



# الموضوع

أثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001 :2018) على أداء

المؤسسات

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية - بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت إشراف:

أ.د/ خيرالدين جمعة

من إعداد الطالبين:

- ادريس هارون الطيب
- بورافي عبد الجليل

## لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	أ.د/ بو عبد الله علي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	أ.د/ خيرالدين جمعة	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	جامعة بسكرة
3	أ/ بوطي عز الدين	أستاذ مساعد - أ.	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khidher -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Economique



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

# الموضوع

أثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001 :2018) على أداء  
المؤسسات

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية - بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت إشراف:

- أ.د/ خيرالدين جمعة

من إعداد الطلبة:

- ادريس هارون الطيب

- بورافعي عبد الجليل

## لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	أ.د/ بو عبد الله علي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	أ.د/ خيرالدين جمعة	أستاذ التعليم العالي	مشرقا	جامعة بسكرة
3	أ/ بوطي عز الدين	أستاذ مساعد - أ.	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من لا يضاھيھما أحد في الكون، إلى من بذلا الكثير وقدا ما لا يمكن أن یرد، إلى والدي الكريمن  
وسندي في الحياة اللذين ما زلت أنعم بدفء محبتھما ودعائھما لي دائما بالتوفيق، أهدي لكم نجاحي.

إلى فخري وأملي وروحي في الحياة إلى سندي وقدوتي إلى القلب الحنون المشع بإشعاع السلام والحب  
والحنان، إلى من علمتني معنى الحياة، إلى من زرعت في قلبي الطاقة وعدم الإستسلام، إلى من تعبت من  
أجل راحتي وشاركتني عناء مشواري ورحلتي، إلى التي صبرت على كل شيء أهدي لك هذا النجاح يا  
شمعة حياتي وجنتي أمي الحبيبة حفظها الله.

إلى الذي وهبني كل ما يملك، إلى من تعب وكرس حياته في العمل ليوفر لنا حياة الرغد، إلى من سعى  
لأجل راحتي ونجاحي وسعادتي، إلى من علمني معنى الرجولة أبي العالي حفظه الله.

إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها تحت سقف واحد إلى من ساندوني ومن أعتمد عليهم إخوتي الأحباء  
أهدي لكم نجاحي.

إلى جميع أصدقائي وزملائي في الدراسة وكل من آمنو بي أهدي لكم نجاحي.

إلى من أضأؤو دربي وسأھو في تعليمي أهدي لكم نجاحي.

ھارون ادريس الطيب

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

((وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيما)) صدق الله العظيم

سورة النساء الآية(113)

الحمد لله الذي أنعم علي بالتوفيق وبلغني هذا النجاح بعد مسيرة طويلة حملت في طياتها الكثير من الصعوبات أهدي ثمرة نجاحي وفرحتي إلى:

إلى الذي رحل بين ليلة وضحاها وترك مكانه فارغا، إلى الحاضر بروح قلبي دائما والغائب عني، إلى ملهمي الأول الذي رحل قبل أن يقطف ثمار زرعه وجهده ويعانق هذا النجاح، إلى الذي طالما سعى وحلم ليراني في هذا المكان، لكن شاءت الأقدار أن يأخذ الله أمانته قبل وصولي لهذا النجاح، إلى أبي الغالي عزيز قلبي وكتفي الذي فقدته، (الحاج بورافعي)

إلى التي أهلكتني رحيلها إلى تلك الإنسانية العظيمة التي إشتقت إليها، إلى تلك التي تمنيت تقرر عينها برؤيتي في يوم كهذا، غى التي افتقدت ابتسامتها التي لا تفارق عيني إلى التي اشتقت لدفي حضنها، إلى التي توسدها التراب، إلى التي كانت ملجئي ويدي اليمنى في هذه الحياة، إلى أمي حبيبة قلبي قرة عيني الحاضرة في قلبي الغائبة عني، (بورافعي يمينه)

إلى روح والدي الطاهرة أهدي نجاحي هذا وتعبي سائلا الله أن يجمعني بهم في فسيح جناته.

إلى إخوتي وأخواتي رفقاء دربي مسانديني في وقت شدتي، ومساعديني في وقت حاجتي.

دعاء لروح أبي وأمي:

(اللهم ارحم والديا واغفر لهما، اللهم اسقي قبرهما برحمتك الواسعة واعفو عنهما، اللهم أكرمهما بفردوسك الأعلى، اللهم إرحم أبي وأمي تلك الأرواح التي ذهبت إلى السماء احتضنها يا الله بعفوك ورحمتك وغفرانك يا أرحم الراحمين)

بورافعي عبد الجليل

## الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا"

أولاً نشكر الله سبحانه وتعالى الذي أنعم علينا هذا التوفيق والتمكين في إنجاز هذا البحث العلمي فالحمد والشكر له كل وقت وحين.

لكل مبدع إنجاز ولكل شكر قصيدة، ولكل مقام مقال، ولكل نجاح شكر وتقدير، فجزيل الشكر للأستاذة المشرفة "خيرالدين جمعة" صاحبة الروح المرحة على كل ما قدمته لنا من أفكار ونصائح ومعلومات في بحثنا هذا، كل عبارات الشكر لا يمكن أن تعبر عن مدى تقديرنا واحترامنا لك، نسأل الله أن يجزيك عنا خير الجزاء.

كم نتقدم بجزيل الشكر لطاقم مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة- على حسن استقبالهم وتعاونهم معنا على إنجاز هذا العمل.

ونشكر العائلة الكريمة على دعمها لنا والمساندة القوية لنا راجين الله أن يجزيهم خير الجزاء، وكذلك نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز بحثنا العلمي فكل الشكر والتقدير لجميع زملائنا وجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) على أداء المؤسسات، وهو ما تطلب تحديد الإطار المفاهيمي لمتغيري الدراسة، بالإضافة إلى الجانب التطبيقي لبيان أثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) بأبعاده السبعة (سياق المؤسسة، التخطيط، القيادة والمشاركة، الدعم، العمليات، تقييم الأداء، التحسين المستمر) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، وتم الاعتماد على الإستيبيان كأداة لجمع البيانات وبرنامج spss لتحليل النتائج، حيث تم توزيع 50 إستبيان موزعة على الإداريين داخل مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، وتم إسترداد 41 إستبيان، خمسة منها غير صالحة للدراسة والعدد المتبقي (36) هو عدد الإستبيانات الصالحة لتحليل الإحصائي والتي ستينا عليها دراستنا، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة وذلك بالاعتماد على مؤشرات التحليل الإحصائي في إختبار فرضيات الدراسة،

بناء على النتائج تم تقديم توصيات أهمها ضرورة اعتماد جميع المؤسسات على نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) في حماية ممتلكاتهم وسلامة عمالهم والإنتفاع بجميع الفوائد التي تعود إليها من خلال تطبيق هذه المواصفة، وعلى جميع الطلبة المقبلين على العمل في حياتهم المستقبلية أن يفضلوا المؤسسات التي تراعي صحتهم وسلامتهم على باقي المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الصحة والسلامة المهنية، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018)، أداء المؤسسات، مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.



## Summary

This study aims to determine the impact of the occupational health and safety management system (ISO45001:2018) on the performance of institutions, which required defining the conceptual framework for the variables of the study, in addition to the applied aspect to demonstrate the impact of the occupational health and safety management system (ISO45001:2018) with its seven dimensions. (the context of the institution, planning leadership and participation, support, operations, performance evaluation, continuous improvement of the performance of the ziban el-kantara mills corporation, biskra province the questionnaire was relied upon as a tool for collecting data and the spss program to analyze the results 50 questionnaires were distributed to administrators within the ziban el-kantara mills corporation biskra province, 41 questionnaires were retrieved five of which were not valid for study, and the remaining number 36 is the number of questionnaires suitable for statistical analysis on which our study will be based, the study reached several results the most important of which is there is an impact of the health and safety management system for the occupation (ISO45001:2018) on the performance of an institution ziban el-kantara mills biskra province based on statistical analysis indicators to test the study hypotheses.

Based on the results, recommendations were made, the most important of which is the need for all institutions to rely on the occupational health and safety management system (ISO45001:2018) to protect their property and the safety of their workers and to benefit from all the benefits that accrue to them through the application of this standard and all students who are going to work in their future lives must they prefer institutions that are considerate their health and safety matters to other institutions.

keywords: occupational health and safety, occupational health and safety management, system (ISO45001:2018), institutional performance, the performance of the ziban el-kantara .

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	البسمة
II-I	الإهداء
III	الشكر والتقدير
V-IV	ملخص الدراسة
IX-VI	فهرس المحتويات
Xiii	قائمة الجداول
xiv-xv	قائمة الأشكال
xvi	قائمة الملاحق
	مقدمة
20-1	الفصل الأول: الإطار النظري لأداء المؤسسات
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء
3	المطلب الأول: مفهوم الأداء
3	المطلب الثاني: معايير الأداء
5	المطلب الثالث: قياس الأداء وأهميته
8	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في قياس أداء المؤسسات
9	المطلب الخامس: مؤشرات الأداء

15	المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة
15	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء
15	المطلب الثاني: أهداف وخصائص عملية تقييم الأداء
16	المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء
19	المطلب الرابع: معوقات تقييم الأداء
20	خلاصة الفصل
44-21	الفصل الثاني: الإطار النظري لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ( ISO 45001:2018) وعلاقته بأداء المؤسسات
22	تمهيد
23	المبحث الأول: عموميات حول الصحة والسلامة المهنية
23	المطلب الأول: المفاهيم المرتبطة بالصحة والسلامة المهنية
23	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية لإدارة الصحة والسلامة المهنية
27	المطلب الثالث: ماهية نظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001
32	المبحث الثاني: نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) وعلاقته بأداء المؤسسات
32	المطلب الأول: ماهية نظام الصحة والسلامة المهنية ISO 45001
34	المطلب الثاني: أهداف المواصفة الدولية ISO 45001 وعوامل نجاحها
35	المطلب الثالث: خطوات الحصول على شهادة ISO 45001
36	المطلب الرابع: محتويات المواصفة الدولية ISO 45001 والفرق بينها وبين OHSAS 18001

42	المطلب الخامس: علاقة نظام الصحة والسلامة المهنية ISO 45001 بأداء المؤسسات
43	خلاصة الفصل
80-45	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ( ISO 45001 ) 2018): على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة
46	تمهيد
47	المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة
47	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة
48	المطلب الثاني: نشاطات واستراتيجيات مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة
50	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة
51	المبحث الثاني: الإجراءات ومنهجية الدراسة الميدانية
51	المطلب الأول: تقديم منهجية الدراسة
51	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
53	المطلب الثالث: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي
55	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
57	المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة
57	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة
65	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
78	المطلب الثالث: تفسير النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات
81	خلاصة الفصل
82	الخاتمة

85	قائمة المراجع
88	الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

والملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ت	نموذج الدراسة	01
14	مخطط يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	02
18	خطط يوضح مراحل تقييم الأداء	03
31	مخطط يوضح أساسيات تطبيق المواصفة OHSAS18001	04
41	عناصر المواصفة الدولية لنظام الصحة والسلامة المهنية	05
50	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان-الغنطرة	06

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
39-38	أهم المصطلحات والتعريفات التي إحتوتها مواصفة ISO 45001	01
42	الفرق بين ISO 45001 و OHSAS 18001.	02
48	منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة	03
52	توزيع أفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية)	04
54	تركيبه استمارة الاستبيان	05
54	بيان درجات مقياس ليكارت الخماسي	06
55	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ	07
57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "سياق المؤسسة"	08
58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "التخطيط"	09
59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "القيادة والمشاركة"	10
60	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الدعم"	11
61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "العمليات"	12
62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "تقييم الأداء"	13
63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "التحسين المستمر"	14
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الجزء الثاني " أداء المؤسسة"	15
66	قيمة شايبرو-ويلك لمتغيرات الدراسة	16
66	معامل الارتباط سبيرمان بين أبعاد متغير نظام الصحة والسلامة المهنية وأداء المؤسسات	17
68	نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	18



68	نتائج تحليل تباين الإنحدار لاختبار أثر نظام الصحة والسلامة المهنية على أداء المؤسسات.	19
69	نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	20
70	نتائج تحليل تباين الإنحدار لاختبار أثر سياق المؤسسة على أداء المؤسسات.	21
70	نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	22
71	نتائج تحليل تباين الإنحدار لاختبار أثر التخطيط على أداء المؤسسات.	23
72	نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	24
72	نتائج تحليل تباين الإنحدار لاختبار أثر القيادة والمشاركة على أداء المؤسسات.	25
73	نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	26
73	نتائج تحليل تباين الإنحدار لاختبار أثر الدعم على أداء المؤسسات.	27
74	نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	28
74	نتائج تحليل تباين الإنحدار لاختبار أثر العمليات على أداء المؤسسات.	29
75	نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة	30
76	نتائج تحليل تباين الإنحدار لاختبار أثر تقييم الأداء على أداء المؤسسات.	31
76	نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السابعة	32
77	نتائج تحليل تباين الإنحدار لاختبار أثر التحسين المستمر على أداء المؤسسات.	33

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
88	طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج	01
89	تصريح شرقي خاص بالإلتزام بقواعد النزاهة العلمية.	02
90	تصريح شرقي خاص بالإلتزام بقواعد النزاهة العلمية.	03
91	شهادة ISO45000 التي تحصلت عليها مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة	04
92	الهيكل الإداري الخاص بقسم الاسغلال في المؤسسة	05
93	الهيكل الإداري الخاص بقسم الإدارة في المؤسسة	06
94	الهيكل الإداري الخاص بالمديرية في المؤسسة	07
95	الاستبيان	08
96	قائمة المحكمين	09

# مقدمة

شهد العالم منذ الثورة الصناعية تطورات هائلة في شتى مجالات الحياة، كان أبرزه واضحا في مجال الصناعة على مختلف الاتجاهات خاصة الاجتماعية، لذا لجأ رواد علم الاجتماع إلى دراسة عملية حول الموارد المؤثرة على أداء المؤسسات، بغية الوصول إلى الأداء الأمثل. وما لوحظ أن المؤسسة تمتلك العديد من الموارد التي تستخدمها في تحسين مستويات الأداء، ومن ثم تحقيق أهدافها، لكن الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثير هي الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة، والعنصر الأساسي والإستراتيجي في عملية الإنتاج داخل المؤسسة ومحركها الأساسي لذا أصبح لزاما على المؤسسات الحرص على العنصر البشري وضمان سلامته من مخاطر مهنته من أجل تحقيق التقدم الحضاري والتطور التكنولوجي وفوق كل ذلك المسؤولية الاجتماعية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة في شقها الاجتماعي، وهذا من خلال تبني المنظمة لأنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية سعيا للحفاظ على مواردها خاصة البشرية، ونالت قضايا السلامة والصحة المهنية عناية المتخصصين والرأي العام على حد سواء، خاصة في النصف الأخير من القرن المنصرم، وكثرت الموضوعات والدراسات التي تناولت هذه القضايا من مناظيرها البيئية والصحية والصناعية، خصوصا بعد تزايد الحوادث والإصابات العمالية نتيجة للتقدم الصناعي والتقني، وباتت بيئة العمل الصناعية معرضة للحوادث وملوثة بأنواع شتى من المواد الخام والمواد الكيميائية والسموم. مما أسهم بدور كبير في زيادة الأمراض عموما والإصابات المهنية خصوصا، حيث أحدث التصنيع العديد من المشكلات، أهمها الحوادث الصناعية، حيث تظهر لنا وبشكل متزايد كل يوم أنواع جديدة من المخاطر على الحياة والصحة، ويعود سبب ذلك إلى ظروف العمل القاسية في المؤسسة الصناعية وما تحمل معها من عواقب وخيمة ك (إصابة العاملين، تدمير المعدات، انخفاض كمية الإنتاج ونوعه، والخسائر الاقتصادية بسبب التقاعد المبكر وغياب العاملين)، وكل ذلك يؤثر سلبا على سمعة المؤسسة وقدرتها التنافسية. إذ تعد القوى العاملة في أي بلد، ولاسيما في بلدنا الجزائر جزءا مهما من رأس المال داخل المؤسسات، وهي أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومالا شك فيه أنه بدون قوة عاملة سالمة صحيا لا يمكن للإقتصادات والصناعات أن تزدهر، وبالتالي من المهم حماية صحة العاملين وسلامتهم وتحسين مكان عملهم، وفقا لذلك تم إدخال عدد من أنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية من قبل الهيئات الوطنية والدولية، وهذه الأنظمة هي أدوات شاملة يمكن أن تأخذ في الاعتبار العديد من جوانب الصحة والسلامة المهنية، أظهرت الأبحاث الحديثة أن هذه الأنظمة تلعب دورا رئيسيا في مواجهة تحديات الصحة المهنية، وضمان سلامة العاملين، وتقليل المخاطر في أماكن العمل وبالتالي التأثير على أداء المؤسسات.

في ظل الاهتمام الدولي بقضايا الجودة والبيئة والحصول على شهادة الإيزو. كانت هناك طلبيات ملحّة من قبل الزبائن والمؤسسات لاستصدار مواصفة دولية تحتم بإنشاء برامج لحماية صحة العمال وسلامتهم وتتلاءم مع أنظمة الجودة (ISO 9001) والبيئة (ISO 14001)، وكأحد أهم الاستجابات الدولية لهذا الطلب أصدرت المنظمة العالمية للتقييس لأول مرة سنة 2018 (ISO 45000) خاص بالسلامة والصحة المهنية.

وبناء على ما تقدم جاءت الدراسة لتتناول المواصفة الدولية (ISO 45001:2018) في محاولة لمعرفة أثرها على أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية ومنها مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

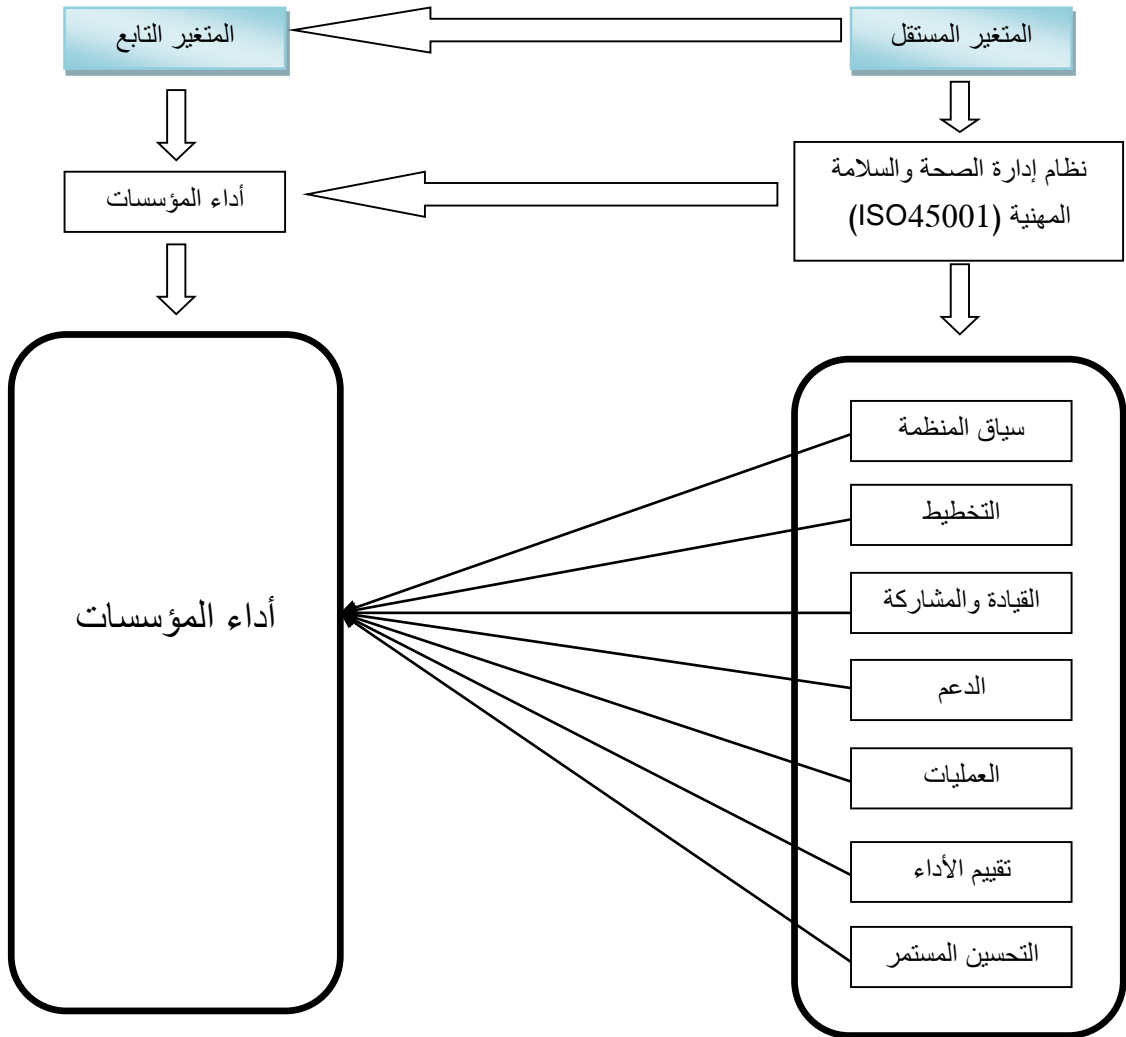
ما أثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة (ISO 45001:2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة؟

وتنبثق عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر متطلب سياق المنظمة وفق المواصفة (ISO 45001 :2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة؟
  2. ما أثر متطلب التخطيط وفق المواصفة (ISO 45001 :2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة؟
  3. ما أثر متطلب القيادة ومشاركة العاملين وفق المواصفة (ISO 45001 :2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة؟
  4. ما أثر متطلب الدعم وفق المواصفة (ISO 45001 :2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة؟
  5. ما أثر متطلب العمليات وفق المواصفة (ISO 45001 :2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة؟
  6. ما أثر متطلب تقييم الأداء وفق المواصفة (ISO 45001 :2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة؟
  7. ما أثر متطلب التحسين المستمر وفق المواصفة (ISO 45001 :2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة؟
- 1- نموذج الدراسة:**

من اجل توضيح أثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001 :2018) على أداء المؤسسات. تم بناء نموذج الدراسة الافتراضي تبعا للشكل رقم 1 وتم الاعتماد أثناء بناء هذا النموذج على متغير إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001 :2018) متغيرا مستقلا للدراسة بأبعاده (سياق المنظمة، التخطيط، القيادة ومشاركة العاملين، الدعم، العمليات، تقييم الأداء، التحسين المستمر)، أما المتغير التابع فهو أداء المؤسسات.

شكل (01): نموذج الدراسة.



- المصدر: من إعداد الطالبين.

## 2- فرضيات الدراسة:

وبغية الإجابة عن الإشكالية الرئيسية تمت صياغة الفرضية الأساسية التالية:

- يؤثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجاباً على أداء

مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

وتتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

H1: يؤثر متطلب سياق المنظمة وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجاباً على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان

القنطرة ولاية بسكرة.

H2: يؤثر متطلب التخطيط وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجاباً على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

H3: يؤثر متطلب القيادة و مشاركة العاملين وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجاباً على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

H4: يؤثر متطلب الدعم وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجاباً على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

H5: يؤثر متطلب العمليات وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجاباً على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

H6: يؤثر متطلب تقييم الأداء وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجاباً على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

H7: يؤثر متطلب التحسين المستمر وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجاباً على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

### 3- التعريفات الإجرائية.

- أداء المؤسسات: هو عبارة عن مجموع الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى بلوغ أهدافها المحددة بما يسمح لها بالبقاء والاستمرار في بيئتها، من خلال الكفاءة والفعالية.
- نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001: هو عبارة عن مجموعة من القوانين والمواصفات معترف عليها دولياً، تمكن المؤسسات من إدارة المخاطر التشغيلية وتحسين أدائها، كما يوفر إرشادات حول كيفية إدارة جوانب الصحة والسلامة لأنشطة عملك بشكل أكثر فعالية من خلال مراعاة الوقاية من الحوادث وتقليل المخاطر

### 4- دراسات سابقة.

- 1- دراسة محمد صلاح عبدربه محمود سنة: 2022 بعنوان: السلامة والصحة المهنية على أداء الشركات. اعتمد الباحث على طريقة جمع البيانات والمعلومات ووضعها في جداول وإدخالها في برامج التحليل الإحصائية (spss،Minitab) والرجوع الى الدراسات السابقة في تحديد بعض المشكلات وكيفية التعامل معها مع الاحتفاظ بأدبيات الباحثين السابقين وتطبيق الفرضيات وإظهار النتائج لها واستخدام طرق التنبؤ في معرفة التوقع للنسب القادمة.

يهدف البحث إلى الوصول إلى أفضل كفاءة وفعالية للإنتاج بأفضل أساليب السلامة والصحة المهنية والوصول إلى نتائج إيجابية في الحفاظ على صحة العاملين وحمائهم من التعرض للإصابات داخل بيئة العمل ووضع أساليب ومنهجيات التعامل مع الأزمات والحوادث الطارئة. أهم النتائج التي توصل إليها هذا الباحث أن هناك تأثير إيجابي للسلامة والصحة المهنية على الإنتاجية للمؤسسة محل الدراسة وأن هناك تأثير إيجابي للسلامة والصحة المهنية على التطوير والتحسين المستمر في المؤسسة وأن هناك تأثير إيجابي للسلامة والصحة المهنية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ويمكن تفسيرها بأن هناك التزام من العاملين بالسلامة والصحة المهنية وما ينتج عن أدائهم داخل المؤسسة محل الدراسة.

2- دراسة مفتاح الباروك على الو حشيم سنة 2020 بعنوان: أثر تطبيق قواعد الأمن والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة العامة للكهرباء.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق قواعد الأمن والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، مستخدماً استمارة استبانة، أعدت كأداة لجمع بيانات الدراسة ووزعت على عينة حجمها (310) مفردة من مجتمع الدراسة، اختيرت بطريقة العينة العشوائية البسيطة من جميع رؤساء الأقسام، والعاملين في الشركة العامة للكهرباء بالمنطقة الغربية إدارة التوزيع، وتم تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها من خلال تطبيق بعض أدوات التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي الأكثر ملائمة لطبيعة تلك البيانات، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصاراً (SPSS).

وكان من أهم النتائج التي توصل لها الباحث وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق قواعد الأمن والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين ووجود علاقة ارتباط ضعيفة بين اللوائح والقوانين وتحسين أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط (0.221)، وأن هناك علاقة إيجابية بين توفر واستخدام معدات الوقاية الشخصية وتحسين أداء العاملين حيث بلغت معلمة الانحدار (1.080)، وأن هناك أثر ذو دلالة معنوية للتدريب في تحسين أداء العاملين حيث بلغت نسبة الأثر (57.9%). كما أوضحت الدراسة أن الشركة تعتمد لوائح وقوانين واضحة ومحددة، ولكن إدارة الشركة لا تقوم بالمتابعة المباشرة والدورية لتطبيق إجراءات السلامة المهنية.

3- دراسة مشان عبد الحكيم سنة 2019 بعنوان: دور نظام الصحة والسلامة المهنية في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور نظام الصحة والسلامة المهنية في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية تناولنا في الجانب النظري أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة الصحة والسلامة المهنية، نظام الصحة والسلامة المهنية، وتحسين الأداء البشري، في حين يتضمن الجانب التطبيقي دراسة على خمس مؤسسات صناعية في المنطقة الصناعية سطيف والحائزة على شهادة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 الإسقاط الجانب النظري على الميدان وللإجابة على الفرضيات استعملنا أداة الاستبيان وتم تحليل البيانات بالبرنامج الإحصائي SPSS وتوصلنا إلى أن المؤسسات محل الدراسة لها نظام الصحة والسلامة المهنية وتم بناؤه وفق المواصفة OHSAS 18001، كما توصلنا إلى أن مستوى



الأداء مرتفع في هذه المؤسسات. عموماً ان نظام الصحة والسلامة المهنية له دور كبير في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية. الكلمات المفتاحية نظام الصحة والسلامة المهنية معايير المواصفة OHSAS 18001، الأداء البشري.

4- دراسة بوسعيد سهيلة سنة 2015 بعنوان: دور إدارة السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين

بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية دراسة حالة مؤسسة تحويل البلاستيك -وحدة ورقلة-

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة السلامة والصحة المهنية وتأثيرها بتحسين أداء العاملين بالمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة الصناعية، وحمائتهم من مختلف المخاطر، التي تواجههم في بيئة العمل.

