



رقم المذكرة: SGMG09

مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص: إدارة أعمال

الموضوع

تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل كمدخل لتحسين الأداء في
الشركة دراسة حالة مؤسسة اقروديف -قورصو-

الاستاذ المشرف(ة):
✓ رزاز رتيبة

من إعداد الطلبة :
✓ مساليت عقيلة
✓ لحياني صافية

دفعة: جوان 2022.

السنة الجامعية: 2021_2022

شكر وتقدير

أول من يشكر ويحمد أثناء الليل وأطراف النهار، هو العليّ القهار، الأول والآخر والظاهر والباطن، الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى، وأغدق علينا برزقه الذي لا يفنى، وأنار دروبنا، فله جزيل الحمد والثناء العظيم، هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله

"محمد بن عبد الله" عليه أزكى الصّلوّات وأطهر التسليم، أرسله بقرآنه المبين،

فعلّمنا ما لم نعلم، فحشنا على طلب العلم أينما وجد.

لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

والشكر موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه، من أول المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة،

كما نرفع كلمة شكر إلى الأستاذة المشرفة "رزاز رتيبة" التي ساعدتنا على انجاز بحثنا.

ونشكر أستاذة التريص الميداني "سمية بن نور" التي لم تبخل علينا بنصائحها وإرشاداتها.

كما نشكر كل من مدّ لنا يد العون من قريب أو من بعيد.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عزّوجلّ أن يرزقنا السداد والرشاد، والعفاف والغنى

وأن يجعلنا هداة مهتدين.

صافية

عقيلة

إهداء

تتسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتنظم عقد الشكر الذي لا يستحقه إلا انتم،
إليكم يا من بذلتم ولم تنتظروا العطاء، إليكم اهدي هذه الكلمات التي نسجها القلب لكم،
إلى من وضع الله الجمّة تحت أقدامها، إلى منبع الحب التي حفر اسمها على جدار قلبي،
إلى من سهرت الليالي من أجل راحتي إلى منبع الطيبة والحنان أمي الحبيبة الغالية،
إلى من علمني معاني الأبوة، إلى الذي نور الطريق إلى مستقبلي أبي الحبيب،
إلى من كانوا لي سنداً في هذه الحياة وتقاسموا معي الآهات والأنات إخوتي عبد الوهاب ومزيان
إلى أختي ورفيقة دربي كهينة،

إلى جدي وجدتي، وأخوالي وزوجاتهم وإلى بناتهم وأولادهم كل باسمه
إلى من حفروا بصورهم الرقيقة على جدران قلبي ذكرى لن يحوها غبار
إلى صديقاتي وحبيباتي كل باسمها حتى يتسنى لي شكرهن، وإلى كل زملائي الذين ساندوني ودعموني
إلى الأستاذة المشرفة "رزاز رتيبة" والأستاذة المؤطرة "سمية بن نور" فلولاكم لم يكن ليصل هذا العمل
إلى ما هو عليه الآن، ولولا جهودكم لما كان للنجاح أي وصول، ولما تحققت الأهداف،
فشكرا لجهودكم الثمينة والقيمة.

كما لا أنسى أن أهدي هذا البحث إلى الأستاذة "عالي غانية" التي لا طالما دعمتني ورافقتني في مشواري
بالجامعة. إلى كل من قدم يد العون من قريب أو من بعيد، إلى كل من وسعتم قلوبنا ولم تسعهم ورقتنا،

أتقدم لكم بأسمى آيات الحب والتقدير والشكر على كل ما قدمتموه منذ بداية العمل إلى نهايته،

مع تحياتي

فشكرا على دعمكم.

عقيلة

إهداء

تتسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتنظم عقد الشكر الذي لا يستحقه إلا انتم،
إليكم يا من بذلتم ولم تنتظروا العطاء، إليكم اهدي هذه الكلمات التي نسجها القلب لكم،
إلى والدي حفظها الله و والدي، إلى كل أفراد عائلتنا كبارا وصغارا وكل أحبائنا،
إلى:أختي روضة الغالية ، وأخي عبد المالك، وأخي عبد الرحمان و أختي الصغرى وسيلة،
إلى: جميع صديقاتي و بالأخص صديقتي عقيلة ألف شكر لكي،
إلى الأستاذة المشرفة "رتيبة رزاز" أدامها الله ذخرا للعلم والمعرفة
وإلى الأستاذة المؤطرة "سمية بن نور"،
فلولاكم لم يكن ليصل هذا العمل ما هو عليه الآن، ولولا جهودكم لما كان للنجاح أي وصول،
ولما تحققت الأهداف، فشكرا لجهودكم الثمينة والقيمة.
إلى كل من قدم يد العون من قريب أو من بعيد، إلى كل من وسعتم قلوبنا ولم تسعهم ورقتنا،
أقدم لكم بأسمى آيات الحب والتقدير والشكر على كل ما قدمتموه منذ بداية العمل إلى نهايته،
فشكرا على دعمكم.

صافية

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة إشكالية "ما مدى تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل كمدخل لتحسين الأداء في الشركة؟"، وذلك عن طريق المقابلات المباشرة مع مسيرة مصلحة الجودة للمؤسسة وكذا الملاحظات، فتم على ضوءها التوصل إلى نتائج من بينها: نظام إدارة الجودة المتكامل هو وضع وتنفيذ والحفاظ على نظام إدارة متكامل يتوافق مع مواصفات أنظمة إدارة الجودة، إدارة البيئة وإدارة الصحة والسلامة المهنية بحيث يتم تنفيذ المتطلبات المشتركة وغير المشتركة بين هذه الأنظمة بطريقة تنافسية ومكاملة لبعضها البعض في جميع إجراءاته، كما ينتج عن تنفيذه العديد من الفوائد كالتبسيط، الكفاءة وتحسين الأداء في جميع المجالات، ويؤدي التطبيق الناجح لنظام إدارة الجودة المتكامل للمؤسسة إلى تطوير وتحسين أدائها ومن ثم قدرتها التنافسية في عدة مجالات. وعلى اثر هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات من بينها: تحفيز المؤسسات الصناعية الجزائرية المطبقة لإحدى نظم الإيزو على تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة، يجب توفر التزام قوي من طرف الإدارة العليا لنجاح تطبيق نظام المتكامل للجودة والبيئة والصحة وتحسيس المسؤولين بأهمية النظام.

الكلمات المفتاحية: نظام إدارة الجودة المتكامل، تحسين الأداء، ISO9001، ISO14001، ISO45001.

Résumé :

Cette étude vise à aborder la problématique de « Quelle est l'étendue de la mise en place du système de management intégré de la qualité comme point d'entrée pour améliorer la performance dans l'entreprise? » À travers des entretiens directs avec le service qualité de l'établissement ainsi que des observations, maintenir un système de gestion intégré confirme aux spécifications des systèmes de gestion de la qualité, de la gestion environnementale et de la gestion de la santé et de la sécurité au travail de sorte que l'exigence commune et non partagée entre ces systèmes soient mises en œuvre de manière compétitive et complémentaire dans toutes ces procédures, et sa mise en œuvre se traduit par de nombreux avantages tels que la simplification, l'efficacité et l'amélioration des performances de tous les domaines, et l'application réussie du système intégré de gestion de la qualité pour l'établissement conduit au développement et l'amélioration de ses performances et donc de sa compétitivité dans plusieurs domaines. A la suite de ces résultats, un ensemble de recommandations a été proposé, notamment le choix des entreprises industrielles algériennes postulant à l'un des systèmes ISO pour mettre en œuvre le système de management intégré de la qualité, de l'environnement et de la santé, il doit y avoir un engagement fort de la part de la haute direction pour réussir la mise en œuvre du système de qualité intégré et sensibiliser les responsables à l'importance du système.

Mot clés: système de qualité intégré, amélioration de la performance, ISO9001, ISO14001, ISO45001.

فهرس المحتويات

	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص
	قائمة الجداول والأشكال
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار العام لنظام إدارة الجودة المتكامل
2	تمهيد
3	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لنظام إدارة الجودة المتكامل
3	المطلب الأول: ماهية نظام إدارة الجودة المتكامل
8	المطلب الثاني: مميزات و أهداف نظام إدارة الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية.
12	المطلب الثالث: الاستراتيجيات والعوامل المتكاملة في تكامل نظام إدارة الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية.
14	المبحث الثاني: إصدارات و متطلبات أنظمة إدارة الجودة المتكامل
14	المطلب الأول: إصدارات أنظمة إدارة الجودة المتكامل
19	المطلب الثاني: المتطلبات المشتركة بين أنظمة إدارة الجودة المتكامل.
22	المطلب الثالث: مزايا وعراقيل نظام إدارة الجودة المتكامل
24	خلاصة الفصل
25	الفصل الثاني: تحسين الأداء في نظام إدارة الجودة المتكامل
26	تمهيد
27	المبحث الأول: الإطار العام لتحسين الأداء
27	المطلب الأول: ماهية تحسين الأداء
30	المطلب الثاني: أسباب و أهداف تحسين الأداء في المؤسسة
32	المطلب الثالث: دوافع و مستويات تحسين الأداء
35	المبحث الثاني: نظام إدارة الجودة المتكامل و تحسين الأداء .
35	المطلب الأول: مظاهر الاهتمام بالعنصر البشري في نظام إدارة الجودة المتكامل.
38	المطلب الثاني: منافع تطبيق نظام الجودة المتكامل على أداء العاملين.
39	المطلب الثالث: دور النظام المتكامل لإدارة الجودة، الأمن و البيئة في تحسين أداء المؤسسات.
44	خلاصة الفصل
45	الفصل الثالث: تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل كمدخل لتحسين الأداء في الشركة - دراسة حالة أفروديف قورصو -
46	تمهيد
47	المبحث الأول: تقديم عام للمركب الصناعي و التجاري قورصو محل الدراسة.
47	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
49	المطلب الثاني : بطاقة تقنية المؤسسة محل الدراسة

54	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة محل الدراسة
55	المبحث الثاني: تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل في المؤسسة محل الدراسة
55	المطلب الأول: إنشاء نظام الإدارة المتكامل للجودة و البيئة والصحة.
56	المطلب الثاني: بطاقة وصف الخاصة بعملية إدارة الجودة المتكامل.
60	المطلب الثالث: مهام و مسؤوليات المسؤول عن نظام إدارة الجودة المتكامل.
62	خلاصة الفصل
64	خاتمة عامة
66	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	أهم الفروق بين ISO9001 إصدار 2008 وإصدار 2015	15
2	أهم الفروق بين مصطلحات ISO9001 إصدار 2008 وإصدار 2015	16
3	التغيرات بين المواصفة ISO45001 و OHSAS18001	18
4	أهم الاختلافات بين الإصدارين ISO45001 و OHSAS18001	19
5	توافق الأنظمة في المتطلبات	20
6	تاريخ شركة SN SEMPAC	47
7	تقديم الشركة	48
8	الأخطار التي نواجهها الشركة ونتائجها	60

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الشكل
1	الأخطار التي تواجه نظام إدارة الجودة المتكامل	11
2	عجلة ديمينج دورة PDCA	29
3	يوضح فلسفة التحسين المستمر وفقا لأنظمة الايزو ISO45001,ISO14001,ISO9001	41

المقدمة

مقدمة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العديد من التحديات التي تتطلب منها إتباع منطق مُوَاتٍ لتحسين الأداء وزيادة التنافسية وإرضاء العملاء وذلك للبقاء والاستمرار في تحقيق أهدافهم.

ومن أجل تحسين أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية من الضروري اعتماد عدة مداخل لعل أهمها نظام متكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك فإن هذا الوضع يجبر مجمع الصناعات الغذائية على مواكبة تطور نظام الإدارة المتكامل من خلال بناء أنظمة الجودة والبيئة في الإدارة لتحقيق رضا العملاء ومن ثم البقاء في السوق.

فيلعب هذا النظام المتكامل دورا مهما في تحسين الأداء، إذ تمكن مواصفات الجودة ISO9001 الأفراد من إنتاج منتجات بمواصفات عالية الجودة مع العديد من الميزات مثل تقليل التكلفة والإنتاج في الوقت المناسب كما تساعد مواصفة البيئة ISO14001 في الحفاظ على البيئة وتقليل التلوث، أما مواصفة الصحة والسلامة المهنية ISO45001 فهي خاصة بالأفراد وتهدف إلى ضمان حماية العمال وسلامتهم وصحتهم.

ومن خلال ربط وتكامل الأنظمة الثلاثة لأداء الجودة والبيئة، الصحة والسلامة المهنية فسيؤدي تطبيقه إلى العديد من الفوائد.

إن تبني هذا النظام من أنظمة الإدارة سوف يجعل نشاط المركب الصناعي والتجاري منظما ومتناسقا ومتكاملا بحيث تراعي فيه جميع الجوانب، بما فيها جودة المنتجات والبيئة والسلامة أثناء العمل، من خلال تبني أنظمة الإدارة التي تعتمد على مجموعة من الأهداف يضعها المركب ويسعى لتحقيقها ويتم مراجعتها دوريا.

ومما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

-ما مدى تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل كمدخل لتحسين الأداء في المركب الصناعي والتجاري بقورصو؟.

وضمن هذه الإشكالية تتفرع أسئلة فرعية يمكن صياغتها كالتالي:

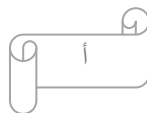
-فيما يتجلى نظام إدارة الجودة المتكامل؟.

-ما دور نظام إدارة الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية في تحسين الأداء بالمؤسسات؟.

وعلى أساس الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية تم وضع الفرضيات التالية:

-يعتبر نظام إدارة الجودة المتكامل نظاما متكامل فيه الأنظمة الثلاثة للجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية.

-يكمّن دور نظام إدارة الجودة، البيئة، الصحة والسلامة من خلال تحسين الأداء البشري، البيئي، و الاجتماعي.



- **أهمية البحث:** تكمن أهمية هذا البحث في النقاط التالية:
 - 1- تتأولنا موضوعا حديث التطبيق نسبيا في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
 - 2- دراستنا لأثر تنفيذ نظام الإدارة المتكامل للجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية، سيزيد وعي مديري المؤسسات الصناعية الجزائرية بأهمية تطبيق هذا النظام.
 - 3- الصورة والسمعة الجيدة التي اكتسبتها المؤسسات المنفذة لهذا النظام.
- **أهداف البحث:** تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مدى تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل كنقطة انطلاق لتحسين الأداء في المركب الصناعي والتجاري بقورصو من خلال:
 - التعرف على هذا النظام المتكامل لإدارة الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية.
 - توضيح كيفية التنسيق بين الأنظمة الثلاثة بطريقة تقلل الوقت والتكلفة.
 - محاولة ربط تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل وتحسين أداء المؤسسات.
- **أسباب:** ومن بينها ما يلي:
 - حاجة المؤسسة لهذا الموضوع.
 - الرغبة الشخصية في التعرف أكثر على نظام الجودة، الأمن، البيئة.
 - إرشاد وتوجيه مديري المؤسسات نحو معرفة مزايا تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة و البيئة والصحة ودوره الايجابي في تحسين الأداء العام لمؤسساتهم.
- **حدود الدراسة:**
 - (1)- **حدود موضوعية:**

تندرج هذه الدراسة ضمن النظام المتكامل للجودة، الصحة والسلامة المهنية، البيئة في المركب الصناعي والتجاري لفرع حبوب الوسط بقورصو، حيث تهتم هذه الدراسة بتحسين الأداء، جودة المنتج، سلامة العمال وحماية البيئة بالمركب.
 - (2)- **حدود مكانية:**

أجريت هذه الدراسة في المركب الصناعي والتجاري فرع حبوب الوسط بقورصو-بومرداس-خلال دراسة ميدانية.
 - (3)- **الحدود الزمنية:**

تمت الدراسة في شهر ماي 2022.
- **صعوبات الدراسة:** لقد واجهتنا العديد من الصعوبات أثناء إعداد هذا البحث:
 - صعوبة الموضوع لكونه معقدا نوعا ما وتميزه بقلّة المراجع وصعوبة تكامل الأنظمة الثلاثة.
 - عدم إمكانية الحصول على المعلومات من طرف مسؤولي المركب الصناعي والتجاري وتعاونهم الضيق بسبب الحفاظ على سرية المعلومات.

-ضيق الوقت في إعداد هذه المذكرة الخاصة بالموضوع.

- **شرح المصطلحات:**
- **المواصفة:** هي وثيقة مدونة تحتوي على وصف دقيق للمادة أو السلعة سواء أن كانت أولية أو وسيطة أو منتج نهائي لتكون صالحة للاستعمال أو الاستخدام لتبلي الأغراض التي وضعت من أجلها.
- **المواصفة القياسية:** هي وثيقة مكتوبة وضعت من قبل جهة معتمدة ومعترف بها سواء على المستوى الوطني أو الإقليمي أو الدولي وتحتوي على الوصف الدقيق للمادة سواء كانت أولية أو وسيطة أو منتج نهائي، لتكون صالحة للاستعمال للأغراض التي صنعت من أجلها.
- **الإيزو:** منظمة مهمتها إصدار المواصفات القياسية الدولية وتوحيد المواصفات في المجالات المتعددة على المستوى العالمي فهي تقوم بوضع معايير عالمية لنظام إدارة الجودة في أية مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية.

الدراسات السابقة:

1-دراسة سيد فاطمة زهرة، نظام الجودة المتكامل بين واقع المؤسسة الجزائرية وتحسين الأداء-دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر، 2016-2017. تناولت الباحثة في هذه الدراسة الإشكالية: للنظام المتكامل للجودة دور فعال لرفع مستوى الأداء وتحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية خاصة في ظل التغيرات السريعة المكونة لمحيط المنظمة". تطلبت الإجابة عن هذه الإشكالية المطروحة دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر-تيارت، خلال سنة 2016-2017، حيث حصر مجال الدراسة ليشمل مسؤولي رؤساء أقسام وعمال وموظفي الشركة، أما طريقة جمع البيانات فقد تم الاعتماد على المقابلة الشخصية، الملاحظة والاستبانة. وقد خلصت الدراسة إلى تبين مدى أهمية تطبيق نظام الجودة المتكامل في المؤسسة الاقتصادية، لما يوفره من خصائص وفوائد تعود بالربح فنظام الجودة المتكامل يحقق من خصائص وفوائد تعود بالربح، فنظام الجودة المتكامل يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية يثبت ثقافة الجودة، التحسين المستمر للمنتجات والأنشطة، تخفيض التكاليف، استغلال الفرص المتاحة، تحسين الأداء البيئي، تطوير قدرات الأفراد، حماية مستخدميه....الخ.

2-دراسة دعاس عز الدين، 2018-2019، تحت عنوان: "أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الجزائرية". تناول فيها الباحث الإشكالية "ما واقع نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة موزعة على 6 ولايات(الجزائر العاصمة، برج بوعرّيج، سطيف، باتنة، قسنطينة، عنابة)واستغرقت هذه الدراسة

ست سنوات من سبتمبر 2012 إلى ديسمبر 2018 ، فكانت طريقة جمع البيانات عبارة عن أداة الاستبيان وتحليل البيانات إحصائيا تم الاعتماد على مخرجات لبرنامج الإحصائي (SPSS,V21)، وتوصل الباحث في دراسته إلى عدت نتائج أهمها: نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة هو وضع وتنفيذ والحفاظ على نظام إدارة متكامل يتوافق مع مواصفات أنظمة إدارة الجودة، الإدارة البيئية وإدارة الصحة والسلامة المهنية بحيث يتم تنفيذ المتطلبات المشتركة وغير المشتركة بين هذه الأنظمة بطريقة متناسقة ومكاملة لبعضها البعض في جميع إجراءاته. وبتطبيق المؤسسة لهذا النظام تتمكن من تلبية احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصلحة ذات صلة بها.

3- دراسة محمد ياسين جابوري، 2013-2014: " دور النظام المتكامل لإدارة الجودة ، الأمن ، البيئة في تحسين الأداء البيئي والاجتماعي في المؤسسة البترولية الجزائرية(دراسة حالة المؤسسة الوطنية كخدمة الآبار(ENSP)2014. تناول الباحث فيها الإشكالية: كيف يساهم تطبيق النظام المتكامل لإدارة (الجودة، الأمن والبيئة)في تحسين مستوى أداء المؤسسات البترولية الجزائرية؟"، حيث أجريت هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية كخدمات الآبار(ENSP)حاسي مسعود من خلال دراسته على أسلوب المسح المكتبي في عملية البحث وجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أن الاستخدام المتكامل لمواصفات الإيزو في المؤسسة الوطنية كخدمات الآبار أدى إلى التأثير الإيجابي على تحسين أدائها، وذلك من خلال التحسين المحقق في لجوانب الاقتصادية والبيئة والاجتماعية للمؤسسة وذلك بعد سنة 2008(عام تطبيق المؤسسة للنظام)وحصوله على شهادة الايزو 9000 لإدارة الجودة وشهادة OHSAS18000 لإدارة السلامة.

منهج الدراسة:

إن الأسلوب الذي اتبع في دراستنا لهذا الموضوع هو الأسلوب الوصفي التحليلي، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والميدانية، النظري يتم الاعتماد في الحصول على المعلومات والبيانات لهذه الدراسة من الكتب والأبحاث والكتب المنشورة المتعلقة بالموضوع، أما الجانب التطبيقي فقد تم الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة من خلال المقابلة والوثائق الرسمية للمؤسسة.

هيكل الدراسة:

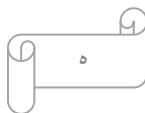
لتحقيق أهداف الدراسة المحددة أساسا من الإشكالية المطروحة قمنا بتفصيل الموضوع الخاص بتنفيذ نظام الجودة المتكامل كمدخل لتحسين الأداء في الشركة إلى ثلاث فصول كالتالي:

الفصل الأول: الخاص بالإطار العام لنظام إدارة الجودة المتكامل من خلال تقسيمه إلى مبحثين الأول: المفاهيم الأساسية لنظام إدارة الجودة من خلال ثلاث مطالب، الأول هو ماهية نظام إدارة الجودة المتكامل، المطلب الثاني مميزات وأهداف نظام إدارة الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية أما المطلب الأخير عالجنا فيه الإستراتيجيات والعراقيل المتحركة في تكامل نظام إدارة الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية .

أما المبحث الثاني: إصدارات ومتطلبات أنظمة إدارة الجودة المتكامل فقسم أيضا إلى مطالب كالتالي: المطلب الأول إصدارات أنظمة إدارة الجودة المتكامل، أما المطلب الثاني المتطلبات المشتركة بين أنظمة إدارة الجودة المتكامل وفي الأخير قمنا بعرض مزايا وعراقيل تكامل أنظمة إدارة الجودة المتكامل في المطلب الثالث.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في نظام إدارة الجودة المتكامل من خلال مبحثين أيضا الأول: نعرض فيه الإطار العام لتحسين الأداء من خلال مطالب الأول تقديم ماهية تحسين الأداء والمطلب الثاني أسباب وأهداف تحسين أداء المؤسسة ودوافعه في المطلب الثالث. وفي المبحث الثاني بيينا دور نظام إدارة الجودة من خلال توضيح مظاهر الاهتمام بالعنصر البشري في المطلب الأول، ومنافع تطبيق النظام في المطلب الثاني، المطلب الثالث دور نظام إدارة الجودة، البيئة، الصحة والسلامة في المطلب الثالث. هذين الفصلين من الجانب النظري.

أما من الجانب التطبيقي قمنا بتحليله في الفصل الثالث من خلال تقسيمه إلى مبحثين: الأول يُعنى بتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة المركب الصناعي والتجاري بقورصو، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل في المؤسسة محل الدراسة من خلال تبيان مهام ومسؤوليات المسؤول عن نظام إدارة الجودة المتكامل، وأيضا تقديم بطاقة وصف لعملية الجودة في الشركة.



الفصل الأول:

الإطار العام لنظام إدارة الجودة المتكامل

الفصل الأول: الإطار العام لنظام إدارة الجودة المتكامل.

تمهيد:

يوفر تنفيذ نظام الجودة المتكامل للمؤسسة الوسائل اللازمة للعمل بشكل أكثر فعالية، إنه يعمل لأنه يدور حول نقاط مهمة في العملية التنظيمية مثل تحقيق أعلى مستوى ممكن من رضا العملاء. مع مراعاة جميع أصحاب المصلحة وجميع الظروف والشروط القانونية المعمول بها من خلال هذا النشاط، توقع المخاطر المستقبلية وتحسين أداء المستخدم ومساءلته باستمرار على جميع مستويات المنظمة الداخلية.

يهدف هذا الفصل على توفير فهم واضح لنظام الجودة المتكامل وهذا سيشمل التعريف بنظام الجودة المتكامل ومكوناته، وأسباب تكامل الأنظمة الإدارية الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية، والعوامل المتحركة في تكامله وأخيرا مزاياه وعوائقه.

الفصل الأول: الإطار العام لنظام إدارة الجودة المتكامل.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لنظام إدارة الجودة المتكامل.

يعتبر نظام الجودة المتكامل في الوقت الحاضر رهانا بيدي المؤسسة من أجل مستقبل يعد بمزيد من النجاحات بسبب الخصائص التي يوفرها. ومن هنا سنحاول معرفة ماهية نظام إدارة الجودة المتكامل، وما يقوم عليه، والعوامل المؤثرة والأهداف الأساسية التي تسعى إليها في عملية تكامل النظام.

المطلب الأول: ماهية نظام إدارة الجودة المتكامل.

تعتبر الإدارة المتكاملة نتيجة لتعدد النظم الإدارية والتشابه فيما بينهما، وتلبي متطلبات الأنظمة المختلفة في نظام يحقق النتائج والأهداف المرجوة. سيتم في هذا المطلب التطرق إلى تعريف الأنظمة المكونة له.

1.1- مفهوم نظام الإدارة المتكامل:

قبل التطرق لتحديد مفهوم نظام الإدارة المتكامل وجب شرح بعض المصطلحات ذات العلاقة بهذا المفهوم.

- ♦ **النظام:** هو مجموعة من العناصر تكون مترابطة فيما بينها بأسلوب معين.¹
- ♦ **النظام الإداري:** هو نظام يتم بوضع سياسة وأهداف وتحقيق هذه الأهداف ويمكن أن تحتوي المنظمة على أنظمة إدارة مختلفة مثل: نظام إدارة الجودة، أو نظام الإدارة المالية، أو نظام الإدارة البيئية.²
- ♦ **التكامل:** هو إنشاء وتقوية الروابط التي قد توجد بين كيانات أساسيين أو أكثر من أجل الإنتاج منها كيان واحد فقط يجمع الكيانات السابقة ويحافظ في سلوكه على التماسك داخل الكيانات وفيما بينها.³
- ♦ **نظام الإدارة المتكامل:** إستراتيجية تركز على تكامل الأنظمة، الجودة، السلامة، البيئة، يعتمد هذا التكامل على ملاحظة أن هناك تشابهات مفاهيمية بين الأنظمة الثلاثة مثل:

- التقارب الموجود بين المعايير الثلاث ISO 45000, ISO14000, ISO 9000.

- التحسين المستمر إستادا إلى نهج PDCA، (التخطيط، القيام، التحقق، التصرف).

- القضاء على المشكلات عند المصدر وتمكين جميع الموظفين واشتراك الإدارة العليا، وتنفيذ عملية تحقيق ومتطلبات إدارة المستندات والتسجيلات.¹

¹: نجم العزاوي وعبد الله النجار، إدارة البيئة نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO14000، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2010، ص 95.

²: مراد مداح والعيدياني إلياس، تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع المواصفة القياسية الدولية ISO9000 ودوره في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة شركة الأسمدة الجزائرية "FERTIAL" عنابة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020، ص 362.

³ : dakkak Badr, diagnostic du système de management intégré, Qualité, Sécurité, Enivrement des PMI/ PME Marocaines, qualité, mar2013, Compiègne, France, sur le site: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00823160>

الفصل الأول: الإطار العام لنظام إدارة الجودة المتكامل.

ومنه يمكن القول أن مواصفة ISO 9000: كإحدى نظم إدارة الجودة هو المعيار الوحيد ضمن سلسلة معايير الإيزو والذي يمكن استخدامه للإشهاد ومنع المطابقة من طرف هيئات دولية مختصة، وقد تمت مراجعة ISO 9000 لأول مرة منذ إصداره سنة 1994 ثم جاء التعديل الثاني عام 2000 حيث شهدت المواصفة تطورا كبيرا من خلال مجموعة من التعديل شملت التغيير في بعض المصطلحات على رأسها (المورد = المؤسسة، المنتج = المنتج أو السلعة، نظام الجودة = نظام إدارة الجودة)، وكذا التعديل في مجال المواصفة والتركيز على الزبون وتحديد حاجاته، التحسين المستمر، إضافة للتغيير في بعض المتطلبات المتعلقة بإعداد الإجراءات والاحتفاظ بسجلات الجودة، والتركيز على مسؤولية الإدارة اتجاه تأمين الموارد وتخصيصها، كل هذه التعديلات هدفها تلبية متطلبات الجودة في المؤسسات الصناعية والخدمية ثم أدخل عليه تعديل آخر سنة 2008 بإصدار المواصفة 2015: ISO 9001 والتي ركزت على تعديلات طفيفة حول المتطلبات غير الواضحة تلاه في سبتمبر 2015 تعديل آخر بإصدار المواصفة 2015: ISO 9000 من أجل منظمة أكثر كفاءة من خلال الجمع بين مدخل العمليات (PDCA) ومدخل تحليل المخاطر في كل المستويات التنظيمية. ويتطلب تطبيق مواصفة ISO 9001 توثيق نظام إدارة الجودة وفق سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة ثم القيام بعملية التدقيق لهذا النظام بغية تسهيل عملية الحصول على شهادة المطابقة وأخيرا تهتم الشركة بعملية تسجيله للحصول على الشهادة بإتباع مراحل متتالية.¹

2.2.1- نظام إدارة البيئة: قبل التطرق للمواصفة القياسية ايزو 14001 الخاص بنظام إدارة الجودة المتكامل نقوم بتقديم

بعض التعاريف التي تدرج ضمن هذا النظام وإزالة الغموض عنها كالتالي:

♦ **البيئة:** هي المحيط المادي الذي تعيش فيه الكائنات الحية بما فيها الإنسان وما يحيط به من ماء وهواء وتربة وما يقيمه الإنسان فيه من منشآت اصطناعية، وبهذا فإن البيئة محل الحماية الإدارية تشمل العناصر الطبيعية فضلا عن العناصر الاصطناعية. أما البيئة كعلم Ecology فهو الذي يُعنى بدراسة علاقة الإنسان والكائنات الحية الأخرى ببعضها البعض والتفاعلات المؤثرة بينهما.²

♦ **إدارة البيئة:** تعرف غرفة التجارة العالمية الإدارة البيئية بأنها ايجاد وتصميم نوع من الآلية الشاملة التي تضمن عدم وجود أثار بيئية ضارة لمنتجات المؤسسة وذلك عبر جميع المراحل بدءا بالتخطيط والتصميم ووصولاً الى المنتج التام.³

¹: معاذ بوبريحة وخالد قاشي، المواصفة القياسية العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO9000 كمدخل لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصناعية، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER بجيجل، مجلة الاقتصاد والمالية (JEF)، المجلد 8، العدد 1، 2022، الجزائر، ص35.

²: عارف صالح مخلف، الإدارة البيئية الحماية الإدارية للبيئة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2007، ص35.

³: كريمة محمد عماد الدين وهلال جمعي هشام، واقع تبني المؤسسات الصناعية للإدارة البيئية في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2020، ص13.

الفصل الأول: الإطار العام لنظام إدارة الجودة المتكامل.

♦ **النظام البيئي: Ecosystème:** فيراد به التفاعلات الكلية بين العناصر الطبيعية والاصطناعية وتأثيراتها على الكائنات

الحية بما فيها الانسان¹. كما يعرفه أيضا البريطاني آرثر جورج تانسلي الذي يعد أول من وضع مفهوم النظام البيئي

عام 1995 أنه: "نظام يتكون من مجموعة متباينة ومتراطة نوعا ما وحجما من الكائنات العضوية والعناصر الغير

العضوية في توازن مستقر نسبيا".²

♦ **نظام إدارة البيئة ISO 14000:** هو ذلك الجزء من نظام الإدارة يستخدم لتطوير وتنفيذ سياستها البيئية وإدارة تفاعلاتها مع

البيئة كما يعرف بأنه مجموعة من العمليات والأنشطة التي تمكن المنظمة من تخفيض المؤثرات البيئية وزيادة كفاءتها

التشغيلية.³

♦ **المواصفة الدولية ISO 14000:** هي مجموعة من المواصفات الاختيارية التي تحافظ على البيئة، ومن ثم فهي تُتيح

للمنظمات والهيئات على مستوى العالم اتباع إدارة بيئية واحدة متفق عليها، وبالتالي فهي تضمن وتكفل حماية البيئة من

التلوث بالتوازي مع المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية.⁴

2.1.3- نظام الصحة والسلامة المهنية: وتجدر الإشارة إلى تحديد بعض المفاهيم كما يلي:

♦ **السلامة:** يشير هذا المفهوم إلى جميع الإجراءات والخدمات التي تقدمها الإدارة في مؤسسة ما بهدف حماية جميع عناصر

الانتاج فيها من الضرر والحوادث، وفي مقدمة هذه العناصر يأتي العنصر البشري التي تعمل إدارات المؤسسة على

حمايته من إصابات العمل وأمراض المهنة.⁵

♦ **الصحة المهنية:** تعرف بأنها توفير الحماية والتتقيف الصحي للعاملين، وذلك بالتحكم في مسببات الحوادث والأمراض

المهنية، ومنعها عن طريق إزالة العوامل والظروف المهنية الخطرة التي تؤثر على صحة وسلامة العاملين في موقع

العمل.⁶

¹: عارف صالح مخلف، نفس المرجع السابق، ص35.

: كريمة محمد عماد الدين، مرجع سبق ذكره، ص32

³: صالح قروف ورفيق يوسف، أثر تطبيق نظام الإدارة المتكاملة لجودة والبيئة والصحة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، دراسة حالة مؤسسة فرتيال، عنابة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 13، العدد2، 2019، الجزائر، ص285.

⁴: سلخين أحمد وبوزكري جيلالي، معوقات تبني نظام الإدارة البيئية ISO14000، من طرف المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية المؤسسات الناشطة بالمنطقة الصناعية عين وسارة، مجلة وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة12، عدد4، السنة الثانية عشر، أكتوبر2020، الجزائر، ص78.

⁵: مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تموي تكنولوجي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص258.

⁶: مطالي ليلي، محاضرات إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص158.

الفصل الأول: الإطار العام لنظام إدارة الجودة المتكامل.

- ♦ **السلامة المهنية:** تعني بها جميع الأنشطة الهامة التي تهدف إلى حماية الأفراد العاملين والمواد والأجهزة والمكانات والمعدات والمهمات من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، أي أن السلامة المهنية تتركز على تقديم الخدمات والتجهيزات والإنشاءات ووضع الترتيبات اللازمة لحماية جميع عناصر الانتاج وفي مقدمتها العنصر البشري، بحيث تتوفر تلك الظروف المادية والنفسية المناسبة للأفراد العاملين لأداء أعمالهم بالشكل المطلوب.¹
- ♦ **تعريف إدارة السلامة المهنية:** عرفها المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية على أنها: مجال يهدف إلى حماية العاملين من مختلف المخاطر المرتبطة بالعمل أو شروطه من خلال معالجة العوامل التقنية أو الشخصية المؤدية إلى هذه المخاطر وتحسين بيئة العمل وشروطه بشكل يوفر تمتع العمال الدائم بصحة بدنية وعقلية واجتماعية مناسبة.²
- ♦ **نظام الصحة والسلامة المهنية:** عرفه معهد المواصفات البريطانية على أنه: مواصفة دولية تتضمن المتطلبات اللازمة لممارسة إدارة السلامة والصحة المهنية الجيدة حيث توفر مبادئ توجيهية تساعد المؤسسات على توحيد جميع العمليات والضوابط ذات الصلة بالسلامة والصحة المهنية في نظام واحد، الغرض منه هو مساعدة المؤسسات على إدارة المخاطر المهنية وخلق ظروف عمل أفضل.
- ♦ **نظام الصحة والسلامة المهنية:** مواصفة دولية توفر مبادئ توجيهية تهدف إلى خلق بيئة عمل آمنة لحماية العاملين من مختلف المخاطر المرتبطة بالعمل وإدارة المخاطر المهنية وخلق ظروف عمل أفضل.³
- ♦ يمكن القول أن المواصفة ISO 45000 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.⁴

¹ : مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي تكنولوجي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص359.

² : مطالي ليلي، مرجع سبق ذكره، ص158.

³ : قروف صالح، دور تطبيق نظام الإدارة المتكامل في تحقيق التنمية المستدامة-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، 2021، تبسة، الجزائر، ص:40.

⁴ : العياشي زرار وحزمة بن وريدة، نظام الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة القياسية الدولية ISO45000:2018، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد2، عدد1، جوان2019، ص41.

الفصل الأول: الإطار العام لنظام إدارة الجودة المتكامل.

المطلب الثاني: مميزات وأهداف نظام الجودة، البيئة، الصحة والسلامة.

1.2- مميزات نظام الجودة، البيئة، الصحة والسلامة.

الميزة الرئيسية المرتبطة بتنفيذ نظام الإدارة المتكامل هي أن نظام الإدارة المتكامل يركز على أهداف المجالات الثلاثة التي يدخلها حيز التنفيذ:

- ♦ **الجودة:** إرضاء العميل من خلال المنتجات أو الخدمات التي تلبي توقعات العميل الصريحة والضمنية، وتحسين المستمر لجميع العمليات المنفذة لتقييم وإنتاج وتوفير المنتج أو الخدمة.
 - ♦ **السلامة:** استيفاء المتطلبات التنظيمية، وتحديد المخاطر التي قد تؤدي إلى وقوع حادث في العمل، أو مرض مهني، وتحسين ظروف العمل وتحسين المستمر لأداء الصحة والسلامة لتلبية توقعات الموظفين.
 - ♦ **البيئة:** الإيفاء بالمتطلبات التنظيمية وتحديد ومراقبة الآثار السلبية الكبيرة الناتجة عن أنشطة الشركة على البيئة(الماء والهواء والنفائات وما إلى ذلك) والتحسين المستمر لأداء لتلبية توقعات الأطراف المعنية.¹
- إذ يمكن إيجاز مميزات كل نظام على حدة كالتالي:

1.1.2- نظام إدارة الجودة: يتميز نظام إدارة الجودة بالمميزات التالية:²

- إنها مبنية على التراكم المعرفي لإدارة الجودة وتتعلق أساسا بأنظمة إدارة الجودة في المؤسسات.
- أنها تمثل قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا.
- أنها تكمل برنامج الجودة القائم في المؤسسة وتعمل على تحسينه وتطويره.
- أنها تحدد المبادئ الأساسية التي تضمن القيام بأداء الأعمال بشكل أفضل.
- أنها توفر مجموعة من المتطلبات والإرشادات التي تحدد ماهية الخصائص والصفات التي يجب توفرها في أنظمة الجودة.
- أنها لا تحدد كيفية تطبيق هذه المتطلبات فهي تركز على ما هو مطلوب ولا تركز على الكيفية التي يتم بها تحقيق تلك المتطلبات.
- أنها تركز على العمليات الداخلية وبالأخص التصنيع والبيع والإدارة والدعم والخدمات التقنية.
- أنها تركز على منع حدوث الأخطاء وحالات عدم التوافق خلال مراحل العملية الإنتاجية.
- أنها مواصفات أنظمة وليست مواصفات خاصة بالمنتجات والخدمات أي أنها لا تقدم ولا تحدد طبيعة الجودة الحقيقية للمنتجات.

¹ : PARKOUDA/DAKUYO Hortense, Système de management intégré (Qualité-Sécurité-Environnement)et performance de l'entreprise taïwanaise :cas de l'entreprise taïwanaise K et H Product, mémoire pour l'obtention du master en management des organisations et des entreprises, management Qualité hygiène sécurité environnement(M2QHSE),Institut International d'ingénierie, 2016-2018 , Burkina Faso, p25 .

² : بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية"ISO"في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة "CONDOR"إلكترونيك،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة محمد أولحاج، البويرة، 2014، الجزائر، ص75.

الفصل الأول: الإطار العام لنظام إدارة الجودة المتكامل.

- أنها توفر الضمان والولاء للعملاء بأن السلعة أو الخدمة قد أنتجت بأفضل الطرق التي يمكن أن تلبى احتياجاتهم ورغباتهم.

2.1.2- نظام إدارة البيئة: ويمكن تلخيصها في الجوانب التالية: ¹

- ♦ **الجوانب البيئية:** وتتضمن حماية البيئة الطبيعية والاستخدام العقلاني والكفاء للموارد الطبيعية كالأراضي والمياه والطاقة .. وغيرها والتقليل من كمية النفايات وإعادة استخدام المواد. مما يساهم في تحقيق حدة التلوث البيئي الحاصل والمزيد.
- ♦ **الجوانب الاجتماعية:** وتشمل تقليل المخاطر المؤثرة على صحة وأمن الإنسان والنتيجة من الانبعاثات والإصدارات الصناعية، منع الإصابات بأمراض أضرار التلوث الداخلية للمؤسسة، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف علاج الأفراد من هذه الأمراض، تحسين الصورة العامة للمنظمة أمام مجتمعها وقواه الفاعلة في مجال حماية المستهلك والبيئة وتمكين المؤسسات وبالتالي كسب ودهم ودعمهم.
- ♦ **الجوانب الاقتصادية:** تتمثل في تحقيق وفورات في التكاليف منها الناتجة عن تخفيض استهلاك الطاقة والموارد الأخرى والوفورات الناتجة عن إعادة دوران المنتجات والتخفيض في تكاليف التخلص من النفايات والتخفيض من الغرامات التي تفرض على المخالفات، والتخفيض في الجزاءات التي تتكبدها المؤسسة عن أنشطة مسببة للتلوث، والتخفيض في معدلات المسؤولية التأمينية والمخاطر، فضلا عن تخفيض التعويضات القانونية نظير الأضرار البيئية، الحصول على تحفيزات مالية من الحكومة نظير حرصها على حماية البيئة وصيانة مواردها، بالإضافة إلى ذلك تحقيق زيادة في الإيرادات من خلال زيادة في أسعار المنتجات الخضراء لأنها تباع بسعر أعلى من سواها، وفتح أسواق جديدة لهذه المنتجات.
- ♦ **تعزيز التوافق مع التشريعات والالتزام بالقوانين:** إذ أن الالتزام بمواصفات الإيزو 14001 يحسن من إدارة التوافق مع التشريعات والقوانين ذات العلاقة مع المؤسسة ويشكل شبكة أمان تحميها من المسؤولية القانونية لاسيما فيما يخص الجوانب البيئية بسبب تنامي وتصاعد التشريع في إطار حماية البيئة.

2.1.3- نظام الصحة والسلامة المهنية: كالتالي: ²

- انخفاض في الأحداث السلبية في العمل (غير مرغوب فيها).
- انخفاض معدل التغيب عن العمل ودوران الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- تخفيض تكلفة أقساط التأمين.
- خلق ثقافة الصحة والسلامة لتشجيع الموظفين في القيام بدور فعال ونشط في الصحة والسلامة البيئية الخاصة بهم.
- زيادة التزام الإدارة بتحسين أداء الصحة والسلامة المهنية بشكل إستباقي.
- القدرة على الامتثال للإلتزامات القانونية والتنظيمية.
- تحسين صورة المنظمة.

¹ : سلخين أحمد، مرج سبق ذكره، ص80.

²: Santé et Sécurité au travail ISO 45001, sur le site :

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100427_fr.pdf.

الفصل الأول: الإطار العام لنظام إدارة الجودة المتكامل.

- زيادة معنويات الموظفين.

2.2- أهداف نظام الجودة، البيئة، الصحة والسلامة.

