

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة فرحة عباس - سطيف  
كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير  
قسم الاقتصاد

رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد  
وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحت عنوان:

**دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال  
بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**  
**دراسة حالة: مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك**

إشراف الدكتورة:  
حمداوي وسيلة

إعداد الطالب:  
مشعل بلال

لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. بروش زين الدين
مشرفة ومقررة	جامعة قالمة	أستاذة محاضرة	د. حمداوي وسيلة
مناقشة	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عماري عمار
مناقشة	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. بلمهدي عبد الوهاب

السنة الجامعية: 2011/2010



# الإِهْرَاءُ

إِلَيْهِ قَالَ فِيْهِمَا اللَّهُ

عَزْ وَجَلْ

﴿فَلَا يَحْفَظُ هَذَا جِنَاحٌ لِلَّذِلِيلِ مِنْ أَلْرَحْمَةِ وَلَقَدْ  
لَرَأَيْتَ مِنْهَا زَكَاةً رَابِيَّاً فِي صَغِيرٍ﴾

سورة الإسراء، الآية 24

بِرٌّ وَاهْتَرَاهَا وَنَقْرَبٌ

# سلك وعرفان

باعي في بدر، وأسكنر الموي جعل شأنه بدرع السوكَ وللأرض أن شئ سمعي وبصري  
جولة وفترة وفنه وتوفيقه في إخراج هزا الجهر والعمل إلى النور، والصلة والسلام على  
سيد المرسلين وخاتم النبيين محمدًا وآله وصحبه الأربعين.

وبعدها أتقى مجزيل السكر وعقيس اللامناء إلى الأستاذة \*وسيلة مداروي\* على إرشاداتها  
ونصائحها وتجبيهاتها (العلمية والتي س خل لها نعم الله إنجاز هزا العمل.  
كما أتقى بالسكر (المجزيل) إلى أعضاء لجنة المناقشة لمنعم لنا جزء من وقته (التبين وفهم)  
مناقشة هزة الدررامة.

أتقى بالسكر (المجزيل) إلى كل من مدري بدر (العون) من أستاذة وزميل، وعمال مكتباً  
في جامعات سطيف قاعة وعنابة.

لكركم، أتقى بالسكر (المجزيل) إلى كل من مدري مؤسسة SATPAP ALIF لتمويل  
اللون والبلديات، ورؤساء وحداته وعمالها على حسن الاستقبال وإسلامي  
بالمعلومات (ال المتعلقة بال الموضوع)

سعلي بدر

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

ii - i.....	فهرس المحتويات.....
vii - iii.....	قائمة الجداول والأشكال واللاحق.....
أ- ث.....	المقدمة العامة.....
57-01.....	<b>الفصل الأول: مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
01.....	تقديم.....
02.....	<b>المبحث الأول: أداء الأفراد؛ المفهوم والإدارة</b> .....
02.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء.....
04.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء الأفراد.....
06.....	المطلب الثالث: إدارة أداء الأفراد.....
10.....	<b>المبحث الثاني: تقييم أداء الأفراد وخطوات تحسينه</b> .....
10.....	المطلب الأول: طبيعة ومفهوم تقييم أداء الأفراد.....
14.....	المطلب الثاني: مسؤولية إجراء التقييم والمشاكل العالقة.....
16.....	المطلب الثالث: معايير التقييم والطرق المستخدمة.....
24.....	المطلب الرابع: ماهية وخطوات تحسين أداء الأفراد.....
26.....	<b>المبحث الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ المفهوم والخصوصيات</b> .....
26.....	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.....
38.....	المطلب الثاني: أهمية وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهم المشاكل التي تواجهها.....
43.....	المطلب الثالث: واقع ومحيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
53.....	المطلب الرابع: طرق دعم وتطوير قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
57.....	خاتمة الفصل.....
117-58.....	<b>الفصل الثاني: السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل</b> .....
58.....	تقديم.....
59.....	<b>المبحث الأول: ظروف العمل</b> .....
59.....	المطلب الأول: ظروف العمل المادية.....
64.....	المطلب الثاني: ظروف العمل الاجتماعية.....
72.....	المطلب الثالث: ظروف العمل التنظيمية.....
74.....	<b>المبحث الثاني: الحوادث المهنية</b> .....
74.....	المطلب الأول: مفهوم الحوادث المهنية.....
77.....	المطلب الثاني: أسباب الحوادث المهنية.....

## فهرس المحتويات

المطلب الثالث: تكاليف الحوادث المهنية.....	83.....
المبحث الثالث: السلامة المهنية؛ الماهية والبرامج.....	89.....
المطلب الأول: مفهوم السلامة المهنية.....	89.....
المطلب الثاني: التشريعات الخاصة بالسلامة المهنية.....	93.....
المطلب الثالث: إجراءات وبرامج السلامة المهنية.....	97.....
المطلب الرابع: أثر برامج السلامة المهنية على أداء العمال .....	115.....
خاتمة الفصل.....	117.....
<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها.....</b>	<b>149-118.....</b>
تقديم.....	118.....
المبحث الأول: تقديم المؤسسة والوسائل المستخدمة في الدراسة الميدانية.....	119.....
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....	119.....
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.....	120.....
المطلب الثالث: الوسائل المستخدمة في الدراسة الميدانية.....	123.....
المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....	124.....
المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة.....	125.....
المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة.....	128.....
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....	147.....
خاتمة الفصل.....	149.....
الخاتمة العامة.....	150.....
قائمة المراجع.....	153.....
الملاحق.....	161.....

فَأَمْمَةُ الْجَدَارِ

وَالْأَسْلَالِ وَالْمَلَاحِفِ

# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
14	مسئوليّات تقييم الأداء.	الجدول رقم 1
18	مثال لمعايير التقييم وأوزانها.	الجدول رقم 2
22	نموذج مبسط لطريقة الأحداث الحرجية.	الجدول رقم 3
23	نموذج مبسط لطريقة قوائم المراجعة.	الجدول رقم 4
33	تعريف المؤسسات الصغيرة في أمريكا حسب أوجه النشاط.	الجدول رقم 5
33	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان حسب القطاعات.	الجدول رقم 6
38	المعايير الكمية لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.	الجدول رقم 7
40	دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات المتقدمة في أواخر التسعينات.	الجدول رقم 8
44	تطور أعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة حسب فروع النشاط (1991-1994).	الجدول رقم 9
45	مكونات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند نهاية سنة 2008.	الجدول رقم 10
47	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط "قطاع خاص" بالنسبة للجزائر لسنّي 2007 و2008.	الجدول رقم 11
48	التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر.	الجدول رقم 12
50	تطور عدد العمال المصرح بهم في المؤسسات الصغيرة.	الجدول رقم 13
51	تطور توزيع القيمة المضافة حسب القطاع القانوني بين سنّي 1997 و2004.	الجدول رقم 14
52	أهم المنتجات خارج المحروقات المصدرة في الجزائر خلال عامي 2004 و2005.	الجدول رقم 15
84	متوسط خسائر بريطانيا والولايات المتحدة في الحرب والصناعة.	الجدول رقم 16
85	كيفية حساب التكلفة الحقيقية للآلات.	الجدول رقم 17
109	مادة صنع الخوذة واستخداماتها.	الجدول رقم 18
125	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	الجدول رقم 19
126	توزيع أفراد العينة حسب السن.	الجدول رقم 20
126	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	الجدول رقم 21
127	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	الجدول رقم 22
128	مدى تعرض العمال للحوادث المهنية.	الجدول رقم 23
129	عدد مرات تعرض العمال لحوادث مهنية.	الجدول رقم 24
129	طبيعة الحوادث المعرض لها في معظمها.	الجدول رقم 25
130	التوقف عن العمل بسبب الحوادث المهنية.	الجدول رقم 26
130	أسباب التعرض لحوادث العمل.	الجدول رقم 27

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
131	إمكانية تفادي أسباب الحوادث المهنية.	الجدول رقم 28
131	دور المؤسسة في تحسين ظروف العمل.	الجدول رقم 29
131	المشاركة في الدورات التدريبية.	الجدول رقم 30
132	التدريب على السلامة المهنية.	الجدول رقم 31
132	احتياز اختبارات السلامة المهنية ضمن اختبارات التوظيف.	الجدول رقم 32
133	تحديد اختبارات السلامة المهنية.	الجدول رقم 33
133	المساهمة في وضع برامج السلامة المهنية.	الجدول رقم 34
133	متطلبات وسائل الوقاية الشخصية.	الجدول رقم 35
134	إمكانية توفير المؤسسة لوسائل الوقاية الشخصية.	الجدول رقم 36
134	الحرص على استخدام وسائل الوقاية الشخصية.	الجدول رقم 37
135	التعرض لعقوبة بسبب عدم استخدام وسائل الوقاية الشخصية.	الجدول رقم 38
135	صيانة آلات وأجهزة العمل.	الجدول رقم 39
135	إمكانية تواجد الإعلانات والملصقات في مجال السلامة المهنية.	الجدول رقم 40
136	إمكانية تواجد مستلزمات الإسعافات الأولية في مكان العمل.	الجدول رقم 41
136	توفير المؤسسة لمتطلبات السلامة المهنية.	الجدول رقم 42
137	أسباب عدم توفير المؤسسة لمتطلبات السلامة المهنية.	الجدول رقم 43
137	معوقات تحسين الأداء الوظيفي.	الجدول رقم 44
138	صلة مشاكل تحسين الأداء بالسلامة المهنية.	الجدول رقم 45
138	أثر ظروف العمل المادية على أداء العمل.	الجدول رقم 46
139	طبيعة العلاقة التي تربط جماعة العمل.	الجدول رقم 47
139	الالتزام بقرارات جماعة العمل.	الجدول رقم 48
140	أثر العمل مع جماعة متفاهمة ومتماضكة على أداء العمل.	الجدول رقم 49
140	طبيعة العلاقة مع المشرف المباشر.	الجدول رقم 50
141	طبيعة المعاملة بين المشرف والعمال.	الجدول رقم 51
141	أثر العلاقة الجيدة مع المشرف على أداء العامل.	الجدول رقم 52
142	طبيعة العلاقة مع الإدارة.	الجدول رقم 53

## قائمة أجدواد

---



---

الصفحة	العنوان	رقم أجدول
142	أثر العلاقة الجيدة مع الإدارة على الأداء.	الجدول رقم 54
143	تنظيم توقيت ومكان العمل.	الجدول رقم 55
143	أثر التنظيم الجيد لتوقيت ومكان العمل على الأداء.	الجدول رقم 56
144	أثر تدوير المناصب وإثراء المهام على الأداء.	الجدول رقم 57
144	أثر إشراك العمال في وضع برامج السلامة المهنية على الأداء.	الجدول رقم 58
145	أثر الدورات التدريبية في مجال السلامة المهنية على الأداء.	الجدول رقم 59
145	أثر استخدام معدات ووسائل الوقاية الشخصية على الأداء.	الجدول رقم 60
146	أثر الحوافر نظير الالتزام بقواعد السلامة المهنية على الأداء.	الجدول رقم 61
146	أثر الاهتمام بانشغالات العمال على الأداء.	الجدول رقم 62
147	أثر وضع برامج سلامة ومهنية وتطبيقاتها فعلاً على الأداء.	الجدول رقم 63

## قائمة الأشكال

---

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
03	الأداء بين الكفاءة والفعالية.	الشكل رقم 1
05	نموذج يوضح مجموعة العوامل المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي.	الشكل رقم 2
07	مكونات عملية إدارة الأداء.	الشكل رقم 3
08	أهداف عملية إدارة الأداء.	الشكل رقم 4
10	نموذج إدارة الأداء.	الشكل رقم 5
13	عناصر نظام تقييم الأداء.	الشكل رقم 6
20	درجات التوزيع الإيجاري.	الشكل رقم 7
46	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر من 1991 إلى 2008.	الشكل رقم 8
50	تطور عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر من 1999 إلى 2008.	الشكل رقم 9
52	تطور القيمة المضافة حسب القطاع القانوني في الجزائر بين سنتي 1997 و2007.	الشكل رقم 10
76	حالات الحوادث المهنية وفق قانون الأمن والسلامة الوظيفية الأمريكي.	الشكل رقم 11
81	نظرية الدومينو.	الشكل رقم 12
105	بعض أنواع الملابس الواقية.	الشكل رقم 13
106	التعامل الصحيح مع الألبسة الواقية.	الشكل رقم 14
107	أدوات حماية الوجه والعينين.	الشكل رقم 15
108	بعض حالات استعمال القفازات.	الشكل رقم 16
109	بعض أنواع خوذات الحماية.	الشكل رقم 17
111	أدوات حماية السمع.	الشكل رقم 18
112	أدوات حماية الجهاز التنفسى.	الشكل رقم 19
113	حزام السلامة المهنية.	الشكل رقم 20
122	الميكيل التنظيمي لمؤسسة "SATPAP ALIF" لتحويل الورق والبلاستيك.	الشكل رقم 21
125	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الجنس.	الشكل رقم 22
126	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب السن.	الشكل رقم 23
127	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	الشكل رقم 24
127	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الأقدمية.	الشكل رقم 25

## فأئمة الملاحق

---

الصفحة	العنوان	رقم الملاحق
161	الاستمارة.	الملاحق رقم 1
166	الميكل التنظيمي لمؤسسة "SATPAP ALIF" لتحويل الورق والبلاستيك	الملاحق رقم 2
167	القانون رقم 18-01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	الملاحق رقم 3
172	الجدول الخاص بكاي مربع.	الملاحق رقم 4
173	صور بعض التصرفات الخطرة.	الملاحق رقم 5

الْمُفْرِدَةُ الْعَامَّةُ

## المقدمة العامة

### المقدمة العامة:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في الاقتصاديات الحديثة، حيث تبرز أهميتها من خلال إستيعاب المزيد من الأيدي العاملة والتحفيض من حدة البطالة وما يترب عليها من فقر وانحرافات واضطرابات اجتماعية، وتطوير الارتباط والاندماج التكاملـي الداخلي على المستوى الوطني والإقليمي بصورة تقلـل من حدة التبعـية، كما تساهم في تنامي النسيج المؤسـسيـي الاقتصادي، وترداد أهمـية هذه المؤسسـات بالخصوص في الدول النامية ومن بينها الجزائر.

وفي ظل عولمة الأسواق وتزايد حدة المنافسة حيث أصبحت تشكل هذه الأخيرة عائقاً كبيراً بالنسبة للمؤسسـات الصغـيرـة والمتوسطـة تحول بينها وبين تحقيق أهدافـها، خاصة في ظل ما أصبح يعرف باقتصاد المعرفـة وتزايد الاهتمام بالموارد البشرـية كأحد محددـات تنافـسـية المؤسسـات الصغـيرـة والمتوسطـة، لما تقدمـه من أفضلـيات هامة من شأنـها تحقيق التـميـز والتـفـوق، على اعتـبار أنـ المـعـارـفـ والـمـهـارـاتـ أصبحـتـ الـيـومـ تـشـكـلـ رـأـسـ الـمـالـ الحـقـيقـيـ المتـصـارـعـ عـلـيـهـ.

ورغم أنـ المـورـدـ البـشـريـ أصبحـ يـنـظـرـ إـلـيـهـ عـلـىـ أـنـ أـهـمـ مـوـارـدـ المـؤـسـسـاتـ، وأـحـدـ العـناـصـرـ المـؤـثـرـةـ كـشـيرـاـ فيـ الأـدـاءـ الـكـلـيـ لـلـمـؤـسـسـةـ، إـلـاـ أـنـهـ وـعـلـىـ خـلـافـ باـقـيـ المـوـارـدـ فإـنـهـ شـدـيدـ التـأـثـرـ بـظـرـوفـ الـعـمـلـ غـيرـ الـحـفـزـةـ وـغـيرـ الـمسـاعـدةـ عـلـىـ إـشـبـاعـ مـخـلـفـ الـحـاجـاتـ فـيـ إـطـارـ الـعـمـلـ.