أجريت هذه الدراسة على عمال مؤسسة تحويل البلاستيك - وحدة ورقلة - والبالغ عددهم 40 عامل، تم استخدام

عدد من الأساليب الإحصائية: النسب المئوية والتكرارات، المتوسط المرجح والانحراف المعياري، وقد توصلنا إلى

مجموعة من النتائج أهمها: الدورات التدريبية في مجال السلامة والصحة المهنية التي دور كبير في تحسين أداء العاملين،

الظروف العمل الجيد مثل الهدوء، الإضاءة... أيضاً تساهم في تحسين أداء العاملين.

#### 5- مبررات اختيار الموضوع:

- الرغبة الذاتية في البحث حول هذا الموضوع.
- حداثة الموضوع وصلته بمجال التخصص.
- تزايد اهتمام المؤسسات بتبني نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.
- قلة الدراسات النظرية والتطبيقية حول هذا الموضوع، ففي الوقت الذي نشهد فيه تطبيقاً واسعاً لنظام الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) في غالبية الدول الغربية، لا نزال لا نعرف مدى فاعليتها على مؤسساتنا الوطنية.
- إثبات مدى تأثير حماية صحة وسلامة العاملين على أداء المؤسسة والمنافع التي تعود على هذه الأخيرة.

#### 6- أهداف الدراسة:

يعد تطبيق المواصفة الدولية (ISO 45001:2018) من الإجراءات المهمة لدعم وتعزيز ثقافة الصحة والسلامة المهنية والتأثير الإيجابي على أداء المؤسسات، والتوجه نحو تطبيقها بالشكل الذي يقود إلى نجاح المؤسسات. لذا تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تحديد إطار معرني حول أداء المؤسسات خاصة الصناعية منها.
- 2- تقديم إطار معرني واضح عن نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) بما يساهم في تعزيز نشره وتطبيقه في باقي المؤسسات.
- 3- إبراز علاقة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) بأداء المؤسسات.
- 4- تقييم الواقع الفعلي لإدارة الصحة والسلامة المهنية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

5- لفت أنظار باقي المؤسسات بالعمل على زيادة الثقافة والوعي المعرفي بأهمية هذه المعايير الدولية ومتطلباتها ومدى تأثيرها بالإيجاب على أداء المؤسسات، لاسيما نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الإصدار الجديد (ISO 45001:2018) إذ يساهم موضوع الدراسة في فهم هذه المواصفة وأثرها على أداء المؤسسة، وما تدره من منافع وفوائد للجميع، والمساعدة على تطوير ودعم تطبيق هذه الأنظمة الحديثة في المؤسسات الجزائرية.

6- نتائج الدراسة تساعد في تحفيز إدارة المؤسسة في التحسين المستمر لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018)

### 7- أهمية الدراسة.

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- بيان أثر المواصفة الدولية (ISO 45001:2018)، على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.
- 2- معرفة دور المواصفة الدولية (ISO 45001:2018)، في المحافظة على صحة العاملين وسلامتهم في أماكن العمل، وجعلها أكثر استدامة، وبالتالي يتحسن أداء العاملين ومنه يتم تحسين أداء المؤسسات.
- 3- معرفة أهم مزايا وفوائد تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO45001:2018) على أداء المؤسسات واحتمالية تطبيقها في باقي المؤسسات الجزائرية.
- 4- إثراء معلومات الطالب حول نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001:2018، وكيفية تجنب المخاطر المهنية والوقاية منها.

### 8- حدود الدراسة:

- 1- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.
- 2- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024/2023.

### 9- منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة في الجانب النظري على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لتكوين الإطار النظري للدراسة. أما فيما يتعلق بالجانب العملي من الدراسة فقد اعتمدت الدراسة فيه على منهج دراسة حالة.

### 10- خطة الدراسة.

انطلاقاً من طبيعة إشكالية الدراسة وفرضياتها والأهداف المرجوة منها، فقد ارتأينا تقسيمها الى ثلاثة فصول ومقدمة وخاتمة:

يتمحور الفصل الأول حول الإطار النظري لأداء المؤسسات، وقد قمنا بتقسيمه الى مبحثين تطرقنا من خلال المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول الأداء، كما قمنا بعرض قياس الأداء وأهميته، العوامل المؤثرة عليه، وأخيراً تعرفنا على مؤشرات

الأداء. أما المبحث الثاني فقد قمنا بتخصيصه إلى تقييم الأداء في المؤسسة وتعرفنا على خصائصه ومراحله، ثم قمنا بتوضيح صعوبات وعوائق تقييم الأداء.

يتمحور الفصل الثاني حول الإطار النظري لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) ودوره في تحسين أداء المؤسسات، وقد قمنا بتقسيمه إلى مبحثين. المبحث الأول خاص بعموميات حول الصحة والسلامة المهنية، وتعرفنا على نظام الصحة والسلامة المهنية حسب المواصفة OHSAS18001، وأهداف هذه المواصفة، وفوائد الحصول عليها. أما المبحث الثاني فقد كان خاص بنظام الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) وعلاقته بأداء المؤسسة، تطرقنا من خلال هذا المبحث إلى التعرف على مواصفة (ISO 45001:2018) وكيفية نشأتها والبنود الخاصة بها، ومعرفة الاختلاف بين مواصفة (ISO 45001:2018) والمواصفة OHSAS18000 وأخيراً معرفة العلاقة بين نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) وأداء المؤسسة.

والفصل الثالث كان خاص بالإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة (ISO 45001:2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة. ويشمل ثلاث مباحث الأول خاص بتقديم لمحة حول المؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني نتناول فيه نتائج الدراسة الميدانية أما المبحث الثالث سنتطرق إلى تحليل هذه النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

# الفصل الأول: الإطار النظري لأداء

## المؤسسات

تمهيد:

أصبح الأداء مصطلحا شائعا يستخدم في العديد من المؤسسات خاصة الصناعية منها، لأن الإعداد الجيد والتخطيط لا يضمن للمؤسسة استمراريتها وبقائها وقدرتها على مواجهة تقلبات المحيط، بل لا بد أن يصاحبه المتابعة المستمرة لمدى تنفيذ هذه الخطط وتحقيقها، وهذا ما يعنيه مصطلح الأداء إذ يعتبر المعيار لتحقيق الأهداف المخططة من طرف المؤسسة. وعدم وجود إدارة متيقضة وفعالة في متابعة أداء مؤسساتها قد يترتب عليه هدر للوقت وضياح للجهد والمال مما يحمل المؤسسة تكاليف تنعكس سلبا على أرباحها ونموها ومنافستها في السوق وحتى إستمراريتها أو بقائها. ويلعب الأداء دورا مهما في تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مما يجعل عملية الاهتمام بالأداء وتقييمه عملية ضرورية وإلزامية.

في هذا الفصل سوف نتطرق إلى مبحثين هما:

- الأول يتعلق بمفاهيم عامة حول الأداء
- الثاني خاص بتقييم الأداء في المؤسسة.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء.

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة. ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية، والعنصر المحوري لجميع فروع، وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية. فضلاً عن أنه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه. وهو مفهوم واسع وتتجدد مكوناته بحدوث أي تجديد أو تغيير في مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها، ومن هذا المنطلق سنحاول ضبط مجموعة من التعريفات المتعلقة بالأداء وتصنيفاته ثم سنتعرف على قياس الأداء وأهميته. وبعدها العوامل المؤثرة على قياس الأداء، وفي ختام هذا المبحث سنتطرق إلى مؤشرات الأداء. (ماضي ك.، 2018)

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

يمكن التعبير عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما يمكن التعبير عن الأداء على أنه "انعكاس لقدرة المؤسسة، وقابليتها على تحقيق أهدافها". (ماضي ك.، 2018، صفحة 17)

كما يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديماً وحديثاً وذلك بغرض وضع تعريف يمكن إعتبره مرجعاً أساسياً لأي عمل علمي في مجال الإدارة، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المؤسسة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، وتارة يرتبط بإنتاجية العمال والعنصر البشري، وتارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية وصورتهما. ولقد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح، نذكر منها تعريف أحمد سيد مصطفى: "على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية" (الحليم، 2012، صفحة 19)

ويمكن تعريف الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة، وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كفاء، وفعال". (ماضي ك.، 2018، صفحة 17)

ويرى البعض أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ مفاهيم متعددة تبعاً للجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة. (الكردي، 2010، صفحة 11)

على ضوء التعريفات السابقة يمكن القول أن الأداء عبارة عن مجموع الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى بلوغ أهدافها المحددة بما يسمح لها بالبقاء والاستمرار في بيئتها، من خلال الكفاءة والفعالية.

### المطلب الثاني: معايير الأداء.

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود لاختلافات اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استناداً إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيير الوظيفي.

### الفرع الأول: حسب معيار المصدر.

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي

1- **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة

في:

- الأداء البشري: وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المؤسسة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقا من أن الأداء البشري يقصد به "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"،

- الأداء التقني: وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.

- الأداء المالي: الخاص بالإمكانات المالية المستعملة. (زرزوح، 2018، صفحة 32)

2- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة،

وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل

عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو

نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي

يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال

بالنسبة للأداء الداخلي. (سليمان، 2007، صفحة 118)

### الفرع الثاني: حسب معيار الشمولية.

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي

1- **الأداء الكلي:** ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة،

هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضام جميع المصالح الفرعية للمؤسسة.

فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف إلى تقديم السلع والخدمات. لسد

الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت. (زرزوح، 2018، صفحة 33)

2- **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية،

والأداء الكلي في الحقيقية هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة

أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة. (سليمان، 2007، صفحة 118)

### الفرع الثالث: حسب المعيار الوظيفي

1- **أداء الوظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى

تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء

الكلية للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيرى المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طردياً معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر. (سليمان، 2007، الصفحات 118-119)

2- **أداء وظائف الإنتاج:** يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة. فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية وقد وجدت هذه المؤسسات لتقدم خدمات محددة وإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العمومية وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها. (زرزوح، 2018، الصفحات 33-34)

3- **أداء وظيفة الافراد:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء ينبي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

### المطلب الثالث: قياس الأداء وأهميته.

#### الفرع الأول: تعريف قياس الأداء

ينظر إلى قياس الأداء بأنه "عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية المختلفة في وحدة اقتصادية معينة للتأكد من توافق الأداء المحقق مع الأداء المخطط طبقاً للمعايير الموضوعية لهذا الغرض وتحديد الفروق، وأسبابها، والمسؤول عنها، وكيفية تصحيحها، فإن قياس الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية واتخاذ القرارات التصحيحية. (الحكيم، 2012، الصفحات 74-75)

كما يمكن تعريف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً. (ماضي، 2018، صفحة 22)

ويعني قياس الأداء بأبسط التعابير تقدير نتائج الأعمال من أجل:

- تحديد مقدار فاعلية استراتيجية المؤسسة، وكفاية عملياتها.
- إجراء التغييرات ومعالجة النواقص، وغير ذلك من المشكلات. (النهان، 2011، صفحة 17)

بناء على ما سبق يمكننا تعريف قياس الأداء على أنه عبارة عن آية لتقييم مدى تقدم المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بهدف التقليل من نقاط الضعف والعمل على تحسين نقاط قوة المؤسسة، حتى تتمكن من البقاء والاستمرار على المدى الطويل.



### الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء.

يكتسب الأداء أهمية كبيرة من خلال:

- يوفر نظام قياس الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية تلك المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.
- يُظهر قياس الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المؤسسة من مدة أخرى، ومكانياً بالمؤسسات المماثلة.
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفاءة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وإيجاد نظام سليم وفعال للإتصالات والمكافآت والحوافز.
- تعكس عملية قياس الأداء المركز الإستراتيجي للمؤسسات ضمن إدارة البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها.
- تعكس عملية قياس الأداء درجة المواءمة والإنسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة. (الحكيم، 2012، صفحة 75)
- تتبع أداء الموظف ومراقبته على وجه الدوام فتقارير الكفاية يمكن أن تستخدم كأداة للرقابة والإشراف إذ تسمح للرئيس المباشر بأن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال وظائفهم للحكم على مدى كفايتهم للوظيفة
- كشف بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاية الكشف عن بعض العيوب التنظيمية أو الإدارية، وعلى سبيل المثال فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المتوسط، فإن هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل وليس في الموظف نفسه. (حطاب، 2009، صفحة 18)

### الفرع الثالث: أنواع الأداء.

أنواع الأداء عديدة نذكر منها: الأداء الاقتصادي، الإجتماعي، المالي، الإستراتيجي، والأداء التقني.

#### أولاً: الأداء الاقتصادي.

ويعرف بأنه قدرة المؤسسة على البقاء وعلى تحقيق أهدافها، حيث يعبر الأداء الاقتصادي عن السبب الأساسي لوجود المؤسسة والمتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها هذه الأخيرة جراء تعظيم نتائجها الإنتاج رقم الأعمال القيمة المضافة، (الريح...) وتدنية استخدام الموارد (رأس المال المواد الأولية العمل التكنولوجيا...). وتجدد الإشارة إلى أن هذا الجانب الاقتصادي للأداء قد ظل لفترة طويلة يعتبر المعيار الأساسي في تقييم أداء المؤسسات. (الصغير، 2014، صفحة 11)

ثانياً: الأداء الاجتماعي.

يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية. حيث تتمثل أهداف المنظمة على المستوى الاجتماعي والقومي، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية. (حسن، 2016، صفحة 41)

ثالثاً: الأداء المالي.

يعتبر استخدام مؤشرات الأداء المالي القاسم المشترك بين الباحثين والكتاب سواء كان ذلك ضمن الدراسات التطبيقية والنظرية في عمليات تقييم الأداء ضمن الواقع العملي في مختلف منظمات الأعمال. ويعتبر الأداء المالي من أهم المؤشرات على نجاح المؤسسة حيث أن هدف المؤسسة هو تعظيم الربح، إلا أن المسألة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فالمؤسسات الحكومية تهدف لتقديم الخدمة للمواطن، وتهدف لتنفيذ سياسات الحكومة. ويشمل ميدان الأداء المالي المؤشرات التالية: (ماضي، 2018، صفحة 32)

نسب الربحية وزيادة معدل العائد ونسبة خفض التكلفة الناجمة عن تطوير إداري معين مثل تبسيط الإجراءات أو إعادة هندسة العمليات، ونسبة الخفض في توقفات الأجهزة كنتيجة للإنفاق على تطوير تكنولوجيا الصيانة الدورية. (حسن، 2016، صفحة 42)

رابعاً: الأداء الإستراتيجي.

ويعرف بالأداء على المدى البعيد، ولقد حظي هذا النوع من الأداء باهتمام كبير على مستوى الإدارة الإستراتيجية كونه يعكس التوجه الإستراتيجي للمؤسسات ويقاس مدى فعالية الإستراتيجيات المنتهجة من طرفها، كما يشكل الأداء الإستراتيجي الأساس الذي تقوم عليه عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية، وعليه فإن هذا الأداء يمثل نتيجة لمختلف العمليات والمراحل الإستراتيجية وأن أي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لا بد أي يشير إليه الأداء الإستراتيجي، وهو ما قاد العديد من الباحثين إلى اعتباره قلب الإدارة الإستراتيجية. ومن بين العوامل الضرورية لتحقيق هذا النوع من الأداء نجد: صياغة إستراتيجية فعالة، تنمية أنشطة المؤسسة، توفر ثقافة ديناميكية تحفيز الأفراد داخل المؤسسة خلق القيمة بالنسبة للعملاء، ووضع نظام إدارة يستهدف المدى البعيد. (الصغير، 2014، صفحة 12)

خامساً: الأداء الفني.

ويتمثل في نسبة الخفض في الوحدات المعيبة، بسبب تغيير طريقة أو طرق العمل، أو تغيير التجهيزات، أو بسبب تغيير العاملين، ونسبة الخفض في عدد النماذج المستخدمة في تقديم خدمة، والتطور في عدد الخدمات التي تم التحول إلى تقديمها من خلال الانترنت. (حسن، 2016، صفحة 42)

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في قياس أداء المؤسسة.

يؤثر قياس الأداء على المسار الإستراتيجي في أي مؤسسة فهو وسيلة للتصحيح والقيادة من خلال ما تقدمه المؤشرات المالية وغير المالية من معطيات حساسة لمتخذ القرار، إلا أن هذه المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في إتخاذ قراراتها غالباً ما تخضع لعوامل عدة تختلف باختلاف المؤسسات فتحدث بذلك فروقات في درجة الإعتماد على أي منها وإن كانت الميولات الحديثة للمؤسسات تتجه أكثر إلى المؤشرات غير المالية التي تتميز بأنها الأصعب قياساً وخاصة عند تطبيقها. إن تعاضم الأصول الفكرية اليوم في مؤسسات الأعمال الحديثة يشير إشكالات عدة كما أن اختلاف أحجامها وتعدد إستراتيجياتها وخصائص البيئة المتفاعلة معها تعتبر عوامل أساسية مؤثرة في اختيار المقاييس. (الحليم، 2012، صفحة 41)

أولاً: حجم المؤسسة.

يشير كلاً من James & Hoque إلى أن ازدياد حجم المؤسسة يترافق مع الصعوبات المتزايدة للإتصال والمراقبة داخل المؤسسة أي أن هناك تعقداً متزايداً في العمليات الداخلية للمؤسسات يرتفع بشكل طردي مع حجمها، الأمر الذي يجعل من الصعوبة بمكان وضع مقاييس للأداء قادرة على تقديم معلومات كافية تسير النشاطات، هذا ما سيؤدي إلى تراكم معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار ما يستوجب عنه تجميع المؤشرات و تنقية المعلومات حتى يتسنى الفهم الصحيح للواقع على عكس منظمات الأعمال الأقل تعقيداً التي يمكن بسهولة وضع مؤشرات أداء خاصة بها. (الحايك، 2016، صفحة 40)

ثانياً: إستراتيجية المؤسسة.

لقد قدمت أبحاث كثيرة حول العلاقة بين قياس الأداء والإستراتيجيات المختلفة التي تبناها المنظمات في وجه منافسيها، ولقد اعتمدت هذه الأبحاث عدة نماذج للإستراتيجيات كتلك التي قدمها Porter (1980) والمصنفة إلى ثلاث إستراتيجيات رئيسية: إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التكلفة المنخفضة. (الحليم، 2012، صفحة 43)

وأشار porter بأن المؤسسات التي تعتمد إستراتيجية التكلفة المنخفضة لا بد وأن تملك مؤشرات مالية دقيقة ومتطورة تسمح لها بالتحكم في تكاليف الإنتاج حتى تتمكن من تقديم منتجاتها إلى السوق بالسعر المناسب، أما إستراتيجية التمييز تركز على رضا العملاء وتنمية العلاقات مما يفترض على المؤسسة استخدام مؤشرات غير مالية بشكل أوسع، في حينها نجد إستراتيجية التركيز بأن المؤسسة تسعى إلى التركيز على قطاع معين أو جزء من السوق وتحاول فهم احتياجاته بعمق ومن الواضح بأن هناك اختلافات بين هذه الإستراتيجيات الثلاثة التي تؤثر على اختيار المقاييس المناسبة الأكثر دقة وعلى تحليل وتذليل العقبات. (الحايك، 2016، الصفحات 40-41)

ثالثاً: البيئة الخارجية للمؤسسة.

إن المؤسسات في الحقيقة لا تعدو أن تكون إلا ناتجا عن التفاعلات المستمرة والمتنوعة لعناصر البيئة، فمن خلال التباين وطبيعتها الديناميكية تنشأ مؤسسات مختلفة الإستراتيجيات والأحجام كنتيجة طبيعية أو كامتداد لتنوع الموارد واختلاف الحاجات والتي تترجم إلى مؤسسات بواسطة أحد أهم عناصرها وهو العنصر البشري الوحيد القادر على القراءة ثم التحليل وإعادة بناء وتركيب مكونات حديثة تؤثر وتتأثر بالمحيط المتفاعلة معه. ولقد دفع هذا بالكثيرين إلى البحث في هذا العنصر كمتغير يؤثر على قياس أداء المؤسسات (الحليم، 2012، صفحة 42)

حيث أشار (Dixon، 1990) إلى أن كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وأقل تعقيداً تعتم المؤسسة في قياس الأداء على المؤشرات المالية والعكس بالعكس، وبازدياد احتمال وجود تهديدات أكبر بالبيئة ستدفع المؤسسة إلى اعتماد مؤشرات غير مالية يسمح لها بتكثيف استراتيجيتها وتعديل هيكلها بما يتوافق مع التغيرات فدرجة استخدام المؤشرات المالية وغير المالية يتوقف على مدى استقرار البيئة ودرجة تعقيدها. (الحايك، 2016، صفحة 41)

المطلب الخامس: مؤشرات الأداء.

تستلزم عملية تقييم الأداء ضرورة توافر مجموعة من المؤشرات من أجل الوقوف على مستوى الأداء الذي بلغته المؤسسة، وكذا من أجل تحديد تطور أي جانب من جوانب نشاطها. ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة هذه المؤشرات وتحليلها وتصنيفها وفقاً لأبعاد متعددة. (الصغير، 2014، صفحة 38)

تعتبر مؤشرات قياس الأداء أداة للقياس، من شأنها أن تقدم ملاحظات مفيدة. وهناك تعريف Dictionnaire de Gestion الذي يعرفه بأنه: معلومة بصفة عامة تكون في شكل رقمي، تسمح بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تسيير المؤسسة. والمؤشر الجيد هو ذلك المؤشر الذي يسمح بأن تكون عملية قياس الأداء فعالة وجيدة والذي يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص هي: الدقة الوضوح وسرعة الحصول عليه والشمولية. (الحكيم، 2012، صفحة 57)

الفرع الأول: تعريف مؤشر الأداء

هي مؤشرات تساعد المؤسسة على قياس مدى التقدم نحو بلوغ أهدافها المرجوة والمحددة عندما تقوم المؤسسة بتحليل مهمتها وتعريف أهدافها، كما يطلق عليها مؤشرات أداء النجاح، فالمؤسسة تحتاج إلى قياس مدى تقدم أدائها عن طريق استخدام مؤشرات قياس الأداء. (محاد، 2011، صفحة 20)

كما يمكن تعريفه على أنه عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج لتحديد مدى ما تم تحقيقه من قبل المؤسسة. (ماضي، 2018، صفحة 65)

ويمكن القول أن مؤشرات قياس الأداء يمكن أن تشكل مفتاح النجاح بالنسبة للمؤسسة إذا تم ربط عملية الاختيار لهذه المؤشرات بالعوامل الهامة التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها، ويفضل اختيار عدد قليل من هذه المؤشرات لتركيز الاهتمام على تحقيق أهداف معينة ومحدودة. (محاد، 2011، صفحة 21)

تتجلى لنا أهمية مؤشرات الأداء، إذ تعد أداة رئيسية تساعد المؤسسة على تنفيذ إستراتيجيتها، كما أصبحت تلعب دور همزة الوصل بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح. (الصغير، 2014، صفحة 39)

### الفرع الثاني: تصنيف مؤشرات الأداء

نظرا لكون هناك العديد من المؤشرات المختلفة الأشكال، فغالبا ما تستخدم عدة تصنيفات التمييز بين هذه المؤشرات أو تجميعها، وضمن هذا الإطار يؤكد P. Voyer أنه ليس هناك تصنيف أمثل لمؤشرات الأداء، وإنما يعتمد التصنيف الجيد للمؤشرات على حاجيات وأهداف عملية التقييم ونوعية المعلومات المراد الحصول عليها.

ومن أكثر التصنيفات شيوعا تقسيم مؤشرات الأداء إلى مؤشرات مالية وغير مالية. (الصغير، 2014، صفحة 39)

### **أولا: مؤشرات الأداء المالية.**

يعتبر الاعتماد على المؤشرات المالية في عملية قياس الأداء من أهم الأساليب المستعملة، وأهم أدوات التحليل شيوعاً في تقييم المركز الإستراتيجي للمؤسسات، وفي قياس أدائها خلال فترة معينة، وذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسة والمؤشرات المالية للمؤسسات المنافسة، كما أن هذه المؤشرات تمكن من مقارنة أداء المؤسسات ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء فيها، ومن أكثر هذه المؤشرات استخداما نجد ما يلي:

الإنتاجية، القيمة المضافة، النتيجة الصافية، ربح او خسارة، العائد على الاستثمار. (الحكيم، 2012، صفحة 76)

### **ثانيا: مؤشرات الأداء غير المالية.**

لا شك في أن التغيرات الحادثة في مجال البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة وما صاحبها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مؤشرات جديدة لأداء المؤسسات تتلاءم مع أهدافها، وهو ما دفع المؤسسات إلى استخدام مؤشرات غير مالية من خلال نماذج حديثة سوف تساعد إدارة المؤسسة في خلق القيمة الحقيقية التي تنشدها، وذلك من خلال استخدام هذه النماذج في تحقيق التفاعل والترابط بين مختلف المواد المادية وغير المادية التي تمتلكها المؤسسة. (الصغير، 2014، صفحة 40)

### الفرع الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كمعيار لقياس الأداء.

تواجه المؤسسات ضغوطات وتحديات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة والسريعة في بيئة الأعمال، من هذا المنطق تسعى معظم المؤسسات للبحث عن الطرق والسبل الكفيلة التي من شأنها دعم ميزتها التنافسية، مما تطلب الأمر عليها تقويم أدائها. غير أن مؤشرات الأداء المالية أصبحت غير ملائمة ولا تتماشى مع متطلبات البيئة، وهذا ما أدى لوضع مؤشرات غير مالية تتكامل مع المؤشرات المالية في نماذج حديثة لتقويم أدائها الشامل، ومن بين هذه النماذج نجد نموذج بطاقة الأداء المتوازن. (مریم، 2014، صفحة 39)

أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن.

لقد تعددت التعريفات التي تبين مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، حيث يعرفها البعض ببساطة على أنها إطار متعدد الأبعاد لقياس الأداء الإستراتيجي يجمع ما بين المؤشرات المالية وغير المالية. (الصغير، 2014، صفحة 61)

أو يمكن تعريفها بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية من ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تستخدم في مقاييس الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الإستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي التنظيمي وإنجاز الأهداف العامة. (محاد، 2011، صفحة 68)

كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة". (عاشور، 2013، صفحة 59)

مما سبق يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة قياس حديثة تسمح للمؤسسات بإعادة صياغة الأهداف الإستراتيجية لها إلى مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لتسهيل متابعة الإنجاز بطريقة شمولية ومتوازنة تغطي الجوانب المالية وغير المالية وتمكن من تحليل الفجوات بين المحقق والمستهدف.

ثانياً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنافع العديدة الناتجة عن استخدامها من طرف العديد من مؤسسات الأعمال، ويمكن إجمالها فيما يلي:

- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس استخدام مؤشرات تقييم الأداء كنظام متكامل للمعلومات والتوصيل والتعلم الإستراتيجي، حيث تدخل هذه المؤشرات ضمن إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى.

- توجه بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رؤيتها وإستراتيجيتها من الاهتمام بالمدى القصير إلى الاهتمام بالمدى البعيد.

- توفر بطاقة الأداء المتوازن نظرة متوازنة لتقييم الأداء وذلك بضمها لمختلف العوامل المالية وغير المالية الداخلية والخارجية، الكمية والنوعية، والتي تهدف من خلالها إلى بلوغ رؤية وأهداف المؤسسة وتوضيح وترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال.

