وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعدية

سوق أهراس

Université Mohamed Chérif Messadia

Souk –Ahras

Mohamed Chérif Messadia University

Souk–Ahras

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

السنة الجامعية: 2023/2022

مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

النظام الإداري المدمج وتعزيز الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن – وحدة سوق أهراس–

الشعبة

علوم التسيير

التخصص

إدارة أعمال

من إعداد

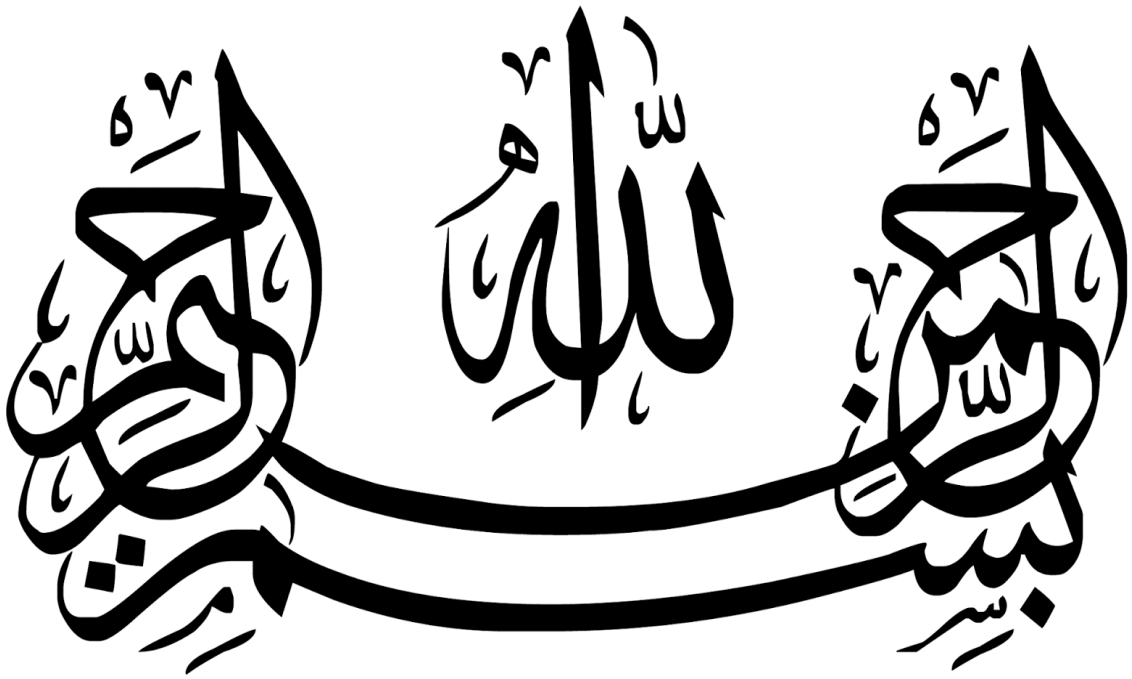
بوجلال أحلام

بن سخري مروة

لجنة المناقشة

الرئيس	الرتبة العلمية	جامعة محمد الشريف مساعدية – سوق أهراس–
المشرف د.راشي	الرتبة العلمية	جامعة محمد الشريف مساعدية – سوق أهراس–
الممتحن	الرتبة العلمية	جامعة محمد الشريف مساعدية – سوق أهراس–

رقم :...../2023


بسم الله الرحمن الرحيم

شكروعرفان:

بسم الله الرحمان الرحيم

قال تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد"...سورة إبراهيم، الآية 09.

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه وعونه لنا على التوقيع على هذه المذكرة، ووصولنا لهدفنا، فنحمدك اللّهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى ، ومن العمل ما ترضى ، وسلام على حبيبه وخليله الأمين عليه أزكى الصلاة والتسليم .

بعد شكر الله، يشرفنا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والثناء الخالص والتقدير إلى نبع العون، إلى من وجهنا دون وهن، إلى من زودنا بكل شحن، إلى خير من قيل فيه" من علمني حرفا، أصبحت له عبدا" أستاذنا الفاضل **الدكتور: طارق راشي** المشرف على هذه المذكرة، الذي كان حريصا على أن يكون هذا العمل كاملا لا يشوهه أي نقص لك منا الشكر الجزيل وخالص الاحترام والتقدير ودمت الشعاع المنير، نسأل الله أن يجازيك عنا كل خير قبل الإشراف على هذا العمل البسيط وعلى المجهودات التي بذلتها من أجلنا، والنصائح والتوجيهات العظيمة التي كنت تضعها نصب أعيننا جعل الله ذلك في ميزان حسناتك يوم الدين .

ولا ننسى التقدم بالشكر وخالص الإمتنان إلى لجنة المناقشة على الوقت الذي منحوه لإثراء هذا العمل، راجين من الله أن يجعله في ميزان حسناتهم، كما نتقدم بكل الشكر إلى كل أساتذة التخصص، وخاصة الأستاذ **ثلايجية الطيب** والأستاذ **مزيان السعيد** اللذان كانا سببا في تخطي بعض الصعوبات التي واجهتنا وكل من كانت له بصمة في هذا العمل .

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

لطالما سعيت بكل جهدي ولطالما شهدت على تعبي نجوم الليل، وإشراقة الصباح الأولى، قد كتبت هذا النجاح بدموع عيناي، وبإصرار وعون من الله، فالحمد لله الذي لا يضيع مجهود بفضله إلى هنا أقول انتهت رحلتي الدراسية بحلوها ومرها، اللهم ويسر لي ما بعدها وافتح لي أبواب علمك فهنيئا لي ...مهما كتبت من عبارات تخرج، فلن أجد اصدق من **قوله تعالى: "(وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)"** فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه.

اهدي تخرجي وفرحتي:

إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من احمل اسمه بافتخار... "**أبي الغالي**".

والى معنى الحب والى معنى الحنان والتفاني... إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي " **أمي الحبيبة**".

والى سندي في الحياة **إخوتي "رزيقة وزكرياء"** إلى سر بسمتي وراحة تعبي البراءة "**ضياء**"، إلى **زوجة أخي وصديقتي.**

إلى الأخت التي أنجبتها الأيام حبيبة قلبي **مروة** أتمنى لها مستقبل مليء بالنجاحات.

إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع راجية من المولى عز وجل أن يجعل بحثنا هذا مفيد ونافع.

أحلام بوجلال

الإهداء

بسم الله الرحمان الرحيم، والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا وحبيبنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين"صلى الله عليه وسلم"

نفتتح كلامنا بقوله عز وجل "وآتاكم من كل ما سألتموه".

اللهم ليس بجدي واجتهادي إنما بكرمك وفضلك نجحت وتخرجت. فبك يا الله قد بلغت ما رجوت وحققت ما كان بالأمس حلما.

فالحمد لله الذي هيأ لي البدء ويسر لي الطريق وطيب لي المنتهى، الحمد لله على التمام وحسن الختام .

ها أنا اليوم أقف هنا لأقدم هذا النجاح الذي يمتزج بالفرح والفخر إلى من وعدته برفع رأسه، إلى بؤرة العين، إلى من روض الصعاب لأجلي والدي الحبيب أطال الله عمره وجعلني دائما سندا له.

والى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها، إلى التي كانت دعواتها عنوان دربي، إلى سيدة القلب والحياة والدتي حفظها الله وأدامها تاجا فوق رؤوسنا.

إلى أبي الثاني، إلى ذراعي الأيمن أخي العزيز عبد النور، حفظه الله

إلى روح القلب ورفيق الدرب، إلى من كانت ملامحه البريئة تدخل السعادة إلى روحي أخي العزيز عبد الرحمان، وفقه الله لبلوغ أسمى وأعلى المراتب

إلى من لا تستطيع كلمات الشكر أن توفيها حقها، إلى من كانت سندا لي في مشواري هذا، أختي بوجلال أحلام أدام الله محبتنا ووفقها لما يحب ويرضى

شكرا لكم جميعا شكرا لكل من ساعدني ولو بابتسامة شكرا لمن كان عونا لي بعد الله.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

المربجة: بن سخري مروة

قائمة المحتويات

المحتويات	الصفحات
شكر وعرفان	-
الإهداء	-
فهرس المحتويات	-
قائمة الأشكال	-
قائمة الجداول	-
المقدمة العامة	01
الفصل الأول: الإطار النظري للنظام الإداري المدمج	
تمهيد	13
المبحث الأول: ماهية النظام الإداري المدمج	14
المطلب الأول: مفهوم النظام الإداري المدمج ودوافعه	14
المطلب الثاني: أهمية وأهداف النظام الإداري المدمج	15
المطلب الثالث: مبادئ ومتطلبات النظام الإداري المدمج	16
المطلب الرابع: فوائد تطبيق النظام الإداري المدمج وأهم التحديات التي تواجهه	18
المبحث الثاني: نظام إدارة الجودة ISO9001	21
المطلب الأول: ماهية نظام إدارة الجودة ISO9001	21
المطلب الثاني: مبادئ نظام إدارة الجودة ISO9001 وخطوات الحصول على المواصفة	25
المطلب الثالث: متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9001 وأهميته	28
المطلب الرابع: فوائد تبني نظام إدارة الجودة ISO9001 ومعوقات تطبيقه	30
المبحث الثالث: نظام إدارة البيئة ISO14001	34
المطلب الأول: مفهوم ونشأة نظام إدارة البيئة ISO14001	34
المطلب الثاني: دوافع تبني نظام إدارة البيئة	35
المطلب الثالث: متطلبات نظام الإدارة البيئة وفقا للمواصفة ISO14001:2015	37
المطلب الرابع: فوائد ومزايا نظام إدارة البيئة ISO14001	40
المبحث الرابع: نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001	42
المطلب الأول: مفهوم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001	42
المطلب الثاني: خطوات تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001 وأهدافه	43

المطلب الثالث: متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001:2018	45
المطلب الرابع: فوائد المواصفة ISO45001 وتحدياتها	46
خلاصة الفصل الأول	47
الفصل الثاني: عموميات حول الأداء المستدام في المؤسسة	
تمهيد	49
المبحث الأول: المؤسسة في إطار الاستدامة	50
المطلب الأول: ماهية التنمية المستدامة	50
المطلب الثاني: المؤسسة في إطار التنمية المستدامة	54
المبحث الثاني: ماهية الأداء المستدام	62
المطلب الأول: مفهوم الأداء والأداء المستدام	62
المطلب الثاني: فوائد وأهمية الأداء المستدام وأهم مرتكزاته	63
المطلب الثالث: أبعاد الأداء المستدام	65
المبحث الثالث: مؤشرات ونماذج الأداء المستدام	67
المطلب الأول: مؤشرات الأداء الاجتماعي	67
المطلب الثاني: مؤشرات الأداء الاقتصادي	68
المطلب الثالث: مؤشرات الأداء البيئي	69
المطلب الرابع: نماذج قياس الأداء المستدام	70
خلاصة الفصل الثاني	74
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن – وحدة سوق أهراسENAP –	
تمهيد	76
المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن – وحدة سوق أهراس– محل الدراسة	77
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للدهنENAP	77
المطلب الثاني: منتجات المؤسسة	78
المطلب الثالث: مراحل إنتاج الدهن بالوحدة ومنتجاتها	79
المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية	81
المطلب الأول: التصميم المنهجي للدراسة الميدانية	81
المطلب الثاني: تصميم استمارة البحث	82
المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة	84

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة	88
المطلب الأول: وصف خصائص العينة	88
المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة	98
المطلب الثالث: تحليل نتائج علاقات الارتباط	108
المطلب الرابع: تحليل نتائج علاقات التأثير	114
خلاصة الفصل الثالث	120
الخاتمة العامة	122
قائمة المراجع	-
الملاحق	-
الملخص	-

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	10
02	فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001	32
03	وظائف المواصفة ISO1400 :2015 وفق نموذج PDCA	39
04	أهداف إدارة الصحة والسلامة المهنية	47
05	ركائز الأداء المستدام	65
06	أبعاد الأداء	66
07	رسم بياني يوضح النسبة المئوية لمتغير الجنس لعينة الدراسة	89
08	رسم بياني يوضح النسبة المئوية لمتغير العمر لعينة الدراسة	91
09	رسم بياني يوضح النسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي لعينة لدراسة	93
10	رسم بياني يوضح النسبة المئوية لمتغير الخبرة المهنية لعينة الدراسة	95
11	رسم بياني يوضح النسبة المئوية لمتغير المركز الوظيفي لعينة الدراسة.	97

الرقم	العنوان	الصفحة
الجدول رقم (1)	متطلبات نظام الإدارة المدمج	17
الجدول رقم (2)	الاستبيانات موزعة والمسترجعة	81
الجدول رقم (3)	تصميم القسم الثاني من الاستمارة محاور متطلبات النظام المدمج	82
الجدول رقم (4)	تصميم القسم الثاني من الاستمارة الأداء المستدام	83
الجدول رقم (5)	سلم ليكرت الخماسي	83
الجدول رقم (6)	قيم معامل بيرسون للارتباط ومعاني اتجاه العلاقة	85
الجدول رقم (7)	اختبار ثبات المتغير المستقل " نظام الإدارة المدمج "	86
الجدول رقم (8)	اختبار الثبات بالنسبة للمتغير التابع" الأداء المستدام"	87
الجدول رقم (9)	اختبار قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة	87
الجدول رقم (10)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	88
الجدول رقم (11)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	90
الجدول رقم (12)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	92
الجدول رقم (13)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	94
الجدول رقم (14)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	96
الجدول رقم (15)	مستوى تبني سياسة النظام الإداري المدمج (جودة- بيئة وسلامة مهنية) في المؤسسة قيد الدراسة.	98
الجدول رقم (16)	مستوى تبني تخطيط النظام الإداري المدمج في المؤسسة قيد الدراسة	99
الجدول رقم (17)	مستوى تبني التنفيذ والتشغيل في المؤسسة قيد الدراسة	100
الجدول رقم (18)	مستوى تبني القياس والتحليل والتحسين في المؤسسة قيد الدراسة	101
الجدول رقم (19)	مستوى تبني مراجعة الإدارة في المؤسسة قيد الدراسة	102
الجدول رقم (20)	مدى استجابة العينة لنظام المدمج	103
الجدول رقم (21)	مدى استجابة العينة لمحور الأداء الاقتصادي	104

الجدول رقم (22)	مدى استجابة أفراد العينة لمحور الأداء الاجتماعي	105
الجدول رقم (23)	مدى استجابة العينة لمحور الأداء البيئي	106
الجدول رقم (24)	مدى استجابة العينة للأداء المستدام	107
الجدول رقم (25)	نتائج علاقة الارتباط بين سياسة النظام الإداري المدمج والأداء المستدام	108
الجدول رقم (26)	نتائج علاقة الارتباط بين تخطيط النظام الإداري المدمج والأداء المستدام	109
الجدول رقم (27)	نتائج علاقة الارتباط بين التنفيذ والتشغيل والأداء المستدام	110
الجدول رقم (28)	نتائج علاقة الارتباط بين القياس والتحليل والتحسين والأداء المستدام	111
الجدول رقم (29)	نتائج علاقة الارتباط بين مراجعة الإدارة والأداء المستدام	112
الجدول رقم (30)	نتائج علاقة الارتباط بين متطلبات النظام الإداري المدمج مجمعة والأداء المستدام	113
الجدول رقم (31)	نتائج تأثير سياسة النظام الإداري المدمج على الأداء المستدام	114
الجدول رقم (32)	نتائج تأثير تخطيط النظام الإداري المدمج نظام الإدارة المدمج والأداء المستدام	115
الجدول رقم (33)	نتائج تأثير التنفيذ والتشغيل على الأداء المستدام	116
الجدول رقم (34)	نتائج تأثير بين القياس والتحليل والتحسين على الأداء المستدام	117
الجدول رقم (35)	نتائج تأثير بين مراجعة الإدارة على الأداء المستدام	118
الجدول رقم (36)	نتائج تأثير متطلبات نظام الإدارة المدمج والأداء المستدام	119

مقدمة عامة

تمهيد:

إن القضايا التي أثيرت مؤخراً وأفرزها مفهوم التنمية المستدامة، أخرجت المؤسسة الإقتصادية من دورها الإقتصادي البحت، إلى نظرة حديثة، وبيئة خارجية أكثر تعقيداً وغموضاً وتداخلاً. فالتطور الحاصل في البيئة الخارجية ولد أطرافاً أخرى للمؤسسة الإقتصادية، تمارس ضغوطاً وتؤثر في نشاطها، وأفرز أدواراً جديدة إجتماعية وسياسية وبيئية كانت مهملة سابقاً، مما يضع حدوداً جديدة، ويزيد من التحديات، ويضيف معطيات أخرى إلى إلتزامات المؤسسة.

ويعتبر التغلب على هذه التطورات والتحديات أمراً في غاية الأهمية والصعوبة، ليس فقط لتتمكن المؤسسة من المنافسة بل بهدف البقاء والإستمرارية. ومن هذا المنطلق أصبحت المؤسسات الإقتصادية تعرف إقبالاً كبيراً وإيجابياً على إدماج متطلبات التنمية المستدامة في رؤيتها الإستراتجية، وضمن سياساتها وأهدافها واهتماماتها التسييرية، من أجل تحقيق أفضل الممارسات الإقتصادية والإجتماعية والبيئية التي تضمن التكيف الإيجابي مع تغيرات وضغوطات المحيط، ومواجهة تزايد حدة المنافسة التي تواجهها في أسواقها المحلية والعالمية، بما يكفل استمرارية المؤسسة وتفوقها.

لذا إستعانت معظم المؤسسات الإقتصادية في العالم إلى الاستعانة بجملة من الأساليب والنظم الإدارية الحديثة، التي تعتبر بمثابة مرجعيات يستدل بها، تعمل وفق نمط تسييري إستراتيجي يخدم الإعتبارات الإجتماعية والبيئية علاوة عن الإقتصادية في إطار الإستدامة. ومن أبرز هذه الأساليب والأدوات ما هو مستمد من تبني وتطبيق المؤسسات لأهم المواصفات والمعايير القياسية الصادرة عن منظمة الإيزو (ISO) بصورة متكاملة مما يسمح لها بتكوين أنظمة إدارية تعنى بقضايا الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.

وبالتالي، فإن إعتماد وتبني وتوطين الأنظمة الإدارية المدمجة لإدارة الجودة والبيئة والسلامة المهنية وفق معايير ISO في المؤسسة له نتائج لا محالة على أدائها بصورة شاملة، وبما يخدم أبعاد الاستدامة (البعد الإقتصادي، البعد الإجتماعي والبعد البيئي).

1- الإشكالية:

تنطلق الباحثتان في هذه الدراسة من طرح إشكالية رئيسية تحاول بيان جدوى ومدى مساهمة عملية تبني وتطوين النظام الإداري المدمج (للجودة والبيئة والسلامة المهنية) وفقا مواصفات ISO من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – إما في إطار البرامج التحفيزية والتشجيعية المختلفة للحكومة الجزائرية أو في إطار المبادرات الطوعية– على أدائها في ظل متطلبات الاستدامة.

وبالتالي، يمكن طرح مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الموالي:"**ما مدى مساهمة تطبيق نظام الإدارة المدمج (الجودة، البيئة والسلامة المهنية) في تعزيز الأداء المستدام بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس؟**".

وتنبثق من الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ هل هناك تصور واضح لدى أفراد العينة عن نظام الإدارة المدمج في المؤسسة المعنية بالدراسة؟
- ❖ هل هناك تصور واضح لدى أفراد العينة عن الأداء المستدام في المؤسسة قيد الدراسة؟
- ❖ هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات نظام الإدارة المدمج والأداء المستدام في المؤسسة محل الدراسة؟
- ❖ هل توجد علاقة تأثير معنوي بين متطلبات نظام الإدارة المدمج والأداء المستدام في المؤسسة قيد الدراسة؟

2–فرضيات الدراسة:

بناءا على الإشكالية المطروحة والهدف المنشود من البحث، تنطلق هذه الدراسة من تشكيل **فرضية رئيسية** تمت صياغتها على النحو التالي: **يؤدي تطبيق نظام الإدارة المدمج في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس إلى تحسين أدائها المستدام.**

وتندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- ❖ **الفرضية الفرعية الأولى:** لدى أفراد عينة الدراسة تصور واضح حول تطبيق النظام الإداري المدمج في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.
- ❖ **الفرضية الفرعية الثانية:** لدى أفراد عينة الدراسة تصور واضح حول الأداء المستدام في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.
- ❖ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل متطلب من متطلبات النظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة المعنية بالدراسة.
- ❖ **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات النظام الإداري المدمج مجمعة والأداء المستدام على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.
- ❖ **الفرضية الفرعية الخامسة:** هناك تأثير معنوي بين كل متطلب من متطلبات النظام الإداري المدمج على الأداء المستدام في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.
- ❖ **الفرضية الفرعية السادسة:** هناك تأثير معنوي لمتطلبات النظام الإداري المدمج مجمعة على الأداء المستدام في المؤسسة الوطنية للدهن –وحدة سوق أهراس–.

3-أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة في كونها تؤسس نظرياً وتطبيقياً للربط بين نظام الإدارة المدمج(الجودة والبيئة والسلامة المهنية) والأداء المستدام في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس. وبالتالي، فإن الغرض من هذه الدراسة هو الوصول إلى الأهداف الآتية:

- ❖ تقديم إطار نظري يُشَرح مفهوم نظام الإدارة المدمج (للجودة والبيئة والسلامة المهنية)، فضلا عن مفهوم الأداء المستدام.
- ❖ معرفة تصور أفراد عينة الدراسة حول نظام الإدارة المدمج (للجودة والبيئة والسلامة المهنية) والأداء المستدام في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.
- ❖ تحديد علاقة الارتباط بين نظام الإدارة المدمج (للجودة والبيئة والسلامة المهنية) والأداء المستدام في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.
- ❖ الوقوف على علاقة التأثير نظام الإدارة المدمج (للجودة والبيئة والسلامة المهنية) والأداء المستدام في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.
- ❖ التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من الممكن أن تساعد في فهم أدق وتصور أوضح لتبيان دور نظام الإدارة المدمج (للجودة والبيئة والسلامة المهنية) في تعزيز الأداء المستدام في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس بشكل خاص والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام.
- ❖ كما تطمح الطالبتان من خلال هذه الدراسة إلى إضافة لبنة جديدة إلى مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع المطروح، أملا في أن تكون لغيره من الباحثين والدارسين منطلقا لإجراء المزيد من الإثراءات بما يغطي نقاط القصور والإخفاق فيها.

4- أهمية الدراسة:

تُستمد أهمية هذه الدراسة من طبيعة الموضوع المطروح الذي يلقى اهتماماً كبيراً في الدراسات الإدارية الحديثة الهادفة إلى تفعيل النماذج التسييرية التي من شأنها تجسيد المقاربات الجديدة المطروحة في ساحة بيئة الأعمال الحالية ومنها متطلبات الاستدامة بما تحمله من مقاربات مثل المسؤولية الاجتماعية والبيئية والأداء المستدام والوظائف الخضراء، وذلك من أجل التماشي والتكيف مع التحديات التي تواجهها المؤسسات في هذا العصر، وخاصة تلك المتعلقة بالمنافسة بما أقحمته من متطلبات إجتماعية وبيئية في طياتها علاوة عن الاقتصادية بقضاياها الجديدة.

وتنبع أهمية هذه الدراسة كذلك من الدور الذي يلعبه النظام الإداري المدمج بما يدره من فوائد جمة قد تساعد في إدراج الجوانب البيئية والاجتماعية ضمن المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة ما قد يساهم في تحسين وتعزيز الأداء في ظل مقتضيات الاستدامة.

5-دوافع وأسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي تم على أساسها اختيار الموضوع ما يلي:

- حاجة المؤسسات الصناعية لمثل هذه المواضيع بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم.
- التوجهات الحديثة للمؤسسات الصناعية الجزائرية نحو تطبيق نظام الإدارة المدمج (للجودة والبيئة والسلامة المهنية) وقلة المؤسسات الصناعية الجزائرية المطبقة لهذا النظام.
- قلة الدراسات في حدود علم الباحث التي تناولت موضوع هذه الدراسة وخاصة باللغة العربية.
- الأهمية البالغة لهذا الموضوع في حماية البيئة والحفاظ على الصحة والسلامة وتقديم إنتاج ذو جودة عالية.
- الرغبة الشخصية في التعرف أكثر على نظام الإدارة المدمج (للجودة والبيئة والسلامة المهنية) والأداء المستدام.
- طبيعة التخصص مع امتلاك الرغبة الشخصية في دراسة مثل هذه المواضيع.
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع نظام الإدارة المدمج (للجودة والبيئة والسلامة المهنية) والأداء المستدام في منظمات الأعمال، وكمساهمة متواضعة منا رأينا أن نبحث فيه من أجل إثراء المكتبة الجزائرية عامة ومكتبتنا خاصة.
- الأهمية البالغة لهذا الموضوع في تطوير المؤسسة وتميزها.
- الأهمية الحالية والمستقبلية التي يكتسبها الموضوع.
- الإسهام في تشخيص نظام الإدارة المدمج للجودة والبيئة والصحة حتى يتسنى لمتخذي القرار فهم الواقع الحالي لاتخاذ الإجراءات اللازمة في عملية التغيير من أجل تعزيز الأداء المستدام.

6- منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع في محاولة لتحقيق أهدافه، والوصول إلى النتائج المرجوة منه، فإن ذلك لا يتم إلا من خلال السير وفق منهج واضح ومحدد، ومن هذا المنطلق سنتبع **المنهج الوصفي التحليلي** لأنه يسمح بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة، وكذا تفسيرها والوقوف على دلالتها، أي أن هذا المنهج يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة. وبالتالي، يقوم منهج البحث في هذه الدراسة على وصف وتحليل متغيرات البحث المتمثلة في نظام الإدارة المدمج (للجودة والبيئة والسلامة المهنية) والأداء المستدام، فضلا عن تشخيص واقع تبني هذه المفاهيم في المؤسسة المعنية بالدراسة، هذا بالاضافة إلى تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرين من خلال القيام بدراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

وتم الاعتماد في الحصول على المعلومات والبيانات لهذه الدراسة في شقها النظري على الكتب، الأبحاث، الأطروحات، والمقالات المنشورة المتعلقة بالموضوع بمختلف اللغات.

وقد تم معالجة واقع المشكلة المطروحة في المؤسسة المعنية ضمن الشق التطبيقي، بالاعتماد على استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 40 فردا حيث تم استرجاع 34 استمارة قابلة للتحليل بواسطة البرنامج الإحصائي**SPSS**.

7- الدراسات السابقة:

بعد اطلاعنا على مصادر ومراجع حول موضوع الدراسة، قمنا بعرض بعضا من هذه الدراسات بصفة مختلفة.

الدراسة الأولى: راشي طارق، بعنوان: **الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الإقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة-دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة -somiphos-** رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة فرحات عباس-سطيف-، الجزائر،2011.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية مساهمة الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية الإيزو في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية. بتسليط الضوء على أهم وأنجع الأساليب التسييرية المعنية بتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة والمستمدة من مواصفات الإيزو9000،14000 ،18000،26000.

توصلت هذه الدراسة إلى:

أن حصول المؤسسة على شهادة مواصفات الإيزو9000لإدارة الجودة يمكنها من تخفيض التكاليف والتقليل من العيوب والهدر، تحسين الإنتاجية من خلال جودة العمليات، التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتجات، وبالتالي المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من الناحية الاقتصادية.

– أما حصول المؤسسة على شهادة ISO14000 يدر عليها فوائد كثيرة من بين أهمها: ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، التقليل من التلوث، التوافق مع القوانين والتشريعات البيئية، تحسين جودة المنتجات من حيث الجانب البيئي، حماية المستهلك، تحقيق متطلبات التصدير، سمعة الجيدة للمؤسسة. وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة من الناحية البيئية.

– يؤدي تبني المؤسسةOHSAS18000: وفقا للإيزو إدارة السلامة والصحة المهنية إلى التقليل من عدد حوادث العمل والأيام الضائعة جراء ذلك، بالإضافة إلى تحقيق درجة عالية من الرضى الوظيفي، لدى العاملين نتيجة الاهتمام الكبير والرعاية الفائقة والمستمرة من خلال الحرص على سلامتهم الصحية، البدنية، النفسية والعقلية. وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة من الناحية الاجتماعية.

وعليه فان استخدام المؤسسة لمواصفات الإيزو 9000، 14000، 18000بصورة متكاملة ومستمرة يساهم في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية.

الدراسة الثانية: Rachid Abouttahir، بعنوان:

management intégré :Qualité, hygiène, sécurité et environnement dans une démarche de développement durable, cas des entreprises marocaines, mémoire de doucteur en Génie industriel, spécialité management de la qualité, l'hygiène, la sécurité et l'environnement, université abde lmalek essaadi faculté des sciences tetouan, 2013.

هدفت هذه الدراسة في المقام الأول، ولكن ليس حصريا، الشركات المغربية الكبيرة والصغيرة والمتوسطة الحجم من اجل جمع المعلومات عن التزاماتها بمفهوم التنمية المستدامة،مع الأخذ في الاعتبار نظام الإدارة المتكاملة كأساس لهذا المنهج.من اجل الاختيار من بين المعايير،انسب نظام للنجاح في منهج نام الإدارة المتكاملة لدينا نحو التنمية المستدامة.

حيث توصلت إلى أن نظام الصحة والسلامة فقط هو القادر على النجاح في منهجها.

الدراسة الثالثة: Gopalakrishnan Muthu Samy بعنوان:

Integrated management systems for better environmental performance and sustainable development – A review, Environmental engineering and management journal, Vol 14, N 5, 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة محتويات الأدبيات والمراجعات حول IMS من اجل فهم أفضل للمحتوى وسياق هذه العملية ومعرفة أهم الاستراتيجيات الرئيسية في تصميم هذه الأخيرة وتركز هذه الدراسة أيضا على الدوافع التنظيمية لاعتماد IMS وأيضا الصعوبات والتحديات في التكامل.

حيث توصلت إلى وجوب وحاجة اعتماد نظام إدارة معلومات واحد من قبل المنظمات التي تطمح إلى تحقيق التنمية المستدامة ،ومن الواضح أيضا أن هناك اتجاها في المنظمات في جميع أنحاء العالم نحو تكامل MSS وهناك عدد قليل من الأبحاث السائدة في هذا المجال،كما يحاول المؤلفون اعتماد منهج بحثي استقرائي لتحديد العوامل التي تؤثر على تنفيذ IMS في دولة نامية مثل الهند ومعرفة الفوائد المرتبطة بتكامل MSS.ومحاولة أيضا اقتراح منهج شامل لتطبيق IMS لتحقيق أداء بيئي أفضل وتنمية مستدامة في المنظمات الهندية .

الدراسة الرابعة: دعاس عزدين، بعنوان: **أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية–دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية–**، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة–1 الحاج لخضر–،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019.

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 لهذه المؤسسات والعلاقة بينهما.

توصلت هذه الدراسة لوجود اثر لتطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة (السياسة، التخطيط، التنفيذ والتشغيل، الفحص ومراجعة الإدارة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

الدراسة الخامسة: كشاط أنيس، بعنوان: **الأداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة في نماذج القياس والإفصاح**، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، 2020.

هدفت هذه الدراسة لإعطاء قراءة معمقة لمفهوم الأداء المستدام لمنظمات الأعمال، وقد تم هدا من خلال المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن وتحليل المحتوى، الذي مكننا من التدقيق في الأدبيات المتخصصة بمجالات التنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية للمنظمات، وما يرتبط بها من إشكالات كمؤشرات الأداء الأكثر ملائمة، ونماذج القياس الأكثر الماما، وكذلك نماذج الإفصاح الأكثر فعالية.

توصلت هذه الدراسة إلى أن ضبط مؤشرات شاملة للأداء المستدام يتطلب من إدارة المنظمات الإلمام بالمرجعيات الضرورية التي تتطلب اليوم المزاوجة بين المقاربة الإستراتيجية ومقاربة التنمية المستدامة وحوكمة

الشركات، حيث أمسى نموذج الأداء الثلاثي(TBL) الأكثر اعتمادا في القياس، ومبادرة التقارير العالمية الأكثر استعمالا في الإفصاح عن الأداء الشامل للمنظمات.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو:

❖ تناولت الدراسات السابقة متغيرا واحدا مقارنة بدراستنا التي تميزت بربط نظام الإدارة المدمج بمتغير الأداء المستدام، لان هذا الأخير من بين أهم المتغيرات التي تتأثر بالنظام الإداري المدمج.

❖ تناولت الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المستدام علاقة إحدى الأنظمة الفرعية لنظام الإدارة المدمج (للجودة والبيئة والسلامة المهنية) وعلاقتها بالأداء، في حين أن دراستنا تناولت كل الأنظمة الفرعية لنظام الإدارة المدمج ودورها في تعزيز الأداء المستدام في المؤسسة.

❖ تطرقت دراستنا للنسخ المحدثة لأنظمة الإدارة: نظام إدارة الجودة2015: ISO9001، نظام إدارة البيئة 2015: ISO14001.

❖ إعتمدت هذه الدراسة على المعيار الجديد للإيزو الخاص نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 2018: ISO45001 الذي هو غير موجود في الدراسات السابقة نظرا لحداثته وإعتماد جل هذه الدراسة على المعيار القديم OHSAS 18001 .

8–حدود الدراسة:

❖ **الحدود الزمنية:**05 مارس2023 –07 ماي 2023.

❖ **الحدود المكانية:** تمثلت بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

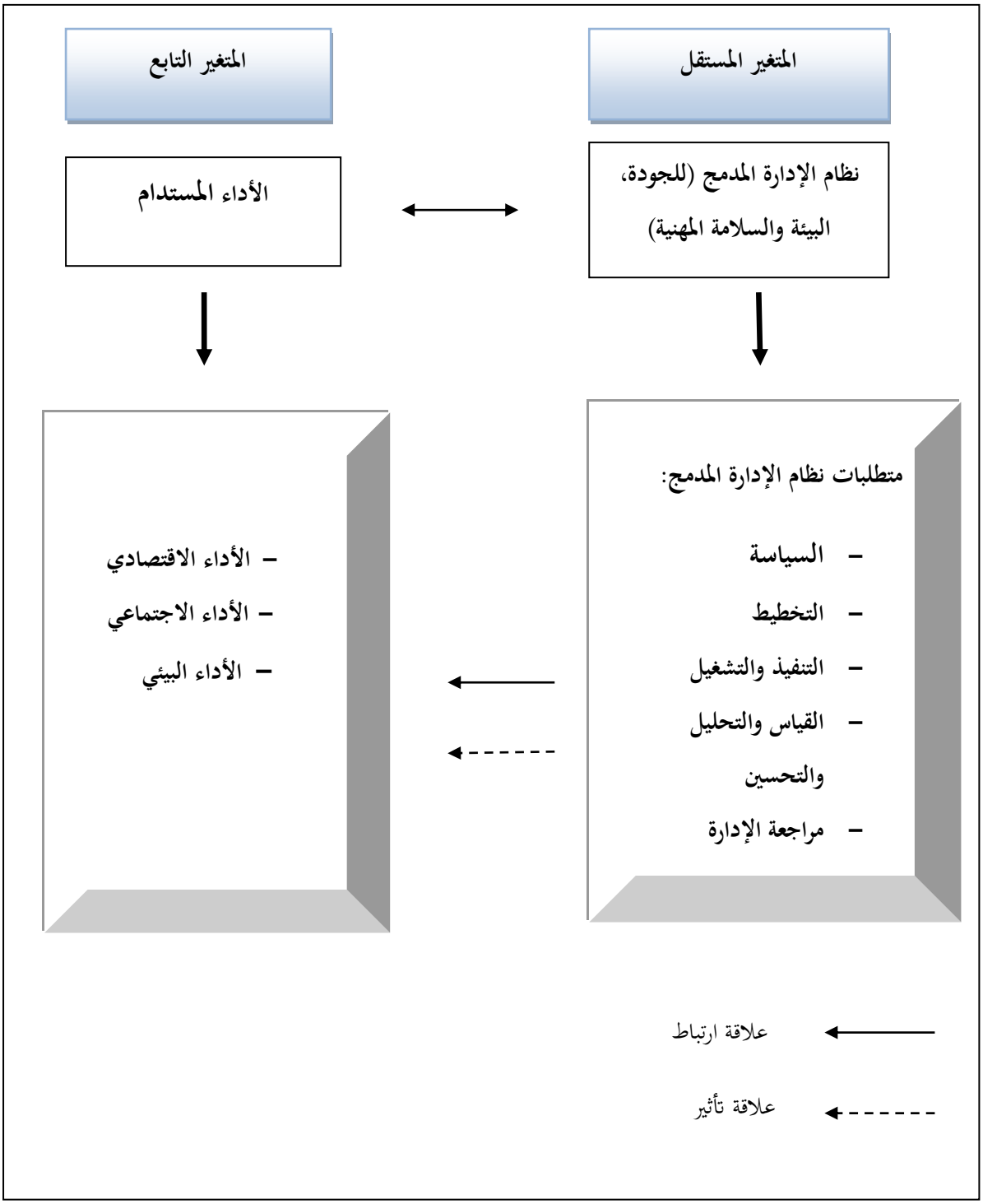
❖ **حدود موضوعية:** تناولت هذه الدراسة معرفة إمكانية تطبيق نظام الإدارة المدمج (للجودة والبيئة والسلامة المهنية)في المؤسسة الوطنية للدهن–وحدة سوق أهراس–ودوره في تعزيز أدائها المستدام.

9–نموذج الدراسة:

بعد مسح أهم النماذج التي تعرضت لها معظم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث المطروح، ارتأت الطالبتان إلى بناء نموذج افتراضي لهذه الدراسة يعكس العلاقة التصورية بين المتغيرات، ويجسد تأثير ومساهمة تطبيق نظام الإدارة المدمج (للجودة والبيئة والسلامة المهنية) ودوره في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة.

وبالتالي فإن النموذج المصمم لهذه الدراسة سيحاول إبراز مدى مساهمة نظام الإدارة المدمج (للجودة والبيئة والسلامة المهنية) في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة.

الشكل رقم(01): المخطط الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتان.

10- صعوبات الدراسة:

تتمثل أهم الصعوبات التي تعرضنا لها أثناء قيامنا بهذه الدراسة فيما يلي:

- ❖ محدودية الوقت المخصص لدراسة الموضوع بحيث كان لازما التقيد به وعلى أساسه لم نتمكن من التعمق أكثر في الموضوع.
- ❖ قلة الدراسات التي تناولت أبعاد المتغير المستقل للدراسة(متطلبات نظام الإدارة المدمج للجودة، البيئة والسلامة المهنية) وخاصة العربية منها.
- ❖ صعوبة التعامل مع المستجيبين وإقناعهم بالإجابة على الاستمارة.
- ❖ ظروفي لم تسمح بالالتقاء مع الإطارات، لكن بسبب ظروف تخص المؤسسة حيث طلب منا وضع الاستمارات وإعادة استرجاعها بعد مدة.

11- هيكل الدراسة:

لدراسة موضوع البحث وتجسيد أهدافه المنشودة والوصول إلى النتائج المنتظرة، فإن الخطة المعتمدة المرسومة ستعالجه وفق ما يلي:

مقدمة تم التعرض فيها إلى مشكلة الدراسة، ووضع فرضياتها، وأهدافها وأهميتها، بالإضافة إلى عرض أهم الدراسات السابقة المرتبطة بهذا الموضوع وأيضا المنهج المعتمد والهيكل المجسد لتصميم خطة معالجتها.

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث خصص فصلين للجزء النظري، تناول الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظام الإدارة المدمج (للجودة والبيئة والسلامة المهنية) وقمنا بتقسيمه إلى أربع مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى: ماهية نظام الإدارة المدمج، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى: نظام إدارة الجودة ISO9001، والمبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى: نظام إدارة البيئة ISO14001، ويليه في المبحث الرابع: نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001 وقد تم تسليط الضوء في الفصل الثاني على عموميات الأداء المستدام في المؤسسة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث حيث احتوى المبحث الأول: المؤسسة في إطار الاستدامة أما المبحث الثاني: فكان ماهية الأداء المستدام وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى: مؤشرات ونماذج قياس الأداء المستدام.