وـسـعـيـاـ مـنـهـاـ لـلـحـفـاظـ عـلـىـ مـوـارـدـهـاـ خـاصـةـ الـبـشـرـيـةـ تـلـجـأـ الـمـؤـسـسـاتـ الصـغـيرـةـ وـالـمـتوـسـطـةـ إـلـىـ وـضـعـ بـرـامـجـ سـلامـةـ مـهـنـيـةـ لـلـتـقـليلـ مـنـ حـوـادـثـ الـعـمـلـ، وـوـقـاـيـةـ الـعـاـمـلـيـنـ مـنـ الـمـخـاطـرـ النـاتـجـةـ عـنـ الـأـعـمـالـ الـيـةـ يـزاـولـونـهـاـ فـيـ أـمـاـكـنـ الـعـمـلـ غـيرـ الـآـمـنـةـ الـيـةـ تـتـسـبـبـ فـيـ إـصـابـتـهـمـ بـالـحـوـادـثـ.

### أولاً: إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق تأتي إشكالية البحث معبرة عن التساؤل الآتي:

ما مدى مـسـاـهـمـةـ بـرـامـجـ الـسـلامـةـ الـمـهـنـيـةـ فـيـ تـحـسـينـ أـدـاءـ الـعـمـالـ بـالـمـؤـسـسـاتـ الصـغـيرـةـ وـالـمـتوـسـطـةـ الـجـزـائـرـيـةـ؟.

وـضـمـنـ هـذـهـ إـشـكـالـيـةـ تـنـدـرـجـ التـسـاؤـلـاتـ الـجـزـائـرـيـةـ التـالـيـةـ:

- ما هو مستوى حوادث العمل بمؤسسة "SATPAP ALIF" لتحويل الورق والبلاستيك؟
- كيف يقيم العمال برامج السلامة المهنية المطبقة في مؤسسة "SATPAP ALIF" لتحويل الورق والبلاستيك؟
- هل يمكن لبرامج السلامة المهنية أن تؤدي دورها في تطوير وتحسين الأداء للأفراد العاملين في مؤسسة "SATPAP ALIF" لتحويل الورق والبلاستيك؟

## **المقدمة العامة**

### **ثانياً: فرضيات الدراسة:**

في إطار هذه الدراسة يمكن تلخيص فرضيات البحث فيما يلي:

#### **الفرضية العامة:**

تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لبرامج السلامة المهنية من شأنه توفير بيئة عمل ملائمة تساعده على تحسين أداء العمال.

#### **الفرضيات الفرعية:**

- مستوى حوادث العمل يعتبر كبيراً في مؤسسة "SATPAP ALIF" لتحويل الورق والبلاستيك.
- من وجهة نظر العمال فإن المؤسسة لا تطبق برامج وأنظمة للسلامة المهنية بالكم والكيف اللازمين.
- لبرامج السلامة المهنية أثر على تحسين أداء الأفراد العاملين في مؤسسة "SATPAP ALIF" لتحويل الورق والبلاستيك.

### **ثالثاً: أهمية البحث**

يكتسي موضوع البحث أهمية كبيرة لارتباطه بموضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت تلعب دوراً كبيراً في تحقيق التنمية الاقتصادية، كما تبرز أهميته أيضاً خاصة في ظل الاهتمام البالغ الذي أصبح يحيط بالموارد البشرية على اعتبارها أهم الأسس التي يبني عليها حاضر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومستقبلها، والمكانة التي أصبحت تحتلها المعارف والمهارات ضمن مجموعة العوامل الأساسية لنجاح أي مؤسسة.

كما يمثل هذا الموضوع بالإضافة إلى أهميته الاقتصادية أهمية إنسانية واجتماعية بالغة، فحوادث العمل، برامج السلامة المهنية، الأمراض المهنية كلها مصطلحات تحمل أكثر من دلالة.  
تأتي أهمية البحث أيضاً من إمكانية اعتماد نتائجه من قبل ملاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق برامج السلامة التي تقلل من حوادث العمل وبالتالي قد يتحسين مستوى أداء العمال.

### **رابعاً: أهداف البحث**

نسعى من خلال هذا البحث للوصول إلى الأهداف التالية:

- معرفة مدى مساهمة برامج السلامة في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- إبراز مدى أهمية تطبيق برامج السلامة ودورها في الوقاية من حوادث العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- محاولة إللامام بعض المفاهيم المتعلقة بالأداء، حوادث العمل، برامج السلامة المهنية.

## المقدمة العامة

### خامساً: المنهج المتبوع:

لمعالجة مشكلة البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري نظراً لما تقتضيه طبيعة الدراسة القائمة وذلك لوصف طبيعة الظاهرة المراد بحثها وتحديد العلاقة بين متغيراتها، من خلال التطرق إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أداء العمال وكذا السلامة المهنية. وفي الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه من خلال هذا المنهج يمكن جمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة وتبويتها وتحليلها بهدف دراستها، وكذا الاعتماد على المنهج الإحصائي كطريقة من طرق البحث التي تعتمد الأسلوب الكمي في تحليل البيانات واحتبار الفرضيات.

### سادساً: أدوات جمع البيانات

توقف دقة البيانات والمعلومات بشكل كبير على حسن اختيار الأدوات الملائمة لموضوع الدراسة، ومنه وقع الاختيار على الأدوات الآتية:

- **الاستماراة:** تعد الأداة الأساسية في جمع البيانات عندما يكون مصدر البيانات العنصر الإنساني، ولكن تكون صالحة يجب أن تحتوي على عدد كافٍ من الأسئلة وتقسّم كل جوانب الموضوع وفرضياته.
- **الملاحظة:** تُستعمل في حالات معينة وخاصة بالنسبة للمواضيع السلوكيّة التي تحتاج إلى المعاينة والحصول على المعلومات الالازمة من مواقف معينة، وأسلوب الملاحظة يتميز بالجوانب الملموسة في معاينة الموضوع ومشاهدته عن قرب والاستعانة بالصور والعلاقات الموجودة بين الأفراد والجماعات المؤثرة في الموضوع.
- **المقابلة:** من خلال اللقاءات التي تجري بين مجموع أفراد العينة يمكن توجيه أسئلة وتبادل الآراء بشأن الموضوع محل الدراسة، وتم استخدام المقابلة كأسلوب في ملأ الاستماراة بالنسبة للعينة بسبب ضعف المستوى الثقافي للعمال.
- **السجالات والوثائق:** كما تم الاعتماد على السجلات والوثائق خاصة منها الميزانيات الاجتماعية من أجل الحصول على إحصاءات خاصة عن عدد العمال مستواهم، خبراتهم... إلخ، وتم الاستعانة أيضاً بالوثائق عندما تعلق الأمر بكل النصوص والقوانين المتعلقة ببرامج السلامة المهنية المطبقة في المؤسسة.

### سابعاً: أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار هذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة وإنما كان نتيجة تأمل طويل وفحص دقيق، ويمكن أن نوجز أسباب اختيار هذا الموضوع في النقاط التالية:

- قلة الدراسات في هذا الموضوع خاصة منها الاقتصادية والتي تناولت المتغيرين معاً؛ أي ببرامج السلامة المهنية وأداء العمال.
- أهمية الموضوع كونه متعدد الجوانب والأبعاد، فالحوادث المهنية ليست ذات أهمية اقتصادية وحسب بل

## **المقدمة العامة**

- إنما تطرح بالإضافة لذلك مسائل قانونية، إنسانية واجتماعية.
- إهمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لجانب السلامة المهنية واعتبارها تكلفة إضافية مفروضة من طرف الأنظمة الحكومية.
  - الإغفال التام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمشاكل التي تسببها حوادث العمل سواء على مستوى العامل أو المؤسسة ككل.
  - زيادة ورفعوعي مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى وجوب الأخذ في الحسبان مثل هذه المشاكل.

### **ثامناً: محتوى الدراسة**

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول؛ الفصل الأول بعنوان مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي: - أداء الأفراد؛ المفهوم والإدارة - تقييم أداء الأفراد - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ المفهوم والخصوصيات، أما الفصل الثاني فكان بعنوان السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما يلي: - ظروف العمل - الحوادث المهنية - السلامة المهنية؛ الماهية والبرامج، أما الفصل الثالث فهو عبارة عن دراسة ميدانية أجريت بمجموعة "SATPAP ALIF" لتحويل الورق والبلاستيك، حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين قمنا في البحث الأول بتقديم المؤسسة والوسائل المستخدمة في الدراسة الميدانية أما البحث الثاني فيتطرق إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية. بعدها خاتمة الدراسة والتي تناولنا فيها التوصيات والحلول المقترحة ومقررات الباحث بحوث مستقبلية.

### **تاسعاً: صعوبات الدراسة**

تلخص أهم الصعوبات التي واجهتها لإنجاز هذا العمل فيما يلي:

- صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة وندرة البعض منها، خاصة تلك المراجع التي تبرز الخصوصيات التي تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- صعوبة إيجاد مؤسسة توفر فيها الشروط الالزامية للقيام بالدراسة الميدانية، خاصة أن طبيعة الموضوع تتطلب ذلك بهدف استيعاب المعارف النظرية بشكل أحسن ومطابقتها مع واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- صعوبة الحصول على بعض البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، وكذا رفض إطارات المؤسسة الإجابة على بعض الأسئلة.

# الفصل الأول

مفهوم الأداء ونقيمه في المؤسسات  
المجتمعية والمنوطة

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

### **تقديم:**

إن التطورات التي عرفها مصطلح التسيير لم تكن تصل إلى ما وصلت إليه اليوم لو لا ذلك الارتباط بين التسيير كنظام فرعي من المنظمة والنتائج التي تعبّر على مدى تمكّنها من أداء دورها اتجاه مختلف الأطراف التي هي مسؤولة أمامها، خاصة الأكثـر ضغطاً وتأثـيراً عليها.

وعليه فإن تحسين هذه النتائج أو بالأحرى تحسين أداء المنظمة يعد الضامن الرئيسي لاستمرارها، وذلك بالتحكم والتكييف مع مختلف العوامل المؤثرة في أدائها، ولو أن هذه العوامل تبقى صعبة التحديد والضبط كما هو الحال بالنسبة لمصطلح الأداء في حد ذاته، الذي يكتنـفه الكـثير من الغموض.

وتعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات أهمية بالغة تقوم بدور حاسم في توسيع النشاط الاقتصادي وتتنوعه، وفي تحقيق الأهداف الإنمائية الأساسية، ومن الواضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل غالبية الساحة من الطاقات الاقتصادية في معظم البلدان، سواء من حيث عدد المؤسسات أو من حيث العمالة.

ويعتبر الفرد أهم مصادر قوة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في ظل محدودية استثماراتها المالية؛ إذ يمثل العنصر الفعال فيها إن لم يكن عمودها الفقري، فقد أصبحت الموارد البشرية اليوم أساس التميز والتفوق الذي يمكن لأي مؤسسة أن تتحققـه في خدمـتها وإنـتاجـها مقارنة بنظيرـاتها من المؤسسـات الأخرى.

وعليه سيتم دراسة أداء الأفراد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال ما سيتم عرضـه في هذا الفصل،

حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث هي على التـالي:

1. المبحث الأول: أداء الأفراد؛ المفهـوم والإـدارة.

2. المبحث الثاني: تقييم أداء الأفراد وخطوات تحسينـه.

3. المبحث الثالث: المؤسسـات الصغـيرة والمـتوسطـة؛ المـفهـوم والـخصـوصـيات.

### المبحث الأول: أداء الأفراد؛ المفهوم والإدارة

إن تحسين الأداء وتطوير وتحديث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم يعد أمراً اختيارياً، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان البقاء والاستمرارية وعدم الاندثار، لذا أصبح هناك اهتمام كبير بالأداء يستهدف بالأساس تكوين وتدعم القدرات التنافسية، فأصبح مفهوم الأداء يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي، وأصبحت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهدفة إلى تحقيق أحسن أداء.

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء

##### أولاً: تعريف الأداء

رغم شيوخ استخدام مصطلح الأداء "Performance" بين الكتاب والباحثين سواء في مجال الإدارة أو مجالات أخرى إلا أنه لم يتم التوصل إلى حد الآن إلى توحيد لمفهوم هذا المصطلح، وباعتبار المورد البشري أهم الموارد التي تؤثر على أداء المنظمة، فقد ذهب بعض الباحثين إلى حصر أداء المنظمة في أداء المورد البشري فقط، و تم تعريفه من هذا المنطلق على أنه "القدرة على إنجاز المهام".<sup>1</sup>

وُعرف أداء الأفراد كذلك بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".<sup>2</sup> وهو أيضاً "أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير الخيط بأي شكل من الأشكال".<sup>3</sup>

كما عرف أداء الأفراد بأنه "المستوى الذي يتحققه العامل عند قيامه بعمله، وكمية وجودة العمل المقدمة من طرفه".<sup>4</sup>

وبحسب "Christian Batal" أداء الأفراد هو نتيجة تفاعل ثلاثة عناصر أساسية وهي<sup>5</sup>.

- المهارات التي يمتلكها الفرد والمعارف التي يحتاجها لأداء عمله.

- مستوى التحفيز الذي يحظى به الفرد.

- مستوى تنظيم العمل والوسائل المتاحة لذلك.

ويفهم من ذلك أنه على الرغم من امتلاك الأفراد للمهارات والمعارف التي تعد ضرورية للعمل، إلا أنها غير كافية لوحدها، بل لا بد من تحفيز الأفراد بشكل جيد، بالإضافة إلى توفير التنظيم المناسب للعمل وكذا الوسائل اللازمة لإنجازه، فتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض وتكاملها يعطينا في النهاية الأداء المرغوب.

وبالرغم من تعدد التعريفات المقدمة بخصوص أداء الأفراد إلا أنها تصب جميعها في نفس الاتجاه، وعليه من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف أداء الأفراد على أنه بذل الجهود الالزمة لتحقيق الأهداف المرجوة، باستخدام الوسائل المتاحة لذلك.

<sup>1</sup>. A. M. Fericelli, **Performance et ressources humaines**, Economica, Paris, 1996, p.04.

<sup>2</sup>. أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المؤسسات**، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص.33.

<sup>3</sup>. مصطفى عاشوري، **أسس علم النفس الصناعي والتظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص.244.

<sup>4</sup>. وسيلة حداوي، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر بجامعة 08 ماي 1945 (قملة)، الجزائر، 2004، ص.123.

<sup>5</sup>. Christian Batal, **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**, 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 2000, p.95.

