI TUBES): يقع هذا الفرع بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس، ويتكون من مصنعين متخصصين، مصنع PVC يتربع على مساحة 3 هكتارات ويتولى صنع سلسلة معتبرة من أنابيب PVC موجهة لإيصال المياه الصالحة للشرب وتوزيعها وتصريف مياه الأمطار ومياه الصرف الصحي، ومصنع PE يتربع على مساحة 12 هكتار ويتولى صنع سلسلة معتبرة لأنابيب PEHP موجهة لتوزيع الغاز الطبيعي وماء الشرب.

— فرع شي علي بروفيلاست (CHIALI PROFIPLAST): يقع هذا الفرع بالمنطقة الصناعية لولاية سطيف، ويتكون من مصنعين متخصصين، مصنع أنابيب PE و PVC يتربع على مساحة 5 هكتارات وتستخدم منتجاته في إيصال ماء الشرب وتوزيعه وفي تصريف مياه الأمطار والصرف الصحي،

1 - <https://www.groupe-chiali.com>. consulté le 22/03/2018.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

ومصنع القطع النمطية PVC يتربع على مساحة 3 هكتارات ويتكفل بإنجاز قطع نمطية مختلفة النوعية لاستخدامها في النجارة (أبواب، نوافذ، سقف).

– فرع شي علي نوافذ (CHIALI NAWAFID): يقع هذا الفرع بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس، ويقوم بابتكار حلول فيما يخص النجارة من مادة PVC (أبواب، نوافذ، سقف). ويحقق ذلك بإتقان عالي من تحضير المنتج إلى غاية تسليمه للزبون وتركيبه من طرف نجارين يضمنون الجودة.

– فرع شي علي خدمات (CHIALI SERVICES): يقع هذا الفرع بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس، وينشط منذ عدة سنوات في مجال الهندسة وإنجاز مشاريع الأشغال العمومية والهيدروليكية والري والمحيط. وهو مؤهل من طرف وزارة الموارد المائية ووزارة الأشغال العمومية والبناء.

وتحصل الفرعين شي علي أنابيب وشي علي بروفيلاسط على شهادة نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وشهادة نظام الإدارة البيئية ISO 14001:2015 وشهادة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001:2007، وشهادة تاج الجزائرية لمنتوج الأنابيب المستعملة في شبكات توزيع ماء الشرب .PEHP

قام الباحث بتوزيع الاستبيان في فرع شي علي بروفيلاسط بالتعاون مع رئيس مصلحة الموارد البشرية ومسؤول الجودة والبيئة والصحة، كما تم إرساله بالبريد الإلكتروني لفرع شي علي أنابيب.

د- مؤسسة فرتيال عنابة (FERTIAL):¹

مؤسسة فرتيال عنابة هي مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأسمال قدره 120.000.000.00 دج مختصة في إنتاج وتسويق الأسمدة والمخصبات الزراعية، تبلغ طاقتها الإنتاجية مليون طن سنويا أنشأت هذه المؤسسة في سنة 2001 من طرف مجمع أسميدال ASMIDAL الذي يضم الفروع التالية:

- فرع فرتيال: مقره عنابة مختص في إنتاج الأسمدة الفوسفاتية والأزوتية والأمونياك .
- فرع صومياص: يضم هذا الفرع وحدتين وحدة بعنابة و وحدة بوهران مختصة في صيانة الآلات ومركبات المؤسسات الأخرى .
- فرع كيميال: مقرها أرزيو مختصة في إنتاج الأسمدة الأزوتية و الأمونياك .
- فرع أسفرترايد : يضم وحدتين وحدة بعنابة ووحدة بوهران مختصات في تسويق الأسمدة على المستوى الوطني .

1 - <https://www.fertial-dz.com>. consulté le 23/03/2018.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

تقع مؤسسة فرتيال في ولاية عنابة بلدية سيدي سالم، يحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط وجنوبا الطريق الوطني 44 وشرقا وادي سيبوس وغربا حي سيبوس، تتربع مؤسسة فرتيال على مساحة 103 هكتار.

وفي أوت 2005 أبرمت اتفاقية شراكة بين المجمع العمومي الجزائري أسמידال ASMIDAL والمجمع الإسباني فيلار مير Villar Mir نتج عنها إنشاء مؤسسة جديدة تحت اسم فرتيال ومعناها مؤسسة أسمدة الجزائر، بحيث يمتلك المجمع الإسباني 66% من رأسمال المؤسسة و يمتلك مجمع أسמידال 34 %، وفي سنة 2017 تعززت المؤسسة بدخول مساهم جديد وهو المجمع الخاص الجزائري حداد (ETRHB) بنسبة مساهمة 17%.

وتحصلت المؤسسة على الشهادات التالية:

— شهادتي نظام إدارة الجودة ISO9001:2000 ونظام الإدارة البيئية ISO14001:2004 في سنة 2004.

— في سنة 2010 قامت بتجديد شهادتي نظام إدارة الجودة ونظام الإدارة البيئية.

— شهادة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001:2007 في سنة 2011.

— الشهادة ISO17025:2005 في سنة 2012 والخاصة بكفاءة مخابر القياس والتجربة.

— الحصول على العلامة الأوروبية المرموقة لإدارة الجودة (3étoiles) EFQM في سنة 2013.

— شهادة نظام إدارة الطاقة ISO50001:2011 في سنة 2015.

— الحصول على العلامة الأوروبية المرموقة لإدارة الجودة (4étoiles) EFQM 400+ في سنة 2016.

قام الباحث بتوزيع الاستبيان في هذه المؤسسة بالتعاون مع مسؤول الجودة والبيئة والصحة.

هـ - المؤسسة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية INFRARAIL¹:

أنشأت هذه المؤسسة في سنة 1997، بعد قرار صدر من السلطات العامة قامت المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية (SNTF) بإنشاء مؤسسة INFRARAIL/SPA في هيكلها القانوني الحالي بموجب قانون موثق بتاريخ 1997/10/20 من خلال مساهمات واندماج المؤسسات التالية:

— المؤسسة الفرعية لـ SNTF/ INFRARAIL OUEST

— المؤسسة الفرعية لـ SNTF/ INFRARAIL CENTRE

— المؤسسة الفرعية لـ SNTF/ INFRARAIL EST

وهدف هذا الدمج إلى تحقيق ما يلي:

1 - <http://infrarail.dz>. consulté le 24/03/2018.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

- التكامل والتنسيق في سياسة الاستثمار.
 - الاستخدام الرشيد للموارد المالية والتحكم في المديونية.
 - تعزيز موقع المؤسسة الجديدة في السوق الوطنية لأعمال البنية التحتية من خلال منحها بعدا وطنيا.
- وهي مؤسسة ذات أسهم برأسمال قدره 2.450.000.000 دج مختصة في النشاطات التالية:
- أعمال البنية التحتية للسكك الحديدية.
 - الأعمال الهندسية المدنية للسكك الحديدية (مباني المحطة، المحطة، الأرصفة، الملاجئ، جسور المشاة...).
 - إنتاج الركام وعناصر الخرسانة مسبقة الصنع.
- ويقع المقر الإجتماعي لهذه المؤسسة بالمنطقة الصناعية الروبية الجزائر العاصمة ولها 12 موقع 4 منهم في الجزائر العاصمة و8 مواقع موزعة على 8 ولايات هي وهران، عنابة، بسكرة، سكيكدة، عين تموشنت، المسيلة، تبسة، تقرت.
- وتحصلت المؤسسة على الشهادات التالية:
- شهادة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة: 2004: ISO14001 + ISO9001:2008 في أوت 2009.
 - شهادة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 2007: OHSAS18001 في أوت 2009.
 - قامت بتجديد الشهادات السابقة في أوت 2015 إلى غاية أوت 2018.
 - شهادة الجودة الجزائرية (العلامة تاج) في سنة 2015.
- قام الباحث بتوزيع الاستبيان في المقر الاجتماعي لهذه المؤسسة بالتعاون مع مدير الجودة ومراقبة التسيير.

و- مؤسسة LINDE GAS Algérie¹:

LINDE GAS هي واحدة من مؤسسات المجموعة الدولية LINDE AG التي أنشأت سنة 1979 في ميونيخ بألمانيا، ولها مؤسسات تابعة لها في مئة بلد أو أكثر. تنتج هذه المؤسسة الغاز الصناعي الذي يستخدم في العديد من المجالات مثل اللحام والتجميد، وإنتاج الطاقة والحرارة والمواد الغذائية وغيرها من الاستخدامات الضرورية مثل الصحة والسلامة المهنية.

أما مؤسسة LINDE GAS Algérie فهي مؤسسة مساهمة أنشأت سنة 2007 بعدما باعت المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ENGI حصة 66% من أسهم المؤسسة لصاح المؤسسة الألمانية LINDE GAS.

1 - <http://linde-gas.entreprise-dz.com>. consulté le 25/03/2018.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

تمتلك هذه المؤسسة 9 مواقع إنتاج في الجزائر (سكيكدة، البويرة، سيدي بلعباس، عنابة، رغاية، أرزيو، ورقلة، وهران، قسنطينة) ويقع المقر الاجتماعي لها بالجزائر العاصمة وهي مختصة في إنتاج وتعبئة وتوزيع وتسويق الغازات الصناعية والطبية.

وتتملك هذه المؤسسة حاليا الشهادات التالية:

- شهادة نظام إدارة الجودة ISO9001:2015
- شهادة نظام الإدارة البيئية ISO14001:2015
- شهادة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001:2007
- شهادة نظام إدارة السلامة الغذائية FSSC 22000 في الموقعين أرزيو والرغاية فقط.

قام الباحث بتوزيع الاستبيان بالتعاون مع مسؤول الجودة والبيئة والصحة في الفرع المتواجد في المنطقة الصناعية بالما بولاية قسنطينة والذي يتربع على مساحة تقدر ب 18563 م² بالإضافة للمباني المقدر ب 3021 م² مقسمة إلى ورشتين إنتاج (1972 م²) وورشة تخزين (654 م²) ومبنى إداري (395 م²).

ي- مؤسسة كوسيدار COSIDER OUVRAGES D'ART¹:

أنشأ مجمع كوسيدار GROUPE COSIDER مؤسسة المنشآت الفنية COSIDER OUVRAGES D'ART بتاريخ 30 أفريل 2005 كمؤسسة مساهمة بعد ما تم تقسيم كوسيدار البناء COSIDER CONSTRUCTION. وارتفع رأسمال هذه المؤسسة في سنة 2013 إلى 1200.000.000 دج، كما عرفت توسعا تدريجيا كبيرا جعلها من بين المؤسسات الأكثر أهمية في الجزائر في قطاع نشاطها. تقع هذه المؤسسة في المنطقة الصناعية الرويبة بالجزائر العاصمة.

وتقوم هذه المؤسسة بدراسة وتنفيذ المنشآت في مجال البنية التحتية والأشغال العامة والخاصة وتهتم خاصة بالنشاطات التالية:

- المنشآت الفنية.
- الأسس الخاصة.
- تحقيق كل البنى التحتية الأخرى مثل الخنادق والجسور ومواقف السيارات تحت الأرض.

تمتلك هذه المؤسسة شهادة نظام إدارة الجودة ISO9001 منذ سنة 2009 بالإضافة لحصولها في سنة 2014 على شهادة نظام الإدارة البيئية ISO14001:2004 وشهادة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية

1 - <http://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-ouvrages-dart>. consulté le 26/03/2018.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

2007: OHSAS18001، وفي سنة 2017 قامت بتجديد هذه الشهادات بالإصدارات الجديدة التالية: 2007: OHSAS18001, 2015: ISO14001, 2015: ISO9001.

وزع الباحث الاستبيان في هذه المؤسسة بالتعاون مع رئيس مصلحة الموارد البشرية ومسؤول الجودة والبيئة والصحة.

ز- مؤسسة BATICIM¹:

هي مؤسسة مساهمة مختصة في بناء الهياكل المعدنية الصناعية أنشأت في 29 أكتوبر 1997 من طرف المؤسسة العمومية للهياكل المعدنية BATIMETAL، برأسمال قدره 450.000.000 دج في البداية وتم زيادة رأس المال بعد افتتاحه إلى 2.960.000.000 دج في عام 2008.

تقع الإدارة العامة لهذه المؤسسة في المنطقة الصناعية واد السمار الجزائر العاصمة ولها سبع وحدات تتمثل في: وحدة الهندسة بالمنطقة الصناعية واد السمار، وحدة الروبية بالجزائر العاصمة، وحدة عين أولمان بسطيف، وحدة أم البواقي، وحدة المغير بالوادي، وحدة شاتيبو بوهران، وحدة السوقر بتيارات.

تقوم هذه المؤسسة بالنشاطات التالية:

- تصميم، صناعة وبيع أعمدة نقل التيار الكهربائي للضغط العالي والمتوسط والمنخفض، وأبراج الاتصالات السلكية واللاسلكية.
- كهربية شبكة السكك الحديدية والترامواي.
- إنتاج أعمدة الألواح الكهروضوئية ولوحات الإعلانات والعديد من المنتجات المعدنية الأخرى.
- دراسة الخطوط الكهربائية، الدراسات الطبوغرافية، دراسات مختلف الهياكل المعدنية.
- خدمات الجلفنة بالطريقة الساخنة لكل المواد الساخنة.

هذه المؤسسة متحصلة على الشهادات التالية:

- شهادة نظام إدارة الجودة 2008: ISO9001.
 - شهادة نظام الإدارة البيئية 2004: ISO14001.
 - شهادة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 2007: OHSAS18001.
 - شهادة المبادئ الإرشادية حول أنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية 2001: ILO-OSH.
- وزع الباحث الاستبيان في وحدة عين أولمان بالتعاون مع مسؤول الجودة والبيئة والصحة.

1 - <http://www.baticim.com.dz>. consulté le 27/03/2018.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

س - مؤسسة GESI-TP¹:

أنشأت المؤسسة EPE GESI-TP في 04 جويلية 2000 من طرف المؤسسة العمومية للأشغال العمومية والبناء GENI-SIDER. GESI-TP هي مؤسسة مساهمة برأسمال قدره 450.000.000 دج وتختص في مجال الأشغال العمومية والهيدروليكية والبناء، تقع في المنطقة الصناعية واد السمار الجزائر العاصمة وتغطي كامل ولايات الوطن لتحقيق البنى التحتية في المجالات التالية:

- الأشغال العمومية والمنشآت الفنية مثل الطرق، الجسور، والهندسة المدنية الصناعية.
 - الأشغال الهيدروليكية والصرف الصحي مثل السدود، الخزانات والصرف الصحي.
 - الهياكل تحت الأرض مثل الأنفاق، المترو.
 - المباني السكنية والصناعية مثل السكنات والمدارس، الجامعات، المصانع وورش العمل.
- وتسعى هذه المؤسسة إلى تحقيق مايلي:
- تحسين الإدارة بتطوير أدائها وأساليبها وتكييفها باستمرار لتلبية توقعات زبائنها بشكل أفضل.
 - زيادة أنشطتها في مجال الأشغال العمومية.
 - تعزيز مكانتها في السوق الوطنية.
 - الحفاظ على نظام إدارة الجودة وتحسينه باستمرار والتقدم في تطبيق نظام الإدارة المتكامل.
- وتمتلك هذه المؤسسة الشهادات التالية:

- شهادة نظام إدارة الجودة 2008: ISO9001.
 - شهادة نظام الإدارة البيئية 2004: ISO14001.
 - شهادة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 2007: OHSAS18001.
- وزع الباحث الاستبيان في هذه المؤسسة بالتعاون مع مسؤول الجودة والبيئة والصحة.

ش - مؤسسة SETIFIS BOTTLING COMPANY²:

هي مؤسسة عائلية تأسست سنة 2000 برأسمال قدره 1000.000.000 دج. تقع في المنطقة الصناعية لولاية سطيف وتقوم بتجهيز وتطوير عصائر الفاكهة والمشروبات الغازية وتعبئتها في زجاجة PET وفي علب. وتقوم هذه المؤسسة بتسويق منتجاتها الثلاثة الرائدة المتمثلة في: FARHA. BONJOS. JUFRE.

1 - <https://gesi-tp.com>. consulté le 28/03/2018.

2 - <http://www.sbc-dz.com>. consulté le 29/03/2018.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

وتتمثل أصول هذه المؤسسة في:

- سياسة تركز على الابتكار.
- التعلق بالجودة والسلامة واحترام البيئة.
- القدرة التنافسية (المنتجات والخدمات).
- التنمية المستدامة.
- الخدمات اللوجستية الفعالة.

تمتلك هذه المؤسسة الشهادات التالية:

- شهادة نظام إدارة الجودة ISO9001:2008.
- شهادة نظام الإدارة البيئية ISO14001:2004.
- شهادة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001:2007.
- شهادة نظام إدارة سلامة الأغذية ISO22000:2005.

بالإضافة لحصولها على العلامة «Buvez tranquille» من طرف جمعية منتجي المشروبات الجزائرية (APAB) وتعني هذه العلامة "أشرب مهني"

قام الباحث بتوزيع الاستبيان في هذه المؤسسة بالتعاون مع مسؤول الجودة والبيئة والصحة.

ص - مؤسسة TG CTP¹:

TG CTP هي مؤسسة مختصة في (التسطيح، الهندسة المدنية، تمديد القنوات ولواحقها، التركيب الصناعي والميكانيكي)، تقع بالأبيار الجزائر العاصمة وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأسمال قدره 146.584.760 دج. أنشأت في 08 جويلية 2003 بعد إعادة هيكلة مؤسسة إبراهيم كو التي تأسست في سنة 1993، والتي اكتسبت منها المؤهلات والخبرات في مجالات عملها المتمثلة في:

- تسطيح وتهيئة الأراضي.
- أشغال أنابيب نقل الماء.
- التركيبات الصناعية والمعدات الميكانيكية.
- الهندسة المدنية وأشغال البنى التحتية الأساسية.
- المباني والمنشآت الحديدية.

1- <http://www.tgctp.com>. consulté le 30/03/2018.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

— إنجاز القنوات والخزانات.

— الأشغال الكهربائية مد وسحب الكابلات.

وهذه المؤسسة متحصلة على الشهادات التالية:

— شهادة نظام إدارة الجودة 2008: ISO9001.

— شهادة نظام الإدارة البيئية 2004: ISO14001.

— شهادة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 2007: OHSAS18001.

أرسل الباحث الاستبيان في البريد الإلكتروني لهذه المؤسسة وتم الإجابة عليه وإعادة إرساله في البريد الإلكتروني للباحث بالتعاون مع مسؤول الجودة والبيئة والصحة.

ض- مؤسسة كهركيب KAHRAKIB¹:

تأسست مؤسسة كهركيب في 16 أكتوبر 1982 على إثر إعادة هيكلة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، تقع بشارع العقيد كريم بلقاسم الجزائر العاصمة وهي مؤسسة مساهمة برأسمال قدره 1.000.000.000 دج وهي مختصة في دراسة وإنجاز الأشغال والتركيب الكهربائي من خلال إنجاز ما يلي:

— محطة المحولات الكهربائية.

— خطوط نقل الطاقة الكهربائية (الخطوط الجوية).

— شبكات جوية لتوزيع الطاقة الكهربائية (كهربية الريف).

— شبكات تحت الأرض لتوزيع الطاقة الكهربائية (كابلات تحت أرض).

— صناعة وتركيب المعدات الكهربائية ذات الجهد المنخفض.

تحصلت المؤسسة في سنة 2014 على شهادة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة بالتوافق مع المواصفات 2007: OHSAS18001. 2004: ISO14001. 2008: ISO9001.

وفي سنة 2017 تحصلت المؤسسة على شهادة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة بالتوافق مع المواصفات 2007: OHSAS18001. 2015: ISO 14001. 2015: ISO9001.

وزع الباحث الاستبيان في هذه المؤسسة بالتعاون مع مسؤول الجودة والبيئة والصحة.

1 -<http://www.kahrakib.dz>. consulté le 31/03/2018.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

بحيث تم توزيع 220 استبيان في كل المؤسسات استرجع الباحث منها 150 وكان الصالح منها للتحليل الإحصائي يساوي 135 استبيان أي ما نسبته 61.36% من مجموع الاستبيانات الموزعة، والجدول التالي يبين ما سبق.

الجدول رقم 9 : عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل الإحصائي	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي
220	150	15	135

المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب للأدوات المستخدمة في هذه الدراسة وبعدها ننتقل للأساليب الإحصائية.

1- الأدوات المستخدمة في الدراسة:

اعتمد الباحث في الدراسة التطبيقية على الأدوات التالية:

أ- المقابلة: أجرى الباحث بعض المقابلات مع رؤساء أقسام الجودة والبيئة والصحة للحصول على المعلومات التي توضح وضعية تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع بعض رؤساء أقسام الموارد البشرية لمعرفة واقع الأداء البشري وطرق تقييمه بهذه المؤسسات.

ب- استمارة الاستبيان: قام الباحث بإعداد هذه الاستمارة وتحكيمها من طرف الأساتذة الخبراء في مدة تقدر ب 5 أشهر (من بداية شهر جويلية 2017 إلى غاية نهاية شهر نوفمبر 2017) بحيث تحتوي هذه الاستمارة على ثلاثة أقسام كالتالي:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

— **القسم الأول:** هدف لجمع البيانات الشخصية لأفراد العينة المستجوبة، وشمل هذا القسم معلومات حول الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل بالمؤسسة والمسمى الوظيفي.

— **القسم الثاني:** هدف لجمع معلومات حول واقع نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية بالمؤسسات محل الدراسة، بحيث شمل هذا القسم 5 أبعاد كالتالي:

— بعد سياسة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة ويضم الفقرات من الفقرة رقم 1 إلى غاية الفقرة رقم 4.

— بعد تخطيط نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة ويضم الفقرات من الفقرة رقم 5 إلى غاية الفقرة رقم 8.

— بعد تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة ويضم الفقرات من الفقرة رقم 9 إلى غاية الفقرة رقم 18.

— بعد الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي ويضم الفقرات من الفقرة رقم 19 إلى غاية الفقرة رقم 24.

— بعد مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة ويضم الفقرات من الفقرة رقم 25 إلى غاية الفقرة رقم 27.

— **القسم الثالث:** هدف لجمع معلومات حول واقع الأداء البشري بالمؤسسات محل الدراسة، وشمل هذا القسم 3 أبعاد كالتالي:

— بعد القدرة والدافعية ويضم الفقرات من الفقرة رقم 1 إلى غاية الفقرة رقم 5.

— بعد الانضباط والسلوك ويضم الفقرات من الفقرة رقم 6 إلى غاية الفقرة رقم 9.

— بعد النتائج ويضم الفقرات من الفقرة رقم 10 إلى غاية الفقرة رقم 13.

وللإجابة على فقرات القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية فهناك مجموعة من الخيارات يختار منها المستجوب خيارا واحدا، أما القسم الثاني والثالث فقد تم الاعتماد على مقياس ليكترت (Likert) الخماسي الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لأنه يعطي أكبر قدر من الحرية في الإجابة، والجدول التالي يوضح هذا القياس.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

الجدول رقم 10: درجات مقياس ليكرت

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث

ولحساب طول فئات مقياس ليكرت الدنيا والعليا تم حساب المدى الذي يساوي (5-1=4) وبعد ذلك يقسم المدى على عدد الفئات وهو 5 فئات لذا نجد النتيجة تساوي 0.8 وعليه فإن طول الفئة الدنيا يساوي أقل قيمة في المقياس زائد طول الفئة (1+0.8=1.8) والجدول التالي يوضح طول الفئات .

الجدول رقم 11: تقسيم الفئات حسب مقياس ليكرت

المستوى	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.79
غير موافق	من 1.8 إلى أقل من 2.59
محايد	من 2.6 إلى أقل من 3.39
موافق	من 3.4 إلى أقل من 4.19
موافق بشدة	من 4.2 إلى أقل من 5

المصدر: من إعداد الباحث

كما تم تقسيم الفئات إلى ثلاثة أقسام على النحو التالي:

- من 1 إلى 2.49 تمثل درجة موافقة ضعيفة.
- من 2.5 إلى 3.49 تمثل درجة موافقة متوسطة.
- من 3.5 إلى 5 تمثل درجة موافقة عالية.

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على برنامج الإعلام الآلي المسمى الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له ب SPSS وهو مختصر مشتق من (Statistical Package For Social Sciences) في إصداره 21، والذي مكن الباحث من استخراج مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي نبرزها فيما يلي:

- **معامل ألفا كرونباخ:** استخدم لقياس ثبات أداة الدراسة بحيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما كانت قيمته قريبة من الواحد فهذا يعني ثبات جيد لأداة الدراسة. والمتفق عليه في الدراسات أن تكون قيمته أكبر أو تساوي 0.6 لكي يكون ثبات أداة الدراسة مقبول.
- **التكرارات والنسب المئوية:** للتعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** استخدم لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات الاستبيان وكذا حول كل بعد وكل قسم.
- **الانحراف المعياري:** لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة نحو كل فقرة أو نحو كل بعد أو نحو كل قسم.
- **معامل ارتباط بيرسون R:** يستخدم لقياس الاتساق الداخلي من خلال قياس الارتباط بين كل بعد وقسمه الكلي، ويستخدم أيضا لدراسة اتجاه العلاقة وقوتها بين المتغير المستقل والمتغير التابع وبين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.
- **تحليل التباين للانحدار:** يستخدم للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية (اختبار المعنوية الكلية للنموذج) وذلك باستخدام توزيع فيشر F.
- **معامل التحديد R²:** يقيس نسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع والنسبة المتبقية من الواحد قد ترجع لمتغيرات مستقلة أخرى خارج الدراسة أو للأخطاء العشوائية. وكلما كانت قيمة معامل التحديد أقرب من الواحد كلما كانت معادلة الانحدار صالحة للتنبؤ بقيم المتغير التابع.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط:** وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع أو لاختبار أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك باختبار معنوية معالم الانحدار a و b باستخدام توزيع T.
- **اختبار T للعينات المستقلة Test T pour échantillons indépendants:** يستخدم لمعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أبعاد أقسام الاستبيان تعزى لمتغير الجنس.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

- تحليل التباين الأحادي **ANOVA à 1 facteur**: يستخدم لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أبعاد أقسام الاستبيان تعزى للمتغيرات الديمغرافية (السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل بالمؤسسة، المسمى الوظيفي).
- اختبار **LSD**: يستخدم لاختبار لمن ترجع الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول أبعاد أقسام الاستبيان في حالة وجودها.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

1- صدق أداة الدراسة:

تطلب التحقق من صدق أداة الدراسة عرضها على مجموعة من الأساتذة، خمسة منهم من كلية العلوم الاقتصادية بجامعة باتنة 1 وواحد منهم من كلية العلوم الاقتصادية جامعة الوادي لتحكيمها ، مما جعلها أكثر دقة وموضوعية في القياس والملحق رقم 7 يبين قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

كما حرص الباحث أن يوزع الاستبيان على الأفراد الذين يمكنهم الإجابة عليه، لأنه يتطلبه معلومات حول متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة بالإضافة إلى معلومات عن الأداء البشري.

2- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرارها وعدم تناقضها مع نفسها، أي حصول الباحث على نفس النتائج لو كرر البحث في ظروف متشابهة وباستخدام نفس أداة الدراسة التي توزع على نفس العينة. ويعتبر معامل ألفا كرونباخ من أكثر المعاملات استخداما من طرف الباحثين في اختبار ثبات أداة الدراسة، ويشترط في معامل ألفا كرونباخ أن يكون أكبر أو يساوي 0.6 ليبين ثبات أداة الدراسة واتساقها.

لذا استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ في اختبار ثبات أبعاد ومحاور الاستبيان وفي اختبار ثبات الاستبيان ككل، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم 12: نتائج اختبار ثبات أبعاد وأقسام الاستبيان

الرقم	المحور/البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
1.1	سياسة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة	4	0.842	0.917
2.1	تخطيط نظام الإدارة المتكامل للجودة	4	0.875	0.935

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

			والبيئة والصحة	
0.971	0.943	10	تنفيذ نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة	3.1
0.944	0.893	6	الفحص، الإجراء الوقائي و التصحيحي	4.1
0.918	0.844	3	مراجعة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة	5.1
0.985	0.972	27	نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة ككل	
0.912	0.833	5	القدرة والدافعية	1.2
0.894	0.800	4	الانضباط والسلوك	2.2
0.931	0.868	4	النتائج	3.2
0.962	0.926	13	الأداء البشري ككل	
0.985	0.972	40	الاستبيان ككل	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول السابق نلاحظ أن معاملات ثبات كل أبعاد الاستبيان أكبر من الحد الأدنى المتفق عليه، وهو أن يكون معامل الثبات أكبر 0.6 بحيث تراوحت معاملات ثباتها بين 0.800 و 0.943، كما أن معامل ثبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة ككل يساوي 0.972 وهو أكبر من 0.6، بالإضافة إلى أن معامل ثبات الأداء البشري ككل يساوي 0.926، في حين أن معامل الثبات للاستبيان ككل هو 0.972، وهو ما يبين أن الاستبيان صالح لأغراض الدراسة. وبما أن معامل الصدق عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ نلاحظ من الجدول أن قيم معامل الصدق تراوحت بين 0.894 و 0.985 وعليه نحكم على صدق الاستبيان أي أنه يقيس ما وضع لقياسه.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

كما أنه يمكن إظهار معامل الثبات لكل فقرة من فقرات الاستبيان، ويجب حذف الفقرات التي في حالة إزالتها يرتفع معامل ثبات البعد الذي تنتمي له بنسبة كبيرة، والجداول التالية توضح معامل الثبات لفقرات كل بعد.

الجدول رقم 13: نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لفقرات بعد سياسة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة

رقم الفقرة	متوسط المقياس في حالة إزالة العنصر	تباين المقياس في حالة إزالة العنصر	الارتباط الكامل للعنصر المصحح	ألفا كرونباخ في حالة إزالة العنصر
1	12.23	3.566	0.731	0.774
2	12.14	3.674	0.723	0.778
3	12.36	3.875	0.605	0.831
4	12.29	4.058	0.651	0.811

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن حذف أي فقرة من فقرات بعد سياسة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة سيضعف من قيمة معامل ثباته ألفا كرونباخ (0.842) وخاصة الفقرتين الأولى والثانية.