أما الفصل الثالث الذي خصص لدراسة الميدانية فقد احتوى على ثلاث مباحث تناول المبحث الأول تقديم المؤسسة الوطنية للدهن – وحدة سوق أهراس – محل الدراسة. وأشرنا في المبحث الثاني إلى تصميم الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

الخاتمة وقد تطرقنا فيها إلى نتائج الدراسات والاقتراحات والأفاق الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للنظام الإداري المدمج

تمهيد

ازداد في العصر الراهن تبني الأنظمة المدمجة للإدارة استجابة إلى التحديات الراهنة في بيئة الأعمال الحالية ومنها ما تعلق بمتطلبات الجودة وحماية البيئة وأيضا ما تعلق بالجوانب الاجتماعية الخاصة بالعاملين والمجتمع الذي يعمل في المؤسسة، هذه المتطلبات أصبحت مع الوقت ضرورية لضمان والاستمرارية وذلك ما استدعى توجه المؤسسات إلى توطين أنظمة ISO ضمن سلسلتها وفقا ل ISO9001، ISO14001 و ISO45001 لذا ينقسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالتالي:

- **المبحث الأول: ماهية النظام الإداري المدمج.**
- **المبحث الثاني: نظام إدارة الجودة ISO9001.**
- **المبحث الثالث: نظام إدارة البيئة ISO14001.**
- **المبحث الرابع: نظام الصحة والسلامة المهنية ISO45001.**

المبحث الأول: ماهية النظام الإداري المدمج

سنحاول في هذا المبحث التعريف بالنظام الإداري المدمج ومعرفة مكوناته ومبادئه وكذا دوافع تطبيق هذا النظام وأهم مزاياه، بالإضافة إلى أهم التحديات التي تواجه هذا النظام في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم النظام الإداري المدمج ودوافعه

نتيجة لتعدد الأنظمة الإدارية والتشابه بينهم ظهر بما يسمى النظام الإداري المدمج، فهو يجمع ثلاثة أنظمة في نظام واحد يحقق للمؤسسة أهدافها حيث سيتم في هذا المطلب التعريف بالنظام وأهم دوافعه.

أولا– مفهوم النظام الإداري المدمج:

اختلفت تعاريف النظام الإداري المدمج نظرا لإختلاف وجهات النظر إليها، حيث عرف أنه:" نظام يجمع بين أنظمة الإدارة المتسلسلة في نظام واحد من خلال إعتماد منهج العملية والمنهج النظامي من أجل تلبية المتطلبات المعيارية، كما يمكن تعريفه بأنه عملية تجمع بين العديد من أنظمة الإدارة في نظام إدارة واحد مبسط وأكثر كفاءة".[1]

ويعرف كذلك ب:" هو نظام مستوحى من مختلف معايير الجودة والصحة والسلامة في العمل والبيئة ويقوم على إدارة العمليات، لا تختلف نمذجة هذا النظام مع مفاهيم الجودة والصحة والسلامة والبيئة الأخرى، ويتم تطبيقه باستخدام أداة Wheel Deming على المستوى العملي".[2]

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف النظام الإداري المدمج بأنه:" نظام يسمح بنشر الأهداف عن طريق ثلاثة أنظمة فرعية (الجودة، البيئة والسلامة المهنية) يؤدي إلى فعالية المنظمة من خلاله".[3]

تستخدم العديد من المصطلحات للتعبير عن النظام المدمج، حيث نجد "نظام متناسق"،"نظام متداخل"، "نظام متكامل". ولكن لا نقصد بالنظام المدمج "نظام واحد" بأسلوب واحد وإجراءات وتعليمات واحدة، وإنما

---

[1] Mohamed el Khachab et autre, **Proposition d'un modèle d'intégration des systèmes de Management Qualité, sécurité et Environnement**, International journal of Innovation and applied Studies, vol.9no.1, 2014, p:336.

[2] Rachid Abouttahir ,**management intégré :Qualité, hygiène, sécurité et environnement dans une démarche de développement durable, cas des entreprises marocaines,** mémoire de docteur en Génie industriel, spécialité management de la qualité, l'hygiène, la sécurité et l'environnement, université abd el Malek essaadi faculté des sciences tetouan, 2013, p:56.

[3] شيماء لعراب، صبري مقيمح، **نظام الإدارة المدمج وفق المنظور الاستراتيجي للتنمية المستدامة، دراسة حالة مؤسسة اسميدال عنابة**، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد03، العدد03، الجزائر، 2020، ص:53.

نقصد به الأنظمة الفرعية الجودة– البيئة– السلامة المهنية.[1]

- يمكن أن تكون أطرافا مشتركة، أطراف منفصلة وخاصة؛
- يمكن أن تكون منسقة مشتركة في "نظام شامل جودة –أمن– بيئة" أو" أنظمة متناسقة جودة–أمن–بيئة"؛
- ولكن معنى "مدمج" لا تعني "مركزي". وبالعكس، إن الإعتماد على مبادئ معينة ومحددة ومفهومة للتكامل تسمح بممارسة اللامركزية.

ثانيا– دوافع تطبيق النظام الإداري المدمج:

توجد عدة أسباب تجعل تنفيذ أنظمة الإدارة مفيدا للمؤسسات، أبرزها ما يلي:[2]

- تخفيض وتقليل مخاطر التناقض لقادة المؤسسة، كما يسمح بتفادي الصراعات المحتملة؛
- يشجع على إحترام الإلتزامات الإجتماعية، كحفظ الصحة والتركيز على نشاط المؤسسة؛
- تحقيق أداء إقتصادي فعال كإدارة الجودة، تعظيم الموارد من خلال التعاون؛
- تناسق القرارات والأنشطة من خلال النظرة العامة والثقافية؛
- يسمح النظام الإداري المدمج بتعيين قائد واحد بدلا من تعيين لكل نظام قائد.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف النظام الإداري المدمج.

أولا– أهمية النظام الإداري المدمج:

تتمثل أهمية النظام الإداري المدمج في:[3]

- تضمن التحسين المستمر والواضح للمكونات الثلاثة لنظام الإدارة المدمج؛
- تضمن التنظيم الإداري والوظيفي المسطر للمؤسسة لتحقيق هدفها؛
- وجود نظام للمتابعة والمراجعة الدورية لتفادي الوقوع في الأخطاء مستقبلا؛
- توفير أنظمة تدريب عالية المستوى للإداريين والعاملين لضمان جودة الأداء وتحقيق التنمية المهنية المستدامة؛

---

[1] Berard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bbonnifet **, Qualité, Sécurité et Environnement :construire un système de management intégré**, Édition AFNOR, paris, 2007,p:152.

[2] صيد فاطمة الزهراء ، أحلام زواوية، **نظام الإدارة المدمج بين واقع المؤسسات الجزائرية وتحسين الأداء دراسة حالة شركة صوديا– حسناوي**،مجلة الاقتصاد وإدارة أعمال، المجلد5، العدد2، الجزائر، 2021، ص:195.

[3] A. A. Bakhit, **Implementation of the Integrated Management System in the Nuclear sector in Accordance with International ISO standards and the Requirements of the international Atomic Energy Agency**, British Journal of Global Ecology and Sustainable Development, Volume-12, Jan, 2023, P:34.

– التطوير في المنتجات بشكل دوري، وممارسة التغذية الرجعية خلال مراحل الإنتاج، وترسيخ مبدأ منع الخطأ وليس علاجه.

ثانيا– أهداف النظام الإداري المدمج:

للنظام الإداري المدمج عدة أهداف وهي كالآتي:[1]

– تصميم أدلة للنظام الإداري المدمج الذي يحقق الجودة ومتابعة الأداء؛

– تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وتخفيض التكاليف كأهداف مدمجة؛

– يوجد نظام لمراجعة إدارة الجودة من حيث الطلب وفعاليته؛

– التقليل من المخاطر الناتجة عن عدم الثقة أو الاعتماد على الخدمة والمسؤوليات أو العواقب السلبية؛

– وضع أهداف لإدارة الجودة ومتابعتها من منظور مدمج.

المطلب الثالث: مبادئ ومتطلبات النظام الإداري المدمج.

أولا– مبادئ وإفتراضات النظام الإداري المدمج:

من خلال فحص المعايير الدولية للإدارة التنظيمية التي تمت مراجعتها، يمكن رؤية بعض أوجه التشابه والعوامل المحددة المتمثلة في:[2]

– يمثل المعيار نظام إدارة الجودة ISO9001 الأساس لحماية الجودة؛

– تم تنسيق معيار إدارة الحماية البيئية ISO14001 بشكل خاص مع أحكام معايير إدارة الجودة؛

– تم تشكيل معيار السلامة والصحة المهنية مع الأخذ بعين الاعتبار كل من ISO9001 و ISO14001؛

– الاهتمام الخاص لمبدأ التحسين المستمر للنظام الموصوف في كلا هذين المعيارين؛

– معايير إدارة الجودة وإدارة حماية البيئة، ومعايير إدارة الصحة وسلامة الموظفين إضافة إلى المسؤولية الاجتماعية لها هيكل متشابه بشكل كبير.

ثانيا– متطلبات النظام الإداري المدمج:

تتمثل متطلبات النظام الإداري المدمج في كل من السياسة، التخطيط، التنفيذ، العمليات، تقييم الأداء، التحسين ومراجعة الإدارة، حيث سيتم في الجدول الموالي تناولها بالتفصيل :

[1] A.A.Bakhit, op.cit, P:35.

[2] Agota Giedre Raisiene**, Advantages and Limitations of Integrated Management System: the Theoretical Viewpoint, Social Technologies**, Mykolas Romeris University, Lituanie, N1, 2011, p:30.

الجدول رقم (01): متطلبات النظام الإداري المدمج

البنود الرئيسية الشائعة في جميع أنظمة الإدارة:	العناصر المشتركة:
السياسة	– السياسة المبادئ.
التخطيط	– تحديد الاحتياجات والمتطلبات، وتحليل التحديات – اختيار التحديات الهامة التي يتعين معالجتها – تحديد الأهداف والغايات – تحديد الموارد –تحديد الهيكل التنظيمي والأدوار والمسؤوليات والصلاحيات – تخطيط العمليات التشغيلية – الاستعداد للطوارئ
التنفيذ والعمليات	– السيطرة على العمليات – إدارة الموارد البشرية – إدارة الموارد الأخرى – التوثيق ومراقبته – الاتصالات العلاقة مع الموردين والمقاولين
تقييم الأداء	– الرصد والقياس – تحليل ومعالجة عدم المطابقة – مراجعة النظام
التحسين	– الإجراءات التصحيحية والوقائية – التحسين المستمر
مراجعة الإدارة	– مراجعة الإدارة

Source: Gopalakrishnan Muthu Samy, **Integrated management systems for better environmental performance and sustainable development** – A review, Environmental engineering and management journal, Vol 14, N 5, 2015, p:994.

المطلب الرابع: فوائد تطبيق النظام الإداري المدمج وأهم التحديات التي تواجهه

أولا– فوائد تطبيق النظام الإداري المدمج:

تتمثل فوائد تطبيق نظام الإدارة المدمج في النقاط التالية:[1]

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 التكرارات والتناقضات المحتملة والتداخلات بين مختلف المجالات. عكس إدارة نظام واحد تسمح بالتبسيط، تخفيض الوثائق، تجانس الممارسات، الإتصال بطريقة واضحة داخليا وخارجيا.

3. الكفاءة: من حيث الوقت والتنسيق وتبادل المنافع وقيمة الأدوات والممارسات الجيدة.

4. مشاركة وإشراك جميع الأفراد: مشروع إنشاء النظام المدمج يؤدي إلى إتباع نهج تعبئة جميع الفاعلين.

5. تحسين الأداء في كل المجالات: بالرغم من حداثة نظام الإدارة المدمج فإن بعض المؤسسات عرفت بالفعل انخفاض كبير في الحوادث والآثار البيئية بسبب تكامل النظم المختلفة.

[1] دعاس عز الدين، **أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية– دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية–**، أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة باتنة–1– الحاج لخضر، الجزائر، 2019/2018، ص:56.

ثانيا– تحديات النظام الإداري المدمج :

قد قسمت تحديات النظام الإداري المدمج إلى قسمين داخلية وخارجية وهي:

1. التحديات والصعوبات الداخلية لتطبيق النظام الإداري المدمج :

تتمثل هذه الصعوبات الداخلية في الموارد والإدارة، الأفراد والتنفيذ ويتم التعرف عليها فيما يلي:[1]

1.1 الموارد والإدارة:

- الموارد المالية والبشرية غير كافية؛
- نقص المعلومات والخبرة وعدم كفاية التدريب؛
- نقص الدعم الإداري والتنظيمي؛
- عدم وجود تخطيط إستراتيجي؛
- عدم كفاية عمليات التدقيق ونقص المدققون المتخصصون.

2.1 الأفراد:

- عدم وجود الموقف السليم والإدراك؛
- عدم وجود تحفيز للموظفين؛
- رفض الموظفين للنظام الجديد؛
- مقاومة الموظفين بسبب عدم معرفة مهام كل فرد؛
- قلة الوعي.

3.1 التنفيذ:

- تنوع الأنظمة الإدارية المكونة للنظام كل له نطاق مختلف؛
- هيكل مختلف عن النظم الإدارية الفردية؛
- سوء فهم لمفاهيم التكامل والإفتقار للمبادئ التوجيهية؛
- زيادة البيروقراطية بسبب التشابك؛
- خطر عدم إعطاء الأهمية المناسبة لكل وظيفة من الوظائف.

[1] Gopalakrishnan Muthu Samy , **op.cit**, p:996.

2. التحديات والصعوبات الخارجية لتطبيق النظام الإداري المدمج:

تتمثل هذه التحديات الخارجية في التحديات الإقتصادية، الإجتماعية القانونية والثقافية حيث:[1]

1.2 التحديات الإقتصادية تتمثل في:

- نقص الفوائد؛
- عدم اليقين بشان قيمة النظام الإداري المدمج؛

2.2 التحديات الاجتماعية والقانونية:

- عدم وجود خطط للدعم والتوجيه؛
- عدم الترويج للنظام الإداري المدمج؛
- تنوع المطالب من مختلف أصحاب المصلحة؛
- اللوائح والإرشادات المتغيرة باستمرار؛

3.2 التحديات الثقافية:

- يتطلب تغيير الثقافة؛
- نقص التواصل والعمل الجماعي؛
- إختلاف الثقافة والصدمات الشخصية.

[1] Gopalakrishnan Muthu Samy**, op.cit**, p:996.

المبحث الثاني: نظام إدارة الجودة ISO9001

سنحاول في هذا المبحث التعرف على مفهوم كل من الإيزو ونظام إدارة الجودة وفقا للمواصفة ISO9001 وكذا نشأته وتطوره وخطوات الحصول على هذه المواصفة، بالإضافة إلى معرفة أهم مبادئه وخصائصه ومتطلباته، ومزايا تطبيق هذا النظام والعيوب التي تواجهه.

المطلب الأول: ماهية نظام إدارة الجودةISO9001.

أولا– مفهوم نظام إدارة الجودة ISO9001:

قبل التطرق إلى مفهوم نظام إدارة الجودة ISO9001 سنحاول أولا التطرق إلى مفهوم الإيزو و الجودة التي اختلف مفهومها من مفكر إلى آخر حيث عرفتها الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR على أنها:"قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء".[1]

وعرفها المعهد الأمريكي للمعايير ANSI على أنها: "السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة".[2]

نلاحظ مما سبق أن مصطلح الجودة يعني: "مفهومين كلاهما مرتبط ارتباطا وثيقا بالآخر، المفهوم الأول يرتبط بالخدمة أو المنتج نفسه، والمفهوم الثاني يرتبط بالعلاقة بين الزبون والخدمة أو المنتج، وبناءا على هذا الارتباط فإن المفهوم الأول ينظر إلى الجودة من حيث مدى مطابقة الخدمة أو المنتج للمواصفات المحددة له، مما يدل على أنه يمكن تحديد مواقع الخطأ بسهولة وإصلاحه أو تفاديه قبل تقديمه للزبون، أما الثاني فيرى أن الجودة هي مدى ملاءمة المنتج أو الخدمة للغرض الذي أنتجت من أجله".[3]

---

[1] راشي طارق، **الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة–دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة–somiphos–**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس–سطيف–، الجزائر، 2011/2010، ص:125.

[2] العابد هواري، **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة–ولاية ادرار–**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر–بسكرة–، الجزائر، 2015/2014، ص:18.

[3] قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات**، ط01، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2006، ص:25.

أما بالنسبة لمصطلح **الإيزو** فقد عرف على أنه:[1]

"الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات، تأسست عام 1949 ومقرها بجنيف السويسرية وتضم أكثر من تسعين دولة، وهي منظمة غير حكومية وليست عضوا في الأمم المتحدة، الإيزو هي الترجمة المباشرة ل ISO وهي إختصار للحروف الأولى لإسم المنظمة العالمية للتقييس بالانجليزية **I**nternational **O**rganization for **S**tandardization تهتم هذه الهيئة بإصدار وتعديل المواصفات وتوحيدها على المستوى الدولي، والتي تعمل على تسهيل تبادل السلع والخدمات بين الدول من خلال إصدار مواصفات دولية موحدة".

والآن سيتم التطرق إلى مفهوم **نظام إدارة الجودة ISO9001** الذي تباينت تعاريفه ومن أهمها أنه: "المعايير الجوهرية التي تستخدم في قياس الجودة والأداء وتوضع من قبل المستهلكين بموافقة أو قرار من هيئة متخصصة وتستخدم أساسا للمقارنة خلال مدة زمنية معينة، كما يمكن اعتبار المواصفة وثيقة تم إعدادها والمصادقة عليها بإجماع من قبل هيئة معترف بها، وتعطي هذه الوثيقة قواعد، إرشادات أو خصائص تخص ممارسات متكررة ومشتركة، نشاطات أو نتائج، هذه النشاطات تضمن لهم من خلالها، وفي سياق معين، الوصول إلى مستوى أمثل من النظام".[2]

وفي تعريف آخر هو:"عبارة عن مجموعة من العناصر المترابطة أو المتفاعلة فيما بينها تستخدمها المؤسسات لصياغة سياسات وأهداف الجودة، وتأسيس العمليات اللازمة لضمان أن السياسات متبعة وأن الأهداف محققة. تشمل هذه العناصر الهياكل، البرامج، الممارسات، الإجراءات، الخطط، القواعد، الأدوار، المسؤوليات، العلاقات، العقود، الاتفاقيات، الوثائق، السجلات، الأساليب، الأدوات، التقنيات، التكنولوجيات والموارد".[3]

كما يمكن تعريفه على أنه:"معيار تستخدمه المنظمات لتبين مدى قدرتها على تلبية حاجات ومتطلبات العملاء سواء كانت متطلبات تنظيمية أو غيرها بشكل دائم ومستمر، ويوفر هذا النظام منهجا لتوجيه عمليات

[1] زيان بغداد، **دور معايير الإيزو 9001 في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسات ولاية البليدة**، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2017-2018، ص:54.

[2] خميسي بوكوف، **تسيير الكفاءات البشرية بالمنظمة على ضوء مبادئ المواصفة الدولية لإدارة الجودة ISO9001**، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 01، 2022، ص:307.

[3] مومن شرف الدين، **تقييم مسار الإدارة المندمجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية –دراسة ميدانية–**، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1-، الجزائر، 2019/2018، ص:53.

التوثيق ومراجعة الهيكل والمسؤوليات والإجراءات اللازمة للوصول إلى هدفها الأساسي المتمثل في تحقيق إدارة فعالة للجودة في أي منظمة".[1]

"نظام يسير السيرورات التفاعلية، الأنظمة الفرعية، الإجراءات والموارد الضرورية لتقديم القيمة لكل الأطراف ذات المصلحة، وتحقيق المنتجات أو نتائج المؤسسة ككل".

أيضا نستطيع القول عنه هو:"معيار خاص بنظام إدارة الجودة والذي على أساسه تحصل المؤسسات على الشهادات، كما يتم مراجعة ايزو9001 كل فترة للتأكد من أن معايير إدارة الجودة تبقى مناسبة وذات قيمة لقطاع الصناعات والخدمات لفترات طويلة".[2]

ثانيا– نشأة ومراحل تطور نظام إدارة الجودة ISO9001:

لقد مرت معايير عائلة ISO9000 بعدة مراحل منذ ظهورها عام 1987 وصولا إلى عام 1994، تليها المواصفة التي ظهرت عام 2000، ثم 2008 حتى ظهور المواصفة المطابقة لسنة 2015 التي تعتبر آخر إصدار وسنتطرق إلى هاته المراحل بالتفصيل في النقاط التالية:[3]

1. **إصدار 1987**: تهدف هذه المعايير إلى ضمان مراقبة الجودة وإعطاء نظرة جيدة للعملاء على جودة منتجاتهم للحصول على ثقتهم وولائهم؛

2. **إصدار 1994**: تهتم هذه المعايير باحتياجات العملاء وتوقعاتهم المستقبلية، فنرى إذا أن في هذا الإصدار قد تم التركيز أكثر على متطلبات الجودة، لكن سرعان ما تم تغييره بإصدار 2000 لتعرضه إلى عدة انتقادات فيما يخص التحسين المستمر وضبط الإحتياجات للعملاء ذوي التوجهات الصناعية القوية؛

3. **إصدار 2000**: لعل من بين الإسهامات الجديدة التي ظهرت في هذا الإصدار نجد:

1.3 بيان مبادئ إدارة الجودة: مما يسمح بالاستمرار بتحسين أداء المؤسسات؛

---

[1] بوحرود فتيحة، بن سديرة عمر، قورين سعاد، **نظم الإدارة المدمجة كتوجه حديث لمنظمات الأعمال الجزائرية دراسة تحليلية (2017–1998)**، مجلة دراسات اقتصادية، العدد2، المجلد6، الجزائر، 2019، ص:140.

[2] هوان بو عبد الله، قصاص فتيحة، طهراوي دومة علي، **أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 على تحسين أداء قطاع الصناعة التقليدية والحرف–دراسة حالة مؤسسة " Dattel el-ghazel "بسكرة**، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد4، العدد07، الجزائر، 2019، ص:159.

[3] بسمة سامي، **واقع تحديث أنظمة الجودة من خلال انتقال المؤسسة من نظام ISO9001 اصدرا 2008 إلى إصدار 2015: حالة (ENGTP)**، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد05، عدد02، الجزائر، 2019، ص:7.

2.3 منهج العملية: يعتبر ثورة كبيرة في هذا الإصدار حيث يعتبر رؤية شاملة للمؤسسة؛

3.3 التحسين المستمر: هو أصل مبدأ عجلة ديمينغ (PCDA)؛

4.3 تقليص الوثائق: حيث انخفض عدد الإجراءات الموثقة بشكل ملحوظ؛

4. إصدار 2008: يختلف عن الإصدارات السابقة في نقطتين أساسيتين هما:

- تعزيز نهج العملية، إلتزام الإدارة وامتثالها لمتطلبات المنتج وزيادة التوافق مع نظام الإدارة البيئية ISO14001؛
- الحاجة إلى اكتساب المهارات في سياق إجراءات التدريب وتقييم مدى كفاءة ونجاح الإجراءات التصحيحية والوقائية المتخذة؛

5. إصدار 2015(آخر إصدار): حيث تم فيه إضافة متطلبات جديدة مقارنة بإصدار 2008 تتمثل في: التفكير المبني على المخاطر، فهم سياق المؤسسة باستخدام نموذج(SWOT)، الأخذ بعين الإعتبار إحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، تعزيز دور القيادة هذا من ناحية المتطلبات، أما من حيث المبادئ فقد تم فيها التخلي عن مبدأ"الإدارة بمنهجية المنظومات" باعتباره لا يختلف عن مبدأ"منهج العمليات" ليصبح عددها 7 بعد أن كانت 8.

ثالثا– خصائص ISO9001:

تتميز مواصفة ISO9001 بجملة من المميزات والخصائص سنتناول أهمها في النقاط التالية:[1]

- أنها متعلقة أساسا بأنظمة إدارة الجودة بناء على المعارف التراكمية لإدارة الجودة؛
- تبين المبادئ الأساسية الواجب إتباعها بهدف تقليل الأخطاء ورفع مستوى كفاءة الأداء؛
- تساهم في تحسين العمل والمنتجات بشكل تدريجي إعتمادا على برنامج الجودة المكملة له؛
- تمثل الطريقة الأفضل لتأسيس أنظمة جودة معول عليها، ويتم التحقق منها من طرف المشتري أو من ينوبه أو طرف ثالث معتمد، والأكثر من هذا كله أنها تمثل أساسا مقبول عالميا لتقويم نظام الجودة لأية مؤسسة في جميع أنحاء العالم؛
- تحدد أهم الصفات التي يجب توفرها في أنظمة إدارة الجودة من خلال مجموعة من الإرشادات والمتطلبات التي لا تولي اهتمام لكيفية تطبيقها ولا للكيفية التي يتم بها تلبيتها وإنما تركز فقط على ما هو مطلوب؛
- تركز على العمليات الداخلية المتمثلة في التصنيع، البيع، الإدارة، الدعم والخدمات التقنية؛

[1] مداح مراد، العيداني الياس، **تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع المواصفة القياسية الدولية ISO9001 ودوره في تحسين أداء المؤسسة –دراسة حالة شركة الأسمدة الجزائرية"Fertial"–**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد16، العدد23، الجزائر، 2020، ص:363.

– تركز على منع الوقوع في حالات عدم التطابق خلال جميع مراحل العملية الإنتاجية، الأمر الذي يعطي ثقة أكبر حول جودة المنتجات المقدمة سواء بالنسبة للعميل أو بالنسبة للإدارة؛

– تهدف إلى إشباع حاجات العميل المتجددة من خلال توثيق نظام جودة متكامل في المؤسسات.

المطلب الثاني:مبادئ نظام إدارة الجودة ISO9001 وخطوات الحصول على المواصفة

أولا– مبادئ نظام إدارة الجودة ISO9001:

مما لا شك فيه أن تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة في أي منظمة بغض النظر على حجمها أو طبيعة نشاطها سيساعدها حتما على كسب ولاء العملاء وكذا ضمان إستمراريتها، وسيتم إظهار هاته المبادئ حسب إصدار 2015 كما يلي:[1]

1. **التركيز على الزبون:** ينص هذا المبدأ على قدرة المؤسسة على تلبية إحتياجات عملائها وتجاوز توقعاتهم كونها تمثل الركيزة الأساسية لنظام إدارة الجودة ما يؤدي بها إلى تحقيق النجاح على المدى البعيد، ومن المهم أن لا تركز فقط على كيفية جذب العملاء فقط بل كيفية المحافظة على ثقتهم ومحاولة التكيف مع احتياجاتهم المستقبلية قدر الإمكان؛

2. **مشاركة العاملين(إشراك الناس):** خلق قيمة للعملاء سيكون سهلا إذا كان هناك كفاءة وقدرة للموظفين، وإشراكهم على جميع المستويات في المؤسسة والإعتراف بمجهوداتهم وتشجيعهم على تقديم المزيد؛

بالإضافة إلى:[2]

3. **القيادة:** التي تعني خلق وحدة الهدف والإتجاه ومشاركة العاملين ما يمكن المؤسسة من مواءمة إستراتيجيتها وعملياتها ومواردها لتحقيق أهدافها؛

4. **منهجية العمليات:** لتعظيم أداء المؤسسة وجب عليها فهم طرق الحصول على العمليات المترابطة التي يمتاز بها نظام إدارة الجودة؛

5. **التحسين:** من أهم المبادئ التي تمكن المؤسسة من المحافظة على مستوياتها الحالية للأداء لكي تتفاعل مع الظروف المتغيرة داخليا وخارجيا أي تؤثر وتتأثر وكذا لخلق فرص جديدة؛

---

[1] حافظ الخطيب، **العوائق الداخلية في تطبيق نظام 2015: ISO9001 في المصارف السورية دراسة ميدانية على المصارف السورية الحاصلة على شهادة ISO9001**، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019، ص:16.

[2] مداح مراد، العيداني الياس، **مرجع سابق**، ص:366.

6. صنع القرار المبني على الأدلة والحقائق: لابد أن يكون القرار المتخذ في المنظمة يتميز بالموضوعية وبقدر كبير من الثقة ولكي يتحقق هذا وجب عليها وضع أدلة وحقائق لتبرهن صحة قرارها؛

7. إدارة العلاقات: الأطراف المهتمة تؤثر في أداء المؤسسة، لذا المؤسسات التي تدير علاقاتها مع هاته الأطراف تحظى بنجاح أدائها المستدام.

ثانيا– خطوات الحصول على مواصفة ISO9001:

للحصول على مواصفة ISO9001 لابد المرور بثلاث مراحل أساسية والمتمثلة في:[1]

1. مرحلة التخطيط والإعداد:

هذه المرحلة أساسا تتضمن جملة من الخطوات يجب مراعاتها لإعداد الأوضاع في المؤسسة وتجهيزها بشكل يتلاءم ومتطلبات الشهادة المطلوبة، من بين هاته الخطوات نذكر:

- إقتناع الإدارة العليا بالحصول على الشهادة، ونقل تلك القناعة إلى جميع المستويات الإدارية من خلال تحفيز العاملين؛
- تعيين مدير للجودة مسؤول عن نظام الإيزو تقع عليه مسؤولية تأهيل المؤسسة لمتطلبات الإيزو.
- تشكيل فريق عمل مهمته الإشراف والتنسيق والإعداد؛
- التقيد بالجدول الزمني الموضوع لخطة العمل؛
- الاستعانة بمكتب إستشاري لمساعدة المؤسسة في عملية التنفيذ؛
- صياغة الأهداف الرئيسية للجودة والسياسات المتبعة في المؤسسة؛
- توثيق تعليمات العمل والإجراءات التصحيحية والوقائية في المنظمة؛
- إجراء التدقيق الداخلي لنظام الجودة في المؤسسة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام من جهة والتأكد من أن المدققين الداخليين قد تحصلوا على الشهادة من خلال مشاركتهم في دورات تدريبية للتدقيق الداخلي لأنظمة الجودة من جهة أخرى؛
- القدرة على مواجهة الصعوبات ومقاومة التغيير بالنسبة لعملية التنفيذ.

[1] غيث محمود عطا الله، **بناء نظام لإدارة الجودة في المكاتب الإستشارية الهندسية وفق متطلبات الإيزو 9001:2015 في الجامعات العراقية**، رسالة ماجستير، قسم هندسة البناء والإنشاءات، الجامعة التكنولوجية، العراق، 2016، ص.ص:23–24.

2. مرحلة التسجيل (حصول المؤسسة على الشهادة):

في هذه المرحلة يتم إختيار جهة من الشركات المرخصة بحيث تقوم بالإشراف على نظام إدارة الجودة للحصول على الشهادة، وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- التعاقد مع الشركة التي ستمنح الشهادة؛
- قيام المسجل بالتأكد من صحة المستندات المقدمة من قبل المؤسسة عن طريق دراستها بشكل جيد؛
- التعاون مع المشرف والإستجابة لكافة التعديلات التي يطلبها؛
- " قيام المسجل بعمل تحليل الفجوة".

- تقوم جهة الإشراف بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة، والكشف عن المخالفات التي تواجه متطلبات نظام إدارة الجودة حيث نميز فيها حالتين؛ الحالة الأولى تأجيل الحصول على الشهادة في حالة ما إذا كانت المخالفات الموجودة جوهرية، أما الحالة الثانية فيتم فيها منح الشهادة في حال وجود مخالفات صغيرة على أن يتم تعديلها لاحقا.

3. مرحلة ما بعد الحصول على شهادة التسجيل/ الحصول على الشهادة:[1]

بعد حصول المؤسسة على الشهادة المطلوبة وجب عليها معرفة كيفية المحافظة عليها وهذا يكون فقط من خلال قيامها بتحسينات مستمرة، وللتأكد من ذلك يقوم المسجل بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات، فالزيارة الأولى تكون دورية غالبا كل ستة أشهر، أما الزيارة الثانية مفاجئة تكون في حال تقديم شكاوي عن عيوب في المنتجات، والهدف الأساسي من هذه الزيارات هو التحقق من أن نظام إدارة الجودة يفي بمتطلبات ومعايير نظم إدارة الجودة.

[1] بن الطيب علي، **أثر تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الإستدامة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية –دراسة حالة–**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس/سطيف1، 2022-2023، ص:115.

المطلب الثالث: متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001 وأهميته.

أولا– متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:

تتمثل المتطلبات الأساسية لنظام إدارة الجودة ISO9001 في:[1]

1. المجال: تحدد هذه المواصفة القياسية الدولية متطلبات نظام إدارة الجودة عندما تكون المؤسسة بحاجة لإثبات قدرتها على الإستمرارية في إنتاج منتجات وتقديم خدمات تتوافق ومتطلبات العملاء وأيضا مع المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها، فجميع متطلبات هذه المواصفة عامة، ويراد تطبيقها في جميع المؤسسات، بغض النظر عن نوعها أو حجمها وكذا المنتجات والخدمات التي تقدمها؛

2. المراجع: " أنظمة إدارة الجودة ISO 9001:2015– المبادئ الأساسية والمفردات".

3. المصطلحات والتعريفات: أي يجب أن تطبق المصطلحات والتعريفات الموجودة في ISO9001:2015 .

أما فيما يخص بقية المتطلبات نجد:[2]

4. سياق المؤسسة: تكمن أهمية هذا في السماح للمؤسسة بفهم سياقها، وكذا متطلبات ورغبات عملائها، وتحديد رهاناتها الداخلية والخارجية من خلال القيام ب:

– تحليل داخلي لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف، مع الأخذ بعين الاعتبار المنتجات أو الخدمات التي تقدمها والأسواق التي تستهدفها؛

– تحليل خارجي (الفرص والتهديدات) بهدف أخذ نظرة شاملة لسوق المؤسسة وبيئتها الخارجية؛

5. القيادة: إلتزام الإدارة العليا بمسؤوليتها الكاملة تجاه فاعلية النظام، وضمان عملية تطويره وتوفير كل الوسائل التي تحتاجها المؤسسة لذلك وفق نظرة إستراتيجية محددة بأهداف مسطرة.

6. التخطيط: هنا يجب أن تقوم المؤسسة بوضع الأعمال التي تمكنها من مواجهة المخاطر التي تهدد المؤسسة والفرص المتاحة أمامها حيز التنفيذ، ما يسمح بتجسيد النتائج المرجوة من النظام، وتحقيق أهداف الجودة؛

---

[1] قروف صالح، **دور تطبيق نظام الإدارة المتكامل في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي التبسي–تبسة–، الجزائر، 2021/2020، ص:11.

[2] عجراد شرحبيل، **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة العمومية الاقتصادية–دراسة حالة قطاع الأشغال العمومية في الجزائر–**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2017–2018، ص:(47–49).

7. **الإسناد:** وهو كل ما له علاقة بإدارة الموارد في المؤسسة، سواء كانت ملموسة (موارد بشرية، مادية، تكنولوجية...) التي تساهم في نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة في حال توفرها، أو غير ملموسة كالمعارف، المهارات الإبداعية وتحسين بيئة العمل والشروط الضرورية لقيام العاملين بعملهم على أحسن وجه؛

8. **إنجاز النشاطات العملياتية:** تعتبر أهم البنود لارتباطها المباشر بنشاط المؤسسة، حيث تتضمن:

– عملية التخطيط والتحكم في الأنشطة الأساسية للمؤسسة للاستجابة للمتطلبات التي لها علاقة بتقديم المنتج أو الخدمة؛

– تحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتجات والخدمات من خلال التواصل مع العملاء للحصول على المعلومات والخصائص اللازمة لذلك، ثم مراجعتها والتأكد من أنها تستوفي كل الشروط اللازمة لتلبية رغباتهم، خاصة في حال إدخال تعديلات على تلك المنتجات والخدمات؛

– تحديد مراحل وعمليات تعميم وتطوير السلع والخدمات من خلال التحكم في مدخلات ومخرجات العملية، ومراجعة تلك التي تم توريدها للمؤسسة من طرف الموردين الخارجيين للتأكد من أنها لا تشكل أي خطر على مواصلة المؤسسة عملها في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة بصفة دائمة ومستمرة؛

9. **تقييم الأداء:** يعتبر أحد البنود الجديدة التي تم إضافتها، وتشمل عمليات مراقبة وقياس وتحليل وتقييم للعمليات والنتائج المتعلقة بفعالية وأداء نظام إدارة الجودة في المؤسسة؛

10. **التحسين:** فهو أساس نظام إدارة الجودة، فعمليات التحسين المستمر في المؤسسة تسمح بتعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة وأيضا من رفع وتطوير نظام الجودة بما يحقق رغباتهم.

ثانيا– أهمية نظام إدارة الجودة ISO9001

تكمن أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 في النقاط التالية: [1]

1. **على مستوى المؤسسة:**

يعتبر تطبيق هذا النظام وسيلة للارتقاء بالمؤسسات إلى مستويات أداء عليا، كونها تركز على جودة الأداء الكلي للمؤسسة، كما تساهم في تحسين سمعتها لدى الأطراف المتعاملة معها، وتظهر أهمية هذا في كونها تمس جوانب عدة كالإنتاج، التكاليف، الرقابة وفي عملية اتخاذ القرار وغيرها من الوظائف الضرورية التي تحتاج إليها أي

[1] بن العربي حمزة، **مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مؤسسة condor إلكترونيك–**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج–البويرة–، الجزائر، 2015/2014، ص.ص:82-83.

مؤسسة، كما تتجلى أهمية تطبيق المواصفة ISO9001 في أداء الأعمال بشكل صحيح يكاد يخلو من العيوب في تقليل الرقابة على الأنشطة التي تطبق في المؤسسة، بالإضافة إلى قدرته على تحسين الإتصالات بين مختلف المستويات الإدارية والرفع من نوعية القرارات التي تتخذها المؤسسة في مجال الجودة؛

2. على مستوى العملاء:

نظرا للدور الكبير الذي يلعبه العملاء في بقاء واستمرارية نمو المؤسسة عليها أن تكون حريصة على مراعاة أذواقهم واحتياجاتهم عند عرض وتقديم منتجاتها إلى الأسواق، ولتحقيق هذه الغاية فإن المؤسسات تسعى إلى تطبيق ISO9001 الذي بدوره يساهم في:

- إشباع حاجات ورغبات العملاء بإنتاج منتجات تلبي طلباتهم؛
- تقديم منتجات ذات جودة عالية؛
- رفع مستوى ثقة العملاء من ناحية الخدمات والسلع المقدمة من طرف المؤسسة؛
- تقليل شكاوي العملاء المتعلقة بجودة السلع والخدمات؛

3. على المستوى القانوني:

إن وجود نظام لإدارة الجودة موثق قانونيا يسمح لها باتخاذه كوسيلة للدفاع به عن نفسها أمام القضاء في حال التعرض لأي مشكل، بمعنى حصولها على هذه الوثيقة يوفر لها حماية قانونية ويحميها من أي مساءلة، كون المؤسسات في الدول المتقدمة خاصة تكون مسؤولة أمام القانون عن أي ضرر يصيب المستهلك بسبب السلعة المقدمة له من طرفها، فاتخاذ المؤسسات لكل الإحتياطات يحميها أمام القانون ويضمن سلامتها وسلامة منتجاتها.

المطلب الرابع: فوائد تبني نظام إدارة الجودة ISO9001 ومعوقات تطبيقه

كما أن لكل نظام فوائد أو مزايا فحتما سيكون له نقائص و عيوب تواجهه وهذا ما سنتعرف عليه في هذا المطلب.

أولا– فوائد تبني نظام إدارة الجودة ISO9001 :

يتميز هذا النظام كغيره من الأنظمة بمجموعة من الفوائد ولعل أهمها ما يلي:[1]

1. نظام الجودة يمكن المؤسسة من التعرف على مدى قوتها وضعفها: أي تطبيق مؤشرات وخطط النظام للحصول على بيانات واضحة لأماكن القوة والضعف داخل المؤسسة؛

[1] ربيع الزواوي، **فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة أيزو9001**، عن طريق ISOTEC، نشر في 2015/12/03 في مقالات في أنظمة الإدارة، http://www.isotec.com، تاريخ الاطلاع 2023/05/10.

2. **نظام الجودة يحتوي على التدابير اللازمة للتقييم:** حيث يشتمل النظام على إجراءات ونماذج تتطلب قياس أمور ملموسة يمكن قياسها بسهولة، تمكن المؤسسة من تقييم نفسها بكل وضوح؛

3. **نظام الجودة يحتوي على أسس التحسين المستمر:** لكونه يشتمل على أهداف للجودة وأهداف إستراتيجية تصبو إليها المؤسسة، ويشتمل كذلك على وسائل وتنفيذ هذه الأهداف التي تدفع إلى التحسين المستمر، الذي هو متطلب أساس من متطلبات المواصفة أيزو 9001؛

4. **نظام الجودة يقدم رؤية تصبح محل تقدير من الجهات الخارجية:** كونه يضمن للمؤسسة السير في الاتجاه الصحيح الذي يمكنها من تحقيق أهدافها، هذا ما يؤدي إلى احترامها من قبل أي جهة خارجية؛

5. **نظام الجودة يقلل الأخطاء:** لأن أي نشاط يسير وفق تخطيط واضح ومجرب، وكل يعرف دوره في كل عملية مهما صغرت، فلا مجال للإجتهاد؛ مما يقلل الأخطاء أو يجعلها تكاد تنعدم؛

6. **نظام الجودة يقلل الوقت اللازم لإنهاء مهمة ما:** نظرا للخطط المرسومة والموضوعة من قبل، ليس هناك مجال للتفكير أو التجريب من الصفر؛

7. **نظام الجودة يحقق ثقة العملاء ورضاهم:** كونه يدلل للعملاء على تطبيق معايير متفق عليها عالميا سواء في العمليات الإنتاجية أو الخدمات المقدمة؛

8. **نظام الجودة يقلل الإجتماعات غير الضرورية:** لأن كل شخص في المؤسسة يدرك العمل الواجب عليه القيام به، ومن أين يبدأ ومن أين ينتهي، وماذا يتابع...الخ؛

9. **نظام الجودة يحدد المسؤوليات وعدم إلقاء التبعات على الآخرين:** فكل شيء محدد، من يفعل ماذا؟ ومتى يفعل؟ ومع من يفعل...؟؛

10. **نظام الجودة يقلل من عمليات المراقبة:** فكل العمليات بجميع مراحلها تتم بمنهجية ودقة عالية، هذا ما سيؤدي مع مرور الوقت إلى انعدام القلق وبالتالي تقليل أو إنعدام المراقبة؛

11. **نظام الجودة يحقق الإستفادة المثلى من الموارد المتاحة:** لأنه يحدد الكمية(كم؟) وماذا؟ يلزم لكل مشروع في خطط الجودة أو خطط المشروعات.