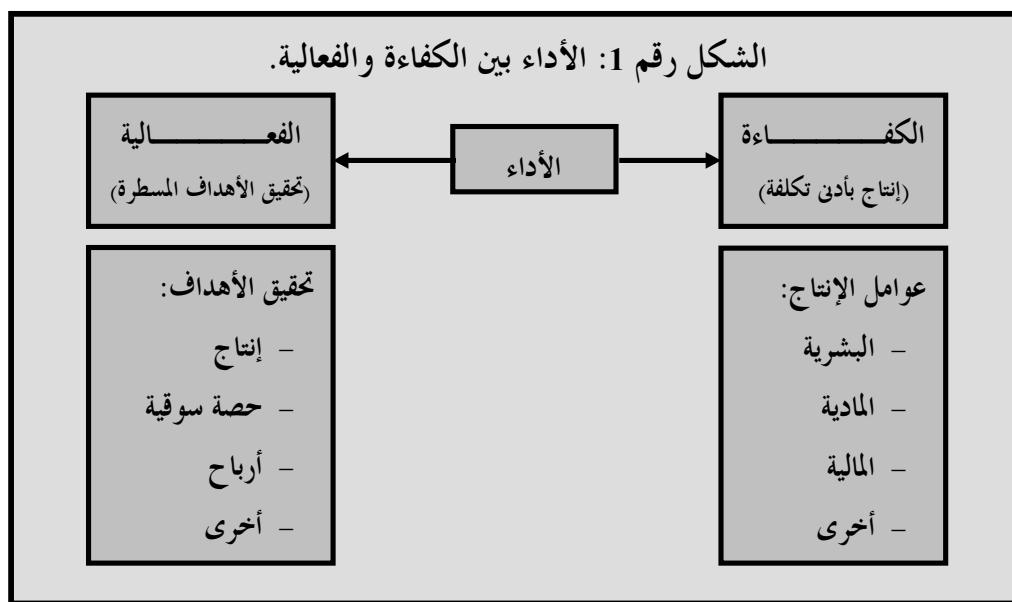
## الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

وللتفصيل أكثر في مفهوم الأداء، فإنه يتبع علينا التطرق إلى مفهومين لهما علاقة مباشرة بالأداء ألا وهم الفعالية والكفاءة.

فالفعالية "l'efficacité" تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، فالعملية الفعالة هي تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط<sup>1</sup>.

أما الكفاءة "l'efficiency" فيقصد بها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف، فالعملية الكفافة هي العملية الأقل تكلفة.<sup>2</sup>

وعليه يمكن القول أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول، فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب دون وجود كفاءة تامة (استخدام رشيد للموارد دون تبذير وبأدنى تكلفة ممكنة) وفعالية تمكن من بلوغ الأهداف، وعليه فإن الأداء يشمل مفهومين هما الكفاءة والفعالية، وهذا ما نبنيه من خلال الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحث.

إن أداء الأفراد وإن كان هو المحدد الأساسي للأداء المنظمة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يمكن أن يتحقق دون إدراج أداء الموارد الأخرى، فأداء المنظمة كما هو معروف يتحقق من خلال تفاعل مختلف مواردتها سواء كانت المادية أو المالية أو التنظيمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. Bernard Matory et Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines: pilotage social et performance, 6<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2005, p.164.

<sup>2</sup>. Op.cit, p.164.

<sup>3</sup>. عبد الملك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقسيم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص.87.

## الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

### ثانياً: أنواع الأداء

إن أي تطبيق لأي ظاهرة اقتصادية يطرح إشكالية تحديد و اختيار أي المعايير أكثر دقة وأحسن استخداماً، وتصنيف الأداء يعتبر أحد هذه الظواهر التي تتطلب الدقة في اختيار المعيار الدقيق والعملي في ذات الوقت، والذي يعتمد عليه في تحديد أنواع الأداء، وعادة ما يتم تصنيف الأداء وفقاً للمعايير التالية:

#### أ. معيار الشمولية:

**الأداء الكلي:** يقصد به الانجاز الذي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقه، وبالتالي لا يمكن ربط الوصول إليه بعنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو...الخ.

**الأداء الجزئي:** هو الأداء الذي يرتبط تحقيقه بالأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع فتجد مثلاً أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق...الخ. ويتبع عن تفاعل مجموع أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة ما يسمى بالأداء الكلي لها، وعليه فدراسة الأداء الكلي للمؤسسة يفرض دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

#### ب. معيار الطبيعة:

وفيه يتم تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، المالي، التسويقي وتقني...الخ؛ إذ لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها باعتماد أداء دون الآخر لاعتبار التكامل بينهم، فمثلاً لن يتحقق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي.

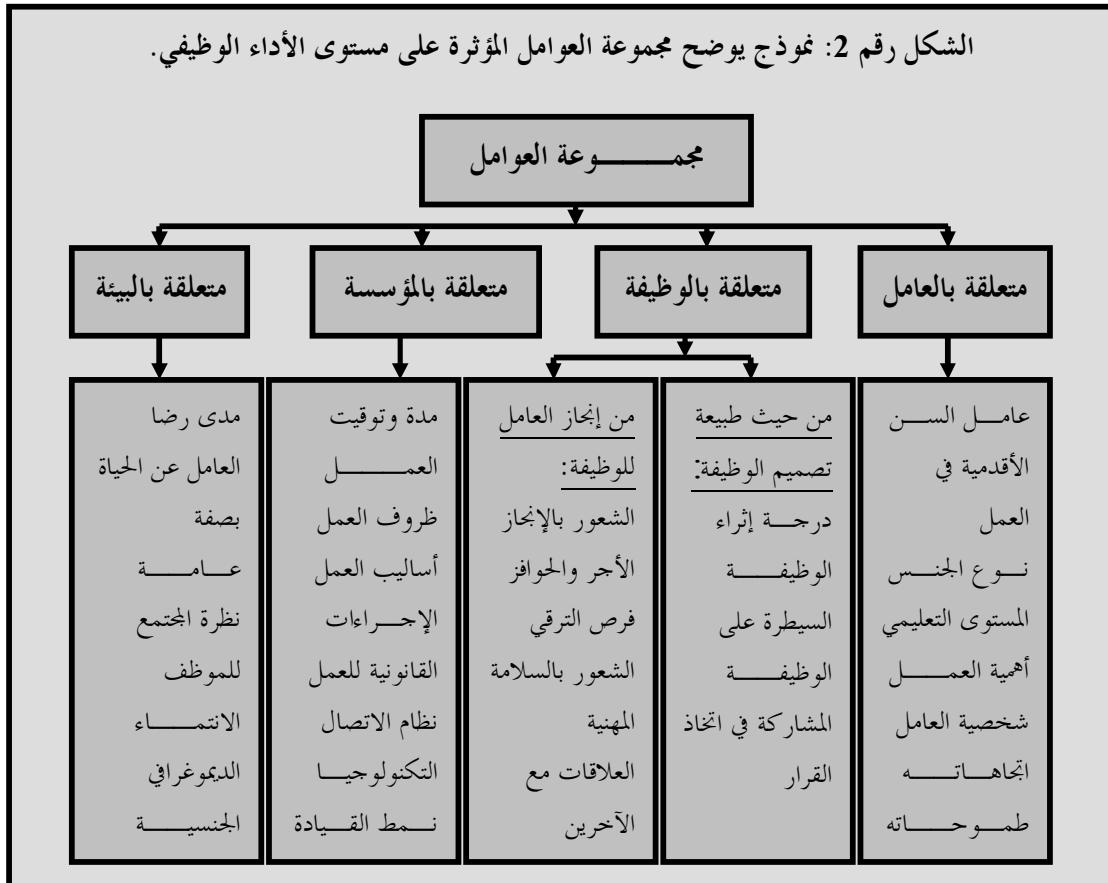
#### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء الأفراد

إن النتائج التي أسفرت عنها الدراسات والأبحاث العلمية وعلى رأسها الدراسة التي أجريت في "هاوثورن - Howthorne" التابعة لشركة "وسترن إلكتريك - Western electric" التي نبهت لأهمية أبحاث الأداء الوظيفي، أكدت أن ثمة عوامل تتعلق بالعمل تؤدي إلى اختلاف معدل الإنتاج، وهذا ما دفع بالمهتمين إلى إيجاد نظريات تخص العوامل المسيبة والمكونة للأداء الوظيفي وتحديد مدى تأثيرها على مستوى الأداء للعمال في وظائفهم التي يشغلونها في مؤسسة معينة بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

ويمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة في أربعة مجموعات يوضحها الشكل رقم 2.

الشكل رقم 2: نموذج يوضح مجموعة العوامل المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي.



المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقسيم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتورا (غير منشورة)، جامعة الجزائر، (2004/2005)، مرجع سابق، ص.194.

### **أولاً: العوامل المتعلقة بالعامل:**

هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال مثل فئات العمر والحالة التعليمية والأقدمية والخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.

### **ثانياً: العوامل المتعلقة بالوظيفة:**

يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمتها إلى قسمين:

أ. عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة تتمثل في التكبير الوظيفي (التوسيع الوظيفي) ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والسيطرة على الوظيفة، والمشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة.

ب. عوامل ترتبط بإنجاز العامل للوظيفة يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقى وال العلاقات مع الآخرين، الشعور بالإنجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل.

## الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

### **ثالثاً: عوامل متعلقة بالمؤسسة:**

مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل ي العمل في إطار جماعي يتسمى هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المؤسسة ولها تأثيرها على أداء العمال، ومن هذه العوامل: مدة وتوقيت العمل الرسمي، ظروف العمل ونظم الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة، الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل، كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي.

فكلاًما كانت عوامل المؤسسة تسمح من تمكين العامل من إتاحة الفرصة لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سبباً في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

### **رابعاً: عوامل متعلقة بالبيئة:**

أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي، ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة، ونظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المؤسسة وكذا الانتماء الديموغرافي (الريفي أو الحضري) والاختلاف في الجنسية بين العمال إلى جانب البيئة الاجتماعية والثقافية الخارجية.

### **المطلب الثالث: إدارة أداء الأفراد**

عندما تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق العاملين، فإنها لا بد أن تدير سلوكيات ونتائج أعمال هؤلاء العاملين، ومن ثم فإن أهم التحديات التي تواجه المديرين في المنظمات الحديثة هي إدارة أداء العاملين.

### **أولاًً: مفهوم إدارة الأداء:**

تعرف عملية إدارة الأداء على أنها "عبارة عن مجموعة من العمليات التي يتعين القيام بها لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>، كما يعرفها آخرون على أنها "الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة"<sup>2</sup>، وهي أيضاً "صيغة أو مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحقيق نتائج جيدة وتحفز الأفراد"<sup>3</sup>، وهناك من عرفها أيضاً على أنها "صيغة دورية في الفعالية الإجمالية للمؤسسة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>. عبد الفتاح بوحاجم، "تحليل وتقسيم الأداء الاجتماعي في المنشآت الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الشامن عشر، جامعة متوري قسطنطينية، 2002، ص. 126.

<sup>2</sup>. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دار الكتب العربية، القاهرة، 2003، ص. 328.

<sup>3</sup>. Alain Mitrani et Murray M. Dalziel, **Des compétences et des hommes (le management des ressources humaines en Europe)**, Edition d'organisation, Paris, 1992, p.90.

<sup>4</sup>. Yves Emery et François Gonin, **Dynamiser les ressources humaines**, presses polytechniques et universitaires romandes, 1<sup>re</sup> édition, France, 1999, p.54.

## الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

وتعرف أيضاً إدارة الأداء على أنها: "عملية إدارة ومساعدة العمال على العمل بالكفاءة والفعالية الازمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة"<sup>1</sup>.

بناءً على ما سبق فإن إدارة الأداء تتكون من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المؤسسة ذاتها.

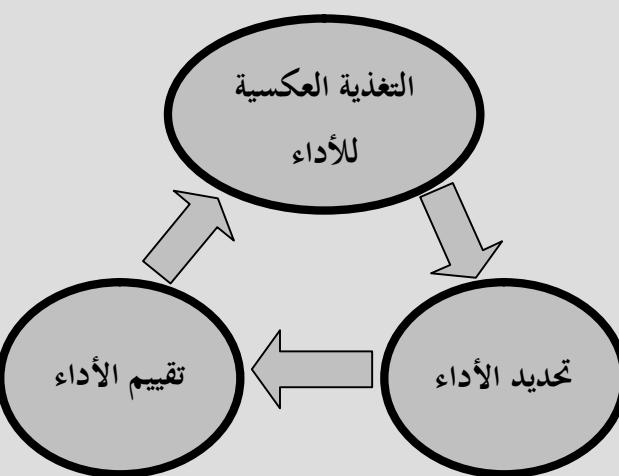
وبصفة عامة يمكن تحديد ثلاثة أجزاء أساسية لعملية إدارة الأداء هي:

أ. تحديد الأداء: يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تتحقق أهداف المؤسسة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل الوظائف.

ب. تقييم الأداء: للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف، ويوضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدارة الأداء.

ث. التغذية العكسية للأداء: هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم (سلباً وإيجاباً) من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتناسب مع أهداف المؤسسة، غالباً ما تمثل عملية التغذية العكسية للأداء الأساس لتحديد المكافآت المالية للعاملين وترقيتهم.

الشكل رقم 3: مكونات عملية إدارة الأداء.



المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دار الكتب العربية، القاهرة، 2003، ص.330.

### **ثانياً: أهداف إدارة الأداء**

هناك ثلاثة أهداف أساسية لإدارة الأداء هي الأهداف الإستراتيجية، الأهداف الإدارية، وأهداف التنمية.

أ. الأهداف الإستراتيجية: من أهم أهداف إدارة الأداء هو هدفربط بين أداء العاملين وبين أهداف المنظمة الإستراتيجية، وإن أفضل الطرق لتنفيذ الإستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، ويلي ذلك تصميم نظم القياس والتغذية العكسية التي

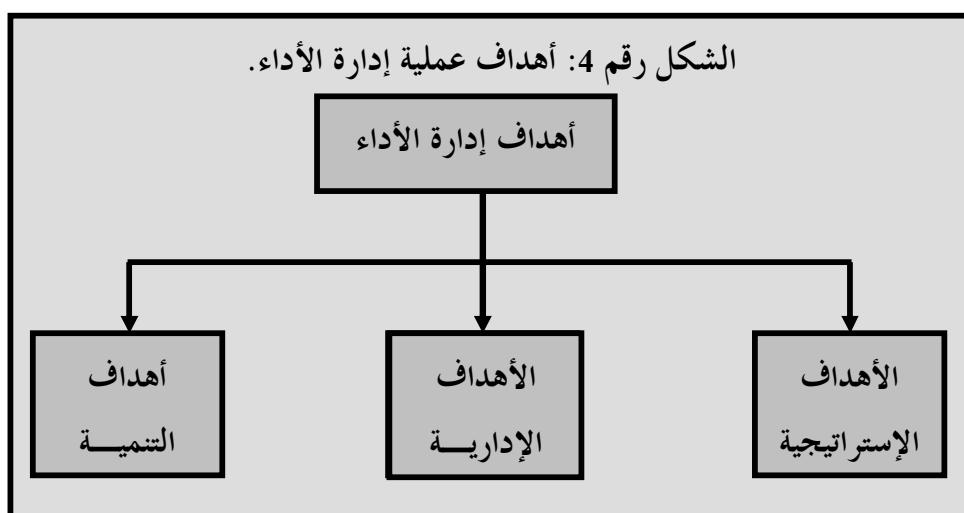
<sup>1</sup>. Michael Armstrong, **Performance management: key strategies and practical guidelines**, 3rd ed, Thomson-Shore inc , United States, 2006, p.02.

## الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

تساعد على أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المنظمة. وفي الحياة العملية فإن العديد من المنظمات تغفل أهمية هذا المدف؛ حيث لا يتم الربط مباشرة بين إدارة الأداء والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

**بـ. الأهداف الإدارية:** تعتمد المنظمات إلى حد كبير على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقسيم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل تحديد الأجر والكافأة وتحديد الاحتياجات التدريبية.

**تـ. الأهداف التنموية:** المدف الثالث لإدارة الأداء هو تنمية مهارات وقدرات ومهارات العاملين، وفي الحالات التي لا يرقى فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب فإن هدف إدارة الأداء هو رفع مستوى أداء هؤلاء العاملين.



المصدر: عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص.338.

### **ثالثاً: خصائص وسمات إدارة الأداء**

تمثل أهم خصائص إدارة الأداء في العناصر التالية<sup>1</sup>:

أـ. وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف.  
بـ. تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين.  
تـ. إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.

