

**تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل**  
**- تجربة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) وحدة سوق أهراس -**  
**Improve Functionality From a Quality Work Environment**  
**Perspective**  
**- Experience of National Institute of Grease (ENAP) Souk-Ahras**

أ. بلايلية ربيع

[rabie41@yahoo.fr](mailto:rabie41@yahoo.fr)

جامعة محمد الشريف مساعديه سوق أهراس- الجزائر

تاريخ الاستلام: 2017/04/09 تاريخ التعديل: 2017/05/30 تاريخ قبول النشر: 2017/06/09  
تصنيف JEL: M12

**الملخص:**

إن الاهتمام بصيانة الموارد البشرية ضرورة ملحة لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية والبقاء على الإمكانات البشرية المؤهلة التي تجنبها تكاليف فقدان الموارد النادرة ذات الصلة بالمهارات والوقت المتعلق بتوظيف الأفراد الجدد، إذ يتفق معظم الباحثون على وجود علاقة وثيقة بين نوعية بيئة العمل ومستوى الأداء الوظيفي تتجلى في حماية المورد البشري وتحسين مردوبيته عند احساسه بالرضا الوظيفي والتحكم في إدارة المخاطر المهنية، علاوة على خلق المناخ التنظيمي المناسب من حيث التحفيز، التدريب، وتهيئة بيئة العمل الصحية، الجذابة والمنتجة كأداة فعالة لتطوير واستغلال المهارات والحد من سلوك الغيابات والاستقالات في ظل العمل الدائم على تحقيق الأهداف المنشودة واستدامة الأداء.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، مؤشرات قياس الأداء الوظيفي، بيئة العمل، المخاطر المهنية، برامج نوعية بيئة العمل.

**Abstract:**

Interest in maintaining human resources is an urgent need to support the economic competitiveness of enterprises and to maintain the qualification of human potential that helps in avoiding the loss of rare resources associated with the skills and time allocated for hiring new employees; for most researchers agree that there is a close relationship between the quality of the working environment and the level of Job performance incarnated in the protection of human resources and the improvement of the output when job satisfaction is ensured as well as the planned control over occupational hazards, in addition to creating the appropriate regulatory climate in terms of motivation, training, and creating a healthy, attractive and productive work environment as an effective tool for the development and reduction of the absentee behavior and resignations under constant work to reach objectives and sustainable performance.

**Key words:** *Functional Performance, functional Performance measurement indicators, work environment, occupational hazards, quality of work environment programs.*

**المقدمة:**

تحت وطأة المنافسة الشديدة واتجاهات التغيير المختلفة أصبحت المؤسسات الاقتصادية تواجه عدة تحديات عالمية ووطنية لا سيما تلك التي تتعلق بتطوير المهارات والاستراتيجيات من خلال مجموعات الأفراد في مكان العمل، وهو الاتجاه الذي جعلها تركز بالدرجة الأولى على إدارة مواردها البشرية بصفقتها المحدد الأساسي للميزة التنافسية المستدامة لكسب رهان المنافسة من منظور مقارنة الكفاءات وتجاوز عقبات التصادم مع المصالح، ومما لا شك فيه أن تحقيق التميز في الأداء الوظيفي يستند على استراتيجيات واقعية تتضمن مراحل تنفيذها عدة برامج يراعى فيها تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية كمنهج مطلوب في تبنى استراتيجية واضحة للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وتنمية كفاءاتهم. واستكمالاً لمسيرة منظمة العمل الدولية في ميدان حماية العمال من كل الأمراض والحوادث المهنية باشرت وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي عدة اجراءات تمس اثناء قانون العمل الحالي رقم 90-11 باشارك الشركاء الاجتماعيين (النقابة وأرباب العمل) لإعداد قانون عمل جديد يتماشى ومقتضيات

العصر، وللخروج باقتراحات من شأنها تعزيز حقوق العاملين والتصدي لكل المخالفات المسجلة في محيطهم المهني بهدف الالتزام ببيئة عمل آمنة ذات شروط معيارية متق عليها دوليا كأساس للتنمية البشرية، وفي هذا السياق ارتأينا أن نعالج الموضوع من مدخل حدائثي قائم على تهمين المورد البشري والاستثمار فيه باعتباره مورد معقد يصعب تقليده من طرف المنافسين عن طريق إيلاء الاهتمام بجوانبه الإنسانية والاجتماعية وتدريبه لإشباع متطلبات الوظيفة كما ونوعا في ظل المشاركة الإدارية والاتصال الفعال لتحفيزه على الأداء الجيد والولاء لمؤسسته.

الإشكالية: انطلاقا مما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية التالية:

✓ كيف تساهم برامج نوعية بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة الوطنية للدهن (وحدة سوق أهراس)؟

الأسئلة الفرعية:

تتفرع على هذه الإشكالية جملة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هي المؤشرات المعتمدة في قياس الأداء الوظيفي؟
- 2- ما هي الآثار المترتبة عن برامج نوعية بيئة العمل بخصوص تحسين الأداء الوظيفي؟
- 3- ما هو واقع بيئة العمل في المؤسسة الوطنية للدهن (وحدة سوق أهراس) وانعكاسها على أداء العاملين؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من التأثير المهم لنوعية بيئة العمل في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي، وهو ما يظهر بشكل جلي من خلال اهتمام أصحاب القرار في مؤسسات القطاع الاقتصادي العام والخاص بمختلف المتغيرات التنظيمية وبإدراك العاملين للرضا

الوظيفي لما لها من انعكاس ايجابي على أدائهم وتزويد إدارة الموارد البشرية بالاقترحات اللازمة لتحقيق التميز في الأداء وصولاً إلى مستوى الأداء الإبداعي.

**أهداف البحث:** يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على:

- 1- أهم المتغيرات التنظيمية التي تتحكم في تحديد طبيعة بيئة العمل نظراً لمساهمتها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي؛
- 2- درجة الوعي والتحسيس بتحسين البيئة التنظيمية للوصول إلى الأداء الإبداعي؛
- 3- واقع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن (وحدة سوق أهراس) للحكم على نجاعة أو فشل سياسة الموارد البشرية المتبعة في مجال توفير الأمن الصناعي وتهيئة بيئة العمل المناسبة للإبداع الفردي والجماعي.

### منهجية البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية السابقة والإلمام بجوانبها الفرعية تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي لمعالجة المعطيات المجمعة وتحليلها وتفسير النتائج، ولهذا الغرض خصصنا محورا تحليليا لدراسة المؤسسة الوطنية للدهن (وحدة سوق أهراس) بغية تقديم بعض الاقتراحات المناسبة لتفعيل العلاقة بين نوعية بيئة العمل والأداء الوظيفي.

**هيكلية البحث:** تم تقسيم الورقة البحثية إلى ثلاثة محاور رئيسية على النحو الآتي:

- المحور الأول-** الإلمام بالمفاهيم المستخدمة في الأداء الوظيفي؛
- المحور الثاني-** الإطار الفلسفي لنوعية بيئة العمل ومكوناتها؛
- المحور الثالث-** تشخيص واقع بيئة العمل والأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس.

### المحور الأول: الإلمام بالمفاهيم المستخدمة في الأداء الوظيفي

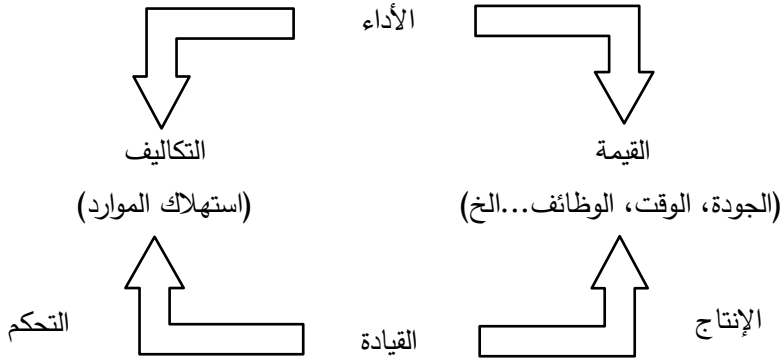
**أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده**

تهتم الرقابة الإدارية أساساً بحساب التكاليف التي تتحملها عملية الإنتاج، وقد ساءى الكثير من الإداريين بين تنظيم الأداء وتقليل التكلفة بحيث اعتبر هؤلاء أن تقليل التكلفة يمثل الهدف الرئيسي من الرقابة الإدارية، وعلى الرغم من أن هذا الاتجاه كان يلائم المؤسسات الكبيرة في أوائل القرن العشرين وفق ما قدمته نظم الرقابة الإدارية الأولى إلا أنه في الوقت الراهن غير كاف لتقييم الأداء المؤسسي،

(f).

giraud, et o. saulpic, 2005, p p 65-72) إذ من الخطأ اعتبار أن الأداء يؤدي إلى تخفيض التكاليف فقط بل يجب الأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين الأداء وإنتاج القيمة وهذا لا يعني أن مفهوم الأداء قد تغير بقدر ما يعني أنه توسع وذلك لاستيعاب مجموعة متنوعة من الممارسات الادارية الحديثة، فاليوم تتبنى بعض المؤسسات استراتيجيات تخفيض التكلفة بينما تختار مؤسسات أخرى استراتيجيات التمييز من خلال مفهومين مختلفين جزئيا للأداء، لذا يجب فهم الأداء بشكل عام كزوج (قيمة - تكلفة) من خلال المقارنة بين هذين البعدين كمحدد أساسي للأداء الصافي، بهدف تطوير مفهوم الأداء ليشمل كافة الأطراف المستفيدة منه والانتقال من المفهوم الضيق له والمتعلق بالربحية المالية والاقتصادية للمساهمين (قيمة حقوق المساهمين) إلى نهج أكثر شمولية يشمل المستفيدين من أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمؤسسة (العلاء، الموردن، الموظفون والمجتمع بشكل عام،... الخ).