الجدول رقم 14: نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لفقرات بعد تخطيط نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة

رقم الفقرة	متوسط المقياس في حالة إزالة العنصر	تباين المقياس في حالة إزالة العنصر	الارتباط الكامل للعناصر المصححة	ألفا كرونباخ في حالة إزالة العنصر
5	12.37	4.548	0.708	0.850
6	12.35	4.378	0.780	0.821
7	12.19	4.619	0.771	0.827
8	12.27	4.436	0.680	0.863

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

نلاحظ من الجدول السابق أن حذف أي فقرة من فقرات بعد تخطيط نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة سيضعف من قيمة معامل ثباته ألفا كرونباخ (0.875) وخاصة الفقرتين الثانية والثالثة.

الجدول رقم 15: نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لفقرات بعد تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة

رقم الفقرة	متوسط المقياس في حالة إزالة العنصر	تباين المقياس في حالة إزالة العنصر	الارتباط الكامل للعنصر المصحح	ألفا كرونباخ في حالة إزالة العنصر
9	36.30	35.601	0.801	0.936
10	36.33	35.938	0.759	0.938
11	36.45	36.533	0.707	0.940
12	36.19	36.649	0.787	0.936
13	36.27	35.678	0.795	0.936
14	36.24	35.947	0.809	0.935
15	36.21	35.558	0.836	0.934
16	36.30	35.897	0.815	0.935
17	36.34	37.361	0.756	0.938
18	36.42	37.156	0.614	0.945

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن حذف أي فقرة من فقرات بعد تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة سيضعف من قيمة معامل ثباته ألفا كرونباخ (0.943)، باستثناء الفقرة الأخيرة رقم 18 التي حذفها يرفع من قيمة معامل ثباته ألفا كرونباخ بنسبة قليلة (0.002).

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

الجدول رقم 16: نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لفقرات بعد الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي

رقم الفقرة	متوسط المقياس في حالة إزالة العنصر	تباين المقياس في حالة إزالة العنصر	الارتباط الكامل للعنصر المصحح	ألفا كرونباخ في حالة إزالة العنصر
19	20.27	9.738	0.724	0.872
20	20.42	9.798	0.712	0.874
21	20.42	10.216	0.634	0.886
22	20.27	9.525	0.785	0.862
23	20.22	9.488	0.719	0.873
24	20.32	9.741	0.704	0.875

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن حذف أي فقرة من فقرات بعد الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي سيضعف من قيمة معامل ثباته ألفا كرونباخ (0.893).

الجدول رقم 17: نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لفقرات بعد مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة

رقم الفقرة	متوسط المقياس في حالة إزالة العنصر	تباين المقياس في حالة إزالة العنصر	الارتباط الكامل للعنصر المصحح	ألفا كرونباخ في حالة إزالة العنصر
25	8.11	1.816	0.671	0.820
26	8.04	1.648	0.716	0.778
27	7.94	1.638	0.746	0.748

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن حذف أي فقرة من فقرات بعد مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة سيضعف من قيمة معامل ثباته ألفا كرونباخ (0.844) وخاصة في حالة حذف الفقرتين الثانية والثالثة.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

أما بالنسبة لقسم نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة ككل فقد وجد من مخرجات spss، أنه هو كذلك في حالة حذف أي فقرة من فقراته سوف تضعف قيمة ألفا كرونباخ بشكل طفيف.

الجدول رقم 18: نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لفقرات بعد القدرة والدافعية

رقم الفقرة	متوسط المقياس في حالة إزالة العنصر	تباين المقياس في حالة إزالة العنصر	الارتباط الكامل للعنصر المصحح	ألفا كرونباخ في حالة إزالة العنصر
1	15.18	6.580	0.596	0.810
2	15.06	6.071	0.738	0.773
3	15.19	5.943	0.511	0.845
4	15.08	5.926	0.788	0.759
5	15.20	6.012	0.601	0.809

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن حذف أي فقرة من فقرات بعد القدرة والدافعية سيضعف من قيمة معامل ثباته ألفا كرونباخ (0.833)، باستثناء الفقرة رقم 3 والتي في حالة حذفها سوف يرتفع معامل ألفا كرونباخ إلى 0.845 أي يزيد بمقدار صغير هو 0.012.

الجدول رقم 19: نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لفقرات بعد الانضباط والسلوك

رقم الفقرة	متوسط المقياس في حالة إزالة العنصر	تباين المقياس في حالة إزالة العنصر	الارتباط الكامل للعنصر المصحح	ألفا كرونباخ في حالة إزالة العنصر
6	11.90	3.834	0.642	0.736
7	11.79	3.931	0.620	0.747
8	11.93	3.734	0.552	0.786
9	11.98	3.932	0.651	0.733

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

نلاحظ من الجدول السابق أن حذف أي فقرة من فقرات بعد الانضباط والسلوك سيضعف من قيمة معامل ثباته ألفا كرونباخ (0.800).

الجدول رقم 20: نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لفقرات بعد النتائج

رقم الفقرة	متوسط المقياس في حالة إزالة العنصر	تباين المقياس في حالة إزالة العنصر	الارتباط الكامل للعنصر المصحح	ألفا كرونباخ في حالة إزالة العنصر
10	11.62	4.371	0.647	0.859
11	11.62	3.923	0.777	0.808
12	11.64	3.905	0.757	0.816
13	11.97	3.707	0.709	0.839

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن حذف أي فقرة من فقرات بعد النتائج سيضعف من قيمة معامل ثباته ألفا كرونباخ (0.868).

أما بالنسبة لمحور الأداء البشري ككل فقد وجد من مخرجات spss، أنه هو كذلك في حالة حذف أي فقرة من فقراته سوف تضعف قيمة ألفا كرونباخ، باستثناء العبارة رقم 30 والتي في حالة حذفها سوف يرتفع معامل ألفا كرونباخ الكلي لهذا المحور بمقدار صغير هو 0.002.

أما بالنسبة للاستبيان ككل فقد وجد من مخرجات spss، أنه هو كذلك في حالة حذف أي فقرة من فقراته سوف تضعف قيمة ألفا كرونباخ بشكل طفيف.

بالإضافة لمعامل ألفا كرونباخ هناك اختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية والتي تعتمد على تجزئة الاستبيان إلى نصفين، ومن ثم إيجاد معامل الارتباط بين نصفي الاختبار بطريقة (بيرسون I₁₂) وبعد ذلك يتم تصحيح معامل الارتباط بواسطة معادلة (سبيرمان براون). معامل ثبات جثمان للتجزئة النصفية لا يتطلب أن يكون التباين فيه متساوي للنصفين كما لا يتطلب أن يكون معامل ثبات ألفا كرونباخ متساوي للنصفين.

الجدول رقم 21: نتائج اختبار الثبات بالتجزئة النصفية

الأجزاء	الجزء الأول	الجزء الثاني
ألفا كرونباخ	0.965	0.944
التباين	155.247	115.016
الارتباط بين الجزئين	0.748	
معامل سبيرمان براون	0.856	
معامل جيثمان	0.851	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

في الجدول أعلاه الجزء الأول من الاستبيان يضم نصف الأول وهو 20 فقرة، والجزء الثاني يضم 20 فقرة المتبقية. ونلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ غير متساوي للجزئين، كما أن تباينهما غير متساويان وعليه نستخدم معامل الثبات جثمان ونقول أن ثبات الاستبيان باستخدام معامل ثبات جثمان للتجزئة النصفية هو 0.851 وهو ما يدل على ثبات الاستبيان وصلاحيته لأغراض الدراسة.

3- نتائج اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

من أجل التأكد أيضا من صدق وثبات أداة الدراسة نقوم بحساب معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي لكل قسم، فإذا كان معامل الارتباط قويا ومعنوي نقول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات والجدول التالي تبين ذلك:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

الجدول رقم 22: معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي للقسم الثاني

X5	X4	X3	X2	X1	البعد	القسم الثاني X
0.870	0.915	0.937	0.906	0.904	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	
135	135	135	135	135	N	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط قوية بين البعد الأول والثاني والخامس من جهة والمعدل الكلي للقسم الثاني من جهة أخرى، وقوية جدا بين البعد الثالث والرابع من جهة والمعدل الكلي للقسم الثاني من جهة أخرى، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يعتبر القسم الثاني صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم 23: معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي للقسم الثالث

Y3	Y2	Y1	البعد	القسم الثالث Y
0.920	0.906	0.900	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	
135	135	135	N	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه بأن معاملات الارتباط قوية بين معدل البعد الأول والبعد الثاني من جهة والمعدل الكلي للقسم الثالث من جهة أخرى، وقوية جدا بين معدل البعد الثالث والمعدل الكلي للقسم الثالث والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يعتبر القسم الثالث صادق لما وضع لقياسه.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

سنقوم بتحليل نتائج الاستبيان باستخدام النسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية، وذلك من خلال تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب نتطرق في المطلب الأول لتحليل نتائج القسم الأول من الاستبيان والمطلب الثاني لتحليل نتائج القسم الثاني والمطلب الثالث لتحليل نتائج القسم الثالث.

المطلب الأول: تحليل نتائج القسم الأول من الاستبيان

سنقوم بتحليل المعلومات الشخصية التي وردت في القسم الأول من الاستبيان، بحيث تطرقنا في البداية للجنس ثم انتقلنا بعدها للسن وبعدها للمستوى التعليمي ثم عدد سنوات العمل بالمؤسسة إلى أن ختمنا بالمسمى الوظيفي.

1- الجنس: الجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم 24: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
71.1	96	ذكر
28.9	39	أنثى
100	135	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة هم من جنس الذكور بتكرار 96 فرد وبنسبة 71.1%، في حين أن تكرار جنس الإناث في الجدول هو 39 فرد وبنسبة 28.9% وهذا راجع لطبيعة النشاط الإنتاجي لمؤسسات عينة الدراسة الذي يحتاج لجنس الذكور أكثر من جنس الإناث، بالإضافة لبعد معظم هذه المؤسسات عن التجمعات السكانية.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

2- السن: الجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم 25: توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	23	17
من 30 إلى أقل من 40 سنة	71	52.6
من 40 إلى أقل من 50 سنة	34	25.2
أكبر من 50 سنة	7	5.2
المجموع	135	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول السابق نلاحظ أن نصف أفراد العينة (52.6%) سنهم من 30 إلى أقل من 40 والذي يعتبر ميزة إيجابية لهذه المؤسسات يمكنها الاستفادة منها لأن الأفراد في هذه المرحلة يكون مستعدين لمواكبة التغيير بتطبيق أنظمة إدارية جديدة، ثم يأتي في المرتبة الثانية الأفراد الذين يكون سنهم من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 25.2% ثم المرتبة الثالثة للذين سنهم أقل من 30 سنة بنسبة 17%، ثم الذين سنهم أكبر من 50 سنة بنسبة 5.2%.

3- المستوى التعليمي: الجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم 26: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
مهني	1	7
ثانوي أو أقل	15	11.1
جامعي	101	74.8
دراسات عليا	18	13.3

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

100	135	المجموع
-----	-----	---------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المستوى الجامعي يمثل 74.8% من مجموع أفراد العينة وهذا يمثل عنصر إيجابي لمصداقية الدراسة، في حين كانت نسبة الدراسات العليا 13.3% تليها المستوى الثانوي أو أقل بنسبة 11.1% وفي الأخير المستوى المهني بنسبة 7%.

4- سنوات العمل بالمؤسسة: الجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

الجدول رقم 27: توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

النسبة المئوية	التكرار	سنوات العمل
27.4	37	أقل من 5 سنوات
43.7	59	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
11.9	16	من 10 إلى أقل من 15 سنة
17	23	15 سنة فما فوق
100	135	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول السابق نلاحظ أن 43.7% من الفئة التي لها سنوات عمل من 5 إلى أقل من 10 لها سنوات جاءت في المرتبة الأولى، ثم في المرتبة الثانية الفئة التي سنوات عمل أقل من 5 سنوات بنسبة 27.4%، وبعدها الفئة التي لها سنوات العمل 15 سنة فما فوقها بنسبة 11.9%، وفي الأخير الفئة التي لها سنوات عمل من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 17%. وعليه فإن غالبية أفراد العينة لديهم الخبرة في مجال الإدارة مما يعزز الثقة في نتائج الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

5- المسمى الوظيفي: الجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي
الجدول رقم 28: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
0	0	مدير المؤسسة
28.9	39	رئيس قسم
31.1	42	رئيس مصلحة
40	54	إداري
100	135	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول السابق أن مدراء المؤسسات لم يجيبوا على هذا الاستبيان وهذا راجع لانشغالهم المتعددة، بينما نجد فئة الإداريين في المرتبة الأولى بنسبة 40%، تليها فئة رؤساء المصالح بنسبة 31.1 % وفي النهاية فئة رؤساء الأقسام بنسبة 28.9% وعموما فإن غالبيتهم رؤساء المصالح ورؤساء الأقسام مما يعطي هذه الدراسة الثقة والمصادقية.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد القسم الثاني من الاستبيان

سنتطرق لتحليل آراء أفراد العينة نحو أبعاد القسم الثاني من الاستبيان كما يلي:

1- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد سياسة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة:

شمل بعد سياسة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة أربع فقرات كما يبينها الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

الجدول رقم 29: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد سياسة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة

الفقرة	المقياس	1	2	3	4	5	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى التطبيق
1	التكرار	3	4	6	84	38	4.11	0.798	2	مرتفع
	النسبة	2.2	3	4.4	62.2	28.1				
2	التكرار	2	2	5	87	39	4.18	0.700	1	مرتفع
	النسبة	1.5	1.5	3.7	64.4	28.9				
3	التكرار	2	7	11	87	28	3.98	0.796	4	مرتفع
	النسبة	1.5	5.2	8.1	64.4	20.7				
4	التكرار	2	3	9	93	28	4.05	0.705	3	مرتفع
	النسبة	1.5	2.2	6.7	68.9	20.7				
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام									
							4.08	0.623	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد سياسة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تراوحت بين 3.98 و 4.18 وانحرافاتها المعيارية بين 0.700 و 0.798 والتي نوضحها فيما يلي:

- الفقرة الثانية المتمثلة في " سياسة الجودة والبيئة والصحة معلنة لجميع العاملين في المؤسسة ومتاحة لجميع المهتمين" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.18 وانحراف معياري 0.7 وهو ما يدل على اتجاه الباحثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي (من 3.4 إلى أقل من 4.2)، وهذا ما لاحظناه في كل المؤسسات التي قمنا بزيارتها، حيث وجدنا أنها قامت بتعليق سياسية نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة في كل أنحاءها، بالإضافة

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

لوضعها لهذه السياسة في موقعها الإلكتروني، وعليه نحكم بالتطبيق المرتفع لهذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي أكبر من 3.5.

- الفقرة الأولى المتمثلة في " سياسة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية موثقة ومحافظ عليها" احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري 0.798، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين كذلك التطبيق المرتفع لها.

- الفقرة الرابعة المتمثلة في " تقوم المؤسسة بمراجعة سياسة الجودة والبيئة والصحة دوريا لضمان ملاءمتها" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.705 وهو ما يدل على اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها.

- الفقرة الثالثة المتمثلة في " سياسة الجودة والبيئة والصحة تنفذ بشكل سليم" احتلت المرتبة الرابعة والأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 0.796، وهو ما يدل على اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها.

ويتضح لنا مما سبق اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على بعد سياسة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة في مؤسسات عينة الدراسة لأن متوسطه الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، ويبين لنا التطبيق المرتفع لهذا البعد لأن متوسطه الحسابي 4.08 أكبر من 3.5، كما أن انحرافه المعياري 0.623 يبين وجود اتفاق وانسجام في آراء أفراد العينة.

2- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي ل فقرات بعد تخطيط نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة:

تضمن بعد تخطيط نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة أربع فقرات كما يبينها الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

الجدول رقم 30: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد تخطيط نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة

الفقرة	المقياس	1	2	3	4	5	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى التطبيق
1	التكرار	1	8	13	78	35	4.02	0.815	4	مرتفع
	النسبة	0.7	5.9	9.6	57.8	25.9				
2	التكرار	1	6	17	73	38	4.04	0.809	3	مرتفع
	النسبة	0.7	4.4	12.6	54.1	28.1				
3	التكرار	1	3	12	71	48	4.20	0.751	1	مرتفع
	النسبة	0.7	2.2	8.9	52.6	35.6				
4	التكرار	1	9	10	67	48	4.13	0.868	2	مرتفع
	النسبة	0.7	6.7	7.4	49.6	35.6				
مرتفع	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام									
							4.09	0.692	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد تخطيط نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تتراوح بين 4.02 و 4.20 وانحرافات المعيارية بين 0.751 و 0.868، والتي نبينها فيما يلي:

— الفقرة الثالثة المتمثلة في " تضع المؤسسة أهداف وغايات متكاملة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.2 وانحراف معياري 0.751، وهو ما يشير إلى اتجاه الباحثين إلى الموافقة بشدة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي (من 4.2 إلى 5)، ويدل على التطبيق المرتفع لهذه الفقرة.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

- الفقرة الرابعة المتمثلة في " تم وضع خطط للجودة متكاملة مع البرنامج البيئي وبرنامج الصحة والسلامة المهنية لتحقيق الأهداف السابقة" احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.868، وهو ما يشير إلى اتجاه الباحثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي و يبين التطبيق المرتفع لها.
 - الفقرة الثانية المتمثلة في "هناك تكامل بين المتطلبات القانونية والغير القانونية في أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.04 وانحراف معياري 0.809، وهو ما يشير إلى اتجاه الباحثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي و يبين التطبيق المرتفع لها.
 - الفقرة الأولى والمتمثلة في "هناك تكامل بين تحليل: عمليات نظام إدارة الجودة والجوانب والآثار البيئية، وتحديد وتقييم مخاطر الصحة والسلامة المهنية" بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.815، وهو ما يشير إلى اتجاه الباحثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي و يبين التطبيق المرتفع لها.
- ويتضح لنا مما سبق اتجاه الباحثين إلى الموافقة على بعد تخطيط نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة في مؤسسات عينة الدراسة لأن متوسطه الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، ويبين لنا التطبيق المرتفع لهذا البعد لأن متوسطه الحسابي 4.09 أكبر من 3.5، كما أن انحرافه المعياري 0.692 يبين وجود اتفاق وانسجام في آراء أفراد العينة .

3- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة

سنتناول نتائج التحليل الوصفي لبعده تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة الذي تضمن عشر فقرات كما يبينها الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

الجدول رقم 31: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة

الفقرة	المقياس	1	2	3	4	5	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى التطبيق
1	التكرار	2	6	16	72	39	4.037	0.850	6	مرتفع
	النسبة	1.5	4.4	11.9	53.3	28.9				
2	التكرار	2	4	24	65	40	4.01	0.855	7	مرتفع
	النسبة	1.5	3	17.8	48.1	29.6				
3	التكرار	1	10	20	76	28	3.89	0.843	10	مرتفع
	النسبة	0.7	7.4	14.8	56.3	20.7				
4	التكرار	1	3	15	72	44	4.15	0.758	1	مرتفع
	النسبة	0.7	2.2	11.1	53.3	32.6				
5	التكرار	3	3	17	71	41	4.07	0.848	4	مرتفع
	النسبة	2.2	2.2	12.6	52.6	30.4				
6	التكرار	3	2	14	76	40	4.10	0.809	3	مرتفع
	النسبة	2.2	1.5	10.4	56.3	29.6				
7	التكرار	3	1	17	69	45	4.13	0.823	2	مرتفع
	النسبة	2.2	0.7	12.6	51.1	33.3				

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

مرتفع	5	0.809	4.044	37	74	20	1	3	التكرار	8
				27.4	54.8	14.8	0.7	2.2	النسبة	
مرتفع	8	0.712	4.00	26	89	16	2	2	التكرار	9
				19.3	65.9	11.9	1.5	1.5	النسبة	
مرتفع	9	0.873	3.92	30	77	18	7	3	التكرار	10
				22.2	57	13.3	5.2	2.2	النسبة	
مرتفع	/	0.666	4.03	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول السابق يتضح لنا أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تتراوح بين 3.89 و 4.15 وانحرافاتها المعيارية بين 0.712 و 0.873 ، والتي نوضحها فيما يلي:

- الفقرة الرابعة المتمثلة في "يتم باستمرار إعداد برامج تدريبية للعاملين وتوعيتهم حول الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.758، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها.
- الفقرة السابعة المتمثلة في "تنفذ المؤسسة إجراءات ضبط الوثائق المطلوبة في نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها" احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.823، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها.
- الفقرة السادسة المتمثلة في "قامت المؤسسة بتوثيق نظام الإدارة المتكامل" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.809، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

- الفقرة الخامسة المتمثلة في " وضعت المؤسسة إجراءات الاتصالات الداخلية والخارجية المتعلقة بنظام الإدارة المتكامل" احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.07 وانحراف معياري 0.848، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها.
- الفقرة الثامنة المتمثلة في " تضبط المؤسسة سجلات نظام الإدارة المتكامل" احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.044 وانحراف معياري 0.809، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها.
- الفقرة الأولى المتمثلة في " وفرت المؤسسة الموارد اللازمة لتنفيذ نظام الإدارة المتكامل" احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4.037 وانحراف معياري 0.850، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها.
- الفقرة الثانية المتمثلة في "تم تحديد الأدوار و المسؤوليات والسلطات للعاملين لتنفيذ نظام الإدارة المتكامل" احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 4.01 وانحراف معياري 0.855، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها.
- الفقرة التاسعة المتمثلة في "قامت المؤسسة بضبط العمليات والأنشطة المرتبطة بنظام الإدارة المتكامل" احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.712 ، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها.
- الفقرة العاشرة المتمثلة في "تمتلك المؤسسة إجراءات استعداد مناسبة للحالات المحتملة والوقائع الطارئة" احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.873 ، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها.
- الفقرة الثالثة المتمثلة في "تتأكد المؤسسة من كفاءة عمالها الذين ينجزون مهام تؤثر على الجودة، والبيئة والصحة والسلامة المهنية" احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.843 ، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

ويتضح لنا مما سبق اتجاه الباحثين إلى الموافقة على بعد تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة في مؤسسات عينة الدراسة لأن متوسطه الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، ويبين لنا التطبيق المرتفع لهذا البعد لأن متوسطه الحسابي 4.03 أكبر من 3.5، كما أن انحرافه المعياري 0.666 يبين وجود اتفاق وانسجام في آراء أفراد العينة.

4- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي:

شمل بعد الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي ستة فقرات كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم 32: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي

الفقرة	المقياس	1	2	3	4	5	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى التطبيق
1	التكرار	1	5	11	79	39	4.11	0.760	3	مرتفع
	النسبة	0.7	3.7	8.1	58.5	28.9				
2	التكرار	2	3	20	83	27	3.962	0.757	5	مرتفع
	النسبة	1.5	2.2	14.8	61.5	20				
3	التكرار	2	3	18	87	25	3.962	0.737	5	مرتفع
	النسبة	1.5	2.2	13.3	64.4	18.5				
4	التكرار	2	2	13	79	39	4.12	0.754	2	مرتفع
	النسبة	1.5	1.5	9.6	58.5	28.9				
5	التكرار	1	2	23	57	52	4.16	0.812	1	مرتفع
	النسبة	0.7	1.5	17	42.2	38.5				
6	التكرار	1	5	15	77	37	4.07	0.775	4	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

				27.4	57	11.1	3.7	0.7	النسبة
مرتفع	/	0.617	4.06	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ في الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي تتراوح بين 3.962 و4.16 وانحرافاتها المعيارية بين 0.737 و0.812، والتي نوضحها فيما يلي:

— الفقرة الخامسة المتمثلة في "تقوم المؤسسة بإنشاء سجلات المطابقة مع متطلبات نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 0.812، وهو ما يشير إلى اتجاه الباحثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها.

— الفقرة الرابعة المتمثلة في "تنفذ المؤسسة إجراءات معالجة الحوادث وحالات عدم المطابقة المتعلقة بالجودة والبيئة والصحة وتحافظ عليها" احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.754 ، وهو ما يشير إلى اتجاه الباحثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها.

— الفقرة الأولى المتمثلة في "تنفذ المؤسسة إجراءات رصد وقياس أداء نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري 0.760 ، وهو ما يشير إلى اتجاه الباحثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها.

— الفقرة السادسة المتمثلة في "تنفذ المؤسسة برامج تدقيق داخلية لنظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها" احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.07 وانحراف معياري 0.775 ، وهو ما يشير إلى اتجاه الباحثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها.

— الفقرة الثانية المتمثلة في "توثق المؤسسة نتائج إجراءات الرصد والقياس"، والفقرة الثالثة المتمثلة في "تنفذ المؤسسة إجراءات دورية لتقييم امتثالها للمتطلبات القانونية والغير القانونية وتحدد سجلاتها" احتلتا المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.962 وانحراف معياري على التوالي 0.757، 0.737 ، وهو ما يشير إلى اتجاه الباحثين إلى الموافقة على هاتين الفقرتين لأن متوسطهما الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لهما.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

ويتضح لنا مما سبق اتجاه الباحثين إلى الموافقة على بعد الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي في مؤسسات عينة الدراسة لأن متوسطه الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، ويبين لنا التطبيق المرتفع لهذا البعد لأن متوسطه الحسابي 4.06 أكبر من 3.5، كما أن انحرافه المعياري 0.617 يبين وجود اتفاق وانسجام في آراء أفراد العينة.

5- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة:

تضمن بعد مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة ثلاثة فقرات كما بينها الجدول التالي:

الجدول رقم 33: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة

الفقرة	المقياس	1	2	3	4	5	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى التطبيق
1	التكرار	1	3	22	87	22	3.93	0.693	3	مرتفع
	النسبة	0.7	2.2	16.3	64.4	16.3				
2	التكرار	2	1	30	81	21	4.01	0.738	2	مرتفع
	النسبة	1.5	0.7	22.2	60	15.6				
3	التكرار	2	1	34	85	13	4.10	0.711	1	مرتفع
	النسبة	1.5	0.7	25.2	63	9.6				
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					4.01	0.626	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

نلاحظ في الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تتراوح بين 3.93 و4.10 وانحرافاتها المعيارية بين 0.693 و0.738 ، والتي نوضحها فيما يلي:

— الفقرة الثالثة المتمثلة في "تحتوي مخرجات مراجعة الإدارة على القرارات والأفعال الممكنة لتحسين سياسة وأهداف الجودة والبيئة والصحة" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.711، وهو ما يشير إلى اتجاه الباحثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها.

— الفقرة الثانية المتمثلة في "تتوافق مخرجات مراجعة الإدارة مع التزام المؤسسة بالتحسين المستمر" احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.01 وانحراف معياري 0.738 ، وهو ما يشير إلى اتجاه الباحثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها.

— الفقرة الأولى المتمثلة في "تراجع الإدارة العليا نظام الإدارة المتكامل على فترات محددة لضمان استمرار ملاءمته وكفائته وفعالته" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.693 ، وهو ما يشير إلى اتجاه الباحثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها.

ويتضح لنا مما سبق اتجاه الباحثين إلى الموافقة على بعد مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة في مؤسسات عينة الدراسة لأن متوسطه الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، ويبين لنا التطبيق المرتفع لهذا البعد لأن متوسطه الحسابي 4.01 أكبر من 3.5، كما أن انحرافه المعياري 0.626 يبين وجود اتفاق وانسجام في آراء أفراد العينة.

ويمكننا تلخيص أبعاد القسم الثاني كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم 34: ملخص نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد القسم الثاني

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	مستوى التطبيق
X1	4.08	0.623	2	مرتفع
X2	4.09	0.692	1	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

مرتفع	4	0.666	4.03	X3
مرتفع	3	0.617	4.06	X4
مرتفع	5	0.626	4.01	X5
مرتفع	/	0.585	4.05	X

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول السابق يتبين لنا اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على القسم الثاني للاستبيان المتمثل في واقع نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة في مؤسسات عينة الدراسة لأن متوسطه الحسابي 4.05 يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، ويبين لنا كذلك التطبيق المرتفع لهذا القسم لأنه أكبر من 3.5، كما أن انحرافه المعياري 0.585 يبين وجود اتفاق وانسجام في آراء أفراد العينة، كما نلاحظ أيضا أن بعد تخطيط نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة احتل المرتبة الأولى ثم بعد سياسة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة جاء في المرتبة الثانية وبعدها بعد الفحص، الإجراء التصحيحي والوقائي في المرتبة الثالثة وفي المرتبة الرابعة بعد تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل ثم في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد القسم الثالث من الاستبيان

سنتناول في هذا المطلب نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لاتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد القسم الثالث من الاستبيان المتمثل في واقع الأداء البشري في مؤسسات عينة الدراسة، بحيث نتناول في البداية بعد القدرة والدافعية ثم بعد الانضباط والسلوك ونختتم ببعده النتائج.

1- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد القدرة والدافعية:

سنتطرق لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده القدرة والدافعية والذي تضمن خمس فقرات كما يوضحها الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

الجدول رقم 35: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد القدرة والدافعية

الفقرة	المقياس	1	2	3	4	5	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى	
1	التكرار	1	7	26	92	9	3.75	0.688	3	مرتفع	
	النسبة	0.7	5.2	19.3	68.1	6.7					
2	التكرار	0	9	17	92	17	3.87	0.710	1	مرتفع	
	النسبة	0	6.7	12.6	68.1	12.6					
3	التكرار	3	12	27	68	25	3.74	0.938	4	مرتفع	
	النسبة	2.2	8.9	20	50.4	18.5					
4	التكرار	1	6	22	90	16	3.84	0.711	2	مرتفع	
	النسبة	0.7	4.4	16.3	66.7	11.9					
5	التكرار	2	10	28	78	17	3.73	0.832	5	مرتفع	
	النسبة	1.5	7.4	20.7	57.8	12.6					
مرتفع		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					3.78	0.605	/		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ في الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد القدرة والدافعية تتراوح بين 3.73 و 3.87 وانحرافاتها المعيارية بين 0.688 و 0.938 ، والتي نوضحها فيما يلي:

— الفقرة الثانية المتمثلة في " يمتلك العاملون المعارف اللازمة لإنجاز الأعمال " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.710، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين المستوى المرتفع لها.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

— الفقرة الرابعة المتمثلة في "لدى العاملين المعرفة الكاملة بالأدوار والوظائف التي يقومون بها" احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.711، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين المستوى المرتفع لها.

— الفقرة الأولى المتمثلة في "يملك العاملون القدرات المناسبة لطبيعة العمل" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 0.688، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين المستوى المرتفع لها.

— الفقرة الثالثة المتمثلة في "يملك العاملون المهارات الكافية لإنجاز الأعمال" احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 0.938، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين المستوى المرتفع لها.

— الفقرة الخامسة المتمثلة في "تتوفر الرغبة لدى العاملين في إنجاز أعمالهم" احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.832، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين المستوى المرتفع لها.

ويتضح لنا مما سبق اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على بعد القدرة والدافعية في مؤسسات عينة الدراسة لأن متوسطه الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، ويبين لنا المستوى المرتفع لهذا البعد لأن متوسطه الحسابي 3.78 أكبر من 3.5، كما أن انحرافه المعياري 0.605 يبين وجود اتفاق وانسجام في آراء أفراد العينة.

2- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الانضباط والسلوك:

سنتناول نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعدها الانضباط والسلوك والذي تضمن أربع فقرات كما يوضحها الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

الجدول رقم 36: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الانضباط والسلوك

الفقرة	المقياس	1	2	3	4	5	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	التكرار	1	8	14	84	28	3.96	0.786	2	مرتفع
	النسبة	0.7	5.9	10.4	62.2	20.7				
2	التكرار	0	7	14	75	39	4.08	0.773	1	مرتفع
	النسبة	0	5.2	10.4	55.6	28.9				
3	التكرار	1	10	22	66	36	3.93	0.891	3	مرتفع
	النسبة	0.7	7.4	16.3	48.9	26.7				
4	التكرار	0	7	25	79	24	3.89	0.750	4	مرتفع
	النسبة	0	5.2	18.5	58.5	17.8				
							3.96	0.633	/	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام										

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ في الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الانضباط والسلوك تتراوح بين 4.08 و3.89 وانحرافاتها المعيارية بين 0.750 و0.891 ، والتي نوضحها فيما يلي:

— الفقرة الثانية المتمثلة في " يلتزم العاملون بالأوقات الرسمية للعمل ولا يتغيبون إلا للضرورة القصوى " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.773، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين المستوى المرتفع لها.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

— الفقرة الأولى المتمثلة في "يحرص العاملون على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات" احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.786، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين المستوى المرتفع لها.

— الفقرة الثالثة المتمثلة في "يتعاون العاملون مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.891، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين المستوى المرتفع لها.

— الفقرة الرابعة المتمثلة في "يتجنب العاملون خلق مشاكل في مكان العمل" احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.750، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين المستوى المرتفع لها.

ويتضح لنا مما سبق اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على بعد الانضباط والسلوك في مؤسسات عينة الدراسة لأن متوسطه الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، ويبين لنا المستوى المرتفع لهذا البعد لأن متوسطه الحسابي 3.96 أكبر من 3.5، كما أن انحرافه المعياري 0.633 يبين وجود اتفاق وانسجام في آراء أفراد العينة.

3- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد النتائج في الأداء البشري:

سنتطرق لنتائج التحليل الوصفي الإحصائي لبعدها النتائج في الأداء البشري والذي يتشكل من أربع فقرات كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 37: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد النتائج في الأداء البشري

الفقرة	المقياس	1	2	3	4	5	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	التكرار	0	6	20	86	23	3.93	0.704	1	مرتفع
	النسبة	0	4.4	14.8	63.7	17				
2	التكرار	1	7	15	89	23	3.93	0.745	1	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

				17	65.9	11.1	5.2	0.7	النسبة	
مرتفع	2	0.763	3.92	23	88	15	8	1	التكرار	3
				17	65.2	11.1	5.9	0.7	النسبة	
مرتفع	3	0.855	3.77	19	81	23	9	1	التكرار	4
				14.1	60	17	6.7	2.2	النسبة	
مرتفع	/	0.650	3.88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ في الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد النتائج تتراوح بين 3.77 و 3.93 وانحرافاتها المعيارية بين 0.704 و 0.855، والتي نوضحها فيما يلي:

- الفقرة الأولى المتمثلة في "يحرص العاملون على إنجاز كمية العمل المطلوبة" والفقرة الثانية المتمثلة في "يحرص العاملون على إنجاز العمل بمستوى الجودة المطلوب" احتلتا المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.704، و 0.745 على التوالي وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هاتين الفقرتين لأن متوسطهما الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين المستوى المرتفع لهما.
- الفقرة الثالثة المتمثلة في "يحرص العاملون على إنجاز العمل في الوقت المحدد" احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.763، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين المستوى المرتفع لها.
- الفقرة الرابعة المتمثلة في "ينجز العاملون عملهم بكفاءة (التقليل من التبذير والأخطاء)" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.855، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين المستوى المرتفع لها.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

ويتضح لنا مما سبق اتجاه الباحثين إلى الموافقة على بعد النتائج في مؤسسات عينة الدراسة لأن متوسطه الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، ويبين لنا المستوى المرتفع لهذا البعد لأن متوسطه الحسابي 3.77 أكبر من 3.5، كما أن انحرافه المعياري 0.650 يبين وجود اتفاق وانسجام في آراء أفراد العينة. ويمكن تلخيص النتائج السابقة في الجدول التالي:

الجدول رقم 38: ملخص نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد القسم الثالث

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	مستوى التطبيق
Y1	3.78	0.605	3	مرتفع
Y2	3.96	0.633	1	مرتفع
Y3	3.88	0.650	2	مرتفع
Y	3.88	0.572	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول السابق يتبين لنا اتجاه الباحثين إلى الموافقة على القسم الثالث للاستبيان المتمثل في واقع الأداء البشري في مؤسسات عينة الدراسة لأن متوسطه الحسابي 3.88 يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، ويبين لنا كذلك المستوى المرتفع لهذا القسم لأنه أكبر من 3.5، كما أن انحرافه المعياري 0.572 يبين وجود اتفاق وانسجام في آراء أفراد العينة، كما نلاحظ أيضا أن بعد الانضباط والسلوك احتل المرتبة الأولى يليه بعد النتائج في المرتبة الثانية وبعدها بعد القدرة والدافعية في المرتبة الثالثة والأخيرة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

سنقوم في هذا المبحث باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، ولقبول أو رفض هذه الفرضيات تم استخدام الانحدار الخطي البسيط وذلك بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب حيث يتطرق المطلب الأول لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية والمطلب الثاني لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية والمطلب الثالث لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الأولى ثم نختبر الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها:

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تتمثل هذه الفرضية في: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة (السياسة، التخطيط، التنفيذ والتشغيل، الفحص، مراجعة الإدارة) على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

سيتم اختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين:

✓ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة (السياسة، التخطيط، التنفيذ والتشغيل، الفحص، مراجعة الإدارة) على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية .

✓ **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة (السياسة، التخطيط، التنفيذ والتشغيل، الفحص، مراجعة الإدارة) على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج كما هو مبين في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

الجدول رقم 39: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
الانحدار	18.266	1	18.266	94.960	0.000 ^b	0.645	0.416
البواقي	25.656	133	0.193				
المجموع	43.922	134					

المصدر: : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والبالغة (94.960) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.84) بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يساوي 0.000^b وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05 وبالتالي فإن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

يتضح من الجدول السابق أيضا أن هناك علاقة ارتباط متوسطة طردية بين متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة من جهة والأداء البشري من جهة أخرى، لأن قيمة معامل الارتباط 0.645 تبين أن إشارته موجبة وقيمه بين 0.5 و0.7. ويتبين أيضا من الجدول أعلاه أثر المتغير المستقل متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على المتغير التابع الأداء البشري أو نسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع في قيمة معامل التحديد R² الذي كانت قيمته 0.416 أي أن ما قيمته 0.416 من التغيرات في الأداء البشري ناتج عن التغير في تطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة.

والجدول التالي يبين اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

الجدول رقم 40: اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط (الفرضية الرئيسية الأولى)

النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	Bêta	T	مستوى الدلالة (sig)
الثابت (A)	1.320	0.266	-	4.969	0.000
معامل الانحدار (B)	0.631	0.065	0.645	9.731	0.000

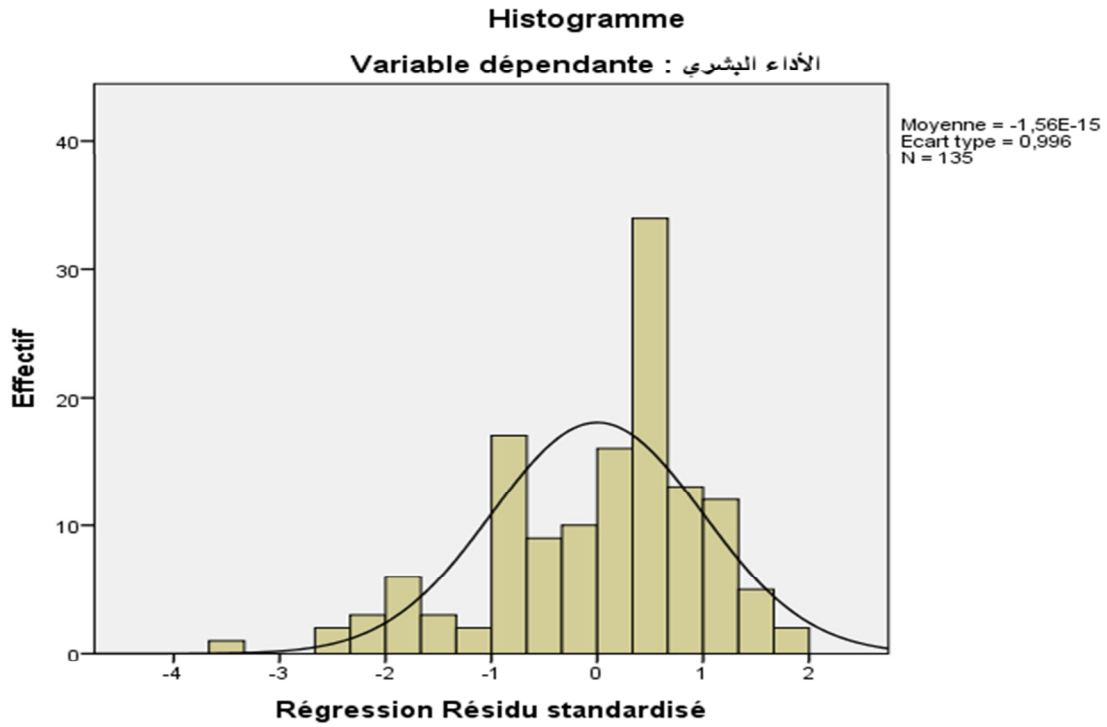
المصدر: : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول السابق أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الشكل $y=1.320+0.631x$ ، وأن معاملات النموذج معنوية (تختلف عن الصفر) لأن مستوى دلالتها يساوي 0.000 أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) 0.631 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة يؤدي إلى زيادة في الأداء البشري بقيمة 0.631.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة (السياسة، التخطيط، التنفيذ والتشغيل، الفحص، مراجعة الإدارة) على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

والشكل التالي يوضح طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي:

الشكل رقم 2: طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضية الرئيسية الأولى)



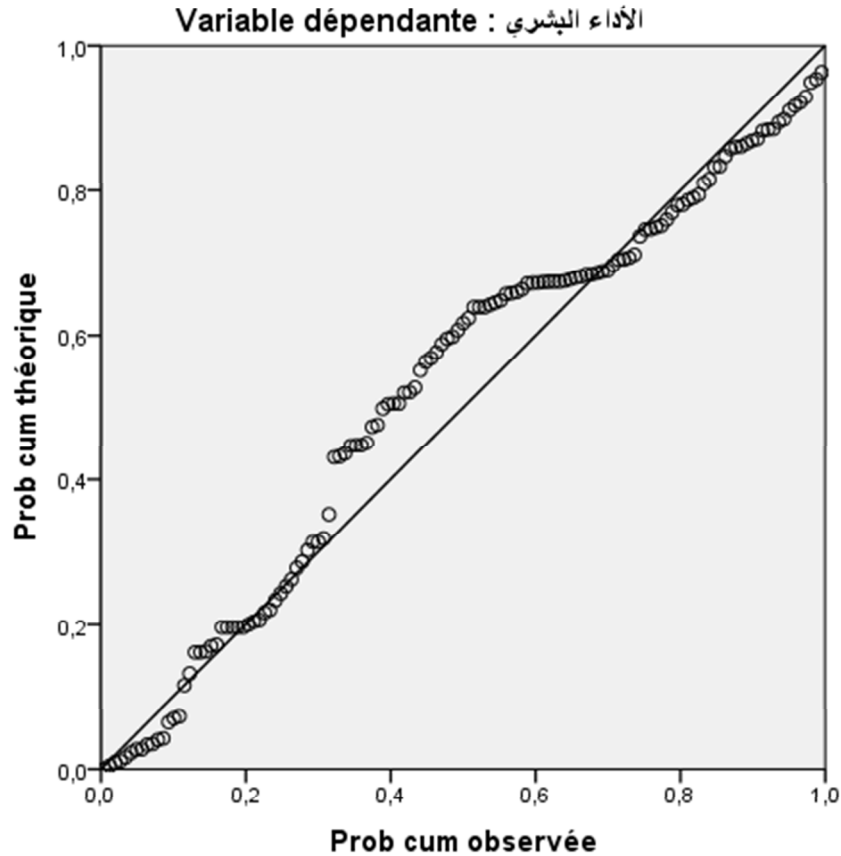
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من الشكل السابق نلاحظ أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

والشكل التالي يدعم الشكل السابق:

الشكل رقم 3: التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية للانحدار (الفرضية الرئيسية الأولى)

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر: : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الشكل أعلاه أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، مما يعني أن البواقي تتبع توزيعا معتدلا أي تتبع التوزيع الطبيعي.

وللتحقق من أثر كل متطلب من متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري، تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى خمس فرضيات فرعية، والتي سوف نتطرق فيما يلي:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

2- اختبار الفرضيات الفرعية :

سيتم اختبار هذه الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تمثل هذه الفرضية في: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق سياسة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

سيتم اختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين:

✓ **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق سياسة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

✓ **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق سياسة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 41: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى (الفرضية الرئيسية الأولى)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الانحدار	12.318	1	12.318	51.841	0.000 ^b	0.530	0.280
البواقي	31.603	133	0.238				
المجموع	43.922	134					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والبالغة (51.841) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.84) بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يساوي 0.000^b وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05 وبالتالي فإن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

يتضح من الجدول السابق أيضا أن هناك علاقة ارتباط متوسطة طردية بين سياسة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة من جهة والأداء البشري من جهة أخرى، لأن قيمة معامل الارتباط 0.530 تبين أن إشارته موجبة وقيمه بين 0.5 و0.7. ويتبين أيضا من الجدول أعلاه أثر المتغير المستقل سياسة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على المتغير التابع الأداء البشري أو نسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع في قيمة معامل التحديد R^2 الذي كانت قيمته 0.280 أي أن ما قيمته 0.280 من التغيرات في الأداء البشري ناتج عن التغير في تطبيق سياسة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة.

والجدول التالي يبين اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم 42: اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى (الفرضية الرئيسية الأولى)

النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	Bêta	T	مستوى الدلالة (sig)
الثابت (A)	1.896	0.279	-	6.803	0.000
معامل الانحدار (B)	0.486	0.068	0.530	7.200	0.000

المصدر: : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول السابق أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الشكل $Y=1.896+0.486x$ ، وأن معاملات النموذج معنوية (تختلف عن الصفر) لأن مستوى دلالتها يساوي 0.000 أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) 0.486 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق سياسة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة يؤدي إلى زيادة في الأداء البشري بقيمة 0.486.

وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لسياسة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تتمثل هذه الفرضية في: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق تخطيط نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

سيتم اختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين:

✓ **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق تخطيط نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

✓ **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق تخطيط نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 43: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية (الفرضية الرئيسية الأولى)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الانحدار	12.914	1	12.914	55.391	0.000 ^b	0.542	0.294
البواقي	31.008	133	0.233				
المجموع	43.922	134					

المصدر: : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والبالغة (55.391) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.84) بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يساوي 0.000^b وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05 وبالتالي فإن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

يتضح من الجدول السابق أيضا أن هناك علاقة ارتباط متوسطة طردية بين تخطيط نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة من جهة والأداء البشري من جهة أخرى، لأن قيمة معامل الارتباط 0.542 تبين أن

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

إشارته موجبة وقيمته بين 0.5 و 0.7. ويتبين أيضا من الجدول أعلاه أثر المتغير المستقل تخطيط نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على المتغير التابع الأداء البشري أو نسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع في قيمة معامل التحديد R^2 الذي كانت قيمته 0.294 أي أن ما قيمته 0.294 من التغيرات في الأداء البشري ناتج عن التغير في تطبيق تخطيط نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة.

والجدول التالي يبين اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم 44: اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية (الفرضية الرئيسية الأولى)

مستوى الدلالة (sig)	T	Bêta	الخطأ المعياري	المعاملات	النموذج
0.000	8.162	-	0.250	2.043	الثابت (A)
0.000	7.443	0.542	0.060	0.448	معامل الانحدار (B)

المصدر: : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول السابق أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الشكل $Y=2.043+0.448x$ ، وأن معاملات النموذج معنوية (تختلف عن الصفر) لأن مستوى دلالتها يساوي 0.000 أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) 0.448 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق تخطيط نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة يؤدي إلى زيادة في الأداء البشري بقيمة 0.448.

وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق تخطيط نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

تمثل هذه الفرضية في: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

سيتم اختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

✓ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لتطبيق تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

✓ H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لتطبيق تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 45: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة (الفرضية الرئيسية الأولى)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الانحدار	16.426	1	16.426	79.455	0.000 ^b	0.612	0.374
البواقي	27.496	133	0.207				
المجموع	43.922	134					

المصدر: : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والبالغة (79.455) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.84) بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يساوي 0.000^b وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05 وبالتالي فإن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

يتضح من الجدول السابق أيضا أن هناك علاقة ارتباط متوسطة طردية بين تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة من جهة والأداء البشري من جهة أخرى، لأن قيمة معامل الارتباط 0.612 تبين أن إشارته موجبة وقيمه بين 0.5 و 0.7 ، ويتبين أيضا من الجدول أعلاه أثر المتغير المستقل تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على المتغير التابع الأداء البشري أو نسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع في قيمة معامل التحديد R^2 الذي كانت قيمته 0.374 أي أن ما قيمته 0.374 من التغيرات في الأداء البشري ناتج عن التغير في تطبيق تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

والجدول التالي يبين اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم 46: اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة (الفرضية الرئيسية الأولى)

مستوى الدلالة (sig)	T	Bêta	الخطأ المعياري	المعاملات	النموذج
0.000	7.314	-	0.241	1.762	الثابت (A)
0.000	8.914	0.612	0.059	0.525	معامل الانحدار (B)

المصدر: : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول السابق أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الشكل $Y=1.762+0.525x$ ، وأن معاملات النموذج معنوية (تختلف عن الصفر) لأن مستوى دلالتها يساوي 0.000 أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) 0.525 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة يؤدي إلى زيادة في الأداء البشري بقيمة 0.525.

وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تمثل هذه الفرضية في: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

سيتم اختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين:

✓ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

✓ H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 48: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة (الفرضية الرئيسية الأولى)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الانحدار	16.742	1	16.742	81.928	0.000	0.617	0.381
البواقي	27.179	133	0.204				
المجموع	43.922	134					

المصدر: : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والبالغة (81.928) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.84) بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يساوي 0.000^b وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05 وبالتالي فإن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

يتضح من الجدول السابق أيضا أن هناك علاقة ارتباط متوسطة طردية بين الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي من جهة والأداء البشري من جهة أخرى، لأن قيمة معامل الارتباط 0.617 تبين أن إشارته موجبة وقيمه بين 0.5 و0.7. ويتبين أيضا من الجدول أعلاه أثر المتغير المستقل الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي على المتغير التابع الأداء البشري أو نسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع في قيمة معامل التحديد R^2 الذي كانت قيمته 0.381 أي أن ما قيمته 0.381 من التغيرات في الأداء البشري ناتج عن التغير في تطبيق الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي.

والجدول التالي يبين اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

الجدول رقم 48: اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة (الفرضية الرئيسية الأولى)

النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	Bêta	T	مستوى الدلالة (sig)
الثابت (A)	1.555	0.260	-	5.987	0.000
معامل الانحدار (B)	0.572	0.063	0.617	9.051	0.000

المصدر: : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول السابق أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الشكل $Y=1.555+0.572x$ ، وأن معاملات النموذج معنوية (تختلف عن الصفر) لأن مستوى دلالتها يساوي 0.000 أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) 0.572 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي يؤدي إلى زيادة في الأداء البشري بقيمة 0.572.

وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

هـ - اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تمثل هذه الفرضية في: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

سيتم اختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين:

- ✓ **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- ✓ **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 49: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة (الفرضية الرئيسية الأولى)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الانحدار	17.233	1	17.233	85.875	0.000	0.626	0.392
البواقي	26.689	133	0.201				
المجموع	43.922	134					

المصدر: : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والبالغة (85.875) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.84) بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يساوي 0.000^b وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05 وبالتالي فإن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

يتضح من الجدول السابق أيضا أن هناك علاقة ارتباط متوسطة طردية بين مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة من جهة والأداء البشري من جهة أخرى، لأن قيمة معامل الارتباط 0.626 تبين أن إشارته موجبة وقيمه بين 0.5 و 0.7. ويتبين أيضا من الجدول أعلاه أثر المتغير المستقل مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على المتغير التابع الأداء البشري أو نسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع في قيمة معامل التحديد R^2 الذي كانت قيمته 0.392 أي أن ما قيمته 0.392 من التغيرات في الأداء البشري ناتج عن التغير في تطبيق مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة.

والجدول التالي يبين اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

الجدول رقم 50: اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة (الفرضية الرئيسية الأولى)

النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	Bêta	T	مستوى الدلالة (sig)
الثابت (A)	1.582	0.251	-	6.305	0.000
معامل الانحدار (B)	0.573	0.062	0626	9.267	0.000

المصدر: : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول السابق أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الشكل $Y=1.582+0.573x$ ، وأن معاملات النموذج معنوية (تختلف عن الصفر) لأن مستوى دلالتها يساوي 0.000 أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) 0.573 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة يؤدي إلى زيادة في الأداء البشري بقيمة 0.573.

وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

سنقوم باختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد المتغير المستقل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة بالنسبة للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل بالمؤسسة، المسمى الوظيفي)، وذلك باختبار الفرضية الرئيسية الثانية والمتمثلة في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل بالمؤسسة، المسمى الوظيفي)

ولإثبات صحة هذه الفرضية سيتم اختبار فرضياتها الفرعية كما يلي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى لمتغير الجنس.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

لاختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

✓ **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى لمتغير الجنس.

✓ **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Test T pour échantillons indépendants) وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 51: نتائج اختبار T لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة بالنسبة لمتغير الجنس

الأبعاد/القسم	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة
بعد سياسة نظام الإدارة المتكامل	ذكر	96	4.057	0.698	0.652	0.516
	أنثى	39	4.134	0.384		
بعد تخطيط نظام الإدارة المتكامل	ذكر	96	4.033	0.739	1.704	0.091
	أنثى	39	4.256	0.536		
بعد تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل	ذكر	96	3.992	0.727	1.132	0.260
	أنثى	39	4.135	0.479		
بعد الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي	ذكر	96	4.029	0.668	1.023	0.308
	أنثى	39	4.149	0.466		
بعد مراجعة الإدارة لنظام	ذكر	96	3.961	0.675	1.478	0.142

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

		0.469	4.136	39	أنثى	الإدارة المتكامل
0.185	1.332	0.642	4.015	96	ذكر	قسم نظام الإدارة المتكامل
		0.400	4.162	39	أنثى	

المصدر: : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل قيم T المحسوبة أقل من T الجدولية (1.97) عند درجة حرية 133 ومستوى معنوية 0.05، كما نلاحظ أن مستويات الدلالة لكل أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة وللقسم ككل أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى لمتغير الجنس.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى لمتغير السن.

سيتم اختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين:

✓ H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى لمتغير السن.

✓ H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى لمتغير السن.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي "F" من خلال استعمال (ANOVA à 1 facteur) وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

الجدول رقم 52: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة بالنسبة لمتغير السن

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد/القسم
0.583	0.653	0.256	3	0.767	بين المجموعات	بعد سياسة نظام الإدارة المتكامل
		0.392	131	51.314	داخل المجموعات	
			134	52.081	الكلية	
0.232	1.448	0.687	3	2.062	بين المجموعات	بعد تخطيط نظام الإدارة المتكامل
		0.475	131	62.200	داخل المجموعات	
			134	64.262	الكلية	
0.187	1.624	0.712	3	2.136	بين المجموعات	بعد تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل
		0.438	131	57.427	داخل المجموعات	
			134	59.563	الكلية	
0.011	3.875	1.390	3	4.171	بين المجموعات	بعد الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي
		0.359	131	46.995	داخل المجموعات	
			134	51.166	الكلية	
0.084	2.264	0.863	3	2.590	بين المجموعات	بعد مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل
		0.381	131	49.945	داخل المجموعات	
			134	52.535	الكلية	
0.119	1.988	0.666	3	1.998	بين المجموعات	قسم نظام الإدارة المتكامل
		0.335	131	43.900	داخل المجموعات	
			134	45.898	الكلية	

المصدر: : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة أكبر من 0.05 باستثناء البعد الرابع المتمثل في الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي حيث أن مستوى دلالاته

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

0.011 أقل من مستوى المعنوية 0.05، غير أن مستوى الدلالة للقسم ككل 0.119 أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى لمتغير السن. ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق في آراء عينة الدراسة حول بعد الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي استخدمنا اختبار LSD المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 53: اختبار LSD للفروق في آراء عينة الدراسة حول بعد الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي نسبة لمتغير السن

السن	أقل من 30	من 30 إلى أقل من 40	من 40 إلى أقل من 50	50 سنة فما فوق
أقل من 30	*****	-0.04695	-0.26961	*0.54762
من 30 إلى أقل من 40	0.04695	*****	-0.22266	*0.59457
من 40 إلى أقل من 50	0.26961	0.22266	*****	*0.81723
50 سنة فما فوق	-0.54762*	-0.59457*	-0.81723*	*****

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن الفروق في آراء عينة الدراسة كانت لصالح الفئات العمرية أقل من 30، من 30 إلى أقل من 40، من 40 إلى أقل من 50 على حساب الفئة العمرية 50 سنة فما فوق حيث كانت الفئة العمرية الثالثة في المرتبة الأولى من حيث الفرق تليها الفئة الثانية ثم الفئة الرابعة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

سيتم اختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

✓ H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

✓ H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي "F" من خلال استعمال (ANOVA à 1 facteur) وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 54: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد/القسم
0.936	0.140	0.056	3	0.167	بين المجموعات	بعد سياسة نظام الإدارة المتكامل
		0.396	131	51.915	داخل المجموعات	
			134	52.081	الكلية	
0.995	0.024	0.012	3	0.035	بين المجموعات	بعد تخطيط نظام الإدارة المتكامل
		0.490	131	64.227	داخل المجموعات	
			134	64.262	الكلية	
0.994	0.028	0.013	3	0.038	بين المجموعات	بعد تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل
		0.454	131	59.526	داخل المجموعات	
			134	59.563	الكلية	
0.638	0.566	0.218	3	0.655	بين المجموعات	بعد الفحص، الإجراءات الوقائي والتصحيحي
		0.386	131	50.511	داخل المجموعات	
			134	51.166	الكلية	
0.959	0.102	0.041	3	0.123	بين المجموعات	بعد مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل
		0.400	131	52.412	داخل المجموعات	
			134	52.535	الكلية	
0.980	0.061	0.021	3	0.064	بين المجموعات	قسم نظام الإدارة المتكامل

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

		0.350	131	45.834	داخل المجموعات
			134	45.898	الكلي

المصدر: : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد وللقسم ككل أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة.

سيتم اختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين:

✓ **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة.