ثـ. تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر افتتاحاً يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادلة وما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة تعليمية.

جـ. جعل المؤسسة جهة فاعلة حيث يتم القيام بعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج.  
حـ. التشجيع على التطوير الذاتي.

<sup>1</sup>. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص.92.

## الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

### **رابعاً: شروط نجاح إدارة الأداء:**

لضمان نجاح نظام إدارة الأداء لا بد من توافر الشروط التالية:

أ. تقديم توضيح كامل لسبب تطبيق هذا المدخل.

ب. أن يتلاءم هذا المدخل مع جميع الوظائف الموجودة في المنظمة.

ت. توفير المعلومات الكافية لكل الأفراد المعنيين بهذا المدخل.

ث. توفير مراجعة مستمرة لأثر هذا المدخل.

ج. التزام الإدارة العليا.

ح. أن يسود الاعتقاد بين العاملين أن العملية عادلة ومفيدة لهم.

خ. أن تناسب الثقافة السائدة في المؤسسة.

### **خامساً: مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء**

تعترض إدارة الأداء صعوبات متعددة، يعود بعضها إلى طبيعة النظام ذاته ومتطلباته التي تخالف ما درجت

عليه المنظمات التقليدية وتفرض عليها أعباء لم تتعودها، والبعض الآخر من الصعوبات يتعلق بإدراك الإدارة

والعاملين للنظام ومدى استيعابهم لمقاصده وأهدافه. وتتلخص أهم تلك الصعوبات فيما يلي<sup>1</sup>:

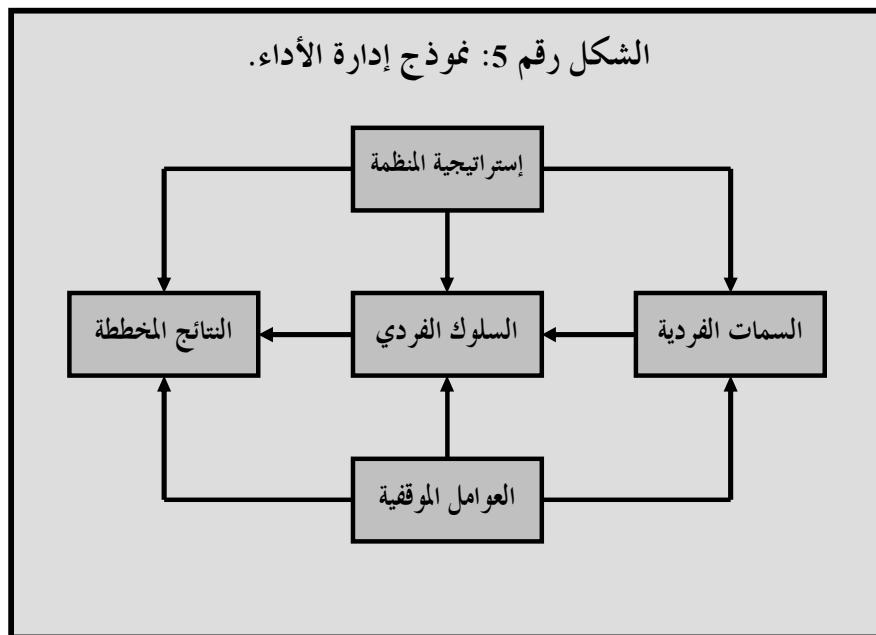
أ. تبدو الصعوبة الأولى في تطبيق نظام إدارة الأداء من كونها تتعلق بالعنصر البشري واحتمال الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين.

ب. الصعوبة الثانية في نظم إدارة الأداء هي أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية: أهداف النظام، معايير النظام وإجراءاته؛ بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلاً وتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام.

ت. الصعوبة الثالثة في نظم إدارة الأداء هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل. من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على مستوى الأداء وسرعته وكذا الجودة المطلوبة بمعنى التقنية المطبقة. أما متطلبات العامل فيكون التركيز من جهة العمال عادة هو السعي إلى الأداء المريح الذي توفر له سعة من الوقت، والرغبة في فترات راحة أكثر وضغط أقل من جانب المشرفين مثلاً.

بناءً على كل ما سبق يمكن أن نقدم نموذجاً مبسطاً لإدارة الأداء في المؤسسات كما يلي:

<sup>1</sup> حدة متلف، علاوة المردوية كحافز لتحسين أداء الأفراد - دراسة ميدانية بملينة الأوراس باتنة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة باتنة، 2007/2008)، ص.55-56.



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص.405.

إن النموذج التنظيمي لإدارة الأداء يركز على أن العاملين يجب أن توافر لديهم سمات معينة (المهارات والقدرات) كافية لإظهار سلوكيات إيجابية تساعد على تحقيق النتائج. ولتحقيق ميزة تنافسية فإن نوعيات السمات وأنماط السلوك، واتجاهات النتائج يجب أن ترتبط بإستراتيجية المنظمة. كذلك فإنه من الضروري ملاحظة وجود قيود موقفية (الثقافة التنظيمية والظروف الاقتصادية) داخل بيئه العمل والتي قد تعوق جهود العاملين لتحقيق مستويات الأداء المرغوبة.

### **المبحث الثاني: تقييم أداء الأفراد وخطوات تحسينه**

يعتبر نظام تقييم الأداء من أهم الأدوات المستعملة في إدارة الموارد البشرية حيث تعتمد عليه إدارة المنظمة لمواجهة تحديات تحسين الأداء، ويؤدي استعمال هذا النظام بفاعلية إلى تحسين النتائج الفردية والجماعية، التنبؤ بالتطورات والمساعدة على إدخالها، وكذا تحسين الكفاءات بفضل تحديد الأهداف وتحديد الأهداف والقيام بالأعمال المختلفة لتحقيقها.

ويعمل هذا النظام في ظل الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية، فهو يؤثر ويتأثر بما ويخدم بذلك الأغراض التي وجد من أجلها.

### **المطلب الأول: طبيعة ومفهوم تقييم أداء الأفراد**

**أولاً: تعريف تقييم الأداء:**

نظراً للدور البارز والأهمية التي يكتسيها مصطلح تقييم الأداء، نتعرف فيما يلي على هذا الأخير، ولقد وردت عدة تعاريفات اختلفت في مضمون العملية والهدف من استخدامها، حيث عُرفت عملية تقييم الأداء

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

على أنها: "عملية يتم بوجها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون ويتحدون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به"<sup>1</sup>.

وقد عرف تقييم الأداء أيضاً على أنه: "عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهام وواجبات الوظيفة المنوطه به"<sup>2</sup>.

ويعرف آخرون تقييم الأداء على أنه: "عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً"<sup>3</sup>.

كما قام أحد الباحثين بمحاولة إيجاد العلاقة بين الوظيفة الرقابية للمنظمة وتقييم الأداء وتوصل إلى أن تقييم الأداء يعتبر نتيجة للرقابة التسليمة<sup>4</sup>؛ حيث أن المنظمة عندما تقوم برقابة الأداء لدى عمالها تصل إلى تقييم هذا الأخير فيما إذا كان بالحجم والكيف المطلوبين أم لا.

من التعريفات السابقة يمكن القول أن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين، فهو نظام مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء خلال فترات زمنية محددة ومعروفة.

وفي ضوء ما تقدم نستطيع تحديد المركبات الأساسية لمفهوم تقييم الأداء كالتالي:

أ. إنها عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته.

ب. إنها عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين والبنية على الكشف عن نقاط القوة والضعف، بهدف تطوير الأداء للعامل وبالتالي أداء المنظمة ككل.

ت. إنها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للأداء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجها أداء العامل.

ث. إنها عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للترقية وللحصول على تقديرات ومكافآت عادلة والبروز والتميز فيما لو اتبع نظام تقييم عادل، يساوي بين العاملين ويراعي الدقة والموضوعية في التقييم.

**ثانياً: أهمية تقييم الأداء:**

باستطاعتنا فهم أهمية تقييم أداء العاملين من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي:

<sup>1</sup>. مهدى حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2003، ص.188.

<sup>2</sup>. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص.137.

<sup>3</sup>. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص.129.

<sup>4</sup>. Mohammed Sadeg, **management des entreprises publiques**, les presses d'Alger, Alger, 1999, p.105.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

أ. تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

ب. تزويد المنظمة بمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.  
ت. ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.

ث. تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوفهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.

ج. أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية وقياسية ومحددة.

ح. أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل ومعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.

خ. يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصيرون إليه من ترقية  
د. تسلق السلالم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجرية.

ذ. يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس.

ر. يفيد في حفظ معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.

ز. يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما يتطلبه من تنمية وتدريب و توفير المكافآت والحوافز للعاملين.

### **ثالثاً: أهداف تقييم الأداء:**

لتقييم الأداء أهداف عديدة تسعى المؤسسات إلى تحقيقها منها:

أ. تحديد الاحتياجات التدريبية الالازمة للعاملين: يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله ومن هنا فهو يساعد الإدارة في وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين و تعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم.

ب. وضع نظام عادل للحوافز: تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها. وتتضمن ذلك اعترافاً من الإدارة بمساهمات العاملين وتشجيعاً لهم لتحقيق مستوى أكبر من الإنتاج في المستقبل، مما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة، حيث يشعر المنتجون بمعاملة الإدارة لهم بعدلة في منح المكافآت أو زيادة الرواتب. أما العامل المهمel فقد يعرض نفسه لأنواع مختلفة من الجزاءات مثل حرمانه من العلاوات الدورية أو نصيبيه من الأرباح الموزعة، أو توقيع عقوبات تأدبية عليه.

## الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

ت. يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائز من القوى العاملة: فقد يكشف أن السبب الحقيقي لفشل الأفراد العاملين في أداء مهامهم بكفاءة إنما يرجع لعدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمهلاهم العلمية والعملية، وعند ذاك تعمل الإدارة على نقلهم أو ترقيتهم إلى الوظائف المناسبة لهم، كذلك يساعد التقييم الإداري على معرفة مواطن النقص والزيادة في القوى العاملة داخل المؤسسة فتستطيع معالجة هذا الوضع إما بالنقل أو الاستغناء عن العناصر الفاشلة.

ث. يساهم التقييم في تحطيط القوى العاملة ورسم سياسات الاختيار والتعيين، ويبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذين تم تعينهم واختيارهم.

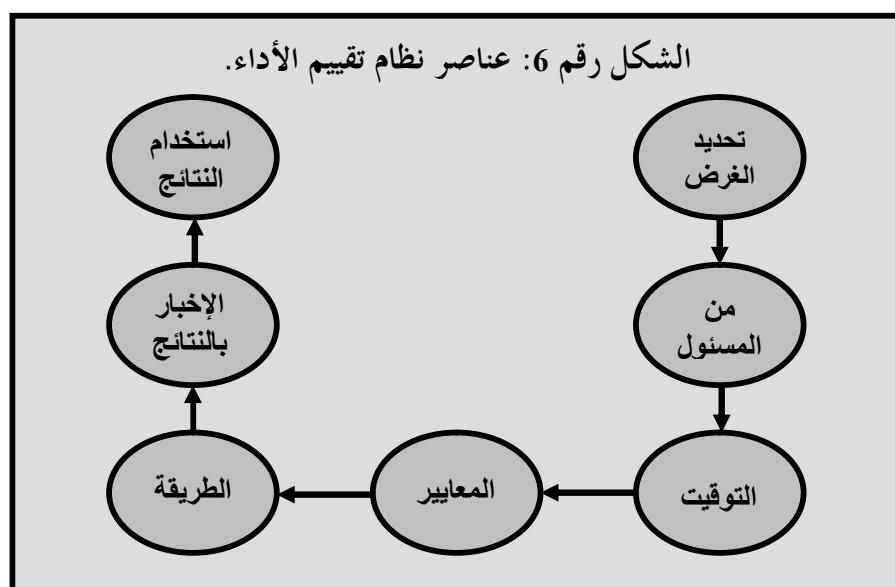
ج. كذلك يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف؛ حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء وسلوك المرؤوسيين باستمرار، بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت اللازم.

ح. كل هذا إضافة إلى أن التقييم يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.

ويكفي القول أن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوك وأداء الأفراد في المؤسسة، فكلما كانت المعلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء كلما كانت الفرصة كبيرة لتطوير المؤسسة<sup>1</sup>.

### **رابعاً: عناصر تقييم الأداء:**

يتكون أي نظام من عدة عناصر تعبّر عنه وتفسّره. ونظام تقييم الأداء يتألّف من العناصر التي تعبّر عنه ويقدم الشكل رقم 6 العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء.



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص.410.

<sup>1</sup>. فرانك لاندي وجيمس آل فار، قياس أداء العمل، ترجمة بخي محمد حسن، دار البحث، الرياض، دون سنة نشر، ص.14.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

يوضح الشكل رقم 6 مختلف العناصر المكونة لعملية تقييم الأداء، وهي في نفس الوقت تمثل خطوات الممارسة التطبيقية السليمة في المنظمات. ويبدأ نظام تقييم الأداء بتحديد الغرض منه؛ لأن ذلك يحدد عناصر أخرى في هذا النظام و يؤثر فيها، ثم ينتقل الأمر إلى تحديد كل من المسؤول عن عملية التقييم، وكم مرة يتم التقييم في السنة (توقيت التقييم)، وهذا ما يؤدي إلى خطوات أكثر أهمية هي تحديد المعايير (العناصر) التي سيتم على أساسها تقييم أداء العمال، ثم إخبارهم بنتائج أدائهم، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية الحرية في استخدام نتائج التقييم في الوظائف الإدارية المختلفة.

### **المطلب الثاني: مسؤولية إجراء التقييم والمشاكل العالقة**

#### **أولاًً: مسؤولية إجراء التقييم**

بوسع المنظمة إتباع نظام تقييم بحيث يخول لكل من المسؤولين في المنظمة ومرؤوسيهم إجراء التقييم كالتالي:

#### **الجدول رقم 1: مسؤوليات تقييم الأداء**

مسؤوليات تقييم الأداء	
مدراء الإدارات	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"><li>◦ إجراء تقييم للموظفين.</li><li>◦ تعبئة النماذج المخصصة للتقييم وإعادتها لإدارة الموارد البشرية.</li><li>◦ مراجعة تقارير الأداء مع العاملين.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◦ تصميم نظام التقييم واختيار النماذج والأساليب.</li><li>◦ تدريب المدراء على إجراء التقييم.</li><li>◦ تطبيق نظام لتقييم الأداء بشكل دوري.</li><li>◦ حفظ السجلات والقيود للعاملين.</li></ul>

المصدر: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص.172.

#### **أ. المشرفون يقيّمون مرؤوسيهم:**

يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعاً ويقوم على الفرضية بأن المشرف يعتبر الأحسن والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيه، نظراً لاحتكاكه المباشر اليومي معهم، ولاعتباره المسؤول عنهم تجاه المستويات الإدارية الأخرى، إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على التقديرات الشخصية للرئيس التي قد لا تخلي من الانحياز والسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمرؤوسيه، ويقترح البعض عناصر معينة يلتزم بها المشرف في التقييم كالتالي<sup>1</sup>:

- أن تبني التقديرات على الأداء الفعلي.
- أن تطبق المعايير بشكل منظم على أداء العاملين.
- ينبغي جمع المعلومات حول الأداء وتحليلها قبل عملية التقييم.
- أن يتم الاتصال والمكاشفة حول نتائج التقييم بين الرئيس والمرؤوس وجهاً لوجه.