إن تكامل النظام لا ينشأ هكذا بل يتشكل من أجل تحقيق عدة أهداف تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيقها وفي الواقع هناك عدة أنواع لأهداف البحث عن نظام للجودة بطريقة متكاملة وتتمثل في:

1.2.2-الهدف الوظيفي: نظام الجودة المتكامل يؤسس من أجل هدف رئيسي ألا وهو التحسين المستمر للأداء الشامل للمؤسسة، إذ يعتبر كأولوية لنجاح المؤسسة وكشرط أساسي من أجل البقاء، وأن هذا الهدف يتحقق من خلال دمج مبدأ التحسين المستمر مع عناصر الثقافة التنظيمية.¹

2.2.2-هدف تسيير المخاطر: إن لافوفودا Labovoda وضع منهجية لتسيير المخاطر في شكل مصفوفة لتحديد الأخطار يعتبر العامل الرئيسي في تشكيل المصفوفة كخطر على الزبون، خطر على البيئة، خطر على الصحة وخطر السلامة على العامل، خطر الخسائر الاقتصادية، يتم ترتيب الأخطار حسب درجة الخطورة بصفة تنازلية، بحيث نجد ذلك أكثر وضوحا في المواصفات الأسترالية AS/ NZS (1999) 4581 التي وضعت منهجا لتسيير الأخطار، تعرف من خلاله مكونات نظام الإدارة، درجة الأخطار وبالتالي تساعدنا في تكامل عناصرها مما يؤدي إلى التسيير الفعال للأخطار، تقليل التعقيد والتكرار، كمثال على ذلك نجد بعض المستثمرين يرون أن نظام الجودة المتكامل هو وسيلة لتسيير وتجنب الأخطار الوظيفية والمتمثلة في:

- **الجودة:** خطر تقديم المنتجات التي لا تلبي رغبات الزبون.
- **السلامة:** خطر توفير منتجات غير آمنة وخطر مهني على العمال.
- **البيئة:** خطر إنتاج منتجات مضرّة بالبيئة والمحيط ولها تأثيرات سلبية أثناء عملية الإنتاج.²
- **الأمن:** خطر الإعتداءات الجسدية على العمال (حوادث).

كما أن الشكل التالي يضيف لنا أنواعا أخرى من الأخطار التي يتم توضيحها كالتالي:

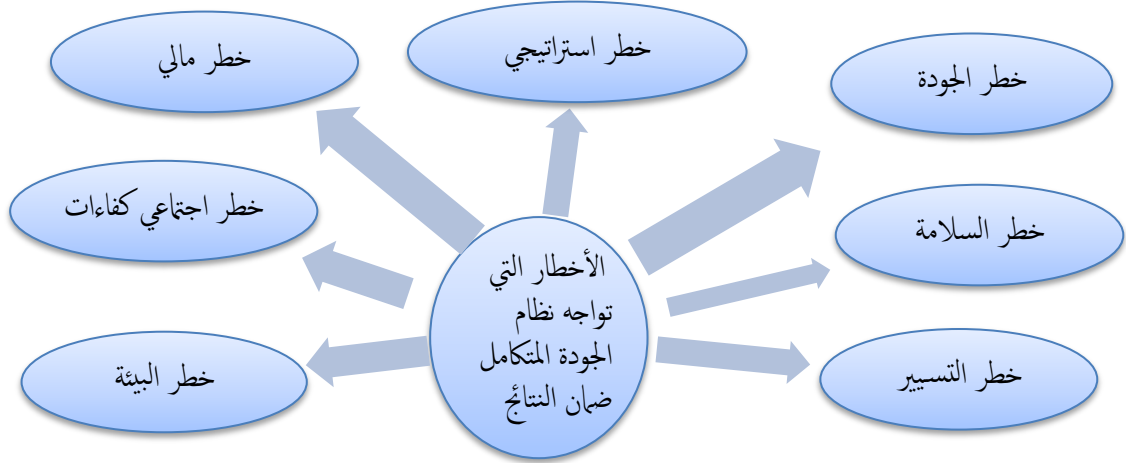
¹ : سيد فاطمة زهرة، نظام الجودة المتكامل بين واقع المؤسسة الجزائرية وتحسين الأداء-دراسة حالة لشركة اتصالات الجزائر، رسالة دكتوراه في

العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي إلياس، سيدي بلعباس، 2017، الجزائر، ص46.

² : سيد فاطمة زهرة، نظام الجودة المتكامل بين واقع المؤسسة الجزائرية وتحسين الأداء، نفس المرجع السابق، ص46.

الفصل الأول: الإطار العام لنظام إدارة الجودة المتكامل.

الشكل رقم 01: الأخطار التي تواجه نظام الجودة المتكامل:



المصدر: سيد فاطمة زهرة، نظام الجودة المتكامل بين واقع المؤسسة الجزائرية وتحسين الأداء-دراسة حالة لشركة اتصالات الجزائر، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي إلياس، 2017، سيدي بلعباس، الجزائر، ص47.

من خلال ما سبق نستخلص أن نظام الجودة المتكامل يعتبر أداة لوضع سياسة أكثر فعالية لتنظيم وتسيير المخاطر وكذا تحقيق الأهداف المسطرة أكثر من تطبيقها بصفة منفردة.

3.2.2)-الهدف التنظيمي: يعرف الباحث Garrim نظام الجودة المتكامل بأنه درجة من التوافق والانسجام في المؤسسة هذه الرؤية التنظيمية تتوضح أيضا من خلال دراسة Mac Gregor وآخرون، الذين يعتبروه ذلك النظام الذي يسمح بتسيير بصفة عامة كل الأجزاء المشتركة من معايير الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية بالتوافق مع خصائص المؤسسة في مجال النشاط، السياسة، موارد بشرية لمالية، هذا يعني أنه ليس على المؤسسة التكيف مع معايير التسيير ولكن على المعايير أن تتكيف مع متطلبات المؤسسة مما يضمن أن الأداء مقبول وبصفة مستدامة، غالبا ما تعتبر أنظمة الإدارة كمصدر مهم لتسيير الوقت، مقاومة العمال والتكاليف المطابقة للقوانين.¹

¹: سيد فاطمة زهرة، نظام الجودة المتكامل بين واقع المؤسسة الجزائرية وتحسين الأداء، مرجع سبق ذكره، ص47.

الفصل الأول: الإطار العام لنظام إدارة الجودة المتكامل.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات والعوامل المتحركة في تكامل نظام إدارة الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية.

1.3- استراتيجيات تطبيق نظام إدارة الجودة المتكامل:

إن الكتابات في مجال تحديد استراتيجيات تكامل نظام الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية قليلة جدا وغير مضبوطة لحد الساعة ما يفسر عدم وجود مواصفة عالمية تحدد نظام الجودة المتكامل، وما هو أكيد أنه لا يوجد نموذج واحد بل عدة أنواع، المهم هو تنسيق أنظمة التوثيق في عملية التكامل مهما كان نوع التكامل المطلوب، فيصعب إيجاد منهجية موحدة مما يسهل عملية حصر جميع الأدوات التي تساعد على دمج مختلف النظم في نظام موجود مسبقا (نظام الجودة عادة هو الأول في التأسيس). هناك عدة أبحاث أقيمت من أجل تحديد استراتيجيات تكامل نظام الجودة وعليه يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع¹ :

1.1.3- استراتيجيات التكامل عبر مراحل: كما سبق الإشارة توجد عدة طرق لتنفيذ وتطبيق نظام الجودة المتكامل

كاستراتيجية التكامل عبر مراحل بحيث تبدأ بصفة فردية ثم يتم تتابع الخطوات تدريجيا حتى يتم التكامل النهائي، يجب تطوير هذا النظام بصفة متكاملة ومتناسقة كما أنه كلما كان النموذج بسيط كلما ساعد ذلك عملية التنفيذ .

2.1.3- استراتيجيات التكامل من حيث الشكل: نجد الباحث "seghezzi" حدد ثلاثة أنواع لنظام الجودة المتكامل من حيث الشكل وهي:

- إستراتيجية التكامل التجمعي **Mode additif** : النظم متفرقة والمضمون متشابه .
- استراتيجيه التكامل المدمج **Mode fusion** : التعليمات متكاملة كليا ولكن التكامل لا يشمل إجراءات النظام هنا ينظر له بصفة الفردية .
- نوع التكامل التام: الدمج التام لكل العناصر .

قرار أن تكون نظم الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية متكاملة جزئيا، وكليا يرجع إلى إدارة المؤسسة ومسؤوليها بحيث أن نظام الجودة المتكامل كليا ليس بالضرورة أعلى أو أقل وأدنى من نظام الجودة المتكامل جزئيا بحيث هذا الاختيار حسب عوامل مختلفة وحسب واقع المؤسسة وظروفها الداخلية.

2.3-العوامل المتحركة في تحديد نوع التكامل في نظام الجودة المتكامل:

هناك عدة عوامل تحكم في تحديد نوع التكامل يمكن حصرها في:

¹ : سيد فاطمة الزهراء وداني الكبير معاشو، استراتيجيات تكامل أنظمة الجودة (OHSAS 18000, ISO9000, ISO14000)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، 2(26)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص290.

الفصل الأول: الإطار العام لنظام إدارة الجودة المتكامل.

1.2.3-العوامل المتحركة في نوع التكامل:

توجد عدة أنواع لنظام الجودة المتكامل كالنظام المتكامل جزئياً، النظام التجميعي additif والمدمج fusion والنظام المدمج التدريجي أو كلياً SMI Total ou partiel هذا التنوع والاختلاف في تكامل نظام الجودة راجع لعدة عوامل تم تصنيفها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية يمكن توضيحها كما يلي: ¹

➤ **العوامل الداخلية:** يمكن تحديد العوامل الداخلية المؤثرة على نوع نظام الجودة المتكامل كما يلي:

- **مجال نشاط المؤسسة:** له تأثير كبير في اختيار المؤسسة لنوع التكامل لتحقيق نظام الجودة المتكامل فنجد مثلاً المؤسسات الناشطة في مجال الصناعة الكيماوية فتواجه صعوبات مع النفايات العمالية أكثر من غيرها من الصناعات الذي يحتم ضرورة وجود نظام مختص كشهادة MASE.UIC فهي لا تستطيع حماية البيئة وضمان الصحة والسلامة المهنية مئة بالمائة.

- **تاريخ التكامل:** إن تاريخ تأسيس نظام الجودة المتكامل مهم جداً فواقعياً أول نظام ينشأ في المؤسسة هو من يحدد شروط وضروريات النظام ككل وبالتالي الإشكالية تكمن في أن نظام الجودة المتكامل سيبنى على قواعد نظام موجود سابقاً، فالباحثان Karapetrovic et Willobon يريان أنه من الضروري البدء بتأسيس نظام الجودة أولاً ثم وضع الأنظمة الأخرى. ومن خلال دراسة Karapetrovic et Gasadesus على مؤسسات إسبانية وجد أنه 96 بالمائة من المؤسسات المدروسة تحصلت على شهادة الإيزو 14001 بعدما تحصلت على شهادة الإيزو 9000.

- **المسؤولين عن نظام الجودة المتكامل:** نجاح نظام الجودة المتكامل يرتبط بدرجة كبيرة بنوع المسؤولية وخاصة عندما يتعلق الأمر بالجودة، البيئة، الصحة والسلامة، فيجب الأخذ في الاعتبار المخاطر ذات الصلة بالانتاج كالأمراض المزمنة، العدوى.. وغيرها. هذا من جهة ومن جهة أخرى فالمسؤول عن نظام الجودة يجد صعوبة في حماية البيئة والصحة والسلامة المهنية لأنه يتقيد بالعقود المبرمة مع الزبائن (هنا تكمن إشكالية التوفيق بين تحقيق رغبة الزبون الذي يريد منتج عالي الجودة وبسعر منخفض وتثبيت نظام الجودة المتكامل المكلف نوعاً ما).

- **إلتزام الإدارة:** عندما تلتزم إدارة المؤسسة بنظام الجودة المتكامل فإنه ينعكس إيجاباً عليه، فمن خلال هذا الإلتزام تقوم بتوفير الوسائل المخصصة لتنفيذه وتجسيده على أرض الواقع، فيجب الاهتمام بخلق الثقافة الملائمة وتوفير التحفيز وكذا فإن أحسن تطبيق لنظام الجودة المتكامل هو التطبيق الذي يتوافق وشروط النجاح المرتبطة بالسياسة العامة للمؤسسة، في هذا السياق لا يجب إغفال جانب مهم ألا وهو التزّام الإدارة بنظام الجودة المتكامل يسمح لها بوضع منهج تشاوري (مبدأ الشورى والحوار) من أجل تعزيز الحس المشترك وبالتالي التقاضي في العمل من طرف الأفراد.

➤ **العوامل الخارجية:** يمكن تحديد العوامل الخارجية المؤثرة على نظام الجودة المتكامل كالتالي:

- **النظام الداخلي للبلد:** إن بعض الدول اهتمت بنظام الجودة المتكامل وعملت على تطويره وتحسينه ومن أمثلة ذلك نجد أستراليا، الدانمارك وإسبانيا.

¹ : سيد فاطمة زهرة، نظام الجودة المتكامل بين واقع المؤسسة الجزائرية وتحسين الأداء، مرجع سبق ذكره، ص52

الفصل الأول: الإطار العام لنظام إدارة الجودة المتكامل.

- أنواع الدعم (التوجيه): إن نظام الجودة المتكامل يعتمد على نوع الدعم المقدم له، فقد يكون هذا الدعم داخلي (مجموعة تنشأ النظام داخليا) كما قد يكون الدعم خارجيا من خلال مكاتب الدراسات، الإستشاريين الخارجيين الذين يساعدون المؤسسة في تصميم النظام استنادا إلى خبراتهم السابقة تخصصهم، وبذلك يصبحون هم المحدودون، المصممون والموجهون لنظام الجودة المتكامل.¹

المبحث الثاني: إصدارات ومتطلبات نظام الإدارة المتكامل

يتم في هذا المبحث تبيان إصدارات والمتطلبات المشتركة بين الأنظمة الثلاثة وتقديم أهم مزاياه وعوائقه.

المطلب الأول: إصدارات أنظمة إدارة الجودة، الصحة والسلامة المهنية، البيئة

- 1.1- إصدارات نظام إدارة الجودة: تماشيا مع توصيات المنظمة العالمية للتقييس بضرورة إجراء المراجعة الدورية لمواصفاتها كل خمس سنوات تقريبا لمواكبة التطورات التي يشهدها العالم باستمرار في ميادينها الصناعية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها، قامت هذه المنظمة بإصدار الطبعة الأولى سنة 1987 والتي خضعت للتعديل خلال السنوات: 1994، 2000، 2008، 2015.²

- ♦ الإصدار الأول: 1987: ركز الإصدار الأول على ضبط الجودة والتي يعني تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة بضمان استمرار متابعة الزبون بمعنى آخر فقد كان التركيز على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بالدرجة الأولى.
- ♦ الإصدار الثاني: 1994: قامت اللجنة الفنية ISO/TC/176 ولجانها الفرعية عام 1992 بإجراء مراجعة لبعض مواصفات هذه السلسلة وإعداد توصيات بشأنها كما قامت بوضع مقترحات لمواصفات جديدة تبين وجود الحاجة إليها بعد استخدام مواصفات إصدار 1987 ، وأصدرت المواصفة المعدلة عام 1994 ولم تقس ببنية المواصفة وإنما اقتصر على إضافة متطلبات فرعية، وقد ركز هذا الإصدار على تأكيد الجودة بتطبيق الأنشطة الضرورية لتوفير الثقة بان المنتج يلي متطلبات الزبون، أي منع وقوع الأخطاء والوقاية منها.
- ♦ الإصدار الثالث: 2000: حيث قامت منظمة الايزو في هذا الإصدار بتعديلات جوهرية على بيئة المواصفة مع الاحتفاظ بالمتطلبات الأساسية وبما ينسجم في ذات الوقت مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ♦ الإصدار الرابع: 2008: هذا التعديل الصادر بتاريخ 2008/11/15 لم يكن جوهريا ولكنه عمل على تبسيط المصطلحات والمفاهيم لتصير المتطلبات أكثر وضوحا وأكثر فهما سواء أكان ذلك باللغة الأصلية (الانجليزية) أو لدى الترجمة باللغات الأخرى، ومن أمثلة توضيح الطرق المختلفة لقياسه.

¹ : سيد فاطمة زهرة، نظام الجودة المتكامل بين واقع المؤسسة الجزائرية وتحسين الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² : دعاس عز الدين، أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية-دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2019، باتنة، الجزائر، ص 12.

الفصل الأول: الإطار العام لنظام إدارة الجودة المتكامل.

♦ الإصدار الخامس: 2015: وهو الإصدار المطبق حاليا بالمؤسسات والذي تبني عشرة بنود بدلا من ثمانية بنود في إصدار 2008. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 01: أهم الفروق بين ISO 9001:2008 وإصدار 2015.

ISO 9001:2015	ISO 9001:2008
المقدمة	المقدمة
المجال	المجال
المرجع القياسي (المعياري)	المرجع القياسي (المعياري)
المصطلحات والتعريفات	المصطلحات والتعريفات
سياق الجودة	نظم إدارة الجودة
القيادة	مسؤولية الإدارة
التخطيط	
الدعم	إدارة الموارد
العملية	تحقيق المنتج
تقييم الاداء	القياس، التحليل، التحسين
التحسين	

المصدر: دعاس عز الدين، أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية-دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة باتنة I الحاج لخضر، 2019، باتنة، الجزائر، ص 13.

نلاحظ من خلال الجدول أنه لا يوجد اختلاف في البنود الثلاثة الأولى للمواصفة ISO: 9001:2015، ISO: 9001:2008 ولكن الاختلاف يكمن في البنود الأخرى المتبقية خمسة في إصدار 2008 وسبعة في إصدار 2015 رتبت حسب عجلة PCDA (ديمينج) البنود 4، 5، 6، 7 تحت خط P (plan)، البنود 8 تحت خط نفذ D (Do)، والبنود 9 تحت خط افحص C (check) والبنود 10 تحت خط حسن A (act).

الجدول رقم 02: يبين أهم الفروق بين مصطلحات ISO 9001:2008، وإصدار 2015.

ISO 9001:2015	ISO 9001:2008
المنتجات والخدمات	المنتجات
غير مستخدمة	الاستثناءات
غير مستقل (يتم توزيع مسؤوليات سلطات مماثلة ولكن يوجد شرط وجود ممثل واحد)	ممثل الإدارة
معلومات موثقة	التوثيق، دليل الجودة، إجراءات موثقة، السلطات

الفصل الأول: الإطار العام لنظام إدارة الجودة المتكامل.

بيئة العمل	بيئة تشغيل العمليات
أجهزة المراقبة و القياس	موارد المراقبة والقياس
المنتج/ المشتري	المنتجات والموارد الموردة خارجها
المورد	المورد الخارجي

المصدر: دعاس عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص 13.

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

1.2- إصدارات نظام إدارة البيئة: 2015: ISO14000 نشأت المواصفة القياسية ISO14000 سنة 1996 ومنذ ذلك الحين تعرض للعديد من التعديلات، تطلبها التغيير الكبير في الأساليب الإدارية وتعدد المشاكل البيئية، كما أدى تطور مفاهيم الجودة إلى تعديلات جوهرية في متطلبات المواصفة القياسية ISO14000 بالخلاصة هناك ثلاث إصدارات للمواصفة ISO14000 ، إصدار 1996، 2004، 2015.

وفيما يلي عرض مختصر لمضامين الإصدارين ISO14000 إصدار 2004 و2015.¹

♦ **إصدار 2004: ISO14000**: قامت المنظمة الدولية للتقييس ISO في 15 نوفمبر 2008 بإصدار الطبعة الثاني للمواصفة القياسية ISO14000، ويتضمن هذا الإصدار تعديلات لبعض المفاهيم والمتطلبات، وتعتبر هذه التعديلات جزءا من التزام المنظمة بمراجعة دورية للمعايير وتحديث تطبيقاتها، ويعتبر هذا الإصدار ثمرة جهد امتد أكثر من ثلاث (3) سنوات من طرف اللجنة الفنية المسؤولة عن تطوير وتحديث المواصفات ISO/TC/207 المسؤولة عن تطوير وتحديث المواصفات. وفقا لمقدمة الدليل الإرشادي للمواصفة 2004: ISO14000، فإن التعديلات تهدف إلى توضيح الإصدار الأول وإحداث نوع من التوافق بينه وبين المواصفة القياسية ISO 9000، وعلى الرغم من أن كل فترة تقريبا من المواصفة 1996: ISO14000 شهدت قدرا من المراجعة، إلا أن معظم التعديلات كانت طفيفة، كإعادة تحديد المصطلحات، بالرغم من أن هناك تعديلات جوهرية وإضافات مست بعض المتطلبات.

♦ **إصدار 2015: ISO14000**: تتم مراجعة جميع المعايير ISO، كل خمس سنوات وذلك لتحديد ما اذا كانت هذه المعايير بحاجة إلى مراجعة لتلائم مع الوضعية الحالية للأسواق، وتتوافق مع التطورات الحديثة للإدارة، ثم تصميم إصدار 2004: ISO14000 للاستجابة لمتطلبات التغيرات في مجال إدارة الأعمال وخاصة فيما يتعلق بالتوافق مع معايير نظم أخرى. وأهم التغيرات التي تم استحداثها تتعلق بما يلي:

¹ : رشيد غلاب، محددات اعتماد نظم الإدارة البيئية ISO14000 في العالم دراسة تحليلية باستخدام بيانات بانال، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 1، جوان 2021، الجزائر، ص 144.

الفصل الأول: الإطار العام لنظام إدارة الجودة المتكامل.

-زيادة التركيز على مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في نظام الإدارة البيئية.

-زيادة التركيز على مفاهيم القيادة.

-إضافة مبادرات استباقية لحماية البيئة من التدهور، مثل الاستخدام المستدام للموارد، والتخفيف من آثار تغير المناخ.

-إدماج مفهوم تحسين الأداء البيئي.

-اعتماد مفاهيم دورة الحياة عند النظر عند معالجة الجوانب البيئية.

-إضافة استراتيجيات جديدة للاتصال.¹

1.3-إصدارات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية: إصدار ISO45000:2018.