ونستطيع تلخيص أو إجمال كل هاته الفوائد في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001

المصدر: ربيع الزواوي، **فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة أيزو9001**، عن طريق ISOTEC، نشر في 2015/12/03 في مقالات في أنظمة الإدارة، http://www.isotec.com، تاريخ الاطلاع 2023/05/10.

ثانيا– العوائق التي تواجه المنظمات في تطبيق المواصفة ISO9001/2015:

بالرغم من المزايا التي يتميز بها نظام إدارة الجودة ISO9001 إلا أنه يواجه عدة مشاكل في تطبيقه من أمثلتها:[1]

- صعوبة تغيير ثقافة الجودة للمؤسسة وإقناع العاملين بضرورة هذا التغيير، وهذا يتطلب جهدا كبيرا من الإدارة؛
- فشل العديد من برامج الإيزو، بسبب غياب دعم الإدارة العليا؛
- إرتفاع تكلفة تطوير وتسجيل نظام تأكيد الجودة وخصوصا على المؤسسات الصغيرة؛
- زيادة كبيرة في حجم العمل عند بداية التطبيق، ما يتطلب جهدا مضاعفا وعملا جماعيا لتطوير نظام الجودة؛
- النقص الحاصل في مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة والتدريب في كثير من دول العالم، وخاصة النامية؛
- زيادة المتطلبات الوظيفية لدى جميع العاملين وأيضا حجم الأعمال الكتابية؛

الإختلافات التي طرأت حول تفسير بعض بنود المواصفة، وعناصرها الأساسية، بالإضافة إلى:

1. عوائق داخلية:[2]

[1] قروف صالح، **مرجع سابق**، ص.ص:24-25.

[2] حافظ الخطيب، **مرجع سابق**، ص.ص:29-30.

1.1 عوائق متعلقة بمتطلبات المواصفة 9001: على المؤسسة أن تكون على دراية كاملة بالمتطلبات اللازمة لتطبيق المواصفة ومعرفة أهم التغييرات التي يجب إحداثها لتصبح تتوافق ومتطلبات المواصفة، ومن أهم العوائق التي تواجه المؤسسات من هذا النوع نجد: صعوبة تطبيق نظام إدارة الجودة، إتخاذ القرارات بطريقة عشوائية، إستعمال أدوات قياس غير فعالة، عدم الإهتمام بالعملاء وغيرها من العوائق...؛

2.1 عدم ملائمة التخطيط: يجب على المؤسسة تحديد الفرص والتهديدات لمعالجتها قصد تحقيق النتائج المرجوة، فعلى المؤسسة أن تضع خطط تطبيق الجودة لجميع الوظائف والمستويات والعمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة كجزء من عملية التخطيط، وضمان تنفيذها، ويتم مراعاة شروط عند وضع الأهداف كأن تكون قابلة للقياس، ومواردها محددة ومتاحة وأن تساعد هاته الأهداف في الإنتقال بتطبيق سياسة الجودة على أرض الواقع، كما يجب إحداث تغييرات إما أن تكون جذرية أو في شكل تحسينات في حال إدخال منتجات جديدة؛

3.1 نقص التدريب والتعليم: هذان العنصران مهمان جدا في أي مؤسسة باختلاف حجمها ونوع نشاطها، فالأول يهدف إلى تمكين العاملين من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة بمختلف فئاتهم، أما الثاني فهدفه تزويد العاملين بمفاهيم ومرتكزات الجودة ومستلزمات تطبيقها، ولتحقيق النجاح في عمليتي التدريب والتعليم وجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار: شمولية العمليتين لكافة المجالات واعتبار أن الغرض منهما هو تحقيق عوائد وليس النظر إليهما على أنهما تكلفة.

2.عوائق خارجية : تتمثل في ما يلي: [1]

1.2 عوائق متعلقة بالجهات المانحة للشهادة: تتضمن مجموعة من العوائق مثل المنافسة المفرطة بين هيئات التصديق وغياب الجهات الإستشارية وعدم القيام بعملية التقييم قبل عملية التنفيذ وعدم فهم الجهة المانحة للشهادة لطبيعة عمل المؤسسة؛

2.2 عوائق خارجية متعلقة بالمؤسسة: في حال عدم النجاح في تثبيت نظم المعلومات الإدارية الكاملة، وعدم المتابعة المنتظمة للتنفيذ؛

3.2عوائق متعلقة بالمحيط: تشتمل على القوانين التي يجب أن تتقيد بها المؤسسة وتكون ذات طبيعة إقتصادية، إجتماعية، تشريعية، وعدم نسيان المنافسين المحيطين بها من كل الجهات؛

4.2**عوائق متعلقة بالوقت**: تتضمن عدم المطابقة وزمن التأخير وقيود التوقيت وعدم تحديد الوقت المناسب للتطبيق.

[1] **نفس المرجع**، ص:31.

المبحث الثالث: نظام إدارة البيئة ISO14001

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم نظام الإدارة البيئية ISO14001 وتطورها مع معرفة معايير دوافع تبنيها.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة نظام إدارة البيئة ISO14001

تعتبر المواصفات الدولية ISO14001 متطلبات عامة لنظام الإدارة البيئة يصلح تطبيقها على أي مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها أو تبعيتها وهذه المواصفات تمثل نظاما للإدارة البيئة الأكثر تطبيقا على مستوى العالم وهي مواصفات دولية صادرة عن منظمة الإيزو (ISO14001) منذ عام 1996 وعند تطبيقها فإن المؤسسة تستطيع الحصول على شهادة تؤكد على التزام المنظمة بمعايير هذه المواصفة، في هذا المطلب سيتم التعرف على على مفهوم نظام إدارة البيئة ونشأته.

أولا– نشأة نظام إدارة البيئة:[1]

إن هيئة المواصفات البريطانية هي أول من اصدر مواصفات لنظام الإدارة البيئية، حيث في سنة 1992 ظهر أول إصدار لهذا النظام حسب المواصفات البريطانية(BS-7750) وتم تطبيقها في 200 منشأة صناعية ثم، تم تعديل هذه المواصفة في فيفري 1994. وقد أنشأت هيئة المواصفات البريطانية المواصفة(BS-7750) انطلاقا من مواصفة الجودة إلا أن بعد تطبيق نظام الإدارة البيئية حسب المواصفات البريطانية لوحظ بأنه نظام غير فعال نظرا لضعف تأثيره، حيث أقر ذلك من قبل صانعي القرار بالمؤسسات المطبقة له، لتظهر بعد ذلك المواصفات الأوروبية (EMAS) في سنة 1995 بعدما أدرك مدى أهمية الإدارة البيئية كجزء لا يتجزأ من هيكل الإدارة السليمة كما تمت المصادقة على هذه المواصفة من قبل القانون الأوروبي لتأمين أداء بيئي إيجابي، ومع ذلك فإن النظام الأكثر إنتشارا وقبولا في أغلب المؤسسات العالمية هو نظام سلسلة المواصفات الدولية ISO14001 .

ثانيا– مفهوم نظام إدارة البيئة ISO14001:

يعرف الإيزو 14001 على انه:"عبارة عن معايير ومواصفات دولية من اجل خلق وتحسين عملية الاستدامة، والهدف من ظهورها خلق نظام إدارة بيئة فعال، يمكن العمل به في كافة المؤسسات باختلاف أنواعها، حيث

[1] عمر شريف، يخلف جمال الدين، **أهمية تبني نظام الإيزو 14001: دراسة ميدانية في شركة اسمنت عين توتة –باتنة–**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية– دراسات اقتصادية– ، المجلد01، العدد30، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ص:325.

يشهد لهذه المواصفة أنها مرنة جدا لدرجة أنها تطبق في أي مؤسسة أعمال بغض النظر عن الموقع وحجم نمو هذه المؤسسة".[1]

كما يعرف أيضا ب: "مجموعة معايير قياسية دولية لأنظمة الإدارة البيئية؛ و اختيارية تم تطويرها من قبل منظمة(ISO)؛ وتحدد المطالب الأساسية من اجل إنشاء نظام الإدارة البيئية".[2]

ويقصد بالإدارة البيئية: "تلك العمليات والممارسات والتشريعات الإدارية التي تستهدف حماية الإنسان وبيئته من الآثار السلبية لعمليات التنمية، وتتطلب تقييما لتأثيرات الأنشطة البيئية، لاكتشاف التأثيرات الفيزيائية والحيوية والاجتماعية والاقتصادية الناتجة عن تنفيذ المشاريع، والتنبؤ بآثارها على الإنسان والبيئة، وتفسير تلك الآثار والإعلام بها، والعمل على الحد منها باتخاذ القرارات المنطقية السليمة بشأنها".[3]

كما عرفت منظمة الإيزو(**ISO**) نظام الإدارة البيئية على انه:"جزء من النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها ومراجعتها والحفاظ عليها".[4]

المطلب الثاني: دوافع تبني نظام إدارة البيئة

تتمثل هذه الدوافع في ما يلي:

أولا– الدوافع الخارجية: وتتمثل في الصعوبات والمشاكل التي تجبر المنظمة على تبني وتطبيق متطلبات هذه المواصفة المتمثلة في:[5]

---

[1] معاذ ميمون، **سهام بن الشيخ، النسخة المحدثة لنظام الإدارة"الإيزو"14001:2015"بين التعديلات العراقيل والمكاسب التي تواجه منظمات الأعمال**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 2018، ص:73.

[2] نجم عبود نجم، **المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص:363.

[3] نهلة عبد القادر هاشم، منيرو جعلان على العازمي، **نظام الإدارة المتكاملة وإمكانية تطبيقه في المدارس الثانوية والحكومية بدولة الكويت**، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد 13، الكويت، 2020، ص:37.

[4] مشان عبد الكريم، **دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مصنع الاسمنت عين الكبيرة SCAEK، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2013، ص:38.

[5] محمد الهادي خنوس، **دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة سوناطراك–، رسالة ماجستير**، تخصص إدارة بيئية وسياحية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2013/2012، ص:61.

1.طلب السوق: يعتبر طلب السوق على المنتج المسؤول بيئيا أو مقاطعة المنتج الضار سببا مباشرا لزيادة الوعي البيئي لدى المنتجين والذي يدفعهم للعمل به لغرض التقليل من المخاطر البيئية على المستهلكين، وهذا يمثل دورا مهما في الجانب البيئي والذي يتمثل بازدياد الطلب على المنتجات الجديدة، لذا تستجيب المؤسسات من خلال اهتمامها الجدي والكبير بالجوانب البيئية وذلك بتصميم المنتج وإنتاجه وتغليفه وتوزيعه والتصرف به.

2.مزايا السوق: تحصل المؤسسات التي تنتج منتجات صديقة للبيئة على حصة سوقية أكبر لكونها تساعد الزبائن على تحقيق أهدافهم البيئية، فالمنتجات التي يمكن إعادة تصنيعها بعد الاستخدام أو التي تنتج بتكنولوجيات نظيفة ومبادئ الإدارة غير الملوثة تزيد من قوة المؤسسة التنافسية، وحصول المؤسسات على شهادة نظام الإدارة البيئية ISO14001 يمثل ميزة لها، كونها تبين مدى اهتمامها بالجوانب البيئية، لكن حصول المؤسسة على الشهادة لا يمثل نهاية المطاف بالنسبة لها وإنما عليها مراجعة عملياتها ومنتجاتها بصورة مستمرة لغرض تحسين الأداء البيئي لضمان بقائها في السوق.

3. المتطلبات التعاقدية: تمثل إدارة المجهز عنصرا حاسم للإدارة البيئية الخارجية، حيث تقوم المؤسسات بتقييم الأداء البيئي لتحديد احتمال وجود مسؤولية في إدارة العمل معهم، وتستطيع المؤسسات تشجيع المجهز أو الطلب منه في تحقيق أداء بيئي محسن، وغالبا ما يتم إشراك المجهزين في عملية التصميم، وقد تلزمه في بعض الأحيان كما هو الحال بالنسبة لمواصفات الجودة على تبني المواصفة ISO14001 رغم كونها في الأصل طوعية، وبذلك أصبحت ضرورة الضغط على المجهزين الخاصة بنظام الإدارة البيئية وسيلة لتحسين أدائهم البيئي وإثبات مسؤوليتهم اتجاه البيئة.

4. المتطلبات الحكومية: تلعب الدولة دورا حاسما في تعزيز وتفعيل الأداء البيئي، من خلال التشريعات والأنظمة البيئية، ولقد تزايدت السياسات الحكومية والتشريعات خلال العقدين الماضيين وستستمر في هذا الاتجاه، إذ نجد في الدول المتقدمة ذات الأنظمة والتعليمات البيئية تعطي أهمية بالغة لـ ISO14001 بسبب الدور الذي يلعبه كبديل عن الأنظمة والتشريعات المتشددة والمكلفة وبذلك تكون عملية الحصول على شهادة ISO14001 وسيلة لتحقيق الأهداف البيئية، وبالتالي تحسين الأداء البيئي.

5. تقليل التعددية والتكرار: إن زيادة الاهتمام بالجوانب البيئية وازدياد عدد الأنظمة والتعليمات التي تتعلق بالبيئة أدى إلى التوجه نحو قبول المواصفة ISO14001 باعتبارها الطريق الموصل إلى الهدف الذي تسعى إليه كافة المؤسسات وهو تدني عدد مرات التدقيق الخاص بالبيئة التي تجري على المنتجات والذي سيترتب عليه تجنب

المتطلبات المتعارضة والذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الوفرات في كلف الفحوصات المتعددة والالتزامات التي تصرف على المؤسسات بسبب تباين القوانين والتعليمات.

ثانيا– الدوافع الداخلية:

وتتمثل في المزايا الداخلية التي تحققها المؤسسة بتطبيقها لنظام الإدارة البيئية وهي:[1]

– إن حصول المؤسسة على الشهادة يوفر لها قيما تجارية ودورا رياديا في محور البيئة ويقوي من موقعها التجاري في الأسواق؛

– إن تنفيذ نظام EMS وفقا للمواصفة ISO14001 سوف يحسن من الأداء البيئي والفعالية داخل المؤسسة من خلال تخفيض عمليات الهدر في الطاقة والموارد الأولية الداخلة؛

– زيادة الكفاءات التشغيلية من خلال تقليل حالات عدم التطابق والذي سيترتب عليه تقليل الهدر والوقاية من التلوث وإحلال الكيميائيات والمواد الأخرى؛

– تخفيض الكلفة عن طريق إعادة الدورة الإنتاجية والبرامج الأخرى المتشابهة وكذلك عن طريق إدارة أفضل للجوانب البيئية لعمليات المؤسسة، وهذا بدوره يخفف من الضغط الموجه من الجهات الرسمية الحكومية وجمعيات حماية المستهلك وجمعيات حماية البيئة لأنه يظهر جدية المؤسسة اتجاه حماية البيئة والمحافظة عليها؛

– القيمة الحقيقية لنظام الإدارة المقترح يقاس من خلال الحزم، المتابعة، الفاعلية؛

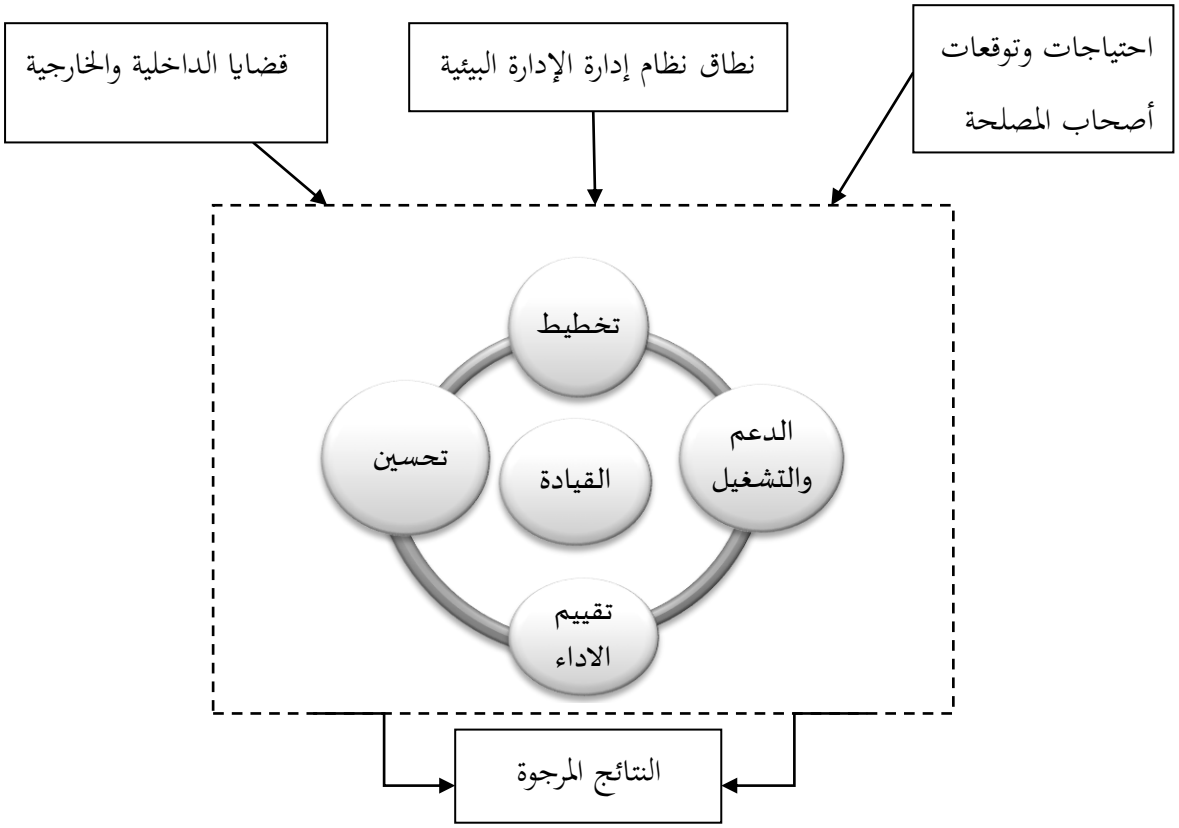
– توفير آلية للرقابة والسيطرة على الطرائق الإدارية الحالية من أجل تكامل الأنظمة الحالية أو لأجل إيجاد نظام لم يكن موجود من قبل.

المطلب الثالث: متطلبات نظام الإدارة البيئية وفقا للمواصفات البيئية ISO14001:2015

إن معالجة القضايا البيئية يتطلب تكاثف الجهود الدولية لذلك أصدرت المنظمات الدولية ومن بينها المنظمة الدولية للتقييس ISO مجموعة من المواصفات لنظم الإدارة البيئية بهدف تصميم وتحسين نظم الإدارة البيئية في المؤسسات الاقتصادية، والتي كان آخرها سلسلة المواصفة الدولية لنظام الإدارة البيئية ISO14001 :2015التي بنيت على الأسلوب المعروف (خطط، اعمل، تحقق، افعل) كما هو موضح في الشكل المقابل:

[1] محمد الهادي خنوس، **المرجع السابق**، ص:62.

الشكل رقم (03):شكل يوضح وظائف المواصفة ISO14001:2015 وفق نموذج PDCA



المصدر: من إعداد الطالبتان، بالاعتماد على: نزعي فاطمة الزهراء، **تطبيق متطلبي السياسة البيئية والتخطيط لنظام الإدارة البيئية ISO14001 في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة أربع مؤسسات جزائرية–**، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد2، العدد2، الجزائر،2019، ص: 57.

حيث **خطط**: تعني صياغة الأهداف والعمليات الضرورية لتحقيق النتائج وفقا للسياسة البيئية المتبعة من طرف المؤسسة. وبعدها **اعمل**: أي تنفيذ العمليات، ثم يليها **تحقق**: بمعنى مراقبة وقياس العمليات مقارنة بالسياسة البيئية والأهداف والقوانين البيئية والمتطلبات الأخرى، وأخيرا **افعل**: أي اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان التحسين المستمر لأداء نظام الإدارة البيئية.

ويتألف نظام الإدارة البيئية وفقا للمواصفة الدولية :ISO14001:2015 من خمس متطلبات:[1]

أولا– السياسات البيئية: توضع من طرف الإدارة العليا متضمنة الخطوط العريضة للأهداف البيئية المراد تحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها والآثار البيئية لمنتجاتها وخدماتها، ويشترط فيها التعهد

[1] بن عيشوبة رفيقة، لعلمي فاطمة، **الإنتاج الأنظف كتوجه أساسي لنظم الإدارة البيئية وتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة ألمانيا**، الملتقى الدولي الثالث عشر للبيئة، دون ذكر سنة، ص:6.

بالتحسين المستمر والحد من التلوث، الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية إضافة إلى إعلانها للعاملين والجمهور.

ثانيا– التخطيط: يتم فيه تحديد الجوانب البيئية لأنشطة المؤسسة ثم حصر الأكثر أهمية والتي يمكن التحكم في تأثيراتها على البيئة، مع وضع المتطلبات القانونية الواجب تطبيقها عليها، إضافة إلى وضع الغايات والأهداف التي يشترط أن تكون قابلة للقياس ومتوافقة مع السياسة البيئة، ثم إعداد برنامج عمل زمني متضمن المسؤوليات والوسائل مع الآجال المتوقعة لانجازها.

ثالثا– التنفيذ والتشغيل:

ويتضمن:

– لتوفير مختلف الموارد اللازمة لتنفيذ برنامج العمل المخطط وتحديد المسؤوليات والصلاحيات لكافة العاملين؛

– تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين الذين ينتج عن تأدية وظائفهم آثارا ملموسة فعلية أو محتملة على البيئة؛

– توفير نظام فعال للاتصال الداخلي بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة من خلال وضع إجراءات عمل متعلقة بنظام إدارتها البيئية وضمان احترامها، وكذا نظاما للاتصال الخارجي؛

– إنشاء نظام لتوثيق معلومات نظام الإدارة البيئية وترتيبها وتنظيمها وكذا ضبط الوثائق المطلوبة للمواصفة الدولية المعتمدة؛

– ضبط العمليات من خلال التمييز بين العمليات والأنشطة المرتبطة بالجوانب البيئية المحددة لتتوافق مع سياسة المؤسسة وأهدافها وغاياتها البيئية؛

– وضع إجراءات عمل لمواجهة الحالات الطارئة للحد من الآثار البيئية الناجمة عن هذه الحالات.

رابعا– المراقبة والإجراءات التصحيحية: وتشمل:

– وضع إجراءات لمتابعة وقياس أداء المؤسسة البيئي ومدى مطابقته مع الأهداف والغايات المحددة مسبقا؛

– في حالة عدم تطابق الأداء البيئي المحقق مع الأهداف الموضوعة يجب تحديد أسباب ذلك واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع تكرار حدوثها، كذا صياغة خطة تصحيحية لمعالجة حالات عدم المطابقة والحد من آثارها البيئية، وتسجيل نتائج كل من القياس والإجراءات التصحيحية للاستفادة منها مستقبلا؛

خامسا– مراجعة الإدارة :وتتمثل في التدقيق المستمر لمختلف خطوات نظام الإدارة البيئية من خلال مراجعة نتائج التدقيق الداخلي، المعلومات الواردة من الأطراف الخارجية كالشكاوي، نتائج المطابقة بين الأداء الفعلي والأهداف المسطرة والإجراءات التصحيحية وذلك بهدف التحسين المستمر لهذا النظام.

المطلب الرابع: فوائد ومزايا نظام إدارة البيئة ISO14001

أولا– فوائد نظام إدارة البيئة ISO14001:

يمكن تقسيم فوائد تطبيق نظام الإدارة البيئية إلى:[1]

1. الفوائد الإقتصادية : تتمثل في:

- تقليل العيوب في الإنتاج؛
- زيادة كفاءة العاملين بفضل البرامج التدريبية وانتقاء الكفاءات؛
- زيادة إنتاجية العاملين بتوفير بيئة عمل مناسبة؛
- التخفيض في استهلاك الطاقة والموارد الأخرى؛
- التقليل والتخلص من النفايات من خلال إعادة تدويرها ورسكلتها؛
- التخفيض من أعباء النقل والتخزين نتيجة التخفيض من مدخلات المادة الأولية؛
- تحسين فرص الحصول على رأس المال من خلال تخفيض التكاليف؛
- تحسين الرقابة على التكاليف.

2.الفوائد الإجتماعية: تتمثل في:

- تقديم الصورة أفضل للمؤسسة أمام مجتمعها وزبائنها في مجال حماية المستهلك والبيئة وبالتالي كسب ودهم ودعمهم؛
- استخدام لغة مشتركة وطريقة تفكير حول الجوانب البيئية التي قد تساعد المؤسسات والمجتمعات والحكومات من التواصل والعمل مع بعض؛
- تقليل المخاطر المؤثرة على صحة وأمن الإنسان والناتجة عن الانبعاث والإصدارات الصناعية؛
- المحافظة على صحة الإنسان في العمل والمجتمع.

3.الفوائد البيئية: تتمثل في:

- حماية الأنظمة البيئية الطبيعية وحتى البراري؛
- استخدام أكفأ للموارد الطبيعية كالأراضي والمياه والطاقة...الخ؛
- تقليل كمية النفايات وإعادة استخدام المواد؛

[1] دعاس عزدين، **اثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية–دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية–**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة–1– الحاج لخضر، الجزائر، 2019، ص.ص: 31–32.

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

ثانيا– مزايا نظام إدارة البيئة:

تتمثل أهم مزايا تطبيق نظام إدارة البيئة في ما يلي:

- التخفيض والحد من التأثير السلبي في البيئة، والعمل على رفع الكفاءة التشغيلية؛
- التوصل إلى فرض تخفيض تكاليف الإنتاج، بإدخال نظم إعادة تدوير المخلفات، وترشيد استخدام الطاقة البترولية والكهربائية؛
- التوافق مع الشروط البيئية الخاصة بالخامات الكيميائية، والتعبئة والتغليف ومخلفاتها؛
- التوافق مع الأنظمة البيئية الخاصة بالعلامات البيئية على مستوى المنتجات والمخلفات؛
- تبني نظام للإدارة البيئية يوفر موارد مالية للمؤسسة نتيجة للاستخدام الأمثل لمواردها وزيادة إنتاجها وتحسن جودته إضافة إلى انخفاض تكاليفها بفعل انخفاض تكاليف التخلص من النفايات.[1]
- إن تبني نظام للإدارة البيئية يحسن صورة المؤسسة ويكسب منتجاتها ميزة تنافسية مقارنة بتلك التي لا تطبقه.
- إن تبني نظام للإدارة البيئية يحمي العمال من الإصابة بالأمراض المتعلقة بأضرار تلوث بيئة العمل الداخلية مما يخفض أو يلغي تكاليف علاجهم من هذه الأمراض؛
- ضمان التسيير الحسن للالتزامات القانونية البيئية وعدم وقوعها في تجاوزات تترتب عليها غرامات وأعباء إضافية.[2]

[1] سعيدي سياف حنان، **القياس المحاسبي للتأثيرات البيئية والإفصاح عنها في المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان– -SCHB قسنطينة**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة–2–، الجزائر، 2014/2013، ص:29.

[2] بن عيشوبة رفيقة، لعلمي فاطمة، **مرجع سابق**، ص:6.

المبحث الرابع: نظام الصحة والسلامة المهنية ISO45001

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمفهوم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001 وأيضا أهداف وفوائد المواصفة ISO45001 مع الإشارة إلى المتطلبات الضرورية للنظام ISO45001 مع الأخذ بالاعتبار المزايا والعيوب الخاصة به.

المطلب الأول: مفهوم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفقا للمواصفة ISO45001.

لقد تعددت التعاريف الخاصة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ومن أبرزها:

"هي معيار دولي لنظام الصحة والسلامة المهنية، إرشادي غير إلزامي على المؤسسات، صادر عن المنظمة العالمية للتقييس، يتم منح شهادة الإيزو في مجال الصحة والسلامة للمؤسسات التي تلتزم به، هدفه الحد من حوادث العمل قبل وقوعها".[1]

أيضا هو:"مجموعة من الإجراءات الإدارية –تخطيط، توجيه، تنفيذ و مراقبة– التي تهدف إلى البحث عن الأسباب التي من الممكن أن تخلف حوادث عمل وأمراض مهنية، والعمل على الوقاية منها، واتخاذ إجراءات لمعالجة هاته الحوادث والأمراض والحد من مخاطرها وتكرارها. وهذا من اجل توفير بيئة عمل آمنة وصحية، تعمل على خلق جو من السلامة والطمأنينة في نفس العاملين بالمؤسسة وتحفيزهم للعمل بأداء أفضل من جهة، ولحماية المورد البشري والموارد المادية للمؤسسة وتقليل التكاليف الخفية من جهة أخرى".[2]

أو يمكن القول عنه:"حماية جميع عناصر الإنتاج من الضرر الذي تسببه لهم حوادث العمل في مقدمة هذه العناصر العنصر البشري".[3]

وفي تعريف آخر هو:"الكيفية التي تنظم بها الأشياء من خلال المتطلبات بما يخدم تحقيق أهداف وأنشطة العمليات، وهي احد أدوات الإدارة للتقليل من الإصابات والأمراض والوفيات وذلك من خلال رصد السياسات

---

[1] حمزة بن وريدة، **نظام الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة القياسية الدولية ISO45001:2018** ، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد2، العدد1، الجزائر، 2019، ص:41.

[2] بوعاملة أمال، **واقع تدقيق إدارة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل المسؤولية الاجتماعية للشركات(مع الإشارة إلى نظام ايزو 45001)–دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة–**، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد10، العدد1، الجزائر، 2022، ص:401.

[3] علي سعد علوان الموسوي، **تقييم متطلبات تنفيذ المواصفة الدولية ISO45001:2018 لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية–دراسة حالة في مصنع نسيج وحياكة واسط–**، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2020، ص.ص:25-26.

المرجعية بغض النظر عن الموقع والحجم والجغرافيا إذ أن تطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية ايزو 45001 سيساعد المؤسسات على تحديد مقاييس الأداء وبالتالي التخفيف من الحوادث وما يرتبط بها من تكاليف".[1]

وفي الختام يمكن الإشارة إلى انه:"يقوم مفهوم السلامة والصحة المهنية على أساس حماية الإنسان من كل المخاطر التي قد تتسبب في إصابته بأذى أو مرضه أو وفاته".[2]

المطلب الثاني: خطوات تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001 وأهدافه

أولا– خطوات تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001:

يمر هذا النظام بعدة مراحل ليتم تطبيقه بشكل صحيح وتتمثل هاته المراحل في:[3]

- تشكيل فريق عمل مؤهل والفهم العميق لفلسفة ومبادئ النظام ومتطلباته؛
- تحليل وتقييم الفجوات، وخطة عمل التحول؛
- التوعية والتدريب على جميع المستويات الثلاثة؛
- مراجعة وتطوير سياسة النظام وتحديد سياق عمل المؤسسة؛
- إعادة هندسة العمليات ونظام المعلومات الموثقة الداعم للنظام؛
- تفعيل النظام والتركيز على إنشاء ثقافة داعمة بالإضافة إلى التحفيز والمشاركة؛
- التدقيق الداخلي والتقييم الذاتي مع الاهتمام برصد الثقافة السائدة في المؤسسة وجدارات العاملين بها؛
- التدقيق النهائي لإحدى جهات المنح الدولية للحصول على الشهادة؛
- صيانة النظام والقيام بتحسينات مستمرة ومتواصلة.

ثانيا– أهداف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001

يتميز هذا النظام بجملة من الأهداف نذكر أهمها:[4]

- هدفه الحد من المخاطر وتقليل حوادث العمل مع التركيز على تحسين إنتاجية العاملين؛

---

[1] حسين نور الدين عزت، **اثر تطبيق إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001 ونظام منع الأخطاء poka yoke على أبعاد جودة حياة العمل دراسة تطبيقية على مجموعة شركات الكرونجي للمشروبات والعصائر**، مجلة الرياد للمال والأعمال، المجلد الثاني(إصدار خاص)، العراق، 2021، ص:159.

[2] بوحرود فتيحة، بن سديرة عمر، قورين سعاد، **مرجع سابق**، ص:143.

[3] علي الطاهر بن الطيب، **مرجع سابق**، ص.ص:161-162.

[4] علي سعد علوان الموسوي، **مرجع سابق** ، ص.ص: 28-29.

– تطوير الهياكل التنظيمية والإدارية في المؤسسات الخاصة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وتوفير بيئة عمل آمنة باستخدام احدث المعايير الدولية؛

– حماية العنصر البشري والعنصر المادي من الضرر الذي قد يصيبهم جراء وقوع حوادث عن طريق اتخاذ مجموعة من التدابير الوقائية لحمايتهم من المخاطر والأمراض المهنية سواء ما تعلق منها بالعاملين أو المجتمع الذي يحيط بالمؤسسة من خلال خلق الوعي لدى العاملين فيما يرتبط بالأساليب والطرق الآمنة لأداء العمل؛

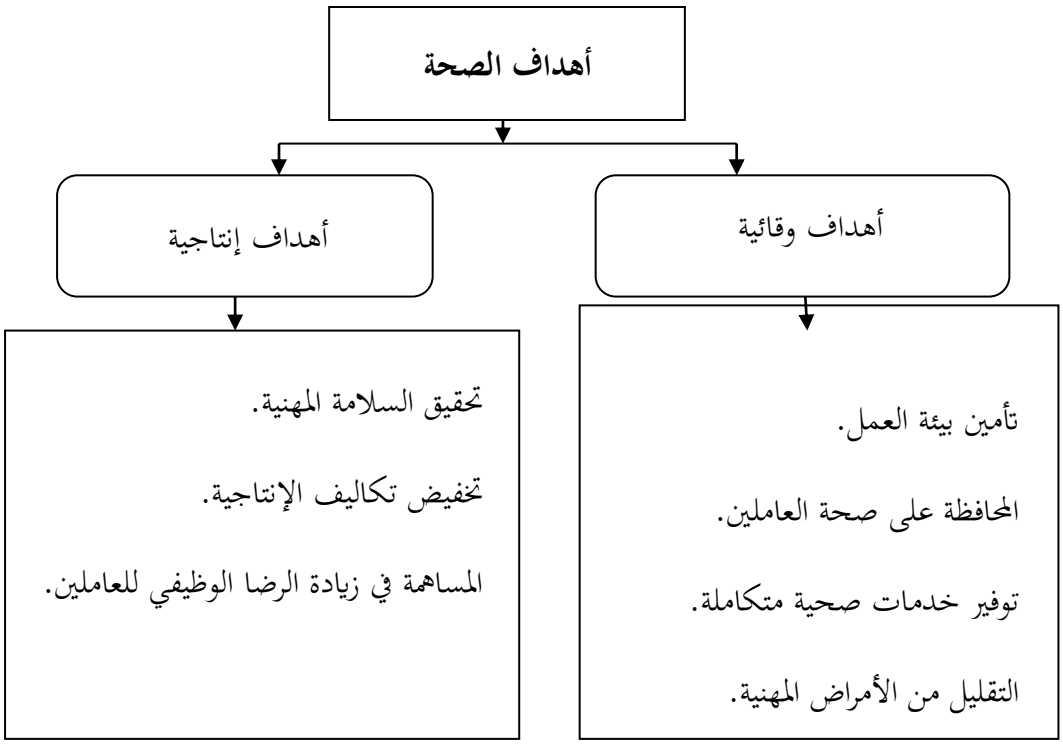
– القدرة على التخفيض من تكاليف الإنتاج الناتجة عن الحد من حوادث العمل التي قد تسبب في بعض الأحيان غياب المصابين أو حتى توقف العمل بشكل كلي في بعض الحالات الخطيرة؛

– القدرة على التخفيض من تكاليف الإنتاج الناتجة عن تخفيض معدل تلف المواد والناتج أيضا عن استخدام نظم آلية، وميكانيكية متقدمة، وجذب اليد العاملة الكفأة والعمالة الماهرة؛

– زيادة درجة رضا العامل عن نفسه وعن وظيفته وشعوره بالراحة والاطمئنان لأنه يعمل في بيئة مستقرة وآمنة مما يؤدي إلى تخفيض معدلات دوران العمل، والقدرة على تحقيق كفاءة إنتاجية عالية.

والشكل الموالي يوضح أهم هاته الأهداف :

الشكل رقم (04): أهداف إدارة الصحة والسلامة المهنية



المصدر: علي سعد علوان الموسوي، **تقييم متطلبات تنفيذ المواصفة الدولية ISO45001:2018 لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية–دراسة حالة في مصنع نسيج وحياكة واسط**، رسالة ماجستير،قسم إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2020، ص:30.

المطلب الثالث: متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 45001:2018

تتمثل هاته المبادئ في 10 مبادئ وهي:[1]

أولا– المجال: تحدد هذه الوثيقة المتطلبات الضرورية وتعمل على تقديم نصائح وإرشادات تساعد المؤسسة على استخدامها عن طريق توفير أماكن عمل آمنة وصحية، من خلال العمل على التحسينات قبل وقوع الحوادث وهذا بالنسبة لجميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها ونوع نشاطها؛

ثانيا– المراجع: لا تتوفر هذه الوثيقة على أية مراجع معيارية.

ثالثا– المصطلحات والتعريفات:

رابعا– سياق المؤسسة: هذا العنصر أيضا تندرج تحته مجموعة من العناصر الأخرى منها:

- فهم المؤسسة وسياقها؛
- فهم احتياجات وتوقعات العمال والأطراف المعنية الأخرى؛
- تحديد مجال تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؛
- مراعاة الأنشطة المخططة التي تتعلق بالعمل؛
- نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية: أي إدخال تحسينات مستمرة على النظام وعلى عملياته وفقا لما تتطلبه الوثيقة.

خامسا– القيادة ومشاركة العمال: تتعلق بالدور الذي تؤديه الإدارة العليا في مجال نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؛[2]

سادسا– التخطيط: معناه الدراية الشاملة والكافية فيما يتعلق بالإجراءات المتعلقة بمعالجة الفرص والتهديدات؛

سابعا–الدعم: يشتمل على معلومات موثقة بشكل رسمي يتم تحديثها بصفة مستمرة بما يتوافق والمتطلبات اللازمة والتي تمس جميع موارد المؤسسة؛

ثامنا– العمليات: تتعلق بجميع العمليات اللازم تطبيقها في المؤسسة من تخطيط وغيرها؛

تاسعا–تقييم الأداء:" ويشمل الرصد والقياس ومراجعة الإدارة"؛

عاشرا–التحسين: أي القيام بمجموعة من الإجراءات التصحيحية في حالات عدم التطابق وعمليات التحسين المستمرة والتغذية الرجعية.

---

[1] قروف صالح، **مرجع سابق**، ص.ص:40-41.

[2] حسين نور الدين عزت، **مرجع سابق**، ص:160.

المطلب الرابع: فوائد المواصفة ISO45001 وتحدياتها

أولا– فوائد المواصفة :ISO45001

تتمثل فوائد نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001 في:[1]

- الحد من الأحداث السلبية في مكان العمل؛
- انخفاض في التغيب ودوران العمالة، والسماح لمزيد من إنتاجية عالية؛
- انخفاض في تكلفة أقساط التامين؛
- خلق ثقافة الصحة والأمن بين العمال لتشجيعهم على تقديم دورا فعالا في إدارة الصحة والسلامة المهنية؛
- إلتزام الإدارة الواضح والإستباقية في تحسين أداء إدارة الصحة والسلامة المهنية وتحفيز الإبتكار وعدم التوقف عن التحسين المستمر؛
- الوفاء بالإلتزامات القانونية والتنظيمية؛
- تحسين صورة المنظمة وسمعتها؛
- زيادة في معنويات العمال؛
- تطبيق التشريعات والقوانين والتقليل من خسائر العمل؛
- هذا النظام العالمي هو نفسه في جميع المؤسسات باختلاف أحجامها.

ثانيا– تحديات المواصفة ISO45001 :

من أبرز التحديات التي تواجه هذا النظام نجد:[2]

- عدم انتباه أغلبية المؤسسات إلى وجوب تطبيق النظام حسب ما يناسب حاجتها وطبيعتها، فهي تطبق نظام إداري بمعايير حرفية دون علمها بان هذا النظام موجه لجميع المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها مما يفقدها الحصول على المزايا المخطط لها؛
- عرقلة طريق العمال من خلال الحد من استقلاليتهم؛
- محاولة جميع المؤسسات تحقيق التطابق مع النظام الموضوع ونسيان الهدف الأساسي المتمثل في التحسين؛
- التركيز على جانب وإغفال الأخر كالتركيز على السلامة بدل الصحة، فهنا يجب مراعاة التوافق بينهما كونهما جزءا لا يتجزأ من نظام الصحة والسلامة المهنية.