الشكل رقم 01: الأداء كزوج قيمة - تكلفة



Source : f. giraud, et o. saulpic, 2005, p 69.

على الرغم من أهمية الأداء بالنسبة لكافة المؤسسات إلا أن جل الدراسات التي تمحورت حوله لم تتوصل إلى توحيد مفهومه نظراً لتعدد واتساع أبعاده ضمن حقل الإدارة الاستراتيجية، إذ أنها تناولت هذا المفهوم من عدة زوايا تختلف باختلاف السند البحثي وتتوع أهداف واتجاهات الدراسة بصفته مفهوم واسع يصعب حصره، ومن بين التعاريف التي يمكن ذكرها بما يتماشى ومضمون بحثنا نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

1- يعرف الأداء على أنه: "النتيجة المحصل عليها من قبل المؤسسة ضمن بينتها التنافسية، والتي تسمح لها بزيادة قدرتها التنافسية وربحيتها، وكذلك قدرتها على التأثير في

المؤسسات الأخرى الناشطة في نفس القطاع (تعزيز قوتها التفاوضية) (O. MEIER, ) (2009, p 15)؛

2- يعرف الأداء أيضا بأنه: "درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (بن عيشي، 2011، ص 13). من خلال استعراض المفاهيم السابقة نستنتج أن الأداء بمفهومه العام هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها الكلية لاسيما البشرية منها لتحقيق أهدافها الموضوعية، وللتدليل على أهميته أشار كل من "Singh" و" Dyer" إلى التركيز على مستوياته في المؤسسة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في ( الغالبي، وادريس، 2007، ص 479):

1- **البعد النظري:** وفق الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية على اعتبار أنه اختبار زمني لاستراتيجية المؤسسة؛

2- **البعد التجريبي:** تقاس الأهمية التجريبية للأداء تبعاً لإثبات مدى نجاعة ونجاح الاستراتيجية المتبعة والعمليات المترتبة عنها؛

3- **البعد الإداري:** تكمن أهمية الأداء الإدارية بوصفه أساس التحولات التي تمر بها المؤسسة اعتماداً على النتائج المحرزة. ووفق أسلوب سلسلة القيمة لتحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة يرى M. Porter أن الموارد البشرية أساس بناء الميزة التنافسية باعتبارها المسؤولة عن خلق القيمة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز الأفراد لتحسين أدائهم الوظيفي الفردي أو الجماعي على مستوى العمليات والمستوى التنظيمي.

ثانياً: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي ومؤشرات قياسه

إدراكاً لأهمية الأداء الوظيفي وتحليل مكوناته أسست عدة نظريات لتفسير العلاقة بين الأداء، الأفراد والتنظيم نظرياً بشكل موجز على النحو التالي ( قرماش، 2014، ص 15):

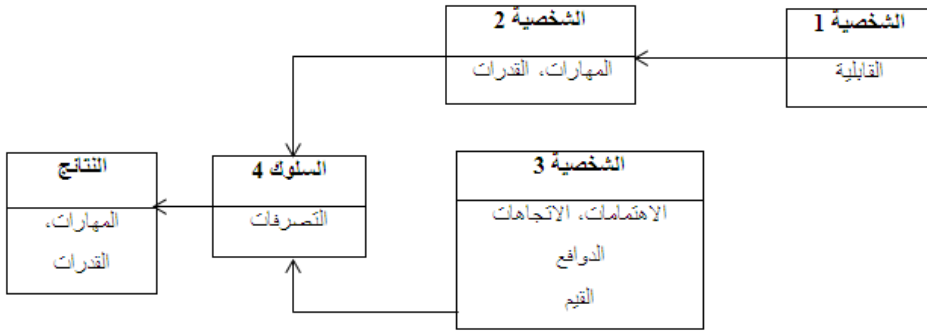
- 1- **نظرية الإدارة العلمية (F.Taylor):** تبنت هذه النظرية المبدأ العلمي في اختيار العاملين مع التركيز على تدريبهم لأداء العمل (دراسة الوقت والحركة)؛
- 2- **نظرية التقسيم الإداري (H.Fayol):** تسلط هذه النظرية الضوء على الهيكل التنظيمي الرسمي والتخصص في العمل كأساس لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف؛

- 3- النظرية البيروقراطية (Max Weber): تمحورت نتائج النموذج البيروقراطي في تحليل النواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد مع اهمال الشق السلوكي والإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء؛
- 4- نظرية العلاقات الإنسانية (Elton – Mayo): على خلاف النظرية السابقة اهتمت هذه النظرية بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للفرد داخل المؤسسة، ومن أهم ما توصل إليه (Kurt Lewin) فعالية القيادة الديمقراطية، ودور المشاركة الإدارية في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد؛
- 5- نظرية العدالة (Adamz): تقوم هذه النظرية على افتراض حاجة العاملين للتوزيع العادل للحوافز المتعلقة بجهودهم المبذولة والتي تترجم إلى مكافآت مادية ومعنوية وفقا للجدارة ودرجة الاستحقاق.

ينادي الكثير من الباحثين إلى ضرورة التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء ذلك أن السلوك يترجم أعمال الأفراد الموكلة لهم في مؤسستهم والخاضعة لعوامل البيئة الخارجية (الحالة الاقتصادية العامة): (وارنر، و سايمون، ترجمة تعساني، 2012، ص ص 49-51) كمعدل التضخم، مستوى البطالة، القوانين والأنظمة الحكومية، المؤسسات المنافسة، القضايا العالمية)، والعوامل المتعلقة ببيئة العمل (النتائج: الأنماط الشخصية والتنظيمية، الإشراف: القيادة وتوقعات الأداء، مواصفات المؤسسة: أسلوب المكافأة والثقافة التنظيمية وتصميم العمل والتحكم بالنتائج والأعراف، زملاء العمل: ديناميكية الجماعة والعمل الجماعي والثقة والتماسك، اتجاهات الأفراد، المعارف والمهارات والقدرات\*)، ويعكس الإنجاز نتائج عمل الأفراد النهائية بينما يجمع الأداء بين السلوك والنتائج المترتبة عنه، فالأداء الوظيفي من زاوية النتائج المحققة يعرف بمجموعة: "النتائج النهائية من حيث الكم، النوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة"، في حين يعرف من وجهة سلوك الأداء: "بالسلوك الوظيفي الهادف، أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة"، (بوخمخ، 2010، ص 56) وبناء على الجمع بين السلوك والنتائج يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة"، (بوخمخ، 2010، ص 57) وهناك بعض المؤشرات التي يمكن اعتمادها لتحسين الأداء الوظيفي نذكر منها: (عطية، 2012، ص 323)

- **الفعالية:** تعني القدرة على تحقيق الأهداف المخططة من خلال تعظيم المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المحددة مسبقاً؛
- **الكفاءة:** تشير إلى تحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكاليف ممكنة من الوقت، الجهد والمال.
- **الانتاجية:** تعبر عن نسبة المخرجات إلى المدخلات (العلاقة بين النتائج المتحققة عن الأداء الفعلي واستغلال الموارد المستخدمة).
- **جودة النتائج:** تترجم طبيعة العمل المبذول من أجل تحسين نوعية الانتاج مقارنة بكميته، وكسب رضا العملاء.

الشكل رقم 02: العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج.



المصدر: بن عيشي، 2011، ص 26.

### ثالثاً: طرق تقييم الأداء الوظيفي

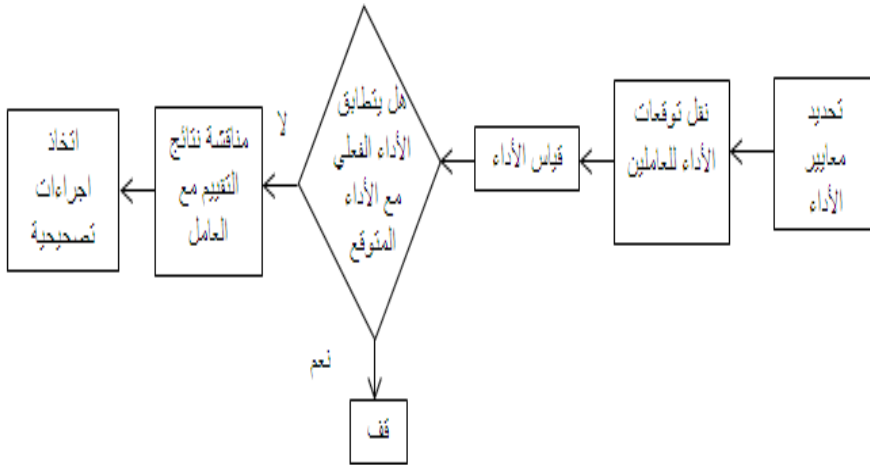
يعرف تقييم الأداء الوظيفي: "بالعملية التي تتضمن الاجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث امكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل"، (المغربي، 2007، ص 167) بحيث يبحث القائمون على عملية تقييم الأداء في كفاءة عناصر الأداء الرئيسية التالية: (السلمي، 2008، ص 236) العمل ذاته، الفرد القائم بالعمل، والإطار التنظيمي للعمل.