- توجه بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رؤيتها وإستراتيجيتها بعد أن كان اهتمامها مقتصرًا على النتائج المالية فقط، وبذلك فقد نقلت بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات من الاهتمام بالمدى القصير إلى الاهتمام بالمدى البعيد. (الصغير، 2014، صفحة 74)

- تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء، تدنية وقت الاستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي، تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة والإدارة على المدى البعيد.
- تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعد قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر.
- تترجم الرؤية الإستراتيجية.
- تعرف الارتباطات الإستراتيجية لتكامل الأداء.
- تعمل على إيجاد تعامل بين الأهداف ومقاييس الأداء. (مجاد، 2011، صفحة 69)

#### ثالثاً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أو منظور رئيسي تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها والآخر لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها، ويمكن توصيف وعرض الإطار العام لهذه الأبعاد الأساسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات والأنشطة الداخلية، بعد النمو والتعلم، (الصغير، 2014، صفحة 78)

وسوف نراعي في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الى خمسة عناصر أساسية وهي:

- الأهداف الإستراتيجية التي تحقق المهمة الأساسية أو الرؤية الإستراتيجية التي يتبناها تنظيم الأعمال.
- المقاييس التي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد.
- القيم المستهدفة للأداء التي تحدد القيم المطلوب الوصول إليها لكل مقياس.
- الخطوات الإجرائية التمهيديّة التي يجب القيام بها لتسهيل الوصول إلى القيم المستهدفة للأداء.
- القيم الفعلية للأداء والتي سوف يتم مقارنتها بالقيم المستهدفة كإجراء أساسي تمهيدا لتقويم وإدارة الأداء. (الحليم، 2012، صفحة 38)

- **البعد المالي:** بعد هذا البعد أحد محاور قياس وتقييم الأداء، حيث تمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة لبلوغ أهداف المؤسسة والوقوف على مستوى النتائج المحققة بإتباع إستراتيجيتها، كما تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة تسمح بالتأكد مما إذا كان تنفيذ الإستراتيجية يساهم فعلا في تحسين نتائج المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة. (الصغير، 2014، صفحة 78)

ويركز هذا المنظور على الوفاء باحتياجات حاملي الأسهم أي تحقيق ما يريد حاملي الأسهم؟ وتقاس النتائج باستخدام المؤشرات الخاصة بأرباح المؤسسة والتدفقات النقدية والعائد على الاستثمارات وسعر السهم في السوق ونصيب السهم من الأرباح. (عاشور، 2013، صفحة 62)

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المرحلة التي تمر بها المؤسسة ولقد لخصها (Kaplan & Norton) في ثلاثة مراحل رئيسية هي مرحلة النمو ومرحلة الاستقرار، ومرحلة النضج.

ففي مرحلة النمو حيث تكون المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المؤشرات المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم. (الصغير، 2014، صفحة 78)

أما الأهداف المالية في مرحلة الاستقرار والاستمرار فتؤكد على المقاييس المالية التقليدية مثل معدل العائد على رأس المال والدخل التشغيلي وهامش الربح والعائد على إجمالي الأصول والقيمة الاقتصادية المضافة وقيمة الأسهم في الأسواق المالية، للدلالة على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهداف هذه المرحلة. (محاد، 2011، صفحة 80)

أما في مرحلة النضج فإن المؤسسة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، لذلك تركز المؤشرات المالية هنا على تعظيم التدفق النقدي الداخلك للمنشأة بالإضافة إلى مؤشرات أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات. (الصغير، 2014، الصفحات 78-79)

● **بعد العملاء:** إن المؤسسة تحتاج إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمؤسسة التغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، (عاشور، 2013، صفحة 62) ومن خلال هذا المنظور في هذه البطاقة يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم. ويمكن تحديد اهتمامات العملاء بجوانب تتمثل بالوقت الجودة الأداء والخدمة، الكلفة، ويحتوي هذا المنظور على عدة مقاييس منها رضا العملاء والاحتفاظ بهم وحصصة المؤسسة في السوق من القطاعات المستهدفة. (محاد، 2011، صفحة 82)

يهدف بعد العملاء إلى تحديد مقاطعات السوق التي يمكن للمؤسسة التوسع فيها وكذلك (Target Customer) مؤشرات الأداء المتعلقة ب هؤلاء العملاء داخل المقاطعات المستهدفة ويرى كابلان ونورتن أنه بالنسبة لكل مقاطعة يمتلك المسيرون خمسة مؤشرات أساسية للتعبير عن الأداء ضمن هذا البعد، والتي تشمل الحصص السوقية اكتساب العميل، الاحتفاظ بالعميل رضا العميل وربحية العميل. (الصغير، 2014، الصفحات 80-81)

● **بعد العمليات والأنشطة الداخلية:** يهتم هذا البعد بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، أي أهداف حملة الأسهم والمالكين، وذلك من خلال استحداث وابتكار منتجات جديدة وتطويرها في ضوء محددات



السوق، وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات العملاء، ودورة التشغيل التي تركز على تقديم خدمات للعملاء بهدف رفع درجة رضا العميل وخدمته. (محاد، 2011، صفحة 84)

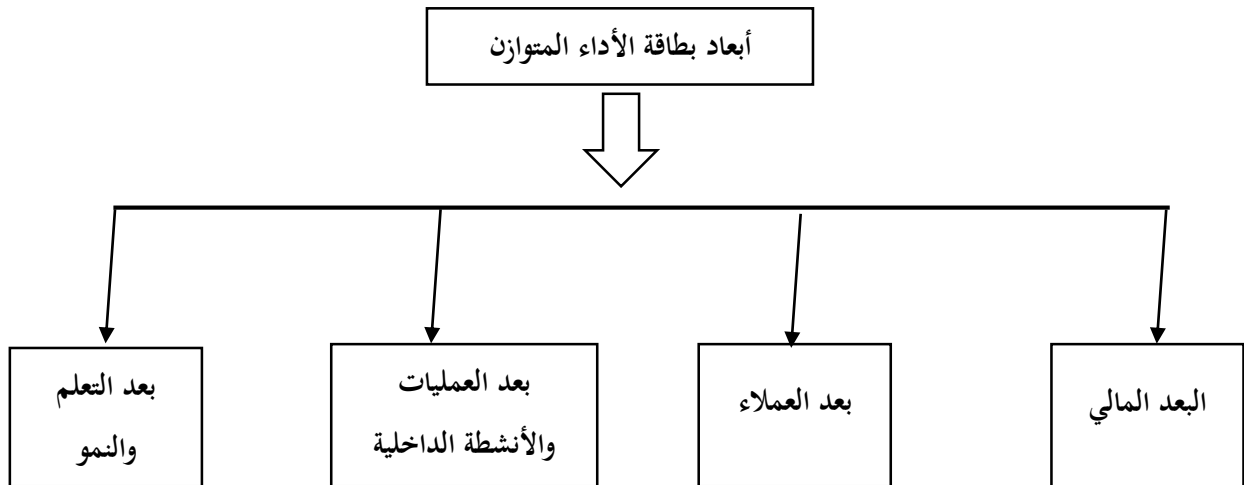
حيث يؤول هذا المنظور إلى كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة، وهنا يتوجب على المدراء التأكد من أن القياسات تستخدم وفقا لمعايير معدة مسبقا للتأكد من كفاءة اتمام الأعمال، وما إذا كان المنتج أو الخدمة تتلاءم مع متطلبات الزبائن، وهذا العرض يجب تصميمه بعناية فائقة من الذين على دراية بالعمليات الداخلية، وعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يوجد نوعان من عمليات الأعمال وهما:

- عمليات التوجه نحو المهمة: بمعنى رسالة المؤسسة والتي قد تواجه الكثير من المشاكل الفريدة، ليتسنى تحطيمها.
- عمليات الدعم الذاتي نحو المهمة: وهنا يجب الاهتمام بالعمليات الداخلية اعتمادا على العملاء في المؤسسة، إضافة لعملية الإدارة الإستراتيجية. (عاشور، 2013، صفحة 61)

● **بعد التعلم والنمو:** يعد هذا المنظور هو أساس تنشئة وتعزيز المنظورات الثلاثة السابقة، حيث يعكس البنية التحتية التي تدعم قدرة تنظيم الأعمال على الإستمرار في خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة في تنظيم الأعمال، وكيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال، ويتم استخدام مقاييس الفعالية التشغيلية والتنظيمية لقياس الإمكانيات والمهارات الداخلية للأفراد والنظم والعمليات والإجراءات وذلك لتحديد الفجوة بين وضع التنظيم الحالي وبين أفضل الممارسات في التنظيمات الأخرى سعيا إلى معايير أفضل للأداء. (الحليم، 2012، الصفحات 40-41)

ويختص هذا المنظور بتحديد كيف تستطيع المؤسسة أن تجعل قدراتها على التغيير والتطوير مستمرة فهو يتضمن مؤشرات توضح مستوى التعليم والنمو بالمؤسسة، مثل هل هناك تحسينات أدخلت على المنتجات، وهل هناك تطوير في الإجراءات المتبعة في الإنتاج؟ (عاشور، 2013، صفحة 62)

#### الشكل رقم (2): مخطط يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على ماسبق ذكره

## المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة.

إن تقييم الأداء المؤسسي عملية هادفة للتعرف على مدى نجاح المنظمة العامة في تحقيق الأهداف المقررة والخطط الموضوعة. وعلى هذا الأساس سنتعرف على تعريف الأداء المؤسسي وتقييمه وأهداف ومختلف مراحل تقييم الأداء، وبعدها سنتعرف على بطاقة الأداء المتوازن، ثم سنتطرق إلى صعوبات وعوائق تقييم الأداء وفي الأخير الرقابة على أداء المؤسسات.

### المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المؤسسة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافها. (الكردي، 2010، صفحة 17)

كما يقصد بعملية تقييم الأداء، قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً، أملاً في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف. (الحكيم، 2012، صفحة 62)

ويمكن تعريف تقييم الأداء المؤسسي على أنه جمع البيانات، والمعلومات اللازمة عن الإنجاز الفعلي خلال فترة زمنية معينة لمقارنته مع المعايير والخطط الموضوعة من قبل المؤسسة مسبقاً، وذلك لمعرفة ما قامت المؤسسة بإنجازه خلال هذه الفترة للكشف عن نقاط القوة، ونقاط الضعف في جميع وظائف الإدارة داخل المؤسسة. كما يمكن تعريفه بأنه إصدار الحكم على سمة معينة. (ماضي، 2018، صفحة 25)

مما سبق يمكننا تعريف تقييم الأداء على أنه عملية تهدف لمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحددة مسبقاً في خطة أو إستراتيجية المؤسسة، بما يساعد على كشف الانحرافات في فترة تسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

### المطلب الثاني: أهداف وخصائص عملية تقييم الأداء.

#### الفرع الأول: أهداف عملية تقييم الأداء

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى (باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهين، بينما أضاف (جيل ولوشر) أهدافاً أخرى لتقييم الأداء وهي:

- تحديد الاحتياجات الخاصة.
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الحالي.
- تقييم مستوى الأداء الماضي.
- تحديد الأهداف الخاصة للأداء.
- تقديم تغذية عكسية للعاملين عن مستوى أدائهم.

- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط القوى والموارد البشرية.
- المساعدة في اتخاذ القرارات. (الكردى، 2010، صفحة 25)
- التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تخفيف أهدافها، وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس إنجاز المؤسسة، والتوصل لمواطن الضعف أو القوة.
- تسليط الضوء على مدى كفاءة استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة للوصول الى الاستثمار الأفضل لهذه الموارد.
- مساعدة أصحاب القرار لتحسين الأداء بصورة علمية وسليمة توصل الى جودة أفضل في الأداء.

إن عملية تقييم الأداء لها أهداف تلمس جميع مكونات المؤسسة سواء من داخل المؤسسة أو من البيئة المحيطة بها ونظراً للتطور الذي يشهده عالم الإدارة اليوم لم يعد تقييم الأداء مقتصرًا على الأداء الفردي أو المعيار المالي فقط وإنما أصبح التقييم يشمل كافة مكونات المؤسسة المعاصرة اليوم كما أن من أهداف عملية التقييم الإرتقاء بالمؤسسة وتطوير العمل فيها وكسب رضا الجمهور وكل الأهداف التي ذكرت سابقاً هي أداة سامية تسعى للرقى بالمؤسسة وتطوير أداةها بشكل شامل. (ماضي، 2018، صفحة 28)

### الفرع الثاني: خصائص نظام تقييم الأداء

تمثل خصائص تقييم الأداء في المؤسسة في ثلاث عناصر وهي:

- 1- الشمولية: حيث يهدف تقييم الأداء في المؤسسة إلى التطرق لمختلف الأداة الوظيفية مثل: الأداة المالي الأداة التجاري، الأداة البشري.
- 2- الاستمرارية: ويتم ذلك التقييم الشامل بصفة مستمرة ومتكررة، في إطار إرشادات توجيهات تسمح بتوضيح العمل والقيام بالإصلاحات اللازمة.
- 3- المرونة: لا بد أن يتم التقييم بالمرونة اللازمة حتى يتسنى للمقيم توجيه مختلف الإجراءات بناء على الوضع القائم، لأن الجمود لا يساعد على مقاومة النقائص وإضافة أو اقتراح حلول وبدائل وتقنيات جديدة.

### المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء.

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال ما أورده بعض الكتب من خطوات على النحو الآتي: (عمرو، 2012، صفحة 16)

• تحديد النشاط المراد تقييمه.

في هذه المرحلة يتم تحديد النشاط المراد تقييمه والعمليات والنتائج المراد تحقيقها والتركيز على العناصر الأكثر أهمية في كل نشاط يتم تقييمه، حيث أن تحقيق أهداف المؤسسة سواء الاستراتيجية أو المرحلية يتطلب العديد من الأنشطة والأعمال ولا بد من التركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية.

تعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة، حيث أنها بداية عملية تقييم الأداء بشكل فعلي، فتبدأ الإدارة في تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة في التنفيذ الفعلي لخطة المؤسسة. وهنا يتم التركيز على العناصر الأكثر أهمية أو دلالة في كل عملية أو نشاط يتم قياسه. ولذلك فإن عملية قياس الأداء في هذه المرحلة يجب أن يشمل الأنشطة أو العمليات المهمة أو الحرجة بغض النظر عن الصعوبات التي يحتمل أن تبرز أثناء هذه المرحلة. (ماضي، 2018، صفحة 64)

• جمع المعلومات والبيانات اللازمة.

تعد المعلومات مورداً من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط أو رقابة وبالتالي تقييم للأداء دون توفر المعلومات بالجودة اللازمة وفي الوقت المناسب لذلك تتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من المعلومات، البيانات والتقارير التي يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر أساسية هي: الملاحظة الشخصية، التقارير الشفوية والتقارير الكتابية تعد التقارير الكتابية المصدر الأساسي لجمع المعلومات في أغلب المؤسسات، حيث تقدم التقارير الكتابية معلومات وبيانات كاملة ودقيقة تشكل سجل دائم يمكن المؤسسة من قياس وتقييم أداؤها بشكل موضوعي أما عن أنواع التقارير الكتابية.

تجدر الإشارة إلى أن كل من الملاحظة الشخصية، والتقارير الشفوية والتقارير الكتابية مصادر للمعلومات مكملتها لبعضها البعض في إجراء عملية التقييم والرقابة. (الصغير، 2014، صفحة 33)

• ثالثاً: تحديد معايير تقييم الأداء.

تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملين ورؤسائهم، ومعايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والإنجازات التي يحققها. (حطب، 2009)

• رابعاً: مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب.

بعد انتهاء المؤسسة من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة أداؤها المحقق بالأداء المرغوب أو المستهدف، ويتم ذلك من خلال إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي ونتائج التنفيذ المستهدفة خلال فترة التقييم، وبناء على هذه المقارنة يتم تحديد مدى التقدم أو التخلف في التنفيذ الفعلي للأهداف عما هو وارد ضمن الخطة. كما يمكن إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال فترة التقييم مع النتائج الفعلية المحققة خلال

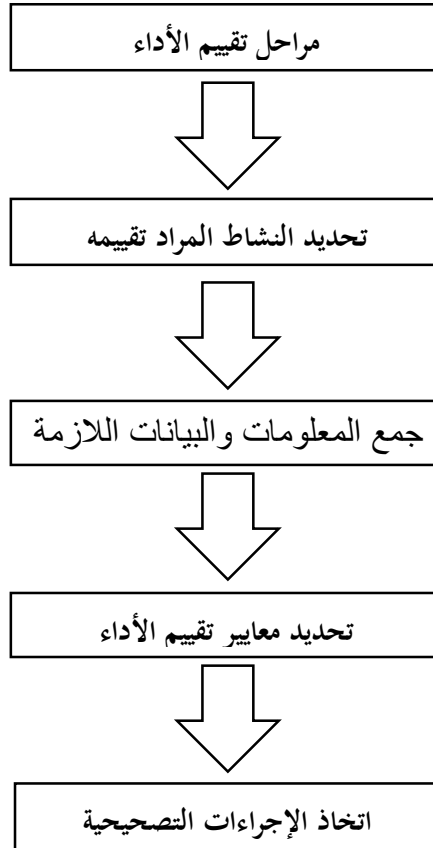
فترة أو فترات سابقة وعلى ضوء هذه المقارنة يمكن التعرف على معدل التطور في مستوى الأداء. (الصغير، 2014، صفحة 34)

• خامسا: اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

تعتبر هذه المرحلة من المراحل ذات الأهمية الكبيرة حيث لا معنى لأي عملية تقييم إن لم تتم عملية التصحيح، وفي حال وجود تطابق بين الأهداف الموضوعية والأداء الذي تم فإن المسألة لا تحتاج إلى تصحيح بل تحتاج إلى تحسين في مراحل قادمة. أما إذا وجد انحراف فإن المسألة تحتاج إلى التصحيح. وفي هذه المرحلة لا بد من اتخاذ الخطوات التالية:

- أ- تحديد أسباب الانحراف، حيث يتم معرفة سبب الانحراف داخليا كان أم خارجيا، وهل كان بسبب القصور في التنفيذ أم كان بسبب تغييرات في البيئة المحيطة ولا تعتبر المؤسسة مسؤولة عن ذلك بشكل مباشر.
- ب- اختيار أنسب الطرق للعلاج، فقد تكتشف الإدارة وجود أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة الانحراف. كما لا بد من أن يتوفر في البديل إمكانية القبول لدى الموظفين، وتوفر الموارد البشرية والمادية والفنية لتطبيقه وأن يكون بتكلفة مناسبة تؤدي الغرض منها، ويساهم تطبيقه في الحل.
- ت- التأكد من تطبيق إجراءات المعالجة بأنها تقود إلى العلاج لا إلى مشاكل أكبر. (ماضي، 2018، صفحة 67)

الشكل رقم (3): مخطط يوضح مراحل عملية تقييم الأداء.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على ما سبق ذكره

المطلب الرابع: معوقات تقييم الأداء.

من الطبيعي جدا أن تواجه عملية تقييم الأداء عوائق، قد تكون من داخل المؤسسة، وقد تكون من خارجها، ومعظم العوائق تكون من داخل المؤسسة، سواء من العاملين داخلها، أو من أنظمتها وآليات عملها، وفيما يلي بعض هذه العوائق والمشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء.

- ضعف نظام الرقابة الداخلية، وخصوصا ما يتعلق بعمليات الشراء والتخزين والإنتاج والبيع والتحصيل ومراقبة العاملين وتحليل أوقات تشغيل الآلات... الخ.
- قصور نظم التكاليف المطبقة وعدم تكاملها، إذ أنها لا تتضمن في اغلب المنظمات نظم التكاليف المعيارية أو التقديرية، بالإضافة إلى عدم تطبيق نظرية القياس الحدي للتكاليف الفعلية في معظم منظمات الأعمال.
- عدم وجود نظام للمحاسبة الإدارية في معظم المنظمات إما بسبب حداتها أو بسبب عدم الإيمان بأهميتها. (الصغير، 2014، صفحة 37)
- عدم تفهم العاملين لعملية تقييم الأداء واعتبارها طريقة لتصيد أخطائهم وتشكيل خطر على مستقبلهم الوظيفي.
- عدم كفاية المعلومات والبيانات الموجودة لوصف الحالة.
- حدوث تغييرات جوهرية لا تدع لتقييم الأداء مجالا للعمل على النحو المطلوب.
- عدم إلمام المكلفين بنظام التقييم بأساليب التقييم وإدارته.
- عدم تفاعل الإدارة العليا مع نتائج التقييم.
- ضعف الاستنتاجات والتوصيات التي يقدمها المسؤولون عن عملية التقييم.
- عدم فعالية شبكة الاتصالات في نقل المعلومات من نظام التقييم بالتوصيات والدقة المطلوبة إلى المركز. (ماضي، 2018، صفحة 69)
- صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي ويرجع ذلك غالبا لتعدد نوعيات المنتج واختلاف وحدة قياسه كما في حالة صناعة المنتجات الصيدلانية أو لتعدد العمليات الإنتاجية وعدم توافق أزمته تنفيذها أو عدم تكرارها بين فترة وأخرى.
- صعوبة التعبير الكمي عن بعض أهداف منظمات الأعمال مثل تنمية وتطوير العاملين لرفع مستوى خدمة الجمهور والعملاء، وفي هذه الحالة تأخذ عملية التقييم بأسلوب التقدير لما تحقق من نتائج من حيث نوعها ومدى فعاليتها.
- صعوبة توحيد مفاهيم الطاقة الإنتاجية وصعوبة قياسها ففي بعض الأنشطة حيث قياس الطاقة الإنتاجية كما هو الحال في قطاع الصناعة، نجد أن هناك اختلاف في تحديد مستوى الطاقة الذي يؤخذ معيارا للمقارنة وتحديد نسب الطاقة المستغلة وفي بعض الأنشطة كالمقاولات يكون من الصعب تحديد الطاقة الإنتاجية بالرغم من وجود إمكانية التغلب على صعوبة التحديد الكمي للطاقة وذلك بإعادة تصنيف شركات المقاولات وتحديد مسؤولياتها. (الصغير، 2014، الصفحات 37-38)

خلاصة:

يتأثر الأداء بعدة عوامل تمنع الوصول إلى الكفاءة والفعالية داخل المؤسسات، كالعوامل السياسية والقانونية والاجتماعية وعلى الإدارة المتيقضة والواعية للمؤسسات أن تكون متخذة لجميع الإحتياطات اللازمة لما حولها من متغيرات وتنبأ بتأثيرها، أما داخل المؤسسة فتتمثل في النقص في المتطلبات على وقت الفرد والعكس، وقلة التسهيلات وكذلك قلة التركيبات والتجهيزات ونقص التعاون بين الأفراد ونمط الإشراف، وعدم استغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.

**الفصل الثاني: الإطار النظري لنظام إدارة**

**الصحة والسلامة المهنية ( ISO**

**45001 :2018) وعلاقته بأداء**

**المؤسسات**



تمهيد:

يسجل يوميا وفي جميع أنحاء العالم إحصاءات مروعة ومفزعة في حوادث السلامة والصحة المهنية والآثار والتكاليف الناتجة عنها، وأنه على الرغم من أن المؤسسات تميل إلى استخدام مبادئ توجيهية عامة للصحة والسلامة المهنية أو معايير محلية وإتحادية، إلا أنها لم تجدي نفعا ووجب وجود نظام فعال وعالمي خاص بصحة وسلامة العاملين، وعلى هذا الأساس ظهر نظام الصحة والسلامة المهنية ISO45001، وهو ما سنتطرق إليه في هذا الفصل.

قسم هذا الفصل إلى مبحثين وهما:

- المبحث الأول: عموميات حول الصحة والسلامة المهنية.
- المبحث الثاني: نظام الصحة والسلامة المهنية 2018: ISO45001 وعلاقته بأداء المؤسسة.

### المبحث الأول: عموميات حول الصحة والسلامة المهنية.

إن الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية أمراً مهماً، لأن سوء الصحة والإصابات الناجمة عن نظام أو ظروف العمل تسبب معانات وفقدان للعاملين، فضلاً عن ذلك تؤدي الحوادث والغيابات الناتجة الأمراض الصحية أو الإصابات إلى حدوث خسائر وأضرار للمؤسسة.

#### المطلب الأول: المفاهيم المرتبطة بالصحة والسلامة المهنية.

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الصحة والسلامة المهنية يجب التعرف أولاً على الأمراض المهنية وإصابات وحوادث العمل، ثم مفهوم الصحة والسلامة المهنية.

##### • الأمراض المهنية.

هي أمراض محددة، ناتجة عن التأثير المباشر للعمليات الإنتاجية، وما تحدثه من تلوث لبيئة العمل من مخلفات ومواد وغيرها من الآثار كذلك نتيجة تأثير الظروف الطبيعية المتواجدة في بيئة العمل على الأفراد (الإشعاعات، الرطوبة، الحرارة، الضوضاء، الإهتزازات، .... إلخ). (عبدالكريم، 2019، صفحة 15)

##### • حوادث العمل.

هي عبارة عن حادث مفاجئ يؤدي إلى حدوث أضرار أو تلف في الإنتاج أو بوسائل المؤسسة أو الأفراد العاملين وفي حالة حدوث الإصابة فإنه يترتب على ذلك عجز كلي أو جزئي أو مؤقت، وقد يكون الحادث نتيجة لتصرف خاطئ من أحد العاملين أثناء العمل أو نتيجة لظروف خارجية في العمل بالإمكان السيطرة عليها. (الموسوي، 2020، الصفحات 35-36)

##### • إصابة العمل.

هو الضرر الذي يصيب العامل بسبب وقوع حادث معين في مكان العمل، (عبدالكريم، 2019، صفحة 14) يؤدي إلى واحد أو أكثر من الإصابات الجسدية، أي أن الإصابة هي النتيجة المباشرة للحوادث الذي يتعرض له العامل. (الموسوي، 2020، صفحة 36)

#### المطلب الثاني: مفاهيم أساسية لإدارة الصحة والسلامة المهنية.

##### الفرع الأول: التطور التاريخي للصحة والسلامة المهنية.

تاريخياً، تطور الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية بعد الثورة الصناعية وما حملته من أخطار مهنية، كنتيجة حتمية لعلاقة صحة الإنسان بالعمل والتي عرفت تطورات مهمة، فمنذ وقوع أول صياد ضحية بيد فريسته أو عندما قتل أول جندي في المعركة، إلا أن علماء ذلك العصر لم يربطوا مثل هذه العلاقة وخاصة الأطباء منهم، وقد يرجع سببها إلى أن الأعمال

الشاقة في المناجم، آنذاك، كانت تناط بالسجناء والعبيد كعقاب لهم ... ومع هذا فإن التطور الفعلي لمفهوم علاقة العمل بصحة الفرد ترجع إلى القرن التاسع عشر حيث بدأ بنشوء الثورة الصناعية في أوروبا. (حريرية، صفحة 3)

حيث ظهرت الآلات والمخترعات و صاحب ذلك كثرة الإصابات والحوادث و الأمراض خاصة بالنسبة للفلاحين الذين انخرطوا في العمل داخل المصانع، دون معرفة أو دراية أو تدريب سابق، و عمالة الاطفال في المصانع كانت شائعة و لساعات طويلة وكان معروفاً وقتئذ أنه إذا حدث للعامل إصابة و كان هو السبب في ذلك، فإنه لا يستحق تعويضاً على إصابته و صاحب العمل لا يلتزم بأي شيء اتجاه ذلك بهذا ساء حال العمال في أوروبا، وانتشرت الأمراض وسوء التغذية، وارتفعت معدلات الحوادث، مما أدى إلى ظهور الحركات العمالية وانتشار المبادئ الاشتراكية و بدأت الدول في إصدار القوانين والتشريعات المحققة للعدالة. (حنان، 2007، صفحة 26)

وقد ظهر اول قانون خاص بالصحة وسلامة العمال في إنجلترا سنة 1802 وبعد هذا بمثابة حجر الأساس في التشريع وبداية التدخل الحكومي في السلامة في مكان العمل، (نورالهدى و مخلفي، 2021، صفحة 113) وفي سنة 1830 أنشأت أول هيئة للتفتيش على المصانع، ثم ظهرت تشريعات الصحة والسلامة المهنية سنة 1840 في سويسرا والدنمارك وفي الولايات المتحدة سنة 1877، ثم سنت قوانين متشابهة في كثير من الدول الأخرى. (عبدالكريم، 2019، الصفحات 32-33) كان غرضها تحسين بيئة العمل وأوضاع العاملين. أما في الجزائر فقد ظهر أول قانون للسلامة المهنية في سنة 1966 وتضمن تعويض الأمراض والحوادث المهنية. (حريرية، صفحة 3)

إضافة إلى الجهود المبذولة من طرف كل دولة، هناك جهود دولية برزت في إنشاء الهيئات الدولية المتخصصة في مجال الصحة والسلامة المهنية مثل منظمة الصحة العالمية، الجمعية الدولية للضمان والتأمينات الاجتماعية، وكالة الطاقة الذرية، الإتحادات الدولية، ونخص بالذكر منظمة العمل الدولية، التي تهدف إلى حماية العمال عن طريق إجراء البحوث والدراسات وإقرار الاتفاقيات والتوصيات الدولية

حيث أصدرت منظمة العمل الدولية الاتفاقية رقم 31 لسنة 1929، وتتعلق بالوقاية من إصابات العمل والاتفاقية رقم 97 لسنة 1953، الخاصة بحماية صحة العمال في أماكن العمل، (حنان، 2007، صفحة 27) وهي هيئة دولية غير حكومية تابعة لمنظمة الأمم المتحدة، التي أنشئت في مؤتمر السلام في باريس سنة 1919، عملت منظمة العمل الدولية والأطراف المكونة من الحكومات وأصحاب العمل والعمال في ما يتعلق بالصحة والسلامة المهنية، على تطوير أكثر من 40 معياراً (اتفاقية توصية) و 40 مدونة ممارسة تتضمن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، كما تقوم منظمة العمل الدولية بتنظيم عدة اجتماعات إقليمية في فترات مختلفة من أجل إبلاغ البلدان حول جوانب الصحة والسلامة المهنية في العالم، وتقديم المشورة لها من أجل مساعدتها في تحسين وضع الصحة والسلامة المهنية. (حريرية، صفحة 8)

إلى جانب ما ذكرنا من اتفاقيات وتوصيات على المستوى الدولي، فقد اهتمت منظمة العمل العربية كذلك بمجال الصحة والسلامة المهنية، (حنان، 2007، صفحة 27) من خلال المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية، وهو إحدى المؤسسات التنفيذية التابعة لمنظمة العمل العربية. حيث يضطلع بدور فاعل ومؤثر في مجال حماية وحفظ صحة العمال

## الفصل الثاني: الإطار النظري لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001: 2018) وعلاقته بأداء

### المؤسسات

وبيئة العمل عبر تحقيق خطط وسياسات المنظمة في هذا المجال والرامية إلى تطوير وتحسين بيئة العمل لصالح الإنسان العامل، يهدف المعهد إلى تعزيز الوعي والاهتمام بمسائل الصحة والسلامة المهنية، والتطوير المستمر للقدرات التقنية والطبية والتنظيمية للكوادر العاملة في الأجهزة الوطنية للصحة والسلامة المهنية في الدول العربية. (حريرية، صفحة 8)

وشهدت فترة التسعينات أيضا ظهور أنظمة عالمية الحماية للصحة والسلامة المهنية أرسيت معايير ومتطلبات دولية تساعد مختلف الهيئات والمؤسسات على تطبيق أنظمة الصحة والسلامة المهنية، وكان أهمها معايير المعهد البريطاني أو مشروع الخدمات الاستشارية للصحة والسلامة المهنية (OHSAS) لإنشاء نهج موحد واحد، ونشرت مجموعة 1351 سلسلة OHSAS 18000 في عام 1999، تضمنت السلسلة اثنين من المواصفات:

- مواصفة 18001 قدمت متطلبات النظام إدارة الصحة والسلامة المهنية والتي تم تحديثها في جوان 2007.
- مواصفة 18002 أعطت المبادئ التوجيهية لتنفيذ مواصفة 18001. (نورالهدى و مخلفي، 2021، صفحة

(115)

أخيرا في القرن الواحد والعشرين جاء آخر ما توصلت اليه إدارة الصحة والسلامة المهنية المواصفة ISO 45000 وهو معيار جديد سوف نتفصل فيه في المبحث الثاني.