✓ **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي "F" من خلال استعمال (ANOVA à 1 facteur) وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 55: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة بالنسبة لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد/القسم
0.064	2.475	0.931	3	2.793	بين المجموعات	بعد سياسة نظام الإدارة المتكامل
		0.376	131	49.288	داخل المجموعات	
			134	52.081	الكلي	
0.036	2.940	1.351	3	4.054	بين المجموعات	بعد تخطيط نظام الإدارة

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

		0.460	131	60.208	داخل المجموعات	المتكامل
			134	64.262	الكلية	
0.012	3.790	1.585	3	4.756	بين المجموعات	بعد تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل
		0.418	131	54.807	داخل المجموعات	
			134	59.563	الكلية	
0.030	3.063	1.118	3	3.354	بين المجموعات	بعد الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي
		0.365	131	47.812	داخل المجموعات	
			134	51.166	الكلية	
0.176	1.671	0.646	3	1.937	بين المجموعات	بعد مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل
		0.386	131	50.598	داخل المجموعات	
			134	52.535	الكلية	
0.024	3.262	1.064	3	3.191	بين المجموعات	قسم نظام الإدارة المتكامل
		0.326	131	42.707	داخل المجموعات	
			134	45.898	الكلية	

المصدر: : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق في آراء عينة الدراسة حول بعد سياسة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة وبعد مراجعة الإدارة لهذا النظام لأن مستوى دلالاتها أكبر من مستوى المعنوية 0.05، إلا أن هناك فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد التخطيط، التنفيذ والتشغيل، الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي ترجع لسنوات العمل بالمؤسسة، كذلك نفس الشيء بالنسبة لقسم نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة ككل لأن مستوى دلالاتها أقل من مستوى المعنوية 0.05. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة.

ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة استخدمنا اختبار LSD المبين في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

الجدول رقم 56: اختبار LSD للفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة نسبة لسنوات العمل بالمؤسسة

البعد القسم	سنوات العمل بالمؤسسة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فما فوق
X2	أقل من 5 سنوات	*****	0.17304	0.45270*	-0.14512
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-0.17304	*****	0.27966	-0.31817
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	-0.45270*	-0.27966	*****	-0.59783*
	15 سنة فما فوق	0.14512	0.31817	0.59783*	*****
X3	أقل من 5 سنوات	*****	0.13005	0.54764*	-0.12139
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-0.13005	*****	0.41758*	-0.25144
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	-0.54764*	-0.41758*	*****	-0.66902*
	15 سنة فما فوق	0.12139	0.25144	0.66902*	*****
X4	أقل من 5 سنوات	*****	0.11475	0.45073*	-0.11222
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-0.11475	*****	0.33598	-0.22697
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	-0.45073*	-0.33598	*****	-0.56295*
	15 سنة فما فوق	0.11222	0.22697	0.56295*	*****
X	أقل من 5 سنوات	*****	0.11772	0.42943*	-0.11964
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-0.11772	*****	0.31171	-0.23735
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	-0.42943*	-0.31171	*****	-0.54907*

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

سنة				
15 سنة فما فوق	0.11964	0.23735	0.54907*	*****

المصدر: : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة بالنسبة للبعد الثاني تخطيط نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة لصالح الفئتين اللتين لهما سنوات العمل بالمؤسسة أقل من 5 سنوات، و15 سنة فما فوق على حساب الفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة.
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة بالنسبة للبعد الثالث تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة لصالح الفئات التي لها سنوات العمل بالمؤسسة أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات، و15 سنة فما فوق على حساب الفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة.
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة بالنسبة للبعد الرابع الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي لصالح الفئتين اللتين لهما سنوات العمل بالمؤسسة أقل من 5 سنوات، و15 سنة فما فوق على الفئة حساب من 10 إلى أقل من 15 سنة.
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة بالنسبة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة ككل نلاحظ لصالح الفئتين اللتين لهما سنوات العمل بالمؤسسة أقل من 5 سنوات، و15 سنة فما فوق على الفئة حساب من 10 إلى أقل من 15 سنة.
- 5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

سيتم اختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين:

- ✓ H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- ✓ H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي "F" من خلال استعمال (ANOVA à 1 facteur) وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 57: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد/القسم
0.185	1.710	0.657	2	1.315	بين المجموعات	بعد سياسة نظام الإدارة المتكامل
		0.385	132	50.766	داخل المجموعات	
			134	52.081	الكلية	
0.012	4.603	2.095	2	4.189	بين المجموعات	بعد تخطيط نظام الإدارة المتكامل
		0.455	132	60.073	داخل المجموعات	
			134	64.262	الكلية	
0.054	2.993	1.292	2	2.584	بين المجموعات	بعد تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل
		0.432	132	56.980	داخل المجموعات	
			134	59.563	الكلية	
0.008	4.982	1.796	2	3.591	بين المجموعات	بعد الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي
		0.360	132	47.575	داخل المجموعات	
			134	51.166	الكلية	
0.163	1.838	0.712	2	1.423	بين المجموعات	بعد مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل
		0.387	132	51.112	داخل المجموعات	
			134	52.535	الكلية	
0.026	3.739	1.231	2	2.461	بين المجموعات	قسم نظام الإدارة المتكامل
		0.329	132	43.437	داخل المجموعات	
			134	45.898	الكلية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق في آراء عينة الدراسة حول بعد سياسة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة وبعد تنفيذ وتشغيل هذا النظام وبعد مراجعة الإدارة لهذا النظام لأن مستوى دلالاتها أكبر من مستوى المعنوية 0.05، إلا أن هناك فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد التخطيط، الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي وقسم نظام الإدارة المتكامل ككل ترجع للمسمى الوظيفي، لأن مستوى دلالاتها أقل من مستوى المعنوية 0.05. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة استخدمنا اختبار LSD المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 58: اختبار LSD للفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة نسبة للمسمى الوظيفي

إداري	رئيس مصلحة	رئيس قسم	المسمى الوظيفي	البعد/ القسم
0.26745	045330*	*****	رئيس قسم	X2
-0.18585	*****	-045330*	رئيس مصلحة	
*****	0.18585	-0.26745	إداري	
0.22768	0.42125*	*****	رئيس قسم	X4
-0.19356	*****	-0.42125*	رئيس مصلحة	
*****	0.19356	-0.22768	إداري	
0.17575	0.34880*	*****	رئيس قسم	X
-0.17304	*****	-0.34880*	رئيس مصلحة	

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

*****	0.17304	-0.17575	إداري	
-------	---------	----------	-------	--

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن الفروق في آراء عينة الدراسة كانت لصالح فئة رئيس قسم على حساب فئة رئيس مصلحة بالنسبة للبعد الثاني والبعد الرابع في نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة، ونفس الشيء بالنسبة لهذا النظام.

وبناء على ما سبق فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل بالمؤسسة، المسمى الوظيفي)، لأن هناك ثلاثة فرضيات فرعية تم إثبات صحتها من خمسة فرضيات فرعية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية

سنقوم باختبار الفروق بين في آراء عينة الدراسة حول أبعاد المتغير الأداء البشري بالنسبة للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل بالمؤسسة، المسمى الوظيفي)، وذلك باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والمتمثلة في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل بالمؤسسة، المسمى الوظيفي)

لإثبات صحة هذه الفرضية سيتم اختبار فرضياتها الفرعية كما يلي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى لمتغير الجنس.

سيتم اختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين:

✓ H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى لمتغير الجنس.

✓ H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى لمتغير الجنس.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Test T pour échantillons indépendants) وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 59: نتائج اختبار T لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري بالنسبة لمتغير الجنس

الأبعاد/القسم	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة
بعد القدرة والدافعية	ذكر	96	3.741	0.639	1.314	0.191
	أنثى	39	3.892	0.502		
بعد الانضباط والسلوك	ذكر	96	3.927	0.636	1.140	0.257
	أنثى	39	4.064	0.624		
بعد النتائج	ذكر	96	3.830	0.697	1.640	0.103
	أنثى	39	4.032	0.497		
قسم الأداء البشري	ذكر	96	3.833	0.605	1.506	0.134
	أنثى	39	3.996	0.469		

المصدر: : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل قيم T المحسوبة أقل من T الجدولية (1.97) عند درجة حرية 133 ومستوى معنوية 0.05، كما نلاحظ أن مستويات الدلالة لكل أبعاد الأداء البشري وللقسم ككل أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى لمتغير الجنس.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى لمتغير السن.

سيتم اختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين:

✓ H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى لمتغير السن.

✓ H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى لمتغير السن.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي "F" من خلال استعمال (ANOVA à 1 facteur) وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 60: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري بالنسبة لمتغير السن

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد/القسم
0.459	0.869	0.319	3	0.958	بين المجموعات	بعد القدرة والدافعية
		0.367	131	48.133	داخل المجموعات	
			134	49.090	الكلية	
0.291	1.260	0.503	3	1.510	بين المجموعات	بعد الانضباط والسلوك
		0.400	131	52.340	داخل المجموعات	
			134	53.850	الكلية	
0.547	0.711	0.303	3	0.909	بين المجموعات	بعد النتائج
		0.426	131	55.800	داخل المجموعات	
			134	56.708	الكلية	
0.401	0.987	0.324	3	0.971	بين المجموعات	قسم الأداء البشري
		0.328	131	42.951	داخل المجموعات	

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

			134	43.922	الكلبي	
--	--	--	-----	--------	--------	--

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد وللقسم ككل أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى لمتغير السن.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

سيتم اختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين:

✓ **H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

✓ **H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي "F" من خلال استعمال (ANOVA à 1 facteur) وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 61: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد/القسم
0.384	1.024	0.375	3	1.125	بين المجموعات	بعد القدرة والدافعية
		0.366	131	47.966	داخل المجموعات	
			134	49.090	الكلبي	
0.800	0.335	0.137	3	0.410	بين المجموعات	بعد الانضباط والسلوك
		0.408	131	53.440	داخل المجموعات	

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

			134	53.850	الكلي	
0.521	0.756	0.322	3	0.965	بين المجموعات	بعد النتائج
		0.426	131	55.743	داخل المجموعات	
			134	56.708	الكلي	
0.808	0.324	0.108	3	0.324	بين المجموعات	قسم الأداء البشري
		0.333	131	43.598	داخل المجموعات	
			134	43.922	الكلي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد وللقسم ككل أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة.

سيتم اختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين:

✓ H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة .

✓ H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي "F" من خلال استعمال (ANOVA à 1 facteur) وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

الجدول رقم 62: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري بالنسبة لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد/القسم
0.020	3.395	1.180	3	3.541	بين المجموعات	بعد القدرة والدافعية
		0.348	131	45.549	داخل المجموعات	
			134	49.090	الكلية	
0.667	0.523	0.213	3	0.638	بين المجموعات	بعد الانضباط والسلوك
		0.406	131	53.212	داخل المجموعات	
			134	53.850	الكلية	
0.094	2.178	0.898	3	2.694	بين المجموعات	بعد النتائج
		0.412	131	54.014	داخل المجموعات	
			134	56.708	الكلية	
0.103	2.105	0.673	3	2.020	بين المجموعات	قسم الأداء البشري
		0.320	131	41.902	داخل المجموعات	
			134	43.922	الكلية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق في آراء عينة الدراسة حول بعد الانضباط والسلوك وبعد النتائج وقسم الأداء البشري ككل لأن مستوى دلالاتها أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة. إلا أن هناك فروق في آراء عينة الدراسة حول بعد القدرة والدافعية لأن مستوى دلالاته أقل من مستوى المعنوية 0.05.

ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق في آراء عينة الدراسة حول بعد القدرة والدافعية استخدمنا اختبار LSD المبين في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

الجدول رقم 63: اختبار LSD للفروق في آراء عينة الدراسة حول بعد القدرة والدافعية نسبة لسنوات العمل بالمؤسسة

0.13090	0.55101*	0.09317	*****	أقل من 5 سنوات	Y1
0.03773	0.45784*	*****	-0.09317	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
-0.42011*	*****	-0.45784*	-0.55101*	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
*****	0.42011*	-0.03773	-0.13090	15 سنة فما فوق	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ في الجدول أعلاه أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الفئات التي لها سنوات العمل بالمؤسسة أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات، و15 سنة فما فوق على حساب الفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

سيتم اختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين:

✓ H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

✓ H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي "F" من خلال استعمال (ANOVA à 1 facteur) وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

الجدول رقم 64: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد/القسم
0.377	0.982	0.360	2	0.720	بين المجموعات	بعد القدرة والدافعية
		0.366	132	48.370	داخل المجموعات	
			134	49.090	الكلية	
0.588	0.533	0.216	2	0.432	بين المجموعات	بعد الانضباط والسلوك
		0.405	132	53.418	داخل المجموعات	
			134	53.850	الكلية	
0.363	1.020	0.431	2	0.863	بين المجموعات	بعد النتائج
		0.423	132	55.845	داخل المجموعات	
			134	56.708	الكلية	
0.476	0.746	0.246	2	0.491	بين المجموعات	قسم الأداء البشري
		0.349	132	43.431	داخل المجموعات	
			134	43.922	الكلية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد وللقسم ككل أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل بالمؤسسة، المسمى الوظيفي).

خلاصة الفصل الثالث

توصلنا في هذا الفصل إلى ما يلي:

اتجاه الباحثين في مؤسسات عينة الدراسة إلى الموافقة على القسم الثاني من الاستبيان واقع نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة لأن متوسطه الحسابي يساوي 4.05 والذي يبين أيضا التطبيق المرتفع لهذا القسم، أما من ناحية ترتيب أبعاد هذا القسم فقد احتل بعد التخطيط المرتبة الأولى بمتوسط 4.09 ثم بعد السياسة في المرتبة الثانية بمتوسط 4.08 ثم بعد الفحص في المرتبة الثالثة بمتوسط 4.06 ثم بعد التنفيذ والتشغيل في المرتبة الرابعة بمتوسط 4.03 ثم بعد مراجعة الإدارة في المرتبة الخامسة بمتوسط 4.01.

اتجاه الباحثين في مؤسسات عينة الدراسة إلى الموافقة على القسم الثالث من الاستبيان واقع الأداء البشري لأن متوسطه الحسابي يساوي 3.88 والذي يبين أيضا التطبيق المرتفع لهذا القسم، أما من ناحية ترتيب أبعاد هذا القسم فقد احتل بعد الانضباط والسلوك المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.96 ثم بعد النتائج في المرتبة الثانية بمتوسط 3.88 ثم بعد القدرة والدافعية في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.78.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية بمقدار معامل الانحدار B يساوي 0.631، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة يؤدي إلى زيادة في الأداء البشري بقيمة 0.631.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية، بحيث أن بعد مراجعة الإدارة احتل المرتبة الأولى من حيث التأثير على الأداء البشري بمقدار معامل الانحدار B يساوي 0.573، ثم بعد الفحص في المرتبة الثانية لأن معامل الانحدار B يساوي 0.572، ثم بعد التنفيذ والتشغيل في المرتبة الثالثة لأن معامل الانحدار B يساوي 0.525، ثم بعد السياسة في المرتبة الرابعة لأن معامل الانحدار B يساوي 0.486، ثم بعد التخطيط في المرتبة الخامسة لأن معامل الانحدار B يساوي 0.448.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس، السن والمستوى التعليمي، بينما توجد فروق في آراء عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية: سنوات العمل بالمؤسسة، المسمى الوظيفي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل بالمؤسسة، المسمى الوظيفي.

خاتمة

خاتمة:

تعمل المؤسسات الصناعية الجزائرية كغيرها من المؤسسات الصناعية في دول أخرى في بيئة تتسم بالمنافسة والانفتاح على الأسواق الدولية مما أوجب عليها تحسين طرق تسييرها في شتى المجالات لتطوير أدائها، ولعل من بين أهم الأساليب الإدارية الحديثة الأكثر استعمالاً من طرف هذه المؤسسات الصناعية هي مواصفات أنظمة الإيزو الإدارية كنظام إدارة الجودة ISO9001، نظام الإدارة البيئية ISO14001، بالإضافة لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001 الصادر عن المعهد البريطاني للتقييس، وقد شهدت هذه الأنظمة تعديلات بإصدار نسخ جديدة وذلك لتوضيحها أكثر ولتسهيل التكامل بينها في شكل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة، والذي حققت المؤسسات بتطبيقه العديد من الفوائد في مجالات عديدة أدت إلى تحسين أدائها.

كما أن انتقال الاقتصاد إلى مرحلة اقتصاد المعرفة الذي أصبحت فيه قيمة المؤسسات بما تملكه من مهارات وخبرات ومعارف، مما فرض على هذه المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية لتحسين مهاراتها وخبراتها ومعارفها والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء البشري لها. لذا هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج يمكن تقسيمها إلى نتائج نظرية ونتائج تطبيقية كما يلي:

1- النتائج النظرية:

تتمثل هذه النتائج في النقاط التالية:

- نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة هو وضع وتنفيذ والحفاظ على نظام إدارة متكامل يتوافق مع مواصفات أنظمة إدارة الجودة، الإدارة البيئية وإدارة الصحة والسلامة المهنية بحيث يتم تنفيذ المتطلبات المشتركة والغير مشتركة بين هذه الأنظمة بطريقة متناسقة ومكملة لبعضها البعض في جميع إجراءاته. وبتطبيق المؤسسة لهذا النظام تتمكن من تلبية احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصلحة ذات الصلة بها.
- يمر تطبيق نظام الإدارة المتكامل بمجموعة من الخطوات المبنية على أساس عجلة ديمينج تتمثل في السياسة، التخطيط، التنفيذ والتشغيل، الفحص ومراجعة الإدارة.
- ينتج عن تطبيق نظام الإدارة المتكامل العديد من الفوائد تتمثل في الاتساق، التبسيط، الكفاءة، مشاركة وإشراك جميع الأفراد، تحسين الأداء في كل المجالات، وهناك من يقسم هذه الفوائد إلى فوائد داخلية وأخرى خارجية.
- الأداء البشري هو عبارة عن التفاعل بين السلوك والإنجاز، بحيث أن السلوك يقود الأداء لإنجاز معين تتحكم فيه القدرة والرغبة باعتبارهما محددات داخلية لهذا الأداء والعديد من المحددات الخارجية.

- الأداء له مستويات وأنواع تحدد حسب معايير محددة والتي نجد فيها أن الأداء البشري ينتمي للبيئة الداخلية للمؤسسة حسب معيار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لها.
- يوجد العديد من مداخل تحسين الأداء البشري كإعادة الهندسة، التحسين المستمر، المقارنة المرجعية، إدارة الجودة الشاملة، وصلب موضوع البحث مدخل نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة من خلال اهتمامه بمشاركة الأفراد، وتحديد الكفاءات المطلوبة، والتدريب في متطلبات مواصفات هذا النظام، والذي ينجم عن تطبيقه العديد من الفوائد التي من أهمها تحسين الأداء البشري.

2- النتائج التطبيقية:

تتمثل هذه النتائج في النقاط التالية:

- اتجاه آراء عينة الدراسة إلى الموافقة على القسم الثاني من الاستبيان واقع نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة لأن متوسطه الحسابي يساوي 4.05، أما من ناحية ترتيب أبعاد هذا القسم فقد احتل بعد التخطيط المرتبة الأولى بمتوسط 4.09 ثم بعد السياسة في المرتبة الثانية بمتوسط 4.08 ثم بعد الفحص في المرتبة الثالثة بمتوسط 4.06 ثم بعد التنفيذ والتشغيل في المرتبة الرابعة بمتوسط 4.03 ثم بعد مراجعة الإدارة في المرتبة الخامسة بمتوسط 4.01.
- اتجاه آراء عينة الدراسة إلى الموافقة على القسم الثالث من الاستبيان واقع الأداء البشري لأن متوسطه الحسابي يساوي 3.88، أما من ناحية ترتيب أبعاد هذا القسم فقد احتل بعد الانضباط والسلوك المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.96 ثم بعد النتائج في المرتبة الثانية بمتوسط 3.88 ثم بعد القدرة والدافعية في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.78.
- تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري بمقدار معامل الانحدار (B) 0.631، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة يؤدي إلى زيادة في الأداء البشري بقيمة 0.631.
- تم إثبات صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق كل متطلب (بعد) من متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري، بحيث أن متطلب مراجعة الإدارة احتل المرتبة الأولى من حيث التأثير على الأداء البشري بمقدار معامل الانحدار B يساوي 0.573، ثم متطلب الفحص في المرتبة الثانية لأن معامل الانحدار B يساوي 0.572، ثم متطلب التنفيذ والتشغيل في المرتبة الثالثة لأن معامل الانحدار B يساوي 0.525، ثم متطلب السياسة في المرتبة الرابعة لأن معامل الانحدار B يساوي 0.486، ثم متطلب التخطيط في المرتبة الخامسة لأن معامل الانحدار B يساوي 0.448.

- تم إثبات صحة الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس، السن، المستوى التعليمي.
- تم إثبات عدم صحة الفرضيتين الفرعيتين الرابعة والخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى للمتغيرات الشخصية: سنوات العمل بالشركة، المسمى الوظيفي، وعليه تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية المتمثلة في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل بالشركة، المسمى الوظيفي.
- تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء البشري تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل بالشركة، المسمى الوظيفي.

الاقتراحات:

- من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- تحفيز المؤسسات الصناعية الجزائرية المطبقة لإحدى نظم الإيزو (نظام إدارة الجودة ISO9001، أو نظام الإدارة البيئية ISO14001، أو نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001) على تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة.
- ضرورة حصول المؤسسات الصناعية الجزائرية على شهادات الإصدارات الجديدة لنظام إدارة الجودة ISO9001:2015 ونظام الإدارة البيئية ISO14001:2015 وخاصة مع إصدار مواصفة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001:2018 وذلك لتسهيل التكامل بينها لأنها تحتوي على نفس البنية (بنية المستوى العالي) ونفس المتطلبات الرئيسية.
- يجب توفر التزام قوي من طرف الإدارة العليا لإنجاح تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة.
- تحسيس المسؤولين في المؤسسات الصناعية الجزائرية بأهمية تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة أفضل من تطبيق كل نظام لوحده (نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية).
- ضرورة توفر الإرادة والاستمرارية في تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة.

- يجب دمج نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة في الوظائف الأساسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية.
- يجب على المؤسسات الصناعية الجزائرية تكوين عمالها وتدريبهم وتوعيتهم باستمرار من أجل إنجاح تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة.
- منح حوافز ومزايا للمؤسسات الصناعية الجزائرية المطبقة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة.
- ضرورة إنشاء بنك للمعلومات على مستوى وزارة الصناعة أو المعهد الجزائري للتقييس تتوفر لديه معلومات حول كل المؤسسات المطبقة للنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة، بحيث وجدنا أن البعض من المؤسسات المطبقة لهذا النظام ليست موجودة بالقائمة التي تم إرسالها لنا من طرف وزارة الصناعة.
- ضرورة توعية المسيرين في المؤسسات الصناعية الجزائرية بأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على تحسين أداء المؤسسة بصفة عامة وأثره كمدخل لتحسين أدائها البشري بصفة خاصة.
- تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا والعاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية لما له من أثر في تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة وفي تحسين الأداء البشري.
- يجب التركيز على تحفيز العاملين ماديا ومعنويا لتطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والذي يزيد من دافعيتهم للعمل ويؤدي إلى تحسين أدائهم.
- توسيع ثقافة العمل بروح الفريق كحافز معنوي لإنجاح تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة وتحسين الأداء البشري.

آفاق الدراسة:

بعد القيام بهذه الدراسة نقترح المواضيع التالية:

- دور تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة.
- تقييم فعالية نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على تحسين أداء المؤسسة.

المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير، عمان، الأردن، 2013.
- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013.
- أحمد محمد غنيم، المدخل الياباني للتحسين المستمر KAIZEN ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2009.
- بوالشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، ط1، دار الأيام، عمان، الأردن، 2015.
- مخيمر عبد العزيز وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000.
- جوزيف كيلادا، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ط1، مديرية النشر الجامعية، قلمة، الجزائر، 2004.
- حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1998.
- خالد احمد سلامة الصرايرة، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2010.
- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
- خضر مصباح الطيطي، إدارة وصناعة الجودة، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2011.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- زويلف مهدي، إدارة الأفراد، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2003.
- سعود بن محمد النمر، السلوك الإداري، ط1، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1990.
- سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة - الفلسفة ومدخل العمل -، دار المناهج، عمان، الأردن، 2010.
- سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، ط1، الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015.

- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 و10011، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999.
- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- صلاح الدين حسن السيسي، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات- إستراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011.
- عبد الرحمن توفيق، تقييم الأداء -المبادئ-الأدوات-المهارات، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 2011.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة (معايير الايزو)، ط1، دار المعترز، عمان، الأردن، 2015.
- علي السلمي، تطوير وتحديد أداء المنظمات، دار قباء، القاهرة، مصر، 1998.
- عمر بن لخضر خلفاوي، التنمية المستدامة للمنظمات جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية، ط1، دار الأيام، عمان، الأردن، 2016.
- فتحي احمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
- مؤمن سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2006.
- فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001.
- قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006.
- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
- مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2015.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، ط4، دار وائل، عمان، الأردن، 2009.
- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر، 2007.
- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- محمد صلاح الدين عباس، نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية العالمية أيزو 14000، ط2، دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر، 2006.

- محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة - مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009
- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000/ISO14000، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2002.
- محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.
- محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، مصر، 2014.
- مدثر حماد الشيخ التجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين - دراسة تطبيقية-، ط1، الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015.
- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008.
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط3، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005.
- مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2016.
- مصطفى يوسف كافي، إدارة أنظمة الأمن والسلامة المهنية والصحية، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2014.
- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إعادة هندسة عمليات التشغيل، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002.
- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جرير، عمان، الأردن، 2007.
- نجم العزاوي وعبد الله حكمت النقرار، إدارة البيئة - نظم ومتطلبات 14000-، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.
- نجم العزاوي، المدخل الإداري والمعلوماتي - نظم ومتطلبات وتطبيقات-، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2015.
- نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2010.
- نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة، عمان، الأردن، 2015.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2008.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.

ب- الرسائل والأطروحات:

- أشرف السيد عبد الباري، نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين بشركات البترول (بالتطبيق على قطاع المشتريات الخارجية)، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2005.
- باكيناز عزت بركة، المقارنة المرجعية كأداة لتحقيق الجودة الشاملة مع التطبيق على قطاع الصحة في مصر، أطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة، مصر، 2002.
- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال المسيلة CLP منطقة سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007/2006.
- بوحديد ليلي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة -باتنة-، أطروحة دكتوراه ل.م.د، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة-، 2015/2014.
- دينا حسن متولي مجاهد، إعادة هندسة عمليات التشغيل كمدخل لتطوير الشركات المصرية (دراسة تطبيقية على شركة نسيان)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها، القاهرة، مصر، 2011.
- زهواني رضا، دراسة وتحليل التكاليف البيئية ودورها في قياس وتقييم مستوى الأداء البيئي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة المنشآت الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015.
- سعود عوض سعود الصقر، مستوى فاعلية إجراءات دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن وأثره على مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2014.
- صالح علي محسن المدحجي، الخيار التكاملي لبناء نظامي إدارة الجودة والبيئة وفقا للمواصفتين القياسيتين الدوليتين ISO 9001 & ISO 14001 -دراسة حالة في شركة عدن للحديد-، أطروحة دكتوراه، جامعة St Clements العالمية، 2012.
- عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة دكتوراه، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، المركز الاستشاري البريطاني، 2010.
- لعلى بوكميش، فعالية تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة (ISO 9000) في المؤسسات الجزائرية -دراسة ميدانية للمؤسسات الحائزة على شهادة الايزو-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، 2005.

ج- المقالات والملتقيات:

- أحمد بوراس ومصباح عائشة، دور تقييم الأداء في تفعيل مردودية الفرد والمؤسسة، الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -الواقع والتحديات-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قلمة، 28 و29 أفريل 2008.
- أحمد علي حسين، إدارة السلامة والصحة المهنية وإنتاجية العاملين العلاقة والأثر - دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للمصافي الشمالية مصفي بيجي، محافظة صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 5، العدد 16، 2009.
- براهيم براهيم وقرين العيد، واقع إجراءات السلامة المهنية والمناخ التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعمال (دراسة ميدانية)، حوليات جامعة الجزائر1، ج 1، العدد 30، 2016.
- بوخاري محمد، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي للأستاذ في المدرسة الجزائرية- دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية-، مجلة آفاق العلوم، جامعة الجلفة، ج 1، العدد 8، 2017.
- خبابة عبد الله وبعجي سعاد، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، الواقع والتحديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قلمة، 28-29 أفريل 2008.
- زهرة عبد محمد الشمري، تقويم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفة الدولية OHSAS 18001:2007 - دراسة حالة في مصنع المأمون/الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 15، العدد 53، 2009.
- سارة بن الشيخ ورشيد مناصرية، أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (حاسي مسعود)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 09، 2016.
- سامي علي أبو الروس وخالد ماضي أبو ماضي، مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين-دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة-، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، فلسطين، المجلد 19، العدد 1، يناير 2011.
- سحرء أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي -دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 36، 2013.

- شادي فاطمة ومجاهدي الطاهر، فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية —دراسة ميدانية: مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي بولاية ورقلة (غودجا)، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، جامعة الجلفة، المجلد 1، العدد 15، 2016.
- شريفة رفاع وآخرون، دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الاجتماعية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 8، 2015.
- صباح مجيد النجار ونداء صالح مهدي، تقييم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفة OHSAS 18001 — دراسة حالة في شركة مصافي الوسط في الدورة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 19، العراق، العدد 74، 2013.
- عامر علي حسين العطوي وإسراء قاسم ياسين، دور الروابط التنظيمية والمجتمعية في تعزيز قراري المشاركة والأداء —دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية توزيع الكهرباء الديوانية، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 7، العدد 1، 2017.
- عبد الصمد نجوى وطلال محمد مفضي بطاينة، الإدارة البيئية للمنشآت الصناعية كمدخل حديث للتميز التنافسي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8 و 9 مارس 2005.
- عبد الفتاح بو خمخم، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 17/15 ديسمبر 2012.
- عبد الفتاح بوخمخم وعزالدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية — دراسة بمركب المحارف والرافعات (CPG)-قسنطينة-، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة 2، العدد 6، 2010.
- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية —مفهوم وتقييم-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 1، نوفمبر 2011.
- عطوات سلمى وآخرون، أثر تبني الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لعينة من رؤساء المصالح في قطاع التعليم العالي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 10، 2016.
- علي فرحان عبد الله الفكيكي، معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة (الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن حالة دراسية)، مجلة مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 39، 2012.