---

[1] حمزة بن وريدة، **مرجع سابق**، ص.ص:45-46.

[2] قروف صالح، **مرجع سابق**، **ص.ص**:25-53.

الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل للإطار النظري لنظام الإدارة المدمج والأنظمة الإدارية المكونة له والمتمثلة في نظام إدارة البيئة ISO14001 ونظام إدارة الجودة ISO9001 ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001 حيث توصلنا إلى ما يلي:

نظام الإدارة المدمج هو نظام يجمع بين أنظمة إدارية متسلسلة في نظام واحد مبسط وأكثر كفاءة، يحقق لنا الأهداف والنتائج المطلوبة ويضمن التحسين المستمر والواضح لهذه الأنظمة الثلاثة كما يضمن التنظيم الإداري والوظيفي المسطر للمؤسسة لتحقيق هدفها. ويرجع هذا الدمج لوجود متطلبات مشتركة بين هذه الأنظمة تتمثل في البنود الأساسية وهي: التخطيط، التنفيذ والعمليات، تقييم الأداء، التحسين ومراجعة الإدارة، كما يحقق تطبيق هذا النظام العديد من المكاسب الداخلية (تنظيمية، مالية، بشرية)، وأخرى خارجية (التجارية، الاتصال، الجودة والبيئة).

نظام إدارة الجودة ISO9001 هي بمثابة متطلبات وإرشادات تمكن المنظمة من خلق منتجات تلبي حاجات ورغبات الزبائن والمتطلبات القانونية والقيام بعمليات التحسين المستمر.

نظام إدارة البيئة ISO14001 هو مجموعة من السياسات وخطط عمل يمنع حدوث التلوث البيئي والحد منه قصد حماية البيئة من الآثار السلبية لعمليات التنمية وتقديم منتجات صديقة للبيئة، وهو نظام فعال في كافة المؤسسات.

نظام الصحة والسلامة المهنية ISO45001 مواصفة دولية توفر مبادئ توجيهية تهدف إلى خلق بيئة عمل آمنة لحماية عمالها من مختلف المخاطر جراء عملهم وتوفير أفضل ظروف عمل مناسبة.

الفصل الثاني:

عموميات حول الأداء المستدام في المؤسسة

تمهيد

يعد الأداء مفهوما جوهريا ومهما بالنسبة للمؤسسات، كما يمثل ظاهرة شمولية وعنصرا محوريا لجميع فروع وحقول المعرفة في المجال الإداري. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم واستمرار المؤسسات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه وتحقيقا لأهدافها الإستراتيجية والوصول لرؤيتها المستقبلية، كان من الضروري وضع ضوابط إدارية مهمة تخص جميع نواحي الأداء في المؤسسة، في ظل رهان التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. فقد تباينت آراء الباحثين حول دراسة موضوع أداء المؤسسات، إذ يعتبر من الموضوعات ذات الأهمية البالغة لقياس مدى فعالية وفاعلية المؤسسة من خلال التركيز على استدامة أدائها، وهو ما يطلق عليه "الأداء المستدام للمؤسسات".

ومن هذا المنطلق سيتم في هذا الفصل تناول المباحث التالية:

المبحث الأول: المؤسسة في إطار الاستدامة

المبحث الثاني: ماهية الأداء المستدام

المبحث الثالث: مؤشرات الأداء المستدام

المبحث الأول:المؤسسة في إطار الإستدامة

لقد تطرقنا في هذا المبحث إلى التعرف على كل من التنمية والإستدامة ومستوياتها وكذا التعرف على التنمية المستدامة وأنواعها، مع الإشارة إلى دراسة بعض الأنشطة أو بما تسمى الوظائف الخضراء التي حققت نسب عالية وهي (الشراء الأخضر، التصنيع الأخضر والتسويق الأخضر).

المطلب الأول: ماهية التنمية المستدامة

أولا– مفهوم التنمية المستدامة:

للولوج في مفهوم التنمية المستدامة، حاول بعض الباحثين تحليل وتقسيم هذه العبارة إلى كلمتين، حيث تمثلت الأولى في مصطلح التنمية التي يمكن تعريفها بأنها:" إحداث تغيرات في جميع مجالات الحياة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية... لتكون في مستوى رفاه وتطلعات الشعوب".[1]

أما المصطلح الثاني الذي يشير إلى الإستدامة فيعرف ب:" التنمية التي تأخذ بعين الإعتبار القيود الثلاثة الرئيسة التي تفرضها البيئة على جهد التنمية، ألا وهي عدم التبذير في استخدام الموارد الناضبة، والإلتزام باستخدام الموارد المتجددة بحدود قدرتها على تجديد نفسها، وعدم تجاوز قدرة البيئة على هضم ما يلقيه فيها جهد التنمية من مخلفات".[2]

وتعرف أيضا بأنها:" عبارة عن كيفية تحقيق النمو الذي يأخذ بعين الاعتبار ويراعي الجانب الإنساني بكل أبعاده، الإقتصادية والإجتماعية والأخلاقية، ولن يتم ذلك دون القضاء على كل أشكال الاختلالات والفوارق سواء كانت داخل نفس المجتمع أي بين الفئات التي تشكله، وكذلك بين دول الشمال والجنوب أو بين مختلف الأجيال".[3]

---

[1] راشي طارق، **المرجع السابق**، ص:11.

[2] مريم قطوش، **برنامج التأهيل الوظائفي المستدام لترقية وظيفة الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية–دراسة حالة مؤسسة عين الكبيرة – SANIAK**، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس– سطيف–، 2010/2009، ص:41.

[3] ستيتي الزازية، ساسان نبيلة، معيوف هدى، **المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي لتحقيق استدامة المؤسسات**، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد05، العدد01، سوق أهراس، 2021، ص:231.

كما يمكن تعريف الإستدامة بأنها:" تزويد الأجيال القادمة بحجم من الفرص بقدر يماثل أو أكثر مما تم تزويد الأجيال الحالية به"، وهذا يجعل الإستدامة عملية تتعلق بالحق في الحصول على الفرص المستدامة بالإضافة إلى كونها متعلقة بإدارة الموارد مما يعطيها بعدا إنسانيا واضحا.[1]

وبالتالي، يمكن تعريف التنمية المستدامة ب:" التنمية التي بدونها تزداد خطورة التدهور البيئي واختلال التوازنات الطبيعة وتراجع الموارد الطبيعية وتفاقم مشاكل الصحة وتزايد حدة الفقر وتراجع مستوى نوعية الحياة. كما أنها لا تلغي حاجات التنمية الاقتصادية، لكنها تتطلب تحسين ظروف المعيشة لجميع الناس في إطار من المساواة والعدالة الاجتماعية دون الإفراط في استغلال الموارد الطبيعية إلى ما يتجاوز قدرة كوكب الأرض على التحمل، وذلك من خلال التشجيع على إتباع أنماط متوازنة للإنتاج والاستهلاك"[2].

كما عرفها قاموس ويبستر(webster) على أنها:" تلك التنمية التي تستخدم الموارد الطبيعية دون أن تسمح باستنزافها أو تدميرها جزئيا أو كليا، أي ضرورة ترشيد استخدامها".[3]

وعرفها ويليام رولكز هاوس Ruckelshaus مدير حماية البيئة الأمريكية على أنها:" تلك العملية التي تقر بضرورة تحقيق نمو اقتصادي يتلاءم مع قدرات البيئة، وذلك من منطلق أن التنمية الإقتصادية والمحافظة على البيئة هما عمليتان متكاملتان وليستا متناقضتان".[4]

يمكن استنتاج أن التنمية المستدامة هي كل الممارسات أو الأنشطة التي بإمكانها المحافظة على البيئة والطبيعة في آن واحد، من خلال الإستغلال الأمثل للموارد الطبيعية المتاحة.

---

[1] محمد محمود عبد الله اليوسف، **مدخل جديد لتحقيق الاستدامة الاقتصادية للمجتمعات والمشروعات (دراسة حالات مقارنة)**، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار الثامن عشر، جمهورية مصر العربية، 2020، ص:94.

[2] بوساحة محمد لخضر، بحوص نسيمة، **دور الجامعة في تجسيد التنمية المستدامة دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة الجامعيين بالمركز الجامعي تيسمسيلت**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد الأول، المركز الجامعي الونشريسي تيسمسيلت، الجزائر، 2017، ص: 72.

[3] صالح محرز، طارق راشي، **التنويع الاقتصادي كبديل تنموي استراتيجي ضمن إطار التنمية المستدامة**، مجلة التمكين الاجتماعي مجلة فصلية دولية أكاديمية محكمة، المجلد الأول، العدد الرابع، الجزائر، 2019 ، ص:5.

[4] يعقوب محمد، قنادزة جميلة، **النمو الاقتصادي، التدهور البيئي وتبلور نظرية التنمية المستدامة**، مجلة البشائر الاقتصادية، دون ذكر المجلد والعدد، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، 2017، ص:322.

ثانيا– أبعاد التنمية المستدامة:

تتمثل أبعاد التنمية المستدامة في البعد الاقتصادي، يليه البعد الاجتماعي فالبيئي:[1]

1. البعد الإقتصادي: وحسب البعد الإقتصادي هي القدرة على المحافظة على القدرات الإنتاجية وتوفيرها وضمانها بين الأجيال وبها يسمح لمجتمع ما أن يمتلك التنمية بشكل لا متناه من جميع الجوانب التقنية والتكنولوجية أو من جانب القدرة على ضمان مستويات دخل متنامية من جيل آخر.

فمن المنظور الإقتصادي للتنمية المستدامة، فتعني "توفر الغذاء والطاقة والمواد الخام والمستلزمات الإنسانية الأخرى بكميات مطلوبة وبتكلفة معقولة وهذه الموارد هي رأس المال الخاص بكوكب الأرض مما يستوجب توفر احتياطي استراتيجي مع العمل على زيادة هذه الموارد واستغلالها الاستغلال الأمثل".

ويتمثل تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد عن طريق:

- استخدام الموارد بكفاءة وفعالية أكثر وبالتالي تقليل الفاقد إلى أدنى حد ممكن.
- إعادة تجديد تلك الموارد دون تجاوز المعدل المحدد.
- تقليل استخدام الموارد غير المتجددة أو التخلي عنها إن أمكن.
- تحقيق أقصى استخدام ممكن للموارد المتجددة.

2. البعد البيئي: يحظى البعد البيئي بأهمية بالغة للتنمية المستدامة لأنه يعالج علاقة هذه الأخيرة بالبيئة، من خلال وضع وتحديد كل النقاط الأساسية التي لا تتجاوزها.فهذا البعد يحافظ على الموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل على أساس مستدام، ويتنبأ بما سيحصل للنظم الإيكولوجية من جراء التنمية للاحتياط والوقاية، ويمكن جمع الأبعاد البيئية فيما يلي:عدم استعمال المبيدات للحفاظ على التربة، وتدمير الغطاء النباتي، العمل على صيانة المياه أي وضع حد للاستخدامات المبددة وتحسين كفاءة شبكات المياه وتقليص ملاجئ الأنواع لبيولوجية، أي صناعة ثراء الأرض في التنوع البيولوجي للأجيال المقبلة والحفاظ على طبقة الأوزون، والاستغلال العقلاني للموارد المعدنية والطاقوية.[2]

---

[1] العايب عبد الرحمان، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التحديات التنمية المستدامة**، رسالة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم اقتصادية التجارية وعلوم تسيير، جامعة فرحات عباس–سطيف–، 2011/2010، ص:37.

[2] الهام شيلي، **دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية –دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة–**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف01، 2014، ص:71.

3. البعد الاجتماعي: ويحدد هذا البعد العلاقة بين الطبيعة والعنصر البشري وتحقيق الرفاهية وتحسين سبل الوصول إليها من خلال الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية ووضع المعايير الأمنية واحترام حقوق الإنسان وعناصره كالأتي: أهمية توزيع السكان وتثبيت نموه، الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، الاهتمام بقضايا المرأة ودورها في المجتمع، الاهتمام بجانب الصحة والتعليم.[1]

ثالثا– أهداف التنمية المستدامة:

تتمثل أهداف التنمية المستدامة في جملة من العناصر التالية:[2]

– تحديد حياة أفضل للمجتمع وذلك بالتركيز على الجوانب النوعية والكمية مع تحقيق العدالة بين الأجيال الحالية والمستقبلية؛

– توعية السكان وتحسيسهم بالمسؤولية تجاه المشكلات البيئية القائمة وحثهم على المشاركة في إيجاد حلول لها؛

– استغلال التكنولوجيا الحديثة لخدمة أهداف المجتمع دون إحداث مخاطر وأثار سلبية على البيئة؛

– القيام بعمليات تغيير مستمرة وتناسب حاجات وأولويات المجتمع بطريقة تحقق التوازن بين التنمية الاقتصادية والتحكم في المشكلات البيئية؛

– الحرص على تطوير الجوانب الروحية والثقافية والإبقاء على الخصوصية الحضارية للمجتمع.

رابعا– مستويات الاستدامة:

هناك ثلاث مستويات للإستدامة المتمثلة في:

1. الإستدامة الضعيفة:

يرى أصحاب الاستدامة الضعيفة بأن هناك حاجة لتوسيع نطاق المخزون من الموارد وأن ذلك يمكن تحقيقه من خلال توفير بدائل للموارد غير المتجددة والاستخدام الأمثل للموارد الحالية وتطوير الموارد المتجددة، أو البحث عن حلول تكنولوجية للمشاكل المتعلقة بنفاذ وندرة الموارد والتلوث وأن أي مشكلة أخرى ستظهر من خلال التطور التقني،كما يرى أصحاب هذه النظرة أن أسباب الأزمة البيئية التي يعيشها كوكب الأرض لا تكمن في قيم نموذج الحداثة المهيمن والمتمركز حول الأفراد ولا في معاييره أو منظماته واستخداماته، بل أن تلوث الماء والهواء ونفاذ الموارد الطبيعية وتناقص التنوع البيئي والفقر وحالات عدم المساواة هي نتيجة للجهل والممارسات الغير

[1] الهام شبلي، خالد قيرة، رابح بونمري، **أبعاد مفهوم التنمية المستدامة واليات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية –مؤسسة لاند روفر للسيارات – نموذجا–**، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد2، عدد2، سكيكدة(الجزائر)، 2019، ص: 106.

[2] نورة بن وهيبة، **إشكاليات التنمية المستدامة على مستوى مؤسسات القطاع العام المؤسسة الجزائرية أنموذجا:من الإشكاليات إلى الحلول**، مجلة مدارات سياسية، المجلد 01، العدد01، الطارف، الجزائر، 2017، ص:47.

سليمة في التعامل مع البيئة، ومن ثم يمكن تحكم في هذه الممارسات وتغيير السياسة العامة وزيادة التعليم، وتغيير القوانين الضريبية والتأكيد على الالتزامات الأخلاقية نحو الأجيال المستقبلية.كما يرى أصحاب الاستدامة الضعيفة أن على الرأسمالية أن تستوعب المشاكل البيئية بشكل أفضل عن طريق إدخال تعديلات على وكالات مراقبة البيئية وترشيد استخدام الموارد.[1]

2. الاستدامة القوية :

هذا النوع من الاستدامة يتمثل في الحفاظ على المكونات الثلاثة لرأس المال مع اعتبارها مكملة لبعضها البعض وليست بديلة.[2]

3. الاستدامة المنطقية:

يتطلب هذا النوع الحفاظ على رأس المال الكلي عند مستواه الأصلي، مع الاهتمام بكل مكون من مكونات رأس مال على حدا، مع العمل على تحديد المستويات الحرجة لهذه المكونات.[3]

المطلب الثاني: المؤسسة في إطار التنمية المستدامة

أولا– المسؤولية الاجتماعية :

1. تعريف المسؤولية الاجتماعية:

عرف خبراء البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية بأنها" التزام اصطحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد ".[4]

---

[1] عبد الله بن جمعان الغامدي، **التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة**، على موقع الإنترنت : https://www.merefa2000.com/2020/09/sustainable-development-between.html ، بتاريخ:2023/05/08، على الساعة 20:01.

[2] جابر دهيمي، **دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس– سطيف–، 2011/2010، ص:35.

[3] **المرجع نفسه**، ص:35.

[4] حمري نجود، لهوازي الياس، مدوي سامية، **الاستدامة البيئية للمسؤولية الاجتماعية مسار نحو تحقيق التنمية المستدامة**، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد02، العدد02، الجزائر، 2022، ص:109.

2. أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

حسب Carroll توجد أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تتمثل في:[1]

1.2 المسؤولية الاقتصادية: باعتبار المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع يجب أن تنتج سلع وخدمات تلبي رغباته مما يؤدي بتحقيق الأرباح.

2.2 المسؤولية القانونية: تخص الالتزامات القانونية وجملة التشريعات موحدة في إطار تنظيمي على المؤسسة احترامه والالتزام به.

3.2 المسؤولية الأخلاقية: مجموع سلوكات ونشاطات ليست بالضرورة موحدة في إطار قانوني ولكن كأعضاء في المجتمع ننتظر من المؤسسة القيام بها.

4.2 المسؤولية التطوعية: وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المؤسسة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية....الخ.

3. أهمية المسؤولية الاجتماعية:

تتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية في العناصر التالية:[2]

1.3 أهمية المسؤولية الإجتماعية بالنسبة للمؤسسة: وذلك من خلال تعظيم أرباحها وحصتها السوقية وتحقيق أهدافها المسطرة على المدى الطويل، كما أن التزام واهتمام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية يعطيها صورة ايجابية وسمعة جيدة أمام العالم الخارجي.

2.3 أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع: وهي تعبر عن إلتزام المؤسسة بالمسؤولية الإجتماعية من خلال تحقيق التكافل والترابط الاجتماعي، والمحافظة على البيئة ومواردها من كل الجوانب.

كما تشير أغلبية التقارير والدراسات إلى أن تبني المسؤولية الاجتماعية أصبح ضرورة من ضروريات اليوم.

---

[1] ضيافي نوال، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية**، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان،2009 /2010، ص:30.

[2] علي محمد سلامة الخزاعلة ، **أثر إدراك العملاء للمسؤولية الاجتماعية في الاحتفاظ بالعميل في الصناعات الاستخراجية في الأردن: الدور الوسيط لصورة الشركة** ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة آل البيت، 2019/2018، ص:21.

ثانيا: الوظائف الخضراء

1. التسويق الأخضر:

1.1 مفهوم التسويق الأخضر:

لا توجد تعاريف متفق عليها في مفهوم التسويق الأخضر فقد عرف على انه:مفهوم أوسع من ذلك بكثير كونه يتضمن مدى واسع من الأنشطة مثل تعديل المنتج وتغير العملية الإنتاجية وأساليب التعبئة والتغليف والأنشطة التوزيعية، وفي الوقت نفسه فان مدخل التسويق الأخضر ليس حكرا على مجال معين وإنما يمكن أن يطبق في مجالات متعددة، مثل مجالات السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية وحتى في مجال الخدمات.[1]

أما كل من Prid and Ferrel فقد أشارا إلى التسويق الأخضر إلى أنه:" هو عملية تسعير وترويج منتجات لا تسبب أي ضرر بالبيئة الطبيعية".[2]

2.1 أهداف التسويق الأخضر:

اتفق العديد من كتاب التسويق والباحثين على الأهداف الآتية للتسويق الأخضر:[3]

1.2.1 إلغاء مفهوم النفايات أو تقليلها: فان المسؤولية تقع على المؤسسات الصناعية التي يتوجب عليها أن تركز على ضرورة رفع كفاءة للعمليات الإنتاجية لها وتقديم منتجات عالية الجودة بدون نفايات بدلا من البحث في كيفية التخلص من تلك المنتجات غير الجيدة أو الفضلات المترتبة عنها.

2.2.1 إعادة تشكيل مفهوم المنتج: من خلال الاعتماد على الإنتاج بشكل كبير على مواد خام غير ضارة بالبيئة، واستهلاك الحد الأدنى منها، إضافة إلى تدوير المنتجات المنتهية الاستخدام، كما يعتمد تغليفها على مواد خام صديقة للبيئة وقابلة للتدوير.

3.2.1 وجود علاقة بين السعر والتكلفة: من المهم جدا أن تضع المؤسسة سعر للسلعة يوازي القيمة الحقيقية للمنتج المقدم للزبون.

4.2.1 جعل التوجه البيئي مربحا: التوجه البيئي يساعد المؤسسات في الوصول إلى مستويات عالية من الكفاءة لكي تصل إلى تحسين الربحية في أشكال مختلفة مثل الادخار في تكاليف المواد الأولية والطاقة والنفايات وان المسؤولية تتحملها المؤسسة تظهر من خلال استخدام المواد الأقل استعمال.

---

[1] ثامر البكري، احمد نزار النوي، **التسويق الأخضر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2007 ، ص:44.

[2] **المرجع نفسه**، ص:45.

[3] سناء حسن حلو، مديحة عباس خلف، **التسويق الأخضر ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتسويق بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية** ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع والأربعون، معهد الإدارة- الرصافة-، 2016، ص.ص:300-301.

3.1 أبعاد التسويق الأخضر:

يعد التسويق الأخضر امتداد للمسؤولية الاجتماعية للتسويق ولتحقيق هذه الأخيرة يجب توفر ثلاثة أبعاد تتمثل في:[1]

1.3.1 الدور: وهي الأنشطة المعبر عنها بالتزامات محددة ومؤطرة بالشكل الوظيفي.

2.3.1 السببية: تتمثل في الحالة التي ينجر عنها الأذى أو المشكلة والتي تتطلب اتخاذ مواقف وإجراءات لتصحح المسار من الحالة السببية إلى الايجابية.

3.3.1 المقدرة: وتعني المؤهلات والإمكانيات الواجب توافرها في الفرد والتي تتيح له الفرصة في التعبير عن الموقف المطلوب للمسؤولية .

4.1 المزيج التسويقي الأخضر: يتمثل في:

1.4.1 المنتج الأخضر: أي منتج مصمم ومصنع وفقا لمجموعة من المعايير التي تهدف إلى حماية البيئة وتقليل إستنزافات المواد الطبيعية مع المحافظة على خصائص الأداء الأصلية باعتبار أن خصائص المنتج تكون موجهة نحو حماية البيئة والحفاظ على استدامة الطاقة. هذا التعريف ابرز جوهر المنتج الأخضر حيث انه موجه لخدمة البيئة وفي ذات الوقت لإشباع حاجات المستهلك، وهذا ما يميزه عن المنتج التقليدي.فخاصية الحفاظ على استدامة البيئية جعل من المنتج الأخضر أعلى قمة الهرم الإنتاجي قياسا بالمنتجات المشابهة أو البديلة.[2]

2.4.1 التسعير الأخضر: يعتبر السعر من أهم مكونات المزيج التسويقي لكونه يؤثر بطريقة قوية ومباشرة على قرار المستهلك الشرائي نظرا للظروف الاقتصادية المحيطة به، كما يمثل المصدر الوحيد للتدفق المالي للمؤسسات عن طريق بيع المنتجات للقيام بتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح المنشودة. حيث بدأ الاهتمام به في سبعينات القرن الماضي، ولكن الاهتمامات الجادة كانت في نهاية ثمانينات، حين برزت قضايا التلوث المرافقة لعملية الإنتاج أو ما بعد ذلك .ومن هنا أصبح المستهلك يربط ما بين قيمة المنتج الذي يرغب بشرائه مع الآثار البيئية التي يمكن أن يعكسها سلبا.[3]

---

[1] عداد رشيدة، **دور التسويق الأخضر في خلق المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لدى المنظمات الاقتصادية**، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية– دراسة اقتصادية–، المجلد9، العدد 01، دون ذكر سنة، ص:8.

[2] ثامر البكري، هديل إسماعيل، **أثر المزيج التسويقي الأخضر على سلوك المستهلك لاستخدام المنتج ذو الطاقة المتجددة دراسة تحليلية على عينة من مستخدمي السخانات**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع والأربعون، عمان، 2016، ص :65.

[3] عبد القادر عوادي، رشيدة مراوي، مصطفى عوادي، **مساهمة المزيج التسويقي الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة دراسة عينة من موظفي مؤسسة الزهراء هيدرووول ولاية الوادي**، مجلة الاقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 03، الجزائر، 2019، ص:641.

3.4.1 الترويج الأخضر: يمكن تعريف الترويج على انه سلسلة المعلومات المتواصلة بين البائع والمشترى بهدف التأثير في الاتجاهات والسلوك، ونلاحظ من هذا التعريف انه ينسجم مع التسويق الأخضر الذي يهدف إلى التأثير على قرارات المستهلك لصالح البيئة والمجتمع. ويعتبر الترويج الأخضر كأداة تساعد المؤسسة على نقل أفكارها ووجهات نظرها إلى المستهلكين الحاليين والمرتقبين لإشراكهم في المبادرات التي تقوم بها على الصعيد البيئي والاجتماعي، حيث يعتبر بوابة تواصل بينهما ما يساهم في مواكبة أي تغير يطرأ على السوق ومحاولة ترويضه لصالح المؤسسة وتحسين صورتها أمام زبائنها بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة.[1]

4.4.1 التوزيع الأخضر: هو "مجموعة من نشاطات الأعمال التي تتضمن تحركات المخزون ونقل المنتج النهائي مع الاهتمام بالمسؤولية البيئية للمؤسسة." يعتمد مدخل التسويق الأخضر على نظام توزيع ذو اتجاهين -two way، عكس النظام التقليدي one-way، حيث يساهم الأول وبشكل فعال على تحقيق منافع لكل من الباعة وتجار الجملة وذلك من خلال تقوية علاقتهم مع المنتجين وزبائنهم، وهذا راجع لاعتماد القناة التوزيعية للتسويق الأخضر على عملية إعادة التدوير (للمخلفات وبقايا الموارد المستعملة) مثل: الزجاجات الفارغة، الأوراق... بغية الحصول على منتجات جيدة عوض رميها وهذا بما يسمى نقطة البيع.[2]

2. الشراء الأخضر:

1.2 تعريف الشراء الأخضر:

تباينت المفاهيم المطروحة بشان الشراء الأخضر وقد أعطي له مجموعة من التعاريف من بينها أنه:"القوة المحركة ذات الفاعلية الأكثر للشركات التي تعمل على تطوير منتجات وخدمات صديقة للبيئة فضلا عن جعل سلسلة التجهيز الخضراء".[3]

---

[1] ناصر بوشارب، **دور التسويق الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة –دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية الجزائرية خلال الفترة 2008–2012**، رسالة ماجستير، تخصص إ دارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف01، 2014، ص:26.

[2] سمية عمراوي، **دور التسويق الأخضر في توجيه سلوك المستهلكين نحو حماية البيئة دراسة حالة مؤسسة نفطال لفرعي الحمدية والشراقة** ، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص:101.

[3] خولة حسين حمدان، نور فاضل شحاذة، **دور أنشطة التجهيز الخضراء في إدارة تكاليف الجودة البيئية بحث تطبيقي في شركة تعبئة الغاز**، مجلة كلية مدينة العلم، المجلد12، العدد01، جامعة بغداد، 2020، ص:67.

2.2 معايير الشراء الأخضر:

تتمثل معايير الشراء الأخضر في:[1]

- أن يكون لدى المورد نظام للإدارة البيئية وفق المواصفات الدولية أي يجب الحصول على شهادة ايزو14001؛
- أن لا يتم استخدام في عملية الاستخراج أو المعالجة أو التصنيع مواد محظورة بيئيا؛
- أن تكون المنتجات النهائية خالية من أي ضرر.

3.2 مبادئ الشراء الأخضر:

هناك جملة من المبادئ المرتبطة بالشراء الأخضر المتمثلة في:[2]

- جعل الشراء البيئي جزء من العمليات المستمرة للمؤسسة.
- فهم القضايا البيئية المتعلقة بالمؤسسة و بسلسلة تجهيزها.
- وضع سياسات الشراء التي تعالج القضايا البيئية.
- صياغة معايير للبيئة يتم عن طريقها تقييم المجهزين.
- تطوير أساليب مناسبة لجمع المعلومات ووضع أهداف مشتركة.
- إجراء تحسينات بشكل فعال وكفئ من قبل المجهزين.

3. الإنتاج (التصنيع) الأخضر:

1.3 تعريف الإنتاج الأخضر:

يعرف B.Chitra المنتجات الخضراء:"هي تلك التي لها تأثير اقل على البيئة أو اقل ضررا على صحة الإنسان والتي لها مكافئات تقليدية. يمكن بشكل عام تكوين المنتجات الخضراء أو تشكيلها جزئيا من مكونات معاد تدويرها، أو تصنيعها بطريقة تستهلك طاقة اقل، أو يتم توفيرها في السوق بتغليف اقل أو الثلاثة جميعها".[3]

---

[1] احمد عوني احمد حسن عمر أغا، **العلاقة التكاملية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة البيئية ومتطلبات إدارة سلسلة التجهيز الخضراء في تعزيز التنمية المستدامة**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، العراق، 2012/2011، ص:53.

[2] **المرجع نفسه**، ص:53.

[3] عمار سعد الله، وليد شتوح، **تطبيق اسلوب الانتاج الأخضر في المؤسسة الاقتصادية كأداة لحماية البيئة–دراسة حالة مجموعة فولفو–**، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 08، العدد02، سكيكدة (الجزائر)، 2020، ص:263.

2.3 منافع التصنيع الأخضر:

تتمثل فوائد أي منافع هذه العملية في:[1]

1.2.3 ترشيد استخدام الموارد والطاقة: ويتعلق بجهود المؤسسة الصناعية حيث تقوم باستخدام موارد قابلة للتجديد وجديدة ونظيفة ،وتطبق تقنية حفظ الطاقة باستخدام موارد ثانوية كمواد أولية ومواد ناتجة من أعمال التدوير لمواد أخرى.

2.2.3 تعظيم المنافع الاقتصادية: تسعى المؤسسات الصناعية إلى تحسين كفاءتها الإنتاجية للحصول على منافع اقتصادية كبير ة عبر تقليص الكلفة، وزيادة القيمة المضافة للمنتجات، وهذا يتحقق من خلال عدة مسارات فيما يخص استخدام المواد والطاقة منها:

- ترشيد استعمال المواد الأولية والطاقة.
- المحافظة على المواد الأولية، والطاقة والتقليص من استنزافهما.
- تقليص الانبعاث للنفايات من المدخلات للمواد الأولية والطاقة .
- توليد مردود اقتصادي من النفايات.

3.2.3 تقليل الأذى الذي يلحق بالبشرية والبيئة الطبيعية: يترتب على المؤسسات الصناعية السعي لتقليل التأثير البيئي السلبي الناجم من نشاطاتها وتبني واختيار تقنيات إنتاج تقلص، أو تمنع توليد وانبعاث الملوثات، للسيطرة عليها وهذا ينسجم مع الأنظمة والقوانين والتشريعات البيئية، ويقلل من المخاطر المتوقعة على الإنسان والبيئة.

3.3 أسس التصنيع الأخضر:

للقيام بالتصنيع الأخضر على أكمل وجه يتطلب الاعتماد على جملة من الأسس المتمثلة في:[2]

1.3.3 جعل المنتجات قابلة للتدوير: من خلال تصنيع منتجات جديدة يمكن استخدام مكوناتها مرة أخرى.

2.3.3 استعمال مواد معادة: من خلال جمع بقايا المنتجات بعد استخدامها ومعالجتها ومن بعدها إعادة استعمالها في عملية تصنيعية جديدة.

---

[1] رنا جمال خليل، حارث حسين علي، شهلة سالم خليل، **دور أنشطة إدارة سلسلة التجهيز الخضراء في التنمية المستدامة دراسة استطلاعية لآراء المدراء في مجموعة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى**، ملحق مجلة الجامعة العراقية، العدد(1/17)، ص:341.

[2] كسرا عنتر عبدالله موسى، شيماء محمد نجيب جميل، **أثر توجهات المنتج الأخضر على البيئة الاقتصادية في ظل العولمة في بلدان نامية مختارة (للفترة١٩٩٥_٢٠١٠)**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد08، العدد 25، جامعة نوروز، 2012، ص:53.

3.3.3 استعمال مواد أولية سليمة من الناحية البيئية: أي استبدال المواد الضارة والسامة من الناحية البيئية من خلال دراسة خصائص مكونات المنتجات.

4.3.3 استعمال مواد ومكونات اخف وزنا: بتقليل كمية المواد المستخدمة، ونجدها تطبق أكثر في صناعة السيارات.

5.3.3 استخدام طاقة اقل: وذلك بتقليل الطاقة المستخدمة في العملية الإنتاجية وتقليل الطاقة التي يحتاجها المنتج عند الاستعمال.

6.3.3 استخدام مواد اقل: يتم تخفيض نسب المواد المستخدمة في منتجاتها، من خلال تكثيف أنشطة البحث والتطوير، وكذلك عبر زيادة كفاءة عملياتها الإنتاجية للتقليل من الضياع أثناء العملية الإنتاجية، وبالتالي تخفيض الكلف وتحقيق السلامة البيئية.

المبحث الثاني: ماهية الأداء المستدام

تناولنا في هذا المبحث التعريف بكل من بالأداء والأداء المستدام كما سلطنا الضوء على فوائده وأهميته وأيضا أهم الركائز لهذا الأخير والتطرق إلى أبعاده .

المطلب الأول: مفهوم الأداء والأداء المستدام

أولا– مفهوم الأداء:

لقد تعددت التعاريف والمراجع في تحديد مفهوم الأداء فقد عرف حسب P. DRUKER ينظر"دراكر" إلى الأداء على أنه:"قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال". نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يُعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال".[1]

أما من جهة أخرى فهو يعرف على أنه:" مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها".[2]

كما عرف الأداء من وجهة نظر" David" بأنه: "نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة".[3]

وعليه فمهما اختلف المفكرون والباحثون حول تحديد مفهوم الأداء، إلا أن أغلبهم اتفقوا حول أنه: "مفهوم عام يعكس نجاح أو فشل المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، إذن فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المؤسسة، وهو مفهوم شامل يعكس نجاح المؤسسة وإستمراريتها ومدى قدرتها على التكيف والتفاعل مع البيئة وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة، ووفقا لمحاور تلاءم طبيعة نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأجل".

---

[1] الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، عدد07، جامعة الجزائر، 2010/2009، ص: 218.

[2] عريوة محاد، **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف**، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص:4.

[3] بن عبد الرحمان نعيمة، **تحليل أداء المؤسسات المينائية البحرية دراسة حالة مؤسسة ميناء الجزائر**، رسالة ماجستير، اقتصاد الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014/2013، ص:7.

ثانيا– مفهوم الأداء المستدام:

لقد تعددت التعاريف المتعلقة به فهناك من عرفه على انه: "الأداء الذي يسمح بالحكم على علاقة المؤسسة بكل أصحاب المصالح، فهو يتجاوز مجرد العلاقة بين المنظمة والبيئة الطبيعية. فبواسطة الأداء المستدام يمكن الحكم على قدرة المؤسسة على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية، ويظهر الاهتمام بالأداء المستدام وتقييمه عندما تصبح المنظمة مجبرة على الاستجابة إلى متطلبات خاصة لإعداد قوائم مالية موجهة لخدمة المساهمين وللاستجابة لمتطلبات التبليغ والإفصاح عن نتائج نشاطه في المجالين الاجتماعي والبيئي لأصحاب المصالح".

وفي تعريف آخر له يعتبر الأداء المستدام هو"قدرة المؤسسة على خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة، ومدى قدرتها على تحقيق توازن بين مختلف الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية".[1]

ومن جهة أخرى يلاحظ انه "إن الأداء ليس فقط النتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين، فديمومة الأداء يتطلب مراعاة العمال والمجتمع المحلي والزبائن والبيئة الطبيعية وكذا الأجيال المستقبلية".[2]

المطلب الثاني:فوائد وأهمية الأداء المستدام وأهم مرتكزاته

أولا– فوائد وأهمية الأداء المستدام:

تلخص فوائد وأهمية الأداء المستدام في ما يلي:[3]

– أن الأداء المستدام يساعد الوحدات الاقتصادية على التنبؤ بمخرجات أنشطتها التي تقوم بها.

– يقوم الأداء المستدام بوضع المعايير الضرورية في التعامل مع الأزمات.

– أن الأداء المستدام يمكن الوحدات الاقتصادية من كيفية التعامل مع الصعوبات والتحديات التي يؤثر على انجاز أهداف تلك الوحدات، ومتابعة مدى أنجاز انجازها.

– أن الأداء المستدام يخلق رؤية واضحة وشاملة لدى الوحدات الاقتصادية عن طبيعة أنشطتها ومنتجاتها، ومدى تأثيرها وتأثرها في الوقت الحاضر والمستقبل.

---

[1] أحلام قراوي، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الاسمنت لعين الكبيرة– سطيف**، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2020، ص: 282.

[2] بن دنيدينة سعيد، **دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية)**، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020/2019، ص:92.

[3] حيدر عطا زبين، ضياء محسن فارس راضي الكناني، **تقويم الأداء المستدام للوحدة الاقتصادي**، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد الثالث، العدد1، واسط العراق، 2022، ص:74.

– أن الأداء المستدام يساعد في التخفيض من استنفاذ الطاقة والإسراف في الموارد الطبيعية والقضاء أو الحد من التلوث البيئي لغرض تحسين المستوى المعيشي للمجتمع الذي تعمل فيه وجذب أو استدعاء أحسن وأفضل العاملين والمحافظة عليهم.

ثانيا– ركائز الأداء المستدام:

لن تحقق أي مؤسسة أداء مستدام إلا إذا كان مرتكزا على ركائز أساسية تتمثل في:[1]

1– العنصر البشري: يعد الركيزة الأولى والأساسية لأداء أي مؤسسة، وهو خاص بالإنتاجية، بمعنى أدق هو عمل الوحدات الاقتصادية على حماية هذا المورد والمحافظة عليه من خلال توفير ظروف عمل جيدة وبيئة خالية من التلوث وكل مايسبب عدم أريحية هذا المورد؛

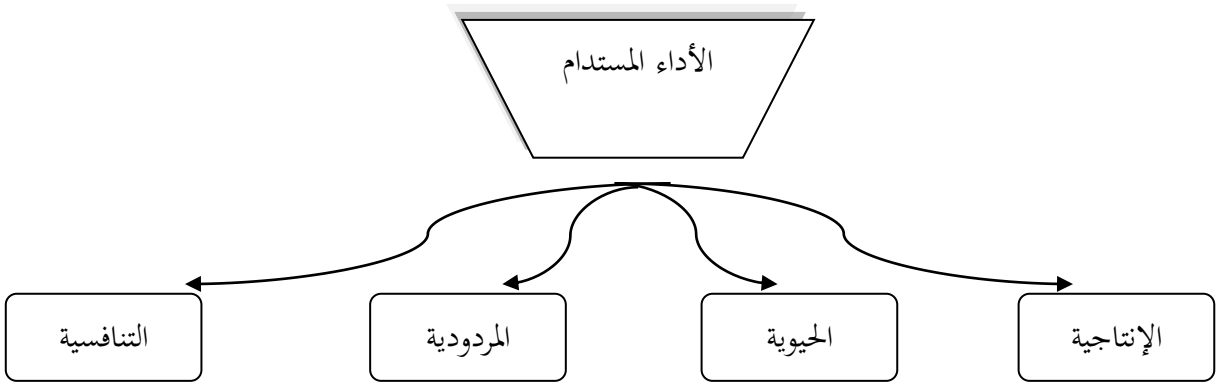
2– القيم التي تمثل حيوية الوحدات الاقتصادية: هي القيم التي تساعد الوحدات الاقتصادية على البقاء والاستمرار، والتي تتمثل بالشفافية والعدالة والالتزام بالمسؤوليات والواجبات، وكذلك الإبداع والإخلاص والثقة والولاء وغيرها من القيم الحيوية؛

3– المردودية: تتمثل في النتائج الايجابية التي تعود على الوحدات الاقتصادية سواء كانت مالية أو غير مالية؛

4– السوق: يعتبر هو الآخر من أهم الركائز التي تساعد على استقرار الأداء المستدام في المؤسسات، ويختص بالمنافسة التي تعني هاته الأخيرة قيام الوحدة الاقتصادية بالعمل على التميز والتفوق من خلال حصولها على مزايا تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين بالسوق، والشكل التالي يوضح ذلك باختصار:

[1] ضياء محسن فارس راضي الكناني،حيدر عطا زبين، **تقويم الأداء المستدام للوحدة الاقتصادية**، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد الثالث، العدد1، واسط، العراق، 2022، ص:75.

الشكل رقم (05):ركائز الأداء المستدام



Source: بالاعتماد على ضياء محسن فارس راضي الكناني Patrick Mallea, **Performance Durable end sante et territoire, methodr d'anticipation et d'evaluation des vulnerabilities pour les agences regionales de sante MAEVA**, these pour obtenir de garde de docteur, l'ecole ,ationale superieur des mines de Paris, 2011, mines paristech, France, p:77.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء المستدام

من أكثر واهم الأبعاد المعتمدة لدى الأكاديميين والمهنيين على حد سواء، هو التقسيم الثلاثي الذي يرجع في أصوله إلى نموذج"النستون"، المتمثل في الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والأداء البيئي، وسيتم التفصيل فيهم في الآتي:

أولا– الأداء الإقتصادي: هو قدرة المؤسسة على تقليل التكاليف المتعلقة بالموارد المشتراة واستهلاك الطاقة وإعادة تدوير النفايات والتقليل منها وغرامات الحوادث البيئية، من خلاله تلجا المؤسسة لإشباع رغبات المساهمين وكسب ثقتهم وولائهم، يقاس بمؤشرات اقتصادية والمالية معا.