<sup>1</sup>. حنا نصر الله، مرجع سابق، ص.ص.172-173.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

وفي سبيل توحدي الحيادية والموضوعية قد تشكل لجان في المنظمة يشترك فيها أكثر من شخص في تقييم الموظف، والحكمة في ذلك توسيع قاعدة التقييم وإشراك أطراف مختلفة تضع تقييم يعبر عن أكثر من رأي ويتم استخراج متوسط مستوى الأداء بالنسبة للعامل.

### **بـ. المرؤوسون يقيّمون رؤسائهم:**

يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية، ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه وكذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين سواء سلباً أو إيجاباً، كما يبقى المسؤولون أكثر تجاوباً لمشاعر وردود فعل المرؤوسين، مما يجعله أكثر حرصاً في أدائه وسلوكه، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف، وقد تستغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد تسيء لعملية التقييم بأكملها، لو أسيء فهم هذا الأسلوب.

**تـ. الموظفون في نفس المستوى يقيّمون من زملائهم:** يندر إتباع هذا الأسلوب، وقد يؤدي إلى سلبيات في بعض الأحيان مثل زيادة التناحر والتضارب، إلا أن هذا الأسلوب قد يستفاد منه لو طبق على المدراء فيما بينهم لتحسين مستويات القيادة والإشراف.

**دـ. التقييم الذاتي:** يستخدم هذا الأسلوب كأداة للتنمية الذاتية للموظفين، تتطلب من الموظف وتجبره على التفكير في نقاط القوة والضعف لديه، واقتراح سبل تحسين أدائه والمعايير لذلك.

**ثـ. مقيّمون من الخارج:** تلجأ المنظمات إلى الطلب من الخبراء من الخارج لإجراء تقييم للعاملين لديها خاصة في المجالات المهنية والفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي ومتخصص من جهات معترفة، إلا أن لهذا الأسلوب سلبيات من حيث أنه مكلف في الجهد والمال والوقت، كما قد يؤدي إلى ردة فعل سلبية لدى العاملين بسبب عدم الاعتماد على المشرفين والانتقاد من كفاءتهم أو الثقة بهم.

**جـ. العملاء:** يعتبر عميل المنظمة من المصادر الأساسية لمعلومات تقييم الأداء خاصة في الحالات التي يتعامل فيها الموظف مع العميل مباشرة، و يتميز هذا المصدر بأنه المصدر الأساسي للحكم على أداء المنظمة بصفة عامة وأداء العمال بصفة خاصة، وغالباً ما تستخدم المنظمات نماذج مختلفة من استقصاء آراء العملاء كوسيلة أساسية للحصول على المعلومات بخصوص الأداء<sup>1</sup>.

### **ثانياً: مشاكل وتحديات تقييم الأداء:**

قد تصاحب عملية تقييم الأداء بعض الصعوبات والمشاكل التي تؤثر على فعاليتها، حيث نذكر منها:

**أـ. صعوبة وضع المعايير:** هناك صعوبة في تحديد معايير لقياس أداء الأعمال الإدارية والاستشارية (الأعمال الذهنية) إذ أن أغلب العناصر و المجالات العمل غير قابلة للقياس بشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الإنتاجية.

<sup>1</sup>. عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص.378.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

ب. لعب المشرف دور المرشد والحكم في نفس الوقت: قد يواجه المشرف صعوبات في لعب دور الموجه والمحفز والمرشد لرؤوسه في أعماله والقيام بدور الحكم على النتائج والأداء للعاملين مما يخلق تعارض في دوره وارتباك نفسي له<sup>1</sup>.

ت. التحيزات الشخصية: وهي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتخيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد، وقد يخضع التقىيم لمراجعة الرؤساء بغية فحص نتائج الأداء والوقوف على حيادية المشرفين، عدا أن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز، إذ سيكون المشرف في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقىيم.

ث. التأثر بسلوك الأفراد قبيل فترة التقىيم: إذ المقصود بالتقىيم أن يكون عن فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلاً، إلا أن ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقىيم بتصرفات مساعديه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقىيم، فإذا كان أداء الفرد آنذاك جيداً فمن المحتمل أن يمنحه تقديرًا مرتفعاً حتى لو كان أدائه قبل ذلك غير مرضي، وكذلك العكس صحيح، إذ قد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقىيم ضعيفاً، فقد يعطى تقىيماً ضعيفاً حتى لو كان أدائه حلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعة.

ج. الافتقار إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف: يصعب على المشرف تقدير أداء المرؤوس في غياب الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة، لأنهما يحددان طبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة ومستوى الخبرات والمهارات لأداء الأعمال.

ح. عوامل بيئية: هناك عوامل تعتبر خارج إرادة العامل تؤثر على مستوى أدائه، فالرغم من أنه قد يظن أن مثل هذه العوامل قد تستخدم كأعذار، إلا أن على المشرف التأكد من وجودها، وقد تتعلق أغفلتها بالنقص في التجهيزات والمعدات، وغياب التعاون مع الآخرين، وإتباع المشرف أسلوب متشدد في الإشراف، ودرجة الحرارة غير الملائمة وتدين الإضاءة والضوضاء المرتفعة ونستطيع إهمالها في بيئة العمل غير السليمة.

### **المطلب الثالث : معايير التقىيم والطرق المستخدمة**

يختلف نشاطات المؤسسات من واحدة لأخرى، فهناك مؤسسات خدماتية، زراعية وأخرى صناعية، وتبعاً لذلك تختلف المهام التي يؤديها العاملون، بل أن تلك المهام تختلف داخل المؤسسة ذاتها من موقع إلى آخر.

وتبعاً لذلك فإنه يصعب وضع مقياس موحد لتقييم أداء العاملين في المؤسسة أو معيار واحد يطبق في كافة المؤسسات أو على كافة العاملين. لذلك وضعت الإدارات المختلفة عدة معايير أو مقاييس يمكن الأخذ بها لقياس أداء العاملين.

<sup>1</sup>. حنا نصر الله، مرجع سابق، ص.176.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....**

### **أولاًً : معايير تقييم أداء العاملين:**

اختلاف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من جاء إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف.<sup>1</sup>

وبصورة عامة فإن هذه المعايير على جانبين أساسين هما:

**أ. موضوعي:** ويعبر عن المقومات الأساسية التي تحتاجها طبيعة العمل وتمثل تلك المقومات في الآتي:

- المعرفة بالعمل ومطالبه ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.
- كمية الإنتاج وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في عين الاعتبار ظروف العمل المتاحة.

- جودة الإنتاج وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامته إنتاجه مع مراعاة قواعد السلامة المهنية وظروف العمل والإمكانات المتاحة.

**ب. سلوكي:** ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويشمل:

- التعاون حيث يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.

- درجة الاعتماد عليه حيث يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته للمتابعة.

- الحرص على الآلات والأدوات والمواد حيث يقيم هذا العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.

- المواظبة ويقيم هذا العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف.

- استغلال وقت العمل وهنا يتم تقييم مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء الفعال.

- السلوك الشخصي ويقيم هذا العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقييم.

وهنالك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم الأداء، وهي كالتالي<sup>2</sup>:

**أ.** يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدة معايير قليلة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة وعليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.

**ب.** يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نوافذ الأداء يليها معايير سلوك الأفراد، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية.

<sup>1</sup>. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص.210.

<sup>2</sup>. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص.ص.417-416.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

ففي النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسيين من كمية وجودة معينة، ومن أمثلتها عدد الأمطار المصنوعة، عدد الأوراق المطبوعة وعدد الوحدات السليمة المنتجة.

أما النوع الثاني من المعايير فهو يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة، لأنها لا تمس نواتج الأداء مباشرة بل تمس الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج، ومن أمثلة المعايير السلوكية معالجة شكاوى العملاء، وتنمية مهارات المرؤوسيين وإدارة الاجتماعات بكفاءة.

وأخيراً يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية، وذلك حين يتعدى الوصول إلى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء. ومعايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة، لأنها لا تصف الأداء، وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء، وأنه إذا توافرت به صفات معينة فإن أدائه من المحتمل أن يكون ممتازاً، ومن أمثلة هذه الصفات الشخصية الذكاء، الانتباه، المبادرة واللباقة.

ت. يمكن التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية (أو القائم بتصميم قائمة التقييم) بدراسة وتحليل العمل وذلك للتعرف على جوانب الأداء.

ث. يمكن أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها على الأداء، فإذا كان المطلوب تقييم أداء عمال الإنتاج من خلال قائمة تقييم تضم عدة معايير، فإن المعايير التالية قد تكون مناسبة، والأهم أن هذه المعايير تأخذ في قيمتها أوزان نسبية.

**المدول رقم 2: مثال لمعايير التقييم وأوزانها.**

الاسم: .....	الإدارة: .....	التاريخ: .....
المعايير	الأوزان المستخدمة	تقييم الأداء
كمية الإنتاج	35	.....
الجودة	25	.....
المواظبة في العمل	15	.....
التعاون مع الزملاء	10	.....
المبادرة	10	.....
الدافعية	05	.....
الجموع	100	.....

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.418.

### **ثانياً: طرق تقييم الأداء:**

من الممكن تحديد طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين، المجموعة الأولى الطرق التقليدية المعتمدة على أحکام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإداري، أما المجموعة الثانية فتشمل الطرق الحديثة التي صممت لتجنب الأخطاء الواردة في الطرق التقليدية.

## **الفصل الأول: مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

### **أ. طرق التقييم التقليدية:**

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسـيهـم<sup>1</sup>، وإن اختلفت كل طريقة عن الطرق الأخرى من حيث المحتوى والأسلوب المتبـع في التقييم، ومن هذه الطرق طريقة الترتيب البسيط والمقارنة الروجية وطريقة التدرج وطريقة التوزيع الإيجاري، وأدنـاه محتوى وأسلوب كل طريقة من هذه الطرق.

#### **- طريقة الترتيب البسيط:**

تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالسلسلـ، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من الأحسن إلى الأسوأ من حيث الأداء، لكن ما يعـابـ عـلـىـ هذهـ الطـرـيقـةـ هوـ مـعـرـفـةـ كـيـفـ يـكـوـنـ هـؤـلـاءـ أـفـضـلـ؛ـ أيـ ماـ هيـ درـجـةـ الـأـفـضـلـيةـ،ـ كـمـاـ أـنـ هـذـهـ الطـرـيقـةـ عـرـضـةـ لـلـهـالـةـ وـالـتـأـثـيرـاتـ الشـخـصـيـةـ فـيـ عـلـاقـةـ المـقـيمـ بـالـفـرـدـ العـاـمـلـ،ـ ولـذـلـكـ إـنـ الـاعـتـمـادـ عـلـىـ أـكـثـرـ مـنـ مـقـيمـ مـمـكـنـ أـنـ يـقـلـلـ مـنـ التـحـيزـاتـ،ـ وـمـنـ مـزاـياـهاـ سـهـولـتهاـ مـنـ حـيـثـ التـطـبـيقـ وـالـوضـوحـ.

#### **- طريقة المقارنة المزدوجة:**

يقوم المقيم وفقاً لهذه الطريقة بـمقارـنةـ كـلـ فـرـدـ عـاـمـلـ مـعـ جـمـيعـ الـأـفـرـادـ الـعـاـمـلـيـنـ الـذـيـنـ يـخـضـعـوـاـ هـمـ أـيـضاـ لـلـتـقـيـمـ فيـ الجـمـوـعـةـ نـفـسـهـاـ،ـ فـإـذـاـ كـانـ لـدـيـنـاـ مـثـلاـ 05ـ أـفـرـدـ عـاـمـلـيـنـ فـيـتـمـ تـقـيـمـ الفـرـدـ الـأـوـلـ (أـ)ـ مـعـ الفـرـدـ الثـانـيـ (بـ)،ـ وـمـنـ ثـمـ تـمـ مـقـارـنةـ الفـرـدـ الـأـوـلـ (أـ)ـ مـعـ كـلـ مـنـ (جـ)،ـ (دـ)ـ وـ(هـ)ـ لـمـعـرـفـةـ أـيـهـمـ أـفـضـلـ،ـ لـذـلـكـ إـنـ اـسـتـخـدـامـ هـذـهـ الطـرـيقـةـ لـخـمـسـةـ أـفـرـادـ عـاـمـلـيـنـ يـتـضـمـنـ عـشـرـةـ قـرـارـاتـ حـيـثـ كـلـ قـرـارـ يـأـخـذـ فـيـ الحـسـبـانـ شـخـصـيـنـ فـقـطـ؛ـ أيـ أـنـ:

$$\frac{\text{عدد الأفراد العاملين} \times (\text{عدد العاملين} - 1)}{2} = \text{عدد القرارات المتخذة}$$

$$10 = \frac{4 \times 5}{2} =$$

والصيغة الرياضية لتلك المعادلة هي:

حيث  $n$  يشير إلى عدد الأفراد العاملين.

$$\frac{n \times (n - 1)}{2}$$

وـماـ يـعـابـ عـلـىـ هـذـهـ طـرـيقـةـ فـيـ التـقـيـمـ أـنـاـ تـأـخـذـ وـقـتاـ طـوـيـلاـ خـاصـةـ إـذـاـ كـانـ عـدـ العـمـالـ الخـاضـعـينـ لـلـتـقـيـمـ كـبـيرـاـ،ـ فـمـثـلاـ إـذـاـ كـانـ عـدـ العـمـالـ الخـاضـعـينـ لـلـتـقـيـمـ 15ـ عـاـمـلـ،ـ فـالـمـقـيمـ فـيـ هـذـهـ الـحـالـةـ مـجـبـرـ عـلـىـ إـجـرـاءـ 105ـ مـقـارـنةـ أيـ (2/14 × 15).

#### **- طريقة التوزيع الإيجاري:**

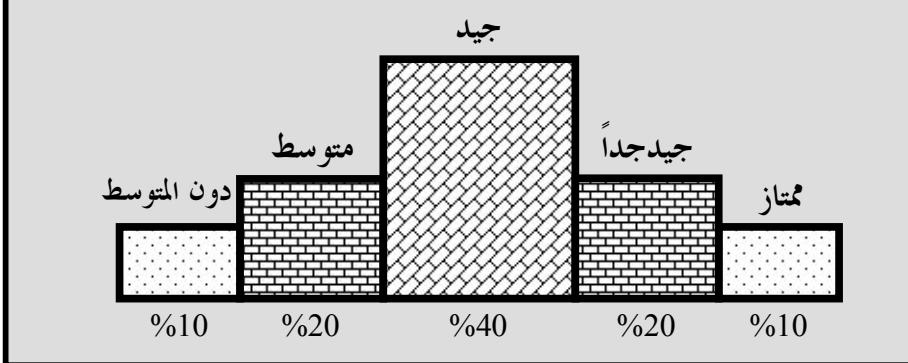
في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبـرـ عـلـىـ تـوـزـعـ مـرـؤـوـسـيهـ عـلـىـ درـجـاتـ قـيـاسـ الـكـفـاءـ بشـكـلـ تـحدـدهـ المنـظـمةـ،ـ وـيـأـخـذـ هـذـاـ الشـكـلـ ماـ يـطـلـقـ عـلـيـهـ بـالتـوـزـعـ الـطـبـيـعـيـ،ـ وـهـوـ تـوـزـعـ يـرـىـ أـنـ غالـيـةـ النـاسـ يـأـخـذـونـ درـجـةـ

<sup>1</sup>. سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص.248.

## الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعذنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أو الانخفاض. ويوضح الشكل رقم 7 نظاماً تبعه كثير من المنظمات عند استخدام طريقة التوزيع الإجباري.

**الشكل رقم 7: درجات التوزيع الإجباري.**



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص. 301.