- عماد لعلاوي، الدافعية في المنظمة بين الماضي والحاضر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 1، العدد 39، جوان 2013.
- عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر 17 و 18 أبريل 2006 .
- فطيمة زعزع وسامية لحول، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات —دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات—وكالة باتنة- الجزائر، *revue d'économie et statistique appliquée*، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، الجزائر، المجلد 12، العدد 1، 30 جوان 2014.
- محمد زرقون والحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 1، ديسمبر 2014.
- مطانيوس مخول وعدنان غانم، نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 25، العدد 2، 2009.
- نورة ديب، تقييم أداء العنصر البشري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 1، مجلد ب، العدد 41، جوان 2014.
- الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 44، 2016.
- وفاء صبحي صالح التميمي وسيد أحمد حاج عيسى، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن المستشفيات الجزائرية الخاصة، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 1، 2014.
- **د- المواقع الالكترونية:**
- أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2017/03/18 على موقع الدكتور الرسمي التالي: <http://Kenanaonline.com/files/0011/11932>
- عبد الرحيم محمد، نظرية الإدارة العلمية، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2017/03/19 على موقع الدكتور الرسمي التالي: <http://dr-ama.com/?p=2410>
- <https://ar.wikipedia.org> تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2016 /08/20.

-2 المراجع باللغة الأجنبية:

أ- الكتب:

- Bernard Forman et autres, Qualité, Sécurité, Environnement-construire un système de mangement intégré, Afnor, France, 2002.
- Corinne Gendron, La gestion environnementale et la norme ISO 14001, les presses de l'université de Montréal, Canada, 2004.
- Florence Gillet-Goinard, Bâtir un système intégré qualité-sécurité, Environnement, Edition d'organisation Groupe Eyralles, Paris, France, 2006.
- Jacques Ségot et Christophe Gasquet, Assurer le passage a la norme ISO 9001 Version 2000, AFNOR, Paris, France, 2001.
- Jean Michel Monin, La certification qualité dans les services, AFNOR, Paris, France, 2001.
- Jean-Marc Gey et Daniel Courdeau, Le Management de la santé et de la sécurité au travail, 2ème édition, Afnor, France, 2009.
- Mohamed Amine M'Barki, Management de la qualité concepts, démarche et outils, 2^{ème} édition, Imprimerie Alkhalij Alarabi, 2014.
- Paolo Baracchini, Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon Iso 14001, deuxième édition, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2004.
- Pierre Lacroze et Stéphanie Mathiew, Les projets des normes ISO 9000, AFNOR, Paris, France, 2000.
- Seddiki Abdalah, Management de la qualité, Office des publications universitaires, Alger, 2004..
- Terfaya Nassima, Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques, Homa éditions, Alger, 2013

ب- المقالات والرسائل:

- Adela Mariana Vadastreanu and al, quality, environment and health integrated Management Systems, A literature review, journal of Investment and Management, Vol. 4, No. 6, 2015.
- Éric Brunelle, L'élaboration d'un système de management intégré : qualité et environnement, Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement, Université de Sherbrooke, Québec, Canada, février 2005.
- Mohamed El Khachab et autres, Proposition d'un modèle d'intégration des systèmes de Management Qualité, Sécurité et Environnement, International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 9, No. 1, 2014.
- Naima Chouali, Normalisation et performance de l'entreprise publique algérienne : cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB), Mémoire de Magister, Faculté des sciences économiques , commerciales et des sciences de gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 30/11/2015.

ج- المواصفات:

- ISO/FDIS 9001 : 2015 (F), Systèmes de management de la qualité-Exigences.
- ISO/FDIS 14001 :2015, Environmental management Systems- Requirements with guidance for use.
- BS OHSAS 18001 :2007, systèmes de management de la santé et la sécurité au travail-Exigences.

د- المواقع الالكترونية:

- www.Pauwels consulting.com, consulté le : 23/08/2016.
- www.kvaliteta.net/files/ISO14001, consulté le : 01/07/2016.
- www.iie.org/programs/energy/pdfs/Applic%20ISO%2014000%20for%20Municipalities.pdf, consulté le :16/01/2010.
- www.pecb.com, consulté le : 28/04/2017.
- Badr Dakkak et autres, Diagnostic du système de management intégré Qualité, Sécurité, Environnement des PME/PMI Marocaines, HAL archives ouvertes, 2013, consulté le : 16/11/2016 sur site : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00823160>.
- Jozef Gasparik, Integrated management system in construction company-effective tool of quality, environment and safety level improving, Organization. Technology and Management in construction, an International Journal, 1(1)2009, consulted on: 29/04/2017 on site: <https://hrcak.srce.hr/file/97360>
- Ferreira Rebelo and al, A Methodology to develop the integration of the environmental management system with other standardized management systems, 2014, consulted on: 01/05/2017 on site: <http://www.scrip.org/journal>.
- <https://www.scimat.dz/portail/>, Consulté le: 20/03/2018.
- <http://www.condor.dz>, Consulté le: 21/03/2018.
- <https://www.groupe-chiali.com>, Consulté le: 22/03/2018.
- <https://www.fertial-dz.com>, Consulté le: 23/03/2018.
- <http://infrarail.dz>, Consulté le: 24/03/2018.
- <http://linde-gas.entreprise-dz.com>, Consulté le: 25/03/2018.
- <http://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-ouvrages-dart>, Consulté le: 26/03/2018.
- <http://www.baticim.com.dz>, Consulté le: 27/03/2018.
- <https://gesi-tp.com>, Consulté le: 28/03/2018.
- <http://www.sbc-dz.com>, Consulté le: 29/03/2018.
- <http://www.tgctp.com>, Consulté le: 30/03/2018.
- <http://www.kahrakib.dz>, Consulté le: 31/03/2018.

الملاحق

الملحق رقم 1: مواصفات 1996: ISO14001

المرحلة	رقم و تاريخ المواصفة	العنوان
ISO	14001 : 1996	نظم الإدارة البيئية : مواصفات مع مرشد للاستخدام.
	1996:14004	نظم الإدارة البيئية: إرشادات عامة للمبادئ والأنظمة والتقنيات المساندة.
	1996:14010	تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات التدقيق البيئي: مبادئ عامة .
	1996:14011	تدقيق نظم الإدارة البيئية : إرشادات التدقيق البيئي: إجراءات التدقيق.
	1996:14012	تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات التدقيق البيئي: معايير مؤهلات المدققين البيئيين .
WD	14015 : لم يحدد	تدقيق نظم الإدارة البيئية: التقييم البيئي للمواقع.
ISO	1998 : 14020	الملصقات والإعلان البيئي: مبادئ عامة
ISO	1999 : 14021	الملصقات والإعلان البيئي: الإعلان البيئي الذاتي.
ISO	1998 : 14024	الملصقات والإعلان البيئي: الملصقات البيئية النوع 01: المبادئ والإجراءات.
WD/ TR	14026 : لم يحدد	الملصقات والإعلان البيئي: الإعلان البيئي النوع 03: مرشد للمبادئ والإجراءات.
ISO	1999 : 14031	الإدارة البيئية: تقييم الأداء البيئي: الإرشادات
TR	1997 : 14032	الإدارة البيئية: تقييم الأداء البيئي: دراسة حالة لتوضيح استخدام ISO14031 .
ISO	1997 : 14040	الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: المبادئ و إطار العمل.
ISO	1998:14041	الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: تعريف الهدف والمجال وتحليل المخزون.
ISO	2000 : 14042	الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: تقدير تأثير دورة الحياة.
ISO	2000 : 14043	الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: تفسير دورة الحياة.
TR	1999 : 14048	الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: توثيق بيانات تقدير دورة الحياة.
TR	1999 : 14049	الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: أمثلة لتطبيق ISO14040.
ISO	1998 : 14050	الإدارة البيئية: المفردات.
TR	1998 : 14061	معلومات لمساعدة منظمات رعاية الغابات في استخدام نظام الإدارة

البيئية لمقاييس 14001 و 14004.		
دليل لإدخال الجوانب البيئية في مقاييس المنتج .	1997 :14064	

الملاحظات:

مقياس دولي ISO	International Standard Organization
مسودة عمل W.D	Working Draft
تقرير اللجنة T.R	Technical Report

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000/ISO14000، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2002، ص ص. 190-191.

الملحق رقم 2: مواصفات 2004: ISO14001

المرحلة	رقم تاريخ المواصفة	عنوان مجال العمل
ISO	2004:14000	دليل لمبادئ الإدارة البيئية وتقنيات مساندة.
ISO	2004:14001	نظم الإدارة البيئية - متطلبات قابلة للتطبيق، وهي أداة لتأسيس وصيانة نظام الإدارة البيئية.
ISO	2004:14004	نظم الإدارة البيئية: تعليمات عامة وتقنيات مساندة وتنسيق النظام مع النظم الأخرى.
ISO	2001:14015	إدارة بيئية - وتوجيهات لكيفية إجراء التقييم البيئي على المواقع
ISO/TR	1999:14031	إدارة بيئية - تعليمات تقييم للأداء وتمييز ووصف العناصر المتعلقة بالإعلانات البيئية وبرامج المطابقة.
ISO/TR	1999:14032	أمثلة على تقييم الأداء البيئي.
ISO	1997:14040	إدارة بيئية - تقييم دورة الحياة - مبادئ و إطار لإجراء وتقديم تقرير دراسات تقييم دورة الحياة.
ISO	1998:14041	إدارة بيئية - تقييم دورة الحياة - مبادئ وإطار يزود المتطلبات لإجراء تفسير دورة الحياة.
ISO	2000:14042	إدارة بيئية - تقييم دورة الحياة - تقييم تأثير دورة الحياة
ISO	2000:14043	تقييم دورة الحياة - تفسير دورة الحياة
ISO/TR	2003:14047	أمثلة تقييم تأثير دورة حياة تطبيق 14042
ISO/TR	2000:14049	أمثلة تقييم دورة الحياة تطبيق 14041
ISO	2002:14050	مفردات الإدارة البيئية - يحتوي تعاريف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة البيئية.
ISO/TR	1998:14061	معلومات لمساعدة منظمات رعاية الغابات في استخدام نظام الإدارة البيئية 14001 و 14004
ISO/TR	2002:14062	يوجد الجوانب البيئية مع تصميم وتطوير المنتجات لم يصنف كمواصفات لأغراض التسجيل والشهادة.
ISO	2002:19011	تعليمات لتدقيق نظم إدارة الجودة وإدارة البيئة.

المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 388.

الملحق رقم 3 : الفروق بين ISO14001 إصدار 2004 وإصدار 2015

2015	2004
0. المقدمة	0. المقدمة
1. المجال	1. المجال
2. المرجع القياسي	2. المرجع القياسي
3. المصطلحات والتعريفات	3. المصطلحات والتعريفات
4. سياق المنظمة (عنوان فقط)	
	4. متطلبات نظام الإدارة البيئية (عنوان فقط)
1.4. فهم المنظمة وسياقها	
2.4. فهم حاجات وتوقعات أصحاب المصلحة	
3.4. تحديد مجال نظام الإدارة البيئية	1.4. متطلبات عامة
4.4. نظام الإدارة البيئية	1.4. متطلبات عامة
5. القيادة (عنوان فقط)	
1.5. القيادة والالتزام	
2.5. السياسة البيئية	2.4. السياسة البيئية
3.5. الأدوار التنظيمية، المسؤوليات والسلطات	1.4.4. الموارد، الأدوار، المسؤولية والسلطة
6. التخطيط (عنوان فقط)	3.4. التخطيط (عنوان فقط)
1.6. الإجراءات لمواجهة الأخطار والفرص (عنوان فقط)	
1.1.6. عام	
2.1.6. الجوانب البيئية	1.3.4. الجوانب البيئية
3.1.6. الامتثال للالتزامات	2.3.4. المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى
4.1.6. إجراء التخطيط	
2.6. الأهداف البيئية والتخطيط لتنفيذها (عنوان فقط)	
1.2.6. الأهداف البيئية	3.3.4. الأهداف، الغايات والبرامج
2.2.6. إجراءات التخطيط لتنفيذ الأهداف البيئية	
7. الدعم (عنوان فقط)	4.4. التنفيذ والتشغيل (عنوان فقط)
1.7. الموارد	1.4.4. الموارد، الأدوار، المسؤولية والسلطة
2.7. الكفاءة (التمكن)	2.4.4. الكفاءة (التمكن)، التدريب والتوعية

3.7. التوعية	
4.7. الاتصال	3.4.4. الاتصال
1.4.7. عام	
2.4.7. الاتصال الداخلي	
3.4.7. الاتصال الخارجي	
5.7. المعلومات الموثقة	4.4.4. التوثيق
1.5.7. عام	
2.5.7. الإنشاء والتحديث	5.4.4. ضبط الوثائق
	4.5.4. ضبط السجلات
3.5.7. ضبط المعلومات الموثقة	5.4.4. ضبط الوثائق
	4.5.4. ضبط السجلات
8. التشغيل (عنوان فقط)	4.4. التنفيذ والتشغيل (عنوان فقط)
1.8. الضبط والتخطيط التشغيلي	6.4.4. الضبط التشغيلي
2.8. الاستعداد والاستجابة للطوارئ	7.4.4. الاستعداد والاستجابة للطوارئ
9. تقييم الأداء (عنوان فقط)	5.4. التحقق (عنوان فقط)
1.9. الرصد، القياس، التحليل والتقييم (عنوان فقط)	1.5.4. الرصد والقياس
1.1.9. عام	
2.1.9. تقييم الامتثال	2.5.4. تقييم الامتثال
2.9. التدقيق الداخلي (عنوان فقط)	
1.2.9. عام	5.5.4. التدقيق الداخلي
2.2.9. برنامج التدقيق الداخلي	
3.9. مراجعة الإدارة	6.4. مراجعة الإدارة
10. التحسين	
1.10. عام	
2.10. عدم المطابقة والإجراء التصحيحي	3.5.4. عدم المطابقة، الإجراء التصحيحي وإجراء المنع
3.10. التحسين المستمر	

Source : www.kvaliteta.net/files/ISO14001, consulté le :01/07/2016.

الملحق رقم 4: المتطلبات المشتركة بين الأنظمة الثلاثة:

ISO9001 :2000,ISO14001 :2004,OHSAS18001 :2007

ISO 9001 :2000	البند	ISO 14001 :2004	البند	OHSAS 18001 :2007	البند
مجال التطبيق	1	مجال التطبيق	1	مجال التطبيق	1
المراجع المعيارية	2	المراجع المعيارية	2	المراجع المعيارية	2
المصطلحات والتعاريف	3	المصطلحات والتعاريف	3	المصطلحات والتعاريف	3
متطلبات نظام إدارة الجودة (عنوان فقط)	4	متطلبات نظام الإدارة البيئية (عنوان فقط)	4	متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (عنوان فقط)	4
متطلبات عامة (مقارنة العمليات)	1.4	متطلبات عامة	1.4	متطلبات عامة	1.4
سياسة الجودة	3.5	السياسة البيئية	2.4	سياسة الصحة والسلامة المهنية	2.4
التخطيط	4.5	التخطيط	3.4	التخطيط	3.4
سماع الزبون	2.5	الجوانب البيئية	1.3.4	التخطيط لتحديد الأخطار وتقييم والتحكم في المخاطر	1.3.4
مراجعة المتطلبات ذات الصلة بالمنتج	2.2.7	المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى	2.3.4	المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى	2.3.4
أهداف الجودة	1.4.5	الأهداف، الغايات والبرامج	3.3.4	الأهداف	3.3.4

متطلبات عامة	1.4	التنفيذ والتشغيل	4.4	التنفيذ والتشغيل	4.4
تحقيق المنتج	7.4				
التزام الإدارة	1.5	الموارد، الأدوار، المسؤولية التحكم في الوثائق والبيانات والسلطة	1.4.4	الموارد، الأدوار والمسؤوليات والواجبات الأخوذة في الاعتبار والسلطات	1.4.4
ممثل الإدارة	2.5				
المسؤولية، السلطة والاتصال	5.5				
الموارد البشرية	2.6	التدريب، التوعية والكفاءة	2.4.4	التدريب، التوعية والكفاءة	2.4.4
التدريب، التوعية والكفاءة	2.2.6				
الاتصال الداخلي	3.5.5	الاتصال	3.4.4	التشاور والاتصال	3.4.4
الاتصال مع الزبون	3.2.7				
المتطلبات المرتبطة بالوثائق	1.2.4	التوثيق	4.4.4	التوثيق	4.4.4
التخطيط	1.7	التحكم العملياتي	6.4.4	التحكم في الوثائق والبيانات	5.4.4
العمليات المرتبطة بالزبائن	2.7				
التصميم والتطوير	3.7				
المشتريات	4.7				
إنتاج وتحضير الخدمات	5.7				
التحكم في معدات الرقابة والقياس	6.7				
التحكم في المنتج الغير	3.8	الوقاية والاستجابة	7.4.4	الوقاية من حالات	7.4.4

مطابق (بعد التوريد)		لحالات الطوارئ		الطوارئ والقدرة على الاستجابة	
القياس، التحليل والتحسين (عنوان فقط)	8	الرقابة (عنوان فقط)	5.4	الفحص (عنوان فقط)	5.4
رقابة وقياس العمليات رقابة وقياس المنتج تحليل البيانات التحكم في وضعيات الرقابة والقياس	3.2.8 4.2.8 4.8 6.7	الرقابة والقياس تقييم المطابقة	1.5.4 2.5.4	قياس ومراقبة الأداء	1.5.4
رقابة وقياس العمليات رقابة وقياس المنتج	3.2.8 4.2.8	تقييم المطابقة	2.5.4	تقييم المطابقة	2.5.4
				بحث الحوادث، عدم المطابقة، الإجراءات التصحيحية والوقائية (عنوان فقط)	3.5.4
				بحث الحوادث	1.3.5.4
التحكم في المنتج الغير مطابق تحليل البيانات الإجراء التصحيحي الإجراء الوقائي	3.8 4.8 2.5.8 3.5.8	عدم المطابقة، الإجراءات التصحيحي والإجراء الوقائي	3.5.4	عدم المطابقة، الإجراءات التصحيحية والوقائية	2.3.5.4

ضبط السجلات	4.2.4	ضبط السجلات	4.5.4	ضبط السجلات	4.5.4
التدقيق الداخلي	2.2.8	التدقيق الداخلي	5.5.4	التدقيق الداخلي	5.5.4
مراجعة الإدارة	6.5	مراجعة الإدارة	6.4	مراجعة الإدارة	6.4

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

1-BS OHSAS 18001 :2007, systèmes de management de la santé et la sécurité au travail-Exigence., pp 14-16

2-Florence Gillet-Goinard, Bâtir un système intégré qualité-sécurité, Environnement, Edition d'organisation Groupe Eyralles, Paris, France,2006 , pp 205-209.

الملحق رقم 5: مؤشرات تقييم الأداء البشري

معنى المؤشر	العلاقة الرياضية	نوع المؤشر	معايير الأداء
- معدل العامل إلى إجمالي عمال المنظمة.	- عدد عمال قسم الأفراد/إجمالي العمال.	- نسبة العمال في قسم الأفراد.	الكمية
- عدد الوحدات التي ينتجها كل عامل.	- كميات الانتاج/ عدد العمال.	- انتاجية العامل بالكمية .	
- عدم اهتمام العمال بالعمل في المنظمة.	- عدد الغيابات غير المبررة/ مجموع الغيابات.	- نسبة الغيابات غير المبررة.	
- الرضا أو عدمه عن العمل بين العمال في نفس المستوى التنظيمي.	- العدد.	- عدد الصراعات بين عمال نفس المستوى.	
- الرضا أو عدمه عن العمال بين العمال ورؤسائهم.	- العدد.	- عدد الصراعات بين عمال ومشرفيهم.	
- عدم الرضا عن العمل خلال فترة ما.	- عدد الصراعات/عدد أيام العمل.	- متوسط الصراعات في اليوم.	
- مدى تلبية وظيفة الأفراد لاحتياجات المنظمة من المورد البشري.	- عدد الموظفين خلال فترة ما/ احتياجات المنظمة.	- نسبة التوظيف.	
- نجاح أو فشل سياسة التوظيف في المنظمة.	- عدد العمال المسرحين خلال التربص/ عدد العمال الموظفين.	- نسبة نجاح التوظيف.	
- مدى استقرار العمال في مناصبهم الداخلية.	- عدد العمال المنقولين/ عدد العمال.	- معدل دورات العمل.	
- فشل أو نجاح سياسة الترقية.	- عدد العمال المنزولين بعد الترقية/ عدد العمال.	- نسبة نجاح الترقية.	
- نسبة مغادرة المناصب في المنظمة.	- عدد تاركي الخدمة/ مجموع العمال.	- نسبة تاركي الخدمة.	

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

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

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

الملحق رقم 6: قائمة المؤسسات المتحصلة على شهادات الأنظمة الثلاثة: ISO9001, ISO14001, OHSAS18001

N°	Raison sociale	Secteur ou domaine d'activité	Wilaya	Référentiel certifié		
				ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001
1	INFRARAIL	Travaux publics, ferroviaires, bâtiment & Production d'éléments préfabriqués et d'agrégats.	Alger	X	X	X
2	SNC WELL GLOBAL SERVICES	Gestion de base de vie & catering	Ouargla	X	X	X
3	GESI-TP	Ensemble des activités relatives à la réalisation des ouvrage et infrastructures du bâtiment, des travaux publics et de l'hydraulique,	Alger	X	X	X
4	ALGERO ITALIENE DES FLUIDES GEOENERGY	Développement, Traitement et séparation d'Huiles	Ouargla	X	X	X
5	ALGERIE LIGABUE CATERING	Prestations de services en restauration collective	Alger	X	X	X
6	COSIDER Construction	Conception et realisation de batiments a usage d'habitation	Alger	X	X	X
7	ENAFOR	Prestation de forage et work over des puits d'hydrocarbures	Ouargla	X	X	X
8	ENTREPOSE Algérie	Ingenierie, Fournitures, Construction et mise en service de tout tyspe d'installation terrestres	Alger	X	X	X
9	EURO JAPAN Construction	Conception et fabrication de construction pré usinées	Constan tine	X	X	X
10	FERTIAL	Production et commercialisation d'ammoniac	Annaba	X	X	X
11	HIGH SERVICES	full catering	Ouargla	X	X	X
12	I2B	Informatiques et télécommunications	Alger	X	X	X
13	KAHRAKIB	fabrication des tableaux électriques, des postes électriques et des lignes	Alger	X	X	X
14	MULTICATERING	full catering	Ouargla	X	X	X
15	NESTLE WATERS	Production et la commercialisation d'eau de source	Blida	X	X	X

16	E.NA.GEO	Développement et Réalisation d'études Géophysiques	Ouargla	X	X	X
17	ECFERAL (Fabrication, réparation et maintenance de chaudières industrielles	Alger	X	X	X
18	ENTP	Forage, Entretien des puits	Ouargla	X	X	X
19	Entreprise Portuaire de SKIKDA	Gestion et exploitation du domaine portuaire	Skikda	X	X	X
20	LINDE GAS ALGERIE	Production and Distribution bulk of Liquid Carbon Dioxide for use as food ingredient	Alger	X	X	X
21	MFG Fabrication du verre	Fabrication de verre float et de verre feuilleté	Blida	X	X	X
22	REELEC SPA	Etude, réalisation et mise en service d'installations électriques industrielles	Alger	X	X	X
23	TGCTP	Terrassement, Génie Civil, Pose de Canalisations et leurs ouvrages annexes	Alger	X	X	X
24	TRANSMEX	Transport et manutention des équipements électriques	Alger	X	X	X
25	SGSIA	Gestion des Services et Infrastructures Aéroportuaires	Alger	X	X	X
26	BATICIM	Construction de Structures Métalliques Industrialisées	Alger	X	X	X
27	BATICOMPOS	Production et commercialisation de composants destinés à l'habillage de bâtiments industrialisés	Béjaia	X	X	X
28	BYA ELECTRONIC	Activités de fabrication, commercialisation et Service Après Vente de produits électroniques	Oran	X	X	X
29	COSIDER ALREM	Rénovation et maintenance des matériels de travaux publics et de transport	Alger	X	X	X
30	COSIDER CARRIERES	Exploitation de carrières et commercialisation de sable et de granulats	Alger	X	X	X
31	COSIDER TP	Etudes et réalisation de grands travaux en rapport avec les Travaux Publics et l'Hydraulique	Alger	X	X	X
32	ENAC	Engineering, construction, pose et montage des ouvrages de transport d'hydrocarbures	Alger	X	X	X
33	ETTERKIB	Prestations de construction, de montage et de maintenance industriels dans les secteurs d'activités de l'énergie	Blida	X	X	X

34	ETRHB Direction Energie	Stockage, transformation et distribution du bitume et des produits bitumineux	Alger	X	X	X
35	GLIZ	la production, le stockage, et l'expédition des produits gaz naturel	Oran	X	X	X
36	INERGA SPA	Etudes et réalisation des ouvrages et infrastructures à caractères énergétique Industriel et immobilier	Blida	X	X	X
37	Naftal Branche Carburants	Stockage, Transport et Distribution des carburants terre, aviation et marine	Alger	X	X	X
38	SET Sétif	Etudes, expertises, essais, contrôle et suivi technique et géotechnique des infrastructures	Sétif	X	X	X
39	YOUKAIS	Etudes et Réalisation de Constructions Civiles et Industrielles	Alger	X	X	X
40	SAHA	industrie de l'hôtellerie et de la restauration	Alger	X	X	X
41	Condor	Fabrication d'équipements électriques et électroniques	Bordj Bou Arreridj	X	X	X
42	OFMC	industrie de l'hôtellerie et de la restauration	Ouargla	X	X	X
43	Bayat Catering	industrie de l'hôtellerie et de la restauration	Ouargla	X	X	X
44	SOGEX	Captage, traitement et distribution d'eau Production et distribution électrique	Oran	X	X	X
45	Cimet	Architecture et bureau d'ingénieurs	Alger	X	X	X
46	ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA	Gestion et exploitation du domaine portuaire	Skikda	X	X	X
47	MONDIAL FERIEL	Entreprise de réalisation et de la maintenance industrielle	Oran	X	X	X
48	Société d'Etudes Techniques de Sétif (S.E.T.S)	Etudes et assistance techniques et géotechniques des projets	Sétif	X	X	X
49	REGA	transport et canalisation gaz	El oued	X	X	X
50	SARL WINBEL CATERING		Ouargla	X	X	X

المصدر: وزارة الصناعة

الملحق رقم 7: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	جامعة الانتساب
بن زيان إيمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1
مقري زكية	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1
عبد الصمد نجوى	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1
طحطوح مسعود	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1
لوشن محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1
نعرورة بوبكر	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي

المصدر: من إعداد الباحث

الملحق رقم 8: استبيان الدراسة قبل التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر - باتنة 1-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الاستبيان

تحية طيبة وبعد،،،

في إطار الإعداد لأطروحة دكتوراه علوم في التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات تحت عنوان:
"أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية
- دراسة لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية-"، أتشرف بأن أطلب من سيادتكم المحترمة تخصيص جزء
من وقتكم للإجابة على محتويات هذا الاستبيان بوضع إشارة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، علما بأن
الإجابات المقدمة من طرفكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا في الأغراض العلمية للبحث دون غيرها، لذا نرجو
منكم إعطاء الأهمية المناسبة لأسئلة هذا الاستبيان دعما منكم للبحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالب:

- أ.د. يحيى إلهام

- دعاس عزالدين.

القسم الأول: المعلومات الشخصية.

- 1 - السن: أ- أقل من 30 سنة:
- ب- من 30 إلى أقل من 40 سنة:
- ج- من 40 إلى أقل من 50 سنة:
- د- 50 سنة فما فوق:
- 2 - الجنس: أ- ذكر: ب- أنثى:

3- المستوى التعليمي:

- أ- أقل من ثانوي:
- ب- ثانوي:
- ج- جامعي:
- د- مهني:

4- سنوات العمل بالمؤسسة:

- أ- أقل من 5 سنوات:
- ب- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات:
- ج- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة:
- د- 15 سنة فما فوق:

القسم الثاني: واقع نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة في المؤسسة

المتطلبات	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- المتطلبات العامة	1- تؤسس المؤسسة نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة وتنفذه وتوثقه وتحسنه باستمرار بما يتوافق مع المواصفات ISO9001 :2008, ISO14001 :2004, OHSAS 18001 :2007					
2- السياسة	1- تؤسس المؤسسة سياسة الجودة لوحدها.					
	2- تؤسس المؤسسة السياسة البيئية لوحدها.					
	3- تؤسس المؤسسة سياسة الصحة والسلامة المهنية لوحدها.					
	4- تؤسس المؤسسة سياسة متكاملة للجودة والبيئة والصحة.					
3- تخطيط نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة	1- يتم تحليل عمليات نظام إدارة الجودة بالتكامل مع تحليل الجوانب والآثار البيئية وتحديد مخاطر وتهديدات الصحة والسلامة المهنية.					
	2- هناك تكامل بين التشريع في نظام إدارة الجودة والمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى في النظامين للإدارة البيئية والصحة والسلامة المهنية.					
	3- تضع المؤسسة أهداف وغايات الجودة بالتكامل مع الأهداف والغايات البيئية وأهداف وغايات الصحة والسلامة المهنية.					
	4- يتم وضع خطط للجودة متكاملة مع البرنامج البيئي وبرنامج الصحة والسلامة المهنية.					