من خلاله تلجا المؤسسة لإشباع رغبات المساهمين وكسب ثقتهم وولائهم حيث تعمل أيضا على تحقيق العوائد المناسبة وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة والبقاء والاستمرارية. [1]

ثانيا– الأداء الإجتماعي (المجتمعي): يشير البعد الاجتماعي: للألداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة

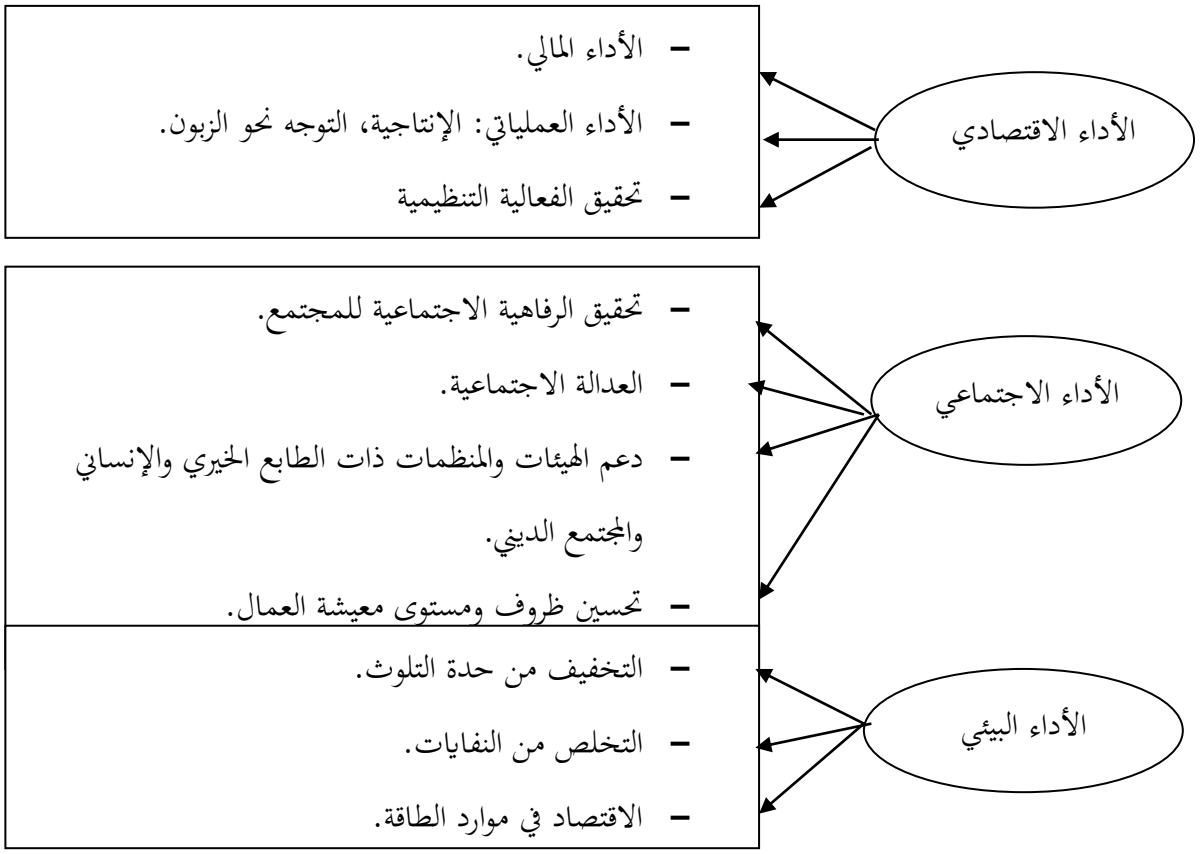
[1] علي زيدان فنجان الشرماني، **المقدرات الإستراتيجية ودورها في تعزيز الأداء المستدام / دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة–محافظة النجف الاشرف**،Warith Scientific Journa ، vol 4، No 9، النجف الاشرف–العراق، 2022، ص:227.

التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة(زراعات وأزمات..)[1].

ثالثا–الأداء البيئي: كل مؤسسة لها تأثير معين على البيئة وهو يختلف من مؤسسة إلى أخرى من اجل تحسين الأداء البيئي وقياس الآثار الجانبية لإنتاج واستهلاك (السلع والخدمات) على البيئة وعملية تسيير النفايات يجب وضع منهج الإدارة البيئية.[2]

تشكل هاته الأبعاد تناسق فيما بينها، حيث أثبتت الكثير من الدراسات وجود علاقات ارتباط ايجابية بين المستويات الثلاثة، لان كل نوع يخدم الآخر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، والشكل يوضح ذلك:

الشكل رقم (06):أبعاد الأداء



المصدر: بن دنيدينة سعيد، **دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية)**، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020/2019، ص:94.

[1] مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص: 22.

[2] سليماني مليكة، مغنية هواري، **دور التدقيق فيتقييم الأداء المستدام (المالي والبيئي والاجتماعي)"دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن"**، مجلة نماء الاقتصادية والتجارية، العدد الثالث، الجزائر، 2018، ص:253.

المبحث الثالث:مؤشرات قياس الأداء المستدام

سنتناول في المبحث أهم مؤشرات قياس الأداء المستدام التي نلخصها في ثلاث نقاط رئيسية تحت عنوان: المؤشرات الاقتصادية، البيئية والاجتماعية على التوالي.

المطلب الأول: مؤشرات الأداء الإجتماعي

ظهر مفهوم المؤشرات الاجتماعية في أواخر الستينات لمعالجة نقائص المؤشرات المتعارف عليها للتعبير عن الوقائع والتغيرات الاجتماعية الاقتصادية من خلال توسيع التحليلات الإحصائية الاقتصادية لتضم طيفه واسعة من القضايا الاجتماعية ومنها: تخطيط التنمية وتقييم التقدم في تحقيق أهدافها ودراسة بدائل للسياسات المتبعة من أجل اختيار الأكثر ملائمة وتوجهت هذه المؤشرات إلى مناطق الاهتمام الاجتماعي العميق للأفراد والأسر مثل تلبية الحاجات الأساسية وتوفير النمو حيث يصفها **عبد الرضا ومحمد** بأنها عملية متعددة الأبعاد حيث تتضمن إجراء تغييرات جذرية في مختلف المجالات سواء كانت اجتماعية أو ثقافية، ومن ثم النظم السياسية، فضلا عن تحقيق النمو الاقتصادي والعدالة في توزيع الدخل واستئصال الفقر من المجتمع، بالمقابل فان حقوق الإنسان تؤخذ على أنها حرق لصيقة مما يستوجب عدم حرمانه منها لأي سبب كان ومن دون تمييز، ويرى **كريدي** أن المؤشر الاجتماعي يهدف إلى توفير الحد الأدنى من معايير الرفاه للإنسان عن طريق توفير الخدمات الأساسية واحترام حقوق الإنسان ويشير المؤشر الاجتماعي إلى العلاقة الجيدة بين الإنسان والطبيعة.[1]

هذه المؤشرات تستخدم في قياس مدى تأثير الوحدات الاقتصادية وأنشطتها على المجتمع الذي يتضمن كل من العاملين والعملاء والمساهمين، وهي مصنفة وفق معايير داخلية وخارجية:[2]

أولا– التشغيل: ويتمثل في نوع الوظيفة ونوع العقد، مع خلق مناصب عمل ورقم الأعمال المتوسط.

ثانيا– العلاقات بين العاملين والإدارة: وتمثل نسبة العاملين الذين تمثلهم النقابات المستقلة أو جهات أخرى تعديلات أنشطة الوحدة الاقتصادية، مثل الإعادة الهيكلية للوحدة.

ثالثا– الصحة والسلامة والأمن: وتتمثل في طرق التسجيل أو التصريح بحوادث العمل وأمراض المهنة، التعريف باللجان الرسمية الممثلة للعاملين، حوادث العمل الاعتيادية، حوادث العمل المميتة، أيام العمل المهدورة، معدل الغيابات.

---

[1] الاء حسيب الجليلي، احمد وليد النجار، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء البيئي**، دراسة ميدانية في شركة نفط الشمال/كركوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد17، العدد55، ج2، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2021، ص:344.

[2] ضياء محسن فارس راضي الكناني، حيدر عطا زبين، **مرجع سابق**، ص.ص :76-77.

رابعا– الإنشاء والتعليم : وهو متوسط عدد ساعات الإنشاء لكل عامل حسب السنة أو الفئة التي ينتسب العامل لها.

خامسا– تكافئ تنويع الفرص: التعريف بالسياسات أو البرامج أنشاء البنية التنظيمية للإدارة العامة مع تبيين عدد النساء والرجال مع مؤشرات تحصيلهم الدراسي.

المطلب الثاني: مؤشرات الأداء الاقتصادي

وتتمثل في المؤشرات التي تقيس الآثار الاقتصادية المباشرة لأنشطة المؤسسة وهي كالأتي:[1]

أولا– القيمة الاقتصادية المحتفظ بها: وتحتسب بالمعادلة:

القيمة الاقتصادية المحتفظ بها= القيمة الاقتصادية المولدة– القيمة الاقتصادية الموزعة

1. القيمة الاقتصادية المباشرة المولدة: وتتمثل بجميع الإيرادات التي تحققها المؤسسة خلال العام والتي تؤشر بإيراد النشاط السلعي وإيراد النشاط الخدمي وإيراد النشاط التجاري والفوائد وإيجارات الأراضي والإيرادات التحويلية والإيرادات الأخرى.

ثانيا– القيمة الاقتصادية المباشرة الموزعة: تتمثل بجميع المصاريف التي ينفقها المعمل والتي تؤشر بتكاليف النشاط الصناعي والمصاريف الإدارية والمصاريف التسويقية .

1. العائد على حق الملكية: يوضح هذا المؤشر العائد من الأرباح بالنسبة لحقوق الملكية ويحسب بالمعادلة: العائد على حق الملكية= صافي الربح (الخسارة)/ متوسط حق الملكية.

2. العائد على الأصول: يوضح علاقة ربح المؤسسة بإجمالي أصوله ويحسب بالمعادلة:

العائد على الأصول= صافي الربح (الخسارة)/ متوسط إجمالي الأصول.

في الواقع إن الأداء الاقتصادي المستدام يتطلب قياس وتحليل، ولهذا جرى تطوير العديد من التقنيات التي يمكن أن تساهم في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات، لذا يجري الاعتماد على الأساليب السريعة والموثوقة، إذ أن الهدف الأساسي لكل من المستثمرين وأصحاب المصلحة، هو زيادة القيمة المضافة وزيادة العوائد؛[2]

إذ تستخدم بعض المؤسسات المؤشرات الاقتصادية، مثل المؤشرات الإنتاجية العالية والتي يمكن تعزيزها من خلال الاستهلاك الأمثل للموارد وخلق القيمة للزبائن كمؤشرات لقياس الأداء الاقتصادي المستدام؛

---

[1] حيدر علي جراد المسعودي، هبة نبيل حميد المسعودي، **تطبيق أنموذج TBL للإفصاح عن الأداء المستدام في الوحدات الاقتصادية" بحث تطبيقي في معمل الاسمنت الكوفة"**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 13، العدد53، الكوفة، 2015، ص.ص:70-71.

[2] أسيا عبد الستار جابر،علي غباش محمد، **تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء في الأداء المستدام**، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس عشر، العدد الثلاثون، جامعة البصرة، 2021، ص:214.

إذ أن الأداء الاقتصادي يشير إلى جميع جوانب التفاعلات الاقتصادية للمؤسسة، بما في ذلك المؤشرات التقليدية المستخدمة في المحاسبة المالية، وأيضا العناصر الغير ملموسة التي لا تظهر عادة في المواقف المالية؛

وهناك أيضا مشكلة متمثلة في إيجاد التوازن المناسب لمؤشرات الاستدامة الاقتصادية وهي الانقسام بين المؤشرات المالية والغير مالية، وسيجري قياس الأداء الاقتصادي في نهاية المطاف من الناحية المالية، إذا تتعلق المؤشرات المالية الرئيسية بصورة أساسية بالفئات الفرعية المتمثلة بالأداء المالي(مثل الربحية، القيمة الاقتصادية المضافة، قيمة الأسهم وصافي الدخل)، القدرة التنافسية (مثل نمو المبيعات)، الابتكار(مثل الاستثمار في البحث والتطوير)؛

إن المؤشر الاقتصادي هو عبارة عن جزء من البيانات الاقتصادية، وعادة ما يكون على نطاق الاقتصاد الكلي، ويستخدمه المستثمرون، لتفسير إمكانيات الاستثمار الحالية أو المستقبلية والحكم على الرخاء العام لأي اقتصاد، ويشير الناتج المحلي الإجمالي (GDP) الذي هو المؤشر الاقتصادي إلى قياس ربحية الإنتاج داخل دولة معينة، باعتباره الإطار المحاسبي السائد ومقياس لقياس الثروة ووضع الأمة.

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء البيئي

تساهم هذه المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية وإظهار وربط الأهداف البيئية للمؤسسات وتطوير العاملين، تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الطبيعية الحية والغير حية متضمنة النظم البيئية الحيوية ECO SYSTEMS والأرض والهواء والماء[1]، وتتمثل في:

أولا: عدد أيام التكوين المخصصة لعمالها والهادفة إلى احترام البيئة، وتطور الأداء البيئي.[2]

ثانيا: معدل الانبعاثات الغازية التي لديها تأثير على طبقة الأوزون؛

ثالثا: حجم الفضلات والمهملات الناجمة عن العملية الإنتاجية؛

رابعا: حصة الفضلات التي يتم تدويرها نسبة إلى إجمالي الفضلات؛

خامسا: حصة استهلاك المؤسسة من الماء، الكهرباء، والغاز.

جرى تصنيف مؤشرات الاستدامة البيئية عبر مؤشرين هما: مؤشر رفاهية الإنسان ومؤشر رفاه النظام البيئي، ويجمع مؤشر رفاهية الإنسان بين (36) مؤشرا(الصحة، السكان، الثروة، التعليم، الاتصالات، الحرية، السلام

[1] نادية راضى عبد الحليم، **دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، جامعة الأزهر، 2005، ص:9.

[2] وليد محمادي، تيجاني بالرقي، **محاسبة الإدارة البيئية كإطار لربط بطاقة الأداء المستدام المتوازن والإفصاح عن الأداء البيئي المستدام في المؤسسة الاقتصادية مقاربة بيئية اجتماعية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد21، العدد01، جامعة سطيف1(الجزائر)، 2021، ص:237.

والجريمة، الإنصاف...إلى غير ذلك)، و(51) مؤشرا (للأرض، التنوع البيولوجي، جودة المياه وإمداداتها، جودة الهواء، الجو العالمي، الطاقة، استهلاك المواد). من خلال ذلك جرى التأكيد على أن المبادرات البيئية تؤدي إلى فوائد اقتصادية كبيرة، ويؤدي اعتماد التقنيات الأنظف، والاستخدام الأمثل للتقنيات التي تقلل من الحاجة إلى الموارد ونظام الإدارة البيئية (EMS) والشهادات البيئية مثل: (ISO14001)، وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى تحسين الأداء البيئي للمؤسسة. وعلى ضوء ما ذكر سابقا فان مؤشرات الأداء البيئي المستدامة ترتبط بالآثار التي تتركها المؤسسة على البيئة، والسعي نحو الاستفادة من الموارد الطبيعية قدر الإمكان وتقليل الأضرار الناتجة عن عمليتها الصناعية على البيئة.[1]

المطلب الرابع: نماذج قياس الأداء المستدام

تعددت وتداخلت نماذج قياس الأداء المستدام كونها تأخذ مؤشرات وطرق مشتركة، ومن أهم هذه النماذج مايلي:

أولا– النموذج السوسيو إقتصادي (التقييس الرباعي):

يعتمد هذا النموذج في قياسه للأداء على المقاربة السوسيو اقتصادية، بوصفه مدخلا جديدا في رقابة التسيير الاجتماعية، حيث يسعى إلى اقتراح نموذج للتقارير والإفصاح الخاص بالأداء المستدام وربطه بتقييم رأس المال البشري المعبر عنه ب مخزون الكفاءات وطريقة إدارته، ويكون ذلك من خلال اقتراح مؤشرات دقيقة (تحليلية) وأخرى مختصرة، تصنف إلى كمية وكيفية ومالية.

ينطلق هذا النموذج من افتراض أساسي مفاده: الربط بين محاسبة الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي يساعد في الوصول إلى قياس جيد للأداء المستدام، كونه يساعد على حساب التكاليف الخفية الناتجة عن الاختلالات الإدارية التي تعيشها المؤسسة وتدني القيمة المضافة كمنطلق في تقييم الكفاءات البشرية والتنظيمية وموازنتها مع قيمة الأداء المنجز: هو ما يمكن من تقييم العلاقة فيما بينهم.[2]

ثانيا– نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC):

نتيجة للانتقادات قام كل من "نورتن" و"كابلن" بإجراء تعديل على بعد الزبائن من خلال توسيع محتوياته ليشمل كامل شركاء المؤسسة. ومقابل ذلك جاء" هوكرتز" بنموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة كمقترح جديد

[1] أسيا عبد الستار جابر،علي غباش محمد، **المرجع السابق**، ص: 216.

[2] كشاط أنيس، **الأداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة في نماذج القياس والإفصاح**، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد5، العدد2، الجزائر، 2020، ص:156.

بإضافة بعد خامس متمثل في البعد" البيئي والاجتماعي".كما أكد "بيكر" و"فيج وزملائه" ضرورة إضافة بعد جديد المسمى" البعد المجتمعي". في حين "سيبيتزي" فقد اقترح تسمية مماثلة وهي"البطاقة الشاملة للأداء المتوازن"، الذي يتصور في إطارها أن المؤسسة نفسها والموظفون والمجتمع المحلي حيث تدخل هذه الأطراف في بناء ستة أشكال للعلاقات السببية فيما بين الأطراف ذات المصلحة.

ما يمكن استنتاجه هو أن الأدوات السابقة للقياس والتحكم في الأداء تشير وتجمع على وجود سلسلة علاقات سببية تنظم طبيعة عملية خلق القيمة، حيث أشار (otley, 1998) انه في إطار نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ينتج عن محور التعلم و التطوير تكوين أفراد ذات كفاءة، ما ينتج عنه أداء عالي، وكسب رضا وثقة الزبائن.

أما "لورينو" فيرى بان هذا التحليل السببي يتميز بالمنطقية، مستدلا بنموذج "سبب –نتيجة"، الذي تعتمده المؤسسة في نظام قيادتها، والذي يعتبر ذو علاقة بخصوصيات بيئة واستراتيجيات المؤسسة، وهو ما يتطلب الإرتكاز على تحليل نظام أنشطة المؤسسة.

ومن بين الإنتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازنة المستدامة هو اعتمادها على المؤشرات التحليلية للوصول إلى فهم مستوى الأداء الشامل للمؤسسة، وهو ما ولد صعوبة الربط بين الموارد المعنوية والأداء، مع العلم أن رأس المال البشري(الكفاءات) يتم توزيعه من خلال مجموعة من المؤشرات المتفرقة على أبعاد هذا النموذج المعدل.[1]

ثالثا– نموذج "سكانديا نافيقاتور" (رأس المال الفكري) Skandal Navigator :

نتيجة للحدود التي ميزت نموذج بطاقة الأداء المتوازن المعدلة في التعامل مع الفرد، فقد ذهبت رؤية متخصصي موضوع قياس الأداء المستدام إلى مبادرة شركة "سكانديا" التي تبنت نموذج "إيدفينسون" و"مالون" (1997) لقياس رأس المال المعنوي المتمثل في: رأس المال الفكري(رأس مال بشري ورأس مال هيكلي) بالإضافة إلى رأس المال المالي وربطه بالأداء الشامل للمؤسسة، مع الإشارة إلى أن كل من رأس المال الهيكلي يتجزأ بدوره إلى رؤوس أموال أخرى.[2]

[1] **المرجع نفسه**، ص.ص: 156-157

[2] Edvisson Leif, **Developing Intellectual Capital at Skandia,** ED. Long rang Planing, Vol. 30, N. 3 ,(1997), pp:366-373. **بالاعتماد على كشاط أنيس**

رابعا– نموذج الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وسلسلة مواصفات الأيزو26000:

إن هذا النموذج جاء نتيجة للحدود التي ميزت نموذج الإيزو(26000)، وتكملة لذلك من خلال طرح نموذج تقييم شامل للمؤسسة وأدائها بطريق مدمجة؛ حيث تم الانتقال من مستوى لآخر، بحيث المستوى الأول يتمثل في تحديد الأهداف والمسؤوليات، أما الثاني فيكمن في الربط بين الأهداف ومدى خلق رضا وثقة الأطراف ذات المصلحة؛

كثيرا من الدراسات أكدت أن قياس الأداء المستدام، يتطلب العمل بمقاربة مدمجة، أو تكاملية تربط بين الأبعاد الثلاثة المراد قياسها، فهذه المقاربة هي وليدة اللاتناغم فيما يتعلق بمفهوم التقييم المدمج، فهذه العملية المتعلقة بالقياس لابد أن تأخذ جملة من السمات، التي سيتم ذكرها فيما يلي:

- سمات تتعلق بالسياق ترتبط بعملية القياس والسياق المعاش؛
- سمات تتعلق بالعملية، كيف ومتى ومن القائم بعملية القياس؛
- سمات تخص القياس في حد ذاته، كنمط وعمق التحليل المستعمل، وما هي المخرجات المنتظرة من عملية التقييم؛

إن نموذج (EFQM) جاء على ضوء نموذج سلسلة (ISO26000) بهدف خلق توازن بين الأطراف ذات المصلحة، وإيجاد إطار عملي للخطوط التوجيهية التي أتت بها هذه السلسلة من المعايير، يأخذ بالسمات المتعلقة بالسياق والعملية والقياس، ومنه الوصول إلى اكبر رضى ممكن للأطراف ذات المصلحة من خلال عمليات التشخيص والتقييم الذاتي، كما أنه يسمح بإعداد تقرير مدمج عن الأداء المستدام، وعليه فالمزاوجة بين نموذجي (EFQM) و(ISO26000) سيسمح بتفادي نقاط القصور التي ميزت سلسلة 26000، وتحسين إطار ممارستها، وسيتم شرحها في النقاط التالية:

- السعي وراء دمج أحسن للمسؤولية المجتمعية في إستراتيجية المؤسسة؛
- بناء علاقة قوية بين الممارسات الحسنة والنتائج المحصلة، عن طريق تطوير ممارسات عملية الميدان، التي تساهم في بلوغ أهداف المؤسسة بشكل أفضل؛
- بناء خريطة مؤشرات الأداء انطلاقا من قائمة شاملة تصب في إطار التحكم العملياتي للأنشطة بدلا من القيام بجرد المؤشرات في إطار المسؤولية المجتمعية وعرضها للتقييم من قبل الخبراء؛

بهذه الطريقة سيصبح إعداد التقارير المدمجة للأداء المستدام سهل أكثر، لأنه سيستقرأ من الممارسات بدلا من النتائج المتوصل إليها، كما انه سيكون أكثر تكامل وانسجام، إذ يتضمن كامل الرهانات المرتبطة ب: "رضا" و"ثقة" الأطراف ذات المصلحة وبقية رهانات المسؤولية الاجتماعية.[1]

خامسا– نموذج الأداء الثلاثي (TBL):

يمكن تعريف Triple Bottom Line بأنه:[2]

نموذج يضم الخط الأساس التقليدي لربح الشركة، مع أبعاد إضافية من المسؤولية الاجتماعية والبيئية، كما يشير هذا التقرير إلى نشر كل من المعلومات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية بطريقة متكاملة تعكس نتائج أداء أنشطة المؤسسة بهذه الأبعاد الثلاثة، فمفهوم خط الأساس الثلاثي يؤكد أن نجاح المؤسسات في نهاية المطاف يجب أن يقاس عن طريق الأداء الاجتماعي والبيئي وليس فقط عن طريق خط الأساس المالي التقليدي، كما أن هذا النموذج يتضمن أيضا تقارير إضافية عن أداء المؤسسات في مجال الاستدامة، فالمؤسسات تحتاج إلى إدراج معلومات إضافية في التقارير المقدمة بغية تحسين الإبلاغ مع أصحاب المصالح، فالمعلومات التي يتم الإبلاغ عنها يتوجب إعادة تقييمها بشكل دوري لتأكيد التوقعات الواردة في التقارير ومدى تحققها، فإذا كانت النتائج غير مرضية نوعا ما بعد الإبلاغ فعلى المؤسسة السعي وراء اكتشاف العمليات والإجراءات التي تعطي نتائج غير مستدامة لتصحيحها، وتستمر هذه الطريقة في العمل من اجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة، فنجد John Elkington قد قدم نموذج TBL عام 1997، لان قبل هذا التاريخ لم يكن هذا المصطلح سائدا بشكل كبير على عكس اليوم؛

وقد عرف أيضا على انه إطار محاسبي يضم ثلاث أبعاد للأداء المتمثلة في الأبعاد السابقة الذكر، وهذا الإطار يختلف عن أطر الإبلاغ التقليدية كونه يشمل التدابير اللازمة لقياس الأداء البيئي والإجتماعي التي يصعب تعيين الوسائل اللازمة لقياسها فضلا عن الأداء الاقتصادي، فالإنتقال من التقارير ذات البعد الواحد إلى تقارير ثلاثية الأبعاد ولد تحديات جديدة، التي بدورها ولدت فرص جديدة لم تكن موجودة من قبل، فالمحاسبين الإداريين أو ما يعرفون باسم المحاسبين الإداريين المعتمدين (CMAs) يمتلكون مهارات عدة للاستفادة من هذه الفرص؛

إذا فنموذج TBL يمكن اختصار تعريفه في انه: ذلك النموذج الذي يقيس الأداء المستدام في المؤسسات عن طريق دمج كل من البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.

---

[1] كشاط أنيس، **المرجع السابق**، ص.ص: 157–158.

[2] حيدر علي جراد المسعودي، هبة نبيل حميد المسعودي، **مرجع سابق**، ص:62.

الخلاصة

توصلنا من خلال دراستنا لهذا الفصل إلى مفهوم الأداء الذي يعني بشكل بسيط انه ذلك الانجاز والسلوك المرتبط بتحقيق الأهداف المسطرة.

حيث تبين لنا فيما بعد انه ليس للأداء بعدا واحدا وإنما هو مفهوم متعدد الأبعاد فهو يشمل البعد الاقتصادي أولا، والبعد الاجتماعي والبيئي والاهم من ذلك أن هذه الأبعاد مرتبطة فإهمال أي منها سيؤثر حتما على الجانب الآخر.

مع توضيح مفهومين آخرين لا يقلان أهمية عن الأداء بل مرتبطان به ارتباطا وثيقا وهما الاستدامة والتنمية المستدامة، فالأولى تعني السعي الدائم لتقدير نوعية الحياة الإنسانية مع الأخذ بعين الاعتبار قدرات وإمكانيات النظام الطبيعي الذي يحتضن الحياة، ولها أيضا أنواعها الخاصة بها، أما التنمية المستدامة فهي التي تستخدم الموارد الطبيعية دون أن تسمح باستنزافها أو تدميرها بشكل جزئي أو كلي أي ضرورة ترشيد استخدامها ومن مبادئها، مبدأ الوقاية، الحيطة والحظر، مكافحة التلوث، حماية البيئة، المشاركة التضامن، الإنتاج والاستهلاك.

كما تم الإشارة في السطور الأخيرة إلى أهم نماذج قياس الأداء المستدام وأن ضبط مؤشرات شاملة للأداء المستدام يتطلب من المؤسسة الإلمام بالأداء الثلاثي المتمثل في الجانب البيئي، الاقتصادي والاجتماعي، فتطبيق هاته المؤشرات يسهم في نمو الأعمال وتحقيق النتائج المرجوة، حيث سنتحقق في الجانب الميداني من مدى تحقق هذه الأهداف .

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن – وحدة سوق أهراس-ENAP

تمهيـــــــــد

بهدف إثراء وتغطية الدراسة من مختلف جوانبها تم التطرق في الجانب النظري إلى فصلين هما: النظام الإداري المدمج في الفصل الأول ويليه الأداء المستدام في الفصل الثاني، وبغية الإجابة عن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها المتمثلة في: "**ما مدى مساهمة تطبيق نظام الإدارة المدمج (الجودة، البيئة والسلامة المهنية) في تعزيز الأداء المستدام بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس؟**"، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة الوطنية للدهن **ENAP** وحدة سوق أهراس، ولمعرفة دور تطبيق النظام الإداري المدمج ومساهمته في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة قمنا بتصميم استمارة استبيان تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تشمل محاور الدراسة، والتي وزعت على العينة المستهدفة، وانطلاقا من إجابات أفراد العينة سيتم تحليل النتائج للتأكد من صحة الفرضيات من عدمها.

وبالتالي تم تقسيم هذا الفصل إلى مجموعة من المباحث المتمثلة في:

- **المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن – وحدة سوق أهراس– محل الدراسة.**
- **المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية.**
- **المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.**

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن –ENAP– وحدة سوق أهراس

تعتبر المؤسسة الوطنية للدهن مؤسسة رائدة في مجال صناعة الدهون في الجزائر لها حصة سوقية تقدر بحوالي 40% من السوق الوطنية نظرا لجودة منتجاتها. حيث تنقسم إلى 6 وحدات من بينها وحدة سوق أهراس.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP.

أولا– تقديم المؤسسة الأم:

أنشئت المؤسسة الوطنية للدهن بمقتضى المرسوم رقم 417/82 المؤرخ في 1982/12/04. والمتعلق بإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية "SNIC" وباشرت نشاطها الإنتاجي في شهر جانفي من سنة 1983 برأس مال اجتماعي يقدر بـ: 000 000 100دج بموجب المرسوم رقم 13/84 الصادر في 1984/05/12 أصبحت المؤسسة تابعة لوزارة الطاقة والصناعات الكيماوية بعدما كانت تابعة لوزارة الصناعات الخفيفة، ولقد سندت لهذه المؤسسة مهمة ترقية وإنتاج الدهون ومشتقاتها في إطار المخطط الوطني الإقتصادي الإجتماعي (الدهن، البريق، المخففات والغراء ...الخ)، والهادف بالدرجة الأولى إلى تغطية السوق.

في سنة 1985 تمت إضافة وحدتين إنتاجيتين، الوحدة الإنتاجية بسوق أهراس، والوحدة الإنتاجية سيق بمعسكر لتصبح المؤسسة تشمل على ست وحدات إنتاجية (وهو العدد الحالي للوحدات بالمؤسسة).

ثانيا– تقديم الوحدة الإنتاجية بسوق أهراس:

تعرف بوحدة إنتاج الدهن بسوق أهراس UPSA، هي أحدث الوحدات الستة التابعة للمؤسسة الوطنية لإنتاج الدهن وقد شرع في انجازها في إطار المخطط الرباعي الثاني بهدف تحقيق توازن جهوي وخلق مناصب، شغل في مختلف ولايات الوطن. تقع وحدة الدهن بلدية سوق أهراس على بعد 05كلم عن الطريق الوطني رقم 16 و90كلم من مطار رابح بيطاط، و100كلم عن ميناء عنابة، و02كلم عن خط السكة الحديدية .

تحصلت المؤسسة على علامة الجودة شهادة الإيزو 9001 من طرف مكتب "AFAQ" بفرنسا.

المساحة الكلية: تبلغ المساحة الكلية للوحدة 13 هكتار منها 05 هكتارات مغطاة.

القدرة الإنتاجية: تبلغ الطاقة الإنتاجية للوحدة 40000 طن أي ما يعادل20% من إنتاج المؤسسة ككل.

المطلب الثاني: منتجات المؤسسة

يحتوي الدهن السائل على كبات كيمائية تدعى المخضبات موزعة ومنتشرة في سائل (وسط حامل)، وعليه يتم تصنيع الدهان من ثلاثة مكونات أساسية هي: المخضبات والمواد الرابطة والمذيبات (المخففات) ومن أجل إعطاء الدهان خصائص معينة تضاف إليه العديد من المواد الأخرى وتطبيقات محددة.

ويعرف الجزء السائل منه باسم الوسط الحامل. وتتكون الأوساط الحاملة من أجزاء غير متطايرة وأخرى متطايرة، جزء من هذه المواد تتحصل عليه المؤسسة محليا، والآخر يستورد من بعض الدول الأجنبية بنسبة 60% وهي: ألمانيا(Kronos, helem)، هولندا(perstop)، ايطاليا(lonza)، فرنسا(bergbac)، بلجيكا(venemare)، وتستورد من دول عربية وهي مصر، والأردن بنسبة 40%.

أولا– المخضبات: هي أحد المكونات الهامة والرئيسية للدهان. وبشكل عام يتعين أن تكون المخضبات غير شفافة لضمان قوة تغطيتها، ولابد أن تكون خاملة كيميائيا لتأمين استقرارها وثباتها على السطح وبالتالي بقائها لفترة طويلة، ويجب أن لا تكون سامة أو على الأقل تكون درجة سميتها ضعيفة جدا من أجل كل من عمال الطلاء والمستخدمين. وأخيرا يجب أن تكون المخضبات مبللة بمكونات طبقة الدهان ومنخفضة التكلفة.

وتختلف أنواع المخضبات في قوة التغطية، لكل وحدة وزن، الكيماويات المستخدمة هي: المذيبات العضوية وتستخدم هذه الكيماويات في عمليات الإنتاج وفي معامل مراقبة جودة المواد الخام والمنتجات، محاليل الماء القلوية والمذيبات من أجل تنظيف وغسيل المعدات بين الدفعات.

ثانيا– زيت التشحيم: يستخدم في ورشات العمل.

ثالثا– مواد التعبئة: يتم إستخدام أنواع مواد التعبئة المختلفة (مثل رقائق الألمونيوم، حاويات معدنية وبلاستيكية وألواح قصدير وكرتون....).

رابعا– البخار: يتم توليد البخار في الغلايات التي تستخدم إما المازوت أو السولار أو الغاز الطبيعي كالوقود. ويستخدم البخار من أجل توفير الحرارة اللازمة للصناعة، وفي بعض المصانع الكبرى، لتوليد القوة الكهربائية.

المطلب الثالث: مراحل إنتاج الدهن بالوحدة ومنتجاها.

أولا– مراحل إنتاج الدهن:

تمر عملية الإنتاج بستة مراحل أساسية نوضحها فيما يلي:

1. مرحلة التحضير (Préparation): يتم تحضير المواد المستخدمة سواء الصلبة أو السائلة حسب المعدلات لكل نوع من المنتجات، ومن برنامج تشرف على تنفيذه مصلحة البرمجة، وتصميم مصالح البحث وتطوير الصيغ الإنتاجية بالإضافة إلى التنسيق مع ورشة إنتاج الراتنج.

2. مرحلة الخلط (Empattage): يتم فيها خلط وعجن المواد المحضرة في المرحلة الأولى للحصول على عجين متجانس.

3. مرحلة الطحن (Broyage): تطحن المواد خاصة الصلبة منها للقضاء على أي شوائب وذلك داخل آلة مخصصة لذلك من أجل تحويل العجين إلى سائل بخصائص محددة مسبقا.

4. مرحلة التسوية (Dilution): في هذه المرحلة يتم إضافة جزء آخر من مادة الراتنج، وبعض المجففات، والمواد المكملة بمراقبة من المخبر.

5. مرحلة التصفية (filtration): يتم تصفية المزيج من كل الشوائب ليصبح قابلا للتعليب.

6. مرحلة التعليب (Conditionnement): بعد المراقبة التي يقوم بها المخبر في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، خاصة في المرحلة الأخيرة يتم تعليب المواد تامة الصنع (دهن) في علب مختلفة الحجم باستخدام آلات خاصة لتصبح جاهزة للبيع.

ثانيا–منتجات المؤسسة:

تختص وحدة سوق أهراس في إنتاج عدة أنواع من الدهن والغراء والمواد النصف مصنعة وهي كالتالي:

1– دهن البنايات (Secteur bâtiment) .

2– الدهن الصناعي (secteur industrie) .

3– دهن السيارات (secteur carrosserie).

4– البرنيق (vernis).

5– الدهن المخفف (diluants).

6– الغراء (colles).

7– الراتنج (résines): وهو مادة نصف مصنعة تخصص لاستهلاك الوحدة لإنتاج منتجات أخرى، أو إتباع مؤسسات أخرى تستعملها كمادة أولية لها.

من خلال ما سبق ذكره يمكن أن نلاحظ وجود خطورة عالية تميز محيط العمل بالوحدة، بالنظر لتلك المكونات الكيميائية التي تحتم على العاملين إتباع إجراءات صارمة في التعامل مع مثل هذه المواد الخطرة.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

لقد تم تخصيص هذا المبحث لغرض التصميم المنهجي للدراسة التطبيقية، حيث تناولنا فيه المنهج المتبع في الدراسة الميدانية ومختلف الأساليب المنهجية والإحصائية المستعملة، وكذلك عرض وتحليل بيانات ونتائج أفراد العينة.

المطلب الأول: التصميم المنهجي للدراسة الميدانية.

أولا– المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة وأسباب الإختيار:

يشتمل **مجتمع الدراسة** على الإداريين في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس، حيث تعود **أسباب اختيارنا لهذه المؤسسة** (المجتمع) للإستجابة معنا، إضافة إلى أنها مؤسسة ملوثة للبيئة، كما إتضح للباحثتين قبل توزيع الإستبيان من خلال المقابلة التي أجريت مع مسؤول المؤسسة أن هاته الأخيرة تسعى إلى العمل على تحسين الأداء البيئي والحفاظ على السلامة البيئية الداخلية والخارجية، غير ذلك فهي المؤسسة الوحيدة المتحصلة على شهادة الإيزو الخاص بإدارة الجودة ISO9001.

ثانيا– إختيار العينة:

نظرا لضخامة المجتمع المستهدف وضيق الوقت بالإضافة إلى محدودية الإمكانيات للباحثتين وكبر حجم مجتمع الدراسة، فقد تقرر استخدام "**أسلوب العينة العشوائية**" الذي من خلاله تم توزيع استمارة على عينة مكونة من (40) فردا من موظفي المؤسسة، حيث تم استرجاع (37) استمارة قابلة للتحليل بنسبة استجابة قدرت بـ:(34).

الجدول رقم (02): يوضح الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

العينة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات القابلة للتحليل	نسبة الاستجابة (%)
40	**40**	**34**	**85%**

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الاستبيان.

المطلب الثاني: تصميم إستمارة البحث.

قبل الشروع في أسئلة الاستبيان تم الاتصال في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس للحصول على الموافقة لإجراء التربص الميداني بها، وبعد الموافقة تم تقديم وثيقة تربص قصيرة المدى، تم الحصول عليها من إدارة القسم، ثم تم التوقيع عليها من طرف مسؤول المؤسسة، بعدها قمنا بتحديد مدة التربص التي دامت شهرين، وخلالها تم تقديم استبيان حول موضوع الدراسة، الذي تم توزيعه على الموظفين بالمؤسسة، وكانت هنالك صعوبة في استرجاع الاستمارات من الموظفين خاصة في شهر رمضان الفضيل.

وتتكون الإستمارة من:

- **المقدمة:** قمنا فيها بتقديم فكرة عن دراستنا وتوضيح الغرض منها، مع تأكيدنا لهم بأن المعلومات التي سوف تقدم سيتم التعامل معها بسرية تامة وهذا لغرض البحث العلمي فقط، وفي الأخير قدمنا الشكر لكل من ساهم في التجاوب معنا.
- **المضمون:** تضمن مجموعة من الأسئلة تم توزيعها على ثلاث محاور رئيسية كالتالي:

المحور الأول: يحتوي على معلومات متعلقة بالخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي).

المحور الثاني: تضمن متطلبات النظام الإداري المدمج (للجودة والبيئة والسلامة المهنية) مقسمة بدورها إلى خمسة محاور، حيث كل محور يحتوي على عدد من الفقرات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03):تصميم القسم الثاني من الاستمارة

محاور متطلبات النظام المدمج (خمسة محاور)	عدد الفقرات(20)
سياسة نظام الإدارة المدمج	04
تخطيط نظام الإدارة المدمج	04
التنفيذ والتشغيل	05
القياس والتحليل والتحسين	04
مراجعة الإدارة	03

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المحور الثالث: يحتوي بدوره على ثلاثة محاور فرعية كما يلي:

الجدول رقم(04): تصميم القسم الثاني من الاستمارة الأداء المستدام

محاور الأداء المستدام (ثلاثة محاور)	عدد الفقرات(33)
الأداء الاقتصادي	10
الأداء البيئي	12
الأداء الاجتماعي	11

المصدر: من إعداد الطالبتين

وقد تم صياغة أسئلة الاستبيان وفقا للمتغيرات الرئيسية للدراسة التي تم التطرق إليها في الجانب النظري مع مراعاة استخدام العبارات والكلمات السهلة والواضحة المتداولة، والتي هي في متناول جميع أفراد العينة المستجوبة مهما كان مستواهم العلمي والثقافي، ولقد تم إعداد الاستمارة وفق الخطوات التالية:

❖ **تحديد المشكلة**: المتمثلة في محاولة معرفة مدى تطبيق نظام الإدارة المدمج (للجودة والبيئة والسلامة المهنية)في المؤسسة ومدى مساهمتها في تعزيز أدائها المستدام.