من هذا الشكل يمكن أن نلاحظ أن على المشرف المباشر أن يوزع عدد الأفراد المتاحين لديه في القسم أو الوحدة على هذه الدرجات، فإذا فرض أن لديه 20 من العاملين فإنه سيعطي 2 منهم تقدير ممتاز، و4 منهم تقدير جيد جداً، و8 منهم تقدير جيد، ثم 4 تقدير متوسط و2 تقدير أقل من المتوسط وقد تأسئ نفسك ماذا يحدث لو لدينا 15 من العاملين هل سنعطي 1.5 فرد تقدير ممتاز هنا تكمن صعوبة الطريقة ولكن المنظمات تحل هذه المشكلة بالاعتماد على هذه النسبة بشكل تقريري، وأنه لا يجب التقيد بشدة بهذه النسب.

### - طريقة التدرج:

وفقاً لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين بمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فمثلاً قد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالتالي: الأداء المرضي والأداء غير المرضي والأداء المتميز، توضع هذه التصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه، لذلك وحسب المثال السابق فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يتسلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي، كما وأنه بالإمكان وضع أكثر من ثلاثة تصنيفات.

### ب. طرق التقييم الحديثة:

ظهرت هذه الأساليب نتيجة للتطورات الفلسفية التي طرأت على العملية الإدارية في المنظمة ونظرية الإدارة وثقها بالعاملين، هذا بالإضافة إلى كون هذه الأساليب تستخدم لعرض تنمية وتطوير قدرات وطاقات أفرادها العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة ومن بين أبرز تلك الأساليب ما يلي:

### - مدخل الإدارة بالأهداف في تقييم الأداء:

نقطة البداية في هذا الأسلوب هو أن يقوم رؤساء الإدارة العليا في المنظمة بتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية قادمة تحديداً دقيقاً، يتم تمرير هذه الأهداف للمستويات الإدارية الأقل كي تقوم بدورها بتحديد الأهداف التي يجب أن تتحققها كل إدارة حتى تتحقق الأهداف التنظيمية، وهكذا تستمرة

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

العملية حتى تصل إلى أقل المستويات الإدارية، وفي النهاية تستخدم تلك الأهداف كمعايير لتقدير أداء العاملين على كافة المستويات.

وبصفة عامة يتضمن أسلوب الإدارة بالأهداف ثلاث مكونات أساسية:

- تحديد أهداف موضوعية واضحة.
- يتم الاتفاق على الأهداف بين المدير والمرؤوس.
- يزود المدير والمرؤوس بتجذير عكسية "Feedback" عن نتائج أعمالهم.

ومن الممكن أن يتحقق هذا الأسلوب العديد من النتائج الإيجابية على الأداء الفردي والتنظيمي، فتحديد الأهداف عن طريق الاتفاق بين المدير والمرؤوس يقوي من إحساس المرؤوسين بتلك الأهداف ويزيد من درجة التزامهم بتحقيقها.

### **- طريقة الاختيار الإجباري:**

يعتبر أسلوب الاختيار الإجباري من الطرق الحديثة في تقييم الأداء وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً في التقييم<sup>1</sup>، وقدف هذه الطريقة إلى تخفيض عنصر التحيز البشري في التقييم بالإيجاب أو النفي. وت تكون استمارنة التقييم في هذه الطريقة من مجموعة العبارات مقسمة إلى مجموعات، بحيث تحتوي كل مجموعة على أربع عبارات، فيها عبارتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل. ويقوم المشرف باختيار عبارتين منها فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة في أداء العامل والثانية تعبر عن الصفة غير المرغوبة في أداءه.

والجدير باللحظة هو أن هناك عبارة واحدة فقط تعبر عن الصفات المرغوبة وبعبارة واحدة فقط تعبر عن الصفات غير المرغوبة في أداءه. ولكن المشرف حينما يقرأ العبارات كلها، لا يدرى على نحو دقيق أي منها سيحسب في صالح العامل أو ضده، حيث أنه لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها، وكل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية.

ويعبّر على هذه الطريقة أنها صعبة الفهم بسبب تعقيداتها وال الحاجة الكبيرة للمهارة والخبرة في إعدادها، كما لا يمكن ضمان عدم تسرب الأوزان إلى المقيمين، فضلاً عن استياء بعض المقيمين من عملية إجبارهم على الاختيار بين العبارات، إلا أنها بشكل عام من الوسائل الشائعة والحديثة في الاستخدام في تقييم أداء العاملين.

### **- طريقة الأحداث الحرجة:**

يتطلب هذا الأسلوب من المقيم حفظ سجل للعاملين، يخصص صفحة لكل منهم يدون فيها المواقف والإيجازات المميزة من جهة والمخالفات والقصور في الأداء من جهة أخرى، حسب تواريخ وقوعها، وكذا تكرارها. ويعتبر هذا السجل قاعدة وأساس عادل وواضح لمراجعة أداء العاملين خلال الفترة (عادة ما تكون سنة) التي سيقيم أدائهم خلالها، كما هو موضح في الجدول التالي:

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص. 165.

**الجدول رقم 3: نموذج مبسط لطريقة الأحداث الحرجية**

الأحداث المهمة	تكرار حدوثها	تاريخ حدوثها
* الإنجازات	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
* المخالفات	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

المصدر: من إعداد الباحث.

إلا أن هذا الأسلوب قد يشكل عبئاً على المقيم (المشرف) حيث يتبع عليه تسجيل الأحداث حسب وقوعها في كل مرة، كما قد يثير هذا الأسلوب امتعاض العاملين وحساسية ضد المشرفين.

#### **- طريقة التقرير المكتوب:**

تشابه هذه الطريقة طريقة الأحداث الحرجية إلى حد كبير حيث يقوم المشرف بكتابة تقرير في نهاية الفترة يذكر فيه حكمه عن أداء مرؤوسه وملحوظاته على هذا الأداء وحكمه على مستوى معمتماً على ذاكرته دون الاستناد إلى أجندة أو قائمة يسجل فيها الأحداث الجوهرية، كما هو الحال في حالة طريقة الأحداث الحرجية. وتقوم الإدارة بجمع تعليقات وملحوظات المشرف وتصنيفها طبقاً لعناصر معينة، كقبل النقد، وتحمل المسئولية والتعاون مع الزملاء، وحاجة المرؤوس للتدريب... الخ.

ويشترط لنجاح هذه الطريقة أن يكون المشرف يقظاً ومنتباً لكل ما يتعلق بأداء مرؤوسه حتى يستطيع ملاحظة مواطن القوة ومواطن الضعف في أدائهم. ويعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى مهارات عالية من جانب المشرف في إعداد وكتابة التقرير، كما أنها تحتاج إلى وقت طويل في كتابة التقرير، خاصة إذا كان عدد المرؤوسيين كبيراً<sup>1</sup>.

#### **- طريقة قوائم المراجعة:**

وفقاً لهذه الطريقة يتم إعداد قائمة من طرف خبراء ذوي دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم، تحتوي على عدد من العبارات أو الصفات التي تصف الجوانب الإيجابية المختلفة من الأوصاف السلوكية لأداء العامل، وكثيراً ما يتم وضع عبارات نمطية لكل وظيفة أو لكل عمل من الأعمال، ويطلب من المشرف القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل عبارة أو الصفة التي تصف أداء العامل حسب رأيه الشخصي له، وذلك بالتأشير على "نعم" أو "لا" وعند إتمام المشرف لعملية التأشير لكافة العمال الخاضعين للتقييم تعود القائمة مرة ثانية إلى خبراء

<sup>1</sup>. زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص.125.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحصيص وزن (ترجيح) كقيمة معينة لكل عبارة، وتكون هذه القيم سرية لا يعلم بها العمال ولا المشرف المقيم نفسه خوفاً من احتمال الواقع في مشكلة التحيز.

وللحصول على الدرجة النهائية لمستوى أداء العامل، يتم جمع كل الأوزان المقابلة للعبارات ذات الإشارة "نعم" ويتم تقسيم المجموع على عدد العبارات ذات الإشارة "نعم".

ومن أجل تطوير هذه الطريقة تنظم المنظمة لقاءات تشاورية بين العمال والمشيرين والخبراء لاختيار العبارات النمطية لتحسين القوائم وجعلها أكثر استجابة في وصف سلوكيات باختلاف وظائفهم في المنظمة. كما يلاحظ على هذه الطريقة أن العبارات يمكن لها أن تأخذ صيغة سؤال، وتعبر دوماً على الصفة والسلوك الإيجابي للعمال. والجدول التالي يوضح هذه الطريقة بصورة أفضل.

**الجدول رقم 4: نموذج مبسط لطريقة قوائم المراجعة.**

وزن العبارة	تأشيره المقيم		العبارات النمطية	العدد
	لا	نعم		
.....	.....	.....	هل يقدم أفكار جديدة في العمل؟	01
.....	.....	.....	هل مواكب على الحضور؟	02
.....	.....	.....	هل دقيق الملاحظة في العمل؟	03
.....	.....	.....	هل يتعاون مع زملائه؟	04
.....	.....	.....	هل يتعاون مع رؤسائه؟	05
.....	.....	.....	هل يمتثل لتعليمات رئيسه؟	06
.....	.....	.....	هل يبدو بمظهر لائق؟	07
.....	.....	.....	هل ينجذب المهام المطلوبة منه؟	08
.....	.....	.....	هل يقتصر في استخدام الموارد؟	09
.....	.....	.....	هل يتصرف بحزم في المواقف الحرجة؟	10
.....	.....	.....	هل ينجذب المهام المطلوبة منه بدقة؟	11
.....	درجة أداء العامل النهائية			

المصدر: نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص. 143.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

### **المطلب الرابع: ماهية وخطوات تحسين أداء الأفراد**

يعتبر تحسين أداء الأفراد من أهم مخرجات إدارة الأداء؛ حيث أصبحنجاح المؤسسة محكم بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم. لذا وفي ظل هذه الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء والإنتاجية بطريقة تقنية ومنظمة أصبح حاجة ضرورية، وضماناً لمنافسة قوية في عالم متغير ومتقلب.

#### **أولاً : مفهوم تحسين أداء الأفراد**

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شاملة وعند اتخاذ إجراء أو قرار ما بشأن تحسين وتطوير الأداء يجب أن يبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنه إذا قامت المؤسسة بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، لذا الحل المنطقي والمطلوب البدء من الأساس والبناء عليه، وبالتالي فإن البناء على أساس قوي ومتين ما سيتيح عنه سيكون قوي ومتين.

وعملية تحسين الأداء تستلزم وجود أمور أساسية، فقبل البدء بتحسين الأداء يجب التأكد من جدوى هذه العملية وهل هي لازمة وعلى أي مستوى، فعلى سبيل المثال بالنسبة للتدريب لا يمكننا أن نقوم بتطوير أداء الموظف وترك الأمور الأخرى في بيئة العمل التي يمكن أن تعيق من تطبيقه للمهارات الجديدة، ولا يمكن أن ندرب الموظفين في مستوى معين والمستوى الأعلى من مسئولين لا نفترض بهم، فهذا سيخلق نوع من الصعوبة في تطبيق ما تم تعلمه من مهارات وبالتالي ظهور عوائق أخرى تزيد من العبء على المؤسسة.

وعلى الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء إلا أنه يبقى جزءاً من المطلوب، لأن الصورة تتکامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، لذا فإن عملية تحسين الأداء تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر لأنها تهدف إلى تطوير المهارات الالازمة بما يتاسب مع التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة.

وتسمى عملية تحسين الأداء أيضاً بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منتظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منتظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسبيبات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء<sup>1</sup>.

فعندما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافآت، اختيار وتغيير موقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعلياً، وبعد التطبيق يتم التقييم.

<sup>1</sup>. عبد الجليل الشوارمة، "إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء"، مقال منشور في الموقع الإلكتروني التالي: www.maharty.com

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

### **ثانياً: خطوات تحسين الأداء**

تم عملية تحسين الأداء وتطويره بخمس خطوات مهمة متمثلة في:

#### **الخطوة الأولى: تحليل الأداء**

يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدرها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة، حيث يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين هما:

**أ. الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

**ب. الوضع الحالي/الفعلي:** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

ويتتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا.

لذا فإن المدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

#### **الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات**

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

#### **الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة**

لا بد من اختيار وتصميم الطريقة المناسبة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة انه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في نفس الوقت ، يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها واحتبارها، ثم الذي يليها، مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة، والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة .

#### **الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة:**

بعد اختيار الطريقة الملائمة ضعها حيز التنفيذ، وصمم نظاماً للمتابعة، حاول تخليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية وحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

#### **الخطوة الخامسة: مراقبة وتقدير الأداء:**

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول يكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، ولا يتم هذا إلا من خلال توفير وسائل مراقبة و متابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة هذه الوسائل.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

### **المبحث الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ المفهوم والخصوصيات**

ازداد مؤخرًا اهتمام عدد كبير من الدول في العالم وخاصة النامية منها، بنوع جديد من المؤسسات الاقتصادية يطلق عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما لها من دور فعال في بناء النسيج الصناعي المتكامل وتحفيز القطاع الخاص للاستثمار في هذا المجال، ومن ثم المساهمة الفعالة في إحداث تغييرات جذرية على المستوى الاقتصادي، كخلق فرص جديدة للعمل، ورفع حجم الناتج الداخلي بتحقيق معدلات نمو معتبرة، حيث بدأ تعاظم دور هذه المؤسسات في الحياة الاقتصادية مع نهاية السبعينيات وأصبحت محوراً للدراسات الاقتصادية باعتبارها كياناً مختلفاً عن المؤسسات الكبيرة من ناحية الحجم، في طريقة الإدارة وتصميم الاستراتيجيات.

#### **المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة**

على الرغم من توافق أساسى في الآراء بشأن ما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهمية فائقة في عملية التنمية، لا يزال هناك إشكال فيما يتعلق بإعطاء تعريفاً مناسباً لها وفي تحديد معالمها وأشكالها، ويطرح هذا الإشكال نفسه كضرورة أمام كل باحث يتناول هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، وكذلك أمام مقرري السياسة التنموية في مختلف الدول عند إعدادهم لبرامج إنماء ومساعدة هذا النوع من المؤسسات.

#### **أولاًً: صعوبات تحديد تعريف للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة**

ثمة صعوبات كبيرة في وضع تعريف واضح خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يكون مقبولاً ويعظمى بإجماع مختلف الأطراف المهتمة بهذا القطاع، وتمثل أهم هذه الصعوبات في ما يلى:

**أ. اختلاف درجة النمو الاقتصادي:**

يعتبر معيار النمو الاقتصادي من المؤشرات الاقتصادية الهامة التي يأخذ بها الباحثين والدارسين وال محللين في الحكم على مدى التقدم والتخلف الاقتصادي لأى دولة كانت<sup>1</sup>. ويتمثل الاختلاف في درجة النمو الاقتصادي في ذلك التطور اللامتكافئ بين مختلف الدول واختلاف مستويات النمو. فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا أو اليابان أو أي بلد صناعي آخر تعتبر كبيرة في بلد نامي كالجزائر، سوريا أو السنغال مثلاً، كما أن شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي تتباين من فترة لأخرى ، فما يمكن أن نسميه بالمؤسسة الكبيرة الآن قد تصبح مؤسسة صغيرة أو متوسطة في فترة لاحقة، كما يؤثر المستوى التكنولوجي ويحدد بدوره أحجام المؤسسات الاقتصادية المختلفة ويعكس التفاوت في مستوى التطور الاقتصادي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. عبد الكريم الطيف، واقع وآفاق تطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في ظل سياسة الإصلاحات: حالة الاقتصاد الجزائري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، (2002/2003)، ص.04.