شهدت فترة التسعينات أيضا ظهور أنظمة عالمية لحماية الصحة والسلامة المهنية أرسى معايير ومتطلبات دولية تساعد مختلف الهيئات والمؤسسات على تطبيق أنظمة الصحة والسلامة المهنية إضافة إلى انتشار للمعايير الوطنية وأنظمة إصدار الشهادات الخاصة للاختيار بينها. بسبب ارتباطك وحيرة لدى هذه الشركات ما فوض مصداقية كل مشاركة فردية وخلق حواجز تجارية وإدراكها لهذا العجز بدأت مختلف الهيئات إضافة إلى منظمة العمل الدولية بصورة منفصلة في تطوير ووضع معايير الإدارة السليمة. فتم تشكيل مجموعة مشروع الخدمات الاستشارية للصحة والسلامة المهنية (OHSAS) لإنشاء نهج واحد موحد، ونشرت BSI سلسلة OHSAS 18000 في عام 1999.²

♦ إصدار 2007: تهدف المواصفة الى OHSAS18000:2007 إلى مساعدة المنشآت في إتاحة نظام فعال لإدارة الصحة والسلامة المهنية بها. وقد حددت هذه المواصفة عناصر هذا النظام بحيث يتكامل مع باقي متطلبات الإدارة بتلك المنشآت، ويساعد في تحقيق أهداف السلامة والصحة المهنية وكذا أهدافها الاقتصادية.

♦ إصدار 2018: صدرت المواصفة الجديدة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ايزو 45000 في مارس 2018 والتي تحل محل نظام السلامة والصحة المهنية أوساس OHSAS18000. إذ تحدد هذه المواصفة بعناية متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية لتمكين إصابات العمل المنشآت بمختلف صورها من توفير أماكن عمل صحية وأمنة، وذلك بتقديم منظومة متكاملة للوقاية من والوقاية من الصحة البيئية.

¹ : رشيد غلاب، مرجع سبق ذكره، ص 144.

²: حدادي نور الهدى ومخلفي أمينة، التطور التاريخي والقانوني لنظام الصحة والسلامة المهنية، دراسة تحليلية لمجموعة من القوانين الدولية والقوانين الجزائرية الخاصة بالصحة والسلامة المهنية، مجلة الدراسات والأبحاث القانونية، المجلد 6، العدد 1، جانفي 2021، الجزائر، ص 113.

الفصل الأول: الإطار العام لنظام إدارة الجودة المتكامل.

وفي ضوء هذا الإصدار وجد عدد من الاختلافات الواضحة بين ISO45000:2018 و OHSAS18000 كالفرق المتعلق بهيكل المواصفة، كما تم تغيير بعض المفاهيم الأساسية ISO45000 مثل: المخاطر، العامل، مكان العمل، وهناك أيضا تعريفات جديدة لبعض المصطلحات مثل: الرصد، والفعالية، أداء السلامة والصحة المهنية والعملية.¹

والجداول التالية توضح هذه الفروقات بين ISO45000 و OHSAS18000

جدول رقم 03: التغيرات بين المواصفة ISO45000 و OHSAS18000 :

OHSAS18000	ISO45000
المجال	-المجال
-الوثائق المرجعية	-الوثائق المرجعية
-التعريفات والمصطلحات	-التعريفات والمصطلحات
-المتطلبات	-السياق التنظيمي
-متطلبات عامة	-القيادة
-سياسة السلامة والصحة المهنية	-التخطيط
-التخطيط	-الدعم
-التطبيق والعمليات	-العمليات
-الفحص	-تقييم الأداء
-مراجعة الإدارة	-التحسين

المصدر: العياشي زرزار وحزمة بن وريدة، نظام الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة القياسية الدولية ISO45000:2018، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد2، عدد1، جوان2019، ص46.

جدول رقم 04: أهم الاختلافات بين الإصدارين OHSAS18000 و ISO45000

OHSAS18000	ISO45000
مواصفة عالمية صادرة عن المنظمة العالمية للتقييس ISO.	مواصفة محلية بريطانية صادرة عن المنظمة البريطانية للتقييس ISO.
OHSAS يركز على إدارة مخاطر الصحة والسلامة المهنية وغيرها من القضايا الداخلية.	ISO45000 يركز على التفاعل بين المنظمة وبيئة أعمالها.
قائم على الإجراءات	يعتمد على العملية
ليست كذلك	ديناميكي في جميع البنود

¹ : العياشي زرزار وحزمة بن وريدة، نظام الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة القياسية الدولية ISO45000:2018، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد2، عدد1، جوان2019، ص46.

الفصل الأول: الإطار العام لنظام إدارة الجودة المتكامل.

يتفاعل حصرياً مع المخاطر	يأخذ بعين الاعتبار المخاطر والفرص
لا	يتضمن وجهات نظر الأطراف المعنية.

المصدر: العياشي زرزاز وحمة بن وريدة، مرجع سبق ذكره، ص46.

المطلب الثاني: متطلبات نظام إدارة الجودة المتكامل

تتشترك الأنظمة الثلاثة: نظام إدارة الجودة ISO9001:2015، نظام إدارة البيئة ISO14001:2015، نظام الصحة والسلامة المهنية ISO45001:2018 في المتطلبات، وترتبط ارتباطاً وثيقاً فيما بينها بسبب الهدف المشترك لهذه الأنظمة وهو المحافظة على استدامة المنظمة وتوفير الحماية والمحافظة الكاملة للعاملين والزبائن والمسؤولية الاجتماعية، ولكن يبقى لكل نظام بنوده الخاصة به ومناهجه وأنشطته التي يركز عليها دون غيرها. والجدول التالي يمثل توافق كل من نظام إدارة الجودة، إدارة البيئة، إدارة الصحة والسلامة المهنية.

جدول رقم 05: يبين توافق الأنظمة في المتطلبات.

رقم البند	البند الرئيسية	البند الفرعية		
		ISO45001:2018	ISO14001:2015	ISO9001:2015
4	سياق المنظمة	1.4 فهم المنظمة وسياقها. 2.4 فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية. 3.4 تحديد نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية. 4.4 نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.	1.4 فهم المنظمة وسياقها. 2.4 فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية. 3.4 تحديد نظام إدارة البيئة. 4.4 نظام إدارة البيئة.	1.4 فهم المنظمة وسياقها. 2.4 فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية. 3.4 تحديد نظام إدارة الجودة. 4.4 نظام إدارة الجودة.
5	القيادة	1.5 القيادة والالتزام. 2.5 سياسة الصحة والسلامة المهنية. 3.5 الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات. 4.5 استشارة ومشاركة العاملين.	1.5 القيادة والالتزام. 2.5 سياسة البيئة. 3.5 الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات. 4.5 استشارة ومشاركة العاملين.	1.5 القيادة والالتزام. 2.5 سياسة الجودة. 3.5 الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات. 4.5 استشارة ومشاركة العاملين.
6	التخطيط	1.6 إجراءات التعرف على المخاطر والفرص	1.6 إجراءات ضبط المخاطر والفرص. 2.6 أهداف البيئة	1.6 إجراءات ضبط المخاطر والفرص. 2.6 أهداف الجودة

الفصل الأول: الإطار العام لنظام إدارة الجودة المتكامل.

		1.1.6 عام 2.1.6. تعريف المخاطر وتقييم الفرص والتحديات 3.1.6 تحديد المتطلبات القانونية والمطلوبات الأخرى. 4.6 عمل التخطيط. 2.6 أهداف الصحة والسلامة المهنية والتخطيط لتنفيذها. 1.2.6 أهداف الصحة والسلامة المهنية. 2.2.6 التخطيط لتحقيق أهداف الصحة والسلامة المهنية.	والتخطيط لتحقيقها. 3.6 التخطيط للتغيرات.	والتخطيط لتحقيقها.
7	الدعم	1.7 الموارد. 2.7 الكفاءة. 3.7 التوعية. 4.7 الاتصالات والمعلومات. 5.7 المعلومات الموثقة. 2.5.7 الإنشاء والتحديث. 3.5.7 ضبط المعلومات الموثقة.	1.7 الموارد. 2.7 الكفاءة. 3.7 التوعية. 4.7 الاتصالات والمعلومات. 5.7 المعلومات الموثقة.	1.7 الموارد. 2.7 الكفاءة. 3.7 التوعية. 4.7 الاتصالات والمعلومات. 5.7 المعلومات الموثقة.
8	العملية	1.8 تخطيط وضبط العمليات عام 1.1.8 2.1.8 التسلسل الهرمي 2.8 إدارة التغيير 3.8 الاستعانة بالمصادر الخارجية 4.2 المشتريات 5.8 المقاولون 6.8 الاستعداد والاستجابة للطوارئ	1.8 تخطيط وضبط التشغيل 2.8 التهيو والاستجابة للحالات الطارئة.	1.8 تخطيط وضبط التشغيل. 2.8 متطلبات الخدمات والمنتجات التصميم والتطوير للخدمات والمنتجات. 4.8 ضبط عمليات وخدمات ومنتجات التوريد الخارجي.
9	تقييم الأداء	1.9 الرصد والقياس والتحليل والتقييم. عام 1.1.9 2.1.9 تقييم التطابق 2.9 المراجعة الداخلية 2.2.9 برنامج المراجعة الداخلية 3.9 مراجعة الإدارة.	1.9 الرصد والقياس والتحليل والتقييم. 2.9 التدقيق الداخلي 3.9 مراجعة الإدارة	1.9 الرصد والقياس والتحليل والتقييم. 2.9 التدقيق الداخلي 3.9 مراجعة الإدارة
10	التحسين	1.10 الحوادث وعدم المطابقات والإجراءات التصحيحية. 2.10 التحسين المستمر 1.2.10 أهداف التحسين المستمر	1.10 عام 2.10 الإجراءات التصحيحية وعدم المطابقة. 3.10 التحسين المستمر	1.10 عام 2.10 الإجراءات التصحيحية وعدم المطابقة.

الفصل الأول: الإطار العام لنظام إدارة الجودة المتكامل.

التحسين المستمر	3.10	عملية التحسين المستمر	2.2.10
-----------------	------	-----------------------	--------

المصدر: علي سعد علوان الموسوي، تقييم متطلبات تنفيذ المواصفة الدولية 2018: ISO45001 لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية- دراسة حالة في مصنع نسيج وحياسة واسط، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، 2020، بغداد.

من خلال الجدول أن البند الرابع الخاص بسياق المؤسسة يتضمن بنوداً فرعية كفهم المؤسسة وسياقها في البند الفرعي الأول إذ يجب على المؤسسة تحديد تحدياتها الداخلية والخارجية ذات الصلة بأغراضها وتوجهاتها الإستراتيجية، والتي تؤثر على قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة لنظام إدارة الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية الخاص بها، كما يجب عليها مراقبة ومراجعة المعلومات المتعلقة بهذه التحديات الداخلية والخارجية. كما يجب عليها فهم احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى تحديد مجال تطبيق الأنظمة الثلاثة. للجودة والبيئة، الصحة والسلامة المهنية كل هذه البنود تنطبق على الأنظمة.

كما أن تثبت الإدارة العليا قيادتها والتزامها بنظام إدارة الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية من خلال تحمل المسؤولية عن فعالية الأنظمة الثلاث والتأكد أن السياسة والأهداف قد تم وضعها وأنها متوافقة مع السياق والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة وضمان توفير الموارد اللازمة لتطبيقه. كما نجد كل المواصفات تتشارك نفس البند الخاص بالقيادة وتشمل إنشاء سياسة للأنظمة وأيضاً تحديد المسؤوليات والصلاحيات.

أما البند السادس فيشمل إجراءات مواجهة المخاطر والفرص، أهداف الجودة، الصحة، البيئة والتخطيط لتحقيقها، في حين يضمن الدعم تحديد المواد، الكفاءة، التوعية. أما تقييم الأداء يتم بالرصد، القياس والتحليل وأيضاً من خلال التدقيق الداخلي ومراجعة الإدارة. كما يجب على المؤسسة أن تحدد فرص التحسين وتنفيذ الإجراءات اللازمة على فترات زمنية محددة لضمان استمرارية ملائمتها وكفاءته.

الفصل الأول: الإطار العام لنظام إدارة الجودة المتكامل.

المطلب الثالث: مزايا وعراقيل نظام الجودة المتكامل

1.3- مزايا نظام الجودة المتكامل:

لكون الأنظمة الثلاثة تتوافق فيما (Compatible) بينها فإنه توجد إمكانية لدمجها في نظام واحد. وهو ما يسمح للمؤسسة التي تدير البيئة، الجودة، والسلامة المهنية من وضع دليل واحد ومسؤول واحد عوض ثلاث إذا تحقق عملية الدمج مجموعة من المزايا الأخرى بالنسبة للمؤسسة تتلخص أهمها فيما يلي:¹

1. دمج الأنظمة الفرعية الثلاث يسمح بتقريب المسؤول عنها من الإدارة العامة، كما يسمح بتكثيف هذه الأنظمة (جودة، بيئة، صحة وسلامة مهنية) مع النظام العام لإدارة المؤسسة.
2. كما يقلل هذا الدمج من التضارب والتعارض بين الأنظمة الفرعية الثلاثة والتي من شأنها أن تنعكس سلبا على النتائج المحققة.
3. يسمح بتفادي الصراعات المحتملة، وتكريس مبدأ الفصل بين المسؤولية وتخفيض تكاليف الإدارة.
4. يساعد على بناء رؤية شاملة لمختلف الأهداف الاقتصادية واستراتيجيات الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية، ويسمح بتوقع التغيرات الحاصلة في هذه المجالات والاستجابة لها. بالإضافة إلى التحسين المستمر لهذه الأنظمة الفرعية وزيادة فعاليتها.
5. كما يمنح هذا النظام تسيير المتكاملة للمؤسسة جميع مزايا الأنظمة الفرعية حيث يسمح لها ببناء علامة جيدة مع جميع الأطراف المهمة من مساهمين، بنوك، عمال، سلطات عمومية، زبائن، موردين، والمجتمع بصفة عامة بالإضافة إلى تجنبها التكاليف الناتجة عن اللجوء، الحوادث البيئية والمهنية. ومن ناحية أخرى فإن المؤسسة بدمجها لهذه الأنظمة (نظام الإدارة المتكاملة) تزيد من فعالية التكوين وتقلل من تكاليفه كما تزيد من الأداء الفردي للعمال. فكل مهمة للتنفيذ تتضمن جوانبًا مختلفة (جودة، بيئة، صحة وسلامة مهنية) بشكل غير قابل للفصل وهو ما يجسده العامل في الحركات والعمليات التي يقوم بها لتنفيذ هذه المهمة.

2.3- عراقيل تكامل نظام الجودة المتكامل:

بالرغم من مزايا الدمج بين أنظمة إدارة الجودة، البيئة والسلامة المهنية إلا أن المؤسسة عليها إدراك الصعوبات والمشاكل التي يمكن مواجهتها عند وضعها لهذا النظام المتكامل، حيث يتضمن تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة مجموعة من الأخطاء والمخاطر التي يجب معرفتها قبل البدء في التنفيذ من أجل تفاديها ومواجهتها في حال حدوثها، وسوف نقدم فيما يلي أهم هذه الأخطاء والتجاوزات التي يعتبر تفاديها تحديا من تحديات تطبيق هذا النظام.

¹ : إبراهيم بوطالب ومحمد مامون أحمد أبو بكر، عوامل نجاح عملية تطبيق نظام الإدارة المتكاملة (جودة، بيئة، صحة وسلامة مهنية) في المؤسسات الصناعية، حالة عينة من المؤسسات قطاع الطاقة بالجزائر، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 2، العدد 2، 2020، الجزائر، ص 27.

الفصل الأول: الإطار العام لنظام إدارة الجودة المتكامل.

- ♦ **كفاءة نظام الإدارة المتكاملة:** حيث يعتبر نظام الإدارة المتكاملة كاملاً على الورق (نظرياً) وتؤدي هذه النظرة إلى الجمود وفشل تطبيق هذا النظام الذي يقوم أصلاً على مبدأ التحسين المستمر.
- ♦ **بيروقراطية نظام الإدارة المتكاملة:** على الرغم من أن التوثيق هو أحد متطلبات نظام الإدارة المتكاملة إلا أن عدم الفهم الجيد للمسيرين والعاملين له، يؤدي إلى زيادة التكاليف المتعلقة بوسائط التسجيل والتخزين (تأثير على البيئة). وهو ما لا يتفق مع أهداف نظام الإدارة المتكاملة المتعلقة بالاستغلال الرشيد للموارد والحفاظ على البيئة.
- ♦ **المبالغة في التفعيل:** على الرغم من أهمية إعداد وتوثيق الإجراءات وأساليب العمل المختلفة التي تتضمن جميع تفاصيل تنفيذ نشاط معين بالنسبة لنظام الإدارة المتكاملة، إلا أن ذلك قد يؤدي إلى تقييد المنفذين للعمليات وإضعاف فعالية العمال.
- ♦ **الاحتكار:** قد يؤدي تطبيق نظام الإدارة المتكاملة إلى انفراد ممثلي الجودة، البيئة والسلامة المهنية داخل المؤسسة بعملية إبداء الرأي وتقديم التوجيهات والإرشادات ومناقشة مختلف القضايا المتعلقة بهذا النظام وهو يعد خطراً كبيراً يهدد نجاح هذا الأخير.
- ♦ **اختصار الأهداف في هدف واحد:** نظراً لإمكانية المصادقة على نظام الإدارة المتكاملة وأهمية ذلك بالنسبة للمؤسسة، فإن أحد أكبر المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة هو التركيز على هدف واحد يتمثل في المصادقة، في حين أن الهدف الأساسي هو نجاح تنفيذ نظام الإدارة التي تعتبر نتيجة حتمية لنجاح النظام.
- ♦ **الإفراط في الحماية من المخاطر:** قد يؤدي الإفراط في الحماية من المخاطر إلى عرقلة تنفيذ بعض النشاطات نتيجة الخوف المفرط من وقوع الحوادث والأخطار.
- ♦ **تكييف المؤسسة مع المواصفة:** قد يؤدي تطبيق نظام الإدارة المتكاملة إلى ظاهرة تقديس المواصفات الدولية المتعلقة بالجودة، البيئة، السلامة المهنية، في حين أن هذه المواصفات عبارة عن أداة.
- ♦ ويعتبر تفادي هذه الأخطاء والتجاوزات أحد التحديات التي تواجهها المؤسسة التي تسعى لتنفيذ نظام الإدارة المتكاملة، حيث يتوجب قبل البدء في التنفيذ تحديد هذه المخاطر، الوقاية منها ومعالجتها في حالة حدوثها.¹

¹: إبراهيم بوطالب، مرجع سبق ذكره، ص 29.

الفصل الأول: الإطار العام لنظام إدارة الجودة المتكامل.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدمنا به في هذا الفصل أصبحت الجودة جزءا ضروريا لا يمكن الاستهانة به لكل منظمة تطمح إلى النجاح والتطوير. في تلبية الاحتياجات المستمرة والمتغيرة للعميل، قد تحتاج المؤسسات إلى طرف أجنبي لمساعدتها على تحقيق ذلك، مثل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي التي تزودها بمجموعة من الإرشادات والشروط والالتزامات الصارمة والمفيدة.

إن تطبيق نظام إدارة الجودة والأمن والصحة يسمح للمؤسسة بتحقيق عدة مزايا وفوائد تغطي مختلف الجوانب البيئية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها، فمن الضروري توفر الأنظمة الثلاثة إذ أن التنفيذ المنفصل لأي منها هو تضييع للوقت والمال، لذلك تم إنشاء نظام متكامل للأنظمة الثلاثة، يتم من خلاله .

الفصل الثاني:

تحسين الأداء ونظام إدارة الجودة المتكامل

الفصل الثاني:تحسين الأداء في نظام إدارة الجودة المتكامل

تمهيد:

تمثل المؤسسات الصناعية الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بالجزائر،فلقد عرفت عدة تطورات ناجمة عن الإصلاحات الاقتصادية التي مرت بها،حيث أنها تمر حاليا بمرحلة الخصخصة والانتقال إلى اقتصاد السوق. والدخول إلى هذا الأخير يتطلب الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسات لبلوغ أهدافها، أي وجود مؤسسات ذات أداء أفضل، وهو العامل الغائب عن المؤسسات الجزائرية. إذ يلاحظ أن الواقع الجزائري يبين أنه تماشيا مع الإصلاحات الاقتصادية، حيث سابقا كان غياب شبه كلي لثقافة الجودة،لكنه حاليا أصبح التوجه نحو السوق يفرض الاهتمام برغبات الزبائن من خلال تطبيق مبادئ الجودة وتبني نظام الجودة في تسييرها.

وسنقوم في هذا الفصل إلى تبيان مفهوم الأداء وتحسين الأداء الذي يعتبر أساس النظام المتكامل لنظام الجودة والبيئة والصحة بالإضافة إلى تبيان دور وأهمية التحسين المستمر للأداء في المؤسسات.

وهذا من خلال تناول الإطار العام للأداء في المبحث الأول والمبحث الثاني تناول نظام إدارة الجودة المتكامل ودوره في تحسين الأداء.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في نظام إدارة الجودة المتكامل

المبحث الأول: الإطار العام لتحسين الأداء.

تتواجد المؤسسات في محيط يتميز بالتطورات السريعة والتحديات على مستويين داخلي وخارجي. إن مواجهة هذه التحديات تتطلب بتحسين المؤسسات لنتائجها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها، أي التحسين والدائم لأدائها بهدف البقاء والاستمرارية من خلال التكيف مع مختلف العوامل المؤثرة في أدائها، تسييره بدقة وتقييمه. ومنه نوضح المفاهيم النظرية للأداء، ونتطرق إلى كيفية تحسينه في المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية تحسين الأداء.

1.1- مفهوم تحسين الأداء :

1.1.1- الأداء :

- **لغة:** يقابل اللفظ باللاتينية "Performare" التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت من اللفظة الإنجليزية "Performance" التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.¹
- **اصطلاحاً:** عرفه "Hunger and Wheele" الأداء هو النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيقها". فالأداء هنا مرتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وطريقة استخدام مواردها لتحقيق هذه الأهداف.²

2.1.1- تحسين الأداء :

هي الطريقة المنتظمة ولحل مشاكل المؤسسات بصورة متقنة بداية بالتقييم الذاتي للمؤسسة والصورة التي تطمح المؤسسة الوصول إليها وملاً الفجوة بين الحالتين، فلا بد من معرفة مسببات الفجوة وتحليلها والتعرف على أثر بيئة العمل على أداء تلك المؤسسات وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة والتدابير المناسبة لتطوير الأداء والخروج من الوضع الحالي إلى وضع أفضل مما كانت عليه، وذلك بالقيام بالقياسات ومراجعة النظام والمعدات والتنظيمات والوسائل وإجراءات العمل والسياسات والاستراتيجيات ونظام تحفيز ومكافأة العاملين وتدريبهم والوصول إلى اتفاق ثم في كل ما يلزم تطويره وتطبيقه على أرض الواقع ثم القيام بعملية اختياره وتقييمه.³

¹ : عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة أمحمد خيضر، بسكرة ، نوفمبر 2001، الجزائر، ص 86.