ونتيجة لذلك تدرس نظم تقييم الأداء الحديثة عملية القياس من منظور نتائج الأداء الفردية والجماعية الخاضعة في تفاعلها لبيئة العمل وظروفه المادية والمعنوية، ويستخدم أسلوب تقييم 360 درجة الذي يجمع بين معلومات القائمين بالأداء والمحيطين بهم في العمل داخل المؤسسة وخارجها، كما تستخدم طرق أخرى لتقييم أداء الموارد البشرية نذكر منها: (عباس، 2011، ص 266) القياس المتدرج، الترتيب التنازلي، قوائم الخصائص



والصفات، التوزيع الاجباري، الاختيار الاجباري، الوقائع الحرجة، التقييم الميداني، التقرير المكتوب، الإدارة بالأهداف، بينما يعتمد تقييم الأداء الكلي على بطاقة الأداء المتوازن (الأداء التسويقي، الأداء المالي، أداء العمليات الانتاجية، والتعلم التنظيمي)، ويمر التقييم الوظيفي بعدة خطوات إذ تتجلى أهميته في إطار الفعالية الادارية من خلال النقاط التالية: (حمود، والخرشة، 2007، ص ص 153، 152)

- 1- تخطيط الموارد البشرية وتحديد القوى العاملة المستقبلية (الاستقطاب، الاختيار، التعبئة، التدريب والتنمية)؛
  - 2- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتطويره من خلال تحديد نقاط قوة العاملين لتدعيمها ونقاط الضعف لمعالجتها؛
  - 3- التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية والبرامج اللازمة لتغطية ذلك؛
  - 4- تصميم نظام عادل للحوافز والمكافآت لتحقيق العدالة التنظيمية؛
  - 5- تنمية المسار الوظيفي وتنفيذ عمليات الترقية والنقل بما ينسجم وقدرات العاملين وكفاءاتهم؛
  - 6- تحليل بيئة العمل ومعرفة المشاكل الداخلية لتذليلها بالاتصال مع العاملين.
- الشكل رقم 03: خطوات تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: بن عيشي، 2011، ص 36.

## المحور الثاني: الإطار الفلسفي لنوعية بيئة العمل ومكوناتها

### أولاً: المخاطر المهنية في بيئة العمل

تعرف بيئة العمل على أنها: "التحليل الدقيق لظروف العمل، المعدات، العمالة، الأساليب والمواد بما يسمح بالتحسين المستمر لجودة العمل وكفاية الأدوات والإجراءات اللازمة لاحتياجات الإنتاجية وراحة الأفراد"، (M. Gouiran, 2010, p 148.) ومدى انعكاس ذلك على رضا العاملين، زيادة ولائهم وتحسين الأداء الشامل للمؤسسة، ويشير مفهوم ظروف العمل إلى فكرة الرفاهية أو الإجهاد في العمل كمحدد أساسي لنوعية بيئة العمل أو العكس من خلال التعامل مع متطلبات العمل اليومي، ولا تعد ظروف العمل من المواضيع البسيطة لأنها تتعلق بالبناء الاجتماعي للمؤسسة ويمكن تصنيفها بشكل بسيط على النحو التالي: (X. Michel, P.Cavaillé et Coll, 2009, p 150.)

- نظام العمل واستدامته، عدد ساعات العمل العادية، الأقدمية في العمل؛
- الجداول الزمنية ومراقبتها، ترتيبات الوقت وتغييره؛
- القيود والعوامل الفيزيائية، الكيميائية، البيولوجية؛
- قيود وتيرة العمل؛
- المتطلبات المعرفية؛
- الضغوط النفسية.

تشتمل بيئة العمل على شقين أساسيين هما: (عقيلي، 2005، ص 569) **بيئة العمل المادية** (كالتهوية، الإضاءة، النظافة، ضغط العمل، الضجيج، عدد ساعات العمل)، و**بيئة العمل النفسية والاجتماعية** (كالروابط الاجتماعية، الصراعات التنظيمية، الاتصالات)، وفي إطار المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين تتبنى إدارة الموارد البشرية أفضل برامج العلاقات العامة الاجتماعية للاستجابة لمتطلبات الأفراد وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة عالية، من خلال التركيز على تحسين نوعية بيئة العمل في مختلف المجالات للتقليل من المخاطر الناجمة عن عدم الالتزام بتأمين بيئة عمل آمنة، وهناك عدة أنواع من المخاطر المهنية التي تختلف عن بعضها البعض بحكم طبيعتها، مصدرها، خصائصها ونتائجها فضلاً عن التدابير الوقائية اللازمة لتغطيتها والتي تتمثل في: (N. Margossian, 2006, p-p 29-31)

- **المخاطر الميكانيكية:** وهي المخاطر التي تنشأ عن حركة الأجسام التي لديها القدرة على إصابة الأفراد؛

- **المخاطر الفيزيائية:** تنشأ هذه المخاطر عن مختلف الظواهر الفيزيائية وهو ما يستلزم اتخاذ تدابير وقائية متميزة مثل: المخاطر الناجمة عن الاهتزازات الميكانيكية للآلات، خطر فقدان السمع بسبب الضوضاء (التلوث الصوتي)، المخاطر الكهربائية، المخاطر الناجمة عن الإشعاعات المؤينة وغير المؤينة، مخاطر الضغط الجوي.

- **مخاطر المناولة اليدوية والميكانيكية:** على الرغم من استخدام المكننة إلا أن المناولة اليدوية لا تزال تستخدم في العديد من المجالات وما يرتبط بذلك من حوادث الميكانيكية؛

- **المخاطر الكيميائية:** تتصف المواد الكيميائية بخطورة التعامل معها (السموم، الاشتعال والانفجار) لذا يجب عزلها والحذر عند استعمالها؛

- **المخاطر البيولوجية:** تنتج عن الكائنات الحية الدقيقة المسببة للأمراض في جسم الإنسان؛

- **مخاطر حركة المرور والنقل:** تؤدي إلى مخاطر السقوط، الصدمات وغيرها من إصابات العمل؛

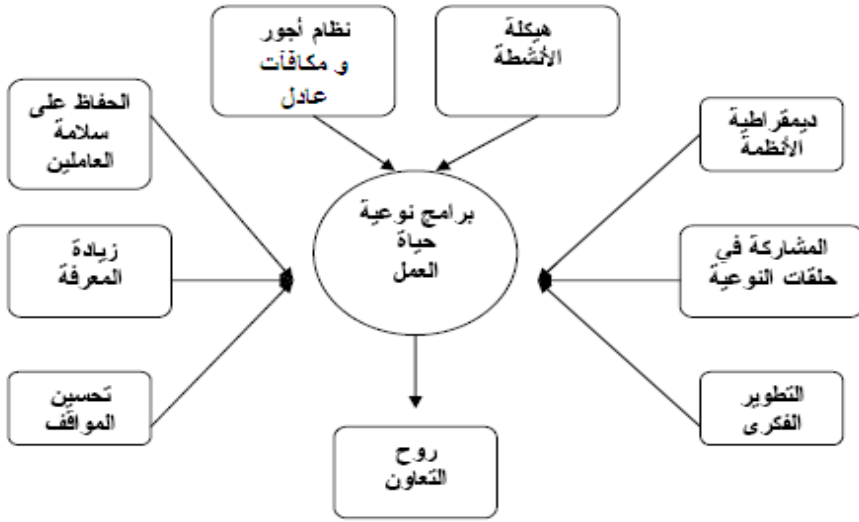
- **مخاطر أخرى:** يمكن ذكر بعض الحالات الخطيرة الأخرى التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد كالأضطرابات النفسية مثل: الإجهاد النفسي أو المخاطر المتأتية عن: (الروسان، وأبو صالح، 2008، ص- ص 73-83) الإضاءة، التهوية، الحرارة.

### ثانياً: أهمية برامج نوعية بيئة العمل في تغطية المخاطر المهنية

لقد حظي مفهوم نوعية حياة العمل باهتمام الباحثين والمختصين بالعلاقات الإنسانية كاستجابة للتغيرات الحاصلة على المستوى التنظيمي ولمواجهة حالات عدم التأكد التي سادت في المؤسسات الصناعية الغربية بسبب انتهاك حقوق العاملين، وتجاوز الحدود الأخلاقية في ممارسة الأعمال كتسريح العمال، وتخفيض الأجور، وبذلك انصب الاهتمام على كيفية الاستثمار في المورد البشري واعتماد مصطلح نوعية حياة العمل لأول مرة سنة 1972 خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل ليتجسد بعدها في تنفيذ برامج نوعية حياة العمل والتركيز على حاجيات العميل الداخلي والخارجي، وعلى الرغم من تعدد التعاريف المقدمة لنوعية حياة العمل إلا أنها كانت تعنى في

مجملاً: (المغربي، 2007، ص- ص 260- 265) "بتوفير ظروف عمل جيدة وإشراف جيد، ومرتببات ومزايا ومكافآت جيدة، وقدر من الاهتمام والتحمدي بالوظيفة، وتدعيم العلاقات الجيدة بين العاملين لإعطائهم فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المؤسسة ككل"، وتستخدم طريقتان أساسيتان لقياسها ترتبط الطريقة الأولى بالممارسات والأوضاع التنظيمية بينما تتناول الطريقة الثانية إدراك العاملين للرضا الوظيفي والقدرة على تنمية الذات.

الشكل رقم 04: أهمية تنفيذ برامج جودة حياة العمل في المؤسسات المعاصرة.



المصدر: العنزي، و صالح، 2009، ص 43.