					1-تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بتوفير الموارد اللازمة وتحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات وتفويض السلطات للعاملين لإدارة نظام الإدارة المتكامل.	4- تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة المتكامل
					2-تتأكد المؤسسة من كفاءة عمالها الذين يقومون بمهام تؤثر على الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية وتحدد احتياجات التدريب اللازمة في ذلك وتحافظ على إجراءات لتوعية عمالها.	للجودة والبيئة والصحة
					3-وضعت المؤسسة إجراءات للاتصالات الداخلية والخارجية المتعلقة بنظام الإدارة المتكامل.	
					4-قامت المؤسسة بتوثيق سياسة نظام الإدارة المتكامل وتوثيق أهدافه ونطاق تطبيقه وعناصر تطبيقه.	
					5-قامت المؤسسة بوضع إجراءات لضبط الوثائق المطلوبة في نظام الإدارة المتكامل وضبط سجلاته.	
					6-قامت المؤسسة بضبط وتحديد العمليات والأنشطة المرتبطة بنظام الإدارة المتكامل.	
					7-وضعت المؤسسة إجراءات الاستعداد لحالات الطوارئ المحتملة وتستجيب للحالات الواقعية منها	
					1-قامت المؤسسة بوضع إجراءات لرصد وقياس أداء نظام الإدارة المتكامل وتنفيذ هذه الإجراءات وتحافظ عليها وتوثق نتائجها.	5- الفحص، الإجراءات

					2-تضع المؤسسة إجراءات دورية لتقييم امتثالها للمتطلبات القانونية وغير القانونية وتحافظ عليها وعلى سجلات نتائجها.	الوقائي والتصحيحي.
					3-قامت المؤسسة بوضع وتنفيذ وصيانة إجراءات تهتم بحالات عدم المطابقة الفعلية والمحتملة لاتخاذ الأفعال الوقائية والتصحيحية.	
					4-قامت المؤسسة بإنشاء السجلات التي تبين التوافق مع متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة وتحافظ على هذه السجلات.	
					5-وضعت المؤسسة إجراءات وبرامج تدقيق داخلية في فترات محددة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة للتأكد من توافقه مع متطلبات المواصفات وتحافظ على هذه البرامج.	
					1-تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بمراجعة نظام الإدارة المتكامل على فترات محددة للتأكد من استمرار ملاءمته وكفايته وفعاليته.	6-مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل
					1-تقوم المؤسسة بتحسين المستمر لملائمة نظام الإدارة المتكامل وكفايته وفعاليته.	7-تحسين نظام الإدارة المتكامل

القسم الثالث: واقع الأداء البشري في المؤسسة

العناصر	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
1-القدرة على	1-أقوم بتأدية المهام المحددة وألتزم بتنفيذها بدقة متناهية وبكل إمكانياتي.					

					2-يوجد تناسب بين مهاراتي وإمكانياتي وبين متطلبات الوظيفة التي أقوم بها.	الإنتاج
					3-يتناسب مستوى تأهيلي العلمي مع الواجبات المناطة بي.	
					4-توفر لي الوظيفة فرصا للتقدم الوظيفي تتوافق وتنسجم مع قدراتي.	
					5-تهتم سياسة المؤسسة بتنمية قدرات العاملين	
					1-أحظى بتقدير رؤسائي عندما أحقق مستوى عالي من الأداء.	
					2-لدي الرغبة والاستعداد لتولي مهام وظيفية أكبر من المهام الموكلة لي.	
					3-الحوافز المعنوية تدفع العاملين معي على الأداء الأفضل.	
					4-يتسم توزيع العمل بين العاملين في مكان عملي بالعدالة.	
					5-يخضع العاملون في المؤسسة التي أعمل فيها لمعايير تقويم أداء دقيقة.	
					6-تمنحني المؤسسة التي أعمل فيها حوافز تشجيعية مناسبة	
					1-أحرص على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات.	3-سلوك الأداء
					2-يلتزم العاملون بالأوقات الرسمية للعمل ولا يغيبون إلا للضرورة القصوى.	
					3-أحرص على الالتزام بحضور الاجتماعات.	

					4- يتعاون العاملین طوعیا مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية.	
					5- يتجنب العاملین خلق مشاكل في مكان العمل.	
					6- أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة لي في حينها دون تأخير	
					1- ينجز العاملین ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد.	4- الإبداع في الأداء
					2- يحاول العاملین الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل مشكلات سير العمل.	
					3- يدفع المسؤولون في مؤسستكم مرؤوسيهم نحو المساهمة في تطوير طرق وأساليب العمل والمشاركة في الابتكار.	
					4- يمتلك العاملین القدرة على تقديم حلول وبدائل مبتكرة للمشكلات التي تواجههم في العمل.	
					5- يلتزم العاملین على إحداث تحسينات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	

الملحق رقم 9: استبيان الدراسة بعد التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر - باتنة 1-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الاستبيان

في إطار الإعداد لأطروحة دكتوراه علوم في التسيير بعنوان: "أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية- دراسة لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية"، أتشرف بأن أطلب من سيادتكم المحترمة تخصيص جزء من وقتكم للإجابة على محتويات هذا الاستبيان بوضع إشارة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، علما بأن الإجابات المقدمة من طرفكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا في الأغراض العلمية للبحث دون غيرها، لذا نرجو منكم إبداء الأهمية المناسبة لأسئلة هذا الاستبيان دعما منكم للبحث العلمي.
شاكرين لكم حسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة: يجاوي إلهام

من إعداد: دعاس عزالدين

القسم الأول: المعلومات الشخصية.

- 1- الجنس: ذكر: أنثى:
- 2- السن: أقل من 30 سنة: من 30 إلى أقل من 40 سنة: من 40 إلى أقل من 50 سنة: 50 سنة فما فوق:
- 3- المستوى التعليمي: مهني: ثانوي أو أقل: جامعي: دراسات عليا:
- 4- سنوات العمل بالمؤسسة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة: 15 سنة فما فوق:
- 5- المسمى الوظيفي: مدير المؤسسة: رئيس قسم: رئيس مصلحة: إداري:

القسم الثاني: واقع نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية في المؤسسة

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	سياسة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية موثقة ومحافظ عليها.					
2	سياسة الجودة والبيئة والصحة معلنة لجميع العاملين في المؤسسة ومتاحة لجميع المهتمين.					
3	سياسة الجودة والبيئة والصحة تنفذ بشكل سليم.					
4	تقوم المؤسسة بمراجعة سياسة الجودة والبيئة والصحة دوريا لضمان ملاءمتها.					
5	هناك تكامل بين تحليل: عمليات نظام إدارة الجودة والجوانب والآثار البيئية، وتحديد وتقييم مخاطر الصحة والسلامة المهنية .					
6	هناك تكامل بين المتطلبات القانونية والغير القانونية في أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.					
7	تضع المؤسسة أهداف وغايات متكاملة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.					
8	تم وضع خطط للجودة متكاملة مع البرنامج البيئي وبرنامج الصحة والسلامة المهنية لتحقيق الأهداف السابقة.					
9	وفرت المؤسسة الموارد اللازمة لتنفيذ نظام الإدارة المتكامل.					
10	تم تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات للعاملين لتنفيذ نظام الإدارة المتكامل.					
11	تتأكد المؤسسة من كفاءة عمالها الذين ينجزون مهام تؤثر على الجودة، والبيئة والصحة والسلامة المهنية.					
12	يتم باستمرار إعداد برامج تدريبية للعاملين وتوعيتهم حول الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.					
13	وضعت المؤسسة إجراءات الاتصالات الداخلية والخارجية المتعلقة بنظام الإدارة المتكامل.					
14	قامت المؤسسة بتوثيق نظام الإدارة المتكامل .					
15	تنفذ المؤسسة إجراءات ضبط الوثائق المطلوبة في نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها.					
16	تضبط المؤسسة سجلات نظام الإدارة المتكامل.					
17	قامت المؤسسة بضبط العمليات والأنشطة المرتبطة بنظام الإدارة المتكامل.					
18	تمتلك المؤسسة إجراءات استعداد مناسبة للحالات المحتملة والوقائع الطارئة.					

					تنفذ المؤسسة إجراءات رصد وقياس أداء نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها.	19
					توثق المؤسسة نتائج إجراءات الرصد والقياس.	20
					تنفذ المؤسسة إجراءات دورية لتقييم امثالها للمتطلبات القانونية والغير القانونية وتحدد سجلاتها .	21
					تنفذ المؤسسة إجراءات معالجة الحوادث وحالات عدم المطابقة المتعلقة بالجودة والبيئة والصحة وتحافظ عليها.	22
					تقوم المؤسسة بإنشاء سجلات المطابقة مع متطلبات نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها.	23
					تنفذ المؤسسة برامج تدقيق داخلية لنظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها.	24
					تراجع الإدارة العليا نظام الإدارة المتكامل على فترات محددة لضمان استمرار ملاءمته وكفايته وفعالته.	25
					تتوافق مخرجات مراجعة الإدارة مع التزام المؤسسة بالتحسين المستمر.	26
					تحتوي مخرجات مراجعة الإدارة على القرارات والأفعال الممكنة لتحسين سياسة وأهداف الجودة والبيئة والصحة.	27

القسم الثالث: واقع الأداء البشري في المؤسسة

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتملك العاملون القدرات المناسبة لطبيعة العمل.					
2	يتملك العاملون المعارف اللازمة لإنجاز الأعمال.					
3	يتملك العاملون المهارات الكافية لإنجاز الأعمال.					
4	لدى العاملين المعرفة الكاملة بالأدوار والوظائف التي يقومون بها.					
5	تتوفر الرغبة لدى العاملين في إنجاز أعمالهم.					
6	يحرص العاملون على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات.					
7	يلتزم العاملون بالأوقات الرسمية للعمل ولا يتغيبون إلا للضرورة القصوى.					
8	يتعاون العاملون مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية.					
9	يتجنب العاملون خلق مشاكل في مكان العمل.					
10	يحرص العاملون على إنجاز كمية العمل المطلوبة.					
11	يحرص العاملون على إنجاز العمل بمستوى الجودة المطلوب.					
12	يحرص العاملون على إنجاز العمل في الوقت المحدد.					
13	ينجز العاملون عملهم بكفاءة (التقليل من التبذير والأخطاء).					

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université d'El Hadj Lakhdar –Batna 1-
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

Questionnaire

Dans le cadre de la préparation de mémoire de doctorat en sciences de gestion, je souhaite vous soumettre ce questionnaire dans le but d'avoir certaines réponses sur :
« l'impact de la mise en place du système de management intégré de la qualité, l'environnement et la santé sur la performance humaine de l'entreprise industrielle - étude d'un échantillon d'entreprises industrielles algériennes -

Nous apprécierons énormément votre coopération et votre sincérité dans vos réponses.

Ces réponses resteront strictement confidentielles et seront utilisées à des fins académiques uniquement.

Cocher devant la case de la réponse qui vous convient le mieux.

Préparé par: Daas Azeddine

Sous l'encadrement de: Professeur Yahyaoui Ilehem

Première section : Renseignements Personnels

- 1 – Sexe :** Masculin : Féminin :
- 2 – Age :** Moins de 30 ans : Entre 30 et 40 ans:
 Entre 40 et 50 ans : 50 ans et plus:
- 3 - Niveau d'enseignement :** Professionnel: Secondaire ou moins:
 Universitaire: Etudes supérieures :
- 4 – Années de travail :** Moins de 5 ans: Entre 5 et 10 ans:
 Entre 10 et 15 ans: 15ans et plus:
- 5–Nomination fonctionnelle:** Directeur d'entreprise: Chef de département:
 Chef de service: Administrateur:

Deuxième section : le statut du système de management intégré de la qualité, environnement, santé et sécurité au travail à l'entreprise

N°	Paragraphe	fortement désaccord	désaccord	neutre	d'accord	fortement d'accord
1	La politique de qualité, environnement, santé et sécurité au travail est documentée et maintenue.					
2	La politique de qualité, environnement et santé est annoncée à tous les employés et accessible à les intéressés.					
3	La politique de qualité, environnement et santé est exécutée avec une manière correcte.					
4	L'entreprise fait la révision cyclique de la politique de qualité, environnement et santé pour s'assurer de sa pertinence.					
5	Y'a une intégration entre l'analyse : opérations du système de qualité, les aspects et les impacts environnementaux, déterminant et évaluant les risques de la santé et sécurité au travail.					
6	Y'a une intégration entre les exigences légales et autres dans les systèmes du management de la qualité, l'environnement, santé et sécurité au travail.					
7	L'entreprise met des buts intégrés pour la qualité, l'environnement, santé et sécurité au travail.					
8	Mettre des plans de qualité intégrés avec un programme environnemental et un programme de santé et sécurité au travail pour réaliser les buts précédents.					
9	L'entreprise a consacré les ressources nécessaires pour exécuter le système de management intégré.					
10	L'entreprise a déterminé les rôles et les responsabilités et les autorités aux employés pour exécuter le système de management intégré.					
11	L'entreprise s'assure de la capacité des employés qui effectuent des tâches qui affectent la qualité, l'environnement, santé et sécurité au travail.					
12	Préparation constantes des programmes de formation pour les employés concernant la qualité, l'environnement, santé et sécurité au travail.					
13	L'entreprise a mis des procédures de communication interne et externe relatives au système de management intégré.					
14	L'entreprise a documenté le système de management intégré.					
15	L'entreprise met en œuvre et maintient des procédures de contrôle de documents requis					

	dans le système de management intégré.					
16	L'entreprise contrôle les enregistrements de système de management intégré.					
17	L'entreprise a contrôlé les opérations et les activités relatives au système de management intégré.					
18	L'entreprise possède les procédures des cas probables et les faites d'urgence.					
19	L'entreprise exécute et maintient des procédures de surveillance et de mesure de la performance de système de management intégré.					
20	L'entreprise documente les résultats des procédures de surveillance et de mesure.					
21	L'entreprise effectue des procédures périodiques pour évaluer sa conformité aux exigences légales et autres, et détermine ses enregistrements.					
22	L'entreprise exécute et maintient des procédures de traitement des accidents et des cas de non-conformité relatives à la qualité, l'environnement et la santé.					
23	L'entreprise crée et maintient des enregistrements de conformité aux exigences de système de management intégré.					
24	L'entreprise exécute et maintient des programmes d'audit interne pour le système de management intégré.					
25	La haute direction a réexaminé le système de management intégrée à des intervalles planifiés, pour garantir la continuité de son applicabilité, son adéquation et son efficacité.					
26	Les résultats de revue de direction sont conformes à l'engagement de l'entreprise sur l'amélioration continue.					
27	Les résultats de revue de direction contiennent des décisions et des actions possibles pour améliorer la politique et les objectifs de qualité, d'environnement et de santé.					

Troisième section : le statut de la performance humaine dans l'entreprise

N°	Paragraphes	fortement désaccord	désaccord	neutre	d'accord	fortement d'accord
1	les employés possèdent des capacités appropriées de la nature du travail.					
2	les employés possèdent des connaissances nécessaires pour la réalisation des travaux.					
3	les employés possèdent des habilités insuffisantes pour la réalisation des travaux.					
4	Les employés ont la connaissance complète des rôles, fonctions à faire.					

5	Y'a un désir chez les employés de faire leur travail.					
6	L'obligation des employés de respecter les instructions et orientations.					
7	Les employés doivent respecter les horaires de travail officiels et ne doivent pas s'absenter, sauf en cas de nécessité absolue.					
8	Les employés coopèrent les uns avec les autres en cas de charges supplémentaires.					
9	Les employés évitent la création de problèmes dans les lieux de travail.					
10	Les employés sont désireux d'accomplir la quantité de travail requise.					
11	Les employés sont désireux d'atteindre le niveau de qualité requis.					
12	Les employés sont désireux de terminer le travail à temps.					
13	Les employés font leur travail efficacement (minimisant le gaspillage et les erreurs).					

الملحق رقم 11: مخرجات SPSS إصدار 21

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
سياسة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية موثقة ومحافظ عليها.	12,23	3,566	,731	,774
سياسة الجودة والبيئة والصحة معلنة لجميع العاملين في المؤسسة وممتحة لجميع المهتمين	12,14	3,674	,723	,778
سياسة الجودة والبيئة والصحة تنفذ بشكل سليم	12,36	3,875	,605	,831
تقوم المؤسسة بمراجعة سياسة الجودة والبيئة والصحة دوريا لضمان ملاءمتها	12,29	4,058	,651	,811

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,875	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
هناك تكامل بين تحليل: عمليات نظام إدارة الجودة والجوانب والآثار البيئية، وتحديد وتقييم مخاطر الصحة والسلامة المهنية	12,37	4,548	,708	,850
هناك تكامل بين المتطلبات القانونية والغير القانونية في أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	12,35	4,378	,780	,821
تضع المؤسسة أهداف وغايات متكاملة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية	12,19	4,619	,771	,827
تم وضع خطط للجودة متكاملة مع البرنامج البيئي وبرنامج الصحة والسلامة المهنية لتحقيق الأهداف السابقة	12,27	4,436	,680	,863

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,943	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
وفرت المؤسسة الموارد اللازمة لتنفيذ نظام الإدارة المتكامل	36,30	35,601	,801	,936
تم تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات للعاملين لتنفيذ نظام الإدارة المتكامل	36,33	35,938	,759	,938
تتأكد المؤسسة من كفاءة عمالها الذين ينجزون مهام تؤثر على الجودة، والبيئة والصحة والسلامة المهنية	36,45	36,533	,707	,940
يتم باستمرار إعداد برامج تدريبية للعاملين وتوعيتهم حول الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	36,19	36,649	,787	,936
وضعت المؤسسة إجراءات الاتصالات الداخلية والخارجية المتعلقة بنظام الإدارة المتكامل	36,27	35,678	,795	,936
قامت المؤسسة بتوثيق نظام الإدارة المتكامل	36,24	35,947	,809	,935
تنفذ المؤسسة إجراءات ضبط الوثائق المطلوبة في نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها.	36,21	35,558	,836	,934
تضبط المؤسسة سجلات نظام الإدارة المتكامل	36,30	35,897	,815	,935
قامت المؤسسة بضبط العمليات والأنشطة المرتبطة بنظام الإدارة المتكامل	36,34	37,361	,756	,938
تمتلك المؤسسة إجراءات استعداد مناسبة للحالات المحتملة والوقائع الطارئة.	36,42	37,156	,614	,945

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تنفذ المؤسسة إجراءات رصد وقياس أداء نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها	20,27	9,738	,724	,872
توثق المؤسسة نتائج إجراءات الرصد والقياس	20,42	9,798	,712	,874

تنفذ المؤسسة إجراءات دورية لتقييم امتثالها للمتطلبات القانونية والغير القانونية وتحدد سجلاتها	20,42	10,216	,634	,886
تنفذ المؤسسة إجراءات معالجة الحوادث وحالات عدم المطابقة المتعلقة بالجودة والبيئة والصحة وتحافظ عليها.	20,27	9,525	,785	,862
تقوم المؤسسة بإنشاء سجلات المطابقة مع متطلبات نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها.	20,22	9,488	,719	,873
تنفذ المؤسسة برامج تدقيق داخلية لنظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها	20,32	9,741	,704	,875

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	3

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تراجع الإدارة العليا نظام الإدارة المتكامل على فترات محددة لضمان استمرار ملاءمته وكفايته وفعاليتته.	8,11	1,816	,671	,820
تتوافق مخرجات مراجعة الإدارة مع التزام المؤسسة بالتحسين المستمر	8,04	1,648	,716	,778
تحتوي مخرجات مراجعة الإدارة على القرارات والأفعال الممكنة لتحسين سياسة وأهداف الجودة والبيئة والصحة.	7,94	1,638	,746	,748

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,972	27

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
سياسة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية موثقة ومحافظ عليها.	105,39	241,748	,735	,971
سياسة الجودة والبيئة والصحة معلنة لجميع العاملين في المؤسسة ومتاحة لجميع المهتمين	105,30	242,556	,728	,971
سياسة الجودة والبيئة والصحة تنفذ بشكل سليم	105,53	242,356	,711	,971
تقوم المؤسسة بمراجعة سياسة الجودة والبيئة والصحة دوريا لضمان ملاءمتها	105,45	245,279	,672	,971

هناك تكامل بين تحليل :عمليات نظام إدارة الجودة والجوانب والآثار البيئية، وتحديد وتقييم مخاطر الصحة والسلامة المهنية	105,48	240,834	,756	,970
هناك تكامل بين المتطلبات القانونية والغير القانونية في أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	105,46	240,429	,779	,970
تضع المؤسسة أهداف وغايات متكاملة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية	105,30	242,019	,772	,970
تم وضع خطط للجودة متكاملة مع البرنامج البيئي وبرنامج الصحة والسلامة المهنية لتحقيق الأهداف السابقة	105,38	241,505	,681	,971
وفرت المؤسسة الموارد اللازمة لتنفيذ نظام الإدارة المتكامل	105,47	238,400	,819	,970
تم تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات للعاملين لتنفيذ نظام الإدارة المتكامل	105,49	239,655	,764	,970
تتأكد المؤسسة من كفاءة عمالها الذين ينجزون مهام تؤثر على الجودة، والبيئة والصحة والسلامة المهنية	105,61	241,791	,691	,971
يتم باستمرار إعداد برامج تدريبية للعاملين وتوعيتهم حول الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	105,36	242,111	,760	,970
وضعت المؤسسة إجراءات الاتصالات الداخلية والخارجية المتعلقة بنظام الإدارة المتكامل	105,44	239,233	,788	,970
قامت المؤسسة بتوثيق نظام الإدارة المتكامل	105,41	239,855	,803	,970
تنفذ المؤسسة إجراءات ضبط الوثائق المطلوبة في نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها.	105,38	239,297	,811	,970
تضبط المؤسسة سجلات نظام الإدارة المتكامل	105,46	239,399	,822	,970
قامت المؤسسة بضبط العمليات والأنشطة المرتبطة بنظام الإدارة المتكامل	105,50	243,326	,756	,970
تمتلك المؤسسة إجراءات استعداد مناسبة للحالات المحتملة والوقائع الطارئة.	105,59	242,677	,632	,971
تنفذ المؤسسة إجراءات رصد وقياس أداء نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها	105,39	242,643	,735	,971
توثق المؤسسة نتائج إجراءات الرصد والقياس	105,54	242,743	,734	,971
تنفذ المؤسسة إجراءات دورية لتقييم امتثالها للمتطلبات القانونية والغير القانونية وتحدد سجلاتها	105,54	245,325	,639	,971
تنفذ المؤسسة إجراءات معالجة الحوادث وحالات عدم المطابقة المتعلقة بالجودة والبيئة والصحة وتحافظ عليها.	105,39	242,104	,766	,970
تقوم المؤسسة بإنشاء سجلات المطابقة مع متطلبات نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها.	105,34	242,644	,684	,971
تنفذ المؤسسة برامج تدقيق داخلية لنظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها	105,44	242,427	,730	,971
تراجع الإدارة العليا نظام الإدارة المتكامل على فترات محددة لضمان استمرار ملاءمته وكفائته وفعاليتته.	105,57	245,754	,662	,971
تتوافق مخرجات مراجعة الإدارة مع التزام المؤسسة بالتحسين المستمر	105,50	243,192	,734	,971
تحتوي مخرجات مراجعة الإدارة على القرارات والأفعال الممكنة لتحسين سياسة وأهداف الجودة والبيئة والصحة.	105,40	243,107	,751	,970

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
-------------------	-------------------

5	,833
---	------

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يمتلك العاملون القدرات المناسبة لطبيعة العمل	15,18	6,580	,596	,810
يمتلك العاملون المعارف اللازمة لإنجاز الأعمال	15,06	6,071	,738	,773
يمتلك العاملون المهارات الكافية لإنجاز الأعمال	15,19	5,943	,511	,845
لدى العاملين المعرفة الكاملة بالأدوار والوظائف التي يقومون بها	15,08	5,926	,788	,759
تتوفر الرغبة لدى العاملين في إنجاز أعمالهم.	15,20	6,012	,601	,809

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,800	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يحرص العاملون على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات	11,90	3,834	,642	,736
يلتزم العاملون بالأوقات الرسمية للعمل ولا يتغيرون إلا للضرورة القصوى	11,79	3,931	,620	,747
يتعاون العاملون مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية	11,93	3,734	,552	,786
العمل مكان في مشاكل خلق العاملون يتجنب	11,98	3,932	,651	,733

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يحرص العاملون على إنجاز كمية العمل المطلوبة	11,62	4,371	,647	,859
يحرص العاملون على إنجاز العمل بمستوى الجودة المطلوب	11,62	3,923	,777	,808
يحرص العاملون على إنجاز العمل في الوقت المحدد	11,64	3,905	,757	,816
ينجز العاملون عملهم بكفاءة) التقليل من التبذير والأخطاء.(11,79	3,707	,709	,839

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	13

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يمتلك العاملون القدرات المناسبة لطبيعة العمل	46,60	48,227	,664	,921
يمتلك العاملون المعارف اللازمة لإنجاز الأعمال	46,48	47,774	,690	,920
يمتلك العاملون المهارات الكافية لإنجاز الأعمال	46,61	47,703	,499	,928
لدى العاملين المعرفة الكاملة بالأدوار والوظائف التي يقومون بها	46,50	47,192	,753	,918
تتوفر الرغبة لدى العاملين في إنجاز أعمالهم.	46,62	46,326	,709	,919
يحرص العاملون على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات	46,39	47,254	,664	,921
يلتزم العاملون بالأوقات الرسمية للعمل ولا يتغيبون إلا للضرورة القصوى	46,27	47,839	,618	,922
يتعاون العاملون مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية	46,41	45,901	,692	,920
يتجنب العاملون خلق مشاكل في مكان العمل	46,46	48,026	,622	,922
يحرص العاملون على إنجاز كمية العمل المطلوبة	46,41	48,036	,668	,921
يحرص العاملون على إنجاز العمل بمستوى الجودة المطلوب	46,41	46,886	,746	,918
يحرص العاملون على إنجاز العمل في الوقت المحدد	46,43	47,053	,708	,919
ينجز العاملون عملهم بكفاءة) التقليل من التبذير والأخطاء.(46,58	45,320	,782	,916

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,972	40

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
سياسة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية موثقة ومحافظ عليها.	155,74	447,044	,670	,971
سياسة الجودة والبيئة والصحة معلنة لجميع العاملين في المؤسسة ومتاحة لجميع المهتمين	155,65	448,676	,643	,971
سياسة الجودة والبيئة والصحة تنفذ بشكل سليم	155,87	444,424	,751	,971
تقوم المؤسسة بمراجعة سياسة الجودة والبيئة والصحة دوريا لضمان ملاءمتها	155,80	450,684	,638	,971
هناك تكامل بين تحليل عمليات نظام إدارة الجودة والجوانب والآثار البيئية، وتحديد وتقييم مخاطر الصحة والسلامة المهنية	155,83	443,784	,752	,971
هناك تكامل بين المتطلبات القانونية والغير القانونية في أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	155,81	443,888	,755	,971
تضع المؤسسة أهداف وغايات متكاملة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية	155,65	447,124	,711	,971
تم وضع خطط للجودة متكاملة مع البرنامج البيئي وبرنامج الصحة والسلامة المهنية لتحقيق الأهداف السابقة	155,73	446,275	,634	,971
وفرت المؤسسة الموارد اللازمة لتنفيذ نظام الإدارة المتكامل	155,81	440,331	,819	,970
تم تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات للعاملين لتنفيذ نظام الإدارة المتكامل	155,84	443,496	,723	,971
تتأكد المؤسسة من كفاءة عمالها الذين ينجزون مهام تؤثر على الجودة، والبيئة والصحة والسلامة المهنية	155,96	445,454	,677	,971
يتم باستمرار إعداد برامج تدريبية للعاملين وتوعيتهم حول الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	155,70	446,091	,737	,971
وضعت المؤسسة إجراءات الاتصالات الداخلية والخارجية المتعلقة بنظام الإدارة المتكامل	155,79	443,095	,741	,971
قامت المؤسسة بتوثيق نظام الإدارة المتكامل	155,76	444,947	,723	,971
تنفذ المؤسسة إجراءات ضبط الوثائق المطلوبة في نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها.	155,73	442,678	,777	,970
تضبط المؤسسة سجلات نظام الإدارة المتكامل	155,81	442,843	,786	,970
قامت المؤسسة بضبط العمليات والأنشطة المرتبطة بنظام الإدارة المتكامل	155,85	447,366	,743	,971
تمتلك المؤسسة إجراءات استعداد مناسبة للحالات المحتملة والوقائع الطارئة.	155,93	445,227	,659	,971
تنفذ المؤسسة إجراءات رصد وقياس أداء نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها	155,74	447,193	,700	,971
توثق المؤسسة نتائج إجراءات الرصد والقياس	155,89	447,264	,701	,971
تنفذ المؤسسة إجراءات دورية لتقييم امتثالها للمتطلبات القانونية والغير القانونية وتحدد سجلاتها	155,89	450,428	,617	,971
تنفذ المؤسسة إجراءات معالجة الحوادث وحالات عدم المطابقة المتعلقة بالجودة والبيئة والصحة وتحافظ عليها.	155,73	445,376	,765	,971

تقوم المؤسسة بإنشاء سجلات المطابقة مع متطلبات نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها.	155,69	445,873	,692	,971
تنفذ المؤسسة برامج تدقيق داخلية لنظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها	155,79	445,468	,740	,971
ترجع الإدارة العليا نظام الإدارة المتكامل على فترات محددة لضمان استمرار ملاءمته وكفائته وفعاليتته.	155,92	450,046	,671	,971
تتوافق مخرجات مراجعة الإدارة مع التزام المؤسسة بالتحسين المستمر	155,84	446,819	,734	,971
تحتوي مخرجات مراجعة الإدارة على القرارات والأفعال الممكنة لتحسين سياسة وأهداف الجودة والبيئة والصحة.	155,75	446,503	,758	,971
يمتلك العاملون القدرات المناسبة لطبيعة العمل	156,10	450,706	,654	,971
يمتلك العاملون المعارف اللازمة لإنجاز الأعمال	155,99	451,686	,599	,971
يمتلك العاملون المهارات الكافية لإنجاز الأعمال	156,11	452,055	,435	,972
لدى العاملين المعرفة الكاملة بالأدوار والوظائف التي يقومون بها	156,01	449,739	,664	,971
تتوفر الرغبة لدى العاملين في إنجاز أعمالهم.	156,13	448,932	,585	,971
يحرص العاملون على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات	155,89	450,622	,570	,971
يلتزم العاملون بالأوقات الرسمية للعمل ولا يتغيبون إلا للضرورة القصوى	155,77	451,522	,553	,971
يتعاون العاملون مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية	155,92	447,299	,589	,971
يتجنب العاملون خلق مشاكل في مكان العمل	155,96	452,245	,548	,971
يحرص العاملون على إنجاز كمية العمل المطلوبة	155,92	452,702	,570	,971
يحرص العاملون على إنجاز العمل بمستوى الجودة المطلوب	155,92	450,374	,612	,971
يحرص العاملون على إنجاز العمل في الوقت المحدد	155,93	451,510	,560	,971
ينجز العاملون عملهم بكفاءة (التقليل من التبذير والأخطاء).	156,08	447,493	,610	,971