² : عبد الملوك مزهودة، نفس المرجع السابق، ص 86.

³ : ريهام محمد عبد المعطي عبد الغفور، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنقط، رسالة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، أبريل 2018، السودان، ص 38.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في نظام إدارة الجودة المتكامل

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون الداخلي والخارجي.

- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.

- التركيز على النظم والعمليات.

- القياس المستمر ومتابعه الأداء.¹

تعتمد فلسفة التحسين المستمر على أن واجب الإدارة في الأساس ينقسم إلى وظيفتين:²

-الصيانة: وضع المعايير والمعدلات والتأكد من إتباعها.

-التحسين: تكوير المعايير والمعدلات والارتفاع بها إلى مستويات أعلى على نحو مستمر.

يشير swada أن الطريق لتنفيذ مبدأ التحسين المستمر للحفاظ على المعايير وتحسينه يتم من خلال فرق من الناس، من خلال سلسلة من الخطوات لتحقيق ذلك بما يسمى رباعية ديمينج، أو دورة PDCA التي تعتبر أفضل أسلوب لتطبيق إستراتيجية التحسين المستمر. يمكن توضيح هذه الدورة كالتالي:

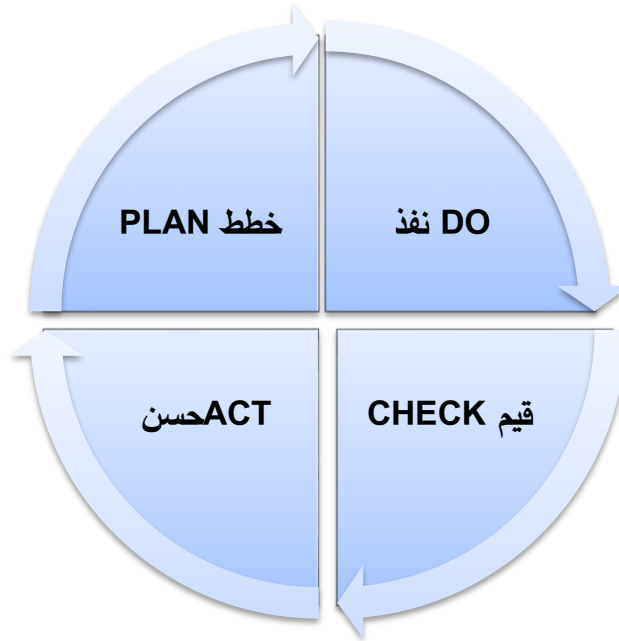
- التخطيط PLAN: يتم بهذه الخطوة دراسة العملية الحالية وتوثيقها، تجميع البيانات لتحديد المشكلة، تحليل البيانات، وتصميم خطة للتحسين، ثم تحديد معايير لتقويم الخطة.
- التنفيذ DO: تتطلب تنفيذ الخطة على نطاق ضيق كلما كان ذلك ممكناً، وتوثيق التغيرات التي تجرى خلال هذه الخطوة، ثم تجميع وترتيب البيانات على نحو منهجي لأغراض التقويم.
- التقييم بناءاً على المعايير CHECK: يتم في هذا تقويم البيانات التي جمعت خلال مرحلة التنفيذ، ثم يتم اختيار مدى تطابق النتائج للأهداف التي حددت في مرحلة التخطيط.
- التحسين بناءاً على نتائج التقييم ACT: إذا كانت نتائج التقييم جيدة يتم توثيق العملية المحسنة وتبليغها لكل العاملين وتدريبهم على تنفيذها. أما إذا كانت النتائج غير جيدة يتم تعديل الخطة وإعادة دورة PDCA من جديد.

¹: مومن شرف الدين، تقييم مسار الإدارة المدمجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2018-2019، الجزائر، ص19.

²: ماهر محسن مرهج، التحسين المستمر Kaizen، ورقة عمل مقدمة ضمن ورشة العمل بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 8-7-2014، سوريا، ص10.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في نظام إدارة الجودة المتكامل

الشكل رقم 02: عجلة ديمينج دورة PDCA.



المصدر: من إعداد الطالبتين

2.1- أهمية التحسين المستمر:

يمكن إنجاز أهمية تحسين المستمر بالنقاط الآتية:¹

- التحسين المستمر ليس تقنية أو أداة أو أسلوب بل طريقة حياة تركز على الزبون لأعلى الحصة السوقية، لذا فهو من المرتكزات الأساسية في نجاح الشركة واستمرارها في السوق.
- التحسين المستمر هو سباق بدون خط نهاية فهو مرحلة لا تنتهي لأن هناك مجالات للتحسين لأرجاء الشركة كافة.
- يركز التحسين المستمر على منهجية ماذا "What" وكيف "How" وليس على منهجية من "Who".
- التحسين المستمر يقوم على فكرة أن الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ عمله صحيحاً منذ البدء.
- التحسين المستمر يجبر الإدارة والعاملين على جعل التعلم الهدف الأساسي الواجب تحقيقه بوصفه أحد الأساليب الداعمة للشركات في مجال المنافسة.

¹ : مهذ عبد الرحمن، رشا عدنان أحمد، اثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، مجلة كلية بغداد للاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون، 2013، ص232.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في نظام إدارة الجودة المتكامل

المطلب الثاني: أسباب وأهداف تحسين الأداء بالمؤسسة:

1.2- أسباب تحسين الأداء بالمؤسسة:

تتواجد المؤسسات خلال الفترة الحالية في محيط ديناميكي ومتغير يتسم بأنه عصر: العلم والتكنولوجيا، المعلومات، العالمية، المؤسسات، عابرة القارات، المنافسة الشرسة والتغيير المستمر. ولقد انعكست هذه التوجهات على سلوك المؤسسة حيث اكتسبت سمات جديدة متمثلة في الارتباط بالسوق، إرضاء الزبائن وتطوير الخدمات المقدمة لهم، السعي إلى التميز وتحقيق ميزه تنافسية، قبول التغيير، استخدام البحوث والتطوير لتحسين منتجاتها، استثمار المعلومات، الاتجاه نحو تصغير حجم المؤسسات، الاهتمام أكثر بالقدرات الذهنية للفرد وكذلك البيئة والمحافظة عليها.

وبناء على ما سبق، يمكن تقسيم أسباب اللجوء إلى تحسين أداء المؤسسة إلى:

1.1.2- الأسباب الداخلية لتحسين أداء المؤسسة:

تعاني الكثير من المؤسسات من عوائق ومشاكل داخلية تؤدي إلى انخفاض أدائها، وبالتالي عدم القدرة على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات الزبائن، ومن أبرز مظاهر هذه المشاكل ما يلي:¹

- تناقض أهداف المؤسسة مع تلك الخاصة بالعمال، أي بين مستويات الأداء المخططة والمنجزة.
- ضعف نظم المحاسبة عن نتائج الأداء بسبب تشتت المسؤوليات بين مستويات وأفراد المؤسسة.
- بطء الاستجابة لتغيرات السوق وبالتالي عدم القدرة على استثمار الفرص أو تجنب المخاطر.
- عدم الاعتماد على أنماط ومعايير حديثة لبناء الهياكل التنظيمية القائمة على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم بالمؤسسة.
- عدم الاستعداد الكافي للمستقبل والتركيز فقط على مشاكل المدى القصير.
- تبذير الوقت في العمليات مما يخفض فرص بلوغ الأسواق في الوقت المناسب.
- الاستخدام الشكلي للتقنيات الجديدة (المعلومات، الاتصالات والحاسوبات) دون تفعيلها.
- ضعف التوجه التسويقي والإفتقار إلى آليات إرضاء الزبائن وبالتالي تضائل القدرات التنافسية.
- ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمؤسسة مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تحقيق التميز والتفوق على المنافسين.

¹: إلهام يحيوي، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية- دراسة ميدانية لمؤسسات الاسمنت الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، جامعة فرحات عباس، 2006، سطيف، الجزائر، ص35.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في نظام إدارة الجودة المتكامل

2.1.2 الأسباب الخارجية لتحسين أداء المؤسسة:

تتمثل هذه الأسباب في عوامل المحيط الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسة نذكر أهمها: ¹

- الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية التي تسمح بزيادة القدرة التنافسية والسيطرة على الأسواق.
- عولمة السوق والتي توفر فرص ومخاطر تؤثر مباشرة على واقع وتطور المؤسسة.
- التطور التكنولوجي السريع الذي يسمح بزيادة الحصة السوقية.
- ظهور شركات متعددة الجنسيات (عابرات القارات) التي سيطرت على الأسواق العالمية.
- ظهور النمرور الآسيوية (دول جنوب شرق آسيا) التي تهدد مباشرة دول العالم بفضل تطورها التكنولوجي المستمر وإهتمامها الفائق بالإنتاجية والجودة.
- تطبيق أنظمة: إدارة الجودة الإيزو 9001 وإدارة البيئة الإيزو 14001 وكذا إدارة الجودة الشاملة.

إن هذه التحديات بنوعها الداخلية والخارجية تفرض على المؤسسات التجاوب معها من خلال تحسين أدائها ليصبح مرناً ومتكيفاً مع التغيرات السريعة في محيطها، فهذا التحسين يجب أن يشمل:

- خطط مرنة تشمل مجالات تغيير الأداء المخطط وفق تغيرات المحيط.
- توعية فريق العمل بضرورة التجديد والإبداع لرفع مستوى الأداء الفعلي.
- تحديد المستوى الفعلي للأداء الحالي مقارنة مع أفضل المؤسسات المتميزة لتوضيح التطور اللازم.
- الإهتمام بالجودة كعامل أساسي في التحسين، فمعظم الدراسات الحالية تبين أن تطبيقاتها في المؤسسة تلعب دوراً هاماً في الارتقاء بمستوى أدائها.

(2.2)-هدف وآلية عمل التحسين المستمر:

إن الهدف من التحسين المستمر هو الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في الإنتاج أو الخدمة وذلك من خلال إجراء التحسينات المستمرة في العمليات الإنتاجية للشركة أو الخدمة ولا سيما وأن الصعوبة في تحقيق هذا الهدف يستلزم إتباع الآتي:

- استخدام تقنية المقارنة المرجعية والتي يمكن من خلالها البحث عن أفضل التطبيقات والممارسات في مجال الصناعة ما بين الشركات المتنافسة بالشكل الذي يعكس على تحقيق الأداء الأفضل والذي يعد جوهر عملية التحسين المستمر.
- الرقابة والتحكم في العمليات من خلال استخدام بعض المقاييس مثل تخفيض نسبة التلف وتخفيض وقت دوران المنتج فضلاً عن استخدام خرائط السيطرة.

¹ :الهام يحيائي، مرجع سبق ذكره، ص35.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في نظام إدارة الجودة المتكامل

- تحسين العمليات بكفاءة وفعالية والقابلية للتعديل فضلا عن القدرة على البحث عن مصادر المشكلات والتي تعوق هذه العمليات.
- الفحص المستمر للأنشطة والعمليات التي لا تضيف قيمة بهدف تقليلها أو التخلص منها.
- توقع احتياجات الزبون لإجراء التحسينات بشكل تدريجي للوصول إلى تحقيق رضاه.¹

المطلب الثالث: دوافع ومستويات تحسين الأداء.

1.3-دوافع تحسين الأداء :

تكمن أهم القوى الدافعة لتحسين أداء المؤسسات في كل من معدلات التغير السريعة المنافسة، الحفاظ على المكانة، الإهتمام بالجودة والتي سيتم توضيحها كما يلي:²

* معدلات التغير السريعة:

التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات ويعود السبب الرئيسي لحدوثه هو تغير ظروف البيئة الخارجية، والتي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط و قرارات المؤسسة وتتأثر بها والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة فكلما تميزت البيئة بعد التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندما تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

* الحفاظ على المكانة:

تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين والمرتبين تطبيقها، ويمكن تحقيق ذلك بالإعتماد على مصدرين أساسيين هما: التفوق المهاري والموارد التنظيمية، أما التفوق المهاري فيقصد به مستوى مهارات العاملين في المؤسسة والذي يميزهم عن غيرهم من العاملين في المؤسسات المنافسة، في حين يقصد بالموارد التنظيمية كافة الأصول المادية غير البشرية التي تملكها المؤسسة وبغض النظر عن نوعها، فإن المؤسسة يمكن

¹ : مهند عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص233.

² : رزيقة رحمون ووسيلة السبت، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، JFBE، المجلد03، العدد03،

2019، الجزائر، ص529.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في نظام إدارة الجودة المتكامل

أن تمتلك ميزه تنافسية دائما من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

* المنافسة:

إعتادت العديد من الدول توفير الحماية لمنتجاتها المحلية من المنافسة الخارجية، وقد ساد هذا الفكر خلال الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية حيث لجأت إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي لها، وقد لقي هذا الفكر رواجاً شديداً خاصة بين الدول التي اعتنقت مبادئ الفكر الاشتراكي، فقد كانت الفلسفة الأساسية لهذا النظام هو التخطيط المركزي وحماية الأسواق، غير أن تغير موازين القوى العالمية الكبرى عقب انهيار الكتلة الشرقية أدى إلى نمو الفكر الاقتصادي المفتوح وانتشار فكرة المنافسة التامة، تلك الظروف الجديدة تفرض على المؤسسات ضرورة العمل على تحسين أدائها باستمرار لضمان تحقيق بقائها في السوق.

* الاهتمام بالجودة:

تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة تحسين أدائها عن المؤسسات المنافسة، حيث تتمكن من تحقيق الاستقرار ومضاعفة فرص بقائها واستمرارها، فهناك اتجاه متزايد نحو تطبيق المفاهيم المختلفة الخاصة بالجودة كحلقات الجودة والجودة الشاملة، ويعكس هذا الاتجاه رغبة المؤسسة في الرفع من قدرتها التنافسية بالتركيز على الجودة والعمل على ترقيتها، ومنه فإن كل من التغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح وإشدداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه إستهداف ذلك المستوى من الأداء.

(2.3) - مستويات تحسين الأداء:

للأداء مجموعة من المستويات تقوم المؤسسات بالتعرف على مستوى أدائها وبالتالي بتحديد المعايير والمقاييس التي تمكن المؤسسات من قياس أدائها، وقد تتمثل هذه المستويات في الآتي:¹

- **أداء استثنائي:** تعني به تفوق المؤسسة في الأداء أيا كان المجال الذي تعمل به وذلك يظهر في التزام العاملين وولاء العملاء وازدهار وضع المؤسسة المالي.
- **أداء بارز:** المؤسسة في هذا المستوى تمتلك العديد من تعاقدات الأعمال ذات كفاءة عالية وامتلاك وضع تنافسي واضح ووضع مالي مميز.
- **الأداء الجيد جدا:** هنا نتحدث عن قوة أداء المؤسسة ووضوح رؤيتها المستقبلية إلى جانب وضع مالي جيد.

¹ : ريهام محمد معطي عند النور، مرجع سبق ذكره، ص 40.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في نظام إدارة الجودة المتكامل

- **الأداء الجيد:** هناك توازن بين نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة في المنتجات، الخدمات، العملاء مع وجود وضع مالي غير مستقر.
- **الأداء المعتدل:** هنا تظهر لدى المؤسسة أن نقاط الضعف تتغلب على نقاط القوة في المنتجات، الخدمات، العملاء مع صعوبة في توفير تلك السيولة التي تحافظ على بقائها ونموها.
- **الأداء الضعيف:** سيطرة نقاط الضعف على جميع محاور المؤسسة مع وجود صعوبات ومعوقات تعيق سير العمل اليومي وضياح العملاء مع وجود مشاكل ضخمة في الجانب المالي للمؤسسة.
- **الأداء المتأزم :** هو الأداء الذي وصل إلى عدم الكفاءة تماما وقد يسبب مشاكل مختلفة باحتمالية كبيرة جدا في جميع محاور الدراسة.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في نظام إدارة الجودة المتكامل

المبحث الثاني: نظام إدارة الجودة المتكامل وتحسين الأداء.

إن التطبيق الناجح للنظام المتكامل لإدارة الجودة والبيئة يمكن أن يؤدي إلى تطوير وتحسين أدائها ومن ثم قدرتها التنافسية في عدة مجالات، وسيتم توضيح دور النظام المتكامل لنظام الجودة الصحة والسلامة، البيئة في تحسين الأداء بالمؤسسات.

المطلب الأول: مظاهر الاهتمام بالعنصر البشري في نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة.

يركز تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الاهتمام بالعنصر البشري من خلال اعتماد متطلباته على مشاركة الأفراد وتحديد الكفاءات والتدريب بالإضافة إلى توعية وتحسين العمال، وما يلي يبين ذلك:

1.1- مشاركة الأفراد:

إن ارتكاز متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على تحسين العاملين وتوعيتهم بدورهم الفعال في بلوغ أهداف هذا النظام، وذلك من خلال التعريف بسياسة الجودة والبيئة والصحة وأهدافها، وشرح مساهمة كل وظيفة وكل فرد في ذلك، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بها، هو عنصر جد مهم لضمان مشاركة العاملين في إنجاز أهداف الجودة والبيئة والصحة واختيار القرارات، وقد كلفت الإدارة بتقديم التوجيهات والنصائح وتوحيد الهدف لدى كل الأفراد في المؤسسة، وتوفير الظروف المساعدة لهم لبلوغه، حيث أن لهذه المهام آثار إيجابية على نفسية العاملين، إذ تشعرهم بالاهتمام من جانب المسؤولين وترفع من روحهم المعنوية وتزيد من ولائهم للمؤسسة، وهذا يؤدي إلى تحسين أدائهم وتقديم أفضل ما لديهم للمؤسسة لتحقيق متطلبات ISO ما ينتج عنه تحسين الأداء الكلي بالإضافة إلى أن نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة أكد على ضرورة توفير بيئة عمل جيدة ومناسبة للعاملين والمحافظة عليها لتحقيق الجودة في أحسن الظروف. وكإسناد لأهداف تحسين الأداء البشري يجب على المؤسسة إشراك أفرادها من خلال ما يلي:¹

- تعريف (تحديد) المسؤوليات والصلاحيات.
- تأسيس أهداف الفرد والفريق، إدارة عملية الأداء وتقويم النتائج.
- تسيير (تسهيل) اشتراك الأفراد في إعداد الهدف وصنع القرار.
- التمييز والتحفيز.
- تسيير (تسهيل) الإتصال المفتوح والمتبادل للمعلومات.
- المراجعة المستمرة لحاجة الأفراد.
- إيجاد الظروف المناسبة للابتكار.

¹ : دعاس عز الدين، أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 99.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في نظام إدارة الجودة المتكامل

- التأكيد على فرق العمل الفاعلة.
- إيصال المقترحات والأفكار.
- استخدام المقاييس الخاصة برضا الأفراد.
- البحث والاستفسار عن أسباب مغادرة الأفراد وترك المؤسسة.

2.1- تحديد الكفاءات المطلوبة:

حسب مبادئ نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة، فإن جميع العاملين الذين لديهم تأثير على مستوى الجودة والبيئة والصحة يجب أن تتوفر لديهم الكفاءة لإنجاز مختلف المهام والمسؤوليات، فكل ما يتعلق بتعبئة العاملين، تحويلاتهم، استبدالهم، ترقيتهم، مرتبط بعنصر الكفاءة. ويتطلب على المؤسسة أن تعمل على ما يلي:

- تحديد القدرات المطلوبة في الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج، البيئة والصحة.
- التأكد من أن الأفراد العاملين فيها مدركين لأهمية نشاطهم بالجودة، والبيئة، والصحة ولكيفية مساهمتهم في تحقيق أهداف الجودة والبيئة والصحة.
- الاحتفاظ بسجلات مناسبة للتعليم والتدريب والمهارات والخبرات.

يجب على المؤسسة أن تتأكد من أن القدرات (الكفاءات) متوفرة وتقوم الإدارة بتحليل احتياجاتها الحالية والمتوقعة لهذه القدرات ومقارنتها بالمتاح فعلا في المؤسسة، وتوفير هذه القدرات يراعي المصادر مثل:

- الطلبات المستقبلية ذات العلاقة بالخطط الإستراتيجية والتشغيلية والأهداف.
- حاجات نجاح مشاركة الإدارة وقوة العمل.
- التغييرات في عملية المؤسسة، أدواتها ومعداتنا.
- تقييم أداء الأفراد لإنجاز أنشطة محددة.¹

3.1- التدريب:

لقد تم التركيز في نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على عنصر الكفاءة، والتي تكتسب بشكل رئيسي من خلال التدريب الأساسي والتدريب المهني بالإضافة إلى المعرفة الأدائية والخبرة، وتتضمن متطلبات هذا النظام التعريف بالتدريب الضروري لكل قسم من أقسام المؤسسة المؤثر في مستوى الجودة، البيئة والصحة. فتطوير الكفاءات من خلال هذا النظام لا يكون فقط من خلال التدريب، ولكن أيضا عن طريق نشاطات أخرى كالمراقبة، التدريب الذاتي، وبالإضافة

¹ : دعاس عز الدين ، مرجع سبق ذكره، ص99،

الفصل الثاني: تحسين الأداء في نظام إدارة الجودة المتكامل

إلى هذا فإنه من متطلبات هذا النظام قياس وتقييم فعالية التدريب وجميع النشاطات والأعمال المتعلقة بتطوير الكفاءات والمحافظة على سجلات مناسبة للتدريب والمهارات والخبرة.

والتخطيط للتكوين والتدريب كحاجات لا بد أن يراعي التغيير الناتج من طبيعة عمليات المؤسسة، مراحل تطور وتنمية العمال وثقافة المؤسسة، والهدف هو تميز الأفراد بالمعرفة والمهارات تسهمان مع الخبرة في تحسين قدراتهم، كما يجب أن يؤكد التكوين والتدريب على أهمية تلبية متطلبات وحاجات وتوقعات الزبون والأطراف المستفيدة ذات العلاقة المهمة وكذلك تتضمن الوعي بنتائج فشل المؤسسة والأفراد في تلبية تلك المتطلبات.