لقد اعتمدنا في دراستنا على أربعة برامج متكاملة تكتسب أهمية بالغة كونها ذات طبيعة استراتيجية يؤدي تنفيذها في المؤسسة إلى تحقيق نتائج مرضية في الأداء الوظيفي وهي: (الرحالمة، 2011، ص 155)

1- إدارة الصحة والسلامة المهنية للعاملين: عملاً بالقوانين واللوائح الوطنية والدولية ينبغي على إدارة الموارد البشرية التقيد بالإجراءات اللازمة لتنفيذ نظام إدارة السلامة والصحة المهنيين والذي يشتمل على العناصر التالية: (مكتب العمل الدولي، 2001، ص- ص 6- 19)

\* **السياسة:** يتم صياغة سياسة عامة مكتوبة للسلامة والصحة المهنيين بشكل مختصر وواضح من خلال اشراك كل الأطراف داخل المؤسسة خاصة العمال بما يتناسب مع حجمها وطبيعة نشاطها؛

\* **التنظيم:** يقصد به كافة الجهود التنظيمية كبناء هيكل تنظيمي يتوافق ومتطلبات تنفيذ برامج الصحة والسلامة المهنيين؛

\* **التخطيط والتنفيذ:** تحتاج مسألة الصحة والسلامة المهنيين إلى توفير الموارد المالية، البشرية والدعم التقني لتحقيقها من خلال إدارة التغيير والاستجابة للحالات الطارئة؛

\* **التقييم:** يتم رصد أداء الصحة والسلامة المهنيين ومتابعته المستمرة لقياسه على فترات منتظمة باستخدام مؤشرات محددة، بالاستناد على التغذية العكسية المتعلقة بالإصابات وحوادث العمل؛

\* **إجراءات التحسين:** من أجل تقويم الأداء وتحسينه تتخذ العديد من اجراءات الوقاية، التصحيح والمراجعة لتحديد وتحليل أسباب الوقوع في الأخطاء لمعالجتها إما بطرق ردية أو بلوائح تكميلية.

2- **عقد دورات التدريب والتحسيس:** من أجل رفع المستوى الثقافي والمهني للعامل في مجال الحماية والصحة المهنيين تعمل الإدارة على توفير معلومات بسيطة في العملية التدريبية لاسيما تلك المتعلقة بالجانب التشريعي للعمل، كما تسهر على التحكم السليم والفاعل لإجراءات السيطرة الهندسية واستخدام المواد وتشغيل العمليات والمعدات بالشكل الوقائي، (مكتب العمل الدولي، ترجمة المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية، 2006، ص 37) علاوة على تفعيل دور المراقبة الصحية والتخلص من النفايات لدعم اجراءات مراجعة التدريب وكذلك التوعية، بحيث يقسم التدريب إلى أربعة أقسام رئيسية هي: (عباس، 2011، ص 210) التدريب المختص بصقل المهارة الفردية، تدريب الحماية الذاتية من **الأخطار** \*\* وكيفية التصرف السليم، التدريب على التحكم في العوامل المسببة **للمخاطر المهنية** \*\*\* .

3- **التحفيز:** يستخدم نظام التحفيز كأداة فعالة لتعويض العاملين عن جهودهم الفكرية والعضلية من خلال تقديم المنح والمكافآت بشكل عادل لاستثارة الدوافع والاستجابة للمهام في ظل مناخ تنظيمي مناسب يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي والحرص على مصلحة المؤسسة، زيادة الانتاجية وجودة المنتجات، **فالحوافز** \*\*\*\* تشمل مختلف الوسائل

المستخدمة في إشباع الحاجات والرغبات الانسانية إذ تتعدد مداخل تصنيفها وفق للأهداف المراد منها بحيث نميز بين:(المغربي،2007، ص 136) الحوافز المادية والمعنوية، الحوافز الفردية والجماعية، الحوافز المباشرة وغير المباشرة، الحوافز النقدية والعينية، الحوافز التقليدية والابتكارية، الحوافز الايجابية والسلبية.

4- الاتصالات: ترتبط بتدعيم وتفعيل العلاقات بين العاملين في كل المستويات التنظيمية بتعزيز مشاركة المعرفة والتعلم من أصحاب الخبرة ضمن فرق العمل الرسمية وغير الرسمية، (عبيد،2015، ص 285) ويهدف ذلك إلى حل مشاكل المؤسسة وتداول المعلومات ذات الصلة بالخدمات الاجتماعية والبيئية التي تزيد من درجة الولاء والإحساس بالرضا الوظيفي، بحيث تختلف طرق الاتصال الداخلي باختلاف المرسل، المرسل إليه ومضمون الرسالة وبذلك نفرق بين ثلاثة أنواع منها:( برباوي،2013، ص 86)

- ✓ الاتصالات المكتوبة: تصاغ بشكل كتابي بسيط حيث يمكن استخدامها كإثبات قانوني ومن أهم أدواتها المجالات الحائضية، كشوف المعلومات، صندوق الاقتراحات، الإعلام الآلي، الفاكس والتلكس؛
- ✓ الاتصالات الشفهية: تتم بالاتصال المباشر إما وجه لوجه أو من خلال الاجتماعات والندوات مع مسؤولي الإدارة، أو التجمعات مثل: فرق العمل والاضرابات، لتبادل الآراء وتقديم الحلول أو لرفع الانشغالات؛
- ✓ الاتصالات غير اللفظية: تستخدم فيها تعابير الوجه، لغة العيون وبعض الإشارات الرأسية والصوتية لتوصيل رسائل خفية، وتؤكد الدراسات العلمية والتجارب العملية على فعاليتها في حالة التحكم في تقنياتها.

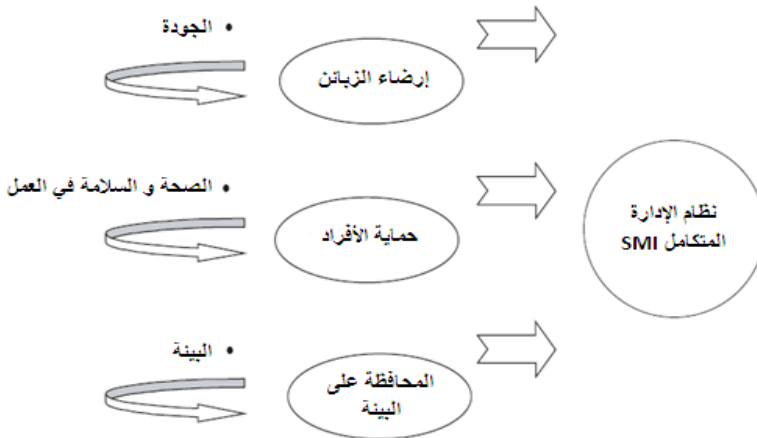
ثالثا: العلاقة بين نوعية بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

#### • العلاقة بين نوعية بيئة العمل وجودة المنتجات:

ازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بدراسة تأثير بيئة العمل المادية والمعنوية على أداء العاملين وكيفية الحد من الآثار السلبية لها، إذ تبين أن تحسين بيئة العمل يؤدي إلى بناء نظام فعال للجودة، السلامة، والبيئة (QSE) يأخذ بعين الاعتبار كل من البعد البيئي والاجتماعي لإرضاء الزبائن من خلال الاستجابة للوائح القانونية، واحترام البيئة وضمان صحة وسلامة الأفراد، ويمكن تقسيم هذه الأبعاد الثلاثة بشكل مستقل في

F. Gillet-Goinard, 2006, p) من: أهدافها كل من: (p 16-19) مسؤول الجودة، مسؤول الصحة والسلامة المهنية، ومسؤول البيئة ويحدث التكامل في نظام الإدارة عن طريق التجميع المتناسق للأنظمة الفرعية الثلاثة لتشغيلها بكفاءة أكثر، فالنظام المتكامل (QSE) يعتبر خطوة أولى نحو تحقيق الأهداف الأساسية للتنمية المستدامة: الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية والحماية البيئية، كما يضمن التنافسية المستدامة للمؤسسة في خلق القيمة بطريقة عادلة ومسؤولة تجاه الزبائن من خلال مراقبة مستويات: جودة المواد، كفاءة المورد البشري والآلات المستخدمة، وكذلك انشاء فرق العمل المسؤولة عنها كوسيلة فعالة لتخفيض التكاليف وزيادة الانتاجية في ظل بيئة عمل سليمة يسودها الرضا الوظيفي والاتصالات الفعالة، وتجدر الإشارة إلى أن نجاح أية مبادرة تتعلق بأهداف الجودة تقتضي التقيد بإدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر الذي أشار له W.Edwards Deming في الخمسينات من القرن الماضي القائم على أربعة مراحل رئيسية تمثل حلقة الجودة لديمنغ PDCA (Plan: التخطيط، Do: التنفيذ، Check: المراقبة، Act: الفحص)، ( J. Margerand, et F. Gillet-Goinard ) (2006, p37) والاهتمام بغرس الثقة في الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة لاسيما الأفراد العاملين فيها من خلال التمكن من:

- التحكم الجيد في إدارة المخاطر؛
  - تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتكريس دورها كفاعل ملتزم بمسار التنمية المستدامة.
- الشكل رقم 05: نظام الإدارة المتكامل (إدماج ثلاثة أنظمة إدارية في نظام إداري واحد)

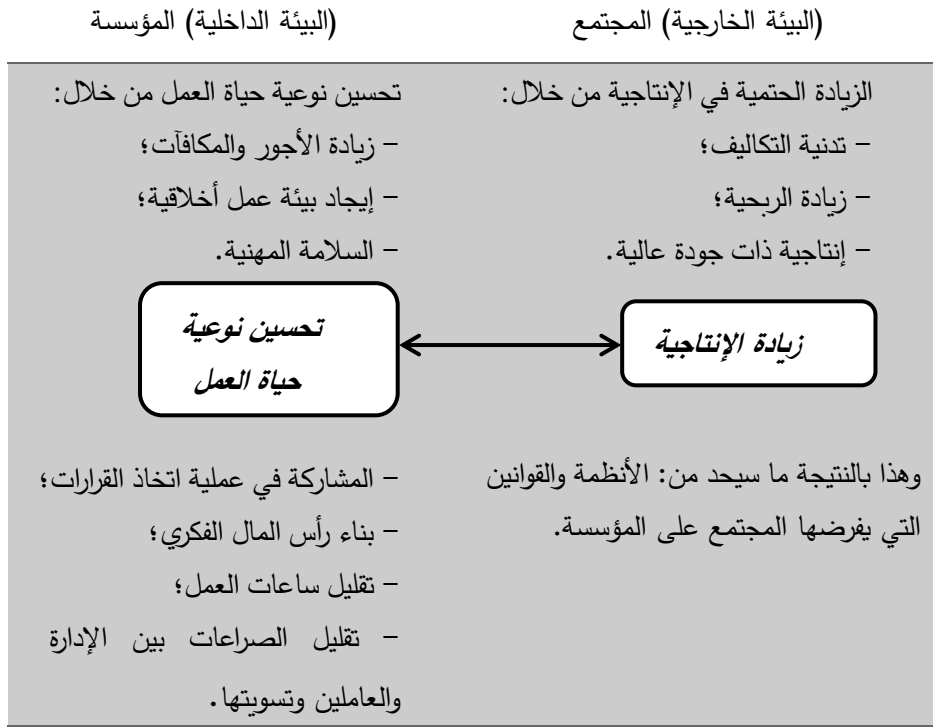


Source: F. Gillet-Goinard, 2006, p 19.