#### الفرع الثاني: تعريف الصحة والسلامة المهنية.

قبل التعرف على مفهوم الصحة والسلامة المهنية يجب أن نعرف أن هناك فرق بين السلامة المهنية والصحة المهنية.

- فالأولى تعنى بما الوقاية من حوادث العمل التي قد تصيب العامل عند ممارسة عمله.
- أما الثانية فهي تهتم بصحة العامل التي قد يصاب بأمراض تنتج من جراء العمل (أمراض مهنية). (عبدالكريم، 2019، صفحة 15)

هناك عدة تعاريف خاصة بالصحة والسلامة المهنية وذلك بسبب اختلاف الباحثين ونذكر أهمها:

الصحة والسلامة المهنية هي توفير بيئة عمل آمنة وصحية للحفاظ على ثلاث من المقومات الأساسية لعناصر الإنتاج (الإنسان، الآلة، المادة) ضمن خلق جو من السلامة والطمأنينة، لحماية العنصر البشري من الحوادث والأمراض المهنية، وفي الوقت نفسه الحفاظ على عناصر الإنتاج الأخرى من التلف او الضياع وبالتالي تخفيض تكاليفها ورفع من كفاءتها الإنتاجية. (محمود، 2022، صفحة 7)

كما تعني أيضا الأداء الآمن في بيئة ومكان العمل. والذي يضمن عدم وقوع الحوادث، أو الإقلال منها قدر الإمكان وتوفير ظروف عمل آمنة ومناسبة لكل من العامل وأداة العمل. كما يجب أن توفر الصحة المهنية للعاملين أماكن عمل آمنة وخالية من المؤثرات الضارة للصحة العامة. مثل: ملوثات الهواء. الضوضاء، الحرارة، الرطوبة، الإضاءة وغيرها. مما يتسبب في الإصابة بالكثير من الأمراض. (طاحون، 2006، الصفحات 17-18)

### المؤسسات

تعرف أيضا الصحة والسلامة المهنية بأنها مجموعة من الأنشطة والإجراءات والعمليات التي تؤدي الى تحسين أماكن العمل وجعلها بيئة أكثر أماناً ورفاهاً للعاملين من خلال تقليل المخاطر والاهتمام المستوى الصحي للعاملين داخل المؤسسة. (الموسوي، 2020، صفحة 17)

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الصحة والسلامة المهنية ما هي إلا مجموعة من الإجراءات والنظم الخاصة بحماية العنصر البشري من خطر الإصابة بأي خطر، وحماية ممتلكات المؤسسة من التلف والضياع.

#### الفرع الثالث: تعريف إدارة الصحة والسلامة المهنية.

هي إدارة قائمة بجد ذاتها مثلها مثل جميع الإدارات التي تقع عليها مسؤوليات وواجبات الإدارة والتوجيه والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لكل ما يتعلق بالصحة والسلامة المهنية في المؤسسة ووضع القواعد والتعليمات الفنية لضمان سلامة العاملين والممتلكات والبيئة ووضع إستراتيجية سواء في برامج التدريب أو التثقيف والوعي التي يمكن من خلالها الارتقاء بمستوى أداء العاملين ومستوى وضع الصحة والسلامة المهنية للوصول إلى المعايير الجودة في الصحة والسلامة المهنية. (عبدالكريم، 2019، صفحة 18)

كما تعرف أيضا على أنها الإدارة التي تقع عليها مسؤوليات وواجبات الإدارة والتوجيه والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لكل ما يتعلق بالسلامة والصحة المهنية في المؤسسة ووضع القواعد والتعليمات الفنية لضمان سلامة العاملين والممتلكات ووضع استراتيجية سواء في برامج التدريب أو التثقيف والوعي التي يمكن من خلالها الارتقاء بمستوى أداء العاملين والمؤسسة. (البربري، 2024)

#### الفرع الرابع: أهداف الصحة والسلامة المهنية

تتلخص أهداف الصحة والسلامة المهنية في حماية عناصر الإنتاج، القوى العاملة، معدات ووسائل الإنتاج من الضرر أو التلف الذي قد يلحق بها من جراء وقوع حوادث وإصابات العمل وذلك عن طريق تطبيق مجموعة من الإجراءات والاحتياطات الوقائية واتخاذ الحلول الهندسية (الفنية) والصحية الضرورية بهدف تأمين بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر والأمراض المهنية، سواء للعاملين أو المترددين على المؤسسة الصناعية. (ماضي و أحمد، 2010، صفحة 17)

لذا فالصحة والسلامة المهنية تهدف إلى:

- حماية العنصر البشري بمنع تعرضهم للإصابات والحوادث والتي قد تسبب الأمراض المهنية.
- تخفيض كلفة الإنتاج بتوفير الأموال التي تدفع جراء الإصابات في العمل أو الأجهزة والآلات التي قد تتعرض للتلف. (عبدالكريم، 2019، صفحة 18)
- حماية المهارات والخبرات والتخصصات وتنميتها.
- رفع المستوى الفني للعاملين عن طريق التمرين والتدريب المستمر.

### المؤسسات

- تحديد طرق الأداء وتسييرها بأقل الجهود وأقل المخاطر.
- منح الثقة في المنشآت الاقتصادية وتشجيعها باستمرار. (حريرية، صفحة 4)
- خفض تكلفة الإنتاجية مع زيادة الإنتاج ومحاولة تقليل الفارق في المواد الخام قدر المستطاع.
- تقديم خدمات وقائية واحتياطات كفيلة لحماية الفرد من مخاطر العمل وهي إصابات العمل والأمراض المهنية التي تنتج من جراء ممارستهم لعمل معين.
- حماية الآلات والمعدات عن طريق الصيانة الدائمة والصيانة الدورية لكي تحتفظ الآلات دائما بطاقته الإنتاجية الجيدة لفترة أطول.
- حماية المواد سواء كانت مواد أولية أو منتجة من التلف والضياع عن طريق التخزين السليم حتى لا يطرأ على تركيبها أو خواصها أي تغيير. (خيرالدين، 2023، صفحة 284)

### المطلب الثالث: ماهية نظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001.

#### الفرع الأول: تعريف نظام الصحة والسلامة المهنية

هو عبارة عن أسلوب منطقي ومتدرج، ويستند مفهوم العملية على مبدأ DEMING وهي حلقة PDCA (plan, do, check, act)، والتي تم تصميمها في الخمسينيات لرصد أداء الأعمال على أساس مستمر، وعند تطبيق هذا المبدأ على السلامة والصحة المهنية، ينطوي على (plan) وهو الخطة أي وضع سياسة السلامة والصحة المهنية والتخطيط بما في ذلك تخصيص الموارد وتوفير المهارات وتنظيم النظام وتحديد المخاطر، وتقييم الأخطار، وتشير خطوة (do) إلى التنفيذ الفعلي وإلى تشغيل برنامج السلامة والصحة المهنية، وتتخصص خطوة (check) في قياس أداء البرنامج النشط والمتفاعل، وأخيرا تعلق خطوة (act) الحلقة مع استعراض النظام في مساق التحسين المستمر، وتهيئة النظام للحلقة المقبلة. (خيرالدين، 2023، الصفحات 286-287)

#### الفرع الثاني: مهام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

للصحة والسلامة المهنية مهام متعددة تكمن في:

- إدارة برنامج السلامة بتحديد الميزانية المخصصة وكذا أهداف البرنامج وتقديم خدمات الوقاية والعلاج، والتنسيق بينها وبين الأنشطة الإنتاجية والتشغيلية المختلفة.
- التوعية لبرامج السلامة والصحة المهنية والحوادث من خلال قياس النتائج الملموسة وغير ملموسة.
- ضمان استمرارية وتشغيل الوسائل وكيفية صيانتها وذلك بالاختيار الدقيق لمعدات الصحة والسلامة وتدريب العاملين المتخصصين وقياس إنتاجيتهم.

### المؤسسات

- تحليل وقياس المتغيرات الأساسية والمؤثرة في درجات السلامة ومعدلات الحوادث ودراسة أسبابها وتحديد مصادرها سواء الداخلية أو الخارجية من البيئة المحيطة بها.
- تحليل نوعية المواد المعمول بها في العمليات الصناعية وتحليل النتائج لإيجاد المقاييس اللازمة للتحكم الآلي واليدوي والتزام العاملين بها.
- مساندة الإدارة العليا لوظائف السلامة ومتابعتها أمر أساسي لازم العاملين على تنفيذ برامج السلامة وتوفير الإمكانيات اللازمة بصفة دائمة مدخل الإدارة الصحة والسلامة المهنية. (عبدالكريم، 2019، صفحة 19)
- الاختيار الدقيق لمعدات السلامة والصحة المهنية والتعرف على الوسائل والتشغيلية لها وصيانتها وضمان استمراريتها.
- دراسة أسباب ومصادر الحوادث والوقوف على كيفية التشغيل السليم للمعدات والالتزام بالإرشادات الهندسية والفنية المطلوبة.
- اتخاذ القرارات المانعة والمصححة بشكل تكاملي وبأسلوب اقتصادي وإنساني يراعي القيم الرأسمالية للعنصر البشري في محيط العمل، باعتباره أصلا من أصول نظم الإنتاج.
- الربط بين أساليب السلامة والصحة المهنية ونظم إدارة الإنتاج والخدمات والعمليات التكنولوجية المطبقة.
- احتفاظ إدارة السلامة بالمعلومات اللازمة وبأسلوب علمي سليم. (خيرالدين، 2023، صفحة 288)

الفرع الثالث: نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001.

### أولا: تعريف OHSAS 18001

أولا كلمة OHSAS هي اختصار ل Occupational Health and Safety Assessment Series وتعني نظام إدارة السلامة والصحة المهنية.

صدرت المواصفة OHSAS 18001 في عام 1999، عن هيئة المواصفات البريطانية BSI وهي عبارة عن سلسلة لتقييم الصحة والسلامة المهنية بالشركات والمؤسسات، لتمكينها من ضبط والتحكم في مخاطر السلامة والصحة المهنية وتحسين أداءها. دجت هذه المواصفة بين معايير هيئة السلامة والصحة المهنية أوشا ومعايير نظام إدارة الجودة أيزو 9001. (مقالات في أنظمة الإدارة، 2015)

ويمكن تعريف المعيار العالمي OHSAS18001 بأنه مجموعة الإجراءات التي تهم بتوفير الحماية المهنية للعاملين، والحد من خطر المعدات والآلات على العمال والمنشأة ومحاوله منع وقوع الحوادث أو التقليل منها وتوفير الحو المهني السليم الذي يساعد العاملين على العمل، ويتكون المعيار العالمي OHSAS18001 وفقا للأيزو إلى معيارين هما :

- OHSAS18001: ويتضمن المتطلبات الأساسية لهذا النظام والتي يتم من خلالها منح الشهادة للمؤسسة بناء على مدى مراجعة مدى تطبيق هذه المتطلبات.

المؤسسات

- OHSAS18001: ويتضمن إرشادات بشأن تنفيذ متطلبات الصحة والسلامة المهنية ويعتمد في المراجعة على مواصفة مراجعة نظام الجودة والبيئة أيزو 9001 لأنها نظم متكاملة. (زيد و أشرف عبد الحميد، 2019، صفحة 77)

وعرف معهد المواصفات البريطانية (OHSAS) هذه المواصفة على أنها وثيقة تتضمن متطلبات إدارة الصحة والسلامة المهنية الفعالة بالاعتماد على المبادئ المحددة في دورة Deming، وتهدف إلى تقليل المخاطر بالتزامن مع الأداء الجيد، كما أن تسجيل نظام الإدارة المعتمد على هذه المواصفة يشير إلى مسؤولية الشركة تجاه العاملين والزبائن والمجتمع ككل، وتؤكد على أن الشركة تقوم بكل ما في وسعها لتقليل مخاطر السلامة والصحة المهنية، وبما يعزز من فوائد النظام الإداري الفعال، ورفع مستوى أداء قوة العمل ويتفق كل من الباحثين والكتاب على أن المتطلبات الرئيسية لمواصفة إدارة الصحة والسلامة المهنية هي خمسة:

- 1- متطلبات رئيسة هي سياسة إدارة الصحة والسلامة المهنية.
- 2- التخطيط.
- 3- التنفيذ والتشغيل.
- 4- الفحص وإجراءات التشغيل.
- 5- مراجعة الإدارة. (إسماعيل، 2010، الصفحات 197-198)

كما يمكن تعريفها على أنها مواصفة دولية تتضمن المتطلبات اللازمة لممارسة إدارة السلامة والصحة المهنية الجيدة، حيث توفر مبادئ توجيهية تساعد المنظمات على توحيد جميع العمليات والضوابط ذات الصلة بالسلامة والصحة المهنية في نظام إدارة واحد، تقدم منهجا إداريا للتعامل مع قضايا السلامة والصحة المهنية بأسلوب كفاء وفعال، الغرض منها هو مساعدة المؤسسات على إدارة المخاطر المهنية وخلق ظروف عمل أحسن، ومراعاة التحسين المستمر لأدائها في مجال السلامة والصحة المهنية، كما يساعدها على تلبية المتطلبات القانونية والصناعية ومتطلبات العملاء ذات الصلة. (عبدالكريم، 2019، الصفحات 62-63)

ثانياً: فوائد الحصول على شهادة OHSAS 18001.

تسعى العديد من المؤسسات الاعتماد معايير نظام إدارة الصحة وسلامة العمل OHSAS18000 رغبة منها في تحقيق العديد من الفوائد أهمها:

- تحديد الأخطار المهنية وتقديرها.
- مساعدة المؤسسة على توفير إطار قانوني يفصل المتطلبات الضرورية ويساعد على تحديد الأخطار العملية ومسبباتها، والعمل على تفاديها.
- حماية أفراد المؤسسة من حوادث العمل، والأخطار المهنية، بالتخفيف من نسبة حدوث هذه الأخطار، وضمان حقوقهم بتوفير إطار قانوني يقوم بمعالجة هذه الحوادث والأخطار المهنية.



### المؤسسات

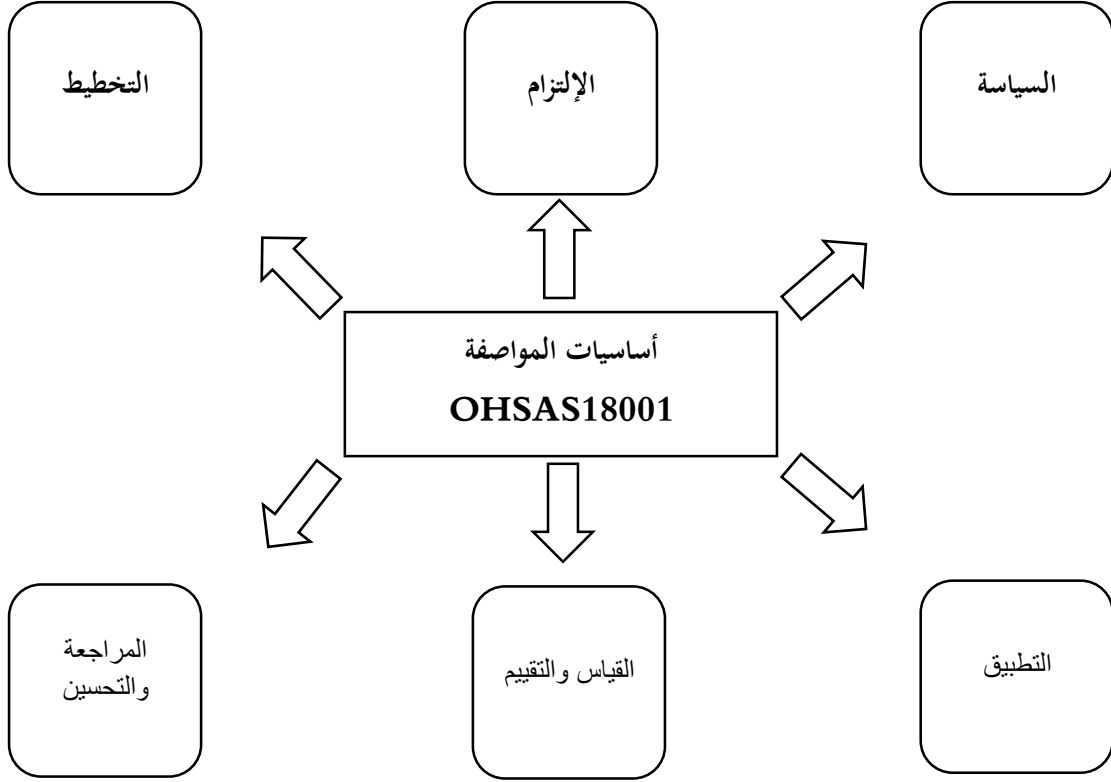
- تحسين أداء المؤسسة في مجال الصحة وسلامة العمل بتوفير تعليمات وتوجيهات لإدماج مبادئ إدارة الصحة وسلامة العمل في إدارة الجوانب الأخرى للأداء. (خيرالدين، 2023، صفحة 292)
- الوفورات المالية نتيجة قلة الحوادث والإصابات.
- السيطرة على مخاطر بيئة العمل من إضاءة، إنارة، رطوبة الغازات السامة.
- يعد أداة اتصال ضرورية في الشركة لمقابلة احتياجات العاملين في مجالي الصحة والسلامة المهنية والاتصال مع الأطراف ذوي العلاقة في الشركة (المقاولين)، وذلك من أجل تلبية احتياجاتهم.
- إدارة أمور السلامة والصحة بشكل فاعل وبطريقة اقتصادية ومستمرة.
- زيادة الثقة في أمور السلامة والصحة من حيث الأداء. (إسماعيل، 2010، صفحة 198)

### ثالثاً: أهداف المعيار العالمي OHSAS18001.

يسعى المعيار العالمي OHSAS18001 لتحقيق الأهداف التالية والتي تتمثل في:

- الحماية من المخاطر وذلك من خلال إزالة الخطر عن منطقة العمل، وتقليل الخطر إذا لم تتم إزالته، والعمل على حماية أفراد المنظمة من حوادث العمل بالتخفيض من نسبة حدوث هذه الحوادث وضمان حقوقهم بتوفير إطار قانوني يقوم بمعالجة هذه الحوادث والأمراض المهنية.
- العمل على منع الأسباب والأفعال التي قد تؤدي إلى الإصابة أو الحوادث أثناء العمل.
- تحقيق بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر وتوفير المعدات الوقائية والحفاظ على صحة العاملين. وكذلك توفير المناخ المهني المناسب من حيث الإضاءة والرطوبة ودرجة الحرارة والتأكد من التزام العاملين بارتداء تجهيزات الوقاية الشخصية أثناء العمل والقيام بتفتيش دوري على أماكن العمل.
- زيادة شعور العاملين بالانتماء للمنظمة التي تعمل على المحافظة عليهم مما يدفعهم للعمل بإخلاص للوصول إلى مستويات عالية من الأداء. (زيد و أشرف عبد الحميد، 2019، الصفحات 77-78)
- حماية الآلات والمواد من المخاطر الممكن حدوثها كالحريق مثلاً، والمحافظة على الممتلكات الخاصة بالمنظمة.
- المحافظة على سلامة البيئة.
- تحذير ثقافة متميزة لدى الفرد بالصحة والسلامة المهنية.
- المحافظة على صحة وأرواح العاملين. (خيرالدين، 2023، صفحة 293)

الشكل رقم(4): مخطط يوضح أساسيات تطبيق المواصفة OHSAS18001.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على ما سيذكر.

**السياسة:** يجب أن تقوم المؤسسة بتحديد سياستها بخصوص الصحة والسلامة المهنية.

**الإلتزام:** لا بد أن تؤكد المؤسسة التزامها تجاه نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

**التخطيط:** لا بد أن تقوم المؤسسة بالتخطيط لتحقيق سياستها بخصوص الصحة والسلامة المهنية.

**التطبيق:** ينبغي للمؤسسة أن توفر القدرات والدعم اللازم لتحقيق السياسة والأهداف الخاصة بالصحة والسلامة المهنية.

**القياس والتقييم:** ينبغي أن تقوم المؤسسة بقياس ورصد وتقييم الأداء الخاص بالصحة والسلامة المهنية.

**المراجعة والتحسين:** ينبغي أن تقوم المؤسسة بالمراجعة والتحسين المستمر المتصاعد لنظام الصحة والسلامة المهنية. (زيد

و أشرف عبدالحמיד، 2019، صفحة 78)

## المبحث الثاني: نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 2018: ISO45001 وعلاقته بأداء المؤسسة.

يعد إنشاء ظروف عمل آمنة وصحية ملائمة من العوامل الرئيسة لبناء المتطلبات الأساسية لسير عمل فعال في المنظمات. ووفقاً للوسائل التنظيمية المتقدمة، تعمل الإدارة العليا على ضمان وتأمين بيئة العمل، يتم فيها تنفيذ الاعمال وتكون ليست خطرة على العاملين. تطرقنا في هذا المبحث إلى: ماهية نظام الصحة والسلامة المهنية ISO45001 والتي تحتوي على تعريفها وكيفية نشأتها والتعرف كذلك إلى مفهوم المنظمة العالمية للتقييس ISO وبعدها تطرقنا إلى أهداف المواصفة الدولية ISO45001 ثم كيفية الحصول عليها وعوامل نجاحها وبعدها تعرفنا على محتويات هذه المواصفة وقمنا بتوضيح أهم الاختلافات بين ISO 45001 و OHSAS 18001.

### المطلب الاول: ماهية نظام الصحة والسلامة المهنية 2018: ISO45001.

أولاً: نبذة عن المنظمة العالمية للتقييس ISO.

مصطلح الايزو ISO هو اختصار للجملة International Standards Organization وتعني المنظمة العالمية للتقييس، ومنظمة الآيزو (ISO) هي عبارة عن اتحاد عالمي يضم هيئات التقييس (المعايير) الوطنية في مختلف دول العالم، تأسس في 23 فيفري 1947م عقب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم 25 دولة في لندن سنة 1946، وباشرت أعمالها بتاريخ 1947، ومقرها العاصمة السويسرية جنيف، ويبلغ عدد أعضائها 150 عضو (كل عضو يمثل دولة واحدة). (بوكميش، 2004، صفحة 84) وتعرف الأيزو على أنها منظمة غير حكومية ولكن قدرتها على وضع المعايير التي تتحول عادة إلى قوانين (إما عن طريق المعاهدات أو المعايير القومية) تجعلها أكثر قوة من معظم المنظمات غير الحكومية. تؤلف منظمة الأيزو عملياً حلفاً ذو صلات قوية مع الحكومات وقد أصدرت المنظمة الدولية للمعايير حتى الآن 22680 وثيقة في الزراعة والبناء والهندسة الميكانيكية وفي مجالات عديدة. (الموسوي، 2020، صفحة 50) وتسعى المنظمة العالمية للتقييس إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تشجيع وتطوير وتوحيد المواصفات العالمية وجميع الأنشطة ذات العلاقة والمتضمنة تقويم المطابقة بهدف تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات.
- رفع المستويات القياسية ووضع وتطوير المعايير والاختبارات والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها، من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.
- تطوير التعاون في مجالات الأنشطة العلمية والتكنولوجية والاقتصادية. (بوكميش، 2004، صفحة 87)
- رسم الصفات والخصائص الأساسية للمنتجات المقدمة تجارياً أو صناعياً.
- ضمان اتباع أمثل وأفضل الاستراتيجيات والأنشطة والعمليات لتطبيق أقصى معايير الجودة خلال الإنتاج.

- تحديد معيار محدد للمنشآت والمنظمات لاتباعه عند البدء بممارسة أنشطتها. (الموسوي، 2020، صفحة 50)

ثانياً: نشأة وتطور المواصفة الدولية ISO 45001.