<sup>2</sup>. رابح خونى ورقية حسانى، "آفاق قوبل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحت عباس، سطيف، من 25 إلى 28 ماي 2003، ص.02.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

### **ب. اختلاف حجم وطبيعة النشاط الاقتصادي:**

إن تنوع الأنشطة الاقتصادية يغير في أحجام المؤسسات ويزعها من نشاط لآخر، فالمؤسسات التي تعمل في مجال الصناعة غير المؤسسات التي تعمل في مجال التجارة، وتختلف المؤسسات التي تنشط في المجال الزراعي عن تلك التي تقدم خدمات وهكذا، ويمكن أن نصنف المؤسسات الاقتصادية حسب القطاعات الاقتصادية إلى: مؤسسات صناعية، تجارية، زراعية وخدمية. وترتاد أهمية تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قطاع إلى آخر لاختلاف الحاجة إلى العمالة ورأس المال، فالمؤسسات الصناعية تحتاج لرؤوس أموال ضخمة لإقامة استثماراتها أو التوسيع فيها وتكون في شكل مبني، آلات ومخزون...الخ ، كما تحتاج إلى يد عاملة كثيرة مؤهلة ومتخصصة، الأمر الذي لا يطرح في المؤسسات التجارية أو الخدمية على الأقل بنفس الدرجة، أما على المستوى التنظيمي فالمؤسسات الصناعية والأجل التحكم في أنشطتها تحتاج إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيداً يتم في ظله توزيع المهام وتحديد الأدوار والمستويات لاتخاذ القرارات المختلفة، لكن المؤسسات التجارية لا تحتاج إلى مستوى تنظيمي معقد وإنما يتسم بالبساطة والوضوح وسهولة اتخاذ القرارات، وهذا ما يفسر صعوبة تحديد التعريف.

### **ت. اختلاف فروع النشاط الاقتصادي:**

يختلف النشاط الاقتصادي وتنوع فروعه، فالنشاط التجاري ينقسم إلى تجارة بالتجزئة وتجارة الجملة، وأيضاً على مستوى الامتداد الجغرافي ينقسم إلى تجارة خارجية وتجارة داخلية، والنشاط الصناعي بدوره ينقسم إلى فروع عدة منها الصناعات الاستخراجية، الغذائية، التحويلية، الكيميائية والتعدنية...الخ. وتختلف كل مؤسسة حسب النشاط المنتمية إليه أو أحد فروعه وذلك بسبب تعداد اليد العاملة ورأس المال الموجه للاستثمار، فالمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة في مجال الصناعة التعدينية قد تكون كبيرة في مجال الصناعة الغذائية.

### **ث. تعدد معايير التعريف:**

إن كل محاولة لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإيجاد التعريف المناسب لها، تصطدم بوجود عدد هائل ومتعدد من المعايير والمؤشرات، ففي بلجيكا مثلا، هناك أكثر من ثمانية وعشرين معياراً<sup>1</sup>، منها ما يأخذ في الحسبان الحجم والقياس، كمعيار عدد العمال أو حجم الاستثمارات، ومنها ما يأخذ بالخصائص النوعية كمعايير يمكن أن تميز لنا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات الأخرى. ويخلق تعدد المعايير صعوبات كبيرة في اختيار المناسب منها، والتي تساعد في وضع الحدود الفاصلة بين أصناف المؤسسات على اختلاف أوجه نشاطاتها والقطاعات التي تنتمي إليها.

### **ثانياً: خصائص التعريف الصحيح والجيد**

قد يكون تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من شكل ومنظور، وقد يختلف أيضاً من دولة إلى أخرى، و من مناخ اقتصادي إلى آخر، بل والأكثر من ذلك أنه قد يختلف داخل الدولة الواحدة، باختلاف

<sup>1</sup> عثمان خلف، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسائل دعمها وتنميتها: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، (2003/2004)، ص. 06.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

تعريف الم هيئات والمنظمات داخل الدولة الواحدة. وفي ما يلي نستعرض بعض الجوانب التي لابد أن تتوافر في التعريف ليكون صحيحاً وقابلًا للاستخدام من قبل الجميع، وبصورة واضحة وسهلة.<sup>1</sup>

**أ. مرتبط بالمعلومات المتاحة:** لابد أن يتضمن التعريف قدرًا من التحديد يناسب المعلومات المتاحة ولا يتعدى حدود إمكانية تواجد البيانات، أو الطرق الممكنة للحصول على المعلومات.

**ب. بسيط الفهم وسهل الاستخدام:** لابد أن يكون التعريف سهل الفهم بالنسبة لأصحاب الأعمال، وكذلك بالنسبة لكل من صانعي السياسات ومقدمي الخدمات، وألا يكون غامضاً أو خاضعاً لتفسيرات متعددة أو جدل. وينبغي ألا يتضمن التعريف صيغاً معقدة، وألا يحتوي على صفحات وقوائم تجعل من التعامل معه شيئاً مستحيلاً، وقد يكون ذلك عاملاً مساعداً في تحديد الفئات التي سيتم التعامل معها من خلال هذا التعريف.

**ت. قائم على حقائق اقتصادية:** ربما يشتمل التعريف على عدة عناصر متشابهة مع دول أخرى أو مجموعات من الدول، ولكن لا بد أن تكون الأولوية لوضع تعريف مناسب ومتsonق مع الحقائق والأهداف الاقتصادية الوطنية، فليس المهم استخدام أي معيار من معايير تحديد التعريف، بل يكون الأساس النهائي لوضع التعريف هو الوضع الاقتصادي القائم بالفعل، ومدى ملائمة التعريف لهذه الظروف وارتباط قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتلك الظروف، ومدى تأثيرها على الوضع الاقتصادي.

**ث. قابل للتعديل وفق التغيرات الاقتصادية:** قد تكون عملية التعديل دورية على التعريف حسب المتغيرات الاقتصادية، أو التغيرات التي تحدث بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذاته، ولذلك لابد أن يكون التعريف مرنًا وقابلًا للتعديل، وإلا ستدفع التغيرات الاقتصادية بمختلف جوانبها ومصادرها إلى تغيير التعريف بالكامل كلما أردنا تعديله، ولابد أيضًا من وجود آلية لتغيير التعريف إذا أصابه أي خلل، أو تغيرت دقة هذا التعريف بتغير الظروف الاقتصادية.

### **ثالثاً: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

تعددت الدراسات والأبحاث حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون تحديد مفهوم موحد لها، فاحتلت التعاريف والتصنيفات، بعض الدراسات تعتبر "المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بأنها تلك التي تستخدم عدداً قليلاً من العاملين وتدار من قبل المالكين وتخدم السوق المحلية"<sup>2</sup>، ومنهم من يعتبرها أنها " ذات تصنيف مختلف من قطاع آخر، فالمؤسسة الصغيرة في قطاع إنتاج متتطور يمكن أن تكون كبيرة في قطاع إنتاجي غير متتطور والعكس صحيح. بالإضافة إلى اختلاف معايير التقييم في قياس حجم المؤسسة من حجم العمالة وقيمة

<sup>1</sup>. مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، "المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود"، منتدى الرياض الاقتصادي نحو تنمية اقتصادية مستدامة، أكتوبر، 2003، ص.26.

<sup>2</sup>. ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار العسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002، ص.15.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

الموجودات وحجم المبيعات<sup>1</sup>، فاختلاف هذه الدراسات هو في الحقيقة مرده إلى اختلاف المعايير التي يمكن إتباعها لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعموماً يمكن التمييز بين نوعين من المعايير: المعايير الكمية والمعايير النوعية.

### **أ. المعايير الكمية:**

لقد أشارت إحدى دراسات البنك الدولي إلى وجود ما لا يقل عن خمسين تعريفاً مختلفاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتم الاسترشاد به في 75 دولة<sup>2</sup>، كما أوضح وجود اتجاه تفضيلي للمعايير الكمية في الدول النامية والدول الصناعية المتقدمة على حد سواء. والمعايير الكمية هي من أهم المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشمل العناصر التالية: عدد العمال، رأس المال المستثمر، العمالة ورأس المال، حجم الإنتاج أو قيمة الإنتاج، قيمة المبيعات، الطاقة الإنتاجية، القيمة المضافة، كثافة العمل، إضافة إلى معايير أخرى.

- **معيار عدد العمال:** وهو من المؤشرات التي تميز بالسهولة والثبات النسي، خاصة إذا علمنا أن البيانات الخاصة بالعمالة متوفرة في غالبية الدول، ويتم نشرها دوريا وبصفة مستمرة. ولكن على الرغم من هذه السهولة والوفرة النسبية في البيانات، إلا أن هناك من يرى وجوب توخي الحذر في استعمال هذا المؤشر، لأن الاعتماد المطلق على هذا المعيار قد يؤدي إلى تصنيف خاطئ للمؤسسات، حيث تعتبر على أساسه المؤسسات ذات الكثافة العمالية مؤسسات كبيرة بالنظر إلى تلك التي تعوض هذه الكثافة العمالية بالكثافة الرأسمالية والتكنولوجية، كما أن هناك عوامل أخرى تجعلنا نتوخى الحذر في استعمال هذا المعيار تتمثل في ظاهرة عدم التصريح بالعمال، وكذا اشتغال أفراد العائلة في المؤسسات العائلية مع كونهم عمال في مؤسسات أخرى.

- **معيار رأس المال المستثمر:** يعتمد هذا المعيار كثيراً في تحديد حجم المؤسسات الصناعية، بحيث إذا كان حجم رأس المال المستثمر كبيراً اعتبرت المؤسسة كبيرة، أما إذا كان صغيراً نسبياً اعتبرت المؤسسة صغيرة أو متوسطة، مع الأخذ بعين الاعتبار درجة النمو الاقتصادي لكل دولة. وهنا يجب تحديد المقصود برأس المال المستثمر، هل هو رأس المال الكلي (ثابت وعامل)؟ أم هو فقط رأس المال الثابت؟.

في حقيقة الأمر أن هناك اتجاه ينادي باستبعاد رأس المال العامل عند استخدام معيار رأس المال، وذلك لاعتبارات متعددة منها أن هناك صناعات تقل فيها أهمية رأس المال الثابت وتعظم فيها رأس المال العامل، وعليه فجمعهما يخرج هذه الصناعات عن دائرة الصناعات الصغيرة، كما أن العناصر التي تكون رأس المال العامل قد تختلف بشكل كبير من مؤسسة إلى أخرى، وعلى ذلك يفضل استخدام رأس المال الثابت وحده<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. كاسر نصر المنصور وشوقى ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص.41.

<sup>2</sup>. عثمان خلف، مرجع سابق، ص.17.

<sup>3</sup>. محمد محروس إسماعيل، اقتصadiات الصناعة والتكتسيع، مؤسسة شباب الجامعه، الإسكندرية، 1997، ص.217.

## الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

- معيار العمالة ورأس المال (معيار مزدوج): إن هناك من الدول، من تعتمد بالإضافة إلى المعايير السابقة المنفردة، على معايير أخرى مزدوجة مثل معيار العمالة ورأس المال المستثمر معاً. حيث يعتمد هذا المعيار في تحديد المؤسسات الصناعية والتجارية المختلفة، وذلك بالجمع بين المعايير السابقين أي معيار العمالة ومعيار رأس المال في معيار واحد، يعمل على وضع حد أقصى لعدد العمال، بجانب مبلغ معين للاستثمارات الرأسمالية الثابتة في المؤسسات الصناعية الصغيرة.
- معيار حجم الإنتاج أو قيمة الإنتاج: يتم في بعض الدول تطبيق معيار الإنتاج السنوي للتمييز بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة العاملة في بعض القطاعات وخاصة القطاع الصناعي، إلا أن تطبيق هذا المعيار يواجه بعض الصعوبات، أهمها عدم صلحته بصفة عامة في حالة المؤسسات التجارية والخدمية، كما أن معيار حجم الإنتاج لا يصلح في حالة المؤسسات متعددة المنتجات لصعوبة الجمع العيني، فضلاً عن أن معيار قيمة الإنتاج يعييه تأثير القيمة بالأسعار، مما قد يعطي نتائج مضللة في حالة التغيرات الكبيرة في الأسعار.
- معيار قيمة المبيعات: تستخدم بعض الدول معيار قيمة المبيعات السنوية للتمييز بين أحجام المؤسسات، حيث يتميز هذا المعيار بصلحته للتطبيق على المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية، وإن كان يتطلب توفر معلومات وبيانات دقيقة عن المبيعات السنوية للمؤسسات، وهو ما يتذرع في حالة أغلب المؤسسات الصغيرة، خاصة تلك التي لا تحتفظ بفاتور وحسابات منتظمة، كما يصعب تطبيقه في حالة الأنشطة التي تتصرف مبيعاتها بالتغيرات أو التقلبات الموسمية.
- معيار القيمة المضافة: يُقصد بالقيمة المضافة صافي إنتاج المؤسسة بعد استبعاد قيمة المستلزمات الوسيطة المشتراء من الغير، ويصلح هذا المعيار للتطبيق في مجال النشاط الصناعي حيث يمكن حساب قيمة الإنتاج أو المبيعات السنوية وقيمة الخامات والمستلزمات الداخلة في الإنتاج، ولكنه لا يصلح في إجراء المقارنة بين الأنشطة والقطاعات المختلفة، هذا إلى جانب صعوبة حساب تكلفة المستلزمات والقيمة المضافة في حالة الأعمال الصغيرة.
- معيار كثافة العمل: تعرف كثافة العمل بأنها ناتج قسمة رأس المال المستثمر على عدد المشغلين بالمنشأة، ويطلق البعض على هذا المعيار مسمى "تكلفة فرصة العمل" لأنها يعكس حجم رأس المال اللازم لتوظيف عامل واحد في المنشأة، ويختلف الحد الفاصل من قطاع آخر بحسب طبيعة الكثافة العمالية أو الرأسمالية، حيث يميل إلى الارتفاع في المؤسسات المتخصصة لقطاعات كثافة رأس المال وإلى الانخفاض في المؤسسات التابعة لقطاعات خفيفة رأس المال، ويطلب هذا المعيار توفير بيانات دقيقة عن عنصر العمل ورأس المال المستثمر، ويتميز بأن تطبيقه يسمح بإدراج المؤسسات الكبيرة كثافة العمالة ضمن الأعمال الصغيرة، مما يساعد تلك المؤسسات على الحصول على خدمات داعمة لتسهم بصورة فعالة في الدول التي تعانى من كثافة سكانية ووفرة نسبية في عرض العمل.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

- **معايير أخرى:** توجد معايير كمية أخرى ذات صبغة فنية لارتباطها بطبيعة النشاط، منها معيار الطاقة الحرارة المستخدمة "قدرة حسان"، وعدد المركبات "في حالة قطاع النقل"، وعدد الغرف "في حالة النشاط الفندقي"، وتصلح هذه المعايير للتطبيق في نشاطات معينة، ولكن يصعب تعديتها واستخدامها للمقارنة بين القطاعات المختلفة.

إنه وبالرغم من تعدد المعايير الكمية، إلا أنه يمكن القول بأن معيار عدد العمال يعتبر أكثرهم قبولاً على المستوى الدولي<sup>1</sup>، وبصفة عامة يتوقف المعيار المرجح على طبيعة القطاع الذي يتسمى إليه نشاط المؤسسة وعلى الغرض من التحليل والدراسة ونوعية البرامج المقترحة لتنمية المؤسسات الصغيرة وتوفير الخدمات الداعمة، ويفضل الاعتماد على المعايير المزدوجة والمركبة إذا ما توافرت البيانات والمعلومات التي تمكن من استخدامها ومتى يتوافق وخصائص القطاع ونشاط المؤسسة التابعة له.