❖ **تحديد متغيرات البحث**: انطلاقا من النموذج المفترض للدراسة والذي يحدد المتغير المستقل (نظام الإدارة المدمج) والمتغير التابع (الأداء المستدام للمؤسسة).

❖ **تحديد طبيعة الأسئلة**: تم الإعتماد في الإستمارة على نوعين من الأسئلة:

– **أسئلة مغلقة**: لأن طبيعة السؤال تكون بتحديد إجابات مسبقة، حيث يختار المستجوب الإجابة الموافقة له.

– **أسئلة مغلقة على سلم ليكارت Likert الخماسي**: في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة من أجل تحديد درجة الموافقة، مستوى الاستخدام ودرجة التأثير كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(05): يبين اتجاهات مقياس ليكارت الخماسي.

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05
المتوسط المرجح	1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.30	5-4.20

المصدر: إيهاب عبد السلام محمود، **تحليل البرنامج الإحصائيSPSS**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص:22.

- ❖ البيانات المطلوب جمعها.
- ❖ تحديد محتوى السؤال وشكل الإجابة المتوقعة لكل سؤال.
- ❖ صياغة الأسئلة وتسلسلها.
- ❖ التحقق من صياغة الأسئلة وتصحيح وتعديل ما يلزم.

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة.

أولا–الأدوات الإحصائية:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل القيام بقراءة ودراسة عينة الدراسة حول مدى تطبيق المؤسسة الوطنية للدهن للممارسات البيئية، ومن هذه الأدوات نجد:

1- اختبار ألفا كرونباخ (Cranach's Alpha): للتأكد من ثبات كلا المقياسين (النظام الإداري المدمج وكذا الأداء المستدام للمؤسسة)، وبذلك يمكن القول بأن المبحوثين يفهمون بنودهما بنفس الطريقة وكما يقصدها الطالب، وبالتالي فالاستبيان يقيس ما أنجز لأجله، وعليه يمكن الوثوق بنتائج هذه الدراسة.

2- التكرارات والنسب المئوية: تستخدم للتعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

3- المتوسط الحسابي المرجح (Moyenne Arithmétique Ponder): من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين حول بحوث الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر بـ **(03)** لأن التنقيط يتراوح من **(01)** إلى **(05)**، وكذا لأجل اتخاذ القرار بشأن تطبيق نظام الإدارة المدمج ومساهمته في تعزيز الأداء المستدام بالمؤسسة محل الدراسة.

4- الإنحراف المعياري (Ecart Type): وذلك لمعرفة مدى وجود فروق النظام الإداري المدمج والأداء المستدام.

5- إختبار تحليل الإرتباط بحساب معامل الإرتباط بيرسون (Pearson): من أجل معرفة مدى وجود علاقة بين النظام الإداري المدمج والأداء المستدام في المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم تحديد طبيعتها ودرجة هذه العلاقة، والجدول التالي يوضح الارتباط واتجاه العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (06): يوضح قيم معامل بيرسون للارتباط ومعاني اتجاه العلاقة.

معامل بيرسون موجب (+)	المعنى	معامل بيرسون سالب (-)	المعنى
1	ارتباط طردي تام	0	لا يوجد ارتباط
من 0,7 إلى 0,99	ارتباط طردي قوي	من 0,7 إلى 0,99	ارتباط عكسي ضعيف
من0,5 إلى0,69	ارتباط طردي متوسط	من0,5 إلى 0,69	ارتباط عكسي متوسط
من0,01 إلى0,49	ارتباط طردي ضعيف	من0,01 إلى0,49	ارتباط عكسي قوي
0	لا يوجد ارتباط	1	ارتباط عكسي تام

المصدر: محاضرات في الإحصاء، الباب الرابع:**الارتباط والانحدار الخطي البسيط** على الموقع: www.pitt.eduيوم الاطلاع:19 -05-2023.

5- إختبار معامل التحديد(R^2): يقيس مدى مساهمة المتغير المستقل (النظام الإداري المدمج) في المتغير التابع (الأداء المستدام)، ويبين لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، والنسبة المتبقية تعزى للمتغيرات الأخرى خارج الدراسة، كما يساعدنا في قياس القدرة التفسيرية للنموذج.

6- F-Test: لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة (سياسة، تخطيط، التنفيذ والتشغيل، القياس والفحص والتصحيح والتحسين، مراجعة الإدارة) كل على انفراد وبشكل مجتمع في المتغير التابع (الأداء المستدام).

7- سلم ليكارت: تم تقسيم الفئات إلى خمس فئات كل فئة طولها **(0،8)** مقسمة كما يلي الفئة الأولى (من1 إلى 1،79)، الفئة الثانية (من1،8 إلى 2،59)، الفئة الثالثة (من 2،6 إلى 3،39)، الفئة الرابعة (من3،4 إلى 4،19) والفئة الخامسة (من 4،2 إلى 5) وكل فئة تقابلها درجة استجابة كما هو موضح في الجدول رقم06.

8- المتوسط الفرضي لسلم ليكارت: تم حسابه وفق المعادلة التالية: **المتوسط الفرضي = مجموع الدرجات/عدد الدرجات أي (1+2+3+4+5) /5.**

9- تحليل معادلة الإنحدار البسيط: يستخدم للتأكد من تأثير المتغير المستقل على لمتغير التابع.

ثانيا– البرامج المستخدمة في معالجة البيانات:

قمنا بترميز أسئلة الاستمارة، ثم فرغنا إجابات أفراد العينة وفق برنامج (IBM SPSS Statistiques V22) والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، حيث كان في بادئ الأمر يستعمل في دراسات العلوم الإجتماعية، إلاّ أنه تطور استخدامه في فروع العلوم الأخرى نظرا لحاجة الباحثين له، وهو ما تم القيام به في دراستنا.

أما البرنامج الثاني فهو برنامج Microsoft Office Excel 2010 الذي تم الاعتماد عليه كبرنامج ثانوي لإجراء بعض المعالجات الخاصة وتحسين جودة الجداول والتمثيلات البيانية والأساليب الإحصائية التي تتناسب وحزم SPSS.

ثالثا– قياس أداة الدراسة والثبات:

المقصود بصدق الإستبانة هو: التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، وتحقيق الهدف الذي وضع لأجله، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

– قد عرضت إستبانة الدراسة على محكمين اثنين، أساتذة متخصصين في مجال الإدارة والبحث العلمي، وقد استجابت الطالبتين لآرائهم حيث تم استبعاد العبارات الغير ملائمة، وتم إجراء التعديلات المناسبة بناءا على مقترحاتهم القيمة المقدمة، وبذلك كانت الإستبانة في صورتها النهائية.

– من أجل أن تكون هذه الدراسة والمتمثلة أساسا في استمارة الاستبيان هادفة وذات بعد صحيح وصادق تم عرضها واختبار صدقها باستعمال معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ عن طريق استعمال برنامج SPSS الذي أظهرت نتائجه صدق وقوة الاتساق الداخلي للدراسة بنسبة **84.3 %**.

1– اختبار الثبات بالنسبة للمتغير المستقل "النظام الإداري المدمج":

الجدول رقم (07): يوضح إختبار ثبات المتغير المستقل "النظام الإداري المدمج".

المجـــــــــــال	عدد العبـارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الثاني: النظام الإداري المدمج.	**20**	**0.769**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج: IBM SPSS Statistiques v22

تم الحصول على نتيجة **(0.769)** أي ما نسبته **(76.9%)** وهي نسبة أكبر من النسبة المقبولة إحصائيا **(60%)**، وبذلك تكون أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة.

2- إختبار الثبات بالنسبة للمتغير التابع "الأداء المستدام":

الجدول رقم (08): يوضح اختبار الثبات بالنسبة للمتغير التابع"الأداء المستدام"

المجـــــــــــــال	عدد العبـارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الثالث: الأداء المستدام.	**33**	**0.677**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS Statistiques v22.

تم الحصول على نتيجة **(0.677)** أي ما نسبته **(67.7%)** وهي نسبة أعلى من النسبة المقبولة إحصائيا **(60%)**، وعليه تكون أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة.

3- إختبار قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم (09): يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة المؤسسة.

رقم العبارات في الاستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
01 -20	المتغير المستقل (النظام الإداري المدمج)	**0.769**
21-54	المتغير التابع (الأداء المستدام)	**0.677**
01-54	جميع فقرات الدراسة	**0.843**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS.

توضح نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ مرتفعة وذلك لكل محور من المحاور، حيث تراوحت بين **(76.9%)** و**(67.7 %)**، كما بلغت القيمة الكلية لمعامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع العبارات **(84.3 %)**، هذه النتائج تشير إلى أن معامل ثبات الإستبانة قوي، وبالتالي يمكن اعتبارها نسبة جيدة تصلح لأغراض البحث العلمي كونها أعلى من النسبة المقبولة والبالغة **(60%)**، ومنه فالاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق، مما يجعل الطالب على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان وإختبار فرضيات الدراسة.

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى وصف خصائص العينة، وتحليل إجابات أفراد العينة حول النظام الإداري المدمج، وكذا الأداء المستدام، وأخيرا مناقشة الفرضيات واستخلاص النتائج.

المطلب الأول: وصف خصائص العينة.

من خلال هذا المطلب سنحاول عرض الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية للمستجوبين والمتمثلة في متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والمركز الوظيفي.

أولا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

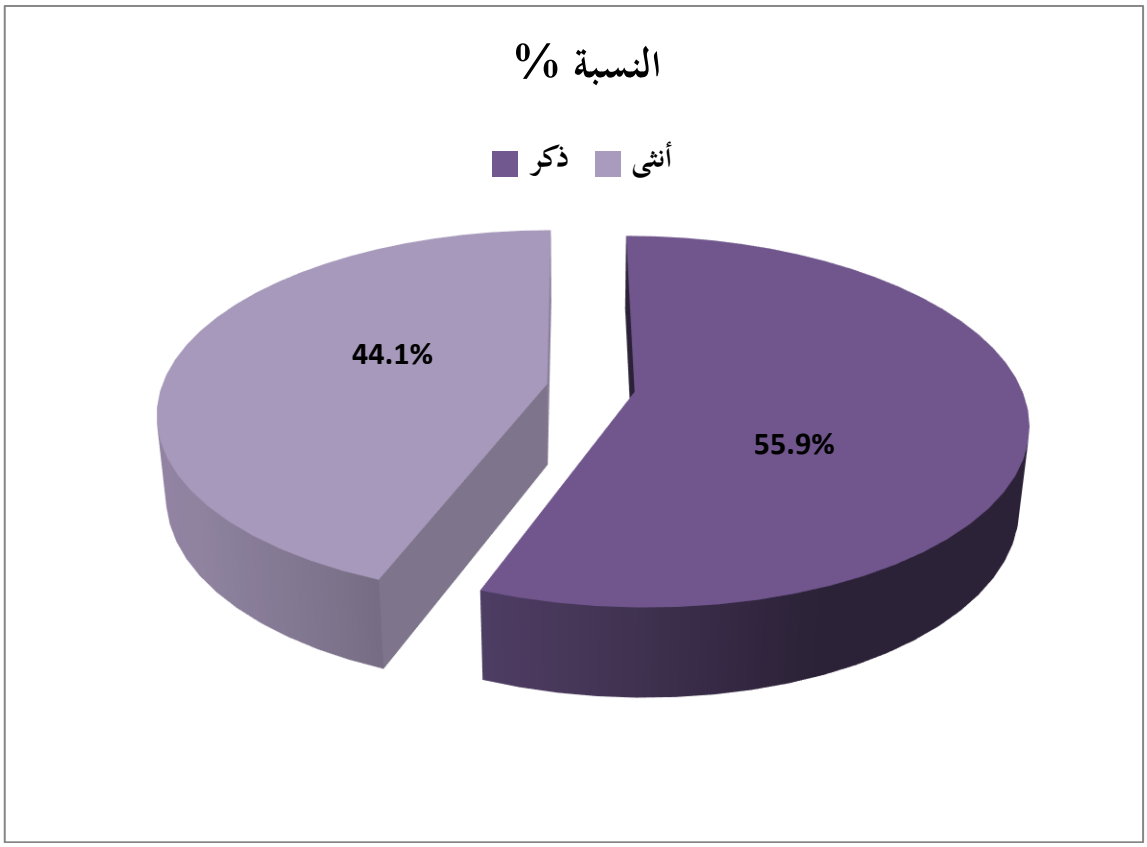
المتغير	البيان	التكرار	النسبة%
الجنس	ذكر	19	%55.9
	أنثى	15	%44.1
	المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS statistiques V22.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد الذكور بالمؤسسة مرتفع بشكل طفيف مقارنة بعدد الإناث، فمن المجموع الكلي **34** موظف، إستفاد من التوظيف ما نسبته **55.9%** من الذكور وهو ما يعادل **19** موظف، مقابل ما نسبته **44.1%** من الإناث وهو ما يعادل **15** موظفة، وبالمقارنة بين النسبتين فإن هناك فرق بسيط بين الجنسين في تولي المناصب الإدارية.

ويمكن توضيح النسبتين السابقتين من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): رسم بياني يوضح النسبة المئوية لمتغير الجنس لعينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS statistiques V22 وبرنامج Excel

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر وفقا للنسب التي يحددها الجدول التالي:

الجدول(11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

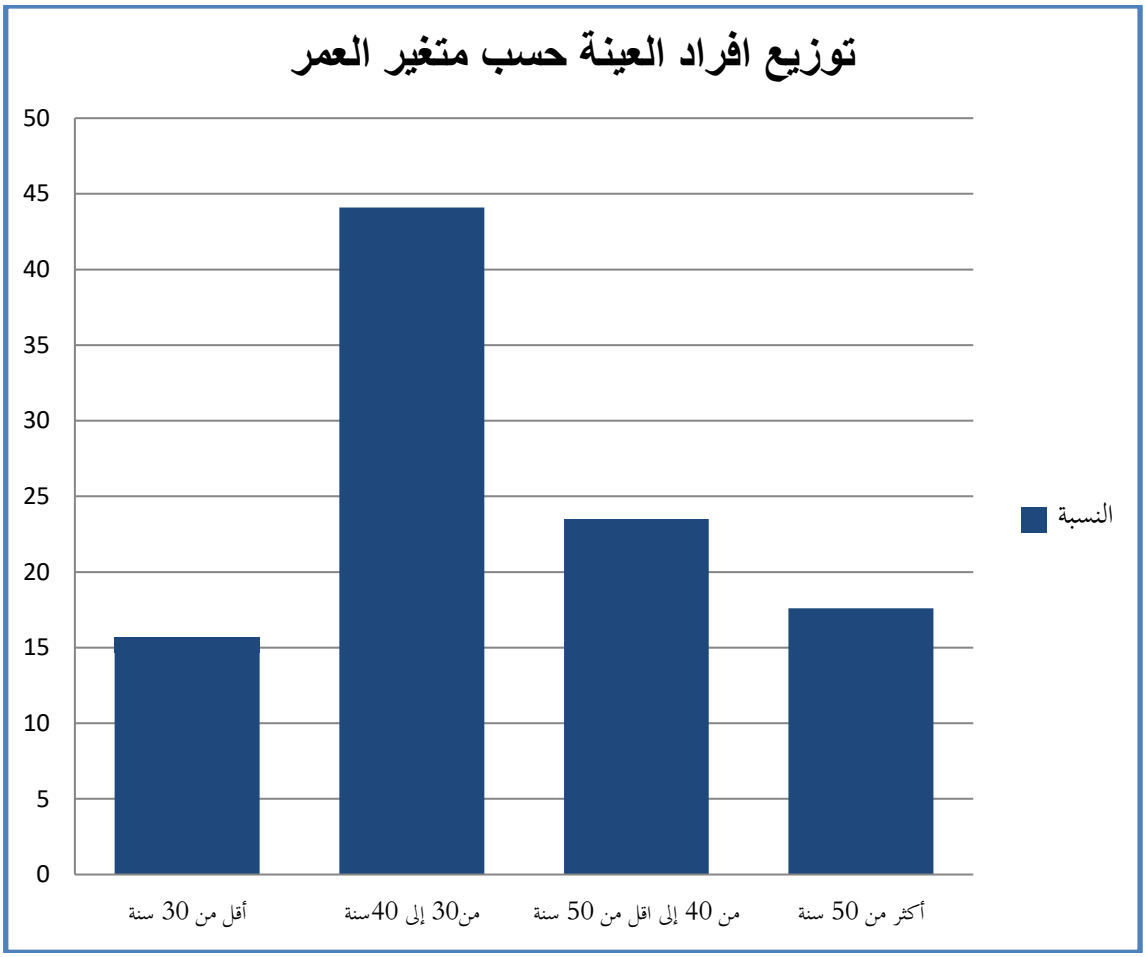
المتغير	البيان	التكرار	النسبة (%)
العـــــــــمر	أقل من 30 سنة	**5**	**14.7**
	من 30 إلى 40 سنة	**15**	**44.1**
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	**8**	**23.5**
	أكثر من 50 سنة	**6**	**17.6**
	المجموع	**34**	**100%**

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS statistiques V22

من خلال الجدول أعلاه تبين أن الفئة العمرية (من30 إلى40 سنة) تحصلت على أكبر نسبة حيث قدرت ب:(44.1%) وهو ما يمثل15 موظف لكل فئة، ثم تليها الفئة العمرية (من 40 سنة إلى الأقل من 50 سنة) حيث قدرت نسبتها ب:(23.5%) وهو ما يعادل 8 موظفين، في حين أن الفئة العمرية (من 30 سنة) و (أكثر من 50 سنة)كانت نسبة كل منهما (14.7%) و(17.6%) على الترتيب، بتكرار (5) و(6) مما يؤكد لنا أن المؤسسة تعتمد بشكل أقل على هاته الفئات العمرية.

ويمكن توضيح النسب السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): رسم بياني يوضح النسبة المئوية لمتغير العمر لعينة الدراسة



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS statistiques V22 وبرنامج Excel.

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي وفقا للنسب التي يحددها الجدول التالي:

الجدول(12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

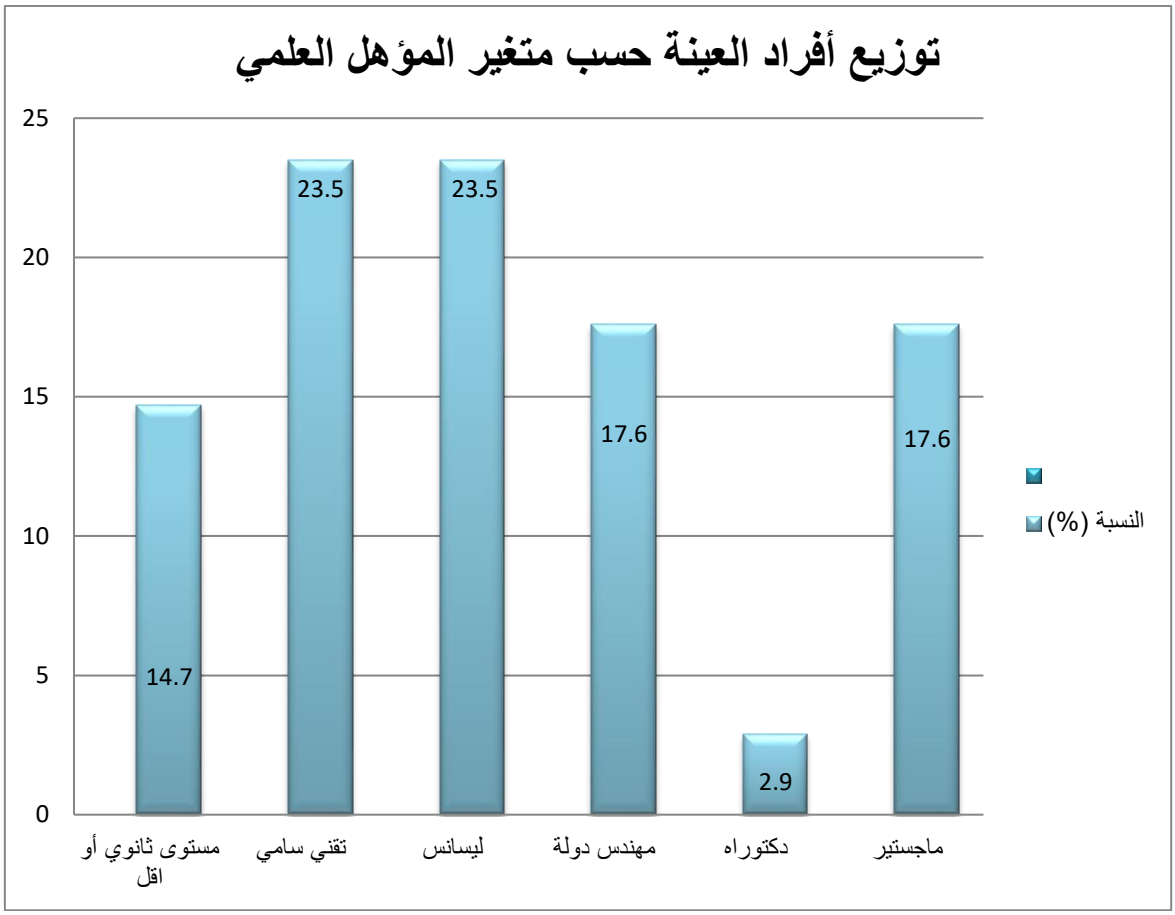
المتغير	البيان	التكرار	النسبة (%)
المؤهل العلمي	مستوى ثانوي أو اقل	5	**14.7**
	تقني سامي	8	**23.5**
	ليسانس	8	**23.5**
	مهندس دولة	6	**17.6**
	دكتوراه	1	**2.9**
	ماجستير	6	**17.6**
	أخرى	0	**00**
	المجموع	34	**100 %**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS statistiques V22.

لاحظنا من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن المستويين ليسانس وتقني سامي تحصلا على أكبر نسبة مئوية المقدرة ب: 23.5% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستقطب الأفراد ذوي الكفاءات والشهادات العلمية العليا القادرة على مسايرة التطورات التكنولوجية ومواكبة تغيرات المحيط والقيام بالمهام الموكلة إليهم على نحو يحقق التميز والنجاح، كما تحصلت كل من تخصصات مهندس دولة، ماجستير على نفس التكرار على التوالي المقدر ب:6، وبنسبة 17.6%، أما مستوى ثانوي أو أقل فقد تحصلوا على نسبة 14.7% بتكرار: 5، ثم دكتوراه بنسبة 2.9 %.

ويمكن توضيح النسب السابقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09): رسم بياني يوضح النسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي لعينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS statistiques V22 وبرنامج Excel.

رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية وفقا للنسب التي يحددها الجدول التالي:

الجدول رقم(13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

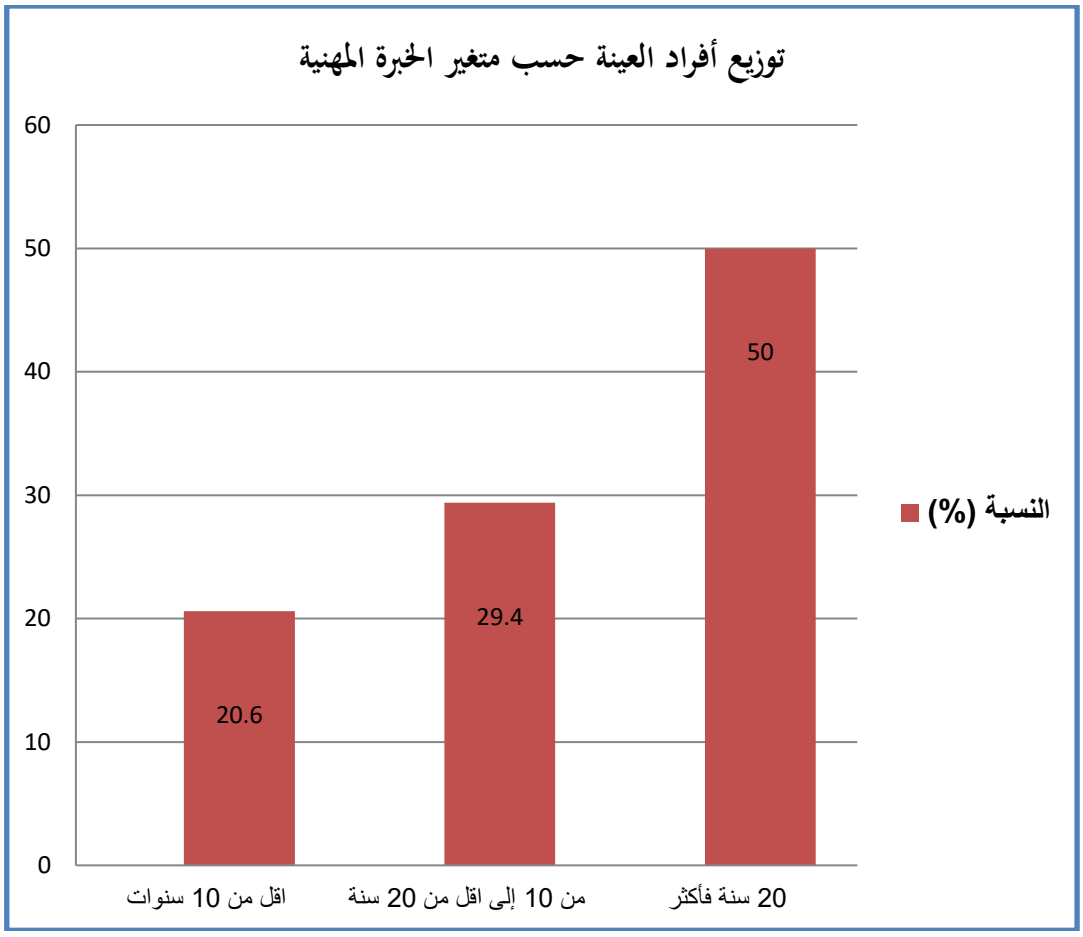
المتغير	البيان	التكرار	النسبة (%)
الخبرة المهنية	اقل من 10 سنوات	7	**20.6**
	من 10 إلى اقل من 20 سنة	10	**29.4**
	20 سنة فأكثر	17	**50.0**
	المجموع	34	**100**(%)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS statistiques V22.

أظهرت النتائج المتحصل عليها فيما يخص متغير الخبرة المهنية لأفراد الدراسة بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الفئة العمرية (20سنة فأكثر) بشكل كبير، إذ بلغ مجموع تكرارهم (17) بنسبة مئوية تقدر ب:(50%) وهي نسبة معتبرة، والفئة (من 10 إلى اقل من 20 سنة) بتكرار(10)، وبنسبة (29.4%) في حين يمثل الأفراد ذوي الخبرة (اقل من 10 سنوات) ما نسبته (20.6%) بتكرار قدره (7).

ويمكن توضيح النسب السابقة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(10): رسم بياني يوضح النسبة المئوية لمتغير الخبرة المهنية لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS statistiques V22 وبرنامج Excel.

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي.

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي وفقا للنسب التي يحددها الجدول التالي:

الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي.

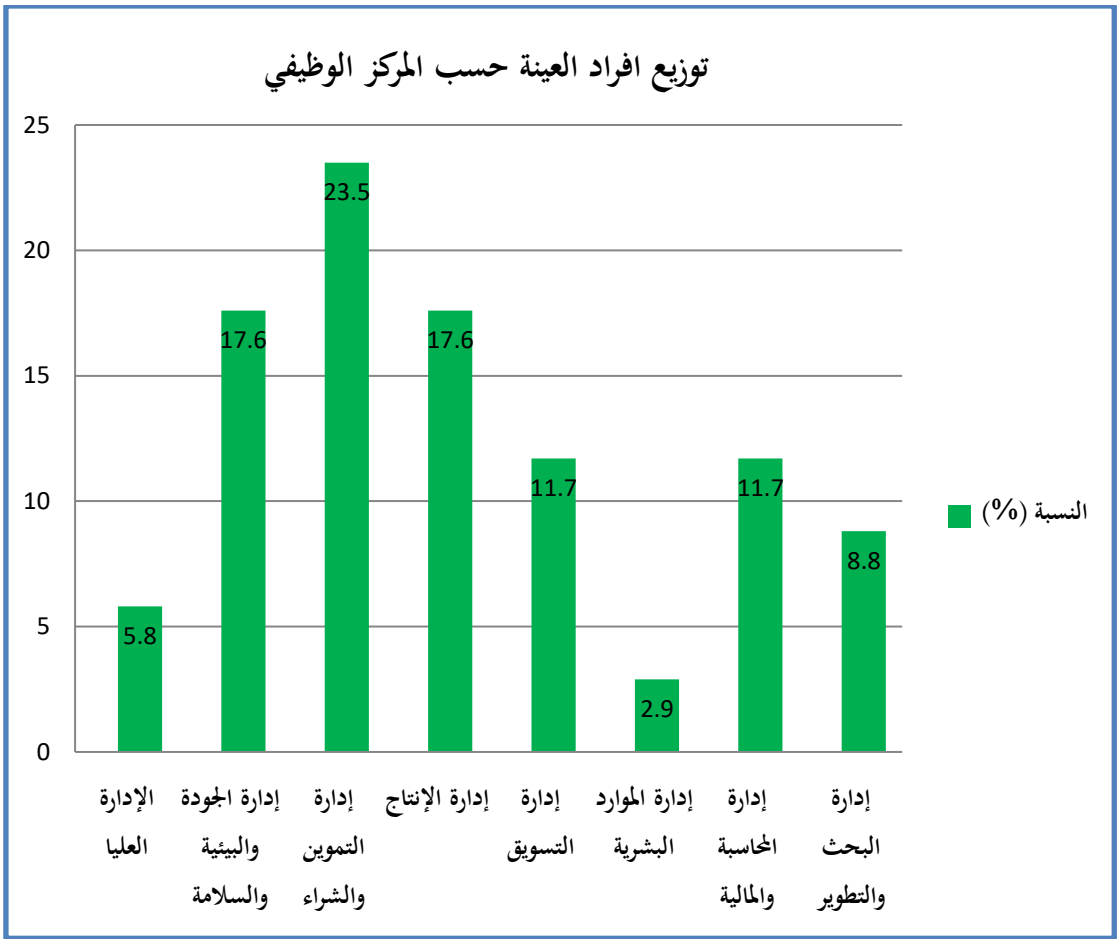
المتغير	البيان	التكرار	النسبة (%)
المركز الوظيفي	الإدارة العليا	2	**5.8**
	إدارة الجودة والبيئية والسلامة	6	**17.6**
	إدارة التموين والشراء	8	**23.5**
	إدارة الإنتاج	6	**17.6**
	إدارة التسويق	4	**11.7**
	إدارة الموارد البشرية	1	**2.9**
	إدارة المحاسبة والمالية	4	**11.7**
	إدارة البحث والتطوير	3	**8.8**
	المجموع	34	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS statistiques V22.

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت في إدارة التموين والشراء حيث قدرت بـ: (23.5%) وهذا راجع إلى أهمية هذه الإدارة في المؤسسة قيد الدراسة، في حين تحصلت إدارة الإنتاج وإدارة الجودة والبيئة والسلامة المهنية على نسبة (17.6%)، تليها إدارة المحاسبة والمالية، وإدارة التسويق بنسب متساوية تقدر ب (11.7%) ثم إدارتي البحث والتطوير والإدارة العليا على التوالي بنسبة (8.8%) و(5.8%) لكل منهما، ثم إدارة الموارد البشرية بأقل نسبة والتي قدرت ب:(2.9%).

ويمكن توضيح النسب السابقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(11): رسم بياني يوضح النسبة المئوية لمتغير المركز الوظيفي لعينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS statistiques V22 وبرنامج Excel.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول مجالات الدراسة.

لمعرفة مدى استجابة العينة محل الدراسة حول النظام الإداري المدمج وتعزيز الأداء المستدام في المؤسسة، ومقارنة المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة مع المتوسط الفرضي لسلم ليكارت المقدر بـ: (3) تم حسابه وفق المعادلة التالية: المتوسط الفرضي = مجموع الدرجات / عدد الدرجات. كما أنه تم تقسيم الفئات إلى خمس فئات كل فئة طولها (0,8).

أولا– تحليل إجابات أفراد العينة حول النظام الإداري المدمج (للجودة، والبيئة والسلامة المهنية):

1– سياسة النظام الإداري المدمج (للجودة، والبيئة والسلامة المهنية):

الجدول رقم(15): يوضح مستوى تبني سياسة النظام الإداري المدمج (للجودة، والبيئة والسلامة المهنية) في المؤسسة قيد الدراسة.

رقم العبارة	ترميز العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	**A_1**	4,147	0,857	01	**مرتفعة**
02	**A_2**	3,058	1,099	03	**متوسطة**
03	**A_3**	2,823	1,113	04	**متوسطة**
04	**A-4**	3,882	1,037	02	**مرتفعة**
سياسة النظام الإداري المدمج		3,477	1,026	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS statistiques V22.

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن قيمة الوسط المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة حول سياسة النظام الإداري المدمج قد بلغت (3,477) وهي درجة استجابة قوية وأكبر من المتوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري عام قدره (1,026)، وأن كل المتوسطات الحسابية لعباراته أكبر من المتوسط الفرضي لسلم ليكارت المقدر بـ:(3) وبدرجة إجابة مرتفعة وهذا يدل على أن الاستجابة قوية، وأن هناك اتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول سياسة النظام المدمج.

كما نلاحظ أيضا أن أبرز العبارات التي ساهمت في تبني سياسة النظام الإداري المدمج هي العبارة A-1 وA_4 (تحدد وتوضح الإدارة العليا سياسة نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) للمؤسسة) و(سياسة نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) للمؤسسة موثقة ومعلنة لدى جميع العاملين)، وذلك بوسط حسابي قدر بـ: (4,14) و(3,88) على التوالي أما العبارة A_3 (تتعامل الشركة مع موردين يهتمون بتقديم مواد أولية صديقة للبيئة تتوافق وسياسة النظام الإداري المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) للمؤسسة مع القوانين والتشريعات السائدة). هي أقل الفقرات مساهمة في تبني سياسة النظام الإداري المدمج بمتوسط حسابي قدره (2,82) وانحراف معياري بلغ: (1,11).

2- تخطيط النظام الإداري المدمج:

الجدول رقم(16): يوضح مستوى تبني تخطيط النظام الإداري المدمج في المؤسسة قيد الدراسة

رقم العبارة	ترميز العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	**B_1**	4,147	0,857	02	**مرتفعة**
02	**B_2**	4,147	0,857	01	**مرتفعة**
03	**B_3**	3,176	1,192	03	**متوسطة**
04	**B-4**	2,941	0,919	04	**متوسطة**
تخطيط النظام الإداري المدمج		3,60275	0,956	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS statistiques V22.

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن المستوى العام لشدة الاستجابة قوي بوسط حسابي مرجح (3.60) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري عام قدره (0,95). وأن كل المتوسطات الحسابية لعباراته أكبر من المتوسط الفرضي لسلم ليكارت المقدر بـ:(3) وبدرجة إجابة مرتفعة، ماعدا العبارتين B-3 وB-4 وهذا ما يدل على أن الاستجابة قوية، وأيضا وجود اتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تخطيط النظام الإداري المدمج.

كما نلاحظ أيضا أن أبرز العبارات التي ساهمت في تبني تخطيط النظام الإداري المدمج هي العبارة B-1 وB_2 (تحدد المؤسسة جوانب النظام الإداري المدمج الخاصة بالجودة والبيئة والسلامة المهنية) و(تسعى المؤسسة إلى التعرف وتحديد المتطلبات القانونية المتوافقة مع جوانب النظام الإداري المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية).)،

وذلك بنفس الوسط الحسابي المقدر بـ: (4,14) أما العبارة B_4 (تؤسس المؤسسة برنامج لإدارة النظام الإداري المدمج بأسلوب إجرائي يتابع تحقيق الأهداف والغايات المتعلقة بالجودة والبيئة والسلامة المهنية). هي أقل الفقرات مساهمة في تبني تخطيط النظام الإداري المدمج بمتوسط حسابي قدره (2,94) وانحراف معياري بلغ: (0,91).

3- التنفيذ والتشغيل:

الجدول رقم (17): يوضح مستوى تبني التنفيذ والتشغيل في المؤسسة قيد الدراسة.

رقم العبارة	ترميز العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	**C_1**	4,147	0,857	03	**مرتفعة**
02	**C_2**	4,147	0,857	02	**مرتفعة**
03	**C_3**	2,352	0,597	05	**ضعيفة**
04	**C-4**	4,147	0,857	01	**مرتفعة**
05	**C-5**	2,382	0,493	04	**ضعيفة**
التنفيذ والتشغيل		3,435	0,732	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS statistiques V22.

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن المستوى العام لشدة الاستجابة قوي بوسط حسابي مرجح (3,43) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري عام قدره (0.73). وأن معظم المتوسطات الحسابية لعباراته أكبر من المتوسط الفرضي لسلم ليكارت المقدر بـ:(3) وبدرجة إجابة مرتفعة ماعدا العبارتين C_3 وC_5 وهذا يدل على الاستجابة القوية ووجود اتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول التنفيذ والتشغيل.

كما نلاحظ أن من أهم العبارات التي ساعدت في تبني التنفيذ والتشغيل في المؤسسة قيد الدراسة هي C-2 (توفر إدارة المؤسسة الموارد اللازمة لتنفيذ ومراقبة نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية).). بوسط حسابي قدره (4,14) وانحراف معياري (0,85)، أما الفقرة C_5 (تضع المؤسسة إجراءات مناسبة لتحديد الحوادث المحتملة والمواقف الطارئة والاستجابة إليها). هي أقل الفقرات مساهمة في تبني التنفيذ والتشغيل بوسط حسابي قدر بـ:(2.38) وانحراف معياري قدر بـ:(0.49).

4- القياس والتحليل والتحسين:

الجدول رقم (18): يوضح مستوى تبني القياس والتحليل والتحسين في المؤسسة قيد الدراسة.

رقم العبارة	ترميز العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	**D_1**	4,147	0,857	02	**مرتفعة**
02	**D_2**	2,617	0,921	04	**متوسطة**
03	**D_3**	4,205	0,844	01	**مرتفعة جدا**
04	**D-4**	3,176	1,166	03	**متوسطة**
القياس والتحليل والتحسين		3,536	0,947	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS statistiques V22.

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن المستوى العام لشدة الاستجابة قوي بوسط حسابي مرجح (3,53) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري عام قدره (0,947). وأن معظم المتوسطات الحسابية لعباراته أكبر من المتوسط الفرضي لسلم ليكارت المقدر بـ:(3) وبدرجة إجابة مرتفعة ما عدا العبارتين D_2 وD_4 وهذا يدل على الاستجابة القوية ووجود اتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول القياس والتحليل والتحسين.

كما نلاحظ أن من أهم العبارات التي ساعدت في تبني القياس والتحليل والتحسين في المؤسسة قيد الدراسة هي العبارة D_1 (تضع المؤسسة إجراءات لمراقبة وقياس الخصائص الرئيسية للعمليات والأنشطة ذات التأثير على الجودة والبيئة والسلامة المهنية وبأوقات زمنية محددة). بوسط حسابي قدره (4,14) وانحراف معياري (0,85)، أما الفقرة D_2 (تعتمد المؤسسة لوحات قيادة خاصة بالنظام المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) من أجل متابعة وقياس مستوى الجوانب البيئية ومدى تحقيق الأهداف المتعلقة بالجودة والسلامة المهنية) هي أقل الفقرات مساهمة في تبني القياس والتحليل والتحسين بوسط حسابي قدر بـ:(2,61) وانحراف معياري قدر بـ: (0,92).

5- مراجعة الإدارة:

الجدول رقم (19): يوضح مستوى تبني مراجعة الإدارة في المؤسسة قيد الدراسة.

رقم العبارة	ترميز العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	**E_1**	3,500	1,107	02	**مرتفعة**
02	**E_2**	2,588	0,743	03	**ضعيفة**
03	**E_3**	4,235	0,818	01	**مرتفعة**
مراجعة الإدارة		3,441	0,889	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS statistiques V22.

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن المستوى العام لشدة الاستجابة قوي بوسط حسابي مرجح (3,44) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري عام قدره (0,88). وأن معظم المتوسطات الحسابية لعباراته أكبر من المتوسط الفرضي لسلم ليكارت المقدر بـ:(3) وباتجاه إجابات موافق وهذا يدل على الاستجابة القوية ووجود اتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مراجعة الإدارة.