نتيجة لعدم فعالية البنود والاتفاقيات الدولية الخاصة بالصحة والسلامة المهنية وعدم وجود تكامل بينهما والمشاكل التي ظهرت في المؤسسات التي تطبق معيار OHSAS18001، عملت منظمة التقييس العالمية على اصدار مواصفة شاملة وفعالة خاصة بنظام الصحة والسلامة المهنية في كل المؤسسات مهما كان حجمها ونوعها، (الموسوي، 2020) وصدرت مسودة العمل على المواصفة في جانفي 2014 بعدها باشرت اللجنة المسؤولة عن اصدار المواصفة حيث أصدرت هذه أول مسودة للمواصفة DIS1 في جانفي 2016 ثم في أفريل 2017 أصدرت المسودة الثانية DIS2، انتهت اللجنة من المسودة النهائية FDIS لأول مواصفة دولية بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في نوفمبر 2017 وأخيراً أصدرت المنظمة الدولية للمعايير في 12 مارس 2018 المواصفة ISO 45001. (خيرالدين، 2023، صفحة 313)

ثالثاً: تعريف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001

تعتبر مواصفة ISO 45001 آخر ما توصل إليه مجال إدارة الصحة والسلامة المهنية، وهو معيار دولي جديد يوفر إطاراً للمؤسسة الإدارة المخاطر ومنع إصابات العمل وتعزيز صحة للعاملين، والهدف المقصود منه تحسين وتوفير مكان عمل آمن وصحي يهدف مساعدة المؤسسات، بغض النظر عن حجمها أو صناعتها، في تصميم أنظمة للوقاية من الإصابات واعتلال الصحة بشكل استباقي. وقد تم تصميم جميع متطلباتها بحيث يتم دمجها في إدارة المؤسسة وعمليات الأعمال. (نورالهدى و مخلفي، 2021، الصفحات 115-116)

ويعرف ايضاً على انه معيار تم تصميمه ليمنع الحوادث والأمراض المتعلقة بالعمل وليحافظ على الصحة والسلامة في العمل وكجميع المعايير الدولية فإن هذا المعيار يجاوز جميع الحواجز الجغرافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية مما يجعله مناسب لجميع الشركات والمؤسسات حول العالم، حيث وجود معيار موحد عالمياً للصحة والسلامة المهنية يسهل للمؤسسات العمل على مستوى دولي. (زيد و أشرف عبدالحميد، 2019، صفحة 79)

كما يمكننا تعريف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001 على أنه مجموعة من المتطلبات التي تؤثر فعلياً على جميع جوانب عمليات المؤسسات، تقوم هذه المواصفة بتحديد متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية لتمكين المؤسسات من توفير أماكن عمل صحية وآمنة، وتناسب هذه المواصفة جميع المؤسسات، تهتم المواصفة بعوامل مهمة تتعلق بالمنظمة مثل سياق المنظمة، وعوامل تتعلق باحتياجات وتوقعات عملائها وأي أطراف لها علاقة بها، بالإضافة إلى دمج جوانب أخرى للسلامة والصحة المهنية مثل صحة ورفاهية العمال. (عبدالكريم، 2019، صفحة 85)

## المؤسسات

بناء على ماسبق يمكننا تقديم التعريف الإجرائي لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001 على أنه عبارة عن مجموعة من القوانين والمواصفات معترف عليها دولياً، تمكن المؤسسات من إدارة المخاطر التشغيلية وتحسين أدائها، كما يوفر إرشادات حول كيفية إدارة جوانب الصحة والسلامة لأنشطة عمالك بشكل أكثر فعالية من خلال مراعاة الوقاية من الحوادث وتقليل المخاطر.

**المطلب الثاني: أهداف المواصفة الدولية ISO45001: 2018 وعوامل نجاحها.**

**أولاً: أهداف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 45001.**

الهدف من نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية هو توفير إطار الإدارة الوقاية من الحوادث المميتة والإصابات المتعلقة بالعمل والأمراض المهنية، وتعمل المتطلبات والارشادات لتطبيق المواصفة الدولية لتقليل الحوادث والاصابات المرتبطة بالعمل وسوء الحالة الصحية للعاملين، وتوفير مكان عمل آمن وصحي، ومن المهم إزالة هذه المخاطر في المنظمة من خلال تطبيق هذه التدابير الوقائية في نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ( مدعوماً باستخدام الضوابط والأساليب والأدوات المناسبة على جميع المستويات في المؤسسة ) فإن ذلك يؤدي الى تحسين أدائها في السلامة والصحة المهنية.

يمكن أن يكون النظام أكثر فاعلية وكفاءة باتخاذ إجراءات مبكرة لتحديد الفرص المحتملة لتحسين أداء الصحة والسلامة المهنية من خلال ISO 45001.

- تطوير وتنفيذ أهداف الصحة والسلامة المهنية.
- ضمان أن الإدارة العليا تبدي القيادة والالتزام فيما يتعلق بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.
- إنشاء عمليات منهجية تأخذ في الاعتبار سياقها وتراعي مخاطرها وفرصها.
- تحديد مخاطر الصحة والسلامة المهنية المرتبطة بأنشطتها والسعي للقضاء عليها، أو وضع ضوابط لتقليل آثارها المحتملة.
- تقييم أداء الصحة والسلامة المهنية والسعي لتحسينه.
- تطوير ودعم ثقافة الصحة والسلامة المهنية في المنظمة.
- ضمان إعلام العمال وممثليهم، والتشاور معهم والمشاركة معهم. (الموسوي، 2020، الصفحات 54-55)

**ثانياً: فوائد الحصول على المواصفة الدولية ISO 45001.**

إن وجود نظام ISO 45001 الإدارة الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة سيساعد على حماية العمال والأصول المهمة في العمل وبالتالي سيقود العمل نحو النجاح والازدهار، فيحقق هذا النظام الحصول على الفوائد التالية:

- الحد من الأحداث السلبية في مكان العمل.
- انخفاض في التغيب ودوران العمالة، والسماح لمزيد من إنتاجية عالية.
- انخفاض في تكلفة الأقساط تأمين.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) وعلاقته بأداء

### المؤسسات

- خلق ثقافة الصحة والأمن التي تشجع بدورها العمال على لعب دورا نشطا في إدارة الصحة والسلامة المهنية.
- زيادة الالتزام من الإدارة والاستباقية في تحسين الأداء لإدارة الصحة والسلامة المهنية وتحفيز الابتكار والتحسين المستمر القدرة على الوفاء بالالتزامات القانونية والتنظيمية.
- تحسين صورة المؤسسة.
- زيادة في معنويات العمال.
- التوافق مع التشريعات والقوانين والتقليل من الخسائر في العمل.
- نظام عالمي موحد للصحة والسلامة المهنية لجميع الشركات على اختلاف أحجامها. (زرزار و حمزة، 2019، الصفحات 45-46)

### ثالثا: عوامل نجاح نظام إدارة السلامة والصحة المهنية ISO 45001.

- يعتمد تنفيذ وصيانة نظام إدارة السلامة والصحة المهنية وفعاليتها وقدرته على تحقيق النجاح على تحقيق النتائج المرجوة منه على عدد من العوامل الرئيسية التي يمكن أن تشمل:
- قيادة الإدارة العليا والالتزام والمسؤوليات والمسائلة.
  - تقوم الإدارة العليا بتطوير وترويج ثقافة تدعم النتائج المرجوة من نظام إدارة السلامة والصحة المهنية في المنظمة.
  - التواصل.
  - التشاور مع العمال ومشاركتهم، وممثلي العمال.
  - تخصيص الموارد اللازمة لصيانتها.
  - سياسات السلامة والصحة المهنية والتي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية الشاملة للمنظمة وتوجيهها.
  - عمليات فعالة لتحديد المخاطر والتحكم في مخاطر السلامة والصحة المهنية والاستفادة من فرص الصحة والسلامة المهنية.
  - تقييم الأداء المستمر ومراقبة نظام إدارة السلامة والصحة المهنية لتحسين الأداء.
  - إشراك نظام إدارة السلامة والصحة المهنية داخل العمليات التجارية (النشاط الأساسي) للمنظمة والإمتثال للمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى. (زيد و أشرف عبد الحميد، 2019، صفحة 79)

### المطلب الثالث: خطوات الحصول على شهادة ISO 45001.

أولا: المناقشة الأولية وتحديد الأهداف.

عندما تتقدم الشركات للحصول على شهادة ISO 45001 في DQS، فإنها تخضع لعملية اعتماد متعددة المراحل. إذا تم بالفعل إنشاء نظام إدارة معتمد، يمكن تقصير العملية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001: 2018) وعلاقته بأداء

### المؤسسات

في الخطوة الأولى، تناقش اللجنة المختصة بمنح شهادة ISO 45001 مع المؤسسة الراغبة في الحصول عليها، وتقوم بتحديد متطلبات الصحة والسلامة المهنية الخاصة بالمؤسسة، وأهداف شهادة ISO 45001. وعلى هذا الأساس ستتلقى المؤسسة على الفور عرضاً تفصيلياً وشفافاً، مصمماً وفقاً لاحتياجاتك الفردية.

ثانياً: تخطيط المشروع والمراجعة المسبقة (اختيارية)

بعد التكليف، تقوم اللجنة بإعداد التدقيق للحصول على الشهادة. من أجل تحقيق درجة عالية من موثوقية التخطيط، يتطلب هذا عادة جولات تنسيق للجدول الزمني والتنفيذ في الموقع. إذا كانت الشركة ترغب في ذلك، يمكن للجنة إجراء تدقيق مسبق نيابة عن المؤسسة. يتيح ذلك تحديد نقاط البداية المهمة بحيث يمكن تنفيذ الشهادة بطريقة أكثر استهدافاً. كلتا الخدمتين اختيارية.

ثالثاً: مرحلة تدقيق الشهادات الأول والثاني.

تتم مراجعة الشهادات الفعلية على مرحلتين في المرحلة الأولى (تحليل النظام)، تقوم اللجنة بتحليل نظام الإدارة الخاص بالمؤسسة في الموقع وتقييمه أما في المرحلة الثانية (تدقيق النظام)، تتم المراجعة في الموقع. من بين أمور أخرى، يقوم المدققون بفحص ما إذا كان نظام الإدارة الخاص بالمؤسسة يتوافق مع المعايير وتحديد إمكانات التحسين. ويتم تقديم نتائج التدقيق في الاجتماع النهائي. إذا لزم الأمر، يتم الاتفاق على خطط العمل.

رابعاً: تقييم النظام.

في سياق تقييم النظام الشامل، تقوم اللجنة بإعداد تقرير مكتوب. إذا كانت المؤسسة قد استوفت جميع المتطلبات القياسية، فستتلقى شهادة ISO 45001.

خامساً: مراقبة المراجعة.

بعد الحصول على الشهادة الناجحة، تجري اللجنة تدقيقاً سنوياً للمراقبة لضمان استمرار المؤسسة في تلبية جميع المعايير الرئيسية لـ ISO 45001. وهذا يوفر دعماً متخصصاً للتحسين المستمر لنظام إدارة الصحة والسلامة الخاص بها.

سادساً: إعادة التصديق

الشهادة طبقاً للمواصفة ISO 45001 صالحة لمدة ثلاث سنوات. تتم إعادة الاعتماد في الوقت المناسب قبل انتهاء صلاحية الشهادة لضمان استمرار الامتثال لمتطلبات المعيار. إذا تم استيفاء المتطلبات، يتم إصدار شهادة جديدة. (2024، <https://www.dqsglobal.com/ar-ae>)

المطلب الرابع: محتويات المواصفة الدولية ISO 45001 والفرق بينها وبين مواصفة OHSAS 18001.

أولاً: إطار عمل المواصفة ISO 45001.

### المؤسسات

الأساس الذي يستند إليه منهج نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية المطبق في هذه المواصفة المعيارية الدولية هو مفهوم Deming (PDCA Cycle) والذي يتطلب القيادة والالتزام ومشاركة العاملين وممثليهم حيثما يوجدون ومن جميع المستويات والوظائف المؤسسية نموذج PDCA هو عملية تكرارية تستخدمها المنظمات لتحقيق التحسين المستمر يمكن تطبيقه على نظام الإدارة وعلى كل عنصر من عناصره وعلى النحو الآتي:

1. خطط (Plan): تحديد الأهداف والبرامج والعمليات اللازمة لتحقيق النتائج وفقاً لسياسة المنظمة الخاصة بالصحة والسلامة المهنية من خلال تحديد المشكلة، تحديد الوضع الحالي، جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة وتحديد النتيجة المرجوة، تحديد أسباب المشكلة).
2. نفذ / افعل (Do): تنفيذ العمليات كما هو مخطط لها من خلال تحليل البيانات، تحديد الأسباب الجذرية، مراقبة العمليات الجذرية، إنشاء حلول متعددة، قرر أي حل للاختبار).
3. افحص / تحقق (Check): رصد وقياس الأنشطة والعمليات فيما يتعلق بسياسة وأهداف الصحة والسلامة المهنية، والابلاغ عن النتائج من خلال تصميم وتقديم الحل، تحديد كيفية قياس النتائج، مراقبة وتحليل النتيجة مراجعة النتيجة المتوقعة والفعالية).
4. صحح / تصرف (Act): اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أداء الصحة والسلامة المهنية باستمرار لتحقيق النتائج المرجوة من خلال (توحيد العملية المحسنة، تتبع التحسين المستمر، تحديد الحاجة إلى التحسين المقبل، تدريب العمال على استخدام العملية الجديدة، التفكير في عملية (PDCA). (الموسوي، 2020، صفحة 62)

ثانياً: بنود ومتطلبات المواصفة الدولية ISO 45001.

جاء في المواصفة عشر بنود الأولى والثانية والثالثة مجرد بنود إرشادية أما من البند الرابع إلى البند العاشر فهي بنود إلزامية.

1. نطاق Scope: تحذف هذه المواصفة المعيارية الدولية إلى أن تكون قابلة للتطبيق في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها ونوع أعمالها وتطبق على مخاطر الصحة والسلامة المهنية تحت سيطرة المؤسسة، مع مراعاة عوامل مثل السياق الذي تعمل فيه المؤسسة واحتياجات وتوقعات عمالها والأطراف المعنية الأخرى. وتسري هذه المواصفة المعيارية الدولية على أي منظمة ترغب في:  
أ- إنشاء وتنفيذ وكذلك الحفاظ على نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية لتحسين الصحة والسلامة المهنية، والقضاء على أو تقليل مخاطر السلامة والصحة المهنية.  
ب- التحسين المستمر لأداء الصحة والسلامة المهنية بها وتحقيق أهداف السلامة والصحة المهنية بها.  
ت- ضمان توافقها مع سياستها للصحة والسلامة المهنية.  
ث- تبرهن التوافق مع متطلبات هذه المواصفة الدولية.



المؤسسات

2. مراجع معيارية Normative references: لا توجد مراجع معيارية.

3. مصطلحات وتعريفات:

تحتوي المواصفة على سبعة وثلاثين مصطلح سوف نستعرض أهم ما جاء في هذا البند من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(1): أهم المصطلحات والتعريفات التي احتوتها مواصفة ISO 45001.

الرقم	المصطلح	التعريف
1	منظمة	شخص أو مجموعة من الأشخاص التي لها وظائفها الخاصة مع المسؤوليات والسلطات والعلاقات لتحقيق أهدافها.
2	العامل	الشخص الذي يقوم بأعمال أو أنشطة متعلقة بالعمل تحت سيطرة المؤسسة.
3	المشاركة	مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار في نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية
4	مكان العمل	مكان خاضع لسيطرة المؤسسة حيث يتواجد به الشخص أو يذهب إليه لغرض العمل.
5	المقاول	منظمة خارجية تقدم خدمات للمؤسسة في مكان العمل وفقا للمواصفات والشروط والأحكام المتفق عليها.
6	متطلبات قانونية	المتطلبات التي ينص عليها القانون والتي تنطبق على المؤسسة والالتزامات الملزمة قانونا للمؤسسة والمتطلبات التي اشتركت فيها المنظمة.
7	نظام إداري	مجموعة من العناصر المترابطة أو المتفاعلة في المنظمة لوضع السياسات والاهداف والعمليات لتحقيق تلك الأهداف.
8	نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية	جزء من نظام إدارة والذي يستخدم لتحقيق سياسة السلامة واضحة المهنية.
9	السياسة	نوايا واتجاه المؤسسة
10	الإصابة واعتلال الصحة	تأثير سلبي على الحالة الجسدية أو العقلية أو الإدراكية للشخص
11	خطر	مصدر يمكن أن يتسبب في الإصابة أو اعتلال الصحة.
12	فرص الصحة والسلامة المهنية	الظروف التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين أداء الصحة والسلامة المهنية.
13	الكفاءة	القدرة على تطبيق المعرفة والمهارات لتحقيق النتائج المرجوة.
14	معلومات موثقة	المعلومة المطلوبة للتحكم والمحافظة عليها من قبل المنظمة والوسط الذي تم احتوائه عليه
15	معالجة	مجموعة من الأنشطة المترابطة أو التفاعلية التي تحول المدخلات إلى مخرجات.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001: 2018) وعلاقته بأداء

### المؤسسات

16	أداء الصحة والسلامة المهنية	الأداء المتعلق بفعالية الوقاية من الإصابات والاعتلال الصحي للعاملين وتوفير أماكن عمل آمنة وصحية.
17	التدقيق	عملية منتظمة ومستقلة للحصول على أدلة التدقيق وتقييمها بشكل موضوعي لتحديد مدى استيفاء معايير التدقيق
18	الحادث	ينجم أثناء سير العمل الذي يمكن أن يؤدي إلى إصابة أو اعتلال الصحة
19	الاجراء التصحيحي	العمل على القضاء على الحوادث ومنع تكرارها
20	التحسين المستمر	نشاط متكرر لتحسين الأداء

المصدر: من إعداد الطلبة بالإستعانة على المواصفة الدولية ISO45001.

#### 4. سياق المنظمة Context of the organization ويشمل ما يلي:

- فهم المنظمة وسياقها: تحدد المنظمة القضايا الخارجية والداخلية ذات الصلة بغرضها والتي تؤثر على قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة من نظام إدارة الصحة والسلامة والبيئة الخاص بها.
- فهم احتياجات وتوقعات العمال والأطراف المعنية الأخرى.
- تحديد نطاق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية: تحدد المنظمة حدود وقابلية تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية لتحديد نطاقه، فعند تحديده لزم على المنظمة النظر في القضايا الخارجية والداخلية المشار إليها سابقا ويجب أن يشمل نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الأنشطة والمنتجات والخدمات التي تدخل في نطاق سيطرة المنظمة أو ما يمكن أن يؤثر على أداء السلامة والصحة المهنية في المنظمة.
- نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية: يجب على المنظمة انشاء وتنفيذ وصيانة وتحسين نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بما في ذلك العمليات اللازمة وتفاعلاتها وفقا لمتطلبات المواصفة. (زرزار و حمزة، 2019، الصفحات 42-43)

#### 5. القيادة ومشاركة العاملين Leadership and worker participation

ضرورة تعزيز دور القيادة والتزامها بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية من حيث تحديد الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات، اتخاذ الإجراءات الوقائية من الحوادث والأمراض المهنية وتوفير أماكن عمل آمنة وصحية، تطوير ودعم ثقافة تعزز النتائج المتوقعة من نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية داخل المنظمة، دعم إنشاء لجان الصحة والسلامة وتوفير الإمكانيات اللازمة للقيام بمهامها. (خيرالدين، 2023، صفحة 316)

#### 6. التخطيط Planning

يهتم هذا البند بمراجعة المخاطر والفرص سواء بالمنظمة أو بالأطراف المعنية وتحديد كيفية التعامل مع هذه المخاطر، فيجب على المنظمة أن تنظر في المشاركة الفعالة للعاملين في عملية التخطيط على المنظمة تقييم المخاطر وتحديد الفرص ذات

## المؤسسات

الصلة بالنتائج المرجوة من نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية المرتبطة بالتغيرات في المنظمة أو عملياتها في حالة التغيرات المخطط لها دائمة أو مؤقتة. (الموسوي، 2020، صفحة 58)

### 7. الدعم Support

ويتضمن المتطلبات المتعلقة بتوفير الموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة لتطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، وكذلك الحصول على المعلومات المتعلقة بهذا النظام من داخل المنظمة أو من المحيط الخارجي، وتوفيرها للعاملين ولجميع الأطراف ذات المصلحة. (خيرالدين، 2023، الصفحات 317-318)

### 8. العمليات Operation

تعد العمليات من البنود المهمة التي أصبحت أكثر تحديداً ووضوحاً، ويشمل التخطيط والتحكم في التشغيل وإدارة التغيير والمصادر الخارجية والمشتريات والاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها، يجب على المنظمة أن تخطط وتنفذ وتراقب العمليات اللازمة لتلبية متطلبات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية، وذلك من خلال: (الموسوي، 2020، صفحة 59)

- القضاء والحد على مخاطر السلامة والصحة المهنية.
- وضع عمليات لتنفيذ ومراقبة التغيرات المؤقتة والدائمة المخطط لها والتي تؤثر على أداء السلامة والصحة المهنية.
- تنفيذ عمليات للتحكم في شراء المنتجات والخدمات من أجل مطابقتها لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الخاص بها.
- التأهب للطوارئ والاستجابة لها تضع المنظمة وتنفذ العمليات اللازمة لحالات الطوارئ المحتملة والاستجابة لها. (زرزور و حمزة، 2019، الصفحات 44-45)

### 9. تقييم الأداء Performance evaluation

ويرتبط بالنقاط التالية:

- الرصد والقياس الأمر متروك للمنظمة لتحديد ما يتم رصده وقياسه، بما في ذلك فعالية وكفاءة تدابير الوقاية وتدابير الرقابة الأخرى.
- تقييم المطابقة يجب على المنظمة إنشاء وتنفيذ وصيانة العمليات التي تسمح بتقييم الامتثال للمتطلبات القانونية، لذا ينبغي على المنظمة.
- تحديد المرجعيات وطريقة تقييم المطابقة.
- تقييم المطابقة الحفاظ على المعلومات الموثقة حول نتائج تقييمات المطابقة
- التدقيق الداخلي حيث يجب على المؤسسة إجراء عمليات تدقيق داخلي لتوفير المعلومات، لتحديد ما إذا كان نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية للمنظمة متوافقاً مع متطلبات المنظمة ومتطلبات المواصفة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) وعلاقته بأداء

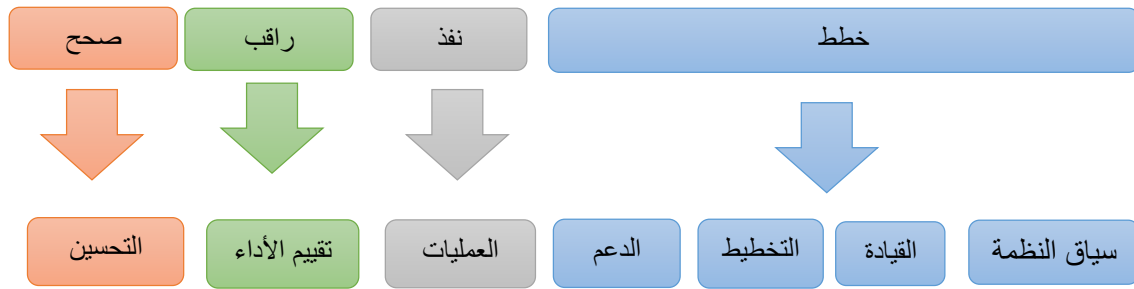
### المؤسسات

- مراجعة الإدارة تأخذ مراجعة الإدارة في الاعتبار جميع تطورات المواصفة السياق العام للمنظمة واحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة والمخاطر التي يمكن التعرض لها والفرص المتاحة ومشاركة العاملين. (خيرالدين، 2023، صفحة 319)

### 10. التحسين Improvement

يجب على المنظمة تحديد فرص التحسين وتنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة من نظام إدارة الصحة والسلامة الخاص بها. (زرزار و حمزة، 2019، صفحة 45)

الشكل رقم(5): عناصر المواصفة الدولية لنظام الصحة والسلامة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق.

### ثالثا: الفرق بين ISO 45001 و OHSAS 18001.

هناك العديد من الاختلافات الرئيسية الواضحة بين ISO 45001 و OHSAS 18001، وفيما يلي سوف نتطرق إلى أهم الفروقات وهي:

- الفرق الأول يتعلق بهيكل المواصفة، حيث اعتمدت ISO 45001 على (AnnexSL) الذي يفرض ويوحد الهيكل رفيع المستوى والنصوص والمصطلحات الشائعة والتعريفات للأجيال القادمة من مواصفات نظم الإدارة (مثل ISO 9001 و ISO 14001، وما إلى ذلك). ويهدف هذا الهيكل لتسهيل عملية التنفيذ ودمج العديد من أنظمة الإدارة بطريقة منسقة ومنظمة وفعالة. في هذه المواصفة الجديدة سيكون هناك تركيز أكبر على إطار (سياق) المؤسسة، وسيكون على المؤسسات أن تنظر إلى قضايا وموضوعات أعمق وأعمق من الصحة والسلامة الداخلية أو الخاصة بها، ومراعاة ما يتوقعه المجتمع منهم فيما يتعلق بقضايا الصحة والسلامة. تقوم بعض المؤسسات التي تتبنى OHSAS 18001 بتفويض مسؤوليات الصحة والسلامة المدير السلامة فقط بدلا من دمج النظام في عمليات المؤسسة، لذا ركزت ISO 45001 على ضرورة إدماج جوانب الصحة والسلامة في نظام الإدارة العام للمنظمة. مما يدفع الإدارة العليا أن يكون لها دور قيادة أقوى فيما يتعلق بنظام إدارة السلامة والصحة المهنية. (خيرالدين، 2023، الصفحات 319-320)
- ألزمت ISO45001 المؤسسات أن تأخذ في الاعتبار كيفية إدارة الموردين والمقاولين لمخاطرهم.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001: 2018) وعلاقته بأداء

### المؤسسات

- تم تغيير بعض المفاهيم الأساسية في 15045001 مثل المخاطر العامل ومكان العمل. وهناك أيضا تعريفات جديدة لبعض المصطلحات مثل الرصد والقياس والفعالية، أداء السلامة والصحة المهنية والعملية.
  - تم استبدال مصطلح "الوثيقة" و "السجل" بمصطلح معلومات موثقة"، ونصت المواصفة أيضا على ضرورة الحفاظ على هذه المعلومات الموثقة بالقدر اللازم للتأكد من أن جميع العمليات قد نفذت طبقا للمخطط لها.
- وعلى الرغم من هذه التغييرات، فإن الهدف العام للمواصفة الجديدة ISO 45001 لا يزال هو نفسه كما في 18001 OHSAS. والجدول رقم (02) يلخصان هاته الفروقات.

الجدول رقم(2): الفرق بين ISO 45001 و OHSAS 18001.

OHSAS 18001	ISO 45001
مواصفة محلية بريطانية صادرة عن المنظمة البريطانية للتقييس BSI	مواصفة عالمية صادرة عن المنظمة العالمية للتقييس ISO
يركز على إدارة مخاطر الصحة والسلامة المهنية وغيرها من القضايا الداخلية	يركز على التفاعل بين المنظمة وبيئة أعمالها
قائم على الإجراءات	يعتمد على العملية
ليس كذلك	ديناميكي في جميع البنود
يتعامل حصريا مع المخاطر	يأخذ بعين الاعتبار المخاطر والفرص
/	يتضمن وجهات نظر الأطراف المعنية

المصدر: العياشي زرزار (2019) نظام الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة القياسية الدولية ISO45000:2018 ص33.

### المطلب الخامس: علاقة نظام الصحة والسلامة المهنية 2018: ISO45000 بأداء المؤسسات.

يرتبط مفهوم نظام الصحة والسلامة المهنية ISO45000 كثيرا بأداء المؤسسات خاصة الصناعية أو الإنتاجية منها وهذا راجع إلى مضمون هذا النظام وما يحتويه من مواصفات، هذه المواصفات تشمل وتحص جميع العمال في أي نشاط سواء التجاري أو الصناعي أو الخدماتي، لكن العمال الأكثر عرضة للخطر هم الموجودون في الجانب الصناعي. إن تواجد نظام الصحة والسلام المهنية ISO45000 في أي مؤسسة يؤثر بصفة مباشرة على أدائها، فهو:

- يعمل على زيادة ثقة العمال في المؤسسة.
- يحسن من طريقة العمل، ويجعل من العمل مكانا آمنا.
- يجعل المؤسسة قادرة على جذب العملاء ذوي الخبرة في نشاطاتهم.
- يرتقي بالمؤسسة إلى مستوى التميز المعترف به في جميع أنحاء العالم وبالتالي تتميز المؤسسة على باقي منافسيها.
- يخفف من أقساط التأمين.

المؤسسات

---

- يزيد من نشاط العمال وبالتالي زيادة في الإنتاج.
- يساهم نظام الصحة والسلامة المهنية ISO45000 في تحسين أداء المؤسسات، ويخفض العديد من التكاليف

## الفصل الثاني: الإطار النظري لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) وعلاقته بأداء المؤسسات

---

خلاصة:

يعتبر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45000 أفضل مواصفة متكاملة تخدم جميع مصالح المؤسسات بمختلف أنواعها، وتمكنها من إدارة المخاطر التشغيلية وتحسين أدائها، كما تحافظ هذه المواصفة على حماية ممتلكات ومعدات المؤسسة، بالإضافة إلى المصالح التي تخدم العمال من توفير الحماية والتقليل من عدد الإصابات بالحوادث والأمراض التي يمكن أن تصيب العمال أثناء أداء مهامهم.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام  
إدارة الصحة والسلامة المهنية ( ISO  
2018: 45001) على أداء مؤسسة  
مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.



#### تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول لأهم المفاهيم النظرية لأداء المؤسسات، والتعرف في الفصل الثاني على نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) وعلاقتها بأداء المؤسسات، سنحاول في هذا الفصل دراسة أثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة (ISO 45001:2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

يشمل هذا الفصل ثلاث مباحث:

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

المبحث الثاني: الإجراءات ومنهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

في هذا المبحث سوف سنتطرق إلى نظرة عامة حول مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة من خلال تعريفها والتطرق إلى هيكلها التنظيمي، إضافة إلى أهمية وأهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

مؤسسة مطاحن الزيبان هي مؤسسة عمومية تابعة للشركة الأم مجمع الرياض سطيف، وهي منشأة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية، بدأت نشاطها على مراحل:

- المرحلة الأولى: ابتداء من سنة 1983 إثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمسامد والمطاحن والعجائن الغذائية والكسكسي.
- المرحلة الثانية: تحولت الشركة إلى مؤسسة مساهمة SPA برأس مال قدره: 235.000.000 دج سنة 1990 ليصل رأس مالها في سنة 2009 إلى 896.260.000 دج وبقي ثابت كما هو حتى سنة 2013 وتسعى من ذلك الوقت إلى عام 2024 هذا إلى بلوغ رأس مال قدره 1.500.000.000 دج.

فيما يلي سنقدم بعض المعلومات حول مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

- العنوان: الطريق الوطني رقم 03 القنطرة، بسكرة، الجزائر. تبعد على ولاية بسكرة بـ 55 كلم.
- رقم الهاتف: 033 69 66 18
- رقم الفاكس: 033 69 67 07
- البريد الإلكتروني: [cic\\_zibans@agrodiv.dz](mailto:cic_zibans@agrodiv.dz)
- المساحة: تقدر مساحتها الإجمالية بـ 315647م<sup>2</sup>.
- الطاقة الإنتاجية:
  - 1500 قنطار من القمح اللين.
  - 5900 قنطار من القمح الصلب.
- سعة التخزين:
  - 3900 قنطار من المنتج النهائي.
  - 125000 قنطار من القمح.
- احتياجات المؤسسة من الماء: 3000 لتر من الماء يوميا.
- منتجات المؤسسة: سميد ممتاز، سميد عادي، دقيق ممتاز، دقيق عادي، نخالة، القمح اللين، نخالة القمح الصلب، النخالة المكعب، السميد الثانوي.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001: 2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

الجدول رقم(03): منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

المنتوج	النوع	السعة
الدقيق	دقيق ممتاز	25 كلغ
	دقيق عادي	10 كلغ-25 كلغ
	دقيق ثانوي	25 كلغ
السميد	سميد غليظ	5 كلغ
	سميد ممتاز	25 كلغ-50 كلغ
	سميد عادي	25 كلغ
النخالة	نخالة حمراء (القمح الصلب)	40-100 كلغ
	نخالة بيضاء (القمح اللين)	40-100 كلغ
	نخالة مكعب	40-100 كلغ

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق داخل المؤسسة.

تسعى مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة إلى تحقيق جملة من الأهداف وأهمها:

1. العمل على حماية عاملها من كل المخاطر التي قد تصيبه داخل المؤسسة.
2. وضع سياسة تجارية قادرة على مواجهة المنافسة القائمة.
3. وضع سياسة إنتاجية مطابقة مع متطلبات السوق.
4. وضع سياسة تنافسية مع باقي المؤسسات من خلال الجودة في المنتجات.
5. توزيع المنتوجات إلى أكبر عدد من الولايات.
6. العمل على توفير احتياجات السوق من المنتجات الغذائية.
7. توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل للوصول إلى التكامل الأممي والخلفي.
8. تخفيض تكاليف الإنتاج بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الوصول إلى أسعار تنافسية تهدف إلى توجه جديد (كسكس الشعير)

المطلب الثاني: نشاطات وإستراتيجيات مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

1. أهم المنتجات: متخصصة في السميد والدقيق.
2. إستراتيجية التنوع: تنوع في الحجم حسب احتياجات الزبائن وحسب اختلاف الفصول.
3. إستراتيجية تجارية: تشتري منتوجات وتعيد بيعها (شراء العجائن الغذائية وإعادة بيعها)، بالإضافة إلى تسويق منتجاتها، عقد صفقات مع مؤسسات الأجهزة الإلكترونية وبيعها لعملاءها، وتشهد المؤسسة منافسة شرسة في تسويق منتجاتها مع المؤسسات الموجودة في قطاع الصناعات الغذائية، ووجود مؤسسات رائدة في الجزائر

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) على أداء

### مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

مثل (SIM، سفينة). وتحضى منتوجات مؤسسة مطاحن الزيبان من سميد ودقيق إلى منافسة قوية أيضا من مؤسسات محلية (المطاحن الكبرى للجنوب، مطاحن البركة زربية الوادي).

4. سياسة المؤسسة: إن القدرات الإنتاجية والوضعية المالية المربحة لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة هما عاملان مشجعان على إنتعاش السياسة التجارية.

- التوضيح والشفافية في الخدمات والممارسات التجارية مع الشركات (الزبائن، المساهمين، والمحيط...)
- ترقية ثقافة الإضفاء إلى الزبون والتكفل النظامي لكل الشكاوي.
- تكوين وتعليم العمال.
- الإتصال في الداخل لتفاعل كل العمال، وفي الخارج لضمان جودة الخدمة والمنتوج.
- التحديث وصيانة طاقة المنتوج.

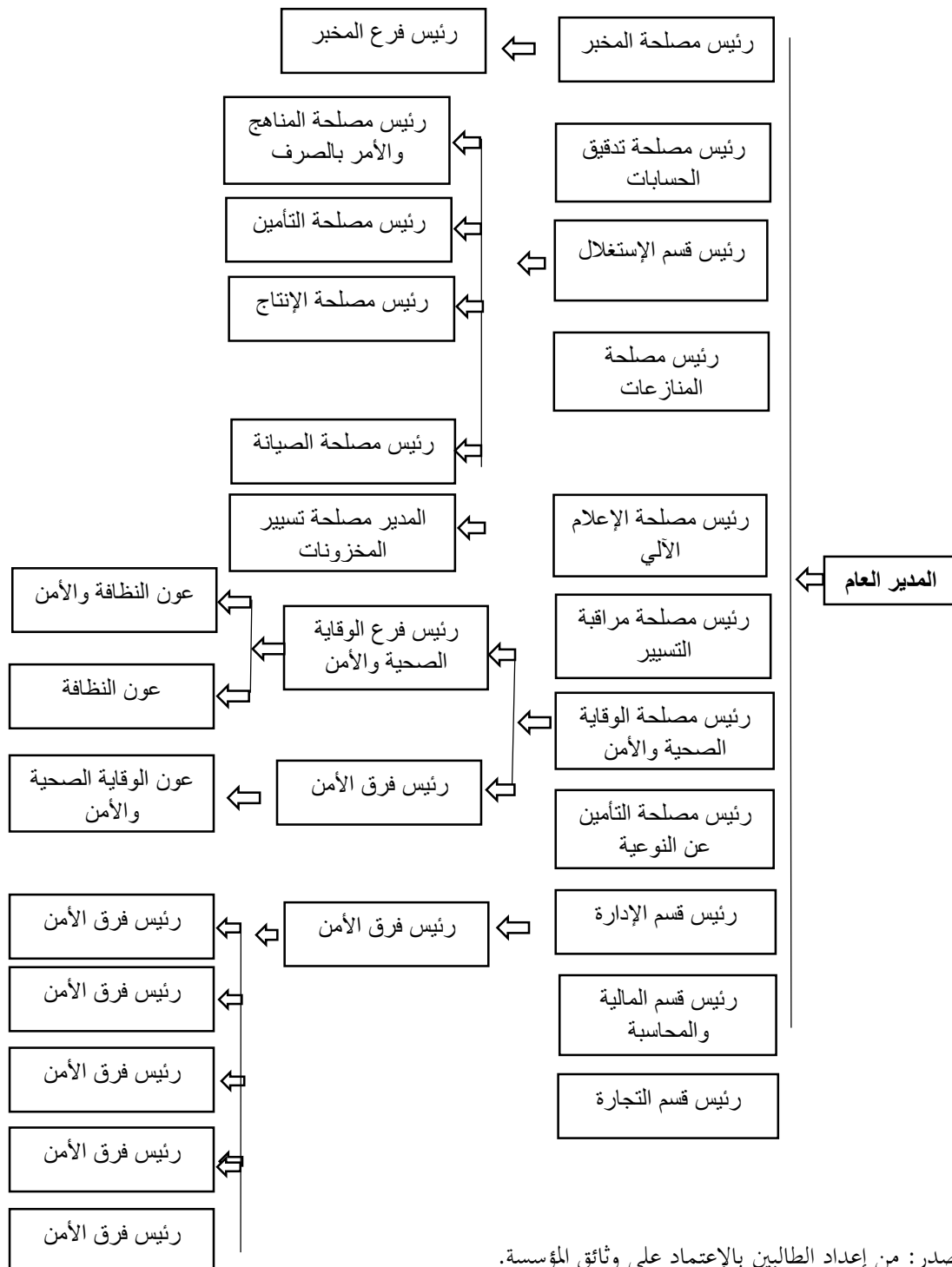
5. إنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) بالمؤسسة: تم الحصول على شهادة ( ISO

2018:45001) (أنظر الملحق رقم2) حيث بادرة المؤسسة في التسجيل للحصول على الشهادة بتاريخ 01 نوفمبر 2021، وتحصلت على الشهادة في 09 أبريل 2024

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة.

تمتلك مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة هيكل تنظيمي يمس كل الجوانب الإدارية والتنظيمية والشكل رقم يوضح الهيكل الخاص بالمؤسسة.

الشكل رقم(6): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

## المبحث الثاني: الإجراءات ومنهجية الدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المبحث الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية، وستتطرق فيه إلى التعريف بمجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى الأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، كذلك التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

### المطلب الأول: تقديم منهجية الدراسة.

من أجل الوصول إلى الغرض المطلوب من الدراسة، يتعين تحديد إطار البحث الذي يحقق أهدافها واختبار فرضياتها من خلال تحديد محتويات البحث ومصادر المعلومة وأسلوب جمعها.

### 1. تقديم الدراسة: تلقي هذه الدراسة الضوء على أثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ( ISO 45001

2018): على أداء المؤسسات واعتمدت دراستنا الميدانية على مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة- بلدية القنطرة ولاية بسكرة.

### 2. منهجية الدراسة: بعد ما تم الإعتماد في الجانب النظري من الدراسة على الجانب الوصفي، وتم الإعتماد على

دراسة الحالة في الجانب التطبيقي باستخدام الاستبيان، وذلك بغية تقصي المعلومات عن موضوع الدراسة، بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث واختبار فرضياته وتحليل ومعالجة بيانات الاستبيان، وصولاً إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول إشكالية الدراسة وذلك بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: spss v22.

### المطلب الثاني مجتمع وعينة الدراسة.

### 1. مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة على جميع الإداريين في مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة- بولاية بسكرة.

### 2. عينة الدراسة: هذه الدراسة شملت جميع الإداريين في مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة- بولاية بسكرة، حيث

تم توزيع 50 استبيان على كل العمال الإداريين في المؤسسة، استرجعنا 41 استبيان، و تم إستبعاد 5 استبيانات لعدم صلاحيتهم للدراسة، وبالتالي بقي 36 استبيان صالح للتحليل.



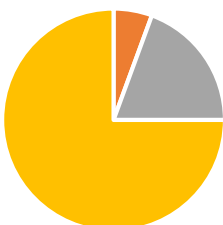
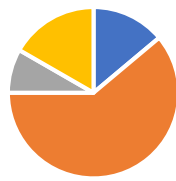
### 3. خصائص عينة الدراسة:

سوف نتناول خصائص أفراد العينة من حيث: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية.

وفيما يلي جدول يلخص مختلف هذه الخصائص:

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

الجدول رقم(04): توزيع أفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية)

المتغير	التكرار	النسبة	عرض النتائج بيانيا
الجنس			
ذكر	18	50%	 <p>■ أنثى ■ ذكر</p>
أنثى	18	50%	
المجموع	36	100%	
السن			
أقل من 30 سنة	07	19.4%	 <p>■ أقل من 30 سنة ■ من 30 إلى أقل من 40 ■ من 40 إلى أقل من 50 ■ 50 سنة فأكثر ■</p>
من 30 إلى أقل من 40	22	61.1%	
من 40 إلى أقل من 50	2	5.6%	
50 سنة فأكثر	5	13.9%	
المجموع	36	100%	
المستوى الدراسي			
ابتدائي	00	0%	 <p>■ ابتدائي ■ متوسط ■ ثانوي ■ جامعي ■</p>
متوسط	02	5.6%	
ثانوي	07	19.4%	
جامعي	27	75%	
المجموع	36	100%	
الخبرة المهنية			
أقل من 5 سنوات	05	13.9%	 <p>■ أقل من 5 سنوات ■ من 5 إلى 10 سنوات ■ من 10 إلى 15 سنة ■ 15 سنة فما فوق ■</p>
من 5 إلى 10 سنوات	22	61.1%	
من 10 إلى 15 سنة	03	8.3%	
15 سنة فما فوق	06	16.7%	
المجموع	36	100%	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

المطلب الثالث: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي.

1. أداة ادراسة:

لغرض إتمام عملية البحث يتم الاستعانة بالأداة المناسبة للدراسة، حيث تم الإستعانة في موضوعنا على الاستبيان الذي يعتبر أداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ويعرف الاستبيان على انه استمارة بحث تضم أسئلة عن مواضيع مختلفة تتعلق بموضوع الدراسة تسلم إلى المبحوثين وتتم الإجابة عنها من طرفهم دون حضور الباحث. تم توزيع الاستبيان على جميع الإداريين في المؤسسة لجمع البيانات اللازمة، وقد اشتملت على جزئين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:

**الجزء الأول:** ويشمل على البيانات الشخصية للأطراف المعنية بالدراسة والمتمثلة في كل من الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية.

**الجزء الثاني:** يتضمن الإستبيان العديد من العبارات، ويقدر عددها بـ 35 سؤال مقسمة على محورين الأول خاص بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001: 2018) ومختلف أبعادها (سياق المؤسسة، التخطيط، القيادة والمشاركة، الدعم، العمليات، تقييم الأداء، التحسين المستمر) ويحتوي على 23 عبارة مقسمة كالتالي:

البعد الأول: خاص بسياق المؤسسة ويحتوي على ثلاث عبارات.

البعد الثاني: خاص بالتخطيط ويحتوي على أربع عبارات.

البعد الثالث: خاص بالقيادة والمشاركة ويحتوي على ثلاث عبارات.

البعد الرابع: خاص بالدعم ويحتوي على ثلاث عبارات.

البعد الخامس: خاص بالعمليات ويحتوي على أربع عبارات.

البعد السادس: خاص بتقييم الأداء ويحتوي على ثلاث عبارات.

البعد السابع: خاص بالتحسين المستمر ويحتوي على ثلاث عبارات.

أما المحور الثاني فهو خاص بأداء المؤسسة ويحتوي على 12 عبارة.



الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001: 2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

- تركيبة استمارة الاستبيان:

الجدول رقم(05): يمثل تركيبة استمارة الاستبيان.

التسلسل	الأجزاء	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد العبارات
أولا	البيانات العامة	الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية.	/	
ثانيا	نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية	سياق المؤسسة		03
		التخطيط		04
		القيادة والمشاركة		03
		الدعم		03
		العمليات		04
		تقييم الأداء		03
		التحسين المستمر		03
ثالثا	أداء المؤسسات	إجمالي عبارات أداء المؤسسات		12
		إجمالي عبارات الإستبيان		35

المصدر: من إعداد الطالبين.

وقد إعتدنا في الإستبيان على سلم ليكارت الخماسي، لقياس درجة إجابة المستجوبين على عبارات الاستبيان، بحيث يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة موافقته من عدمها على خيارات محددة، ويشير المستجوب إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات موضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم(06): بيان درجات مقياس ليكارت الخماسي.

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: مجلة بحوث التعليم والابتكار، أحمد بن سالم بن سعيد القرني، أثر عدد فئات التدرج لمقياس ليكارت في معاملات الارتباط، 2024.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية v22 spss.

➤ النسب المئوية والتكرارات: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة.

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001: 2018) على أداء

### مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: يستخدمان للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان ومعرفة مدى التشتت.
- ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية: لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.
- معامل الارتباط بيرسون: لقياس درجة الارتباط كما تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة.
- اختبار تحليل تباين الإنحدار: لتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
- تحليل الإنحدار الخطي البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل والتابع.

### المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة.

نعني بصدق وثبات أداة الدراسة التأكد من أن الاستبيان الذي تم إعداده سوف يقيس ما أعد لقياسه ودراسته، وأنها تشمل لكل الأبعاد والعناصر التي يجب أن تدخل في التحليل وأن فقراتها ومفرداتها واضحة، وللتحقق من ذلك هناك طريقتين وهما:

1- الصدق الظاهري: بعد الإنتهاء من عملية تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا بتوزيعها على مجموعة من الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة والذي يقدر عددهم بـ 3 أساتذة جميعهم مختصين في مجال الاقتصاد، بهدف تحكيمها والتأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستمارة وتصحيح الفقرات الغير ملائمة، وبناء على آراء الأساتذة (انظر الملحق رقم 7) قمنا بتطوير وتعديل الاستبانة ووضعها على شكلها النهائي قبل توزيعها (انظر الملحق رقم 6).

2- صدق المحك: تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة ألفا كرونباخ بحيث يقصد بثبات أداة الاستبيان التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد، حيث تتراوح قيمة ألفا كرونباخ من 0 إلى 1، فإذا كان أقل 0.7 يعد ضعيف، أما إذا كانت قيمة المعامل ألفا كرونباخ أكبر من أو تساوي 0.7 فهي مقبولة. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (07): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ.

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.976	23	نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية
0.959	12	أداء المؤسسات
0.981	35	كل عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) على أداء  
مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل الثبات ألفاكرونباخ الإجمالي بلغت قيمته (0.981) وهو قيمة مرتفعة جدا، كما كانت قيمة معامل الثبات ألفاكرونباخ للمحور الأول الخاص بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة (ISO 45001:2018) (0.976) وهي قيمة مرتفعة، وبلغت قيمة ألفاكرونباخ للمحور الثاني الخاص بأداء المؤسسة بـ (0.959) وهي قيمة جيدة، كل هذا يدل على أن أداة الدراسة (الاستبيان) ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة تحت ظروف مماثلة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

في هذا المبحث سوف نقوم بإعطاء وصف للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وعرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها والإجابة على الأسئلة الفرعية للدراسة وذلك من خلال إختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التي تبنتها الدراسة.

#### المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة.

في هذا المطلب سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان بإستخدام الإحصاء الوصفي من خلال استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالمتغيرات وترتيبها حسب درجة الموافقة وتحليلها وتفسيرها، وقد تم الاعتماد على سلم ليكرات الخماسي للحكم على مستوى الموافقة لإجابات المبحوثين.

#### 1- الجزء الأول: نظام الصحة والسلامة المهنية.

##### - تحليل عبارات البعد الأول: سياق المؤسسة.

الجدول رقم(08): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "سياق المؤسسة"

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	مرتفعة	1.00	3.72	تلتزم إدارة المؤسسة بالاعتماد التام على معايير الصحة والسلامة المهنية	1
1	مرتفعة	0.86	3.80	يوجد نظام مراقبة إدارة الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة على منهج متطلبات المواصفة الدولية 2018: ISO45000	2
1	مرتفعة	1.03	3.80	تحافظ المؤسسة على سياسة الصحة والسلامة المهنية	3
/	مرتفعة	0.96	3.77	البعد الأول: سياق المؤسسة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

تشير النتائج المتحصل عليها في هذا الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الأول تتراوح بين (3.72 و3.80) بانحرافات معيارية قدرها (0.86 و1.03)، وقد حقق البعد الأول "سياق المؤسسة" متوسطا حسابيا قدره 3.77 وانحراف معياري قدره 0.96، ما يدل على أن أفراد عينة المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على عبارات البعد الأول: سياق المؤسسة.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 2 و3 التي تنصان بالترتيب على أنه "يوجد نظام مراقبة إدارة الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة على منهج متطلبات المواصفة الدولية 2018: ISO45000" و"تحافظ المؤسسة على سياسة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001: 2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

الصحة والسلامة المهنية" بمتوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري قدره بالترتيب 0.86 و 1.03، وتلتها العبارة رقم 1 " تلتزم إدارة المؤسسة بالإعتماد التام على معايير الصحة والسلامة المهنية" بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري قدره 1.00، وهذا يدل على أن اتجاه أفراد عينة المبحوثين للموافقة بدرجة مرتفعة على عبارات بعد سياق المؤسسة.

- تحليل عبارات البعد الثاني: التخطيط

الجدول رقم(09): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد"التخطيط"

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	مرتفعة	1.12	3.81	تتعامل المؤسسة مع معايير الصحة والسلامة المهنية على أساس أنها جزء من خطة العمل	1
3	مرتفعة	1.10	3.67	تقوم المؤسسة بتحديد ضوابط للتحكم في المخاطر المهنية	2
1	مرتفعة	1.06	3.83	لدى المؤسسة نظام تخطيط خاص بها لتحديد وتقييم المخاطر والفرص ذات الصلة بنظام الصحة والسلامة المهنية المرتبطة بالتغيرات المتوقعة	3
4	مرتفعة	1.02	3.58	هناك إلتزام من قبل المؤسسة بالتخطيط لبرامج الصحة والسلامة المهنية	4
/	مرتفعة	1.08	3.72	البعد الثاني: التخطيط	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

تشير النتائج المتحصل عليها في هذا الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الثاني تتراوح بين (3.58 و 3.81) بانحرافات معيارية تتراوح بين (1.02 و 1.12)، وقد حقق البعد الثاني "التخطيط" متوسطا حسابيا قدره 3.72 وانحراف معياري قدره 1.08، ما يدل على أن أفراد عينة المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على عبارات البعد الثاني: التخطيط.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 3 التي تنص على " لدى المؤسسة نظام تخطيط خاص بها لتحديد وتقييم المخاطر والفرص ذات الصلة بنظام الصحة والسلامة المهنية المرتبطة بالتغيرات المتوقعة " بمتوسط حسابي قدره 3.83 وانحراف معياري قدره 1.06، وتلتها العبارة رقم 1 " تتعامل المؤسسة مع معايير الصحة والسلامة المهنية على أساس أنها جزء من خطة العمل " بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري قدره 1.12، ثم بالمرتبة الثالثة عبارة رقم 2 والتي تشير إلى أن " المؤسسة تقوم بتحديد ضوابط للتحكم في المخاطر المهنية" بمتوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري 1.10، ونجد في المرتبة الأخير العبارة رقم 4 والتي تنص على أن " هناك إلتزام من قبل المؤسسة بالتخطيط لبرامج الصحة والسلامة المهنية" بمتوسط حسابي قدره 3.58 وانحراف معياري 1.02، وهذا يدل على أن اتجاه أفراد عينة المبحوثين للموافقة بدرجة مرتفعة على عبارات بعد التخطيط.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001: 2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

- تحليل عبارات البعد الثالث: القيادة والمشاركة.

الجدول رقم(10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "القيادة والمشاركة"

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	مرتفعة	0.95	3.81	يوجد لدى المؤسسة مسؤول لإدارة الصحة والسلامة المهنية	1
2	مرتفعة	1.04	3.69	تقوم المؤسسة بإشراك العمال في كل ما يتعلق بالصحة والسلامة المهنية	2
3	مرتفعة	1.05	3.61	توجه المؤسسة عاملها للمساهمة في فعالية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.	3
/	مرتفعة	1.01	3.70	البعد الثالث: القيادة والمشاركة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

تشير النتائج المتحصل عليها في هذا الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الثالث تتراوح بين (3.61 و 3.81) بانحرافات معيارية تتراوح بين (0.95 و 1.05)، وقد حقق البعد الثالث "القيادة والمشاركة" متوسطا حسابيا قدره 3.70 وانحراف معياري قدره 1.01، ما يدل على أن أفراد عينة المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على عبارات البعد الثالث: القيادة والمشاركة.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 1 التي تنص على أنه " يوجد لدى المؤسسة مسؤول لإدارة الصحة والسلامة المهنية " بمتوسط حسابي قدره 3.81 وانحراف معياري قدره 0.95، وتلتها العبارة رقم 2 " تقوم المؤسسة بإشراك العمال في كل ما يتعلق بالصحة والسلامة المهنية " بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري قدره 1.04، ثم بالمرتبة الثالثة والأخيرة العبارة رقم 3 والتي تشير إلى أن " المؤسسة توجه عاملها للمساهمة في فعالية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية" بمتوسط حسابي قدره 3.61 وانحراف معياري 1.01، وهذا يدل على أن اتجاه أفراد عينة المبحوثين للموافقة بدرجة مرتفعة على عبارات بعد القيادة والمشاركة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001: 2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

- تحليل عبارات البعد الرابع: الدعم.

الجدول رقم(11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الدعم"

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
3	متوسطة	1.02	3.39	وضع نظام للاستعداد والاستجابة للحالات الطوارئ	1
1	مرتفعة	0.94	3.56	صممت المؤسسة برامج لتدريب عاملها حول مسائل الصحة والسلامة المهنية.	2
2	مرتفعة	1.03	3.50	تقوم المؤسسة بتحديد وتوفير الموارد اللازمة لإنشاء وتنفيذ وصيانة إدارة الصحة والسلامة المهنية باستمرار.	3
/	مرتفعة	1	3.48	البعد الرابع: الدعم	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

تشير النتائج المتحصل عليها في هذا الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الرابع تتراوح بين (3.39 و3.56) بانحرافات معيارية تتراوح بين (0.94 و1.03)، وقد حقق البعد الرابع "الدعم" متوسطا حسابيا قدره 3.48 وانحراف معياري قدره 1.00، ما يدل على أن أفراد عينة الباحثين موافقون بدرجة مرتفعة على عبارات البعد الرابع: الدعم.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 2 التي تنص على أن "المؤسسة صممت برامج لتدريب عاملها حول مسائل الصحة والسلامة المهنية" بمتوسط حسابي قدره 3.56 وانحراف معياري قدره 0.94، وتلتها العبارة رقم 3 "تقوم المؤسسة بتحديد وتوفير الموارد اللازمة لإنشاء وتنفيذ وصيانة إدارة الصحة والسلامة المهنية باستمرار" بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري قدره 1.03، ثم بالمرتبة الثالثة والأخيرة العبارة رقم 1 والتي تشير إلى أن "المؤسسة تضع نظام للاستعداد والاستجابة للحالات الطوارئ" بمتوسط حسابي قدره 3.39 وانحراف معياري 1.02، وهذا يدل على أن اتجاه أفراد عينة الباحثين للموافقة بدرجة مرتفعة على عبارات بعد الدعم.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001: 2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

- تحليل عبارات البعد الخامس: العمليات.

الجدول رقم(12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "العمليات"

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	مرتفعة	0.94	3.75	تنفذ المؤسسة عمليات الرقابة وفقا لمعايير نظام الصحة والسلامة المهنية	1
4	مرتفعة	1.06	3.53	لدى المؤسسة إجراءات لتنفيذ نظام للتقليل من المخاطر التي تؤثر على الصحة والسلامة المهنية	2
2	مرتفعة	0.93	3.64	لدى المؤسسة العديد من الإجراءات في حالات الطوارئ المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية	3
3	مرتفعة	0.94	3.58	توفر المؤسسة عتاد السلامة المهنية للعاملين	4
/	مرتفعة	0.97	3.63	البعد الخامس: العمليات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

تشير النتائج المتحصل عليها في هذا الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الخامس يتراوح بين (3.53 و3.75) بانحرافات معيارية تتراوح بين (0.93 و1.06)، وقد حقق البعد الخامس "العمليات" متوسطا حسابيا قدره 3.63 وانحراف معياري قدره 0.97، ما يدل على أن أفراد عينة المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على عبارات البعد الخامس: العمليات.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 1 التي تنص على أن " المؤسسة تنفذ عمليات الرقابة وفقا لمعايير نظام الصحة والسلامة المهنية " بمتوسط حسابي قدره 3.75 وانحراف معياري قدره 0.94، وتلتها العبارة رقم 3 " لدى المؤسسة العديد من الإجراءات في حالات الطوارئ المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية " بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري قدره 0.93، ثم بالمرتبة الثالثة عبارة رقم 4 والتي تشير إلى أن " المؤسسة توفر عتاد السلامة المهنية للعاملين " بمتوسط حسابي قدره 3.58 وانحراف معياري 0.94، ونجد في المرتبة الأخير العبارة رقم 2 والتي تنص على أن " لدى المؤسسة إجراءات لتنفيذ نظام للتقليل من المخاطر التي تؤثر على الصحة والسلامة المهنية " بمتوسط حسابي قدره 3.53 وانحراف معياري 1.06، وهذا يدل على أن اتجاه أفراد عينة المبحوثين للموافقة بدرجة مرتفعة على عبارات بعد العمليات.



الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

- تحليل عبارات البعد السادس: تقييم الأداء

الجدول رقم(13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "تقييم الأداء"

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	مرتفعة	0.96	3.64	تلتزم المؤسسة بعملية تقييم الأداء لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية لفترات منتظمة	1
2	مرتفعة	1.06	3.47	تعمل المؤسسة على إجراء عمليات تدقيق داخلية لفترات محددة لتقديم معلومات حول ما إذا كان نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية يتلاءم مع متطلبات المؤسسة	2
3	متوسطة	1.02	3.39	تعمل المؤسسة على مراقبة أداء العاملين والعمل على رفع معنوياتهم وتلبية حاجياتهم	3
/	مرتفعة	1.01	3.50	البعد السادس: تقييم الأداء	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

تشير النتائج المتحصل عليها في هذا الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد السادس تتراوح بين (3.39 و3.64) بانحرافات معيارية تتراوح بين (0.96 و1.06)، وقد حقق البعد السادس "تقديم الأداء" متوسطا حسابيا قدره 3.50 وانحراف معياري قدره 1.01، ما يدل على أن أفراد عينة المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على عبارات البعد السادس: العمليات.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 1 التي تنص على أن "المؤسسة تلتزم بعملية تقييم الأداء لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية لفترات منتظمة" بمتوسط حسابي قدره 3.64 وانحراف معياري قدره 0.96، وتلتها العبارة رقم 2 "تعمل المؤسسة على إجراء عمليات تدقيق داخلية لفترات محددة لتقديم معلومات حول ما إذا كان نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية يتلاءم مع متطلبات المؤسسة" بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري قدره 1.06، ثم بالمرتبة الثالثة والأخيرة العبارة رقم 3 والتي تشير إلى أن "المؤسسة تضع نظام للاستعداد والاستجابة للحالات الطوارئ" بمتوسط حسابي قدره 3.39 وانحراف معياري 1.02، وهذا يدل على أن اتجاه أفراد عينة المبحوثين للموافقة بدرجة مرتفعة على عبارات بعد تقييم الأداء.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001: 2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

- تحليل عبارات البعد السابع: التحسين المستمر.

الجدول رقم(14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "التحسين المستمر"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تعمل المؤسسة على تحديد واختيار فرص التحسين وتنفيذ أي إجراءات ضرورية لتحقيق النتائج لنظام الصحة والسلامة المهنية	3.36	0.96	متوسطة	2
2	تقوم المؤسسة بتشجيع مشاركة العاملين في تنفيذ الإجراءات من أجل التحسين المستمر لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية	3.39	0.93	متوسطة	1
3	تعمل إدارة المؤسسة باستمرار في الحصول على أحدث وسائل الوقاية من الحوادث والمخاطر	3.16	1.03	متوسطة	3
	البعد السابع: التحسين المستمر	3.30	1.01	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

تشير النتائج المتحصل عليها في هذا الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد السابع تتراوح بين (3.16 و3.39) بانحرافات معيارية تتراوح بين (0.93 و1.03)، وقد حقق البعد السابع "التحسين المستمر" متوسطا حسابيا قدره 3.30 وانحراف معياري قدره 1.01، ما يدل على أن أفراد عينة الباحثين موافقون بدرجة متوسطة على عبارات البعد السابع: التحسين المستمر.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 2 التي تنص على أن "المؤسسة تقوم بتشجيع مشاركة العاملين في تنفيذ الإجراءات من أجل التحسين المستمر لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية" بمتوسط حسابي قدره 3.39 وانحراف معياري قدره 0.93، وتلتها العبارة رقم 1 "تعمل المؤسسة على تحديد واختيار فرص التحسين وتنفيذ أي إجراءات ضرورية لتحقيق النتائج لنظام الصحة والسلامة المهنية" بمتوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري قدره 0.96، ثم بالمرتبة الثالثة والأخيرة العبارة رقم 3 والتي تشير إلى أن "إدارة المؤسسة تعمل باستمرار في الحصول على أحدث وسائل الوقاية من الحوادث والمخاطر" بمتوسط حسابي قدره 3.13 وانحراف معياري 1.03، وهذا يدل على أن اتجاه أفراد عينة الباحثين للموافقة بدرجة متوسطة على عبارات بعد التحسين المستمر.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001: 2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

2- الجزء الثاني: أداء المؤسسة

يمكن تلخيص نتائج المحور الثاني في الجدول التالي:

جدول رقم(15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الجزء الثاني "أداء المؤسسة"

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
11	متوسطة	0.93	3.36	تتمكن المؤسسة من بلوغ الأهداف المخططة في الوقت المحدد.	1
7	مرتفعة	0.91	3.58	تحرص المؤسسة على الإستغلال الأمثل لمواردها.	2
12	متوسطة	0.86	3.33	تتبنى المؤسسة المحافظة على الأساليب الهادفة إلى الإرتقاء بمستوى أدائها.	3
3	مرتفعة	0.97	3.72	تطبق المؤسسة أسلوب التخطيط والتنظيم وتوجيه الرقابة والمتابعة في العمل.	4
2	مرتفعة	0.98	3.81	تهدف المؤسسة إلى المحافظة على مستويات الربحية.	5
1	مرتفعة	1.01	3.89	تبحث المؤسسة عن مختلف الأساليب لتخفيض التكاليف قدر الإمكان.	6
10	مرتفعة	1.00	3.44	تتمتع المؤسسة بسرعة الإستجابة لطلبات الزبائن.	7
5	مرتفعة	0.93	3.61	تطمح المؤسسة لتطوير منتجاتها وخدماتها باستمرار.	8
8	مرتفعة	0.94	3.53	تهتم المؤسسة بإرضاء زبائنها من خلال تقديم منتجات ذات جودة.	9
6	مرتفعة	0.93	3.61	تأخذ المؤسسة شكاوي الزبائن بعين الاعتبار وتستمع لهم.	10
9	مرتفعة	1.05	3.50	تحرص المؤسسة على تحسين أدائها بالاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها.	11
4	مرتفعة	1.01	3.70	تسعى المؤسسة إلى تلبية احتياجات ورغبات العملاء بما يتناسب مع أهدافها.	12
	مرتفعة	0.96	3.58	الجزء الثاني: أداء المؤسسات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

تشير النتائج المتحصل عليها في هذا الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات الجزء الثاني تتراوح بين (3.58 و 3.89) بانحرافات معيارية تتراوح بين (0.86 و 1.05)، وقد حقق الجزء الثاني "أداء المؤسسة" متوسطا حسابيا قدره

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001: 2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

3.58 وانحراف معياري قدره 0.96، ما يدل على أن أفراد عينة الباحثين موافقون بدرجة مرتفعة على عبارات الجزء الثاني "أداء المؤسسة".

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 6 التي تنص على أن " المؤسسة تبحث عن مختلف الأساليب لتخفيض التكاليف قدر الإمكان " بمتوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري قدره 1.01، وتلتها العبارة رقم 5 " تهدف المؤسسة إلى المحافظة على مستويات الربحية " بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري قدره 0.98، ثم في المرتبة الثالثة العبارة رقم 4 والتي تشير إلى أن "المؤسسة تطبق أسلوب التخطيط والتنظيم وتوجيه الرقابة والمتابعة في العمل" بمتوسط حسابي قدره 3.72 وانحراف معياري 0.97، ونجد في المرتبة الرابعة العبارة رقم 12 والتي تنص على أن " المؤسسة تسعى إلى تلبية احتياجات ورغبات العملاء بما يتناسب مع أهدافها " بمتوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري 1.01، وتلتها العبارة رقم 8 " تطمح المؤسسة لتطوير منتجاتها وخدماتها باستمرار " بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري قدره 0.93، ثم بالمرتبة السادسة العبارة رقم 10 والتي تشير إلى أن " تأخذ المؤسسة شكاوي الزبائن بعين الاعتبار وتستمع لهم " بمتوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معياري 3.93، وتليها العبارة رقم 2 والتي تنص على أن " تحرص المؤسسة على الإستغلال الأمثل لمواردها " بمتوسط حسابي قدره 3.58 وانحراف معياري 0.91، ونجد في المرتبة الثامنة العبارة رقم 9 والتي تنص على " تهتم المؤسسة بإرضاء زبائنهم من خلال تقديم منتجات " بمتوسط حسابي قدره 3.53 وانحراف معياري 0.94، وتلتها العبارة رقم 11 " تحرص المؤسسة على تحسين أداؤها بالاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها " بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري قدره 1.05، ثم بالمرتبة العاشرة العبارة رقم 7 والتي تشير إلى أن " تتمتع المؤسسة بسرعة الإستجابة لطلبات الزبائن " بمتوسط حسابي قدره 3.44 وانحراف معياري 1.00، وتليها العبارة رقم 1 والتي تنص على " تتمكن المؤسسة من بلوغ الأهداف المخططة في الوقت المحدد " بمتوسط حسابي قدره 3.36 وانحراف معياري 0.93، ثم في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 3 والتي تشير إلى أن " تتبنى المؤسسة المحافظة على الأساليب الهادفة إلى الإرتقاء بمستوى أداؤها " بمتوسط حسابي قدره 3.33 وانحراف معياري 0.86، وهذا يدل على أن اتجاه أفراد عينة الباحثين للموافقة بدرجة مرتفعة على عبارات الجزء الثاني "أداء المؤسسة".

#### المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة.

سنقوم في هذا المطلب بالتأكد ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وكذلك إختبار الإرتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل الارتباط بيرسون ومن ثم إختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

#### 1- إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي تم حساب قيمة شاييرو ويلك (shapiro-wilk) لمتغيرات الدراسة باستخدام برنامج spss لأن مجموع عينة الدراسة أقل من 50 فرد ويمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

الجدول رقم(16): قيمة شايبرو-ويلك لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	قيمة شايبرو-ويلك Sig
سياق المؤسسة	0.009
التخطيط	0.000
القيادة والمشاركة	0.001
الدعم	0.002
العمليات	0.003
تقييم الأداء	0.009
التحسين المستمر	0.039
نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة ( ISO 45001:2018)	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل شايبرو-ويلك بالنسبة لجميع المتغيرات كانت محصورة بين (0.000- و0.039) وهي أقل من ( $\alpha=0.05$ )، مما يشير إلى أن بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي ومنه سوف نستخدم طريقة سبيرمان لمواصلة اختبار فرضيات الدراسة.

## 2- اختبار الارتباط (spearman).

سنقوم باختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة وذلك باستخدام معامل الارتباط سبيرمان من خلال الجدول التالي.

جدول رقم(17): معامل الارتباط سبيرمان بين أبعاد متغير نظام الصحة والسلامة المهنية وأداء المؤسسة.

المتغيرات	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
بعد سياق المؤسسة	0.667**	0.00
بعد التخطيط	0.441**	0.00
بعد القيادة والمشاركة	0.597**	0.00
بعد الدعم	0.688**	0.00
بعد العمليات	0.696**	0.00
بعد تقييم الأداء	0.667**	0.00
بعد التحسين المستمر	0.680**	0.00
نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية	0.721**	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول:

أن هناك علاقة طردية قوية وذات دلالة معنوية (عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.01) بين متغير أداء المؤسسات وأبعاد متغير نظام الصحة والسلامة المهنية حيث:

○ توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين متغير نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة ( ISO 45001:2018) ومتغير أداء المؤسسة وهذا دليل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ومتغير أداء المؤسسة حيث بلغ معامل الارتباط 0.721 عند مستوى دلالة تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

1. توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين متغير سياق المؤسسة ومتغير أداء المؤسسة وهذا دليل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير أداء المؤسسة ومتغير سياق المؤسسة حيث بلغ معامل الارتباط 0.667 عند مستوى دلالة تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

2. توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين متغير التخطيط ومتغير أداء المؤسسة وهذا دليل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير التخطيط ومتغير أداء المؤسسة حيث بلغ معامل الارتباط 0.441 عند مستوى دلالة تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

3. توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين متغير القيادة والمشاركة ومتغير أداء المؤسسات وهذا دليل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير القيادة والمشاركة ومتغير أداء المؤسسات حيث بلغ معامل الارتباط 0.597 عند مستوى دلالة تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

4. توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين متغير الدعم ومتغير أداء المؤسسات وهذا دليل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير الدعم ومتغير أداء المؤسسات حيث بلغ معامل الارتباط 0.688 عند مستوى دلالة تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

5. توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين متغير العمليات ومتغير أداء المؤسسات وهذا دليل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير العمليات ومتغير أداء المؤسسة حيث بلغ معامل الارتباط 0.696 عند مستوى دلالة تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

6. توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين متغير تقييم الأداء ومتغير أداء المؤسسات وهذا دليل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير تقييم الأداء ومتغير أداء المؤسسات حيث بلغ معامل الارتباط 0.667 عند مستوى دلالة تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

7. توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين متغير التحسين المستمر ومتغير أداء المؤسسات وهذا دليل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير التحسين المستمر ومتغير أداء المؤسسات حيث بلغ معامل الارتباط 0.680 عند مستوى دلالة تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001: 2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

3- اختبار الفرضية الرئيسية.

للتأكد من مدى صحة ملائمة (صلاحية) النموذج للفرضية الرئيسية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة (ISO 45001: 2018) بالإيجاب على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة" تم استخدام اختبار تحليل التباين Anova.

الجدول رقم(18): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الإنحدار	14,468	1	14,468	62,506	0.000	0.805*	0.648
الخطأ	7,870	34	0.231				
المجموع الكلي	22,339	35					

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح أنه يوجد أثر موجب دال إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة (ISO 45001:2018) على أداء المؤسسات، من وجهة نظر الإداريين في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (62.506) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.805) فيما فسر متغير نظام الصحة والسلامة المهنية (64.8%) من التباين في مستوى الإستجابة بالإعتماد على قيمة R<sup>2</sup>، وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة (ISO 45001: 2018) بالإيجاب على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة"، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

الجدول رقم(19): نتائج تحليل تباين الإنحدار لاختبار أثر نظام الصحة والسلامة المهنية على أداء المؤسسات.

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	beta	قيمة "T" المحسوبة	مستوى الدلالة
Constant	0.729	0.371	/	1.966	0.058
نظام الصحة والسلامة المهنية	0.796	0.101	0.805	7.906	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه يوجد أثر موجب دال إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل نظام الصحة والسلامة المهنية على أداء المؤسسات، من وجهة نظر الإداريين في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (7.906)، بمستوى دلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، كما نرى قيمة  $\beta$  بلغت (0.805) وهي قيمة موجبة ما يعني وجود أثر لنظام الصحة والسلامة المهنية على أداء المؤسسات، وبالتالي نقبل الفرضية والتي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة (ISO 45001:2018) بالإيجاب على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة".

#### 4- اختبار الفرضيات الفرعية:

إنطلاقاً من ثبات صلاحية النموذج سوف نقوم باختبار الفرضيات الفرعية وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

#### - أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

للتأكد من مدى صحة ملاءمة (صلاحية) النموذج للفرضية الفرعية الأولى " يؤثر متطلب سياق المنظمة وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجاباً على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة" تم استخدام اختبار تحليل التباين Anova.

الجدول رقم(20): نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
الإنحدار	12.422	1	12.422	42.592	0.000	0.746	0.556
الخطأ	9.916	34	0.292				
المجموع الكلي	22.339	35					

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح أنه يوجد أثر موجب دال إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل سياق المؤسسة على أداء المؤسسات، من وجهة نظر الإداريين في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (42.592) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.746) فيما فسر متغير سياق المؤسسة (55.6%) من التباين في مستوى الاستجابة بالإعتماد على قيمة  $R^2$ ، وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على " يؤثر



الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

متطلب سياق المؤسسة وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجابا على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة"، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول رقم(21): نتائج تحليل تباين الإنحدار لاختبار أثر سياق المؤسسة على أداء المؤسسات.

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة "T"	مستوى الدلالة
Constant	1.390	0.349	/	3.985	0.000
سياق المؤسسة	0.629	0.096	0.746	6.526	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه يوجد أثر موجب دال إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل سياق المؤسسة على أداء المؤسسات، من وجهة نظر الإداريين في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (6.526)، بمستوى دلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، كما نرى قيمة  $\beta$  بلغت (0.746) وهي قيمة موجبة ما يعني وجود أثر لسياق المؤسسة على أداء المؤسسات، وبالتالي نقبل الفرضية والتي تنص على "يؤثر متطلب سياق المؤسسة وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجابا على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة".

- ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية.

للتأكد من مدى صحة ملاءمة (صلاحية) النموذج للفرضية الفرعية الثانية " يؤثر متطلب التخطيط وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجابا على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة" تم استخدام اختبار تحليل التباين Anova.

الجدول رقم(22): نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
الإنحدار	10.137	1	10.137	28.249	0.000	0.674	0.454
الخطأ	12.201	34	0.359				
المجموع الكلي	22.339	35					

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح أنه يوجد أثر موجب دال إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير التخطيطي على أداء المؤسسات، من وجهة نظر الإداريين في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (28.249) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.674) فيما فسر متغير التخطيط (45.4%) من التباين في مستوى الإستجابة بالإعتماد على قيمة  $R^2$ ، وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على "يؤثر متطلب التخطيط وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجابا على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة"، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم(23): نتائج تحليل تباين الإنحدار لاختبار أثر التخطيط على أداء المؤسسات.

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة "T" المحسوبة	مستوى الدلالة
Constant	1.577	0.392	/	4.025	0.000
التخطيط	0.534	0.101	0.674	5.315	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه يوجد أثر موجب دال إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل التخطيطي على أداء المؤسسات، من وجهة نظر الإداريين في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (5.315)، بمستوى دلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، كما نرى قيمة  $\beta$  بلغت (0.674) وهي قيمة موجبة ما يعني وجود أثر للتخطيط على أداء المؤسسات هي علاقة طردية وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على "يؤثر متطلب التخطيط وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجابا على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة".

- ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

للتأكد من مدى صحة ملاءمة (صلاحية) النموذج للفرضية الفرعية الثالثة "يؤثر متطلب القيادة والمشاركة العاملين وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجابا على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة" تم استخدام اختبار تحليل التباين Anova.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

الجدول رقم(24): نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الإنحدار	10.390	1	10.390	29.567	0.000	0.682	0.465
الخطأ	11.948	34	0.351				
المجموع الكلي	22.339	35					

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح أنه يوجد أثر موجب دال إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير القيادة والمشاركة على أداء المؤسسات، من وجهة نظر الإداريين في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (29.567) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.682) فيما فسر متغير القيادة والمشاركة (46.5%) من التباين في مستوى الإستجابة بالإعتماد على قيمة R<sup>2</sup>، وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على " يؤثر متطلب القيادة والمشاركة وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجابا على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة"، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول رقم(25): نتائج تحليل تباين الإنحدار لاختبار أثر القيادة والمشاركة على أداء المؤسسات.

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة "T" المحسوبة	مستوى الدلالة
Constant	1.257	0.440	/	2.854	0.007
القيادة والمشاركة	0.630	0.116	0.682	5.43	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه يوجد أثر موجب دال إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل القيادة والمشاركة على أداء المؤسسات، من وجهة نظر الإداريين في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (4.43)، بمستوى دلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، كما نرى قيمة  $\beta$  بلغت (0.630) وهي قيمة موجبة ما يعني وجود أثر للقيادة والمشاركة على أداء المؤسسات وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على " يؤثر متطلب القيادة والمشاركة وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجابا على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة".

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

- رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

للتأكد من مدى صحة ملائمة (صلاحية) النموذج للفرضية الفرعية الرابعة " يؤثر متطلب الدعم وفق المواصفة ( ISO 45001:2018) إيجاباً على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة" تم استخدام اختبار تحليل التباين .Anova

الجدول رقم(26): نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الإنحدار	12.723	1	12.723	44.985	0.000	0.755	0.570
الخطأ	9.616	34	0.283				
المجموع الكلي	22.339	35					

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح أنه يوجد أثر موجب دال إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير الدعم على أداء المؤسسات، من وجهة نظر الإداريين في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (44.985) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.755) فيما فسر متغير الدعم (57%) من التباين في مستوى الإستجابة بالإعتماد على قيمة R<sup>2</sup>، وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على " يؤثر متطلب الدعم وفق المواصفة ( ISO 45001:2018) إيجاباً على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة"، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

الجدول رقم(27): نتائج تحليل تباين الإنحدار لاختبار أثر العمليات على أداء المؤسسات.

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	beta	قيمة "T" المحسوبة	مستوى الدلالة
Constant	1.248	0.360	/	3.462	0.001
الدعم	0.673	0.100	0.755	6.707	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه يوجد أثر موجب دال إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل الدعم على أداء المؤسسات، من وجهة نظر الإداريين في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، حيث

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

بلغت قيمة T المحسوبة (6.707)، بمستوى دلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، كما نرى قيمة  $\beta$  بلغت (0.673) وهي قيمة موجبة ما يعني وجود أثر للدعم وأداء المؤسسات وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على "يؤثر متطلب الدعم وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجاباً على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة".

- خامساً: إختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

الجدول رقم(28): نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
الإنحدار	15.482	1	15482	76.772	0.000	0.833	0.693
الخطأ	6.857	34	0.202				
المجموع الكلي	22.339	35					

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح أنه يوجد أثر موجب دال إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمتغير العمليات على أداء المؤسسات، من وجهة نظر الإداريين في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (76.772) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.833) فيما فسر متغير العمليات (69.3%) من التباين في مستوى الإستجابة بالإعتماد على قيمة  $R^2$ ، وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على "يؤثر متطلب العمليات وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجاباً على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة"، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

الجدول رقم(29): نتائج تحليل تباين الإنحدار لاختبار أثر العمليات على أداء المؤسسات.

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	$\beta$	قيمة "T" المحسوبة	مستوى الدلالة
Constant	0.803	0.327	/	2.457	0.019
العمليات	0.769	0.088	0.833	8.762	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه يوجد أثر موجب دال إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل العمليات على أداء المؤسسات، من وجهة نظر الإداريين في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (8.762)، بمستوى دلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، كما نرى قيمة  $\beta$  بلغت (0.833) وهي قيمة موجبة ما يعني وجود أثر للعمليات على أداء المؤسسات وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على " يؤثر متطلب العمليات وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجابا على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة ".

- سادسا: إختبار الفرضية الفرعية السادسة.

للتأكد من مدى صحة ملاءمة (صلاحية) النموذج للفرضية الفرعية السادسة " يؤثر متطلب تقييم الأداء وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجابا على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة " تم استخدام اختبار تحليل التباين Anova.

الجدول رقم(30): نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
الإنحدار	12.422	1	12.422	42.592	0.000	0.746	0.556
الخطأ	9.916	34	0.292				
المجموع الكلي	22.339	35					

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح أنه يوجد أثر موجب دال إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمتغير تقييم الأداء على أداء المؤسسات، من وجهة نظر الإداريين في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (42.592) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.746) فيما فسر متغير تقييم الأداء (%55.6) من التباين في مستوى الإستجابة بالإعتماد على قيمة  $R^2$ ، وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على " يؤثر متطلب تقييم الأداء وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجابا على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة "، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001: 2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

الجدول رقم(31): نتائج تحليل تباين الإنحدار لاختبار أثر تقييم الأداء على أداء المؤسسات.

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة "T" المحسوبة	مستوى الدلالة
Constant	1.390	0.349	/	3.985	0.000
تقييم الأداء	0.629	0.096	0.746	6.526	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه يوجد أثر موجب دال إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل تقييم الأداء على أداء المؤسسات، من وجهة نظر الإداريين في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (6.526)، بمستوى دلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، كما نرى قيمة  $\beta$  بلغت (0.746) وهي قيمة موجبة ما يعني وجود أثر لتقييم الأداء على أداء المؤسسات هي علاقة طردية وبالتالي نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على "يؤثر متطلب تقييم الأداء وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجابا على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة".

- سابعا: اختبار الفرضية الفرعية السابعة.

للتأكد من مدى صحة ملاءمة (صلاحية) النموذج للفرضية الفرعية السابعة "يؤثر متطلب التحسين المستمر وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجابا على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة" تم استخدام اختبار تحليل التباين Anova.

الجدول رقم(32): نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السابعة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
الإنحدار	12.519	1	12.519	43.349	0.000	0.749	0.550
الخطأ	9.819	34	0.289				
المجموع الكلي	22.339	35					

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح أنه يوجد أثر موجب دال إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير التحسين المستمر على أداء المؤسسات، من وجهة نظر الإداريين في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (43.349) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير أقل من مستوى الدلالة المعتمد

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

( $\alpha=0.05$ )، وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.749) فيما فسر متغير التحسين المستمر (55%) من التباين في مستوى الإستجابة بالإعتماد على قيمة  $R^2$ ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على "يؤثر متطلب التحسين المستمر وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجابا على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة"، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السابعة والأخيرة.

الجدول رقم(33): نتائج تحليل تباين الإنحدار لاختبار أثر التحسين المستمر على أداء المؤسسات

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	beta	قيمة "T" المحسوبة	مستوى الدلالة
Constant	1.347	0.352	/	3.826	0.001
التحسين المستمر	0.678	0.103	0.749	6.584	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه يوجد أثر موجب دال إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل التحسين المستمر على أداء المؤسسات، من وجهة نظر الإداريين في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (6.584)، بمستوى دلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، كما نرى قيمة  $\beta$  بلغت (0.749) وهي قيمة موجبة ما يعني وجود أثر للتحسين المستمر على أداء المؤسسات وبالتالي نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على "يؤثر متطلب التحسين المستمر وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجابا على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة".

من خلال ما سبق يمكن تلخيص اختبار نتائج الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية فيما يلي:

• الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لنظام الصحة والسلامة المهنية على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

• الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لسياق المؤسسة على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

• الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتخطيط على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.



الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001: 2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للقيادة والمشاركة على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

• الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للدعم على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

• الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للعمليات على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

• الفرضية الفرعية السادسة:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتقييم الأداء على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

• الفرضية الفرعية السابعة:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتحسين المستمر على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

المطلب الثالث: تفسير النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات.

- أولاً: تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية.

من خلال النتائج أثبت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل نظام الصحة والسلامة المهنية على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، من خلال علاقة الارتباط حيث تشير قيمة  $R$  إلى قوة العلاقة بين المتغيرين ( $0.805$ ) والتي تدل على وجود ارتباط موجب قوي، كما تدعمه القدرة التفسيرية المتوسطة  $R^2$  ( $0.648$ ) وهذا يعني أن متغير نظام الصحة والسلامة المهنية يفسر التباين الحاصل على مستوى أداء المؤسسات بنسبة ( $64.8\%$ )، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لنظام الصحة والسلامة المهنية على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، وهذا مؤشر على وجود أثر إيجابي لنظام الصحة والسلامة المهنية على أداء المؤسسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

- ثانيا: تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى.

من خلال النتائج أثبت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل سياق المؤسسة على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، من خلال علاقة الارتباط حيث تشير قيمة R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.746) والتي تدل على وجود ارتباط موجب قوي، كما تدعمه القدرة التفسيرية المتوسطة  $R^2$  (0.556) وهذا يعني أن متغير سياق المؤسسة يفسر التباين الحاصل على مستوى أداء المؤسسات بنسبة (55.6%)، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لسباق المؤسسة على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، وهذا مؤشر على وجود أثر إيجابي لسباق المؤسسة على أداء المؤسسة.

- ثالثا: تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية.

من خلال النتائج أثبت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل التخطيط على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، من خلال علاقة الارتباط حيث تشير قيمة R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.674) والتي تدل على وجود ارتباط موجب قوي، كما تدعمه القدرة التفسيرية المتوسطة  $R^2$  (0.454) وهذا يعني أن متغير التخطيط يفسر التباين الحاصل على مستوى أداء المؤسسات بنسبة (45.4%)، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتخطيط على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، وهذا مؤشر على وجود أثر إيجابي للتخطيط على أداء المؤسسة.