ومن أجل إنجاز أهداف المؤسسة وتطوير قدرات أفرادها، فإن التخطيط للتكوين والتدريب لابد أن يراعي:

- خبرات الأفراد، المعرفة الضمنية والصريحة، مهارات القيادة والإدارة، أدوات التخطيط والتحسين، تشكيل فرق العمل، حل المشاكل، مهارات الاتصال، السلوك الاجتماعي والثقافي، المعرفة بالأسواق والحاجات وتوقعها الزبائن والجهات (الأطراف) المستفيدة، الإبداع والابتكار.

و لتسهيل إشراك الأفراد، فإن التكوين والتدريب يتضمن أيضا:

- الرؤية المستقبلية للمؤسسة، سياسات وأهداف المؤسسة، التغيير والتطوير التنظيمي، تنفيذ عمليات التحسين، منافع الإبداع والابتكار، تأثير المؤسسة على المجتمع، البرامج التمهيدية لتكوين وتدريب الأفراد الجدد، البرامج الدورية لتطوير إمكانيات ومهارات الأفراد المتدربين حاليا.

وخطط التدريب يجب أن تتضمن: البرامج والطرق، الموارد التي تحتاجها، تعريف (تحديد) الإسناد الضروري داخليا، التقييم بمصطلحات تعزيز مقدرات (كفاءات) الأفراد، قياس الفعالية (الفاعلية) وأثرها على المؤسسة.¹

¹ : دعاس عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص100.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في نظام إدارة الجودة المتكامل

المطلب الثاني: منافع تطبيق نظام الجودة المتكامل على أداء العاملين.

يعود تطبيق نظام الجودة المتكامل بمنافع عديدة على أداء العاملين:¹

- يزود نظام الإدارة المتكامل الأفراد بوسائل تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل الصحيح من خلال توفير الموارد المناسبة، التدريب، تعليمات العمل الصحيحة.
- يوفر الوسائل اللازمة للتعريف بالمهام الصحيحة وتحديد طريقة تؤدي إلى إعطاء نتائج صحيحة من خلال تخطيط الجودة ووضع الإجراءات، المواصفات والإرشادات التي تساعد العاملين على اختيار الشيء الصحيح لكي يقوموا بأدائه.
- يوفر وسيلة لتوثيق خبرة المؤسسة بطريقة مهيكلة مما يؤسس قاعدة لتدريب وتنقيف العاملين، وبالتالي تحسين أدائهم من خلال توفير الممارسات الرسمية الموثقة كدليل الجودة، الإجراءات وتعليمات العمل.
- إن مدخل الإدارة البيئية الذي انبثق عن الجهود إلزامية إلى إيجاد طريق يقوم من خلالها دمج الاعتبارات البيئية ضمن الإدارة وعمليات صنع القرار يقدم للمؤسسات نهجاً إدارياً فعالاً في اكتساب مستوى من التميز يمكن أن تتفوق به على غيرها من المؤسسات المنافسة ويأتي ذلك من خلال انعكاساته الإيجابية على أداء وظائف المؤسسة كافة من الإنتاجية، التجارية، المحاسبة والمالية، تسيير الموارد البشرية، البحث والتطوير، التسويق، هذا من جهة وعلى أداء الأفراد من جهة أخرى مما يؤدي إلى تحسين أدائها الكلي، ذلك على أن تعمل المؤسسة على إدراج داخلها إدارة توجه للأداء البيئي تعمل على تحسينه وأن تعمل على تغيير طريقة الإنتاج ليس أثناء العملية فحسب بل قبلها وبعدها أيضاً، هذا يتم بالمتابعة الجادة لدورة حياة المنتج لتقدير قيم الآثار البيئية الناشئة عن عملية الإنتاج بدءاً من استخراج المواد الأولية حتى استهلاك المنتج النهائي وما يصاحب ذلك من مخلفات.
- تساهم الإدارة البيئية في رفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف بسبب تطبيق مدخل الإنتاج الأنظف وتتبع دورة حياة المنتج وإدارة المخلفات يؤدي تفعيل آليات الإدارة البيئية إلى تحسين الأداء وذلك بتحسين الإجراءات المتبعة والتوثيق وتقليل الهدر، اشتراك العاملين في تنفيذ متطلبات الإدارة البيئية مما يزيد من فهمهم بأهمية الشأن البيئي ويرفع معنوياتهم، ينعكس على رضاهم الوظيفي وتفاعلهم مع محيط المؤسسة.
- إن مبدأ التحسين المستمر هو قاعدة آلية، وأسلوب يسعى إلى تحسين النواحي المتعلقة بحماية البيئة والتقليل من التلوث وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي بالإضافة إلى تحليل المشاكل البيئية وتوثيقها منعاً لوقوعها أو تكرارها.
- تلعب ثقافة الفرد دوراً كبيراً في نجاح أو فشل نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وبالتالي على أدائه ورغباته في العمل، فالفرد الواعي يسعى إلى تطبيق مختلف شروط الصحة والسلامة المهنية التي تفرضها المؤسسة، كما يسعى لاستمرارها من خلال التطوير في هذا المجال ومن مظاهر نقصها لدى العامل نجد تجاهل مختلف

¹: سيد فاطمة الزهرة، الإدارة المدمج بين واقع المؤسسات الجزائرية وتحسين الأداء، دراسة حالة شركة صوديا، حسناوي، سيدي بلعباس، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد5، عدد2، ديسمبر 2021، الجزائر، ص70.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في نظام إدارة الجودة المتكامل

التعليمات والإرشادات الخاصة بالأماكن الخطيرة، التهرب من ارتداء مختلف وسائل الحماية الشخصية التي توافق طبيعة وبيئة العمل الذي ينشط فيه، عدم تنمية رصيده المعرفي في مجال الصحة والسلامة المهنية من خلال الندوات التي تقوم بها المؤسسة، عدم الاستفادة من الدورات التدريبية التي من المفترض أن تزيد من خبرته في كيفية أداء عمله بطريقة أكثر أمنا فرغم سعي المؤسسات إلى توفير كافة الوسائل لحماية العمال أثناء العمل إلا أن نقص الوعي لدى العامل حول الصحة والسلامة المهنية تجعله المتسبب في الحوادث والأمراض المهنية مما يؤدي إلى نقصه في الأداء.

يمكن القول أن نظام الإدارة المتكامل يمكن المنظمات من تحقيق رضا زبائنهم إنتاجية أعلى، ميزة تنافسية، حماية البيئة، التخلص من النفايات، التخفيف من حدة التلوث وتحسين المستوى الصحي، بيئة عمل آمنة كذا الانتماء والرضا الوظيفي وبالتالي رفع ثلاث الأبعاد التنظيمي¹.

المطلب الثالث: دور النظام المتكامل لإدارة الجودة، الأمن والبيئة في تحسين أداء المؤسسات.

1.3- التحسين المستمر كآلية للاستخدام المتكامل لمواصفات الايزو لتحسين الأداء:

إن التحسين المستمر هو التغيير للأفضل والتحسين المتواصل، حيث ينصب عمله في جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا، ومحاولة الوقوف على كافة التغيرات التي تحدث أثناء العمل، وماهي العمليات أو المشاريع التي تحتاج إلى التحسين والتطوير. لذلك يسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس متواصل، فهو عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المؤسسة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو في المخرجات أو تحسين جودتها أو ارتفاع في مستوى رضا العاملين أو رضا العملاء. بالإضافة إلى فإن الهدف الرئيسي من التحسين المستمر هو زيادة مستوى رضا الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة سواء الداخليين أو الخارجيين.

كما تقوم فلسفة التحسين المستمر على مواصلة التطوير مرة تلو الأخرى، فهو يأخذ شكل سلسلة ذات حلقات مترابطة مع بعضها البعض، فالكثير من الأفكار البسيطة في العمل تؤدي في نهاية المطاف إلى تطوير مكاسب كبيرة للمؤسسة. وهناك عناصر عديدة تتفاعل فيما بينها لتعمل ضمن طريقة التحسين المستمر في المؤسسة، أهمها التركيز على العملاء وروح التعاون وعمل الفريق، التزام الإدارة، علاقة الإدارة مع العاملين واستخدام التكنولوجيا.

ويعتمد أسلوب التحسين المستمر على استعمال حلقة ديمينج PDCA (خطط:Plan، تطوير:Do، التحليل والفحص:Check، التنفيذ:Act).

¹ : سيد فاطمة الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص70.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في نظام إدارة الجودة المتكامل

وعليه فأسلوب التحسين المستمر يعمل وفق المراحل التالية:

- تحليل وتقييم الوضعية الحالية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.
- وضع الأهداف الخاصة بالتحسين، والبحث عن الحلول الممكنة لتحقيق هذه الأهداف.
- تقييم الحلول والبدائل المقترحة واختيار الأنسب ثم تطبيق الحل الأفضل الذي تم الاتفاق عليه.
- قياس، تحليل وتقييم النتائج الناجمة عن تطبيق الحل المختار بهدف التأكد من تحقيق الأهداف المخططة.
- وضع التحسينات والتغييرات الممكنة.¹

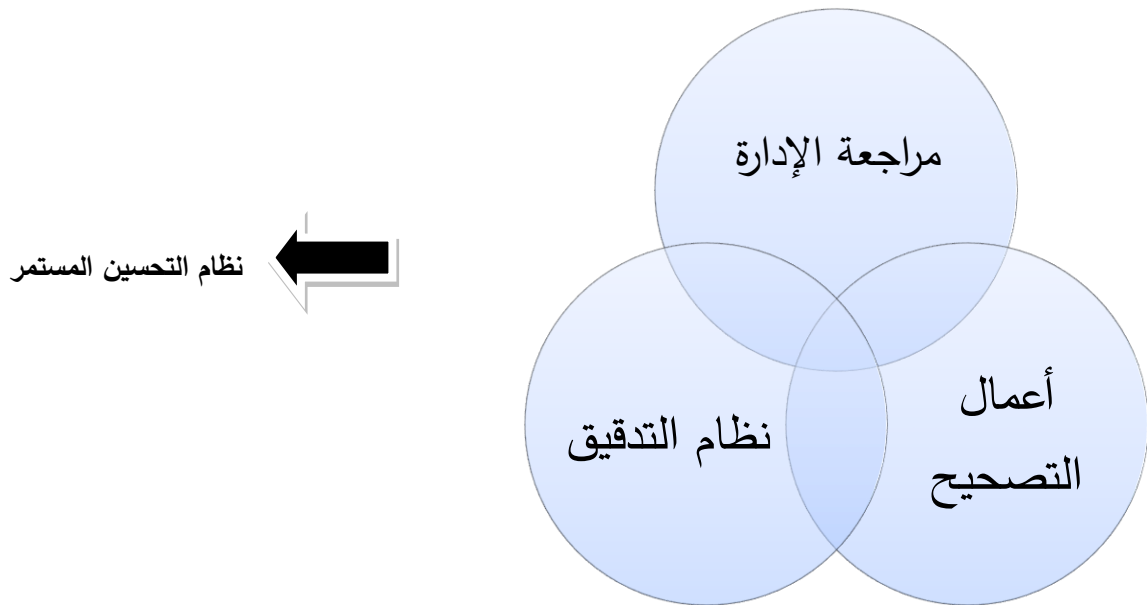
إن منهج التحسين المستمر هو قاعدة وآلية أساسية لأسلوب عمل الاستخدام المتكامل لمواصفات الايزو المعنية بتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، ذلك لأن نظام مواصفة ايزو ISO 9001 يعمل من أجل التحسين المستمر لاستخدام الموارد وتقليل الفاقد وتحقيق الجودة المطلوبة التي تلبي متطلبات وتطلعات الزبائن ومن ثم تحقيق رضاهم، أما نظام الايزو ISO14001 يسعى من خلال متطلباته إلى التحسين المستمر للنواحي المتعلقة بحماية البيئة بالتقليل من التلوث وتحسين الأداء البيئي، أما بالنسبة لنظام الايزو ISO45001 فهو يعمل لتحقيق التحسين المستمر في إدارة الصحة والسلامة المهنية للعاملين من خلال تقليل الحوادث والمحافظة على صحة الأفراد التي هي جزء مهم من الجوانب الاجتماعية في المؤسسة.

كما أن عملية التحسين المستمر تتطلب تفاعل ثلاث عمليات رئيسية هي مراجعة الإدارة، ونظام التدقيق، وأعمال التصحيح، وهذا ما تحتويه متطلبات أنظمة المواصفات ISO 9001، ISO14001، ISO45001 .

¹: راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الايزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة-دراسة حالة شركة المناجم الفوسفات بتيبة-SOMIPHOS، منكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، الجزائر، ص195.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في نظام إدارة الجودة المتكامل

الشكل رقم 03: يوضح فلسفة التحسين المستمر وفقا لأنظمة الايزو ISO 9001، ISO45001، ISO14001 .



المصدر: راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الايزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة-دراسة حالة شركة المناجم الفوسفاتية بتبسة-SOMIPHOS، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، الجزائر، ص195.

بالتالي فالأنظمة ISO 9001، ISO14001، ISO45001 ، تعمل جنبا إلى جنب من أجل أن تشكل مجتمعة نظام متكامل في المؤسسة يعمل على التحسين والتطوير المستمرين لأبرز مرتكزات تحسين الأداء ومن ثم يساهم في تحقيقها.

(2.3)- دور النظام المتكامل لإدارة الجودة المتكامل في تحسين أداء المؤسسات:

تعد القدرة التنافسية عاملا هاما في تحديد مدى استمرارية ونجاح المؤسسات لذلك نجدها تسعى إلى تعزيزها بالعمل على تهيئة ميزات تنافسية تتيح لها التمييز والتفوق على المؤسسات المنافسة بإتباع استراتيجيات تنافسية يمكن أن تشمل مجالات متنوعة، وإن التطبيق الناجح للنظام المتكامل لإدارة الجودة والبيئة يمكن أن يؤدي إلى تطوير وتحسين أدائها ومن ثم قدرتها التنافسية في عدة مجالات أهمها:¹

(1.3)- تحسين الأداء البيئي: وذلك من خلال:

¹: محمد ياسين جابوري، دور النظام المتكامل لإدارة الجودة، الأمن، البيئة في تحسين الأداء البيئي و الاجتماعي، في المؤسسة البترولية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الوطنية لخدمة الآبار (ENSP)، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات شهادة الماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، الجزائر، ص10.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في نظام إدارة الجودة المتكامل

- حماية الأنظمة البيئية الطبيعية وكذلك البيئات المسكونة وحتى البراري.
- استخدام أكفأ الموارد الطبيعية كالأراضي والمياه والطاقة.. وغيرها.
- تقليل كميه النفايات وإعادة استخدام الموارد.
- معالجة مشكلة الاحتباس الحراري وثقب طبقة الأوزون التي أصبحت تهدد مستقبل الأجيال القادمة من خلال توفير الأسس الداعية لتلك الجهود.

2.3- تحسين الأداء الاجتماعي: والذي يتضح من خلال:

- تقليل المخاطر المؤثرة على صحة وأمن الإنسان والنتيجة عن الانبعاثات والإصدارات الصناعية.
- تحسين صحة الإنسان في العمل و المجتمع.
- تحسين الصورة العامة للمؤسسة أمام مجتمعها وقواه الفاعلة في مجال حماية المستهلك والبيئة وتمكين المؤسسات بالتالي من كسب ودهم ودعمهم.

3.3- تحسين الأداء البشري: من خلال:

- وجود القيادة الفعالة.
- وضوح مهام ومسؤوليات الأفراد.
- التكوين المستمر للأفراد مع توفير محيط عمل ملائم لتطوير كفاءتهم وإنتاجيتهم.
- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشاكل واستخدام مهاراتهم الإبداعية.
- الاهتمام بالزبون بنوعيه الداخلي والخارجي.
- دراسة وظيفة الأفراد في شكل عمليات ونظام.
- تحسين الإتصال الداخلي من خلال سريان أفضل للمعلومات.
- التحسين المستمر الذي يؤدي إلى تطوير ثقافة الأفراد بالمؤسسة.

4.3- تحسين الأداء المالي: الذي يتم من خلال:¹

- تخفيض تكاليف الالاجودة بالمؤسسة وذلك من خلال دراسة كيفية حساب وتحليل عناصر هذه التكاليف المتمثلة في تكاليف الوقاية، تكاليف الكشف والاختبار (التقويم) وتكاليف المعيب (الاختلالات).
- وفورات في التكاليف البيئية منها: الوفورات الناتجة عن تخفيض استهلاك الطاقة والموارد الأخرى، والوفورات الناتجة عن إعادة دوران المنتجات، وبيع الإنتاج العرضي، والمخلفات، والتخفيض في تكاليف التخلص من النفايات.

¹ : محمد ياسين جابوري، مرجع سبق ذكره، ص10.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في نظام إدارة الجودة المتكامل

- التخفيض من الغرامات التي تفرض لمخالفات البيئة، والتخفيض من الجزاء التي تتكبدها المؤسسة عن أنشطة مسببة للتلوث، فضلا عن تخفيض التعويضات القانونية نظير الأضرار البيئية.
- زيادة الإيرادات مثل:

- زيادة المساهمة الحدية للمنتجات الخضراء لأنها تباع بسعر أعلى من سواها.
- زيادة حصة المؤسسة لمنتجات جديدة إلى فتح أسواق جديدة لهذه المنتجات.
- الزيادة على طلب المنتجات التقليدية التي تساهم في تخفيف حدة التلوث.

5.4- تحسين الأداء الإنتاجي: من خلال:

- صنع منتجات مطابقة للمواصفات العالمية.
- رفع كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية.
- زيادة فعالية العمليات الإنتاجية من خلال بلوغ أهدافها الإنتاجية.
- تلبية رغبات الزبائن لرفع حصتها السوقية وبالتالي تعزيز مكانتها التنافسية.¹

¹ محمد ياسين جابوري، مرجع سبق ذكره، ص10.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في نظام إدارة الجودة المتكامل

خلاصة الفصل:

من خلال دراسة هذا الفصل نجد أن تحسين الأداء له عدة مسببات كوضوح الأهداف ومعايير الأداء، استخدام تكنولوجيا متطورة، توفر المعلومات والاتصال، تحسين نوعية حياة العمل للعاملين بما يكفل فعالية أدائهم ورضاهم، كما يبرز لنا الدور الكبير الذي يلعبه القادة لكونهم يملكون حق وسلطة اتخاذ القرار، إلى جانب تقديم الدعم والمساعدة للمرؤوسين وحل المشكلات وإزالة الصعوبات التي تواجههم في العمل لجعله ميسورا ودوره المهم في المرؤوسين لخلق وتدعيم الولاء للمؤسسة من خلال الإيمان بأهدافها وتجاوز أهدافهم الشخصية في سبيل تحقيق أهدافها.

إذ يعتبر نظام الجودة المتكامل يعتبر أداة كبيرة لتحسين ورفع الأداء كما يعتبر وسيلة فعالة في تحقيق الأداء بأبعاده الثلاث الجودة، البيئة، الصحة والسلامة. لهذا يجب على الإدارة العليا للمؤسسة ومسيرها إعطائه قدر الإمكان الاهتمام والرعاية وأخذه بعين الاعتبار في قراراتهم الإستراتيجية.

الفصل الثالث:

تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل كمدخل
لتحسين الأداء في الشركة - دراسة ميدانية

الفصل الثالث: تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل كمدخل لتحسين الأداء في الشركة - دراسة ميدانية -

تمهيد:

عرضنا في الفصلين السابقين لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة المتمثلان في نظام إدارة الجودة المتكامل وتحسين الأداء، خلصنا إلى أن لنظام إدارة الجودة المتكامل دور كبير في رفع وتحسين الأداء متى تم حسن استغلاله وتسييره جيداً، فهو يكسب الأفراد المهارات وتقنيات الإنتاج بأعلى جودة، التحسين المستمر، حماية البيئة، تحسين المستوى الصحي، بنية عمل آمنة، كذا الانتهاء والرضا الوظيفي.

إن المؤسسات الصناعية بصفة عامة تعد من الشركات السبّاقة إلى التطور والتحسين، لهذا تلجأ إلى تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والصحة والسلامة المهنية، البيئية، كمؤسسة أقروديف التي تسير في هذا الطريق لتحسين أدائها الشامل مما سيمنحها من مواجهة المنافسة. من خلال هذا الفصل سنتعرف على المؤسسة محل الدراسة في المبحث الأول وتنفيذ النظام في هذه المؤسسة .

الفصل الثالث: تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل كمدخل لتحسين الأداء في الشركة - دراسة ميدانية -

المبحث الأول: تقديم عام للمركب الصناعي والتجاري محل الدراسة -قورصو.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

1.1-تقديم الشركة

SN SEMPAC هي اختصار للجمعية الوطنية للسميد، مطاحن الدقيق مصانع المعكرونة والكسكس هي شركة عامة جزائرية سابقة تم إنشائها عقب تأميم شركات القطاع عند استقلال الجزائر.¹

جدول رقم 06: تاريخ شركة SN SEMPAC.

نشأة	1965
تاريخ التوقيع	1982
الوضع القانوني	مساهمة
المكتب الرئيسي	الحراش - الجزائر / الجزائر
الأنشطة	الأغذية الزراعية، تصنيع القمح، إنتاج السميد، والمعكرونة والكسكس.

المصدر: بالاعتماد على وثائق الشركة

1.1.1-تاريخ شركة SN SEMPAC :

- في عام 1964 ،صدر مرسوم بتأميم مطاحن الدقيق ومصانع السميد ومعامل المعكرونة و الكسكسي اعتمد من قبل رئيس الجمهورية الجزائرية أحمد بن بلة.
- في عام 1965 تم إنشاء SN SEMPAC من جميع الشركات المؤمنة.
- في عام 1968 تم دمج قطاع البسكويت فيه، ثم في عام 1976 ، قطاع الخميرة.
- في عام 1982 تم تفكيك SN SEMPAC لإنشاء 5 شركات إقليمية تسمى إرياد للشركة الإقليمية للحبوب و الصناعات الغذائية المشتقة إرياد الجزائر ، إرياد سطيف، قسنطينة، إرياد قسنطينة، إرياد تيارت و إرياد سيدي بلعباس.

¹ : بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث: تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل كمدخل لتحسين الأداء في الشركة - دراسة ميدانية -

2.1.1- فرع مركز الحبوب

-تقديم الشركة:

جدول رقم 07: تقديم الشركة

الوضع القانوني	SPS/EPE
المكتب الرئيسي	البلدية

المصدر: وثائق الشركة.