Statistiques de fiabilité

	Valeur	,965
Partie 1	Nombre d'éléments	20 ^a
Alpha de Cronbach	Valeur	,944
	Nombre d'éléments	20 ^b
	Nombre total d'éléments	40
Corrélation entre les sous-échelles		,748
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale	,856
	Longueur inégale	,856
Coefficient de Guttman split-half		,851

a. Les éléments sont : سياسة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية موثقة ومحافظ عليها , سياسة الجودة والبيئة والصحة معلنة لجميع العاملين في المؤسسة ومتاحة لجميع المهتمين , سياسة الجودة والبيئة والصحة تنفذ بشكل سليم , تقوم المؤسسة بمراجعة سياسة الجودة والبيئة والصحة دوريا لضمان ملاءمتها , هناك تكامل بين تحليل :عمليات نظام إدارة الجودة والجوانب والآثار البيئية، وتحديد وتقييم مخاطر الصحة والسلامة المهنية , هناك تكامل بين المتطلبات القانونية والغير القانونية في أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية , تضع المؤسسة أهداف وغايات متكاملة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية , تم وضع خطط للجودة متكاملة مع البرنامج البيئي وبرنامج الصحة والسلامة المهنية لتحقيق الأهداف السابقة , وفرت المؤسسة الموارد اللازمة لتنفيذ نظام الإدارة المتكامل , تم تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات للعاملين لتنفيذ نظام الإدارة المتكامل , تتأكد المؤسسة من كفاءة عمالها الذين ينجزون مهام تؤثر على الجودة ، والبيئة والصحة والسلامة المهنية , يتم باستمرار إعداد برامج تدريبية للعاملين وتوعيتهم حول الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية , وضعت المؤسسة إجراءات الاتصالات الداخلية والخارجية المتعلقة بنظام الإدارة المتكامل , قامت المؤسسة بتوثيق نظام الإدارة المتكامل , تنفذ المؤسسة إجراءات ضبط الوثائق المطلوبة في نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها , تضبط المؤسسة سجلات نظام الإدارة المتكامل , قامت المؤسسة بضبط العمليات والأنشطة المرتبطة بنظام الإدارة المتكامل , تمتلك المؤسسة إجراءات استعداد مناسبة للحالات المحتملة والوقائع الطارئة , تنفذ المؤسسة إجراءات رصد وقياس أداء نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها , توثق المؤسسة نتائج إجراءات الرصد والقياس .

b. Les éléments sont : تنفذ المؤسسة إجراءات معالجة الحوادث وحالات عدم المطابقة المتعلقة بالجودة والبيئة والصحة وتحافظ عليها , سجلاتها , تقوم المؤسسة بإنشاء سجلات المطابقة مع متطلبات نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها , تنفذ المؤسسة برامج تدقيق داخلية لنظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها , تراجع الإدارة العليا نظام الإدارة المتكامل على فترات محددة لضمان استمرار ملاءمته وكفائته وفعاليته , تتوافق مخرجات مراجعة الإدارة مع التزام المؤسسة بالتحسين المستمر , تحتوي مخرجات مراجعة الإدارة على القرارات والأفعال الممكنة لتحسين سياسة وأهداف الجودة والبيئة والصحة , يمتلك العاملون القدرات المناسبة لطبيعة العمل , يمتلك العاملون المعارف اللازمة لإنجاز الأعمال , يمتلك العاملون المهارات الكافية لإنجاز الأعمال , لدى العاملين المعرفة الكاملة بالأدوار والوظائف التي يقومون بها , تتوفر الرغبة لدى العاملين في إنجاز أعمالهم , يحرص العاملون على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات , يلتزم العاملون بالأوقات الرسمية للعمل ولا يتغيبون إلا للضرورة القصوى , يتعاون العاملون مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية , يتجنب العاملون خلق مشاكل في مكان العمل , يحرص العاملون على إنجاز كمية العمل المطلوبة , يحرص العاملون على إنجاز العمل بمستوى الجودة المطلوب , يحرص العاملون على إنجاز العمل في الوقت المحدد , ينجز العاملون عملهم بكفاءة (التقليل من التبذير والأخطاء)..

Statistiques d'échelle

	Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
Partie 1	81,15	155,247	12,460	20 ^a
Partie 2	78,70	115,016	10,725	20 ^b
Deux parties	159,85	470,276	21,686	40

a. Les éléments sont : سياسة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية موثقة ومحافظ عليها ..

سياسة الجودة والبيئة والصحة معلنة لجميع العاملين في المؤسسة ومتاحة لجميع المهتمين بسياسة الجودة والبيئة والصحة تنفذ بشكل سليم تقوم المؤسسة بمراجعة سياسة الجودة والبيئة والصحة دوريا لضمان ملاءمتها، هناك تكامل بين تحليل عمليات نظام إدارة الجودة والجوانب والآثار البيئية، وتحديد وتقييم مخاطر الصحة والسلامة المهنية، هناك تكامل بين المتطلبات القانونية والغير القانونية في أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، تضع المؤسسة أهداف وغايات متكاملة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، تم وضع خطط للجودة متكاملة مع البرنامج البيئي وبرنامج الصحة والسلامة المهنية لتحقيق الأهداف السابقة، وفرت المؤسسة الموارد اللازمة لتنفيذ نظام الإدارة المتكامل، تم تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات للعاملين لتنفيذ نظام الإدارة المتكامل، تتأكد المؤسسة من كفاءة عمالها الذين ينجزون مهام تؤثر على الجودة، والبيئة والصحة والسلامة المهنية، يتم باستمرار إعداد برامج تدريبية للعاملين وتوعيتهم حول الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، وضعت المؤسسة إجراءات الاتصالات الداخلية والخارجية المتعلقة بنظام الإدارة المتكامل، قامت المؤسسة بتوثيق نظام الإدارة المتكامل، تنفذ المؤسسة إجراءات ضبط الوثائق المطلوبة في نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها، تضبط المؤسسة سجلات نظام الإدارة المتكامل، قامت المؤسسة بضبط العمليات والأنشطة المرتبطة بنظام الإدارة المتكامل، تمتلك المؤسسة إجراءات استعداد مناسبة للحالات المحتملة والوقائع الطارئة، تنفذ المؤسسة إجراءات رصد وقياس أداء نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها، توثق المؤسسة نتائج إجراءات الرصد والقياس.

b. Les éléments sont : دورية لتقييم أمثلها للمتطلبات القانونية والغير

القانونية وتحدد سجلاتها، تنفذ المؤسسة إجراءات معالجة الحوادث وحالات عدم المطابقة المتعلقة بالجودة والبيئة والصحة وتحافظ عليها، تقوم المؤسسة بإنشاء سجلات المطابقة مع متطلبات نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها، تنفذ المؤسسة برامج تدقيق داخلية لنظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها، تراجع الإدارة العليا نظام الإدارة المتكامل على فترات محددة لضمان استمرار ملاءمته وكفايته وفعالته، تتوافق مخرجات مراجعة الإدارة مع التزام المؤسسة بالتحسين المستمر، تحتوي مخرجات مراجعة الإدارة على القرارات والأفعال الممكنة لتحسين سياسة وأهداف الجودة والبيئة والصحة، يمتلك العاملون القدرات المناسبة لطبيعة العمل، يمتلك العاملون المعارف اللازمة لإنجاز الأعمال، يمتلك العاملون المهارات الكافية لإنجاز الأعمال، لدى العاملين المعرفة الكاملة بالأدوار والوظائف التي يقومون بها، تتوفر الرغبة لدى العاملين في إنجاز أعمالهم، يحرص العاملون على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات، يلتزم العاملون بالأوقات الرسمية للعمل ولا يتغيبون إلا للضرورة القصوى، يتعاون العاملون مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية، يتجنب العاملون خلق مشاكل في مكان العمل، يحرص العاملون على إنجاز كمية العمل المطلوبة، يحرص العاملون على إنجاز العمل بمستوى الجودة المطلوب، يحرص العاملون على إنجاز العمل في الوقت المحدد، ينجز العاملون عملهم بكفاءة (التقليل من التبذير والأخطاء..).

Corrélations

	السياسة	التخطيط	التنفيذ والتشغيل	الفحص، الإجراءات	مراجعة الإدارة	نظام الإدارة المتكامل
Corrélation de Pearson	1	,821**	,825**	,753**	,702**	,904**
Sig. (bilatérale) السياسة		,000	,000	,000	,000	,000
N	135	135	135	135	135	135
Corrélation de Pearson	,821**	1	,839**	,755**	,671**	,906**
Sig. (bilatérale) التخطيط	,000		,000	,000	,000	,000
N	135	135	135	135	135	135
Corrélation de Pearson التنفيذ والتشغيل	,825**	,839**	1	,821**	,755**	,937**

Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
N	135	135	135	135	135	135
Corrélation de Pearson	,753**	,755**	,821**	1	,833**	,915**
الفحص، الإجراء Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
N	135	135	135	135	135	135
Corrélation de Pearson	,702**	,671**	,755**	,833**	1	,870**
مراجعة الإدارة Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
N	135	135	135	135	135	135
Corrélation de Pearson	,904**	,906**	,937**	,915**	,870**	1
نظام الإدارة المتكامل Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	135	135	135	135	135	135

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	القدرة والدافعية	الإنضباط والسلوك	النتائج	الأداء البشري
Corrélation de Pearson	1	,714**	,749**	,900**
القدرة والدافعية Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	135	135	135	135
Corrélation de Pearson	,714**	1	,752**	,906**
الإنضباط والسلوك Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
N	135	135	135	135
Corrélation de Pearson	,749**	,752**	1	,920**
النتائج Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
N	135	135	135	135
Corrélation de Pearson	,900**	,906**	,920**	1
الأداء البشري Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	135	135	135	135

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Masculin	96	71,1	71,1	71,1
Valide Féminin	39	28,9	28,9	100,0
Total	135	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moins de 30 ans	23	17,0	17,0	17,0

Du 30 au moins de 40 ans	71	52,6	52,6	69,6
De 40 au moins de 50 ans	34	25,2	25,2	94,8
50 ans et plus	7	5,2	5,2	100,0
Total	135	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Professionnel	1	,7	,7	,7
Secondaire ou moins	15	11,1	11,1	11,9
Valide Universitaire	101	74,8	74,8	86,7
Etudes supérieures	18	13,3	13,3	100,0
Total	135	100,0	100,0	

سنوات العمل بالمؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 5 ans	37	27,4	27,4	27,4
Du 5 ans au moins de 10 ans	59	43,7	43,7	71,1
Valide Du 10 ans au moins de 15 ans	16	11,9	11,9	83,0
15ans et plus	23	17,0	17,0	100,0
Total	135	100,0	100,0	

المسمى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Chef de département	39	28,9	28,9	28,9
Chef de service	42	31,1	31,1	60,0
Valide Administrateur	54	40,0	40,0	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
والسلامة والصحة والبيئة الجودة سياسة عليها ومحافظ موثقة المهنية	135	4,11	,798
معلنة والصحة والبيئة الجودة سياسة ومتاحة المؤسسة في العاملين لجميع المهتمين لجميع	135	4,18	,700

تنفذ والصحة والبيئة الجودة سياسة سليم بشكل	135	3,98	,796
الجودة سياسة بمراجعة المؤسسة تقوم ملاءمتها لضمان دوريا والصحة والبيئة	135	4,05	,705
N valide (listwise)	135		

سياسة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية موثقة ومحافظ عليها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	3	2,2	2,2	2,2
désaccord	4	3,0	3,0	5,2
neutre	6	4,4	4,4	9,6
d'accord	84	62,2	62,2	71,9
fortement d'accord	38	28,1	28,1	100,0
Total	135	100,0	100,0	

سياسة الجودة والبيئة والصحة معلنة لجميع العاملين في المؤسسة ومتاحة لجميع المهتمين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	2	1,5	1,5	1,5
désaccord	2	1,5	1,5	3,0
neutre	5	3,7	3,7	6,7
d'accord	87	64,4	64,4	71,1
fortement d'accord	39	28,9	28,9	100,0
Total	135	100,0	100,0	

سياسة الجودة والبيئة والصحة تنفذ بشكل سليم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	2	1,5	1,5	1,5
désaccord	7	5,2	5,2	6,7
neutre	11	8,1	8,1	14,8
d'accord	87	64,4	64,4	79,3
fortement d'accord	28	20,7	20,7	100,0
Total	135	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بمراجعة سياسة الجودة والبيئة والصحة دوريا لضمان ملاءمتها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	2	1,5	1,5	1,5
désaccord	3	2,2	2,2	3,7
neutre	9	6,7	6,7	10,4
d'accord	93	68,9	68,9	79,3
fortement d'accord	28	20,7	20,7	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
السياسة	135	1,00	5,00	4,0796	,62343
N valide (listwise)	135				

Statistiques

	هناك تكامل بين تحليل : عمليات نظام إدارة الجودة والجوانب والآثار البيئية، وتحديد وتقييم مخاطر الصحة والسلامة المهنية	هناك تكامل بين المتطلبات القانونية والغير القانونية في أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	تضع المؤسسة أهداف وغايات متكاملة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية	تم وضع خطط للجودة متكاملة مع البرنامج البيئي وبرنامج الصحة والسلامة المهنية لتحقيق الأهداف السابقة
N Valide	135	135	135	135
N Manquante	0	0	0	0
Moyenne	4,02	4,04	4,20	4,13
Ecart-type	,815	,809	,751	,868

هناك تكامل بين تحليل :عمليات نظام إدارة الجودة والجوانب والآثار البيئية، وتحديد وتقييم مخاطر الصحة والسلامة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	1	,7	,7	,7
désaccord	8	5,9	5,9	6,7
neutre	13	9,6	9,6	16,3
d'accord	78	57,8	57,8	74,1
fortement d'accord	35	25,9	25,9	100,0
Total	135	100,0	100,0	

هناك تكامل بين المتطلبات القانونية والغير القانونية في أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide fortement désaccord	1	,7	,7	,7

désaccord	6	4,4	4,4	5,2
neutre	17	12,6	12,6	17,8
d'accord	73	54,1	54,1	71,9
fortement d'accord	38	28,1	28,1	100,0
Total	135	100,0	100,0	

تضع المؤسسة أهداف وغايات متكاملة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	1	,7	,7	,7
désaccord	3	2,2	2,2	3,0
neutre	12	8,9	8,9	11,9
d'accord	71	52,6	52,6	64,4
fortement d'accord	48	35,6	35,6	100,0
Total	135	100,0	100,0	

تم وضع خطط للجودة متكاملة مع البرنامج البيئي وبرنامج الصحة والسلامة المهنية لتحقيق الأهداف السابقة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	1	,7	,7	,7
désaccord	9	6,7	6,7	7,4
neutre	10	7,4	7,4	14,8
d'accord	67	49,6	49,6	64,4
fortement d'accord	48	35,6	35,6	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Statistiques

التخطيط

N	Valide	135
	Manquante	0
Moyenne		4,0981
Ecart-type		,69251
Asymétrie		-1,307
Erreur std. d'asymétrie		,209
Aplatissement		3,169
Erreur std. d'aplatissement		,414

Statistiques

	وفرت المؤسسة الموارد اللازمة لتنفيذ نظام الإدارة المتكامل	تم تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات للعاملين لتنفيذ نظام الإدارة المتكامل	تتأكد المؤسسة من كفاءة عمالها الذين ينجزون مهام تؤثر على الجودة، والبيئة والصحة والسلامة المهنية	يتم باستمرار إعداد برامج تدريبية للعاملين وتوعيتهم حول الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	وضعت المؤسسة إجراءات الاتصالات الداخلية والخارجية المتعلقة بنظام الإدارة المتكامل	قامت المؤسسة بتوثيق نظام الإدارة المتكامل
N	Valide Manquante	135 0	135 0	135 0	135 0	
Moyenne		4,04	4,01	3,89	4,15	4,07
Ecart-type		,850	,855	,843	,758	,848
Asymétrie		-1,107	-,901	-,846	-,985	-1,245
Erreur std. d'asymétrie		,209	,209	,209	,209	,209
Aplatissement		1,798	1,228	,819	1,923	2,559
Erreur std. d'aplatissement		,414	,414	,414	,414	,414

وفرت المؤسسة الموارد اللازمة لتنفيذ نظام الإدارة المتكامل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	2	1,5	1,5	1,5
désaccord	6	4,4	4,4	5,9
neutre	16	11,9	11,9	17,8
d'accord	72	53,3	53,3	71,1
fortement d'accord	39	28,9	28,9	100,0
Total	135	100,0	100,0	

تم تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات للعاملين لتنفيذ نظام الإدارة المتكامل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	2	1,5	1,5	1,5
désaccord	4	3,0	3,0	4,4
neutre	24	17,8	17,8	22,2
d'accord	65	48,1	48,1	70,4
fortement d'accord	40	29,6	29,6	100,0
Total	135	100,0	100,0	

تتأكد المؤسسة من كفاءة عمالها الذين ينجزون مهام تؤثر على الجودة، والبيئة والصحة والسلامة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	1	,7	,7	,7
désaccord	10	7,4	7,4	8,1
neutre	20	14,8	14,8	23,0
d'accord	76	56,3	56,3	79,3
fortement d'accord	28	20,7	20,7	100,0
Total	135	100,0	100,0	

يتم باستمرار إعداد برامج تدريبية للعاملين وتوعيتهم حول الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	1	,7	,7	,7
désaccord	3	2,2	2,2	3,0
neutre	15	11,1	11,1	14,1
d'accord	72	53,3	53,3	67,4
fortement d'accord	44	32,6	32,6	100,0
Total	135	100,0	100,0	

وضعت المؤسسة إجراءات الاتصالات الداخلية والخارجية المتعلقة بنظام الإدارة المتكامل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	3	2,2	2,2	2,2
désaccord	3	2,2	2,2	4,4
neutre	17	12,6	12,6	17,0
d'accord	71	52,6	52,6	69,6
fortement d'accord	41	30,4	30,4	100,0
Total	135	100,0	100,0	

قامت المؤسسة بتوثيق نظام الإدارة المتكامل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	3	2,2	2,2	2,2
désaccord	2	1,5	1,5	3,7
neutre	14	10,4	10,4	14,1
d'accord	76	56,3	56,3	70,4
fortement d'accord	40	29,6	29,6	100,0
Total	135	100,0	100,0	

تنفذ المؤسسة إجراءات ضبط الوثائق المطلوبة في نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	3	2,2	2,2	2,2
désaccord	1	,7	,7	3,0
neutre	17	12,6	12,6	15,6
d'accord	69	51,1	51,1	66,7
fortement d'accord	45	33,3	33,3	100,0
Total	135	100,0	100,0	

تضبط المؤسسة سجلات نظام الإدارة المتكامل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	3	2,2	2,2	2,2
désaccord	1	,7	,7	3,0
neutre	20	14,8	14,8	17,8
d'accord	74	54,8	54,8	72,6
fortement d'accord	37	27,4	27,4	100,0
Total	135	100,0	100,0	

قامت المؤسسة بضبط العمليات والأنشطة المرتبطة بنظام الإدارة المتكامل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	2	1,5	1,5	1,5
désaccord	2	1,5	1,5	3,0
neutre	16	11,9	11,9	14,8
d'accord	89	65,9	65,9	80,7
fortement d'accord	26	19,3	19,3	100,0
Total	135	100,0	100,0	

تمتلك المؤسسة إجراءات استعداد مناسبة للحالات المحتملة والوقائع الطارئة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	3	2,2	2,2	2,2
désaccord	7	5,2	5,2	7,4
neutre	18	13,3	13,3	20,7
d'accord	77	57,0	57,0	77,8
fortement d'accord	30	22,2	22,2	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Statistiques

التنفيذ والتشغيل

N	Valide	135
	Manquante	0
Moyenne		4,0341
Ecart-type		,66671
Asymétrie		-1,748
Erreur std. d'asymétrie		,209
Aplatissement		5,416
Erreur std. d'aplatissement		,414

Statistiques

	تنفذ المؤسسة إجراءات رصد وقياس أداء نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها	توثق المؤسسة نتائج إجراءات الرصد والقياس	تنفذ المؤسسة إجراءات دورية لتقييم امتثالها للمتطلبات القانونية والغير القانونية وتحدد سجلاتها	تنفذ المؤسسة إجراءات معالجة الحوادث وحالات عدم المطابقة المتعلقة بالجودة والبيئة والصحة وتحافظ عليها.	تقوم المؤسسة بإنشاء سجلات المطابقة مع متطلبات نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها.	تنفذ المؤسسة برامج تدقيق داخلية لنظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها
N	Valide Manquante	135 0	135 0	135 0	135 0	135 0
Moyenne		4,11	3,96	3,96	4,12	4,16
Ecart-type		,760	,757	,737	,754	,812
Asymétrie		-1,122	-1,090	-1,190	-1,262	-,817
Erreur std. d'asymétrie		,209	,209	,209	,209	,209
Aplatissement		2,418	2,801	3,357	3,546	,723
Erreur std. d'aplatissement		,414	,414	,414	,414	,414

تنفذ المؤسسة إجراءات رصد وقياس أداء نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	fortement désaccord	1	,7	,7
	désaccord	5	3,7	4,4
	neutre	11	8,1	12,6
	d'accord	79	58,5	71,1
	fortement d'accord	39	28,9	100,0
	Total	135	100,0	100,0

توثق المؤسسة نتائج إجراءات الرصد والقياس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	fortement désaccord	2	1,5	1,5
	désaccord	3	2,2	3,7
	neutre	20	14,8	18,5
	d'accord	83	61,5	80,0
	fortement d'accord	27	20,0	100,0
	Total	135	100,0	100,0

تنفذ المؤسسة إجراءات دورية لتقييم امتثالها للمتطلبات القانونية والغير القانونية وتحدد سجلاتها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	fortement désaccord	2	1,5	1,5
	désaccord	3	2,2	3,7
	neutre	18	13,3	17,0
	d'accord	87	64,4	81,5
	fortement d'accord	25	18,5	100,0
	Total	135	100,0	100,0

تنفذ المؤسسة إجراءات معالجة الحوادث وحالات عدم المطابقة المتعلقة بالجودة والبيئة والصحة وتحافظ عليها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	fortement désaccord	2	1,5	1,5
	désaccord	2	1,5	3,0
	neutre	13	9,6	12,6
	d'accord	79	58,5	71,1
	fortement d'accord	39	28,9	100,0
	Total	135	100,0	100,0

تقوم المؤسسة بإنشاء سجلات المطابقة مع متطلبات نظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	fortement désaccord	1	,7	,7
	désaccord	2	1,5	2,2
	neutre	23	17,0	19,3
	d'accord	57	42,2	61,5
	fortement d'accord	52	38,5	100,0
	Total	135	100,0	100,0

تنفذ المؤسسة برامج تدقيق داخلية لنظام الإدارة المتكامل وتحافظ عليها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	1	,7	,7	,7
désaccord	5	3,7	3,7	4,4
neutre	15	11,1	11,1	15,6
d'accord	77	57,0	57,0	72,6
fortement d'accord	37	27,4	27,4	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Statistiques

الفحص، الإجراء

N	Valide	135
	Manquante	0
Moyenne		4,0642
Ecart-type		,61793

Statistiques

	تراجع الإدارة العليا نظام الإدارة المتكامل على فترات محددة لضمان استمرار ملاءمته وكفايته وفعاليتيه.	تتوافق مخرجات مراجعة الإدارة مع التزام المؤسسة بالتحسين المستمر	تحتوي مخرجات مراجعة الإدارة على القرارات والأفعال الممكنة لتحسين سياسة وأهداف الجودة والبيئة والصحة.
N	Valide	135	135
	Manquante	0	0
Moyenne		3,93	4,10
Ecart-type		,693	,711
Asymétrie		-,866	-1,279
Erreur std. d'asymétrie		,209	,209
Aplatissement		2,376	4,400
Erreur std. d'aplatissement		,414	,414

تراجع الإدارة العليا نظام الإدارة المتكامل على فترات محددة لضمان استمرار ملاءمته وكفايته وفعاليتيه.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	1	,7	,7	,7
désaccord	3	2,2	2,2	3,0
neutre	22	16,3	16,3	19,3
d'accord	87	64,4	64,4	83,7

fortement d'accord	22	16,3	16,3	100,0
Total	135	100,0	100,0	

تتوافق مخرجات مراجعة الإدارة مع التزام المؤسسة بالتحسين المستمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	2	1,5	1,5	1,5
désaccord	1	,7	,7	2,2
neutre	21	15,6	15,6	17,8
d'accord	81	60,0	60,0	77,8
fortement d'accord	30	22,2	22,2	100,0
Total	135	100,0	100,0	

تحتوي مخرجات مراجعة الإدارة على القرارات والأفعال الممكنة لتحسين سياسة وأهداف الجودة والبيئة والصحة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	2	1,5	1,5	1,5
désaccord	1	,7	,7	2,2
neutre	13	9,6	9,6	11,9
d'accord	85	63,0	63,0	74,8
fortement d'accord	34	25,2	25,2	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Statistiques

مراجعة الإدارة

N	Valide	135
	Manquante	0
Moyenne		4,0123
Ecart-type		,62614
Asymétrie		-1,597
Erreur std. d'asymétrie		,209
Aplatissement		5,728
Erreur std. d'aplatissement		,414

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المتكامل الإدارة نظام	135	1,04	5,00	4,0577	,58525
N valide (listwise)	135				

Statistiques

	يمتلك العاملون القدرات المناسبة لطبيعة العمل	يمتلك العاملون المعارف اللازمة لإنجاز الأعمال	يمتلك العاملون المهارات الكافية لإنجاز الأعمال	لدى العاملين المعرفة الكاملة بالأدوار والوظائف التي يقومون بها	تتوفر الرغبة لدى العاملين في إنجاز أعمالهم.
N	135	135	135	135	135
Valide	135	135	135	135	135
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	3,75	3,87	3,74	3,84	3,73
Ecart-type	,688	,710	,938	,711	,832

يمتلك العاملون القدرات المناسبة لطبيعة العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	1	,7	,7	,7
désaccord	7	5,2	5,2	5,9
neutre	26	19,3	19,3	25,2
d'accord	92	68,1	68,1	93,3
fortement d'accord	9	6,7	6,7	100,0
Total	135	100,0	100,0	

يمتلك العاملون المعارف اللازمة لإنجاز الأعمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
désaccord	9	6,7	6,7	6,7
neutre	17	12,6	12,6	19,3
d'accord	92	68,1	68,1	87,4
fortement d'accord	17	12,6	12,6	100,0
Total	135	100,0	100,0	

يمتلك العاملون المهارات الكافية لإنجاز الأعمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	3	2,2	2,2	2,2
désaccord	12	8,9	8,9	11,1
neutre	27	20,0	20,0	31,1
d'accord	68	50,4	50,4	81,5
fortement d'accord	25	18,5	18,5	100,0
Total	135	100,0	100,0	

لدى العاملين المعرفة الكاملة بالأدوار والوظائف التي يقومون بها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	1	,7	,7	,7
désaccord	6	4,4	4,4	5,2
neutre	22	16,3	16,3	21,5
d'accord	90	66,7	66,7	88,1
fortement d'accord	16	11,9	11,9	100,0
Total	135	100,0	100,0	

تتوفر الرغبة لدى العاملين في إنجاز أعمالهم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	2	1,5	1,5	1,5
désaccord	10	7,4	7,4	8,9
neutre	28	20,7	20,7	29,6
d'accord	78	57,8	57,8	87,4
fortement d'accord	17	12,6	12,6	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Statistiques

القدرة والدافعية

N	Valide	135
	Manquante	0
Moyenne		3,7852
Ecart-type		,60527

Statistiques

	يحرص العاملون على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات	يلتزم العاملون بالأوقات الرسمية للعمل ولا يتغيبون إلا للضرورة القصوى	يتعاون العاملون مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية	يتجنب العاملون خلق مشاكل في مكان العمل
N	Valide	135	135	135
	Manquante	0	0	0
Moyenne	3,96	4,08	3,93	3,89
Ecart-type	,786	,773	,891	,750

يحرص العاملون على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

	fortement désaccord	1	,7	,7	,7
	désaccord	8	5,9	5,9	6,7
Valide	neutre	14	10,4	10,4	17,0
	d'accord	84	62,2	62,2	79,3
	fortement d'accord	28	20,7	20,7	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

يلتزم العاملون بالأوقات الرسمية للعمل ولا يتغيبون إلا للضرورة القصوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	désaccord	7	5,2	5,2
	neutre	14	10,4	15,6
Valide	d'accord	75	55,6	71,1
	fortement d'accord	39	28,9	100,0
	Total	135	100,0	100,0

يتعاون العاملون مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	fortement désaccord	1	,7	,7
	désaccord	10	7,4	8,1
Valide	neutre	22	16,3	24,4
	d'accord	66	48,9	73,3
	fortement d'accord	36	26,7	100,0
	Total	135	100,0	100,0

يتجنب العاملون خلق مشاكل في مكان العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	désaccord	7	5,2	5,2
	neutre	25	18,5	23,7
Valide	d'accord	79	58,5	82,2
	fortement d'accord	24	17,8	100,0
	Total	135	100,0	100,0