• العلاقة بين نوعية بيئة العمل والانتاجية:

تعتبر الانتاجية من أهم المؤشرات الاقتصادية المعتمدة في الحكم على نجاعة استخدام المدخلات في العملية الانتاجية وأحد أسباب النمو الاقتصادي والمؤسساتي على حد سواء، فهي تعبر عن مقدار ما تنتجه وحدة من عوامل الإنتاج بحيث يمكن تقسيمها إلى إنتاجية جزئية (مقدار ما ينتجه أحد عوامل الإنتاج كالعمل) وإنتاجية كلية (مقدار ما تنتجه جملة عوامل الإنتاج)، (باكر، 2007، ص 3) ويمكن أن تقضي أماكن العمل اللائقة إلى بناء الرأسمال البشري والاجتماعي القادر على تحسين الانتاجية بشكل مستدام من خلال تحفيز الأفراد على إنتاج أكبر كمية من الإنتاج بهدف اظهار القوى الكامنة لديهم وتوجيهه نحو خدمة الإنتاج، (هيشر، 2013، ص 364) وكذلك بناء علاقات انسانية متينة وظروف عمل مريحة في إطار تنمية الموارد البشرية وتتمين دور العامل كأحد الأساليب التي تنتهجها الإدارة الذكية، وتعتبر عملية تقييم إنتاجية العمل والانتاجية الكلية من بين المؤشرات المهمة في تقييم الأداء الحالي، وهو الأمر الذي يقتضي التركيز على العلاقة السببية بين جودة بيئة العمل والانتاجية المحققة، (العنزي، و صالح، 2009، ص 43) ذلك أن بيئة العمل اللائقة تؤدي إلى انتاجية عالية والتي تؤدي إلى تحسين بيئة العمل وما يترتب عليه من اهتمام أكثر بالبرامج الاجتماعية لتحسين نوعية حياة العمل باعتبار أن الاستثمار في المورد البشرية يعد أفضل الاستثمارات التي تدر على المؤسسة الأرباح في المدى الطويل، والجدول التالي يبرز العلاقة الوثيقة بين طبيعة بيئة العمل والانتاجية المحققة.





المصدر: العنزي، و صالح، 2009، ص 44.

• العلاقة بين نوعية بيئة العمل ومعدلات الحوادث والأمراض المهنية:

لرصد ظاهرة الحوادث والأمراض المهنية ينبغي توفر السجلات المطلوبة والتي على أساسها يتم حساب المعدلات والمؤشرات التقييمية لنظام الأمن الصناعي وحالات التغيب، ودوران العمل الناتج عن عدم الرضا الوظيفي وفيما يلي بعض المعدلات المعتمدة التي تعكس مدى فاعلية بيئة العمل: (عباس، 2011، ص- ص 212-219)

- 1- معدل وقوع الحوادث والأمراض = عدد الإصابات والأمراض المسجلة في مكان العمل / عدد ساعات العمل المتاحة
- 2- معدل ساعات العمل الضائعة = إجمالي ساعات العمل الضائعة / عدد ساعات العمل الفعلية

3- معدل تكرار الحوادث = تكرار الإصابات والأضرار / عدد ساعات العمل المتاحة

4- معدل التغيب للعامل = عدد أيام التغيب / مجموع أيام العمل والتغيب

5- معدل تدفق العمال = عدد العمال الجدد / عدد العمال الحاليين

وبالاعتماد على تحسين بيئة العمل من حيث الاهتمام بخطوات منع الحوادث المهنية وحالات المرض حققت بعض المؤسسات الاقتصادية في المملكة المتحدة عدة مكاسب خلال فترة وجيزة نذكر منها: (مكتب العمل الدولي، 2008، ص 52)

- التراجع في معدلات الغياب؛

- ارتفاع معنويات العمال وتحسين إنتاجيتهم؛

- زيادة الفوائض المالية المترتبة عن صيانة الآلات والمعدات؛

- تخفيض تكاليف التأمين والتعويضات؛

- تحسين صورة المؤسسة وارضاء العميل الداخلي والخارجي.

**المحور الثالث: تشخيص واقع بيئة العمل والأداء الوظيفي في**

**المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس**

**أولاً: عرض موجز حول المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)**

المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) عبارة عن مؤسسة اقتصادية عمومية يتمثل نشاطها الأساسي في إنتاج مختلف أنواع الطلاء العضوي (الدهون، المواد اللاصقة، الملمعات، الراتنج، المستحلبات والمجففات)، لها خبرة تفوق 30 سنة وتصل قدرتها الإنتاجية إلى 125000 طن سنوياً من الدهون، علاوة عن 57000 طن سنوياً من المنتجات نصف المصنعة (الراتنج، المستحلبات و المجففات)، ولتطوير أنشطتها في مجال إنتاج الدهون تسعى المؤسسة لإنشاء شراكات استراتيجية مع مؤسسات أخرى ناشطة في نفس القطاع، حيث أنها تتكون من ستة وحدات إنتاجية موزعة على التراب الوطني كالتالي:

(<http://www.enapdz.dz/fr/presentation.htm>, 2015)

- وحدتان في ولاية الجزائر العاصمة (واد السمار، والشراقة)؛
- وحدة في ولاية البويرة (الأخضرية)؛
- وحدة في ولاية وهران؛
- وحدة في ولاية معسكر؛

- وحدة في ولاية سوق أهراس تنتج تشكيلة متنوعة من الدهون الموجهة:

(www.enapdz.dz/fr/upsa.htm, 2015)

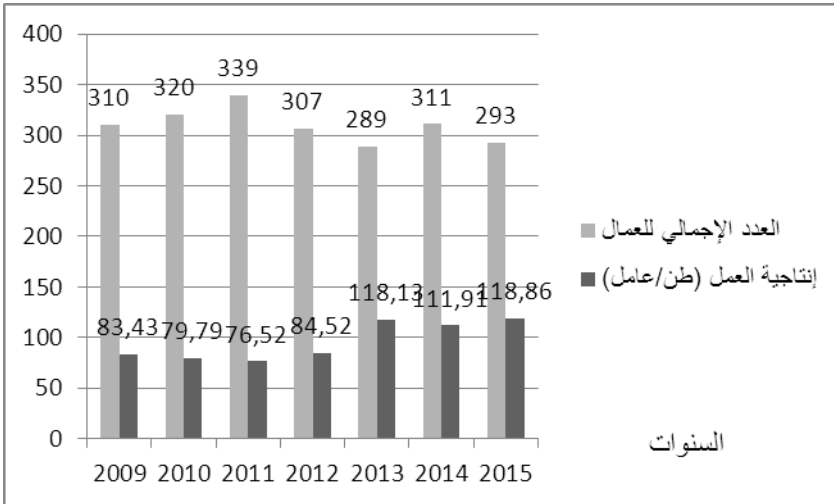
للبنائيات، الصناعة، منع التآكل، المذيبات، المواد اللاصقة، المستحلبات والراتنج.

ثانيا: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

• تطور إنتاجية العمل في المؤسسة

لقد شهدت إنتاجية العمل في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس عموما تطورا ملحوظا خلال الفترة الزمنية الممتدة بين سنتي 2009 و2015 نظرا للتحسن في تسيير الموارد البشرية ومدى انعكاس ذلك على إنتاجية الفرد العامل كما يبرزها الشكل التالي:

الشكل رقم 06: تطور إنتاجية العمل خلال السنوات (2009-2015)



المصدر: الباحث، 2015، معطيات من قسم الموارد البشرية وقسم الانتاج للمؤسسة الوطنية للدهن، وحدة سوق أهراس.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن عدد العمال في المؤسسة عرف تغيرا طفيفا بين السنوات من سنة 2009 إلى سنة 2015 حيث أنه ارتفع من 310 عامل سنة 2009 إلى 339 سنة 2011 وانخفض إلى 289 عامل سنة 2013 بينما وصل إلى 293 عامل سنة 2015 وذلك راجع لزيادة النشاط الانتاجي في المؤسسة بالنظر لطبيعة منتجاتها (الدهون) التي تعرف زيادة في الطلب عليها ابتداء من شهر جوان (موسم الصيف)، بحيث تستعين المؤسسة في هذه الفترة على العمال المؤقتين (CDD) تبعا لحجم الطلبات التي تتلقاها،

سجلت المؤسسة تذبذباً في إنتاجية العمل (الكمية السنوية المنتجة بالطن/ العدد الاجمالي للعمال) خلال السنوات المذكورة آنفاً إذ انخفضت من 83.43 طن للعامل الواحد سنة 2009 إلى 79.79 طن للعامل سنة 2010 ثم وصلت إلى 76.52 طن للعامل سنة 2011 على الرغم من تزايد عدد العمال خلال السنوات الثلاثة المذكورة لتعرف تزايداً ملحوظاً ابتداءً من سنة 2012 (84.52 طن للعامل) لتبلغ 118.86 طن للعامل خلال السنة الجارية ما يعادل 3355834000 دج كقيمة للمنتجات الكلية في نفس السنة، وذلك راجع لتحسن بيئة العمل المهنية المادية والمعنوية نوعاً ما من حيث انخفاض معدل الحوادث وتحسن الظروف الصحية والمالية للعمال.