كما نلاحظ أن من أهم العبارات التي ساعدت في تبني مراجعة الإدارة في المؤسسة قيد الدراسة E_3 التي تنص على (تساعد تقارير مراجعة الإدارة المؤسسة على تحديد المعالجات اللازمة وإجراء التعديلات في الأهداف المتعلقة بالجودة والأهداف البيئية، بالإضافة إلى أهداف الصحة والسلامة المهنية). بوسط حسابي قدره (4,23) وانحراف معياري (0,81)، أما الفقرة E-2 (توثق المؤسسة مراجعة نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) وتقوم بحفظ سجلاتها) هي أقل الفقرات مساهمة في تبني مراجعة الإدارة بوسط حسابي قدر بـ:(2,58) وانحراف معياري قدر بـ: (0,74).

6- مدى استجابة العينة للنظام الإداري المدمج:

جدول رقم (20): مدى استجابة العينة للنظام الإداري المدمج.

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Tالمحسوبة	Tالجدولية	Sig درجة المعنوية
المتغير المستقل: النظام الإداري المدمج	3,494	0,396	7,259	1,691	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج.IBM SPSS statistiques V22

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T المحسوبة (7.259) أكبر من قيمة T الجدولية المقدرة ب:(1.691) هذا بالإضافة إلى درجة معنوية المحسوبة sig (0,000) أصغر من قيمة درجة المعنوية (0.05).وبالتالي، **نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود تصور واضح حول تطبيق النظام الإداري المدمج في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.**

المطلب الثالث: تحليل مدى استجابة العينة الأداء المستدام

أولا: الأداء الاقتصادي

جدول رقم (21): مدى استجابة العينة لمحور الأداء الاقتصادي

رقم العبارة	ترميز العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	**F_1**	4,235	0,818	01	**مرتفعة جدا**
02	**F_2**	2,705	0,905	10	**متوسطة**
03	**F_3**	3,558	1,259	06	**مرتفعة**
04	**F_4**	4,147	0,857	02	**مرتفعة**
05	**F_5**	3,058	1,099	08	**متوسطة**
06	**F_6**	2,823	1,113	09	**ضعيفة**
07	**F_7**	3,882	1,037	05	**مرتفعة**
08	**F_8**	4,147	0,857	03	**مرتفعة**
09	**F_9**	4,147	0,857	04	**مرتفعة**
10	**F_10**	3,176	1,192	07	**مرتفعة**
المتغير: الأداء الاقتصادي		3,587	0.999	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج.IBM SPSS statistiques V22

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن المستوى العام لشدة الاستجابة قوي بوسط حسابي مرجح (3,587) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري عام قدره (0.999). وأن معظم المتوسطات الحسابية لعباراته أكبر من المتوسط الفرضي لسلم ليكارت المقدر بـ:(3) وبدرجة إجابة مرتفعة وهذا ما يدل على الاستجابة القوية، بالإضافة إلى وجود اتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الاقتصادي.

كما نلاحظ أن من أهم العبارات التي ساعدت في تبني الأداء الاقتصادي في المؤسسة قيد الدراسة هي F-1 (تساهم المؤسسة في تعزيز الإقتصاد الوطني وخلق قيمة مضافة). بوسط حسابي قدره (4,23) وانحراف معياري (0,81)، أما الفقرة F-2 (تحرص المؤسسة على تحقيق أهداف الأطراف ذات المصلحة) هي أقل الفقرات مساهمة في تبني الأداء الإقتصادي بوسط حسابي قدر بـ: (2,70) وانحراف معياري قدر بـ: (0,85).

ثانيا: الأداء الاجتماعي

جدول رقم(22): مدى استجابة أفراد العينة لمحور الأداء الإجتماعي

رقم العبارة	ترميز العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	G_1	2,941	0,919	07	متوسطة
02	G_2	4,147	0,857	06	مرتفعة
03	G_3	4,147	0,857	05	مرتفعة
04	G_4	2,352	0,597	11	ضعيفة
05	G_5	4,147	0,857	03	مرتفعة
06	G_6	2,382	0,493	09	ضعيفة
07	G_7	4,147	0,857	02	مرتفعة
08	G_8	2,617	0,921	09	متوسطة
09	G_9	4,205	0,844	01	مرتفعة جدا
10	G_10	2,941	0,982	08	متوسطة
11	G_11	2,382	1,231	10	ضعيفة
المتغير: الأداء الاجتماعي		3.309	0,855	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج.IBM SPSS statistiques V22

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن المستوى العام لشدة الاستجابة قوي بوسط حسابي مرجح (3.30) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري عام قدره (0,85). وأن معظم المتوسطات الحسابية لعباراته أكبر من المتوسط الفرضي لسلم ليكارت المقدر بـ:(3) وبدرجة إجابة مرتفعة وهذا يدل على الاستجابة القوية، وكذا وجود اتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الاجتماعي.

كما نلاحظ أن من أهم العبارات التي ساعدت في تبني الأداء الاجتماعي في المؤسسة قيد الدراسة هي G-9 (تسعى إدارة الشركة إلى تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين). بوسط حسابي قدره (4,20) وانحراف معياري (0,84)، أما الفقرة G-11 (تعتمد المؤسسة على نظام داخلي للتعويض عن الضرر بما يتوافق مع طبيعة الحوادث) هي أقل الفقرات مساهمة في تبني الأداء الإجتماعي بوسط حسابي قدر بـ:(2.38) وانحراف معياري قدر بـ: (1,23).

ثالثا: الأداء البيئي:

جدول رقم (23): مدى استجابة العينة لمحور الأداء البيئي

رقم العبارة	ترميز العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	H_1	3,764	1,207	04	**مرتفعة**
02	H_2	4,205	0,844	12	**مرتفعة جدا**
03	H_3	4,205	0,844	01	**مرتفعة جدا**
04	H_4	3,441	1,235	09	**مرتفعة**
05	H_5	3,029	1,058	11	**متوسطة**
06	H_6	3,235	1,349	10	**متوسطة**
07	H_7	3,735	1,081	05	**مرتفعة**
08	H_8	3,588	1,157	06	**مرتفعة**
09	H_9	3,794	1,174	03	**مرتفعة**
10	H_10	3,441	1,210	07	**مرتفعة**
11	H_11	3,441	1,050	08	**مرتفعة**
12	H_12	3,970	0,999	02	**مرتفعة**
المتغير:الأداء البيئي		3,373	1.135	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامجIBM SPSS statistiques V22

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن المستوى العام لشدة الاستجابة قوي بوسط حسابي مرجح (3,37) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري عام قدره (1.13). وأن معظم المتوسطات الحسابية لعباراته أكبر من المتوسط الفرضي لسلم ليكارت المقدر بـ:(3) وبدرجة إجابة مرتفعة وهذا يدل على أن الاستجابة قوية ووجود اتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء البيئي.

كما نلاحظ أن من أهم العبارات التي ساعدت في تبني الأداء البيئي في المؤسسة قيد الدراسة هي H_3 (تحرص المؤسسة دائما على تقليل مستويات التلوث بمختلف أشكاله بما يتوافق مع القوانين والتشريعات البيئية المحلية أو الدولية). بوسط حسابي قدره (4,20) وانحراف معياري (1,20)، أما الفقرة H-5 (ضمن استهلاكها للطاقة الكهربائية، تعتمد المؤسسة على الطاقة الشمسية في تشغيل جميع أو جزء من عملياتها (أنشطتها) أو ما

ارتبط بذلك) هي أقل الفقرات مساهمة في تبني الأداء البيئي بوسط حسابي قدر بـ:(3,02) وانحراف معياري قدر بـ: (1,05).

❖ **مدى استجابة العينة للأداء المستدام.**

جدول رقم (24): مدى استجابة العينة للأداء المستدام.

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Sig درجة المعنوية
المتغير التابع: الأداء المستدام	3,519	0,298	10,134	1.691	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج **IBM SPSS Statistiques V22.**

من الجدول أعلاه نلاحظ أن T المحسوبة (10,134) أكبر من قيمة T الجدولية المقدرة ب:(1.691) هذا بالإضافة إلى درجة المعنوية المحسوبة sig (0,000) أصغر من قيمة درجة المعنوية (0.05). وبالتالي، **نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود تصور واضح حول الأداء المستدام في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.**

المطلب الثالث: تحليل نتائج علاقات الإرتباط

أولا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل متطلب من متطلبات النظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

1– تحديد علاقة الإرتباط بين سياسة النظام الإداري المدمج والأداء المستدام:

– H0: عدم وجود علاقة إرتباط معنوية بين سياسة النظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

– H1: وجود علاقة إرتباط معنوية بين سياسة النظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

الجدول رقم(25) :يوضح نتائج علاقة الإرتباط بين سياسة النظام الإداري المدمج والأداء المستدام.

		المتغير: سياسة النظام الإداري المدمج
المتغير التابع: الأداء المستدام	معامل بيرسون Corrélation De Pearson	**0,734**
	مستوى الدلالة Sig (bilatérale)	**0,000**
	التكرارات N	**34**

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة: 0,05= α

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامجIBM SPSS Statistiques V22.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية بين سياسة النظام الإداري المدمج والأداء المستدام إذ قدر معامل الارتباط بيرسون بـ: (0,734) بالإضافة إلى مستوى الدلالة Sig الناتج (0،000) وهو أقل من درجة المعنوية (0,05). وبالتالي، **نقبل الفرضية H1 التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين سياسة النظام الإداري المدمج والأداء المستدام في المؤسسة قيد الدراسة، ونرفض الفرضية H0.**

2-تحديد علاقة الإرتباط بين تخطيط النظام الإداري المدمج والأداء المستدام:

- H0: عدم وجود عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين تخطيط نظام الإدارة المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

-H1: وجود علاقة ارتباط معنوية بين تخطيط نظام الإدارة المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

الجدول رقم(26): يوضح نتائج علاقة الإرتباط بين تخطيط النظام الإداري المدمج والأداء المستدام.

		المتغير: تخطيط النظام الإداري المدمج
المتغير التابع: الأداء المستدام	معامل بيرسون Corrélation De Pearson	**0,672**
	مستوى الدلالة Sig (bilatérale)	**0.000**
	التكراراتN	**34**

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة: α =0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS Statistiques V22.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية بين تخطيط النظام الإداري المدمج والأداء المستدام إذ قدر معامل الارتباط بيرسون بـ: **(0,672)** بالإضافة إلى مستوى الدلالة Sig الناتج (0،000) وهو أقل من درجة المعنوية (0,05). وبالتالي، **نقبل الفرضية H1 التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين التخطيط والأداء المستدام في المؤسسة قيد الدراسة، ونرفض الفرضية H0.**

3– تحديد علاقة الإرتباط بين التنفيذ والتشغيل للنظام الإداري المدمج والأداء المستدام:

– H0: عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين تنفيذ وتشغيل النظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

– H1: وجود علاقة ارتباط معنوية بين تنفيذ وتشغيل النظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

الجدول رقم(27): يوضح نتائج علاقة الارتباط بين التنفيذ والتشغيل النظام الإداري المدمج والأداء المستدام.

		المتغير: تنفيذ وتشغيل النظام الإداري المدمج
المتغير التابع: الأداء المستدام	معامل بيرسون Corrélation De Pearson	**0,786**
	مستوى الدلالة Sig (bilatérale)	**0.000**
	التكرارات N	**34**

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة: α =0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS Statistiques V22.

يشير الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين تنفيذ وتشغيل النظام الإداريا لمدمج والأداء المستدام، إذ بلغ معامل الارتباط (Pearson) بينهما (0,786) عند مستوى دلالة Sig الناتج 0،000 وهي أقل من درجة المعنوية (0.05). وبالتالي، **نقبل الفرضية الفرعية H1 التي تنص على وجود علاقة إرتباط معنوية بين تنفيذ وتشغيل النظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة قيد الدراسة ونرفض الفرضية H0**.

4– تحديد علاقة الارتباط بين قياس وتحليل وتحسين النظام الإداري المدمج والأداء المستدام:

- H0: عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين قياس وتحليل وتحسين النظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

- H1: وجود علاقة ارتباط معنوية بين قياس وتحليل وتحسين النظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى قيد الدراسة.

الجدول رقم(28): يوضح نتائج علاقة الارتباط بين قياس وتحليل وتحسين النظام الإداري المدمج والأداء المستدام.

		المتطلب الرابع: قياس وتحليل وتحسين النظام الإداري المدمج
المتغير التابع: الأداء المستدام	معامل بيرسون Corrélation De Pearson	**0,757**
	مستوى الدلالة Sig (bilatérale)	**0.000**
	التكرارات N	**34**

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة:0,05= α

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS Statistiques V22.

يشير الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القياس والتحليل والتحسين للنظام الإداري المدمج والأداء المستدام، إذ بلغ معامل الارتباط (Pearson) بينهما (**0,757**) عند مستوى دلالة Sig الناتج 0،000 وهي أقل من درجة المعنوية (0.05). وبالتالي، **نقبل الفرضية الفرعية H1 التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القياس والتحليل والتحسين للنظام الإداري المدمج على مستوى المؤسسة قيد الدراسة ونرفض الفرضية H0.**

5– تحديد علاقة الارتباط بين مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المدمج والأداء المستدام:

– H0: عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

– H1: وجود علاقة ارتباط معنوية بين مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

الجدول رقم(29): يوضح نتائج علاقة الارتباط بين مراجعة الإدارة للنظام الإداري المدمج والأداء المستدام.

		المتطلب الخامس: مراجعة الإدارة للنظام الإداري المدمج
المتغير التابع: الأداء المستدام	معامل بيرسون Corrélation De Pearson	**0,164**
	مستوى الدلالة Sig (bilatérale)	**0,353**
	التكرارات N	**34**

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة: $\alpha = 0,05$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS Statistiques V22.

يشير الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين مراجعة الإدارة للنظام الإداري المدمج والأداء المستدام، إذ بلغ معامل الارتباط (Pearson) بينهما **(0,164)** عند مستوى دلالة Sig الناتج **0,353** وهي أكبر من درجة المعنوية (0.05).وبالتالي، **نرفض الفرضية الفرعية H1 ونقبل الفرضية H0 التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين مراجعة الإدارة للنظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.**

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة إرتباط معنوية بين متطلبات النظام الإداري المدمج مجمعة والأداء المستدام.

1– تحديد علاقة الإرتباط بين متطلبات النظام الإداري المدمج مجمعة والأداء المستدام.

– H0: عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات النظام الإداري المدمج مجمعة والأداء المستدام على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

– H1 : وجود علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات النظام الإداري المدمج مجمعة والأداء المستدام على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

الجدول رقم(30): يوضح نتائج علاقة الارتباط بين متطلبات النظام الإداري المدمج مجمعة والأداء المستدام.

		المتغير المستقل: النظام الإداري المدمج
المتغير التابع: الأداء المستدام	معامل بيرسون Corrélation De Pearson	**0,843**
	مستوى الدلالة Sig (bilatérale)	**0.000**
	التكرارات N	**34**

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة:0,05= α

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS Statistiques V22.

يشير الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين النظام الإداري المدمج والأداء المستدام، إذ بلغ معامل الارتباط (Pearson) بينهما (0,843) عند مستوى دلالة Sig الناتج 0.000 وهي أقل من درجة المعنوية (0.05). وبالتالي، **نقبل الفرضية الفرعية H1 التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات النظام الإداري المدمج على مستوى المؤسسة قيد الدراسة ونرفض الفرضية H0.**

المطلب الرابع: تحليل نتائج علاقات التأثير

أولا: إختبار الفرضية الخامسة: هناك تأثير معنوي بين كل متطلب من متطلبات النظام الإداري المدمج مجمعة والأداء المستدام.

1– تحديد علاقة التأثير بين سياسة النظام الإداري المدمج والأداء المستدام:

– H0: عدم وجود تأثير معنوي بين سياسة النظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة المعنية بالدراسة.

– H1: وجود تأثير معنوي بين سياسة النظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة المعنية بالدراسة.

الجدول رقم(31): يوضح نتائج تأثير السياسة على الأداء المستدام.

المتغير: سياسة النظام الإداري المدمج							
المتغير التابع: الأداء المستدام	**معامل الارتباط R**	**معامل التحديد R^2**	**قيمة التباين F**		**قيمة T**		**مستوى المعنوية α**	**مستوى الدلالة Sig**
			المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية		
	0,734	0,539	37,388	2,449	11,102	1,691	0,05	0,000
دالة الانحدار	**Y=2,282+0,356X**							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج IBM SPSS Statistiques V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي بين سياسة النظام الإداري المدمج باعتباره متغير مستقل على الأداء المستدام (المتغير التابع)، إذ بلغت قيمة التباين (F) المحسوبة (37,388) أما قيمتها الجدولية فقد بلغت(2,449)، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (11,102) أكبر من الجدولية البالغة (1 ,691)، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد (R^2) الذي بلغت قيمته (0,539) وهذا يعني أن النسبة (53.9%) من الاختلافات المفسرة للأداء المستدام تعود إلى سياسة النظام الإداري المدمج، ويعود الباقي (46.1%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن حصرها، أما بالنسبة لمعادلة الانحدار الواردة في شكل Y=2,282+0,356X تفسر أن كل زيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بسياسة النظام الإداري المدمج سوف تؤدي إلى الزيادة بقيمة (0.356) للأداء المستدام، وقيمة مستوى المعنوية الناتجة Sig قدرت ب:(0,000) وهي أقل من درجة المعنوية α المقدرة ب:(0,05). **وبالتالي، نقبل الفرضية الفرعية H1 التي تنص على وجود تأثير معنوي بين سياسة النظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.**

2– تحديد علاقة التأثير بين تخطيط النظام الإداري المدمج والأداء المستدام :

– H0: عدم وجود تأثير معنوي بين تخطيط النظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة المعنية بالدراسة.

– H1: وجود تأثير معنوي بين تخطيط النظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة المعنية بالدراسة.

الجدول رقم(32):يوضح نتائج تأثير تخطيط النظام الإداري المدمج على الأداء المستدام.

المتغير: تخطيط النظام الإداري المدمج							
المتغير التابع: الأداء المستدام	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة التباين F		قيمة T		مستوى المعنوية α	مستوى الدلالة Sig
			المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية		
	0,672	0,452	26,388	2.449	9,094	1,691	**0,05**	0,000
دالة الانحدار	**Y=2,259+0,350X**							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج **IBM SPSS Statistiques V22**.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي بين تخطيط النظام الإداري المدمج باعتباره متغير مستقل على الأداء المستدام باعتباره متغيرا تابعا، إذ بلغت قيمة التباين**(F)** المحسوبة (26,388) وهي أكبر من الجدولية البالغة قيمتها **(**2.449**)**، وقيمة **(T)** المحسوبة البالغة (9,094) وهي أكبر من الجدولية البالغة **(**1,671**)**، وهذا بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد **(R^2)** الذي بلغت قيمته (0,452) وهذا يعني أن (45.2**%**) من الاختلافات المفسرة للأداء المستدام تعود إلى تخطيط النظام الإداري المدمج، ويعود الباقي المقدر ب:(**54.8%**) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن حصرها، أما بالنسبة لمعادلة الانحدار الواردة في شكل **Y=2,259+0,350X** تفسر أن كل زيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتخطيط النظام الإداري المدمج سوف تؤدي إلى زيادة ما قيمته **(0.350)** للأداء المستدام، وقيمة مستوى المعنوية الناتجة Sig قدرت ب:(0,000) وهي أقل من درجة المعنوية (0,05)=α. وبالتالي، **نقبل الفرضية الفرعية H1 التي تنص على وجود تأثير معنوي بين تخطيط النظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.**

3– تحديد علاقة التأثير بين التنفيذ والتشغيل للنظام الإداري المدمج والأداء المستدام:

– H0: عدم وجود تأثير معنوي بين التنفيذ والتشغيل لنظام الإدارة المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة المعنية بالدراسة.

– H1: وجود تأثير معنوي بين التنفيذ والتشغيل لنظام الإدارة المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة المعنية بالدراسة.

الجدول رقم(33): يوضح نتائج تأثير التنفيذ والتشغيل للنظام الإداري المدمج على الأداء المستدام.

المتغير: التنفيذ والتشغيل للنظام الإداري المدمج							
المتغير التابع: الأداء المستدام	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة التباين F		قيمة T		مستوى المعنوية α	مستوى الدلالة Sig
			المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية		
	0,786	0,618	51,727	2,449	8,720	1 ,691	**0,05**	0,000
دالة الانحدار	**Y=1,938+0,460X**							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج **IBM SPSS Statistiques V22**.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك تأثير معنوي بين التنفيذ والتشغيل للنظام الإداري المدمج باعتباره متغير مستقل على الأداء المستدام باعتباره المتغير التابع، إذ بلغت قيمة التباين **(F)** المحسوبة (51,727) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,449) وقيمة **(T)** المحسوبة البالغة(8,720) وهي أكبر من الجدولية المقدرة ب:(1 ,691)، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد **(R^2)** الذي بلغت قيمته (0,618) وهذا يعني أن (**61.8%**) من الاختلافات المفسرة للأداء المستدام تعود إلى التنفيذ والتشغيل ، ويعود الباقي (**38.2%**) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن حصرها، أما بالنسبة لمعادلة الانحدار الواردة في شكل **Y=1,938+0,460X** تفسر أن كل زيادة بدرجة واحدة في التنفيذ والتشغيل للنظام الإداري المدمج سوف تؤدي إلى زيادة ما قيمته (0.460) للأداء المستدام، وقيمة مستوى المعنوية الناتجة Sig التي قدرت ب:(0,000) أقل من درجة المعنوية α المقدرة ب: (0,05). وبالتالي، **نقبل الفرضية H1 التي تنص على وجود تأثير معنوي بين التنفيذ والتشغيل للنظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.**

4– تحديد علاقة التأثير بين القياس والتحليل والتحسين للنظام الإداري المدمج والأداء المستدام:

– H0: عدم وجود تأثير معنوي بين القياس والتحليل والتحسين النظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة المعنية بالدراسة.

– H1: وجود تأثير معنوي بين القياس والتحليل والتحسين النظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة المعنية بالدراسة.

الجدول رقم(34): يوضح نتائج تأثير القياس والتحليل والتحسين للنظام الإداري المدمج على الأداء المستدام.

المتغير: بين القياس والتحليل والتحسين للنظام الإداري المدمج							
المتغير التابع: الأداء المستدام	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة التباين F		قيمة T		مستوى المعنوية α	مستوى الدلالة Sig
			المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية		
	0,757	0,573	42,997	2,449	6,747	1 ,691	**0,05**	0,000
دالة الانحدار	**Y=1,792+0,457X**							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج **IBM SPSS Statistiques V22**.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي للقياس والتحليل والتحسين للنظام الإداري المدمج باعتباره متغير مستقل على المتغير التابع (الأداء المستدام)، إذ بلغت قيمة التباين **(F)** المحسوبة (42,997) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (2,449) وقيمة **(T)** المحسوبة البالغة (6,747) وهي أكبر من الجدولية البالغة (1 ,691)، وهذا بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد **(R^2)** الذي بلغت قيمته (0,573) وهذا يعني أن (57.3%) من الاختلافات المفسرة للأداء المستدام تعود إلى القياس والتحليل والتحسين للنظام الإداري المدمج، ويعود الباقي (**42.7%**) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن حصرها، أما بالنسبة لمعادلة الانحدار الواردة في شكل **Y=1,792+0,457X** تفسر أن كل زيادة بدرجة واحدة في التنفيذ والتشغيل للنظام الإداري المدمج سوف يؤدي إلى زيادة ما قيمته (**0.457**) للأداء المستدام، وقيمة مستوى المعنوية الناتجة Sig التي قدرت ب:(0,000) أقل من درجة المعنوية α المقدرة ب:(0,05). وبالتالي، **نقبل الفرضية الفرعية H1 التي تنص على وجود تأثير معنوي بين القياس والتحليل والتحسين للنظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.**

5– تحديد علاقة التأثير بين مراجعة الإدارة للنظام الإداري المدمج والأداء المستدام:

- **H0:** عدم وجود تأثير معنوي بين مراجعة الإدارة للنظام المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة المعنية بالدراسة.

- **H1:** وجود تأثير معنوي بين مراجعة الإدارة للنظام المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة المعنية بالدراسة.

الجدول رقم(35):يوضح نتائج تأثير بين مراجعة الإدارة للنظام الإداري المدمج على الأداء المستدام.

المتغير: مراجعة الإدارة للنظام الإداري المدمج							
المتغير التابع: الأداء المستدام	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة التباين F		قيمة T		مستوى المعنوية α	مستوى الدلالة Sig
			المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية		
	0,164	0,027	0,887	2,449	8,564	1 ,691	**0,05**	0,353
دالة الانحدار	**Y=3,951+ (-0,140)X**							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج **IBM SPSS Statistiques V22**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي بين مراجعة الإدارة للنظام الإداري المدمج باعتباره متغير مستقل على الأداء المستدام باعتباره متغير تابع، إذ بلغت قيمة التباين **(F)** المحسوبة (0,887) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (2,449) وقيمة **(T)** المحسوبة البالغة **(**8,564) وهي اكبر من الجدولية البالغة **(**1 ,691)، وهذا بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد**(R^2)** الذي بلغت قيمته (0,027) وهذا يعني أن (**2.7%**) من الاختلافات المفسرة للأداء المستدام تعود إلى مراجعة الإدارة، ويعود الباقي أي (**97.3%**) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن حصرها، أما بالنسبة لمعادلة الانحدار الواردة في شكل **Y=3,951+(-0,140)X** تفسر أن كل تغيير بدرجة واحدة في مراجعة الإدارة للنظام الإداري المدمج سوف يؤدي إلى تغيير ما قيمته (0.140-) للأداء المستدام، وقيمة مستوى المعنوية الناتجة Sig التي قدرت ب: (0,353) أكبر من درجة المعنوية α المقدرة ب:(0,05). وبالتالي، **نرفض الفرضية H1 ونقبل الفرضية H0 التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي بين مراجعة الإدارة للنظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.**

ثانيا: إختبار الفرضية السادسة: هنالك تأثير معنوي بين متطلبات النظام الإداري المدمج مجمعة والأداء المستدام.

1– تحديد علاقة التأثير بين متطلبات النظام الإداري المدمج مجمعة والأداء المستدام.

– H0: عدم وجود تأثير معنوي بين متطلبات النظام الإداري المدمج مجمعة والأداء المستدام على مستوى المؤسسة المعنية بالدراسة.

– H1: وجود تأثير معنوي بين متطلبات النظام الإداري المدمج مجمعة والأداء المستدام على مستوى المؤسسة المعنية بالدراسة.

الجدول رقم(36): يوضح نتائج تأثير متطلبات النظام الإداري المدمج والأداء المستدام.

المتغير المستقل X : متطلبات نظام الإداري المدمج مجمعة							
المتغير التابع Y: الأداء المستدام	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة التباين F		قيمة T		مستوى المعنوية α	مستوى الدلالة Sig
			المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية		
	0,843	0,710	26,388	2,449	5,163	1 ,691	**0,05**	0,000
دالة الانحدار	**Y=5,163+0,635X**							

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج **IBM SPSS Statistiques V22**.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي لمتطلبات النظام الإداري المدمج مجمعة باعتباره متغير مستقل على الأداء المستدام باعتباره متغيرا تابعا، إذ بلغت قيمة التباين **(F)** المحسوبة (26,388) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة **(**2,449**)** وقيمة **(T)** المحسوبة البالغة (5,163) وهي أكبر من الجدولية البالغة **(**1 ,691**)**، وهذا بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد **(R^2)** الذي بلغت قيمته (0,710) وهذا يعني أن **(71%)** من الاختلافات المفسرة للأداء المستدام تعود إلى متطلبات النظام الإدارة المدمج مجمعة، ويعود الباقي أي (29**%**) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن حصرها، أما بالنسبة لمعادلة الانحدار الواردة في شكل **Y=5,163+0,635X** تفسر أن كل زيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بمتطلبات النظام الإداري المدمج سوف يؤدي إلى زيادة ما قيمته (0,635) بالنسبة للأداء المستدام، وقيمة مستوى المعنوية الناتجة Sig التي قدرت ب:(0,000) أقل من درجة المعنوية α المقدرة ب: (0,05). وبالتالي، **نقبل الفرضية الفرعية H1 التي تنص على وجود تأثير معنوي بين متطلبات النظام الإداري المدمج مجمعة والأداء المستدام على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.**

الخلاصة:

بعد القيام بالدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس معتمدين في ذلك على التوزيع العشوائي للاستبيانات على مجموعة من العاملين، واسترجاع نسبة كبيرة من الاستمارات المقروءة وإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لفرضيات البحث، وبعد تحليل النتائج المتحصل عليها بالاعتماد على برنامج SPSS V22 تم الوصول إلى ما يلي:أن لتبني نظام الإدارة المدمج تأثير على الأداء المستدام.

خاتمة عامة

خلصت الدراسة إلى الإشارة إلى أن التطورات الدائمة والمستمرة التي يشهدها العالم اليوم في جميع المجالات وفي شتى الجوانب قد فرضت على المؤسسات الاقتصادية تحديات كبيرة، وفي الوقت نفسه أتاحت لها فرصا لا حدود لها، هذا ما أجبر المؤسسات اليوم على استخدام أنظمة إدارية حديثة تساعدها في السير على المسار الصحيح الذي يقودها إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

ولعل من أهم هاته الأنظمة التي تساهم في ذلك نجد النظام الإداري المدمج الذي هو عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية التالية: (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية)، والتي تتميز بمتطلبات مشتركة تتمثل في: (السياسة، التخطيط،التنفيذ والتشغيل، القياس والتحليل والتحسين المستمر، مراجعة الإدارة)، فتطبيق هذا النظام بشكل جيد يمنح المؤسسة مزايا عدة في بيئة شديدة التنافس، هذا ما يفسر انتشار مواصفات الجودة وقد اشرنا نحن إلى ISO9001 الذي يتيح للمؤسسة فرصة تحسين أدائها بشكل عام وبشكل خاص أدائها الاقتصادي، من خلال التأكد من جودة منتجاتها وخدماتها، وأيضا التأكد بأن كل ما تنتجه يتوافق ورغبات أصحاب المصالح، يليها نظام إدارة البيئة ISO14001 الذي يساعد المؤسسة على تنفيذ سياستها البيئية وإدارة تفاعلاتها مع البيئة وغيرها، وأخيرا نظام الصحة والسلامة المهنية ISO45001 الذي يسهم بشكل ملحوظ في رفع وتيرة الأداء الاجتماعي داخل المؤسسة من خلال توفير الجو المناسب لعمالها وتوفير لهم بيئة سليمة خالية من الأخطار ما يجعل العمال يتمتعون بصحة بدنية وعقلية واجتماعية تشجعهم على تقديم المزيد .

لقد ارتبطت هذه الدراسة بالبحث عن مدى مساهمة عملية تبني وتطوين النظام الإداري المدمج للجودة والبيئة والسلامة المهنية وكذا تعزيز الأداء المستدام في المؤسسة، حيث يرتكز هذا الأخير على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في (الأداء الاقتصادي، الأداء الإجتماعي والأداء البيئي)، كما أنه يتميز بعدة نماذج من بينها النموذج السوسيو إقتصادي، نموذج SBSC، نموذج Skandal Navigator ونموذج الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وسلسلة مواصفات الأيزو26000. بالإضافة إلى آخر نموذج تم التطرق إليه وهو نموذج الأداء الثلاثي (TBL)، كل هاته النماذج تقوم بقياس الأداء المستدام في المؤسسات وتمس جميع جوانبه، كما اشرنا أيضا إلى ابرز مؤشراته. ولمعرفة ذلك تعمقنا في البحث من خلال تناول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، توصلنا من خلالهم إلى مجموعة من النتائج .

نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها في النقاط التالية:

– النظام الإداري المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) تجميع لعدة أنظمة ناتجة عن توطين معايير ISO في المؤسسة.

– اجتمعت الدراسات على تقسيم الأداء المستدام إلى ثلاثة أبعاد أساسية المتمثلة في (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي).

– اتضح أن هناك تصور حول تطبيق النظام الإداري المدمج لدى أفراد العينة في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة – سوق أهراس– قيد الدراسة، وهذا ما أظهرته المتوسطات الحسابية التي كانت معظمها ضمن مجال الموافقة أي بدرجة مرتفعة وكذلك ما توجته الاختبارات T.

– هناك استجابة مؤيدة بشدة حول الأداء المستدام لدى العينة المدروسة بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس، وهذا ما أظهرته المتوسطات الحسابية التي كانت معظمها ضمن مجال الموافقة أي بدرجة مرتفعة وكذلك ما توجته الاختبارات T.

– وجود علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات النظام الإداري المدمج مجتمعة والأداء المستدام على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

– وجود علاقة ارتباط معنوية بين متطلب السياسة للنظام الإدارة المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

– وجود علاقة ارتباط بين متطلب التخطيط للنظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

– وجود علاقة ارتباط معنوية بين التنفيذ والتشغيل للنظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

– وجود علاقة ارتباط معنوية بين القياس والتحليل والتحسين للنظام الإداري على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

– عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين مراجعة الإدارة للنظام الإدارة المدمج والأداء المستدام للنظام الإداري على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

– وجود تأثير معنوي بين السياسة للنظام الإدارة المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

– وجود تأثير معنوي بين التخطيط للنظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

– وجود تأثير معنوي بين التنفيذ والتشغيل للنظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

– وجود تأثير معنوي بين القياس والتحليل والتحسين للنظام الإدارة المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

– عدم وجود تأثير معنوي بين مراجعة الإدارة للنظام الإدارة المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

– وجود تأثير معنوي بين متطلبات نظام الإدارة المدمج مجمعة والأداء المستدام على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

التوصيات:

على ضوء النتائج المستنتجة من دراستنا، ارتأينا تقديم مجموعة من التوصيات للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة فيما يخص تفعيل تطبيق النظام الإداري المدمج للوصول إلى أعلى مستوى ممكن لاستدامة الأداء على المدى البعيد، وتتمثل هاته الاقتراحات في:

– على المؤسسة تسريع الحصول شهادة الإيزو للبيئة 14001 والسلامة المهنية 45001 من اجل إكمال تطبيق النظام المدمج.

– على المؤسسة وضع إجراءات مناسبة لتحديد الحوادث المحتملة والمواقف الطارئة والاستجابة إليها.

– ضرورة اعتماد المؤسسة لوحات قيادة خاصة بالنظام المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) من أجل متابعة وقياس مستوى الجوانب البيئية ومدى تحقيق الأهداف المتعلقة بالجودة والسلامة المهنية.

– يجب على المؤسسة توثيق مراجعة نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) والقيام بحفظ سجلاتها.

– على المؤسسة الاهتمام بمتطلب مراجعة الإدارة وإعطائه حقه مثله مثل باقي المتطلبات الأخرى.

– ضرورة تبني المؤسسة موضوع الصحة والسلامة المهنية، وتطبيقه .

– توفير الدعم اللازم بكل أنواعه لتطبيق النظام الإداري المدمج وكذا تعزيز الأداء المستدام بالمؤسسة مع ضرورة عدم استعجال الوصول إلى نتائج التطبيق.

– يجب على المؤسسة العمل على تدوير النفايات المضرة بالبيئة الخاصة بها أو توكل المهمة لأحد المؤسسات المتخصصة(مثل تدوير مياه الصرف الصحي أو إعادة تدوير الزيوت...).

– ضرورة دعم أنشطة البحث والتطوير، وإنشاء قسم خاص به، وكذا تخصيص الموارد اللازمة للسير الحسن له، خاصة في ظل تحديات عصر السرعة والتكنولوجيا واقتصاد المعرفة.

– العمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة، ما يضمن لها ولاء عمالها من خلال إحساسهم بالانتماء إليها.

– عمل دورات تدريبية وتكوينية لعمالها من فترة لأخرى، لمواكبة كل تطور جديد.

– زيادة الاستثمارات في مجال حماية البيئة.

– ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن، والإسراع في معالجتها.

– الاستغلال العقلاني والأمثل للموارد المتاحة أمام المؤسسة.

– على المؤسسة كذلك وضع أهداف ضمن مخططاتها من أجل توطين وتبني نظام إدارة الطاقة الايزو 50001 لما له من فوائد معتبرة وخاصة ما تعلق بتخفيض التكلفة المتعلقة بموارد الطاقة.

آفاق الدراسة:

تعد نهاية أي بحث فرصة لبداية بحث آخر، فلقد حاولنا في هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية المطروحة حسب ما تم التوصل إليه ن معلومات ومعطيات قدر الإمكان، فلذا لا يمكن اعتبار هذه الدراسة كاملة وشاملة لكل جوانب الموضوع وأبعاده، لأنه تبقى بعض النقاط تستدعي فتح أبواب وآفاق علمية جديدة، لذا يمكن اقتراح عدة مواضيع يمكنها أن تكون بمثابة دراسة تكميلية لدراستنا، أو يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

– أثر تطبيق النظام الإداري المدمج (للجودة، والبيئة والسلامة المهنية) على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

– آليات ومعوقات تفعيل تطبيق أنظمة الايزو في المؤسسات الجزائرية على اختلاف أنشطتها.

– توطين وتبني نظام إدارة الطاقة الايزو 50001 وأثره على الأداء المستدام في المؤسسة.

باللغة العربية

أولا– الكتب:

1. ثامر البكري، احمد نزار النوي، **التسويق الأخضر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2007.

2. قاسم نايف علون المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط01، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2006.

3. نجم عبود نجم، **المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

ثانيا– المقالات:

1. أحمد عوني احمد حسن عمر أغا، **العلاقة التكاملية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة البيئية ومتطلبات إدارة سلسلة التجهيز الخضراء في تعزيز التنمية المستدامة**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، العراق، 2012/2011.

2. أحلام قراوي، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الاسمنت لعين الكبيرة– سطيف**، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 8، العدد1، الجزائر، 2020.

3. أسيا عبد الستار جابر، علي غباش محمد، **تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء في الأداء المستدام**، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس عشر، العدد الثلاثون، جامعة البصرة، 2021.

4. آلاء حسيب الجليلي، احمد وليد النجار، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء البيئي**، دراسة ميدانية في شركة نفط الشمال/كركوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 55، ج 2، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2021.

5. الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، عدد07، جامعة الجزائر، 2010/2009.

6. إلهام شبلي، خالد قيرة، رابح بونمري، **أبعاد مفهوم التنمية المستدامة واليات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية –مؤسسة لاند روفر للسيارات–نموذجا–**، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد2، عدد2، سكيكدة (الجزائر)، 2019.

7. بسمة سامي، **واقع تحديث أنظمة الجودة من خلال انتقال المؤسسة من نظام ISO9001 اصدرا 2008 إلى إصدار 2015: حالة (ENGTP)**، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد05، عدد02، الجزائر، 2019.

8. بوحرود فتيحة، بن سديرة عمر، قورين سعاد، **نظم الإدارة المدمجة كتوجه حديث لمنظمات الأعمال الجزائرية دراسة تحليلية (2017–1998)**، مجلة دراسات اقتصادية،العدد2، المجلد6، الجزائر، 2019.

9. بوساحة محمد لخضر، بحوص نسيمة، **دور الجامعة في تجسيد التنمية المستدامة دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة الجامعيين بالمركز الجامعي تيسمسيلت**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد الأول، المركز الجامعي الونشريسي تيسمسيلت الجزائر،2017.

10. بوعاملة أمال، **واقع تدقيق إدارة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل المسؤولية الاجتماعية للشركات(مع الإشارة إلى نظام ايزو (45001)–دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة–**، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد10، العدد1، الجزائر، 2022.

11. ثامر البكري، هديل إسماعيل، **أثر المزيج التسويقي الأخضر على سلوك المستهلك لاستخدام المنتج ذو الطاقة المتجددة دراسة تحليلية على عينة من مستخدمي السخانات**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع والأربعون، عمان، 2016.

12. حسين نور الدين عزت، **اثر تطبيق إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001 ونظام منع الأخطاء poka yoke على أبعاد جودة حياة العمل دراسة تطبيقية على مجموعة شركات الكرونجي للمشروبات والعصائر**، مجلة الرياد للمال والأعمال، المجلد الثاني(إصدار خاص)، العراق، 2021.

13. حمري نجود، لهوازي الياس، مدوي سامية، **الاستدامة البيئية للمسؤولية الاجتماعية مسار نحو تحقيق التنمية المستدامة**، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد02، العدد02، الجزائر، 2022.

14. حمزة بن وريدة، **نظام الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة القياسية الدولية ISO45001:2018** ، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد2، العدد1، الجزائر، 2019.

15. حيدر عطا زبين، ضياء محسن فارس راضي الكناني، **تقويم الأداء المستدام للوحدة الاقتصادي**، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد الثالث، العدد1، واسط العراق، 2022.

16. حيدر علي جراد المسعودي، هبة نبيل حميد المسعودي، **تطبيق أنموذج TBL للإفصاح عن الأداء المستدام في الوحدات الاقتصادية"بحث تطبيقي في معمل الاسمنت الكوفة"**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 13، العدد53، الكوفة، 2015.