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
والسلوك الإنضباط	135	1,50	5,00	3,9667	,63393
N valide (listwise)	135				

Statistiques

		يحرص العاملون على إنجاز كمية العمل المطلوبة	يحرص العاملون على إنجاز العمل بمستوى الجودة المطلوب	يحرص العاملون على إنجاز العمل في الوقت المحدد	ينجز العاملون عملهم بكفاءة) التقليل من التبذير والأخطاء.(
N	Valide	135	135	135	135
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3,93	3,93	3,92	3,77
	Ecart-type	,704	,745	,763	,855

يحرص العاملون على إنجاز كمية العمل المطلوبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
désaccord	6	4,4	4,4	4,4
neutre	20	14,8	14,8	19,3
Valide d'accord	86	63,7	63,7	83,0
fortement d'accord	23	17,0	17,0	100,0
Total	135	100,0	100,0	

يحرص العاملون على إنجاز العمل بمستوى الجودة المطلوب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	1	,7	,7	,7
désaccord	7	5,2	5,2	5,9
neutre	15	11,1	11,1	17,0
Valide d'accord	89	65,9	65,9	83,0
fortement d'accord	23	17,0	17,0	100,0
Total	135	100,0	100,0	

يحرص العاملون على إنجاز العمل في الوقت المحدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	1	,7	,7	,7
désaccord	8	5,9	5,9	6,7
neutre	15	11,1	11,1	17,8
Valide d'accord	88	65,2	65,2	83,0
fortement d'accord	23	17,0	17,0	100,0
Total	135	100,0	100,0	

ينجز العاملون عملهم بكفاءة) التقليل من التبذير والأخطاء.(

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
fortement désaccord	3	2,2	2,2	2,2
désaccord	9	6,7	6,7	8,9
neutre	23	17,0	17,0	25,9
d'accord	81	60,0	60,0	85,9
fortement d'accord	19	14,1	14,1	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Statistiques

النتائج

N	Valide	135
	Manquante	0
	Moyenne	3,8889
	Ecart-type	,65054

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البشري الأداء	135	1,47	5,00	3,8802	,57252
N valide (listwise)	135				

Corrélations

		الأداء البشري	نظام الإدارة المتكامل
Corrélation de Pearson	الأداء البشري	1,000	,645
	نظام الإدارة المتكامل	,645	1,000
Sig. (unilatérale)	الأداء البشري	.	,000
	نظام الإدارة المتكامل	,000	.
N	الأداء البشري	135	135
	نظام الإدارة المتكامل	135	135

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,645 ^a	,416	,411	,43921

a. Valeurs prédites : (constantes),

b. Variable dépendante : الأداء البشري

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	18,266	1	18,266	94,690	,000 ^b
1 Résidu	25,656	133	,193		
Total	43,922	134			

a. Variable dépendante : الأداء البشري

b. Valeurs prédites : (constantes), نظام الإدارة المتكامل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,320	,266		4,969	,000
1 نظام الإدارة المتكامل	,631	,065	,645	9,731	,000

a. Variable dépendante : الأداء البشري

Histogramme

Variable dépendante : الأداء البشري

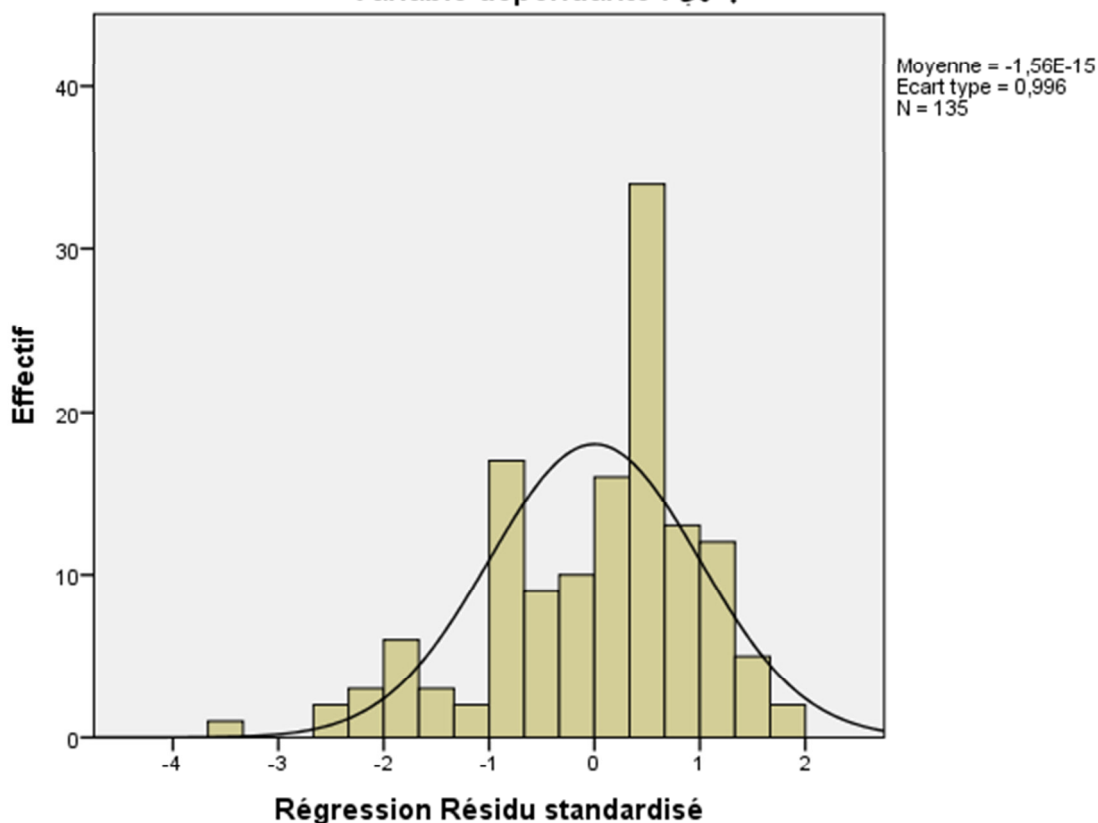
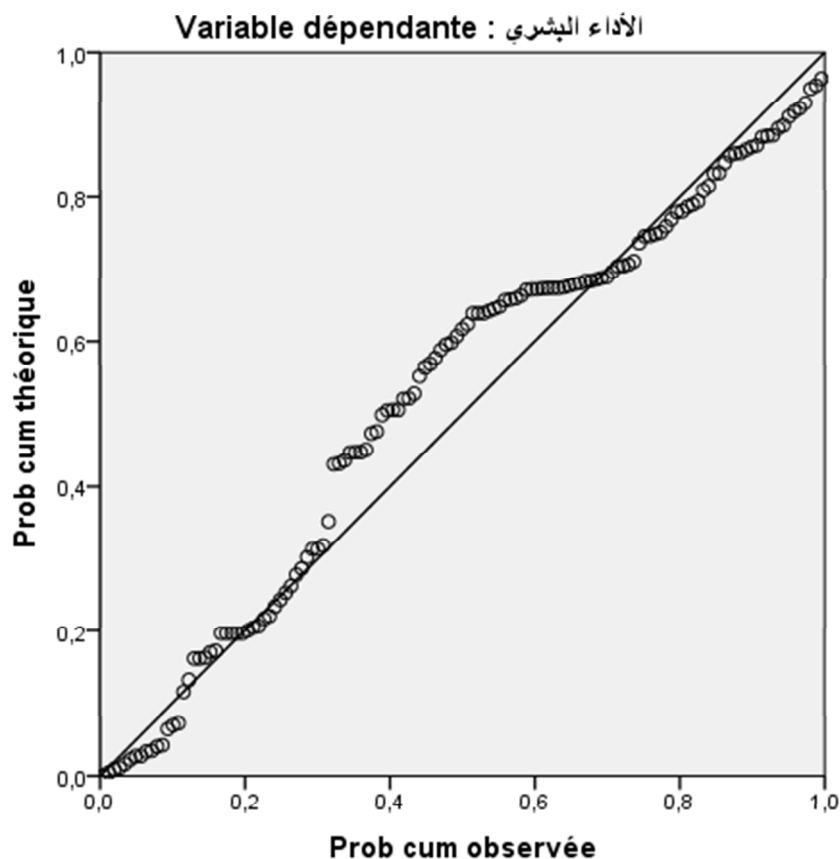


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Corrélations

		الأداء البشري	السياسة
Corrélation de Pearson	البشري الأداء	1,000	,530
	السياسة	,530	1,000
Sig. (unilatérale)	البشري الأداء	.	,000
	السياسة	,000	.
N	البشري الأداء	135	135
	السياسة	135	135

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,530 ^a	,280	,275	,48746

a. Valeurs prédites : (constantes), السياسة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	12,318	1	12,318	51,841	,000 ^b
Résidu	31,603	133	,238		
Total	43,922	134			

a. Variable dépendante : الأداء البشري

b. Valeurs prédites : (constantes), السياسة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,896	,279		6,803	,000
السياسة	,486	,068	,530	7,200	,000

a. Variable dépendante : الأداء البشري

Corrélations

	التخطيط	الأداء البشري
Corrélation de Pearson	,542	1,000
	1,000	,542
Sig. (unilatérale)	,000	.
	.	,000
N	135	135
	135	135

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,542 ^a	,294	,289	,48285

a. Valeurs prédites : (constantes), التخطيط

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	12,914	1	12,914	55,391	,000 ^b
Résidu	31,008	133	,233		
Total	43,922	134			

a. Variable dépendante : الأداء البشري

b. Valeurs prédites : (constantes), التخطيط

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,043	,250		8,162	,000
التخطيط	,448	,060	,542	7,443	,000

a. Variable dépendante : البشري الأداء

Corrélations

		البشري الأداء	التنفيذ والتشغيل
Corrélation de Pearson	الأداء البشري	1,000	,612
	التنفيذ والتشغيل	,612	1,000
Sig. (unilatérale)	الأداء البشري	.	,000
	التنفيذ والتشغيل	,000	.
N	الأداء البشري	135	135
	التنفيذ والتشغيل	135	135

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,612 ^a	,374	,369	,45468

a. Valeurs prédites : (constantes), والتنفيذ والتشغيل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	16,426	1	16,426	79,455	,000 ^b
1 Résidu	27,496	133	,207		
Total	43,922	134			

a. Variable dépendante : الأداء البشري

b. Valeurs prédites : (constantes), والتنفيذ والتشغيل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,762	,241		7,314	,000
التنفيذ والتشغيل	,525	,059	,612	8,914	,000

a. Variable dépendante : الأداء البشري

Corrélations

		الأداء البشري	الفحص، الإجراء
Corrélation de Pearson	الأداء البشري	1,000	,617
	الفحص، الإجراء	,617	1,000
Sig. (unilatérale)	الأداء البشري	.	,000
	الفحص، الإجراء	,000	.
N	الأداء البشري	135	135
	الفحص، الإجراء	135	135

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,617 ^a	,381	,377	,45206

a. Valeurs prédites : (constantes), الإجراء الفحص،

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	16,742	1	16,742	81,928	,000 ^b
1 Résidu	27,179	133	,204		
Total	43,922	134			

a. Variable dépendante : الأداء البشري

b. Valeurs prédites : (constantes), الإجراء الفحص،

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,555	,260		5,987	,000
الإجراء الفحص،	,572	,063	,617	9,051	,000

a. Variable dépendante : الأداء البشري

Corrélations

		الأداء البشري	مراجعة الإدارة
Corrélation de Pearson	الأداء البشري	1,000	,626
	مراجعة الإدارة	,626	1,000
Sig. (unilatérale)	الأداء البشري	.	,000

N	مراجعة الإدارة	,000	
	الأداء البشري	135	135
	مراجعة الإدارة	135	135

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,626 ^a	,392	,388	,44796

a. Valeurs prédites : (constantes), الإدارة مراجعة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	17,233	1	17,233	85,875	,000 ^b
	Résidu	26,689	133	,201		
	Total	43,922	134			

a. Variable dépendante : الأداء البشري

b. Valeurs prédites : (constantes), مراجعة الإدارة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,582	,251		6,305	,000
	الإدارة مراجعة	,573	,062	,626	9,267	,000

a. Variable dépendante : الأداء البشري

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
السياسة	Masculin	96	4,0573	,69819	,07126
	Féminin	39	4,1346	,38408	,06150
التخطيط	Masculin	96	4,0339	,73951	,07548
	Féminin	39	4,2564	,53646	,08590
التنفيذ والتشغيل	Masculin	96	3,9927	,72740	,07424
	Féminin	39	4,1359	,47930	,07675
الفحص، الإجراء	Masculin	96	4,0295	,66885	,06826
	Féminin	39	4,1496	,46641	,07469
مراجعة الإدارة	Masculin	96	3,9618	,67516	,06891
	Féminin	39	4,1368	,46965	,07520

Masculin	96	4,0150	,64242	,06557
نظام الإدارة المتكامل Féminin	39	4,1626	,40021	,06409

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test d'échantillons indépendants			
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	
السياسة	Hypothèse de variances égales	2,304	,131	-,652	133	
	Hypothèse de variances inégales			-,821	121,164	
التخطيط	Hypothèse de variances égales	1,656	,200	-1,704	133	
	Hypothèse de variances inégales			-1,946	96,349	
التنفيذ والتشغيل	Hypothèse de variances égales	2,236	,137	-1,132	133	
	Hypothèse de variances inégales			-1,341	105,450	
الفحص، الإجراء	Hypothèse de variances égales	1,323	,252	-1,023	133	
	Hypothèse de variances inégales			-1,187	100,077	
مراجعة الإدارة	Hypothèse de variances égales	1,309	,255	-1,478	133	
	Hypothèse de variances inégales			-1,715	100,309	
نظام الإدارة المتكامل	Hypothèse de variances égales	1,812	,181	-1,332	133	
	Hypothèse de variances inégales			-1,610	110,682	

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
نظام الإدارة المتكامل	Masculin	96	4,0150	,64242	,06557
	Féminin	39	4,1626	,40021	,06409

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		t	ddl	Sig. (bilatéral)
	F	Sig.			
Hypothèse de variances égales	1,812	,181	-1,332	133	
Hypothèse de variances inégales			-1,610	110,682	

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
القدرة والدافعية	Masculin	96	3,7417	,63968	,06529
	Féminin	39	3,8923	,50230	,08043
الإنضباط والسلوك	Masculin	96	3,9271	,63652	,06496
	Féminin	39	4,0641	,62492	,10007
النتائج	Masculin	96	3,8307	,69726	,07116
	Féminin	39	4,0321	,49729	,07963
الأداء البشري	Masculin	96	3,8332	,60535	,06178
	Féminin	39	3,9962	,46938	,07516

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		t	ddl	Sig. (bilatérale)	
	F	Sig.				
القدرة والدافعية	Hypothèse de variances égales	,676	,412	-1,314	133	,1
	Hypothèse de variances inégales			-1,454	89,098	,1
الإنضباط والسلوك	Hypothèse de variances égales	,056	,813	-1,140	133	,2
	Hypothèse de variances inégales			-1,148	71,688	,2
النتائج	Hypothèse de variances égales	4,020	,047	-1,640	133	,1
	Hypothèse de variances inégales			-1,885	97,946	,0
الأداء البشري	Hypothèse de variances égales	1,810	,181	-1,506	133	,1
	Hypothèse de variances inégales			-1,675	90,227	,0

ANOVA à 1 facteur

	السياسة	Inter-groupes	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
			,767	3	,256	,653	,583

	Intra-groupes	51,314	131	,392		
	Total	52,081	134			
	Inter-groupes	2,062	3	,687	1,448	,232
التخطيط	Intra-groupes	62,200	131	,475		
	Total	64,262	134			
	Inter-groupes	2,136	3	,712	1,624	,187
والتشغيل التنفيذ	Intra-groupes	57,427	131	,438		
	Total	59,563	134			
	Inter-groupes	4,171	3	1,390	3,875	,011
الإجراء الفحص،	Intra-groupes	46,995	131	,359		
	Total	51,166	134			
	Inter-groupes	2,590	3	,863	2,264	,084
الإدارة مراجعة	Intra-groupes	49,945	131	,381		
	Total	52,535	134			
	Inter-groupes	1,998	3	,666	1,988	,119
المتكامل الإدارة نظام	Intra-groupes	43,900	131	,335		
	Total	45,898	134			

ONEWAY X1 X2 X3 X4 X5 X BY Age
/MISSING ANALYSIS.

Comparaisons multiples

Variable dépendante: الإجراء الفحص،

LSD

(I) السن	(J) السن	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance	
					Borne inférieure	Borne
Moins de 30 ans	Du 30 au moins de 40 ans	-,04695	,14370	,744		-,3312
	De 40 au moins de 50 ans	-,26961	,16171	,098		-,5895
	50 ans et plus	,54762*	,25855	,036		,0362
Du 30 au moins de 40 ans	Moins de 30 ans	,04695	,14370	,744		-,2373
	De 40 au moins de 50 ans	-,22266	,12492	,077		-,4698
	50 ans et plus	,59457*	,23728	,013		,1252
De 40 au moins de 50 ans	Moins de 30 ans	,26961	,16171	,098		-,0503
	Du 30 au moins de 40 ans	,22266	,12492	,077		-,0245
	50 ans et plus	,81723*	,24860	,001		,3254
50 ans et plus	Moins de 30 ans	-,54762*	,25855	,036		-1,0591
	Du 30 au moins de 40 ans	-,59457*	,23728	,013		-1,0640
	De 40 au moins de 50 ans	-,81723*	,24860	,001		-1,3090

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

ONEWAY X4 BY Age
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
السياسة	Inter-groupes	,167	3	,056	,140	,936
	Intra-groupes	51,915	131	,396		
	Total	52,081	134			
التخطيط	Inter-groupes	,035	3	,012	,024	,995
	Intra-groupes	64,227	131	,490		
	Total	64,262	134			
والتشغيل التنفيذ	Inter-groupes	,038	3	,013	,028	,994
	Intra-groupes	59,526	131	,454		
	Total	59,563	134			
الإجراء الفحص،	Inter-groupes	,655	3	,218	,566	,638
	Intra-groupes	50,511	131	,386		
	Total	51,166	134			
الإدارة مراجعة	Inter-groupes	,123	3	,041	,102	,959
	Intra-groupes	52,412	131	,400		
	Total	52,535	134			
المتكامل الإدارة نظام	Inter-groupes	,064	3	,021	,061	,980
	Intra-groupes	45,834	131	,350		
	Total	45,898	134			

ONEWAY X1 X2 X3 X4 X5 X BY niveau
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
السياسة	Inter-groupes	2,793	3	,931	2,475	,064
	Intra-groupes	49,288	131	,376		
	Total	52,081	134			
التخطيط	Inter-groupes	4,054	3	1,351	2,940	,036
	Intra-groupes	60,208	131	,460		
	Total	64,262	134			
والتشغيل التنفيذ	Inter-groupes	4,756	3	1,585	3,790	,012
	Intra-groupes	54,807	131	,418		
	Total	59,563	134			
الإجراء الفحص،	Inter-groupes	3,354	3	1,118	3,063	,030
	Intra-groupes	47,812	131	,365		
	Total	51,166	134			
الإدارة مراجعة	Inter-groupes	1,937	3	,646	1,671	,176
	Intra-groupes	50,598	131	,386		

Total	52,535	134			
Inter-groupes	3,191	3	1,064	3,262	,024
المتكامل الإدارة نظام Intra-groupes	42,707	131	,326		
Total	45,898	134			

ONEWAY X1 X2 X3 X4 X5 X BY Expérience
/MISSING ANALYSIS.

Comparaisons multiples

LSD

Variable dépendante	بالمؤسسة العمل سنوات (I)	بالمؤسسة العمل سنوات (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Significati
التخطيط	Moins de 5 ans	Du5 ans au moins de 10 ans	,17304	,14217	
		Du 10 ans au moins de 15 ans	,45270 [*]	,20285	
		15ans et plus	-,14512	,18001	
	Du5 ans au moins de 10 ans	Moins de 5 ans	-,17304	,14217	
		Du 10 ans au moins de 15 ans	,27966	,19109	
		15ans et plus	-,31817	,16665	
	Du 10 ans au moins de 15 ans	Moins de 5 ans	-,45270 [*]	,20285	
		Du5 ans au moins de 10 ans	-,27966	,19109	
		15ans et plus	-,59783 [*]	,22070	
	15ans et plus	Moins de 5 ans	,14512	,18001	
		Du5 ans au moins de 10 ans	,31817	,16665	
		Du 10 ans au moins de 15 ans	,59783 [*]	,22070	
والتشغيل التنفيذ	Moins de 5 ans	Du5 ans au moins de 10 ans	,13005	,13564	
		Du 10 ans au moins de 15 ans	,54764 [*]	,19353	
		15ans et plus	-,12139	,17175	
	Du5 ans au moins de 10 ans	Moins de 5 ans	-,13005	,13564	
		Du 10 ans au moins de 15 ans	,41758 [*]	,18232	
		15ans et plus	-,25144	,15900	
الإجراء الفحص،	Du 10 ans au moins de 15 ans	Moins de 5 ans	-,54764 [*]	,19353	
		Du5 ans au moins de 10 ans	-,41758 [*]	,18232	
		15ans et plus	-,66902 [*]	,21057	
	15ans et plus	Moins de 5 ans	,12139	,17175	
		Du5 ans au moins de 10 ans	,25144	,15900	
		Du 10 ans au moins de 15 ans	,66902 [*]	,21057	
Moins de 5 ans	Du5 ans au moins de 10 ans	,11475	,12669		
	Du 10 ans au moins de 15 ans	,45073 [*]	,18076		
	15ans et plus	-,11222	,16041		
Du5 ans au moins de 10 ans	Moins de 5 ans	-,11475	,12669		
	Du 10 ans au moins de 15 ans	,33598	,17028		

	15ans et plus		-,22697	,14851
	Moins de 5 ans		-,45073*	,18076
Du 10 ans au moins de 15 ans	Du5 ans au moins de 10 ans		-,33598	,17028
	15ans et plus		-,56295*	,19667
	Moins de 5 ans		,11222	,16041
15ans et plus	Du5 ans au moins de 10 ans		,22697	,14851
	Du 10 ans au moins de 15 ans		,56295*	,19667
	Du5 ans au moins de 10 ans		,11772	,11974
Moins de 5 ans	Du 10 ans au moins de 15 ans		,42943*	,17084
	15ans et plus		-,11964	,15161
	Moins de 5 ans		-,11772	,11974
Du5 ans au moins de 10 ans	Du 10 ans au moins de 15 ans		,31171	,16094
	15ans et plus		-,23735	,14036
	Moins de 5 ans		-,42943*	,17084
Du 10 ans au moins de 15 ans	Du5 ans au moins de 10 ans		-,31171	,16094
	15ans et plus		-,54907*	,18588
	Moins de 5 ans		,11964	,15161
15ans et plus	Du5 ans au moins de 10 ans		,23735	,14036
	Du 10 ans au moins de 15 ans		,54907*	,18588

المتكامل الإدارة نظام

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
السياسة	Inter-groupes	1,315	2	,657	1,710	,185
	Intra-groupes	50,766	132	,385		
	Total	52,081	134			
التخطيط	Inter-groupes	4,189	2	2,095	4,603	,012
	Intra-groupes	60,073	132	,455		
	Total	64,262	134			
والتشغيل التنفيذ	Inter-groupes	2,584	2	1,292	2,993	,054
	Intra-groupes	56,980	132	,432		
	Total	59,563	134			
الإجراء الفحص،	Inter-groupes	3,591	2	1,796	4,982	,008
	Intra-groupes	47,575	132	,360		
	Total	51,166	134			
الإدارة مراجعة	Inter-groupes	1,423	2	,712	1,838	,163
	Intra-groupes	51,112	132	,387		
	Total	52,535	134			
المتكامل الإدارة نظام	Inter-groupes	2,461	2	1,231	3,739	,026

Intra-groupes	43,437	132	,329	
Total	45,898	134		

ONEWAY X1 X2 X3 X4 X5 X BY Nomination
/MISSING ANALYSIS.

Comparaisons multiples

LSD

Variable dépendante	(I)المسمى الوظيفي	(J)المسمى الوظيفي	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Int Borne
Chef de département	Chef de service	Administrateur	,45330 [*]	,15002	,003	
		Chef de département	,26745	,14176	,061	
التخطيط Chef de service	Chef de service	Administrateur	-,45330 [*]	,15002	,003	
		Chef de département	-,18585	,13879	,183	
Administrateur	Administrateur	Chef de département	-,26745	,14176	,061	
		Chef de service	,18585	,13879	,183	
Chef de département	Chef de service	Administrateur	,42125 [*]	,13350	,002	
		Chef de département	,22768	,12616	,073	
الفحص، الإجراء Chef de service	Chef de service	Administrateur	-,42125 [*]	,13350	,002	
		Chef de département	-,19356	,12351	,119	
Administrateur	Administrateur	Chef de département	-,22768	,12616	,073	
		Chef de service	,19356	,12351	,119	
Chef de département	Chef de service	Administrateur	,34880 [*]	,12756	,007	
		Chef de département	,17575	,12055	,147	
نظام الإدارة المتكامل Chef de service	Chef de service	Administrateur	-,34880 [*]	,12756	,007	
		Chef de département	-,17304	,11802	,145	
Administrateur	Administrateur	Chef de département	-,17575	,12055	,147	
		Chef de service	,17304	,11802	,145	

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
والدافعية القدرة	Masculin	96	3,7417	,63968	,06529
	Féminin	39	3,8923	,50230	,08043
والسلوك الإنضباط	Masculin	96	3,9271	,63652	,06496
	Féminin	39	4,0641	,62492	,10007
النتائج	Masculin	96	3,8307	,69726	,07116
	Féminin	39	4,0321	,49729	,07963
البشري الأداء	Masculin	96	3,8332	,60535	,06178

Féminin	39	3,9962	,46938	,07516
---------	----	--------	--------	--------

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		t	ddl	Sig. (b)
	F	Sig.			
والدافعية القدرة	Hypothèse de variances égales	,676	,412	-1,314	133
	Hypothèse de variances inégales			-1,454	89,098
والسلوك الإنضباط	Hypothèse de variances égales	,056	,813	-1,140	133
	Hypothèse de variances inégales			-1,148	71,688
النتائج	Hypothèse de variances égales	4,020	,047	-1,640	133
	Hypothèse de variances inégales			-1,885	97,946
البشري الأداء	Hypothèse de variances égales	1,810	,181	-1,506	133
	Hypothèse de variances inégales			-1,675	90,227

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
والدافعية القدرة	Inter-groupes	,958	3	,319	,869	,459
	Intra-groupes	48,133	131	,367		
	Total	49,090	134			
والسلوك الإنضباط	Inter-groupes	1,510	3	,503	1,260	,291
	Intra-groupes	52,340	131	,400		
	Total	53,850	134			
النتائج	Inter-groupes	,909	3	,303	,711	,547
	Intra-groupes	55,800	131	,426		
	Total	56,708	134			
البشري الأداء	Inter-groupes	,971	3	,324	,987	,401
	Intra-groupes	42,951	131	,328		
	Total	43,922	134			

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
والدافعية القدرة	Inter-groupes	1,125	3	,375	1,024	,384
	Intra-groupes	47,966	131	,366		
	Total	49,090	134			
والسلوك الإنضباط	Inter-groupes	,410	3	,137	,335	,800
	Intra-groupes	53,440	131	,408		
	Total	53,850	134			
النتائج	Inter-groupes	,965	3	,322	,756	,521
	Intra-groupes	55,743	131	,426		
	Total	56,708	134			
البشري الأداء	Inter-groupes	,324	3	,108	,324	,808
	Intra-groupes	43,598	131	,333		
	Total	43,922	134			

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
والدافعية القدرة	Inter-groupes	3,541	3	1,180	3,395	,020
	Intra-groupes	45,549	131	,348		
	Total	49,090	134			
والسلوك الإنضباط	Inter-groupes	,638	3	,213	,523	,667
	Intra-groupes	53,212	131	,406		
	Total	53,850	134			
النتائج	Inter-groupes	2,694	3	,898	2,178	,094
	Intra-groupes	54,014	131	,412		
	Total	56,708	134			
البشري الأداء	Inter-groupes	2,020	3	,673	2,105	,103
	Intra-groupes	41,902	131	,320		
	Total	43,922	134			

Comparaisons multiples

Variable dépendante: والدافعية القدرة

LSD

(I) بالمؤسسة العمل سنوات	(J) بالمؤسسة العمل سنوات	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance	
					Borne inférieure	Borne
Moins de 5 ans	Du5 ans au moins de 10 ans	,09317	,12366	,453	-	,1514
	Du 10 ans au moins de 15 ans	,55101*	,17643	,002		,2020
	15ans et plus	,13090	,15657	,405	-	,1788

	Moins de 5 ans	-,09317	,12366	,453	-,3378
Du5 ans au moins de 10 ans	Du 10 ans au moins de 15 ans	,45784*	,16621	,007	,1290
	15ans et plus	,03773	,14495	,795	-,2490
	Moins de 5 ans	-,55101*	,17643	,002	-,9000
Du 10 ans au moins de 15 ans	Du5 ans au moins de 10 ans	-,45784*	,16621	,007	-,7866
	15ans et plus	-,42011*	,19196	,030	-,7999
	Moins de 5 ans	-,13090	,15657	,405	-,4406
15ans et plus	Du5 ans au moins de 10 ans	-,03773	,14495	,795	-,3245
	Du 10 ans au moins de 15 ans	,42011*	,19196	,030	,0404

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
والدافعية القدرة	Inter-groupes	,720	2	,360	,982	,377
	Intra-groupes	48,370	132	,366		
	Total	49,090	134			
والسلوك الإنضباط	Inter-groupes	,432	2	,216	,533	,588
	Intra-groupes	53,418	132	,405		
	Total	53,850	134			
النتائج	Inter-groupes	,863	2	,431	1,020	,363
	Intra-groupes	55,845	132	,423		
	Total	56,708	134			
البشري الأداء	Inter-groupes	,491	2	,246	,746	,476
	Intra-groupes	43,431	132	,329		
	Total	43,922	134			