#### • سياسة الجودة في المؤسسة

لقد سمح نظام إدارة الجودة المطبق في المؤسسة الوطنية للدهن بحصولها على شهادة المطابقة للجودة ايزو 9001 نسخة 2008، بحيث تقوم سياسة الجودة في المؤسسة على خمسة مجالات أساسية هي: (Entreprise Nationale De Peintures, 2015, p45) إرضاء الزبائن بدرجة عالية، ضمان مطابقة المنتجات لمعايير الجودة المطلوبة، التحكم في عمليات الإنتاج، تهمين الموارد البشرية، التحسين المستمر، ولذلك تعد عملية الاتصال بالزبائن من طرف المصلحة التجارية للمؤسسة وسيلة فعالة لمعرفة درجة رضاهم عن جودة المنتجات ونوعية الخدمات المقدمة لهم في إطار مسؤوليتها عن دراسة نوع العقود والطلبات، من خلال استقبال شكاوى الزبائن بعد ملئهم استمارة عدم المطابقة لدراساتها، تسجيلها وأرشفتها على مستوى المصلحة التجارية ذاتها لتحديد أسباب عدم المطابقة ومراقبة كل العمليات الإنتاجية التي تعاني من خلل في الجودة لتصحيحها وخضوعها للمعايير اللازمة لحلقات إدارة الجودة (FO 8.400) وكذلك قياس فعالية نظام إدارة الجودة المعتمد (SMQ) بمتابعة مؤشراتته (BM1, BM2, BM3) مقارنة بأهداف التحسين المستمر لتنفيذ الإجراءات الوقائية اللازمة والتحكم في تكلفة تحسين جودة المنتجات خلال السنوات الموضحة في الجدول أدناه والذي يبين انخفاض التكلفة الكلية من 1376000 دج سنة 2003 إلى 93000 دج سنة 2012 إلى غاية انعدامها خلال سنة 2015 وهو ما يترافق و انخفاض المسترجعات من المنتجات المباعة وذلك راجع لتطور معدل تكوين العمال وتحسين نوعيته عبر السنوات، إضافة إلى توفير الظروف المناسبة للإبداع والقدرة

على ايجاد الحلول من خلال العمل ضمن فرق عمل متناسقة تراعي الجودة المطلوبة وتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 02: تكلفة تحسين جودة المنتجات (النهائية والنصف نهائية) غير المطابقة.

**BM1:** تكلفة تحسين جودة المنتجات التامة غير المطابقة (1000 دج).

**BM2:** تكلفة تحسين جودة المنتجات نصف التامة غير المطابقة (1000 دج).

**BM3:** رقم الأعمال متضمن شكاوى الزبائن/ المسترجعات من المنتجات المباعة (1000 دج).

السنة	BM1	BM2	BM1+BM2	BM3
2003	442	934	1376	566
2004	192	1164	1356	253
2005	116	175	291	0
2006	0	385	385	0
2007	47	0	47	0
2008	0	8	8	0
2009	16	51	67	0
2010	0	11	11	0
2011	0	0	0	0
2012	0	93	93	0
2013	54	102	156	49
2014	0	242	242	0
2015	0	0	0	0

المصدر: الباحث، 2015، وثائق من مخبر الجودة والمصلحة التجارية، المؤسسة الوطنية للدهن، وحدة سوق أهراس.

### • التكوين و حوادث العمل في المؤسسة

ترتكز إدارة بيئة العمل في المؤسسة بالدرجة الأولى على حماية العمال من المخاطر المهنية عن طريق تنفيذ سيرورة الأمن باتباع الإجراءات الأساسية التالية: PQ 6403, PQ 6401, PQ 6402, و PQ 6404 والتي تقوم على تحقيق النتائج التالية:

- **الحماية الفردية و الجماعية للعاملين:** وتحددها مبادئ السياسة العامة للمؤسسة الوطنية للدهن والقائمة على حماية كل الأفراد العاملين وكذا الآلات من خلال الالتزام بنظام وقواعد السلامة والوقاية المهنية المطبقة فيها بها في مجال: التخزين، المعالجة، النقل،... (Entreprise Nationale De Peintures, 2015, p34)، بحيث تصاغ استراتيجية المؤسسة في مجال السلامة المهنية على مستوى وحدة الأمن الصناعي بالتنسيق مع الوحدات الانتاجية والمديريات المركزية التالية: مديرية الموارد البشرية، مديرية الانتاج والجودة، مديرية الصيانة والتطوير، مديرية الترميم وذلك بعد موافقة الإدارة العامة، ويمكن أن نلخص مهام المسؤول القائم على وحدة الأمن الصناعي للمؤسسة في النقاط التالية: (Entreprise Nationale De Peintures, 2015, p51)

- القيام بتشخيص مستمر يوضح وضعية الوحدات الحالية بخصوص النظافة والأمن الصناعي فيها؛

- تحديد المناطق الخطرة و ما تحتاج إليه من معدات وأدوات واقية؛

- تطبيق الرقابة الداخلية في الوحدات الإنتاجية لضمان فعالية أجهزة السلامة المتاحة؛

- إعداد وتحليل التقارير الدورية للنشاط العادي وتقديم الإحصائيات المتعلقة بالحوادث المهنية؛

- ضمان اليقظة الدائمة عن طريق وضع مخطط للتدخلات المستعجلة داخل الوحدات

الوسائل المتاحة للتدخل في حالة الطوارئ.

وفي سياق الحماية الفردية للعاملين فقد تم تجهيزهم بمعدات الوقاية الشخصية كأحذية العمل، الملابس الواقية من الأمطار في شهر مارس 2015، بالإضافة إلى وسائل الحماية الشخصية من المخاطر مثل: قفازات العمل، قفازات النيوبرين، الأقنعة، النظارات الواقية، ووقف الضوضاء...، أما بخصوص الحماية الجماعية للأفراد العاملين فقد تم تحديد محطات العمل التي تولد المضايقات للعاملين وتعكر صفو النشاط في محطات العمل الأخرى كما هو الشأن بالنسبة لـ:

- حركة الرافعات الشوكية؛
  - حركة الرافعات؛
  - مراكز تفريغ الزيوت.
- ولهذا الغرض فقد خصصت مجموعة من الوسائل المهمة للتدخل في الحالات الطارئة لضمان سيرورة العمل الآمن داخل المؤسسة كما يوضحه الجدول أدناه.
- الجدول رقم 03: حالة الوسائل المتاحة للتدخل في حالات الطوارئ

الوسائل المتاحة	الحالة
شاحنتين لمواجهة الحرائق	CAMIVA: سيارة مهتلكة (عمرها يفوق 30 سنة) لا يمكن الاعتماد عليها IVECO: مكتسب سنة 2013، عملي (جديد)؛
- سيارة إسعاف	- وظيفية مكتسبة سنة 2003؛
- شبكة إخماد الحرائق	- وظيفية تم تعزيز نظام مكافحة النيران بالقرب من نقاط المياه في مناطق المخاطر والسياج خصوصا الجانبية منها لمنع حرائق الغابات بالقرب من الوحدة؛
- القماش المشمع للمياه	حافظات كاملة؛
- طفايات حرائق	- تمت عملية فحص وصيانة طفايات الحريق المحمولة بتاريخ: 2015/03/02، والعملية الثانية تمت في: 2015/09/01؛
- رغوة التركيز الاحتياطي	- المراقبة الدورية لطفايات الحريق من قبل رجال الأمن من حيث الموقع، وسهولة الوصول...الخ؛
- صفارات الإنذار	- اقتراح إصلاح مجموعة كبيرة من المعدات لم تعد قابلة للاستخدام؛
- نظام إنذار	حوالي 2400 لتر؛
- خطوط مخصصة	وظيفية؛
	وظيفية في ورشات العمل التالية: 109 ، 113c ، 113B و قسم المبيعات؛
	في الخدمة؛

- خط هاتفي عياري	في الخدمة؛
- خط هاتفي للأمن WLL	في الخدمة؛
- مجموعة مولدات	02 مولدات وظيفية:
	- Bt 104 (450KVA);
	- Bt 109 (800 KVA);
- خراطيم، وفوهات وغيرها من الملحقات	شراء الملحقات الهيدروليكية و RIA مختلطة لتحل محل المياه في حلقات الإنتاج؛

Source: Bilan D'activité Sécurité, 2015, p9.

- أمن المعدات وبيئة العمل: يمكن أن تولد التجهيزات التالية: الرافعات، أجهزة الضغط وبالخصوص خزانات ومسخنات الماء، التركيبات الكهربائية عدة أخطار صناعية في بيئة العمل (كالأضرار في الممتلكات، توقف الإنتاج، الانفجار الصناعي، ...) ولذلك لا بد أن تخضع للمراقبة و المراجعة، الفحص، الصيانة الدورية من طرف الهياكل المتخصصة في المؤسسة لضمان عملها في ظل شروط عادية و آمنة، في إطار تسيير بيئة العمل بالتركيز على الوقاية من المخاطر المهنية والتي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق ثلاثة إجراءات عامة لنظام الأمن PQ 6401 , PQ 6402 , PQ 6403, PQ 6404 والتي تستند بالأساس على النقاط التالية: ( Entreprise Nationale De Peintures, ) (2015, p-p 58-59)

- حماية الأفراد العاملين؛

- ضمان أمن المعدات المستخدمة في مكان العمل؛

- تسيير النفايات وتأمين بيئة العمل؛

- تحديد الأخطار وتقييم المخاطر .