- رابعا: تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة.

من خلال النتائج أثبت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل القيادة والمشاركة على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، من خلال علاقة الارتباط حيث تشير قيمة R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.682) والتي تدل على وجود ارتباط موجب قوي، كما تدعمه القدرة التفسيرية المتوسطة  $R^2$  (0.465) وهذا يعني أن متغير القيادة والمشاركة يفسر التباين الحاصل على مستوى أداء المؤسسات بنسبة (46.5%)، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للقيادة والمشاركة على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، وهذا مؤشر على وجود أثر إيجابي للقيادة والمشاركة على أداء المؤسسة.

- خامسا: تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة.

من خلال النتائج أثبت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل الدعم على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، من خلال علاقة الارتباط حيث تشير قيمة R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.755) والتي تدل على وجود ارتباط موجب قوي، كما تدعمه القدرة التفسيرية المتوسطة  $R^2$  (0.570) وهذا يعني أن متغير الدعم يفسر التباين الحاصل على مستوى أداء المؤسسات بنسبة (57%)، وبالتالي يوجد أثر ذو

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001: 2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للدعم على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، وهذا مؤشر على وجود أثر إيجابي لمتغير الدعم على أداء المؤسسة.

- سادسا: تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة.

من خلال النتائج أثبت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل العمليات على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، من خلال علاقة الارتباط حيث تشير قيمة  $R$  إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.833) والتي تدل على وجود ارتباط موجب قوي، كما تدعمه القدرة التفسيرية المتوسطة  $R^2$  (0.693) وهذا يعني أن متغير العمليات يفسر التباين الحاصل على مستوى أداء المؤسسات بنسبة (69.3%)، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للعمليات على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، وهذا مؤشر على وجود أثر إيجابي للعمليات على أداء المؤسسة.

- سابعا: تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية السادسة.

من خلال النتائج أثبت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل تقييم الأداء على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، من خلال علاقة الارتباط حيث تشير قيمة  $R$  إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.746) والتي تدل على وجود ارتباط موجب قوي، كما تدعمه القدرة التفسيرية المتوسطة  $R^2$  (0.556) وهذا يعني أن متغير تقييم الأداء يفسر التباين الحاصل على مستوى أداء المؤسسات بنسبة (55.6%)، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتقييم الأداء على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، وهذا مؤشر على وجود أثر إيجابي لمتغير تقييم الأداء على أداء المؤسسة.

- ثامنا: تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية السابعة.

من خلال النتائج أثبت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل التحسين المستمر على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، من خلال علاقة الارتباط حيث تشير قيمة  $R$  إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.749) والتي تدل على وجود ارتباط موجب قوي، كما تدعمه القدرة التفسيرية المتوسطة  $R^2$  (0.550) وهذا يعني أن متغير التحسين المستمر يفسر التباين الحاصل على مستوى أداء المؤسسات بنسبة (55%)، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمتغير التحسين المستمر على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة، وهذا مؤشر على وجود أثر إيجابي للتحسين المستمر على أداء المؤسسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة، أين استعرضنا المؤسسة محل الدراسة ثم أدوات وإجراءات الدراسة، حيث تناولنا الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة ثم تطرقنا إلى أداة المستعملة وهي الاستبيان، وفي المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى غرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

وفي الأخير يمكن القول من خلال هذا الفصل أن هذه الدراسة إنتهت بالنتيجة التالية:

- يؤثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة (ISO 45001:2018) إيجابا على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

## الخاتمة

الخاتمة:

إن الإعتدال على نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) يعود على المؤسسات مهما كان نوعها ومجال نشاطها بالفائدة عليها من كل النواحي فهي تخدم مصالح العمال بحمايتهم من الأمراض والمخاطر والحوادث التي يمكن أن تصيبهم أثناء أداء مهامهم وبالتالي سيقدم العمال أفضل ما لديهم من خبرات في مجال العمل وهذا يعود بالمنفعة على المؤسسة وسيقلل بنسبة كبيرة من مصاريف التأمين، ويعطي للمؤسسة طابع تنافسي ضد باقي المؤسسات المنافسة لها وبالتالي هذا يعني أن أداء المؤسسة سوف يتغير.

نتائج الدراسة:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لنظام الصحة والسلامة المهنية على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لسياق المؤسسة على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتخطيط على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للقيادة والمشاركة على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للدعم على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للعمليات على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتقييم الأداء على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتحسين المستمر على أداء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ولاية بسكرة.

الإقتراحات الدراسة:

1. على المؤسسات توفير وسائل توعوية للعمال بهدف حماية أنفسهم من المخاطر المهنية، وكذلك حماية ممتلكات ومعدات المؤسسة.
2. على المؤسسات وضع مناطق محصورة داخل المؤسسات التي تكون أكثر خطورة على سلامة وصحة العمال.
3. على المؤسسات التي تمتلك نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) أن تفرض عقوبات على كل عامل لا يلتزم بقوانين المواصفة.

4. على المؤسسات زيادة عملية الرقابة على كل نشاط أو عمل داخل المؤسسة.
5. على العمال أن يكونو على دراية تامة بجميع حقوقهم وأن لا يؤدو بأنفسهم إلى الهلاك وأن يطالبو بصحتهم وسلامتهم أثناء أداء مهامهم
6. على الدولة الجزائرية أن تشتترط إعتمااد المؤسسات الصناعية والإنتاجية على نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) لحماية ممتلكاتها وعمالها.
7. عى الدولة الجزائرية فرض غرامات مالية على كل المؤسسات التي لا تعمل على حماية عمالها من جميع المخاطر التي يمكن أن تصيبهم.

#### آفاق الدراسة:

- من خلال دراستنا لهذا الموضوع لفت انتباهنا وجود مواضيع أخرى يمكن طرحها كأفاق مستقبلية نذكر منها:
- أثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) على أداء العاملين.
  - مساهمة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات.
  - دور نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) في تحقيق التكامل داخل المؤسسات الكبرى.

## قائمة المراجع

1. أحمد الكردى. (2010). مجلة إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال.
2. أحمد بن محمد بن شهاب البلوشي. (2023). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان (رسالة ماجستير). كلية إدارة الأعمال: جامعة الشرقية.
3. أحمد زرنوح. (2018). الأداء في المنظمة. مجلة سوسيولوجيا، 32.
4. إسماعيل، ر. إ. (2010). دراسة موقفية لإمكانية إقامة النظام المتكامل للبيئة والسلامة والصحة المهنية (ISO:14001:2004) & (OHSAS:18001:1999). مجلة تنمية الرافدين.
5. الحارث النبهان. (2011). قياس الأداء. العبيكان.
6. الحايك، ن. أ. (2016). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (رسالة ماجستير). سورية: الجامعة الافتراضية السورية.
7. العياشي زرزار، وبن-وريدة حمزة. (2019). نظام الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة القياسية الدولية iso 45001:2018. مجلة أبحاث الدراسات الاقتصادية والإدارية.
8. أمير عبد الفتاح أحمد زيد، وزهران أشرف عبد الحميد. (2019). تصور مقترح لإدارة السلامة والصحة المهنية في ضوء المعيارين الدوليين للسلامة والصحة المهنية ISO 2018/45001:2007 / 18001 والأيزو ، .OHSAS. Environmental Studies and Researches
9. نائر أحمد حمود عمرو. (2012). العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي (رسالة ماجستير). الأردن: جامعة مؤتة.
10. جمعة خير الدين. (2023). أنظمة الجودة والتقييس. عمان-الأردن: دار الجامد للنشر والتوزيع.
11. خالد فتحي ماضي، و راغب الخطيب أحمد. (2010). السلامة المهنية العامة. عمان-الأردن: كنوز المعرفة.
12. ربيعة أحمد الصغير. (2014). تقييم أداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة أداء المتوازن (رسالة ماجستير). قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة قسنطينة 2.
13. زكريا طاحون. (2006). السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل.
14. شاهد عبد الحكيم. (2012). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك (رسالة ماجستير). الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة عمار ثليجي.
15. عاشور، م. (2013). بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأداء. مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، 59.
16. عتيقة حرايرية. (بلا تاريخ). الصحة والسلامة المهنية في الجزائر من التشريع الى التثقيف. مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية.



17. علي سعد علوان الموسوي. (2020). تقييم متطلبات تنفيذ المواصفة الدولية ISO45001:2018 لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية -دراسة حالة في مصنع نسيج وحيآكة واسط (رسالة ماجستير). بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد، العراق: جامعة المستنصرية.
18. علي موسى حنان. (2007). الصحة والسلامة المهنية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية. (رسالة ماجستير). قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة متنوري.
19. كامل أحمد أبو ماضي. (2018). بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. غزة-فلسطين: مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع.
20. لعلى بوكميش. (2004). مجلة الحقيقة.
21. مجلة أبعاد اقتصادية تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال. (2011). بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوقرة-بومرداس.
22. محاد، ع. (2011). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية (رسالة ماجستير). سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
23. محمد سليمان. (2007). الابتكار التسويقي ةأثره على تحسين أداء المؤسسة (رسالة ماجستير). المسيلة، الجزائر: جامعة المسيلة.
24. محمد صلاح عبدربه محمود. (2022). السلامة والصحة المهنية وتأثيرها على أداء الشركات (رسالة ماجستير). القاهرة، كلية الدراسات العليا للبحوث الاحصائية، مصر: جامعة القاهرة.
25. محمد عبد الغني حسن. (2016). الجودة في إدارة وتقييم الأداء. مصر: دار الكتب المصرية.
26. محمد موسى أبو حطب. (2009). فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين. غزة، كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
27. مريم، ب. (2014). استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة. قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , الجزائر: جامعة قسنطينة2.
28. مزقيش عبد الحليم. (2012). تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة (رسالة ماجستير). الجزائر العاصمة-الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
29. مشان عبد الكريم. (2019). دور نظام الصحة والسلامة المهنية في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية. (أطروحة دكتوراء). المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
30. مشري، ه. (2016). اساليب توظيف الموارد البشرية وأثرها على أداء المؤسسة (مذكرة ماستر). كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
31. مقالات في أنظمة الإدارة. (2015). ايزوتك.

32. نورهدهى، ح.، & مءلفى، أ. (2021). التطور التاريخى والقانونى لنظام الصحة والسلامة المهنية. مجلة الدراسات والبحوث القانونية.

33. (2024). <https://www.dqsglobal.com/ar-ae>. تم الاسترداد من dqs.

## الملاحق

الملحق رقم (01): طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير  
عمادة الكلية

الرقم: 00645/ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: شركة مطاحن الزيبان القنطرة  
القنطرة - ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1 ادريس هارون الطيب
- 2 بور افي عبد الجليل
- 3 /

المسجلون بـ قسم العلوم الاقتصادية

بالسنة: ثانية ماستراقتصاد المؤسسة

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" أثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) على أداء المؤسسات ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-05-07

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة

بصلاح فوسري  
رئيس قسم التجارة  
بالبوابة

مدير عميد المؤسسة  
ضيف الله عبد اللطيف

الملحق رقم (02): تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية.

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

### تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): أ.د. ياسين كهارون الالذيب.....الصفة: طالب ماجستير  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: ٢٥.٩٩٩.٦.٣٣٥ والصادرة بتاريخ: ٢٥.١٠.٢٠٢٤  
المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: العلوم الاقتصادية

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنونها:

أثر نظام إدارة المستأج والسلاصة المهنية (2018-2024) على أداء المؤسسات  
في أسواق المال مرسية معيار الزيان - المتطورة  
ولاية بسكرة

أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: ٢٥.١٠.٢٠٢٤

توقيع المعني:



الملحق رقم (03): تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية.

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

### تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): بوراج محمد البليليل.....الصفة: طالب جامعي.....  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: ٢٥٩٢٧٨٤٥٦ والصادرة بتاريخ: ٢٥/٥/٢٠٢٣

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية.....

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنوانها:

أثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (٢٥٦٨: ٢٥٠٤٥٥٥) على  
أداء المؤسسات.....دراسة حالة مؤسسة صلاطين الزبيريان - القنفلة  
ولاية بسكرة.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: ٢٥/٤/٢٠٢٣

توقيع المعني:  
Bourafal



الملحق رقم (04): شهادة ISO45000 التي تحصلت عليها مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة



# CERTIFICAT

Ceci est pour certifier que le système de management de  
**AGRODIV FILIALE CEREALES LES ZIBANS**  
Siège social : Route nationale N°03 EL-KANTARA W BISKRA, Algérie

Complexes Industriels et commerciaux:

- Des Zibans W BISKRA
- De Sidi R'Ghiss W OUM EL BOUAGHI
- D'El Aouinet W TEBESSA
- Des Oasis W TOUGGOURT
- Des Aurés- Unité de production de Batna- W BATNA

a fait l'objet d'un audit et a été trouvé conforme aux exigences de la norme :

## ISO 45001:2018

**(Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail)**

Pour le champ d'activités décrit ci-dessous :

**TRANSFORMATION DES CÉRÉALES: PRODUCTION ET  
COMMERCIALISATION DE SEMOULES, DE FARINES, DE PÂTES  
ET ISSUES DE MEUNERIE**

*Certificat No.: DZ240409002*

<i>Date of initial registration</i>	<i>Date of this Certificate</i>	<i>Surv. audit on or before/ Certificate expiry</i>	<i>Recertification Due</i>
<i>01 November 2021*</i>	<i>09 April 2024</i>	<i>31 October 2024</i>	<i>31 October 2024</i>

La validité de ce certificat est subordonnée à la réussite de l'audit de surveillance à la date prévue ou avant cette date ; si l'audit de surveillance n'est pas réalisé, le certificat sera suspendu/annulé.

(\*Note - L'enregistrement de la certification est transféré de LMS Certifications Ltd. La date de l'enregistrement initial dépend donc de l'ancien bureau d'enregistrement. En raison d'une modification des exigences procédurales, la numérotation du certificat est passée de DZ94740C-1 à DZ240409002)



*Director*



*Director*

For verification and updated information concerning the present certificate visit to [www.lmscert.uk/www.lmscert.com](http://www.lmscert.uk/www.lmscert.com)  
This certificate is property of LMS Assessments Limited and remains valid subject to satisfactory surveillance audits and shall be returned immediately when demanded.

**Accreditation**



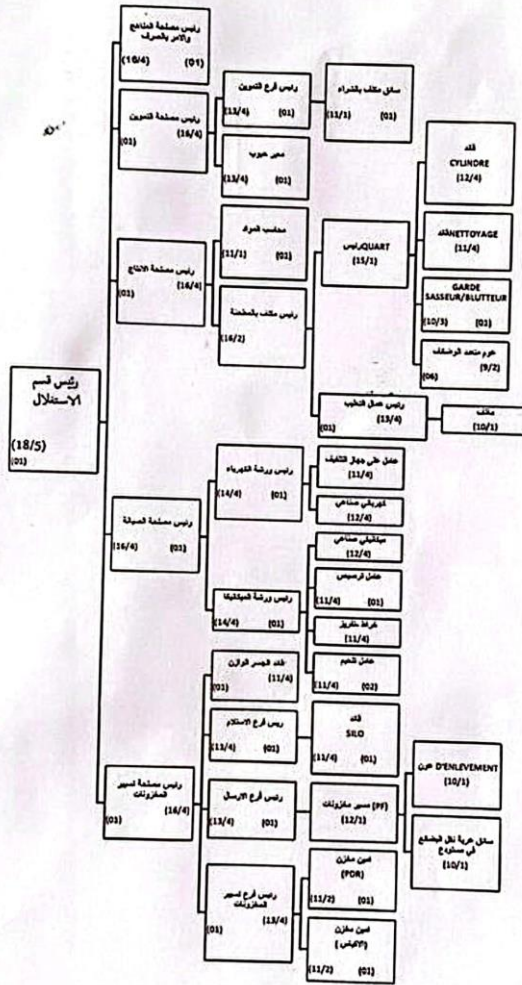
**LMS Assessments Limited**  
International Office: Bartle House, Oxford Court, Manchester,  
M2 3WQ(United Kingdom)  
Phone : +44-7904664589  
(Company Regd. No. 11029178 Registered in England and Wales)  
Corporate Office: TF14, 15 Aarohi arcade, Sector 16  
Munshi Puliya, Lucknow - 226016, India  
Phone : +91 955 464 5464  
Visit -> [www.lmscert.uk/www.lmscert.com](http://www.lmscert.uk/www.lmscert.com)  
E-mail -> [info@lmscert.uk](mailto:info@lmscert.uk)



الملحق رقم (05): الهيكل الإداري الخاص بقسم الاستغلال في المؤسسة

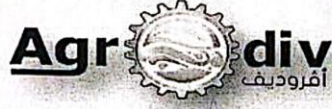


الشركة التابعة حيوب الزيبان  
الهيكل التنظيمي م ص ت مطاحن الزيبان  
قسم الاستغلال

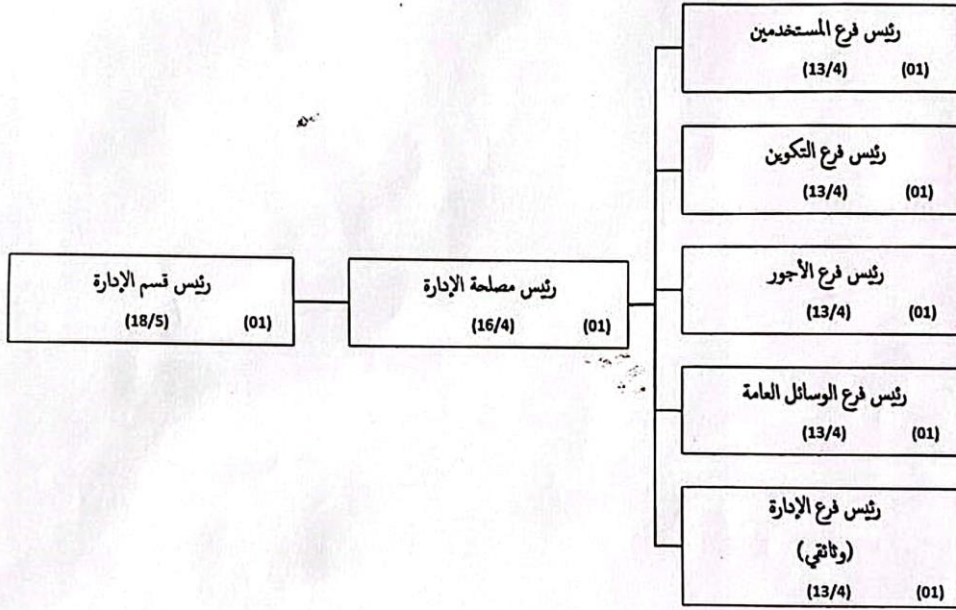




الملحق رقم (06): الهيكل الإداري الخاص بقسم الإدارة في المؤسسة



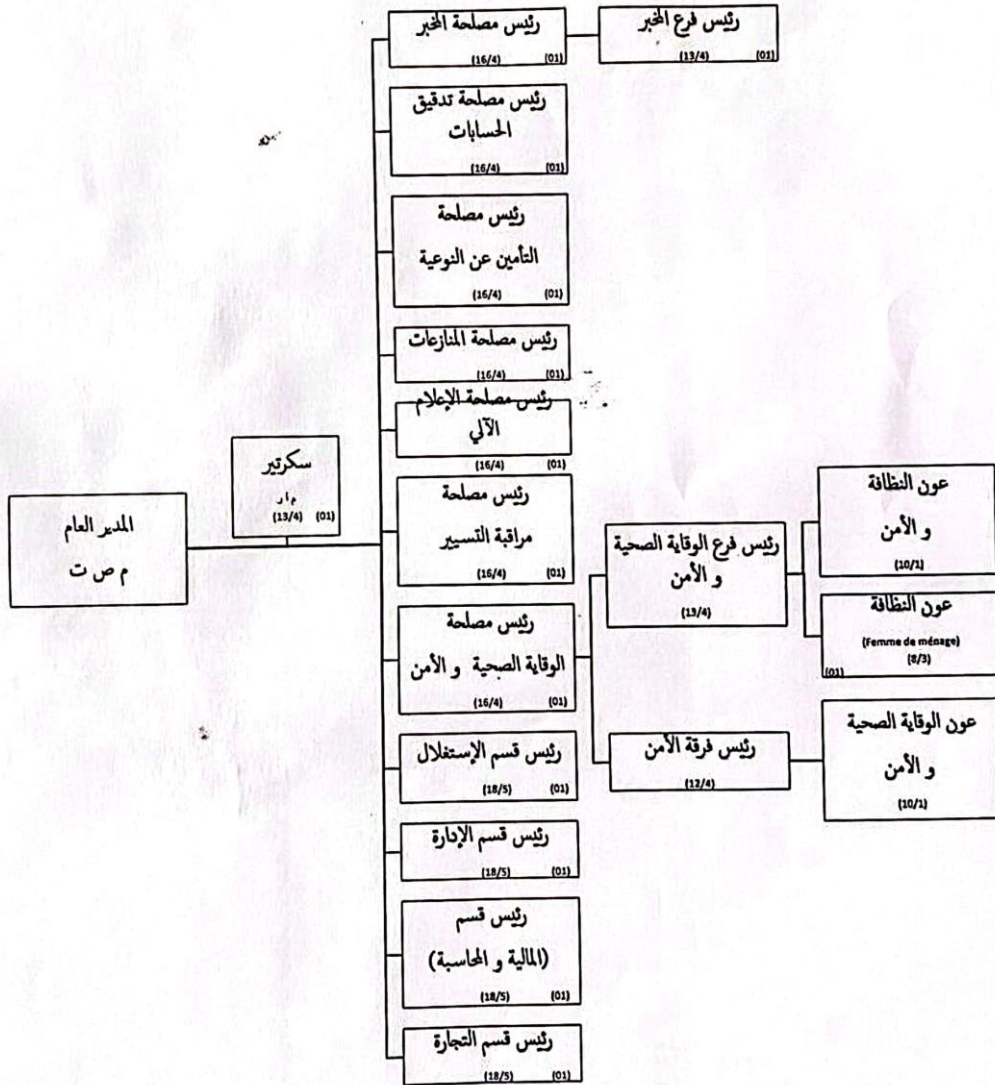
الشركة التابعة حيوب الزيبان  
الهيكل التنظيمي م ص ت مطاحن الزيبان  
قسم الإدارة



الملحق رقم (07): الهيكل الإداري الخاص بالمديرية في المؤسسة



الشركة التابعة حبوب الزيبان  
الهيكل التنظيمي م ص ت مطاحن الزيبان  
المديرية العامة



الملحق رقم(08): الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر-بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

استبيان حول:

أثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) على أداء المؤسسات

دراسة حالة: مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-

تحت إشراف:

أ.د/ خيرالدين جمعة

من إعداد الطلبة:

- ادريس هارون الطيب

- بوراغي عبد الجليل

تحية طيبة لكم، الرجاء منكم التعاون معنا بمأ هذه الاستمارة، وذلك في إطار دراسة تتعلق بأثر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018) على أداء المؤسسات دراسة حالة في مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-.

يرجى منكم الاطلاع على أسئلة هذا الاستبيان والإجابة عليها بكل موضوعية وصراحة مع التعهد ببقاء هذه المعلومات سرية وتستعمل في الدراسة فقط.

يرجى الإجابة على العبارات التالية بوضع العلامة (X) داخل المربع المقابل للإجابة الصحيحة.

القسم الأول: معلومات عامة

الجنس: ذكر  أنثى

السن: أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40

من 40 إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

المستوى الدراسي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة  15 سنة فما فوق

القسم الثاني: بيانات أساسية

المحور الأول: نظام الصحة والسلامة المهنية

المتغير	الرقم	العبارات القياسية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
سياق المؤسسة	1	تلتزم إدارة المؤسسة بالإعتماد التام على معايير الصحة والسلامة المهنية					
	2	يوجد نظام لمراقبة إدارة الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة على منهج متطلبات المواصفة الدولية 2018: ISO45000					
	3	تحافظ المؤسسة على سياسة الصحة والسلامة المهنية					
التخطيط	4	تتعامل المؤسسة مع معايير الصحة والسلامة المهنية على أساس أنها جزء من خطة العمل					
	5	تقوم المؤسسة بتحديد ضوابط للتحكم في المخاطر المهنية					
	6	لدى المؤسسة نظام تخطيط خاص بها لتحديد وتقييم المخاطر والفرص ذات الصلة بنظام الصحة والسلامة المهنية المرتبطة بالتغيرات المتوقعة					
	7	هناك إلتزام من قبل المؤسسة بالتخطيط لبرامج الصحة والسلامة المهنية					
القيادة والمشاركة	8	يوجد لدى المؤسسة مسؤول لإدارة الصحة والسلامة المهنية					
	9	تقوم المؤسسة بإشراك العمال في كل ما يتعلق بالصحة والسلامة المهنية					
	10	توجه المؤسسة عاملها للمساهمة في فعالية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.					
	11	وضع نظام للاستعداد والاستجابة للحالات الطوارئ					
	12	صممت المؤسسة برامج لتدريب عاملها حول مسائل الصحة والسلامة المهنية.					

					تقوم المؤسسة بتحديد وتوفير الموارد اللازمة لإنشاء وتنفيذ وصيانة إدارة الصحة والسلامة المهنية باستمرار.	13	الدعم
					تنفذ المؤسسة عمليات الرقابة وفقا لمعايير نظام الصحة والسلامة المهنية	14	العمليات
					لدى المؤسسة إجراءات لتنفيذ نظام للتقليل من المخاطر التي تؤثر على الصحة والسلامة المهنية	15	
					لدى المؤسسة العديد من الإجراءات في حالات الطوارئ المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية	16	
					توفر المؤسسة عتاد السلامة المهنية للعاملين	17	
					تلتزم المؤسسة بعملية تقييم الأداء لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية لفترات منتظمة	18	تقييم الأداء
					تعمل المؤسسة على إجراء عمليات تدقيق داخلية لفترات محددة لتقديم معلومات حول ما إذا كان نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية يتلاءم مع متطلبات المؤسسة	19	
					تعمل المؤسسة على مراقبة أداء العاملين والعمل على رفع معنوياتهم وتلبية احتياجاتهم	20	
					تعمل المؤسسة على تحديد واختيار فرص التحسين وتنفيذ أي إجراءات ضرورية لتحقيق النتائج لنظام الصحة والسلامة المهنية	21	التحسين المستمر
					تقوم المؤسسة بتشجيع مشاركة العاملين في تنفيذ الإجراءات من أجل التحسين المستمر لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية	22	
					تعمل إدارة المؤسسة باستمرار في الحصول على أحدث وسائل الوقاية من الحوادث والمخاطر	23	

المحور الثاني: أداء المؤسسات

المتغير	الرقم	العبارات القياسية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أداء المؤسسات	24	تتمكن المؤسسة من بلوغ الأهداف المخططة في الوقت المحدد.					
	25	تحرص المؤسسة على الإستغلال الأمثل لمواردها.					
	26	تتبنى المؤسسة المحافظة على الأساليب الهادفة إلى الإرتقاء بمستوى أدائها.					
	27	تطبق المؤسسة أسلوب التخطيط والتنظيم وتوجيه الرقابة والمتابعة في العمل.					
	28	تهدف المؤسسة إلى المحافظة على مستويات الربحية.					
	29	تبحث المؤسسة عن مختلف الأساليب لتخفيض التكاليف قدر الإمكان.					
	30	تتمتع المؤسسة بسرعة الإستجابة لطلبات الزبائن.					
	31	تطمح المؤسسة لتطوير منتجاتها وخدماتها باستمرار.					
	32	تتمتع المؤسسة بإرضاء زبائنها من خلال تقديم منتجات ذات جودة.					
	33	تأخذ المؤسسة شكاوي الزبائن بعين الاعتبار وتستمع لهم.					
	34	تحرص المؤسسة على تحسين أدائها بالاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها.					
	35	تسعى المؤسسة إلى تلبية احتياجات ورغبات العملاء بما يتناسب مع أهدافها.					

يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان للتحليل

شكرا على حسن تعاونك

الملحق رقم(09): قائمة المحكمين

الأساتذة المحكمون	الرتبة	القسم الذي ينتمي إليه
أ.د/ بوزاهر نسرين	أستاذ التعليم العالي	قسم العلوم الإقتصادية
د/ عديسة شهرة	أستاذ محاضر – أ –	قسم العلوم الإقتصادية