يتكون المركز الفرعي لمركز الحبوب من 5 مجمعات صناعية وتجارية تسمى CIC

- المجمع الصناعي في قورصو: ولاية بومرداس.
- المجمع الصناعي في بغلية: ولاية بومرداس.
- المجمع تادميت الصناعي : ولاية تيزي وزو.
- مجمع قصر البخاري الصناعي: ولاية ميديا.
- مجمع صناعي تل - بليدة: ولاية بليدة.

2.1 - منتجات مختلفة لمجموعة AGRODIV - CORSO¹

- ❖ معالجة الحبوب الأولى و الثانية و مشتقاتها.
- ❖ إنتاج العصائر و المشتريات و المعلبات الناتجة عن التصنيع و التعبئة من الفواكه و الخضروات.
- ❖ زراعة ومعالجة التمور.
- ❖ تغليف البن و السكر والبقول و الأرز.
- ❖ تخزين وتعبئة وتسويق المنتجات الغذائية المختلفة: دقيق، طحين.

3,1 - الفريضة/ الطحين:

- ❖ دقيق صنع الخبز: إن الغلوتين الذي تحتويه هو الذي يسمح للدقيق بأن يصنع الخبز ويجعل عجينة الخبز مرنا بمجرد عجنه مع العديد من (الحبوب، مما يعطي دقيق الخبز بمفرده).
- ❖ الدقيق الممتاز: هو مسحوق ناتج عن الحبوب والبقوليات وبعض المنتجات الأخرى من حبوب القمح أو حبوب أخرى مثل: الجودار أو الحبة السوداء أو الذرة أو الأرز أو حتى بعض الخضراوات مثل: الكستناء، الحمص والعدس.

¹: بالاعتماد على وثائق الشركة.

الفصل الثالث: تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل كمدخل لتحسين الأداء في الشركة - دراسة ميدانية -

➤ أهمية التأسيس:

المجمع الصناعي يلعب دورا حاسما في قطاع الصناعة (صناعة المواد الغذائية، بطاقة إنتاجية) الحالية تبلغ 2000QX/Jour.

المطلب الثاني: بطاقة تقنية للمؤسسة محل الدراسة

1.2 - معلومات تقنية عن المؤسسة محل الدراسة

1.1.2 - معلومات عامة:¹

- مجمع قورصو الصناعي والتجاري للحبوب الفرعية وسط.

- الموقع: قورصو ولاية بومرداس.

- العنوان: طريق محطة قورصو.

2.1.2 - الأنشطة الرئيسية للمجمع:

- مطحنة دقيق السميد: صناعة الدقيق و السميد ومنتجات الطحن (قيد النشاط).

- السميد: صناعة السميد ومنتجات الطحن (نشاط متوقف).

- مصنع المعكرونة: صنع المعكرونة والكسكس (نشاط متوقف).

- الصوامع الإستراتيجية: تخزين الحبوب وحفظها (في نشاط جزئي).

- المخبز الصناعي: صنع الخبز والمعجنات (نشاط متوقف).

3.1.2 - أسطح الموقع الصناعي:²

- المساحة الإجمالية للموقع الصناعي: 136271.80م².

- إجمالي المساحة المغطاة 36275.60م².

¹ : بالاعتماد على وثائق الشركة.

² : بالاعتماد على وثائق الشركة.

الفصل الثالث: تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل كمدخل لتحسين الأداء في الشركة - دراسة ميدانية -

-إجمالي المساحة الغير مغطاة.....96996.20م².

4.1.2-وصف وحدات الإنتاج:

1.4.1.2-الوحدة رقم 01: طحن الدقيق والسميد قيد التشغيل.

- القدرة:.....200×02طن/اليوم.
- المعدات التكنولوجية.....ايطاليا/ OCRIM.
- تاريخ التشغيل.....نوفمبر 1985.
- الأنشطة.....انتاج الدقيق+السميد.
- المسطحات المبنية.....8926.00م².

2.4.1.2-الوحدة رقم 02:السميد(نشاط متوقف).

- القدرة:.....200×02طن/اليوم.
- تاريخ التشغيل.....جوان 1994.
- الأنشطة.....انتاج السميد.
- المسطحات المبنية.....8849.00م².

3.4.1.2-الوحدة رقم 03:صناعة المعجنات والكسكس(نشاط متوقف).

- تاريخ التشغيل.....1983
- الأنشطة.....إنتاج المعجنات +الكسكس.
- المسطحات المبنية.....12053.40م².

4.4.1.2-الوحدة رقم 04:مخبز صناعي¹

تتكون الصوامع الإستراتيجية من 4بطاريات صوامع، تتكون كل منها من 19خلية، بما في ذلك 09خلايا دائرية و10خلايا طبقية داخلية لكل بطارية، أي ما مجموعه 36طلقة و40طلقة بينية.

- سعة التخزين:.....4 ×250000طن/اليوم.
- المعدات التكنولوجية.....ايطاليا/ OCRIM.

¹ : بالاعتماد على وثائق الشركة.

الفصل الثالث: تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل كمدخل لتحسين الأداء في الشركة - دراسة ميدانية -

- تاريخ التشغيل (البطارية الأولى) 1985.
- تاريخ التشغيل (3 بطاريات أخرى) 1993.
- الأنشطة تخزين الحبوب وحفظها.
- المسطحات المبنية 3800.00م².

5.2 - برج الآلات:

- عدد الخلايا الوسيطة 9 خلية.
- قدرة الخلايا الوسيطة 9000 قنطار.
- الأسطح المبنية 750.40م².

2.2 - وصف موقع التربص: "وحدة إنتاج الدقيق":

تتكون وحدة إنتاج الدقيق « Minoterie » بسعة 200×2 طن/24 ساعة من:¹

* كتلة صومعة تخزين الحبوب "القمح الطري".

* مبنى لتخزين المنتجات النهائية المعبأة في أكياس الطحين.

نظرا لأن مطحنة الدقيق هي جزء من مجمع يحتوي بالفعل على وحدات إنتاج أخرى (مغلقة حاليا)، فيمكننا استخدام الخدمات المساعدة الشائعة الموجودة بالفعل مثل:

* الميزان.

* مركز الحرس الرئيسي.

* محطة توصيل الكهرباء.

* خزانان (02) مياه سعة كل منهما 600م³ لاحتياجات الإنتاج ولتجهيز شبكة الحماية من الحريق.

* محطة فك ضغط الغاز الطبيعي (خارج الخدمة).

* مستودع تخزين وقطع غيار.

¹ : بالاعتماد على وثائق الشركة.

الفصل الثالث: تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل كمدخل لتحسين الأداء في الشركة - دراسة ميدانية -

1.2.2-عملية الإنتاج: تنقسم عملية الإنتاج الى ثلاثة أقسام تكنولوجية:

- تنظيف الحبوب.....(نفايات طبيعية).
- طحن الحبوب.....(نفايات دقيق الغبار).
- معالجة المنتجات النهائية.....(بدون نفايات).

2.2.2-الخصائص التقنية لهذه الأقسام: هي كما يلي:¹

1.2.2.2-تنظيف الحبوب:

- عدد خطوط العمل:02خط (حاليا 01خط فقط قيد التشغيل).
- القدرة التشغيلية للخط:10 طن/ساعة(حاليا 01خط قيد التشغيل).
- السعة الإجمالية لغرفتي الاستراحة الأولى والثانية:176طن(حاليا خط واحد فقط قيد التشغيل).
- إنتاج الفضلات.

2.2.2.2-طبيعة وكمية النفايات الصناعية من عمليات الإنتاج.

▪ وصف نشاط الطحن:

نظرا لأن النفايات الناتجة عن عملية الإنتاج هي من أنواع "طبيعية" وقابلة للتحلل الذاتي، يمكن تعريف صناعة الطحن على أنها نظيفة تماما وغير ملوثة.

▪ أنواع المخلفات الناتجة عن نشاط الطحن:

وبالفعل فإن النفايات الناتجة عن المرحلة الأولية لتنظيف الحبوب هي كما يلي:

- الغبار، جزيئات الضوء المختلفة.
- الأجسام الغريبة(الأحجار، الفضلات المعدنية(قطع الحديد)، فضلات الحيوانات...الخ).
- الحبوب المطحونة، والكرات الصغيرة، والحبوب شبه الخالية من الدهن، والحبوب الأخرى (حبوب الشعير وغيرها).

¹: بالاعتماد على وثائق الشركة.

الفصل الثالث: تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل كمدخل لتحسين الأداء في الشركة - دراسة ميدانية -

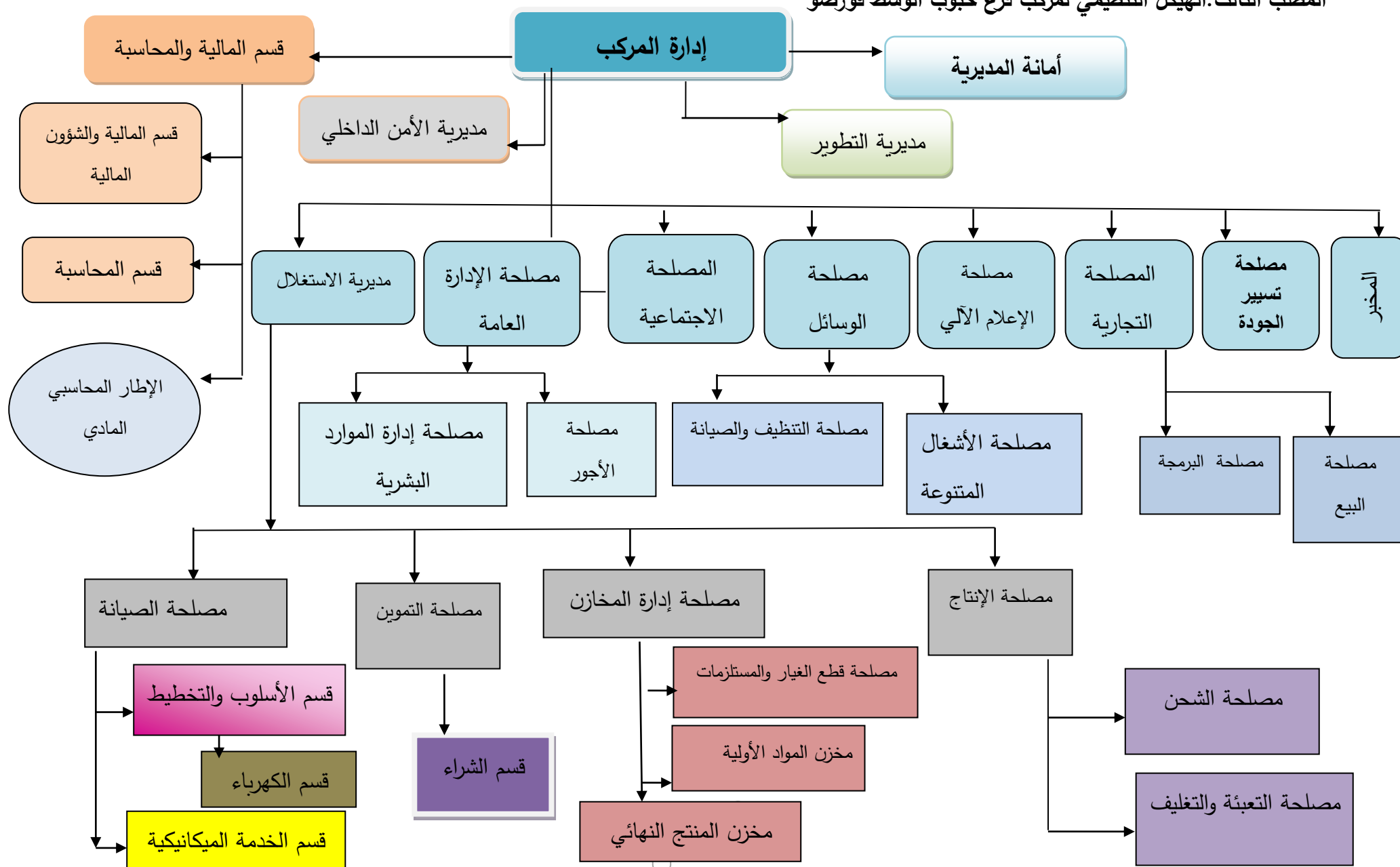
-ألياف خشبية (من إزالة القشرة).

-تختلف نسبة النفايات وفقا لنوع الحبوب، وستكون في المتوسط حوالي 5%، أي أن المطحنة المعنية تنتج حوالي 20طن من النفايات ليتم تفريغها يوميا.

ملاحظة:النفايات الناتجة عن طحن حبوب القمح عبارة عن نفايات يتم استردادها أثناء عملية التنظيف وبيعها كمخلفات لمستخدمي مختلفين(مربو معالجو علف الماشية).

الفصل الثالث: تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل كمدخل لتحسين الأداء في الشركة - دراسة ميدانية -

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركب فرع حبوب الوسط قورصو



الفصل الثالث: تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل كمدخل لتحسين الأداء في الشركة - دراسة ميدانية -

المبحث الثاني: تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل في المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: إنشاء نظام إدارة الجودة المتكامل في المؤسسة

يتم إنشاء نظام الإدارة المتكامل بالخطوات التالية:¹

✓ تبدأ عملية إنشاء بمدخلات التدقيق للنظام الموجود في المؤسسة ، و هذا التدقيق يمكن تنفيذه من طرف عمال مدربين في أنظمة الإدارة الثلاثة أو خبير خارجي مؤهل وتكون نتيجة مدخلات التدقيق حول مصداقية بناء المؤسسة للأنظمة المتواجدة مع المتطلبات ISO9001, ISO14001, ISO45001. والشخص الرئيسي في عمليات إنشاء و تنفيذ نظام الإدارة المتكامل هو مدير المؤسسة. هذا الشخص مسؤول من وجهة المؤسسة المحددة في نظام الإدارة المتكامل في : سياسة الجودة ، السياسة البيئية، سياسة الصحة والسلامة المهنية.

✓ يجب على جميع العاملين في المؤسسة أن يكونوا على علم بهذه السياسات و يحافظوا عليها في الممارسة العملية.

✓ يعين مدير المؤسسة شخص من الإدارة العليا لتشغيل و إدارة نظام إدارة الجودة المتكامل، وهذا الشخص يكون مسؤول عن إنشاء و تنفيذ وتحسين هذا النظام، ويجب تكوينه في أنظمة الإدارة الثلاثة قبل أن يبدأ عمله في هذه الوظيفة المهمة جدا.

✓ خلال عملية التخطيط لنظام الإدارة المتكامل من الضروري البدء بنظام إدارة الجودة بالتوافق مع ISO9001 بخلق تفاعل للعمليات و ضبط وثائق الجودة وأشكال السجلات في المستقبل. وتتمثل أهم خطوات تطوير نظام الإدارة البيئية فيما يلي:

- تصميم سجل للجوانب البيئية وآثارها في كل المناطق المهمة بالمؤسسة: البناية الإدارية، منطقة الآلات، البنايات (كمثال عن الجوانب البيئية الانبعاثات للجو، المخلفات في الماء و الأرض، النفايات و المنتجات).
- تحديد الجوانب البيئية و آثارها مع المستوى العالي والمتوسط للخطر.
- إنشاء الغايات البيئية للجوانب مع المستوى العالي و المتوسط للخطر.
- تحديد برنامج لكيفية تنفيذ الغايات البيئية.

بالنسبة لعمليات نظام الصحة والسلامة المهنية يمكن تحديدها كما يلي:

- تصميم سجل للمخاطر و التهديدات في كل المناطق المهمة بالمؤسسة: البناية الإدارية، منطقة الآلات، البنايات (مثال عن الأخطار و التهديدات الصناعية، الفيزيائية، الكيميائية، الحيوية).
- تحديد المخاطر والتهديدات مع المستوى العالي و المتوسط للخطر.

¹: بالاعتماد على وثائق الشركة.

الفصل الثالث: تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل كمدخل لتحسين الأداء في الشركة - دراسة ميدانية -

- إنشاء غايات الصحة والسلامة المهنية مع المستوى العالي والمتوسط للخطر.
- تحديد برنامج لكيفية تحقيق غايات الصحة والسلامة المهنية.

المطلب الثاني: بطاقة الوصف الخاصة بعملية إدارة الجودة المتكامل

تشمل بطاقة الوصف الخاصة بعملية إدارة الجودة المتكامل على العناصر التالية:¹

(1)-الغاية من العملية: ويقوم هذا العنصر على:

- تحديد وتوصيل إستراتيجية الشركة وسياستها وأهدافها.
- إرضاء الزبون.
- توفير الإمكانيات والموارد الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة لكل عملية.
- توفير الإطار المناسب لتركيب وتنفيذ وصيانة وتحسين نظام إدارة الجودة، الصحة والسلامة المهنية.
- ضمان حسن سير العمل والتعلم في الوحدات التشغيلية، نظام إدارة الجودة، الصحة والسلامة المهنية والبيئة، المراقبة القانونية والتنظيمية.
- توجيه ومراقبة كل العمليات الخاصة بتسيير الجودة.

(2)- مجال التطبيق: ويشمل:

- تسيير فرع حبوب الوسط.
- تسيير المركبات الصناعية والتجارية لفرع حبوب الوسط.

(3)-المسؤول عن العملية:

- المدير العام فرع حبوب الوسط.
- المدير المركبات الصناعية والتجارية لفرع حبوب الوسط.

(4)- الواجهة والتفاعل: كالتالي:

- المدخل: كل العمليات.
- المصب: كل العمليات.

(5)-مؤشرات الأداء: ويعين المؤشر على حسب الهدف المراد تحقيقه في الشركة كالتالي:

¹ : بالاعتماد على وثائق الشركة.

الفصل الثالث: تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل كمدخل لتحسين الأداء في الشركة - دراسة ميدانية -

- ✓ الهدف 01: الحصول على الشهادة.
 - المؤشر 01: مؤشر الحصول على الشهادة.
 - ✓ الهدف 02: تسيير الأخطار والفرص.
 - المؤشر 02: نسبة تسيير الأخطار والفرص.
 - ✓ الهدف 03: التأكيد على تحسين نظام إدارة الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية.
 - المؤشر 03: نسبة انجاز برامج الرقابة الداخلية.
 - ✓ الهدف 04: إرضاء الزبائن.
 - المؤشر 04: نسبة إرضاء الزبائن (يجب أن تتعدى 80%).
 - ✓ الهدف 05: المطابقة التنظيمية.
 - المؤشر 05: نسبة تحقيق المطابقة التنظيمية (هنا يجب أن تكون النسبة 100%، القوانين إجبارية).
- (6) - المدخلات والمخرجات: وهي كالتالي:¹

✓ المدخلات: وتشمل المدخلات العناصر التالية:

- إستراتيجية الشركة.
- تحليل سياق الأعمال.
- تقارير نشاط المركب والعمليات.
- وضعية نظام الجودة المتكامل.
- إرشادات وتوجيهات أصحاب المصلحة (البنك، مديرية التجارة، الزبائن، الموردين).
- الوثائق ذات المصدر الخارجي.
- المتطلبات القانونية والتنظيمية، المقاييس.
- احتياجات ومتطلبات الزبائن.
- مراجعة الإدارة.
- برنامج رقابة الجودة والبيئة، الصحة والسلامة المهنية.

✓ المخرجات: وتشمل مايلي:

- التزام الإدارة.
- الأهداف وسياسة الجودة.
- الموارد الضرورية لتشغيل نظام الجودة المتكامل.

¹: بالاعتماد على وثائق الشركة.

الفصل الثالث: تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل كمدخل لتحسين الأداء في الشركة - دراسة ميدانية -

-التوجيهات والمبادئ التوجيهية.

-تقرير مراجعة الإدارة.

-مخطط التواصل.

-تقارير المراقبة الداخلية.

-خطة عمل الأمن الداخلي وتقرير النشاط.

-تقرير النشاط التجاري.

(7)-وثائق العملية: تتضمن وثائق عملية إدارة الجودة العناصر التالية:

- لوحة القيادة ومؤشرات الأداء.
- تقرير اجتماع مراجعة العمليات الذي يتم كل أربع (4) اشهر.
- خطة العمل.
- قائمة سجلات الجودة.
- قائمة الوثائق ذات المصدر الخارجي(وثائق خارجية).
- قائمة الوثائق المسحوبة.
- قائمة توزيع الوثائق الخاصة بالنظام المتكامل.
- قائمة الوثائق القابلة للتطبيق.
- وثيقة الإجراءات التصحيحية.
- وثيقة الإنشاء والمراجعة.
- وثيقة التحسين.
- أهداف ومؤشرات الأداء.
- مخطط التواصل.
- تعزيز مراجعة الإدارة (الذي يقام مرة واحدة كل سنة).
- مراجعة متطلبات الزبون.¹

(8)-الموارد: وهم كالتالي:

- مسؤول عن إدارة الجودة لفرع حبوب الوسط.
- مساعد المسؤول عن إدارة الجودة لفرع حبوب الوسط.

¹: بالاعتماد على وثائق الشركة.

الفصل الثالث: تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل كمدخل لتحسين الأداء في الشركة - دراسة ميدانية -

- مسؤولو إدارة الجودة والبيئة، الصحة والسلامة المهنية للمركبات الصناعية لفرع حبوب الوسط.
- مدققي الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية.
- اتصال الانترنت.
- أدوات تكنولوجيا المعلومات.
- وسائل الاتصالات، مكتب أو مقر أو مركز.

(9)-الأنشطة:

- دراسة سياق الشركة.
- وضع إستراتيجية العمل، وخطة تطوير.
- تحديد سياسة الجودة، الصحة والسلامة المهنية والبيئة وأهداف الشركة.
- التواصل وتشجيع التواصل داخل الشركة وخارجها، قائد الموارد البشرية، خطة الاتصالات.
- التأكد من تدقيق الإدارة الداخلية للشركة، تقرير المراجعة الداخلية، مدير المراجعة الداخلية.
- التأكد من الأمن الداخلي للشركة، تقرير مدير الأمن الداخلي.
- التأكد من تطبيق المتطلبات القانونية والتنظيمية ومراقبة ودقة التوازن.
- ضمان تنفيذ ومراقبة وصيانة نظام إدارة الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية.
- توفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف ميزانية المديرية العامة.
- حشد المهارات لتحقيق أهداف الشركة وزيادة رضا العملاء، المدير التنفيذي للمركب الصناعي فرع حبوب الوسط، تنمية الموارد البشرية، خطة الاتصال والتوعية، خطة التوظيف والتدريب.
- احترام وتطبيق المتطلبات القانونية والتنظيمية.
- إجراء عمليات التدقيق لنظام إدارة الجودة، الصحة والسلامة المهنية، والبيئة الداخلي ومراقبة الانحرافات، تقرير التدقيق.
- إجراء مراجعات الإدارة،
- مراقبة خطة تحسين الأعمال.
- صيانة الشهادة.¹

(10)-الأخطار: يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

¹: بالاعتماد على وثائق الشركة.