حيث يتم فحص ومراقبة جميع المعدات و التجهيزات مثل: معدات الرفع والمناولة، التركيبات الكهربائية، بينما يخضع فحص أوعية الضغط بشكل دوري من قبل شركات خارجية متخصصة وفقا للوائح، فعلى سبيل المثال تسند المراقبة الدورية و المنتظمة للرافعات، أجهزة ضغط البخار والغاز والأجهزة الكهربائية عن طريق شركة ENACT في عناية التي يجري على مستواها تدريب العاملين الكهربائيين وحراس الأمن، ولضمان بيئة عمل مريحة توفر المؤسسة لموظفيها غرف تغيير الملابس، حمامات ومراحيض بأعداد كافية، مع السهر على نظافة هذه الأماكن وتجهيز جميع مرافق الإنتاج بأنظمة استخراج



الغبار والأبخرة، وكذا المراوح لتجديد الهواء بانتظام داخل ورشات العمل، إضافة إلى الحرص على صحة العاملين من خلال التأكيد على الاستشارة الطبية المجانية داخل عيادة المؤسسة ولو مرة واحدة على الأقل في السنة.

- **الحماية البيئية، معالجة النفايات والنظافة الصناعية:** يتم تحديد العوامل المرتبطة بالنظافة الصناعية وكذلك العوامل الفيزيائية لبيئة العمل (الضوضاء، الإضاءة، الحرارة، الغبار، الغاز، البخار الكيميائي،...الخ) من طرف الأعدان المكلفين بالأمن الصناعي على مستوى المؤسسة، (Entreprise Nationale De Peintures, 2015, p59) وعلى أساس التقارير التي يحررونها تضمن اللجنة المشتركة للنظافة والأمن الصناعي تسيير ومتابعة إنجاز الإجراءات الموصى بها، والجدول رقم 04 يوضح شروط النظافة الصناعية في أماكن العمل داخل المؤسسة لسنة 2015 والتي تمتاز بدرجة مقبولة مقارنة بما هو مخطط له حسب القواعد و الإجراءات الخاضعة لها.

#### الجدول رقم 04: النظافة في أماكن العمل لسنة 2015

الرقم	الحالة	التعليق
01	النظافة العامة	جيدة
02	نظافة الورشات والمخازن	مقبولة
03	سلامة المرافق الاجتماعية والصحية	مقبولة
04	التخلص من النفايات غير الخطرة	الإجلاء نحو C.E.T سوق أهراس بموجب عقد CET / ENAP
05	التهوية في الورشات والمخازن (مستخرجات الهواء، المرشات والمراوح)	متوسطة
	الإضاءة في الورشات و المخازن	العديد من المصابيح غير صالحة في الورشات والمخازن؛
06	الإضاءة في المرافق الأخرى؛	جيدة
	الإضاءة في المواقع الإضافية.	جيدة

Source : Bilan D'activité Sécurité, 2015, p10.

وبالإضافة إلى ذلك يتم أيضا قياس درجة الوقاية، عمليات التطهير وإزالة الجراثيم، وكذا عمليات مكافحة القوارض والأفات الفصليّة في وحدات المؤسسة خلال كل ثلاثي من السنة، حيث تم إطلاق مشاورات عديدة بشأن تحسين عملية الحماية البيئية داخل الورشات، والتي تقوم أساسا على الجمع اليومي للنفايات الناتجة عن نشاط ورشات العمل من قبل فرق الصرف الصحي، وتنظيم حملات دورية بمشاركة جميع الموظفين خصوصا خلال إعداد قوائم الجرد يتم فيها فرز جميع النفايات حسب نوعها وطبيعتها وتخزينها في أماكن محفوظة، في حين توكل عملية التخلص من النفايات خارج المؤسسة عادة إلى شركات متخصصة. والجدول رقم 05 يوضح معالجة مياه الصرف داخل المؤسسة خلال السداسي الأول من سنة 2015.

الجدول رقم 05: معالجة مياه الصرف خلال السداسي الأول من سنة 2015

المواصفات (حسب DE- 06/141 بتاريخ: الثلاثي العدد			
(JO- N°42 2006/04/19)			
PH	الأول	الثاني	6.5-8.5
Huiles et graisses	7	7.35	20 مغ/ل
MES	22	16	35 مغ/ل
Fer	74	60	3 مغ/ل
DBO 5	1.2	200	40 مغ/ل
DCO	34	380	120 مغ/ل
ZINC	62	0.28	3 مغ/ل
Pb	>0.03	0.21	0.5 مغ/ل

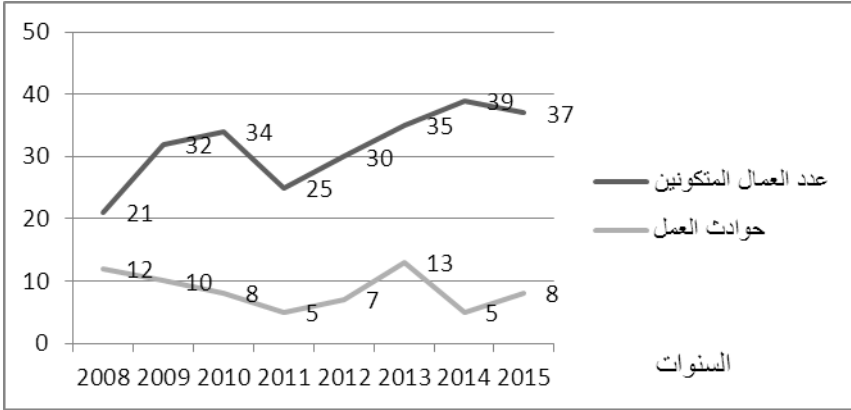
Source: Bilan D'activité Sécurité, 2015, p13.

انطلاقا من تحليل نتائج ماء الصرف الوارد من الوحدة الانتاجية، سجلت المؤسسة تحسنا في معدل MES، BOD5 و DCO نظرا لمستويات الحملة التحسيسية بين العمال الخاصة بالأماكن مصدر التلوث التالية: 113C، 113B و 109B و 102 B والمختبر، و التي أعطت نتائج إيجابية بخصوص تجنب تسرب المواد الهيدروكربونية والمذيبات القذرة في قنوات مياه الصرف الصحي.

- **تحديد المخاطر وتقييم الأخطار:** يسمح هذا الإجراء بتحديد التدابير الرقابية اللازمة للأخطار الأساسية التي تولد أضرارا والمتميزة بثلاثة خصائص هي: احتمال وقوع الخطر، القدرة على كشف الخطر، خطورة الآثار المترتبة عنه، وقد أنتجت هذه الإجراءات الاحترازية نظام HSE للسيطرة على المخاطر في المؤسسة.

في هذا السياق ساعدت عملية التكوين في المؤسسة من التخفيض في عدد الحوادث المهنية خلال السنوات وذلك راجع إلى زيادة عدد العمال المكونين وكذلك الميزانية السنوية المخصصة للتكوين بحيث نلاحظ أنه بزيادة عدد العمال المتكونين من 21 عامل متكون سنة 2008 (بتكلفة سنوية قيمتها 137569000 دج) إلى 37 عامل متكون (بتكلفة سنوية قيمتها 360840000 دج) سنة 2015 عرفت الحوادث تراجعاً معتبراً من 12 حادث سنة 2008 إلى 8 حوادث سنة 2015 وهو ما انعكس إيجاباً على كمية المنتجات الكلية والتي ارتفعت من 25864 طن سنة 2009 إلى 31514 طن سنة 2015.

الشكل رقم 07: تطور عملية التكوين وحوادث العمل خلال السنوات (2008-2015)

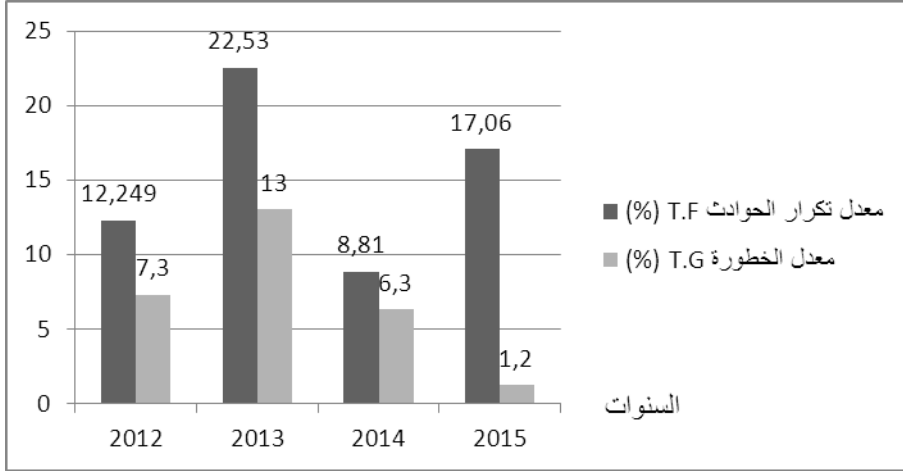


المصدر: الباحث، 2015، ملفات من قسم الموارد البشرية وقسم الأمن الصناعي، المؤسسة الوطنية للدهن، وحدة سوق أهراس.

وعلى الرغم من أن هذه المجهودات التكوينية قلصت من خطورة الحوادث المهنية إلا أنها لم تغلح في التخفيض من تكرار نفس الحوادث المرتكبة (كالسقوط مثلا) وذلك راجع لنقص التحسيس وانشغال العمال بتحسين رواتبهم الشهرية المرهونة بالمردودية المحققة وهو ما يترتب عليه التسرع في إنجاز الأعمال وبالتالي ارتكاب الأخطاء الجسيمة التي تؤثر على صحتهم وزيادة عدد الأيام الضائعة نتيجة التوقف عن العمل إذ قدرت ساعات العمل

الضائعة سنة 2008 بـ: 760 ساعة والتي انخفضت إلى 280 ساعة سنة 2015، والشكل التالي يلخص تطور كل من معدل تكرار الحوادث ومعدل الخطورة بين سنتي 2012 و2015.