17. خميسي بوكوف، **تسيير الكفاءات البشرية بالمنظمة على ضوء مبادئ المواصفة الدولية لإدارة الجودة ISO9001**، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 01، 2022.

18. خولة حسين حمدان، نور فاضل شحاذة، **دور أنشطة التجهيز الخضراء في إدارة تكاليف الجودة البيئية بحث تطبيقي في شركة تعبئة الغاز**، مجلة كلية مدينة العلم، المجلد12، العدد01، جامعة بغداد، 2020.

19. ربيع الزواوي، **فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة أيزو9001**، عن طريق ISOTEC، نشر في 2015/12/03 في مقالات في أنظمة الإدارة، http://www.isotec.com، تاريخ الاطلاع 2023/05/10.

20. رنا جمال خليل، حارث حسين علي، شهلة سالم خليل، **دور أنشطة إدارة سلسلة التجهيز الخضراء في التنمية المستدامة دراسة استطلاعية لآراء المدراء في مجموعة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى**، ملحق مجلة الجامعة العراقية، العدد(1/17).

21. ستيتي الزازية، ساسان نبيلة، معيوف هدى، **المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي لتحقيق استدامة المؤسسات**،مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد05، العدد01، سوق أهراس،2021.

22. سناء حسن حلو، **مديحة عباس خلف، التسويق الأخضر ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتسويق بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية** ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع والأربعون ، معهد الإدارة– الرصافة–، 2016.

23. شيماء لعراب، صبري مقيمح، **نظام الإدارة المدمج وفق المنظور الاستراتيجي للتنمية المستدامة، دراسة حالة مؤسسة اسميدال عنابة**، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد03، العدد03، الجزائر، 2020.

24. صالح محرز، طارق راشي، **التنويع الاقتصادي كبديل تنموي استراتيجي ضمن إطار التنمية المستدامة، مجلة التمكين الاجتماعي مجلة فصلية دولية أكاديمية محكمة**، المجلد الأول، العدد الرابع،الجزائر، 2019.

25. صيد فاطمة الزهراء، أحلام زواوية، **نظام الإدارة المدمج بين واقع المؤسسات الجزائرية وتحسين الأداء دراسة حالة شركة صوديا– حسناوي**، مجلة الاقتصاد وإدارة أعمال، المجلد5، العدد2، الجزائر، 2021.

26. ضياء محسن فارس راضي الكناني، **تقويم الأداء المستدام للوحدة الاقتصادية**، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد الثالث، العدد1، العراق، 2022.

27. طارق راشي، **أثر توطين النظام المدمج للإدارة (الجودة، البيئة والسلامة المهنية) على الأداء الكلي المستدام لشركة فرتيال Fertial**، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 11، المجلد01 ،عنابة،2021 .

28. عبد القادر عوادي، رشيدة مراوي، مصطفى عوادي، **مساهمة المزيج التسويقي الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة دراسة عينة من موظفي مؤسسة الزهراء هيدروول ولاية الوادي**، مجلة الاقتصاد المال والأعمال، المجلد03، العدد03، الجزائر، 2019.

29. عداد رشيدة، **دور التسويق الأخضر في خلق المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لدى المنظمات الاقتصادية، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية–دراسة اقتصادية–**، المجلد9، العدد01، دون ذكر سنة.

30. عمار سعد الله، وليد شتوح، **تطبيق أسلوب الإنتاج الأخضر في المؤسسة الاقتصادية كأداة لحماية البيئة– دراسة حالة مجموعة فولفو–**، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 08، العدد02، سكيكدة (الجزائر)، 2020.

31. عمر شريف، يخلف جمال الدين، **أهمية تبني نظام الايزو 14001: دراسة ميدانية في شركة اسمنت عين توتة –باتنة–، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية– دراسات اقتصادية–**، المجلد01، العدد30، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.

32. كسرا عنتر عبدالله موسى، شيماء محمد نجيب جميل، **أثر توجهات المنتج الأخضر على البيئة الاقتصادية في ظل العولمة في بلدان نامية مختارة (للفترة١٩٩٥_٢٠١٠)**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد08، العدد25، جامعة نوروز، 2012.

33. كشاط أنيس، **الأداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة في نماذج القياس والإفصاح**، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد5، العدد 2، الجزائر، 2020.

34. محمد محمود عبد الله اليوسف، **مدخل جديد لتحقيق الاستدامة الاقتصادية للمجتمعات و المشروعات (دراسة حالات مقارنة)**، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار الثامن عشر، جمهورية مصر العربية، 2020.

35. مداح مراد، العيداني الياس، **تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع المواصفة القياسية الدولية ISO9001 ودوره في تحسين أداء المؤسسة –دراسة حالة شركة الأسمدة الجزائرية"Fertial"–**،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد16، العدد23، الجزائر، 2020.

36. معاذ ميمون، **سهام بن الشيخ، النسخة المحدثة لنظام الإدارة"الإيزو"2015:14001بين التعديلات العراقيل والمكاسب التي تواجه منظمات الأعمال**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 2018.

37. نادية راضى عبد الحليم، **دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، جامعة الأزهر، 2005.

38. نزعي فاطمة الزهراء، **تطبيق متطلبي السياسة البيئية والتخطيط لنظام الإدارة البيئية ISO14001 في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة أربع مؤسسات جزائرية–**، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد2، العدد2، الجزائر،2019.

39. نهلة عبد القادر هاشم، منيرو جعلان على العازمي، **نظام الإدارة المتكاملة وإمكانية تطبيقه في المدارس الثانوية والحكومية بدولة الكويت**، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد 13، الكويت، 2020.

40. نورة بن وهيبة، **إشكاليات التنمية المستدامة على مستوى مؤسسات القطاع العام المؤسسة الجزائرية أنموذجا:من الإشكاليات إلى الحلول**، مجلة مدارات سياسية، المجلد01، العدد01، الطارف، الجزائر، 2017.

41. هوان بو عبد الله، قصاص فتيحة، طهراوي دومة علي، **اثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 على تحسين أداء قطاع الصناعة التقليدية والحرف–دراسة حالة مؤسسة " Dattel el-ghazel"بسكرة**، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد4، العدد07، الجزائر، 2019.

42. وليد محمادي، تيجاني بالرقي، **محاسبة الإدارة البيئية كإطار لربط بطاقة الأداء المستدام المتوازن والإفصاح عن الأداء البيئي المستدام في المؤسسة الاقتصادية مقاربة بيئية اجتماعية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد21، العدد01، جامعة سطيف1(الجزائر)، 2021.

43. يعقوب محمد، قنادزة جميلة، النمو الاقتصادي، **التدهور البيئي وتبلور نظرية التنمية المستدامة**، مجلة البشائر الاقتصادية، دون ذكر المجلد و العدد، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، 2017.

ثالثا– الملتقيات والندوات:

1. بن عيشوبة رفيقة، لعلمي فاطمة، **الإنتاج الأنظف كتوجه أساسي لنظم الإدارة البيئية وتحقيق التنمية المستدامة:دراسة حالة ألمانيا**، الملتقى الدولي الثالث عشر للبيئة، دون ذكر سنة.

رابعا– الأطروحات والمذكرات:

1. العابد هواري، **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة– ولاية أدرار–**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر–بسكرة–، الجزائر، 2015/2014.

2. العايب عبد الرحمان، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التحديات التنمية المستدامة**، رسالة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم اقتصادية التجارية وعلوم تسيير، جامعة فرحات عباس–سطيف–، 2011/2010.

3. الهام شيلي، **دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية –دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة–**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف01، 2014.

4. بن الطيب علي، **اثر تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة–**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس/سطيف1، 2022-2023.

5. بن العربي حمزة، **مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مؤسسة condor إلكترونيك–**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج–البويرة–، الجزائر، 2015/2014.

6. بن دنيدينة سعيد، **دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية)**، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020/2019.

7. بن عبد الرحمان نعيمة، **تحليل أداء المؤسسات المينائية البحرية دراسة حالة مؤسسة ميناء الجزائر**، رسالة ماجستير، اقتصاد الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2014/2013.

8. جابر دهيمي، **دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف-، 2011/2010.

9. حافظ الخطيب، **العوائق الداخلية في تطبيق نظام ISO9001:2015 في المصارف السورية دراسة ميدانية على المصارف السورية الحاصلة على شهادة ISO9001**، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019.

10. دعاس عزدين، **اثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية–دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية–**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-1- الحاج لخضر، 2019.

11. راشي طارق، **الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة–دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة–somiphos–**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف-، الجزائر، 2011/2010.

12. زيان بغداد، **دور معايير الإيزو 9001 في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسات ولاية البليدة**، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2017-2018.

13. سعيدي سياف حنان، **القياس المحاسبي للتأثيرات البيئية والإفصاح عنها في المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان –SCHB – قسنطينة**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة-2-، 2014/2013.

14. سمية عمراوي، **دور التسويق الأخضر في توجيه سلوك المستهلكين نحو حماية البيئة دراسة حالة مؤسسة نفطال لفرعي المحمدية والشراقة**، رسالة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

15. ضيافي نوال، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية**، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010/2009.

16. عجراد شرحبيل، **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة العمومية الاقتصادية–دراسة حالة قطاع الأشغال العمومية في الجزائر–**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2017-2018.

17. عريوة محاد، **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف**، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.

18. علي سعد علوان الموسوي، **تقييم متطلبات تنفيذ المواصفة الدولية ISO45001:2018 لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية–دراسة حالة في مصنع نسيج وحياكة واسط**، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2020.

19. علي محمد سلامة الخزاعلة، **أثر إدراك العملاء للمسؤولية الاجتماعية في الاحتفاظ بالعميل في الصناعات الاستخراجية في الأردن: الدور الوسيط لصورة الشركة**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2019/2018.

20. غيث محمود عطا الله، **بناء نظام لإدارة الجودة في المكاتب الاستشارية الهندسية وفق متطلبات الإيزو 9001:2015 في الجامعات العراقية**، رسالة ماجستير، قسم هندسة البناء والإنشاءات، الجامعة التكنولوجية، العراق، 2016.

21. قروف صالح، **دور تطبيق نظام الإدارة المتكامل في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي–تبسة– ، الجزائر، 2021/2020.

22. محمد الهادي خنوس، **دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة سوناطراك–، رسالة ماجستير**، تخصص إدارة بيئية وسياحية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2013/2012.

23. مريم قطوش، **برنامج التأهيل الوظائفي المستدام لترقية وظيفة الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية–دراسة حالة مؤسسة عين الكبيرة–SANIK–**، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس–سطيف–، 2010/2009.

24. مشان عبد الكريم، **دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مصنع الاسمنت عين الكبيرة SCAEK، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2013.

25. مومن شرف الدين، **تقييم مسار الإدارة المندمجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية –دراسة ميدانية–**، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف–1–، الجزائر، 2019/2018.

26. ناصر بوشارب، **دور التسويق الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة –دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية الجزائرية خلال الفترة 2008–2012**، رسالة ماجستير، تخصص إ دارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف01، 2014.

خامسا– مواقع الانترنيت:

1. عبد الله بن جمعان الغامدي، **التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة**، على موقع الإنترنت: https://www.merefa2000.com/2020/09/sustainable-development-between.html ، بتاريخ:2023/05/08، على الساعة 20:01.

باللغة الأجنبية

1. Agota Giedre Raisiene**, Advantages and Limitations of Integrated Management System: the Theoretical Viewpoint, Social Technologies**, Mykolas Romeris University, Lituanie, N1, 2011.

2. Berard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bbonnifet, **Qualité, Sécurité et Environnement: construire un système de management intégré**, Édition AFNOR, paris, 2007.

3. A.A. Bakhit, **Implementation of the Integrated Management System in the nuclear sector in Accordance with International ISO standards and the Requirements of the international Atomic Energy Agency**, British Journal of Global Ecology and Sustainable Development, Volume-12, Jan, 2023.

4. Edvisson Leif, **Developing Intellectual Capital at Skandia,** ED. Long range Planning, Vol.30, N.3, (1997).

5. Gopalakrishnan Muthu Samy, **Integrated management systems for better environmental performance and sustainable development** – A review, Environmental engineering and management journal, Vol14, N 5, 2015.

6. Mohamed el Khachab et autre, **Proposition d'un modèle d'intégration des systèmes de Management Qualité, sécurité et Environnement**, International journal of Innovation and applied Studies, vol.9no.1, 2014.

7. Rachid Abouttahir ,**management intégré :Qualité, hygiène, sécurité et environnement dans une démarche de développement durable, cas des entreprises marocaines,** mémoire de docteur en Génie industriel, spécialité management de la qualité, l'hygiène, la sécurité et l'environnement, université abd el Malek essaadi faculté des sciences tetouan, 2013.

8. Patrick Mallea, **Performance Durable end sante et territoire, méthode d'anticipation et d'évaluation des vulnérabilités pour les agences régionales de sante MAEVA**, thèse pour obtenir de garde de docteur, l'école ,nationale supérieur des mines de Paris, 2011, mines paristech, France.

قائمة الملاحق

الملحق01: استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير **تخصص: إدارة أعمال**

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛

أخي العامل، أختي العاملة؛

في إطار القيام بدراسة استكمالية لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير والتي يتمحور موضوعها حول:**نظام الإدارة المدمج وتعزيز الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن – سوق أهراس–**، ولإيمان الباحثتان بأن إطارات المؤسسة هم الأكثر معرفة ودراية بالوضع القائم، كونهم أهل خبرة واختصاص وأنهم خير معين للوصول إلى المعلومات المطلوبة، كلنا أمل أن نجد التعاون الجاد يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة لتعبئتها من قبلكم، لذا يرجى قراءة فقرات هذا الاستبيان واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي وتساهم في الحصول على نتائج مهمة ودقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، علما بأن المعلومات التي ستعبأ من قبلكم ستعامل **بسرية تامة**، ولن تستخدم إلا **لأغراض البحث العلمي فقط**.

تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام ودمتم في خدمة العلم ونشر وتطوير المعرفة.

إعداد الطالبتان: – بوجلال أحلام. **إشراف وتاطير الأستاذ الدكتور:**

– بن سخري مروة. — راشي طارق

يرجى التفضل بتعبئة الاستمارة بوضع علامة (x) في الخانة التي تراها مناسبة

المحور الأول: معلومات عامة

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر:

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐

أكثر من 50 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐

3- المؤهل العلمي:

مستوى ثانوي أو اقل ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐

مهندس ☐ ماجيستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى يرجى تحديدها ☐

4- المركز الوظيفي:

الإدارة العليا ☐ إدارة الجودة والبيئة والسلامة ☐ إدارة التموين والشراء ☐ إدارة الإنتاج ☐

إدارة التسويق ☐ إدارة الموارد البشرية ☐ إدارة المحاسبة والمالية ☐ البحث والتطوير ☐

5- الخبرة المهنية:

أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: متطلبات النظام المدمج (الجودة والبيئة والسلامة المهنية)

أولا: سياسة نظام الإدارة المدمج (جودة-بيئة-صحة وسلامة مهنية).

Politique :(qualité, environnement, la santé et la sécurité au travail).

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تحدد وتوضح الإدارة العليا سياسة نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) للمؤسسة					
02	سياسة نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) للمؤسسة مناسبة لطبيعة نشاطها وحجم تأثيره .					
03	تتوافق سياسة نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) للمؤسسة مع القوانين والتشريعات السائدة.					
04	سياسة نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) للمؤسسة موثقة ومعلنة لدى جميع العاملين.					

ثانيا: تخطيط نظام الإدارة المدمج(جودة-صحة وسلامة مهنية).

Planification :(qualité, environnement, la santé et la sécurité au travail).

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تحدد المؤسسة جوانب نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) الخاصة بالجودة والبيئة و السلامة المهنية .					
02	تسعى المؤسسة إلى التعرف وتحديد المتطلبات القانونية المتوافقة مع جوانب نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية).					
03	تحدد الإدارة العليا أهداف وغايات نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) بوضوح وتعمل على توثيقها.					
04	تؤسس المؤسسة برنامج لإدارة نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية)بأسلوب إجرائي يتابع تحقيق الأهداف والغايات المتعلقة بالجودة والبيئة و السلامة المهنية .					

ثالثا: التنفيذ والتشغيل (Réalisation et exploitation)

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعرف المؤسسة وتحدد بدقة الوظائف والأدوار والمسؤوليات والصلاحيات الخاصة بنظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية)					
02	توفر إدارة المؤسسة الموارد اللازمة لتنفيذ ومراقبة نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية).					
03	تضع المؤسسة برامج تكوينية وتحدد احتياجاتها من اجل توعية الأفراد العاملين في كل مستوى ووظيفة بجوانب نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية).					
04	للشركة أساليب وإجراءات مناسبة للاتصالات الداخلية والخارجية في ما يخص جوانب نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية).					
05	تضع المؤسسة إجراءات مناسبة لتحديد الحوادث المحتملة والمواقف الطارئة والاستجابة إليها.					

رابعا: القياس والتحليل والتحسين Mesures, Analyses et Amélioration

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	موافق غير	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تضع المؤسسة إجراءات لمراقبة وقياس الخصائص الرئيسية للعمليات والأنشطة ذات التأثير على الجودة والبيئة الصحة والسلامة المهنية وبأوقات زمنية محددة.					
02	تعتمد المؤسسة لوحات قيادة خاصة بالنظام المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) من أجل متابعة وقياس مستوى الجوانب البيئية ومدى تحقيق الأهداف المتعلقة بالجودة والسلامة المهنية.					
03	توثق المؤسسة الإجراءات التصحيحية لمنع التكرار ووقوعها مستقبلا.					
04	للمؤسسة برامج وإجراءات لتدقيق نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) دوريا.					

خامسا: مراجعة الإدارة **Revue de direction**

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقوم المؤسسة بمراجعة وتدقيق نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) وفق أوقات زمنية محددة.					
02	توثق المؤسسة مراجعة نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) وتقوم بحفظ سجلاتها.					
03	تساعد تقارير مراجعة الإدارة المؤسسة على تحدد المعالجات اللازمة وإجراء التعديلات في الأهداف المتعلقة بالجودة والأهداف البيئية، بالإضافة إلى أهداف الصحة والسلامة المهنية.					

المحور الثالث:الأداء المستدام في المؤسسة

أولا: الأداء الاقتصادي **Performance économique**

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تساهم المؤسسة في تعزيز الاقتصاد الوطني وخلق قيمة مضافة					
02	تحرص المؤسسة على تحقيق أهداف الأطراف ذات المصلحة					
03	تحرص المؤسسة إلى تحسين قدراتها في زيادة نسب السيولة والأرباح ورقم الأعمال					
04	تسعى المؤسسة على تحسين العائد على الاستثمار					
05	تحرص المؤسسة على استغلال مواردها المتاحة بكفاءة					
06	تحرص إدارة العمليات على ترشيد استخدام الطاقة من أجل تخفيض التكاليف					
07	تعمل الشركة على إعادة هندسة أنشطتها بما يخفض التكاليف ويحقق الفعالية في الممارسة					
08	تحرص المؤسسة على تخفيض تكاليف اللاجودة (المعيب في الإنتاج، الفحص، ....)					
09	تتابع المؤسسة باستمرار رغبات وتطلعات زبائنها وتعمل على تحقيقها					
10	تعمل المؤسسة على متابعة شكاوى الزبائن ومحاولة معالجتها					

ثانيا: الأداء الاجتماعي (Performance sociales)

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعتمد المؤسسة على الإفصاح والشفافية وتكافؤ الفرص في عملية التوظيف.					
02	توظف المؤسسة عدد معتبر من العمال بالنسبة لمجموع الأفراد العاطلين عن العمل ضمن محيطها.					
03	تطرح المؤسسة منتجات توافق معايير الصحة والجانب الثقافي للمجتمع.					
04	تسعى المؤسسة إلى تعزيز دورها الاجتماعي من خلال دعم المؤسسات المجتمعية (الرياضة، الثقافة، البيئة ، الفن ....)					
05	توظف المؤسسة مجموعة من الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة.					
06	تحرص المؤسسة على تحقيق العدالة في توزيع الأجور والرواتب بما يتوافق والمجهودات المبذولة.					
07	تعمل المؤسسة على تقديم الرعاية الصحية والتامين والتقاعد للعاملين.					
08	تحرص المؤسسة على احترام القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل					
09	تسعى إدارة الشركة إلى تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين					
10	توفر المؤسسة المستلزمات الضرورية لحماية الأفراد من الأخطار المهنية المتعلقة بطبيعة نشاطها.					
11	تعتمد المؤسسة على نظام داخلي للتعويض عن الضرر بما يتوافق مع طبيعة الحوادث.					

ثالثا: الأداء البيئي (Performance environnementale)

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	ضمن مخطط إستثمارتها السنوية، تخصص المؤسسة جزء منها للاستثمار في الجانب البيئي (حماية البيئة).					
02	تعمل المؤسسة سنويا على التقليل من التلوث بأنواعه: تلوث التربة، الهوائي، المائي(غبار، مواد كيميائية سامة في المياه، تقليل النفايات الصلبة بجميع أشكالها...).					
03	تحرص المؤسسة دائما على تقليل مستويات التلوث بمختلف أشكاله بما يتوافق مع القوانين والتشريعات البيئية المحلية أو الدولية.					
04	تحقق المؤسسة سنويا نتائج جيد فيما يخص ترشيد استهلاك الموارد والطاقة (المياه، الغاز والكهرباء).					
05	ضمن استهلاكها للطاقة الكهربائية، تعتمد المؤسسة على الطاقة الشمسية في تشغيل جميع أو جزء من عملياتها (أنشطتها) أو ما ارتبط بذلك.					
06	تمتلك المؤسسة نظام لتسيير النفايات .					
07	تعمل المؤسسة على تدوير النفايات المضرة بالبيئة الخاصة بها أو توكل المهمة لأحد المؤسسات المتخصصة (مثل تدوير مياه الصرف الصحي أو إعادة تدوير الزيوت...).					
08	تحاول المؤسسة سنويا طرح منتجات صديقة للبيئة ضمن تشكيلة منتجاتها في الأسواق.					
09	تخصص المؤسسة مساهمات مالية سنوية لجمعيات حماية البيئة.					
10	تخصص المؤسسة مساهمات مالية سنوية لعمليات التشجير داخل المؤسسة أو خارجها.					
11	تخصص المؤسسة مساهمات مالية سنوية ترعى من خلالها مؤتمرات ودورات حول حماية البيئة.					
12	تخصص المؤسسة ميزانية سنوية للبحث والتطوير في المجال البيئي.					

الملحق 02

قائمة المحكمين للاستبيان:

عنوان المذكرة: النظام الإداري المدمج وتعزيز الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية–المؤسسة الوطنية للدهن سوق أهراس–

الرقم	اسم ولقب المحكم	الرتبة	التخصص	الإمضاء
01	بوخاس الشريف	أستاذ	إدارة أعمال	
02	مزاني سعيد	محاضرة	إدارة المنظمات	
03	سحمدي كمال	محاضر أ	إدارة أعمال	

الملحق 03: خصائص عينة الدراسة

Statistiques

الجنس متغير حسب العينة افراد توزيع

N	Valide	34
	Manquant	0
Moyenne		1,44
Ecart type		,504
Variance		,254

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	19	55,9	55,9	55,9
	أنثى	15	44,1	44,1	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=الـجـنس
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN
  /PIECHART PERCENT
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Statistiques

توزيع افراد العينة حسب متغير العمر

N	Valide	34
	Manquant	0
Moyenne		2,50
Ecart type		1,022
Variance		1,045

توزيع افراد العينة حسب متغير العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من30 سنة	5	14,7	14,7	14,7
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	15	44,1	44,1	58,8
	أكثر من 50 سنة	6	17,6	17,6	76,5
	من40 إلى اقل من 50 سنة	8	23,5	23,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Statistiques

توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

N	Valide	34
	Manquant	0
Moyenne		3,09
Ecart type		1,422
Variance		2,022

توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مستوى ثانوي أو اقل	5	14,7	14,7	14,7
	تقني سامي	8	23,5	23,5	38,2
	ليسانس	8	23,5	23,5	61,8
	مهندس	6	17,6	17,6	79,4
	ماجستير	6	17,6	17,6	97,1
	دكتوراه	1	2,9	2,9	100,0
Total		34	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=العلمي_المؤهل
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN
  /BARCHART PERCENT
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Statistiques

توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

N	Valide	34
	Manquant	0
Moyenne		4,12
Ecart type		2,071
Variance		4,289

توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الإدارة العليا	2	5,9	5,9	5,9
	إدارة الجودة والبيئة والسلامة	6	17,6	17,6	23,5
	إدارة التموين والشراء	8	23,5	23,5	47,1
	إدارة الإنتاج	6	17,6	17,6	64,7
	إدارة التسويق	4	11,8	11,8	76,5
	إدارة الموارد البشرية	1	2,9	2,9	79,4
	إدارة المحاسبة والمالية	4	11,8	11,8	91,2
	البحث و التطوير	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=الوظيفي_المركز
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN
  /BARCHART FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Statistiques

المهنية الخبرة حسب العينة أفراد توزيع

N	Valide	34
	Manquant	0
Moyenne		2,29
Ecart type		,799
Variance		,638

توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 10 سنوات	7	20,6	20,6	20,6
	من 10 إلى اقل من 20 سنة	10	29,4	29,4	50,0
	20سنة فأكثر	17	50,0	50,0	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=العمر
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN
  /BARCHART FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.
```

الملحق 04:

جدول اختبار ثبات الفا كرومباخ

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 B1 B2 B3 B4 C1 C2 C3 C4 C5 D1 D2 D3 D4 E1 E2 E3
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,769	20

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10 G1 G2 G3 G4 G5 G6 G7 G8 G9 G10
G11 H1 H2 H3 H4 H5 H6 H7 H8 H9 H10 H11 H12
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,677	33

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 B1 B2 B3 B4 C1 C2 C3 C4 C5 D1 D2 D3 D4 E1 E2 E3 F1
F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10 G1 G2 G3 G4 G5 G6 G7 G8 G9 G10 G11 H1 H2 H3 H4
H5 H6 H7 H8 H9 H10 H11 H12
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,843	53

ملحق 05: المتوسطات والانحرافات

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تحدد وتوضح الإدارة العليا سياسة نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) للمؤسسة	34	4,1471	,85749
سياسة نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) للمؤسسة مناسبة لطبيعة نشاطها وحجم تأثيره	34	3,0588	1,09934
تتوافق سياسة نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) للمؤسسة مع القوانين والتشريعات السائدة.	34	2,8235	1,11384
سياسة نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) للمؤسسة موثقة ومعلنة لدى جميع العاملين.	34	3,8824	1,03762
N valide (liste)	34		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=B1 B2 B3 B4
  /STATISTICS=MEAN STDDEV
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تحدد المؤسسة جوانب نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) الخاصة بالجودة والبيئة و السلامة المهنية .	34	4,1471	,85749
تسعى المؤسسة إلى التعرف وتحديد المتطلبات القانونية المتوافقة مع جوانب نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية).	34	4,1471	,85749
تحدد الإدارة العليا أهداف وغايات نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) بوضوح وتعمل على توثيقها.	34	3,1765	1,19267
تؤسس المؤسسة برنامج لإدارة نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية)بأسلوب إجرائي يتابع تحقيق الأهداف والغايات المتعلقة بالجودة والبيئة و السلامة المهنية .	34	2,9412	,91920
N valide (liste)	34		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعرف المؤسسة وتحدد بدقة الوظائف والأدوار والمسؤوليات والصلاحيات الخاصة بنظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية)	34	4,1471	,85749
توفر إدارة المؤسسة الموارد اللازمة لتنفيذ ومراقبة نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية).	34	4,1471	,85749
تضع المؤسسة برامج تكوينية وتحدد احتياجاتها من اجل توعية الأفراد العاملين في كل مستوى ووظيفة بجوانب نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية).	34	2,3529	,59708
للشركة أساليب وإجراءات مناسبة للاتصالات الداخلية والخارجية في ما يخص جوانب نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية).	34	4,1471	,85749
تضع المؤسسة إجراءات مناسبة لتحديد الحوادث المحتملة والمواقف الطارئة والاستجابة إليها.	34	2,3824	,49327
N valide (liste)	34		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=D1 D2 D4 E1
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تضع المؤسسة إجراءات لمراقبة وقياس الخصائص الرئيسية للعمليات والأنشطة ذات التأثير على الجودة والبيئة الصحة والسلامة المهنية وبأوقات زمنية محددة.	34	4,1471	,85749
تعتمد المؤسسة لوحات قيادة خاصة بالنظام المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) من أجل متابعة وقياس مستوى الجوانب البيئية ومدى تحقيق الأهداف المتعلقة بالجودة والسلامة المهنية.	34	2,6176	,92162
توثق المؤسسة الإجراءات التصحيحية لمنع التكرار ووقوعها مستقبلا.	34	4,2059	,84493
للمؤسسة برامج وإجراءات لتدقيق نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) دوريا.	34	3,1765	1,16698
N valide (liste)	34		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=E2 E3 F1
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم المؤسسة بمراجعة وتدقيق نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) وفق أوقات زمنية محددة.	34	3,5000	1,10782
توثق المؤسسة مراجعة نظام الإدارة المدمج (جودة، بيئة وسلامة مهنية) وتقوم بحفظ سجلاتها.	34	2,5882	,74336
تساعد تقارير مراجعة الإدارة المؤسسة على تحدد المعالجات اللازمة وإجراء التعديلات في الأهداف المتعلقة بالجودة والأهداف البيئية، بالإضافة إلى أهداف الصحة والسلامة المهنية.	34	4,2353	,81868
N valide (liste)	34		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=H12 H11 H10 H9 H8 H7 H6 H5 H4 H3 H2 H1 G11 G10 G9 G8
G7 G6 G5 G4 G3 G2 G1 F10 F9 F8 F7 F6 F5 F4 F3 F2 F1
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تخصص المؤسسة ميزانية سنوية للبحث والتطوير في المجال البيئي.	34	3,9706	,99955
تخصص المؤسسة مساهمات مالية سنوية ترعى من خلالها مؤتمرات ودورات حول حماية البيئة.	34	3,4412	1,05000
تخصص المؤسسة مساهمات مالية سنوية لعمليات التشجير داخل المؤسسة أو خارجها.	34	3,4412	1,21084
تخصص المؤسسة مساهمات مالية سنوية لجمعيات حماية البيئة.	34	3,7941	1,17498
تحاول المؤسسة سنويا طرح منتجات صديقة للبيئة ضمن تشكيلة منتجاتها في الأسواق.	34	3,5882	1,15778
تعمل المؤسسة على تدوير النفايات المضرة بالبيئة الخاصة بها أو توكل المهمة لأحد المؤسسات المتخصصة	34	3,7353	1,08177
تمتلك المؤسسة نظام لتسيير النفايات.	34	3,2353	1,34972
ضمن استهلاكها للطاقة الكهربائية، تعتمد المؤسسة على الطاقة الشمسية في تشغيل جميع أو جزء من عملياتها (أنشطتها) أو ما ارتبط بذلك.	34	3,0294	1,05845
تحقق المؤسسة سنويا نتائج جيدة فيما يخص ترشيد استهلاك الموارد والطاقة (المياه،الغاز والكهرباء).	34	3,4412	1,23561
تحرص المؤسسة دائما على تقليل مستويات التلوث بمختلف أشكاله بما يتوافق مع القوانين والتشريعات البيئية المحلية أو الدولية.	34	4,2059	,84493
تعمل المؤسسة سنويا على التقليل من التلوث	34	4,2059	,84493
ضمن مخطط استثماراتها السنوية، تخصص المؤسسة جزء منها للاستثمار في الجانب البيئي (حماية البيئة)	34	3,7647	1,20752
تعتمد المؤسسة على نظام داخلي للتعويض عنا لضرر بما يتوافق مع طبيعة الحوادث.	34	2,3824	1,23128
توفر المؤسسة المستلزمات الضرورية لحماية الأفراد من الأخطار المهنية المتعلقة بطبيعة نشاطها.	34	2,9412	,98292
تسعى إدارة الشركة إلى تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين	34	4,2059	,84493
تحرص المؤسسة على احترام القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل	34	2,6176	,92162
تعمل المؤسسة على تقديم الرعاية الصحية والتامين والتقاعد للعاملين.	34	4,1471	,85749
تحرص المؤسسة على تحقيق العدالة في توزيع الأجور والرواتب بما يتوافق والمجهودات المبذولة.	34	2,3824	,49327

توظف المؤسسة مجموعة من الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة.	34	4,1471	,85749
تسعى المؤسسة إلى تعزيز دورها الاجتماعي من خلال دعم المؤسسات المجتمعية (الرياضة،الثقافة،البيئة،الفن...).	34	2,3529	,59708
تطرح المؤسسة منتجات توافق معايير الصحة والجانب الثقافي للمجتمع.	34	4,1471	,85749
توظف المؤسسة عدد معتبر من العمال بالنسبة لمجموع الأفراد العاطلين عن العمل ضمن محيطها.	34	4,1471	,85749
تعتمد المؤسسة على الإفصاح والشفافية وتكافؤ الفرص في عملية التوظيف	34	2,9412	,91920
تعمل المؤسسة على متابعة شكاوى الزبائن ومحاولة معالجتها	34	3,1765	1,19267
تتابع المؤسسة باستمرار رغبات وتطلعات زبائنها وتعمل على تحقيقها	34	4,1471	,85749
تحرص المؤسسة على تخفيض تكاليف اللاجودة (المعيب في الإنتاج، الفحص...).	34	4,1471	,85749
تعمل الشركة على إعادة هندسة أنشطتها بما يخفض التكاليف ويحقق الفعالية في الممارسة	34	3,8824	1,03762
تحرص إدارة العمليات على ترشيد استخدام الطاقة من أجل تخفيض التكاليف	34	2,8235	1,11384
تحرص المؤسسة على استغلال مواردها المتاحة بكفاءة	34	3,0588	1,09934
تسعى المؤسسة على تحسين العائد على الاستثمار	34	4,1471	,85749
تحرص المؤسسة إلى تحسين قدراتها في زيادة نسب السيولة والأرباح ورقم الأعمال	34	3,5588	1,25990
تحرص المؤسسة على تحقيق أهداف الأطراف ذات المصلحة	34	2,7059	,90552
تساهم المؤسسة في تعزيز الاقتصاد الوطني وخلق قيمة مضافة	34	4,2353	,81868
N valide (liste)	34		

الملحق رقم 06 :اختبارT

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
X1	34	3,4779	,61659	,10574
X2	34	3,6029	,57445	,09852
X3	34	3,4353	,51043	,08754
X4	34	3,7794	,49530	,08494
X5	34	3,0882	,35113	,06022

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
X1	4,520	33	,000	,47794	,2628	,6931
X2	6,120	33	,000	,60294	,4025	,8034
X3	4,973	33	,000	,43529	,2572	,6134
X4	9,176	33	,000	,77941	,6066	,9522
X5	1,465	33	,152	,08824	-,0343	,2108

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=X
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
X	34	3,4941	,39691	,06807

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
X	7,259	33	,000	,49412	,3556	,6326

```
T-TEST

  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=Y
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Y	34	3,5196	,29897	,05127

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Y	10,134	33	,000	,51961	,4153	,6239

ملحق رقم 07: علاقة الارتباط

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=X1 Y
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

		X1	Y
X1	Corrélation de Pearson	1	,734**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	34	34
Y	Corrélation de Pearson	,734**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	34	34

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=X2 Y
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

		X2	Y
X2	Corrélation de Pearson	1	,672**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	34	34
Y	Corrélation de Pearson	,672**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	34	34

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=X3 Y
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

		X3	Y
X3	Corrélation de Pearson	1	,786**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	34	34
Y	Corrélation de Pearson	,786**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	34	34

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=X4 Y
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

		X4	Y
X4	Corrélation de Pearson	1	,757**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	34	34
Y	Corrélation de Pearson	,757**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	34	34

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=X5 Y
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

		X5	Y
X5	Corrélation de Pearson	1	,164
	Sig. (bilatérale)		,353
	N	34	34
Y	Corrélation de Pearson	,164	1
	Sig. (bilatérale)	,353	
	N	34	34

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=X Y
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

		X	Y
X	Corrélation de Pearson	1	,843**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	34	34
Y	Corrélation de Pearson	,843**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	34	34

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم08: علاقة التأثير

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER X1.
```

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X1[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,734[a]	,539	,524	,20618

a. Prédicteurs : (Constante), X1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,589	1	1,589	37,388	,000[b]
	Résidus	1,360	32	,043		
	Total	2,950	33			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,282	,206		11,102	,000
	X1	,356	,058	,734	6,115	,000

a. Variable dépendante : Y

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER X2.
```

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X2[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,672[a]	,452	,435	,22476

a. Prédicteurs : (Constante), X2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,333	1	1,333	26,388	,000[b]
	Résidus	1,617	32	,051		
	Total	2,950	33			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,259	,248		9,094	,000
	X2	,350	,068	,672	5,137	,000

a. Variable dépendante : Y

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER X3.
```

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X3[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,786[a]	,618	,606	,18770

a. Prédicteurs : (Constante), X3

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,822	1	1,822	51,727	,000[b]
	Résidus	1,127	32	,035		
	Total	2,950	33			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X3

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,938	,222		8,720	,000
	X3	,460	,064	,786	7,192	,000

a. Variable dépendante : Y

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER X4.
```

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X4[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,757[a]	,573	,560	,19832

a. Prédicteurs : (Constante), X4

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,691	1	1,691	42,997	,000[b]
	Résidus	1,259	32	,039		
	Total	2,950	33			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X4

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,792	,266		6,747	,000
	X4	,457	,070	,757	6,557	,000

a. Variable dépendante : Y

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER X5.
```

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X5[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,164[a]	,027	-,003	,29949

a. Prédicteurs : (Constante), X5

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,080	1	,080	,887	,353[b]
	Résidus	2,870	32	,090		
	Total	2,950	33			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X5

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,951	,461		8,564	,000
	X5	-,140	,148	-,164	-,942	,353

a. Variable dépendante : Y

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER X.
```

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,843[a]	,710	,701	,16354

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,094	1	2,094	78,293	,000[b]
	Résidus	,856	32	,027		
	Total	2,950	33			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,302	,252		5,163	,000
	X	,635	,072	,843	8,848	,000

a. Variable dépendante : Y

الملخص بالعربية:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة .واقع تبني متطلبات النظام الإداري المدمج ومدى إدراك العينة المدروسة للأداء المستدام للمؤسسة الوطنية للدهن. هذا بالإضافة للوقوف على علاقة الارتباط والتأثير بين (النظام الإداري المدمج والأداء المستدام).

وقد احتوت هذه الدراسة على جزأين، الجزء الأول تناول الجانب النظري الذي تم فيه تطرق إلى متغيرات الدراسة، النظام الإداري المدمج كمتغير مستقل، الأداء المستدام كمتغير تابع. أما الجزء الثاني فقد خصص للدراسة حالة لعينة من موظفين المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

حيث اعتمدت الباحثتان بشكل أساسي على توزيع استمارة على عينة مكونة من 40 فردا من موظفي المؤسسة، وتم استرجاع 34 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة قدرت ب 85 %.

وبعد عملية التحليل التي تم الاعتماد فيها على البرنامج الإحصائي SPSS توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- هناك تصور واضح لدى عينة الدراسة حول تطبيق النظام الإداري المدمج والأداء المستدام في المؤسسة الوطنية للدهن سوق أهراس.
- أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين كل متطلب من متطلبات النظام الإداري المدمج والأداء المستدام على مستوى المؤسسة.
- كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات النظام الإداري المدمج مجمعة والأداء المستدام على مستوى المؤسسة.
- كما يوجد تأثير معنوي بين كل متطلب والمتطلبات مجمعة والأداء المستدام.

الكلمات المفتاحية: النظام الإداري المدمج، الأداء، الأداء المستدام.

Eglish Abstract:

This study aimed to find out the reality of adopting the requirements of the integrated administrative system and the extent of the studied sample's awareness of the sustainable performance of the National Fat Corporation. This is in addition to examining the relationship of correlation and influence between (the integrated administrative system and sustainable performance).

This study contained two parts, the first part dealt with the theoretical aspect in which the variables of the study were addressed, the integrated administrative system as an independent variable, and sustainable performance as a dependent variable. As for the second part, it was devoted to studying the case of a sample of employees of the National Oil Corporation, the unit of Souk Ahras.

The two researchers relied mainly on distributing a questionnaire to a sample of 40 individuals from the institution's employees, and 34 questionnaires subject to statistical analysis were retrieved with an estimated response rate of 85%. And after the analysis process that relied on the SPSS statistical program, this study reached several results, including:

- There is a clear perception among the study sample about the application of the integrated administrative system and sustainable performance in the National Foundation for Fat, Souk Ahras

- The study showed that there is a significant correlation between each requirement of the integrated administrative system and sustainable performance at the level of the institution.

- The study also showed that there is a significant correlation between the combined requirements of the integrated administrative system and sustainable performance at the enterprise level.

- There is also a significant effect between each requirement and the requirements are collected and the sustainable performance.

Keywords: *Integrated management system, Performance, sustainable performance.*

الحمد لله