الفصل الثالث: تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل كمدخل لتحسين الأداء في الشركة - دراسة ميدانية -

الجدول رقم 08: الأخطار التي تواجهها الشركة ونتائجها

الخطر	النتيجة
1-نقص في التواصل.	عمال غير مطلعين وتسريح الموظفين.
2-السلام الاجتماعي.	تسريح الموظفين، النزاعات الاجتماعية، تثبيط الموظفين، شلل في نشاطات الشركة.
3-عدم الامتثال لقواعد السلامة.	عدم الاستقرار، انعدام الأمن، الاستياء.
4-عدم الالتزام بالقوانين.	العقوبة.

المصدر: من وثائق الشركة.

11)الفرص: تتجسد فرص الشركة فيما يلي:

- تنويع الأنشطة (تسويق منتجات أخرى).
- المساعدة بين المركبات الصناعية والتجارية لأقروديف قورصو CIC.
- شهادة SMI التابعة لفرع حبوب الوسط.
- مشروع مختبر اقليمي.

كل هذه الفرص من أجل ضمان استدامة الشركة.

المطلب الثالث: مهام ومسؤوليات المسؤول عن نظام إدارة الجودة المتكامل

1.3-مهام المسؤول عن نظام الجودة المتكامل: تشمل¹

-مراقبة وتعزيز وتنسيق جميع الإجراءات المتعلقة بنظام إدارة الجودة والبيئة، الصحة والسلامة المهنية.

-التأكد من تطبيق سياسة الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية.

-تنسيق الاتصال والتنظيم الذي يتعلق بنظام الإدارة المتكامل بأكمله.

-تنسيق، صياغة ومراجعة الإجراءات وتسجيل التعليمات وجمع الوثائق التي تشكل جزء من نظام إدارة الجودة المتكامل وفقا

لإجراءات ضبط المعلومات الموثقة.

-مراقبة تخطيط وتنفيذ عمليات التدقيق الداخلي للمركب الصناعي والتجاري.

¹ : بالاعتماد على وثائق الشركة.

الفصل الثالث: تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل كمدخل لتحسين الأداء في الشركة - دراسة ميدانية -

- الحرص على تطبيق قواعد الجودة، الصحة والسلامة، البيئة.
- احترام البيئة، صحة وسلامة العمال.
- تقديم تقرير كتابي عن نتائج عمليات تدقيق الجودة، والإجراءات التصحيحية التي يجب اتخاذها إلى مديرهم المباشر وإلى المسؤول عن نظام إدارة الجودة المتكامل في المديرية العامة.
- مراقبة تنفيذ الإجراءات التصحيحية.
- المشاركة في عمليات المراجعة (المركب CIC)(4أشهر).
- متابعة تنفيذ خطط العمل والتحسين والمشاركة فيها.
- الاستماع للعملاء وتناول متطلباتهم وإبلاغ المديرين بها.
- المشاركة في الاجتماعات وجلسات العمل المتعلقة بنظام إدارة الجودة المتكامل الذي يتم تفعيلها على مستوى المديرية العامة لفرع حبوب الوسط.

2.3-مسؤوليات المسؤول:

- مسؤول عن تنفيذ سياسة الجودة.
- مسؤول عن إنشاء ومراقبة شهادة الجودة.
- مسؤول عن مراقبة مستندات الجودة الخاصة بالشركة.
- مسؤول عن تحسين نظام إدارة الجودة.
- يطلب من مدير الجودة تنفيذ أي مهمة من نفس الطبيعة أو ذات صلة يعهد بها إليه التسلسل الهرمي¹.

¹ : بالاعتماد على وثائق الشركة.

الفصل الثالث: تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل كمدخل لتحسين الأداء في الشركة - دراسة ميدانية -

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المجمع الصناعي والتجاري لفرع حبوب الوسط، قامت هذه الأخيرة بالدخول في مسار إتباع نظام إدارة الجودة المتكامل من أجل مواكبة التقدم والتطور في مجالها ومواجهة المنافسة بطريقة احترافية ومن هنا فهي في الخطوات الأولى لتجسيد النظام الذي تدوم مدة مصادقته 3 سنوات من تاريخ بداية المشروع .

تقوم هذه المؤسسة بكل المهام والالتزامات الخاصة بها كما تقوم بعملية تدقيق داخلي لمسيرة جميع الأخطاء غير المعتمدة أو المقصودة ومراقبة جميع العمليات الخاصة بنظام الجودة، وهذا كله من أجل عدم أخذ عقوبة أو مخالفة من المدقق الخارجي الذي يقوم بزيارة مفاجئة للمركب.

الخاتمة

خاتمة عامة:

تعمل المؤسسات الصناعية الجزائرية كغيرها من المؤسسات في دول أخرى في بيئة تتسم بالمنافسة والانفتاح على الأسواق الدولية مما أوجب عليها تحسين طرق تسييرها في شتى المجالات لتطوير أدائها، ولعل من بين أهم الأساليب الإدارية الحديثة الأكثر استعمالاً من طرف هذه المؤسسات الصناعية هي مواصفات أنظمة الإيزو: نظام إدارة الجودة ISO9001، نظام إدارة البيئة ISO14001، ونظام الصحة والسلامة المهنية ISO45001، ومع آخر التعديلات والتحديثات التي حدثت عليهم ساهمت في تسهيل التكامل بينهم في شكل نظام إدارة الجودة المتكامل، حيث حققت المؤسسات بتطبيقه العديد من الفوائد في عدة مجالات أدت إلى تحسين أدائها.

من خلال دراسة ومن خلال هذه الدراسة حاولنا الإجابة على الإشكالية المطروحة المتمثلة في: ما مدى تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل كمدخل لتحسين الأداء في المركب الصناعي والتجاري بقورصو؟

الفصول الثلاثة السابقة، حيث سمحت الدراسة بالتعرف على مختلف الأساسيات التي يقوم عليها النظام المتكامل للجودة والبيئة، الصحة والسلامة المهنية في تحسين الأداء.

إذ تطرقنا في الفصل الأول على الإطار المفاهيمي لنظام إدارة الجودة المتكامل الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق عدة مزايا وفوائد تغطي مختلف الجوانب البيئية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها.

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه الإطار العام لتحسين الأداء من خلال توضيح علاقته ودوره بنظام إدارة الجودة المتكامل إذ يعتبر هذا الأخير أداة كبيرة لتحسين ورفع الأداء. الجانب التطبيقي فكان عبارة عن دراسة المركب الصناعي والتجاري التابع لشركة أقروديف بالاعتماد على المقابلات والملاحظات من قبل مسيرة مصلحة الجودة.

-اختبار الفرضيات: بعد معالجة وتحليل الموضوع محاولة للإجابة على الإشكالية، وكذا التساؤلات الفرعية وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، تم حصر نتائج الفرضيات التالية:

- ❖ بالنسبة للفرضية الأولى والمتمثلة في : يعتبر نظام إدارة الجودة المتكامل نظاماً تتكامل فيه الأنظمة الثلاثة للجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية. من خلال هذا البحث تعتبر هذه الفرضية صحيحة.
- ❖ بالنسبة للفرضية الثانية والمتمثلة في: يكمن دور نظام إدارة الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية من خلال تحسين الأداء البشري، البيئي والاجتماعي. من خلال الدراسة تعتبر هذه الفرضية صحيحة.

- أهم النتائج المتوصل إليها:

- نظام إدارة الجودة المتكامل هو وضع وتنفيذ الحفاظ على نظام إدارة متكامل يتوافق مع مواصفات أنظمة إدارة الجودة، الإدارة البيئية وإدارة الصحة والسلامة المهنية بحيث يتم تنفيذ المتطلبات المشتركة وغير مشتركة بين هذه الأنظمة بطريقة تنافسية ومكاملة لبعضها البعض في جميع إجراءاته. ينتج عن تنفيذ نظام إدارة الجودة المتكامل العديد من الفوائد كالاتساق، التبسيط، الكفاءة، مشاركة وإشراك جميع الأفراد، تحسين الأداء في كل المجالات.

- تحسين الأداء يعتبر الطريقة المنظمة لحل مشاكل المؤسسات بطريقة مثقفة عن طريق استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات إنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة توظف رأس المال بطريقة مثلى يؤدي التطبيق الناتج لنظام إدارة الجودة المتكامل للمؤسسة إلى تطوير وتحسين أدائها ومن ثم قدرتها التنافسية في عدة مجالات كالمجال البيئي، الاجتماعي والإنتاجي.

- يمر إنشاء النظام المتكامل للجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية. الخطوات تبدأ بمدخلات التدقيق للنظام الموجود في المؤسسة.

-**اقتراحات:** من خلال ما تم التوصل إليه نتائج في هذه الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ❖ تحفيز المؤسسات الصناعية الجزائرية المطبقة لإحدى نظم الإيزو(نظام إدارة الجودة ISO9001، أو نظام الإدارة البيئية ISO14001، أو نظام إدارة الصحة والسلامة، المهنية ISO45001 على تطبيق نظام إدارة الجودة المتكامل للجودة والبيئة والصحة.
- ❖ يجب توفر التزام قوي من طرف الإدارة العليا لنجاح تطبيق نظام المتكامل للجودة والبيئة والصحة.
- ❖ تحسيس المسؤولين في المؤسسات الصناعية الجزائرية بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة المتكامل للجودة والبيئة والصحة أفضل من تطبيق كل نظام لوحده (نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية، ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية).
- ❖ ضرورة توفير الإرادة والاستمرار في تطبيق نظام إدارة الجودة المتكامل للجودة والبيئة والصحة.
- ❖ يجب دمج نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة في الوظائف الأساسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية.
- ❖ تدريب العمال باستمرار من أجل إنجاح تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة.
- ❖ منح حوافز ومزايا للمؤسسات الصناعية الجزائرية المطبقة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة.
- ❖ ضرورة توعية المسيرين في المؤسسات الصناعية الجزائرية بأثر تطبيق تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة. على تحسين أداء المؤسسة بصفة عامة وأثره كمدخل لتحسين أدائها البشري بصفة خاصة.
- ❖ تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا والعاملين في المركب الصناعي والتجاري لما له من أثر في تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة وفي تحسين الأداء.

- **أفاق البحث:** هناك بعض الجوانب الهامة التي لها صلة بالموضوع والتي نقترحها كعناوين لدراسات أخرى:

- خطوات تنفيذ نظام الجودة المتكامل.
- مراحل الحصول على شهادات الموصفات الخاصة بنظام إدارة الجودة المتكامل.
- علاقة التسيير الجيد في نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة المتكامل.

قائمة المصادر والمراجع

-المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. عارف صالح مخلف، الإدارة البيئية الحماية الإدارية للبيئة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2007.
2. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي تكنولوجي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.
3. مطالي ليلي، محاضرات إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.
4. نجم العزاوي وعبد الله النقار، إدارة البيئة نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO14000، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2010.
5. يوسف حليم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2009.

ثانياً:المجلات والدوريات:

1. إبراهيم بوطالب ومحمد مامون أحمد أبو بكر، عوامل نجاح عملية تطبيق نظام الادارة المتكاملة (جودة، بيئة، صحة وسلامة مهنية) في المؤسسات الصناعية، حالة عينة من المؤسسات قطاع الطاقة بالجزائر، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد2، العدد2، 2020، الجزائر.
2. حدادي نور الهدى ومخلفي أمينة، التطور التاريخي والقانوني لنظام الصحة والسلامة المهنية دراسة تحليلية لمجموعة من القوانين الدولية والقوانين الجزائرية الخاصة بالصحة والسلامة المهنية، مجلة الدراسات والأبحاث القانونية، المجلد6، العدد1، جانفي2021، الجزائر.
3. داني الكبير نصيرة وداني الكبير معاشو، واقع تطبيق نظام إطار الجودة وشهادة الايزو9001 في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج "AFRICAVER" بجيجل، مجلة الاقتصاد والمالية (JEF)، المجلد8، العدد1، 2022، الجزائر.
4. دعاس عز الدين، نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، الإطار النظري، مجلة المعيار، العدد العشرون، ديسمبر2017.
5. رزيقة رحمون ووسيلة السبتي، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، JFBE، المجلد03، العدد03، 2019، الجزائر.

6. رشيد غلاب، محددات اعتماد نظم الإدارة البيئية ISO14000 في العالم دراسة تحليلية باستخدام بيانات بانال، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 5 العدد 1، جوان 2021، الجزائر.
7. سلخين أحمد وبوزكري جيلالي، معوقات تبني نظام الإدارة البيئية ISO14000، من طرف المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية المؤسسات الناشطة بالمنطقة الصناعية عين وسارة، مجلة وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة 12، عدد 4، السنة الثانية عشر، أكتوبر 2020، الجزائر.
8. سيد فاطمة الزهراء وداني الكبير معاشو، استراتيجيات تكامل أنظمة الجودة (OHSAS ISO14000, ISO9000)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، 2(26)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
9. سيد فاطمة الزهرة، الإدارة المدمج بين واقع المؤسسات الجزائرية وتحسين الأداء، دراسة حالة شركة صوديا، حسناوي، سيدي بلعباس، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 5، عدد 2، ديسمبر 2021، الجزائر.
10. صالح قروف ورفيق يوسف، أثر تطبيق نظام الإدارة المتكاملة لجودة والبيئة والصحة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، دراسة حالة مؤسسة فرتيال، عنابة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 13، العدد 2، السنة 2019، الجزائر.
11. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول جامعة أمحمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001، الجزائر.
12. العياشي زرزار وحزمة بن وريدة، نظام الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة القياسية الدولية ISO45000:2018، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 2، عدد 1، جوان 2019.
13. لعلى بوكميش، معنى الايزو ISO والمواصفات الدولية للجودة، مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 3، المجلد 3، 2004/12/30، الجزائر.
14. مراد مداح والعيداني إلياس، تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع المواصفة القياسية الدولية ISO9000 ودوره في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة شركة الأسمدة الجزائرية "FERTIAL" عنابة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020.
15. معاذ بوبريحة وخالد قاشي، المواصفة القياسية العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO9000 كمدخل لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصناعية، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER بجيجل، مجلة الاقتصاد والمالية (JEF)، المجلد 8، العدد 1، 2022، الجزائر.
16. مهند عبد الرحمان ورشا عدنان أحمد، اثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، مجلة كلية بغداد الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون، 2013.
17. ميهوات لعبيدي، مساهمة مواصفات الإيزو ISO والمواصفات الدولية للجودة، مجلة، الحقيقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، المجلد 3، 2004/12/30، الجزائر.

18. إلهام يحيوي، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية - دراسة ميدانية لمؤسسات الاسمنت الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006، الجزائر، ص35.
19. إبراهيم بوطالب ومحمد مامون أحمد أبو بكر، عوامل نجاح عملية تطبيق نظام الإدارة المتكاملة (جودة، بيئة، صحة وسلامة مهنية) في المؤسسات الصناعية، حالة عينة من المؤسسات قطاع الطاقة بالجزائر، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 2، العدد 2، 2020، الجزائر، ص27.

ثالثا:المذكرات والرسائل الجامعية:

1. راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الايزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة شركة المناجم الفوسفات بتبسة -SOMIPHOS، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، الجزائر، ص195.
2. إلهام يحيوي، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية - دراسة ميدانية لمؤسسات الاسمنت الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006، الجزائر.
3. بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية "ISO" في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة "CONDOR" إلكترونيك، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية محند أولحاج، البويرة، 2015، الجزائر.
4. دعاس عز الدين، أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية - دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2019، الجزائر.
5. ريهام محمد عبد المعطي عبد الغفور، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط، رسالة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة والامتيان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، أفريل 2018، السودان.
6. سيد فاطمة زهرة، نظام الجودة المتكامل بين واقع المؤسسة الجزائرية وتحسين الأداء - دراسة حالة لشركة اتصالات الجزائر، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي إلياس، سيدي بلعباس، 2017، الجزائر.
7. قروف صالح، دور تطبيق نظام الإدارة المتكامل في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، 2021، تبسة، الجزائر.
8. محمد ياسين جابوري، دور النظام المتكامل لإدارة الجودة، الأمن، البيئة في تحسين الأداء البيئي و الاجتماعي، في المؤسسة البترولية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الوطنية لخدمة الآبار (ENSP)، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة الماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، الجزائر.

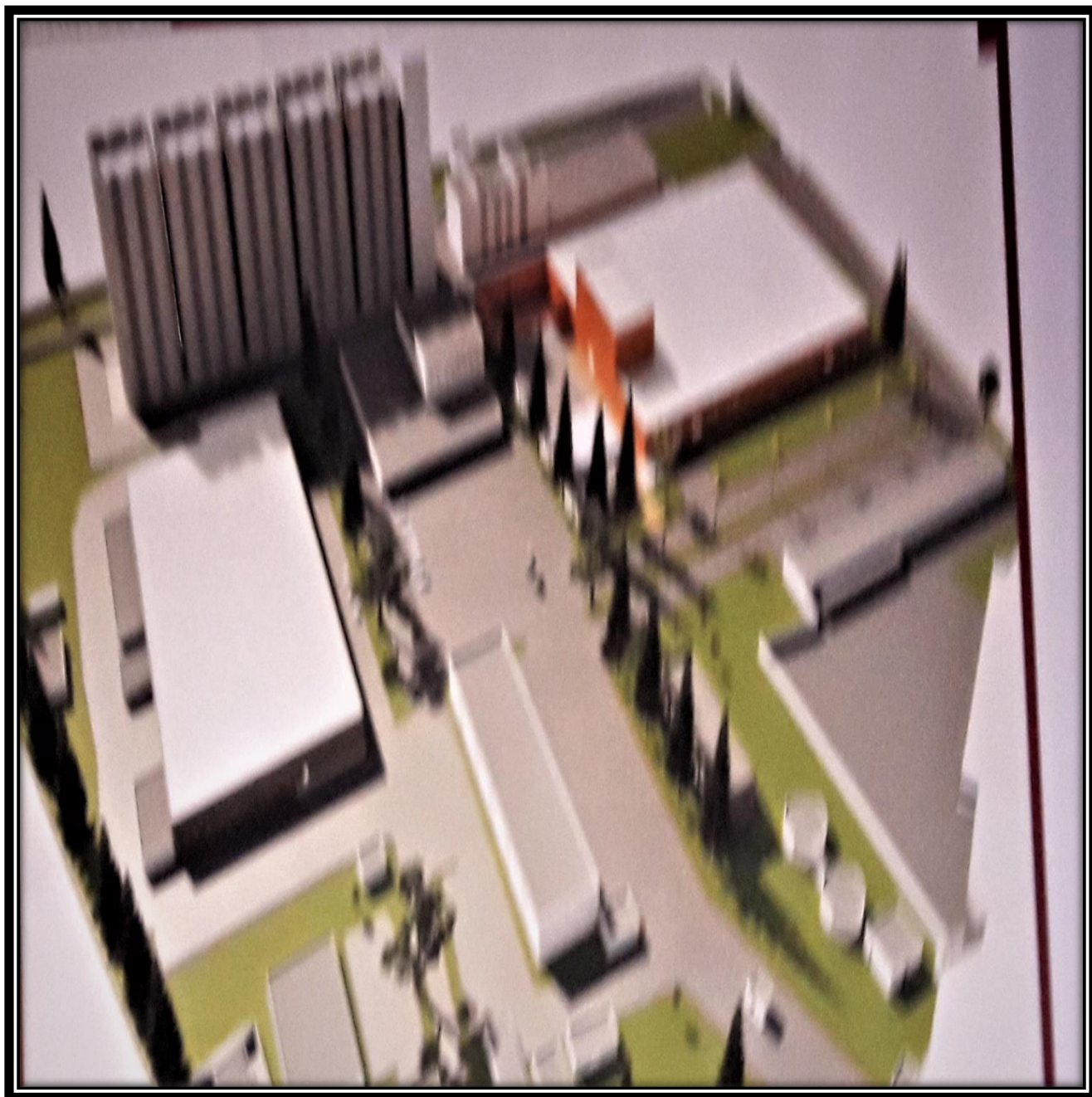
9. مومن شرف الدين، تقييم مسار الإدارة المدمجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2019، الجزائر.
10. كريمة محمد عماد الدين وهلال جمعي هشام، واقع تبني المؤسسات الصناعية للإدارة البيئية في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2020، ص13.
11. علي سعد علوان الموسوي، تقييم متطلبات تنفيذ المواصفة الدولية 2018: ISO45001 لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية-دراسة حالة في مصنع نسيج وحياسة واسط، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، 2020، بغداد.
12. ماهر محسن مرهج، التحسين المستمر Kaizen، ورقة عمل مقدمة ضمن ورشة العمل بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية، جامعة تشرين، 8-7-2014، سوريا،

-المراجع باللغة الأجنبية:

1. -dakkak Badr, diagnostic du système de management intégré, Qualité, Sécurité, Enivrement des PMI/PME Marocaines, qualité, mar2013, Compiègne, France, sur le site : <https://hal.archives-ouvertes.fr//hal-00823160>.
2. -PARKOUDA/DAKUYO Hortense, Système de management intégré (Qualité-Sécurité-Environnement)et performance de l'entreprise taïwanaise :cas de l'entreprise taïwanaise K et H Product, mémoire pour l'obtention du master en management des organisations et des entreprises, management Qualité hygiène sécurité environnement(M2QHSE),Institut International d'ingénierie,2016-2018 ,Burkina Faso.
3. -Santé et Sécurité au travail ISO 45001,sur le site : https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100427_fr.pdf.

الملاحق





PROJET D'ORGANIGRAMME DU CIC CORSO