الشكل رقم 08: تطور معدلي تكرار الحوادث والخطورة خلال السنوات (2015 - 2012).



المصدر: الباحث، 2015، ملفات الكترونية متحصل عليها من قسم الأمن الصناعي، المؤسسة الوطنية للدهن، وحدة سوق أهراس.

### الخاتمة:

تعتبر ظروف العمل المادية والاجتماعية القاعدة الأساسية في مجال الأعمال بصفتها عنصرا فاعلا في التأثير على كفاءة الأفراد وتحسين الصورة الداخلية للمؤسسات ومدى انعكاس ذلك على النهوض بالتنمية الاقتصادية الوطنية، فالمؤسسات الاقتصادية اليوم تراهن على العنصر البشري أحد عوامل نجاحها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال توفير الحوافز المناسبة والراحة اللازمة أثناء العمل، على اعتبار أن جودة بيئة العمل والرفاهية النفسية للعاملين لها دور مهم في رفع تحديات الجودة و ضمان الانتاجية إحدى التوجهات الحالية للحكومة المشجعة على استهلاك المنتج الوطني لمواجهة الظروف الاستثنائية التي تمر بها البلاد من تداعيات الأزمة الاقتصادية وانهيار أسعار البترول، والمؤسسة الوطنية للدهن كغيرها من المؤسسات الوطنية مطالبة بالالتزام بسياسة الدولة في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية تجاه عمالها مع إعادة ترتيب بيئة العمل بشكل جذاب

يسهم في تحسين أدائها المالي ويدعم موارد الدولة وذلك بمحاربة كل أشكال تهميش العاملين وتشجيع انخراطهم في مجموعة القرارات بما يساعد على ادراك التواصل بين مختلف المستويات التنظيمية لغرس الشعور بالولاء فيما بينهم والوفاء لمؤسستهم، علاوة على إعادة بعث الاستثمار في العنصر البشري والاندماج في اقتصاد المعرفة كأولوية ينبغي إعطاؤها مكانة مهمة بين الطرق الحديثة المتبعة في السلوك القيادي المتميز.

### نتائج الدراسة:

1- ضرورة تهيئة الفضاءات الجذابة للموظفين وتصميم مناطق للاسترخاء أثناء الراحة لما لها من تأثير معنوي على تحفيزهم والتركيز أيضا على أدوات العمل الآمنة لمنع انقطاع العمل أو الإصابات المحتملة؛

2- تعزيز التدابير الوقائية للمحافظة على الصحة والرفاهية في العمل كخيار حكيم يقلل من الإجهاد العضلي والنفسي وعدد الغيابات، فمن المهم توعية الموظفين لرعاية صحتهم وتحسيسهم بالعادات الغذائية السليمة من خلال اتباع نظام غذائي متوازن يساعد بالضرورة على التركيز في العمل وتحقيق نتائج أفضل؛

3- إقامة علاقات عمل متوازنة تزيد من الشعور بالانتماء بين الموظفين وتغليب الضمير المهني في إتقان العمل وتطوير المهارات، وذلك بإظهار الامتتان للمجهودات المبذولة فيما يتعلق بإنجاح الخطط التدريبية وترجمتها إلى فرق عمل متكاملة؛

4- الحرص على إيلاء عناية أكبر بعمال المؤسسة الوطنية للدهن لاحتواء معاناتهم من بعض الضغوط النفسية جراء غياب فضاءات الراحة اللازمة (كالمطعم، النادي، القاعة الرياضية... الخ) وقدم ملابس العمل التي يحس من خلالها الفرد بقلة الاهتمام به والمحافظة عليه؛

5- وصول المؤسسة الوطنية للدهن لمستوى عال من الجودة المطلوبة مقابل إنتاجية عمل متوسطة لا تعكس الطاقة البشرية الحقيقية لها ما يستدعي إعادة النظر في توازن الحياة الشخصية والوظيفية للعمال من خلال تحسين أوضاعهم المعيشية وزيادة رواتبهم الشهرية؛

6- على الرغم من البرامج التكوينية المخططة والمحققة على مستوى المؤسسة محل الدراسة إلا أنها تبقى غير كافية مقارنة بحجمها الساعي والعدد الإجمالي للعمال المعنيين بالتكوين، فهي تستهدف الإطارات وبعض المهندسين الصناعيين وتقصي معظم العمال التنفيذيين وهو ما يزيد من احتمال الوقوع في الأخطاء والتعرض للحوادث المهنية.

## قائمة المراجع:

## أ- المراجع باللغة العربية:

- 1- بن عيشي، عمار، 2011، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الأردن: دار أسامة.
- 2- حمود، خضير كاظم، الخرشة، ياسين كاسب، 2007، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار المسيرة.
- 3- عقيلي، عمر وصفي، 2005، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الأردن: دار وائل.
- 4- الروسان، ناصر منصور، أبو صالح، رزان ابراهيم، 2008، الأمن الصناعي والسلامة المهنية، الأردن: مكتبة المجتمع العربي.
- 5- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، 2007، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- 6- الرحاطة، عبد الرزاق سالم، 2011، المسؤولية الاجتماعية، الأردن: دار الاعصار العلمي.
- 7- مكتب العمل الدولي، 2001، مبادئ توجيهية بشأن نظم إدارة السلامة والصحة المهنيين، جنيف.
- 8- مكتب العمل الدولي، 2006، ترجمة المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية، العوامل المحيطة في مكان العمل، دمشق.
- 9- عباس، أنس عبد الباسط، 2011، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار المسيرة.
- 10- معمر عقيل عبيد، 2015، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 29.
- 11- بريباوي كمال، 2013، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة رؤى اقتصادية، العدد الخامس.
- 12- الغالبي، طاهر محسن منصور، ادريس، وائل محمد صبحي، 2007، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الأردن: دار وائل للنشر.
- 13- مصطفى باكر، 2007، الإنتاجية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد 61.
- 14- سميرة هيشر، 2013، الاعتراف في العمل ودوره في تمييز الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث عشر.

- 15- مكتب العمل الدولي، 2008، التقرير الخامس حول: مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة والتنمية، مؤتمر العمل الدولي، الدورة 97، جنيف.
- 16- قرماش وهيبية، 2014، مقومات الابداع الاداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد: الثامن، جوان.
- 17- وارنر، جون، سايمون، راندي دي، ترجمة تعساني، عبد المحسن، 2012، تنمية الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية: النشر العلمي والمطابع.
- 18- عبد الفتاح بوخمخ، 2010، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات قسنطينة"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 6.
- 19- العربي عطية، 2012، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، العدد 10.
- 20- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، 2007، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، مصر: المكتبة المصرية.
- 21- السلمي، علي، 2008، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، القاهرة: دار غريب.
- 22- عباس، أنس عبد الباسط، 2011، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار المسيرة.
- \* يعرف EDWIN Fleishman **القدرات**: بأنها الامكانيات العامة المرتبطة بأداء مجموعة من المهام وتتطور من خلال التفاعل بين الصفات الوراثية والخبرة العملية، أما **المهارات**: تدمج بين الامكانيات العامة والقدرات التي تتطور نتيجة للتدريب والخبرة، بينما تعرف **المعارف**: بأنها القدرة على فهم العوامل أو المبادئ المتصلة بموضوع معين.
- \*\* **الأخطار**: جمع خطر وهي عبارة عن أحداث مؤكدة ومنتظمة عندما يتعلق الأمر بالسلامة، والخطر هو امكانية حدوث شيء ما يسبب ضرر مثل: الاستعمال الخاطئ للألات والمعدات كالمطرقة ويمكن أن تتحول هذه الأخطار إلى مخاطر.
- \*\*\* **المخاطر**: جمع مخطر أو مخطر وهي أحداث استثنائية غير منتظمة يصعب التكهّن بوقوعها، تعبر عن احتمال حدوث ضرر مثل: السقوط من أعلى بناية، والانفجار.

\*\*\*\* الحافز: هو المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدوافع للقيام بعمل معين (الصلة بينهما كالتى تربط بين المثير والاستجابة له).

ب- المراجع باللغة الفرنسية:

- 23 – f. giraud, et o. saulpic, 2005, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, Gualino éditeur, 2 édition, Paris.
- 24- O. MEIER, 2009, Dico du manager : 500 clés pour comprendre et agir, Dunod, Paris.
- 25- M. Gouiran, 2010, construire l'entreprise de demain, Afnor, Paris.
- 26- X. Michel, P. Cavaillé et Coll, 2009, Management Des Risques Pour un Développement Durable : Qualité, Santé, Sécurité, Environnement, Dunod, Paris.
- 27- N. Margossian, 2006, Risques professionnels : Caractéristiques, Réglementation, Prévention, 2em édition, Dunod, Paris.
- 28- F. Gillet-Goinard, 2006, Bâtir un système intégré qualité - sécurité – environnement, Éditions d'Organisation, Paris.
- 29- J. Margerand, F. Gillet-Goinard, 2006, Manager la qualité pour la première fois, Éditions d'Organisation, Paris.
- 30- <http://www.enapdz.dz/fr/presentation.htm>, 2015.
- 31- <http://www.enapdz.dz/fr/upsa.htm>, 2015.
- 32- Entreprise Nationale Des Peintures, 2015, Manuel Qualité, Souk Ahras.
- 33- Chaib Mohamed Laid, 2015, Bilan D'activite Securite, Service de securite, ENAP, Souk Ahras.