### **ب. المعايير النوعية:**

لقد رأينا من خلال تطرقنا للمعايير الكمية أنها تتضمن بعض الجوانب السلبية وبالتالي عدم قدرتها لوحدها على الفصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها من المؤسسات الأخرى، هذا ما جعل الباحثين يدرجون معايير أخرى من شأنها الأخذ بعين الاعتبار عدة أمور أكثر تعقيداً ومت坦سبة فيما بينها، والتي من شأنها المساهمة في إبراز الخصائص المميزة لكل نوع من المؤسسات الاقتصادية مثل الملكية، المسؤولية، الاستقلالية، حصة المؤسسة من السوق وطبيعة الصناعة.

- **معيار الملكية:** يعتبر هذا المعيار من المعايير النوعية الحامة، حيث نجد أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص في شكل شركات أشخاص أو شركات أموال، معظمها فردية أو عائلية، يلعب فيها مالك هذه المؤسسة دور المدير والمنظم وصاحب اتخاذ القرار الوحيد.

- **معيار المسؤولية:** تعود كل القرارات المتخذة داخل المؤسسة إلى المالك أو صاحب المشروع، فيجمع بين عدة وظائف في آن واحد كالتنسيب، التسويق والتمويل، عكس المؤسسات الكبيرة المتميزة ب التقسيم الوظيفي على عدة أشخاص<sup>2</sup>.

- **الاستقلالية:** وتعني بها استقلالية المؤسسة عن أي تكتلات اقتصادية أخرى، وبذلك تستثنى فروع المؤسسات الكبرى، ويمكن أن نطلق على هذا المعيار اسم المعيار القانوني<sup>3</sup>، حيث يكون المدير هو المالك دون تدخل

<sup>1</sup>. محمد فتحي صقر، "واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها"، ندوة بعنوان المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات آفاق التنمية، القاهرة من 18 إلى 22 جانفي، 2004، ص.15.

<sup>2</sup>. زغيب شهرزاد وليلي عيساوي، "المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر -واقع وآفاق-", الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط، من 8 إلى 9 أفريل، 2002، ص.172.

<sup>3</sup>. كاسر نصر المصوّر وشوقى ناجي جواد، مرجع سابق، ص.42.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

هيئات خارجية في عمل المؤسسة، وأن يتحمل صاحب أو أصحاب المؤسسة المسؤلية الكاملة فيما يخص التزامات المؤسسة تجاه الغير<sup>1</sup>.

- **معيار حصة المؤسسة من السوق:** بالنظر إلى العلاقة الحتمية التي تربط المؤسسة بالسوق كونه الهدف الذي تؤول إليه منتجاتها، فهو يعتبر لهذا مؤشراً لتحديد حجم هذه المؤسسة، بالاعتماد على وزنها وأهميتها داخل السوق الذي كلما كانت حصة المؤسسة فيه كبيرة وحظوظها وافرة كلما اعتبرت هذه المؤسسة كبيرة أما تلك التي تستحوذ على جزء يسير منه وتنشط في مناطق ومحالات محدودة فتعتبر صغيرة أو متوسطة.

- **معيار طبيعة الصناعة:** يتوقف حجم المؤسسات على الطبيعة الفنية للصناعة أي حجم استخدام الآلات في إنتاج منتج معين، فبعض الصناعات تحتاج في سبيل إنتاج سلعها إلى وحدات كبيرة نسبياً من العمل ووحدات صغيرة نسبياً من رأس المال كما هو الحال في بعض الصناعات الاستهلاكية الخفيفة أين يكون الإنتاج الصغير هو الأنسب بينما يكون العكس بالنسبة للصناعات الأخرى.

يتضح مما سبق أنه من الصعب وضع تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في ظل العديد من المعايير الكمية والتوعية، إذ لا يوجد تعريف دولي متفق عليه، حتى إنه في بعض الدول يوجد أكثر من تعريف واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فعلى سبيل المثال فإنه في الولايات المتحدة الأمريكية يوجد تعريف رسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع ذلك فإن كل ولاية وحتى المقاطعات داخل الولايات، بل وإن بعض الجهات التي تقدم برامج خاصة يمكن أن يكون لها تعريف خاص بها، ولكن معظم إن لم يكن جميع هذه التعريفات تستمد الأساس في التعريفات الخاصة بها من التعريف الرسمي<sup>2</sup>.

### **رابعاً: التجارب الدولية في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

إذا استثنينا بعض الاقتراحات والتوصيات التي قدمتها بعض المنظمات الاقتصادية والدولية المهمة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نجد شبه غياب لوجود تعريف رسمي واضح يمكن الاعتماد عليه في دراسة نموذج هذه المؤسسات، وهذا راجع في نظرنا إلى انفراد كل دولة بتعريف خاص بها ينماشى مع حجم نموها الاقتصادي ومكانة هذه المؤسسات داخل محيطها الاقتصادي.

#### **أ. تعريف الولايات المتحدة الأمريكية:**

قدم لنا قانون المؤسسات الصغيرة لعام 1953 مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها "تمثل المؤسسة التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه"<sup>3</sup> وقد تم تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بطريقة أكثر تفصيلاً بالاعتماد على معيار حجم المبيعات وعدد العاملين ولذلك فقد حدد القانون حدوداً علياً للمؤسسة الصغيرة كما هو مبين في الجدول رقم 5.

<sup>1</sup>. راجح خون ورقية حسانى، مرجع سابق، ص.05.

<sup>2</sup>. موقع إدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية على الانترنت: [www.sba.gov/size/section](http://www.sba.gov/size/section)

<sup>3</sup>. زغيب شهرزاد وليلي عيساوي، مرجع سابق، ص.172.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

**الجدول رقم 5: تعريف المؤسسات الصغيرة في أمريكا حسب أوجه النشاط.**

مجال النشاط	التعريف
تجارة التجزئة	إيرادات المبيعات السنوية أقل من مليوني دولار.
الخدمات	إيرادات المبيعات السنوية أقل من مليوني دولار.
تجارة الجملة	إيرادات المبيعات السنوية أقل من 8.5 مليون دولار.
الإنشاءات	الإيرادات السنوية أقل من 5 ملايين دولار (متوسط الثلاث سنوات المالية السابقة).
التصنيع	بصفة عامة عدد العمال أقل من 250 عامل، لكن يمكن أن يصل إلى 1500 عامل اعتماداً على مستوى الصناعة.

المصدر: لوي محمد زكي رضوان، "المشات الصغيرة والمتوسطة السعودية - الواقع ومعوقات التطوير-", ندوة بعنوان "المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية"، القاهرة، من 18 إلى 22 جانفي، 2004، ص.121.

### **ب. تعريف اليابان:**

لقد نص القانون المسمى بالقانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة small and medium enterprise basic law والتي يعتبر بمثابة دستور للمؤسسات الصغيرة على ضرورة القضاء على كافة الحواجز والعقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة ومحاولة تطويرها وتنميتها. وقد عرف القانون الذي عُدل في الثالث من ديسمبر من عام 1999 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الشكل التالي:

**الجدول رقم 6: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان حسب القطاعات.**

القطاع	رأس المال (مليون ين)	عدد العاملين
الصناعات	300 أو أقل	300 عامل أو أقل
مبيعات الجملة	100 أو أقل	100 عامل أو أقل
مبيعات التجزئة	50 أو أقل	50 عامل أو أقل
الخدمات	50 أو أقل	100 عامل أو أقل

المصدر: إبراهيم بن صالح القرناس، " التجربة اليابانية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" ، البرنامج التدريبي الذي نظمه مركز التعاون الياباني لمنطقة الشرق الأوسط، طوكيو، من 21 إلى 25 جانفي، 2002، ص.04.

## **الفصل الأول: مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

### **ت. تعريف الاتحاد الأوروبي:**

إن اختلاف الدول الأوروبية من حيث درجة النمو وحجم الاقتصاديات جعل من الصعوبة توحيد تعريف لهذا النوع من المؤسسات في أوروبا، الشيء الذي دفع دول الاتحاد سنة 1992 إلى تكوين مجمع خاص بالمؤسسات المتوسطة والصغيرة، وتوصلت هذه اللجنة الأوروبية في النهاية إلى الاعتراف بعدم قدرتها على وضع تعريف محدد وواحد لكل الدول الأوروبية، لكن حاولت من جهة أخرى إلى دعم الدراسات التي من شأنها إيجاد معايير قريبة من بعضها لجمع الرؤية.

وأقر المجمع الأوروبي بعدم وجود أي تعريف علمي، حتى تلك التي تستخدم معايير كمية كعدد العمال مثلا، فحسب المجمع يمكن تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي<sup>1</sup>:

- المؤسسات الصغيرة جداً يتراوح عدد عمالها من 1 إلى 9.
- المؤسسات الصغيرة من 10 إلى 99.
- المؤسسات المتوسطة من 100 إلى 499.

وبعد وضع هذا التعريف أو بالأحرى التحديد، يبقى الغموض قائماً، إذ أنه 99% من المؤسسات الأوروبية يشملها التعريف، وهذا يعني عدم وضوح تحديد التعريف، فالمؤسسات التي يقارب أو يساوي عدد عمالها 500 عامل فإنها في اعتقاد المختصين هي مؤسسات قد تكون ضخمة، خاصة عندما تكون تطبق تكنولوجيا متقدمة، ويبقى الفرق شاسعاً بين هذا النوع وذلك الذي يشغل 10 عمال مثلاً أو حتى 50 عمالاً<sup>2</sup>. لقد سمح هذا الإشكال بالمجتمع الأوروبي سنة 1996 في إعادة النظر في التعريف، وأدى التعريف الجديد إلى تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها المؤسسات التي:

- تشغّل أقل من 250 عامل.
- التي رقم أعمالها لا يتجاوز 40 مليون أورو.
- التي تراعي مبدأ الاستقلالية، وتضم كل المؤسسات التي لا تتجاوز نسبة التحكم في رأس مالها أو في حقوق التصويت (25%).

واعتقد الأوروبيون أن تحديد عدد العمال يق غير كافي، لهذا أضيف معيار نوعي وهو نسبة الاستقلالية، وهذا يكون التعريف الجديد يضم ثلاثة معايير قائمة لعلها تكون كافية لتعريف أو تحديد المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة عن غيرها من المؤسسات.

ومع ذلك يرى الأوروبيون بـالزامية تميز المؤسسات الصغيرة عن المتوسطة، فالمؤسسات الصغيرة هي تلك المؤسسات التي تشغّل أقل من 50 عامل، مع بقاء معيار الاستقلالية قائماً، لكن رقم الأعمال لا يتجاوز 7 مليون أورو، أما المؤسسات الصغيرة جداً فهي تلك التي لا يتجاوز عدد عمالها 10 عمال.

<sup>1</sup>. إسماعيل شعبان، "ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم"، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس، سطيف، من 25 إلى 28 ماي، 2003، ص.3.

<sup>2</sup>. إسماعيل شعبان، نفس المرجع، ص.4.

## الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

وهكذا توصلت دول الاتحاد الأوروبي إلى إيجاد تعريف موحد بالرغم من عدم دقتها يبقى المرجع الوحيد لتطبيق السياسة الأوروبية الموحدة، وعدم ظهور خلافات بين الدول الأعضاء فيما يخص السياسات الصناعية بين البلدان الأعضاء.

### **ث. تعريف الهند:**

وضع التعريف الحكومي الهندي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عام 1985 كما يلى: "المؤسسات المتوسطة في الهند، تعرف بـالمؤسسات التي لا تتجاوز تكاليفها الاستثمارية 750 ألف دولار، والمؤسسات الصغيرة هي تلك المؤسسات التي لا تتجاوز تكاليفها الاستثمارية 65 ألف دولار".<sup>1</sup>

أما فيما يتعلق بالإطار التشريعي فقد قامت الهند بوضع وتعديل عدد من التشريعات من أهمها:

- قانون المدفوعات المتأخرة: لعام 1993 لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل حمايتها من المؤسسات الأخرى عن الديون المتأخرة.

- قوانين حماية البيئة: وتشمل القوانين الخاصة بحماية المياه والهواء من التلوث.

- القوانين الخاصة بالتوظيف: والتي تنظم العلاقات بين صاحب العمل والعامل وتشمل تحديد الحد الأدنى من الأجور، القانون الخاص بدفع الأجور وقوانين خاصة بالتعويضات....الخ.

هذا بالإضافة إلى القوانين الخاصة بالضرائب و القانون الخاص بتطبيق معايير الجودة على جميع المنتجات.

### **ج. تعريف تونس:**

فيما يتعلق بتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس، فإنه في الواقع لا يوجد تعريف رسمي، لكن هناك تعريفان يستعملان خاصة في إطار التمويل:

الرسوم رقم 94-814 المتعلقة بالشروط من أجل التمويل من طرف الصندوق الوطني لتطوير الحرف والمهن الصغيرة "FONAPRAM" ، الذي عرف المؤسسات الصغيرة على أنها: تلك التي لا تتجاوز فيها تكلفة الاستثمار الكلية 50 ألف دينار تونسي.

الرسوم رقم 99-484 المتعلقة بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف الصندوق الوطني للتطوير واللامركزية الصناعية "FOPRODI" ، الذي عرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للقطاع الصناعي على أنها "تلك التي لا تقل فيها قيمة الاستثمار الكلي على 3 مليون دينار تونسي".<sup>2</sup>

غير أن هناك اتفاق واسع بين المسؤولين الوطنيين على تعريف غير رسمي مفاده أن: "المؤسسة التي تشغل بين 10 و100 عامل يمكن اعتبارها مؤسسة صغيرة ومتوسطة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. حسن قمحاوي، الصناعات الصغيرة والمتوسطة مفتاح التنمية في الهند على الانترنت: [www.islam-online.net/iol-arabic/dowalia](http://www.islam-online.net/iol-arabic/dowalia)

<sup>2</sup>. Ministère de la coopération internationale et de l'investissement extérieur, Tunisie, 1999.

<sup>3</sup>. UNIDO, Soutien aux PME dans les pays arabes: Le cas de la Tunisie.

## الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

### **ح. تعريف المملكة العربية السعودية:**

لا يوجد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة، ولكن هناك اقتراح لتعريف هذه المؤسسات وهو كالتالي: "المؤسسة الصغيرة هي تلك التي لا يزيد عدد العاملين فيها عن 20 عامل، ويقدر حجم رأس المال فيها بأقل من مليون ريال سعودي (باستثناء الأرض والمباني)، وألا تزيد مبيعاتها السنوية عن خمسة ملايين ريال سعودي"<sup>1</sup>.

### **خ. تعريف جمهورية مصر العربية:**

في مصر صدر القانون رقم (04) لسنة 2004م يحدد فيه تعريف المؤسسات الصغيرة كما يلي: "كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطاً اقتصادياً أو خدمياً أو تجاريًّا لا يقل رأسها المدفوع عن 50 ألف جنيه مصرى ولا يتجاوز مليون جنيه ولا يزيد عدد العاملين فيها عن 50 عاملًا"<sup>2</sup>، وهذا يعني أن مصر اعتمدت في تعريفها ومفهومها للمؤسسات الصغيرة على معياري رأس المال والعمالة.

### **د. تعريف الجزائر**

في الجزائر لم يكن يوجد أي نص قانوني أو إداري يمكن الاعتماد عليه في تحديد مفهوم عام للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة داخل الاقتصاد الجزائري، وهذا يرجع بالأساس إلى إهمال الدولة للقطاع الخاص وتغييب دوره في مجال التنمية، إلا أنه يمكن اعتبار ما جاء في المخطط الرباعي الثاني تعريف عملي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والذي عرف هذه المؤسسات على أنها كل وحدة إنتاج تتمتع بالاستقلالية القانونية وتشغل أقل من 500 عامل وتحقق رقم أعمال أقل من 15 مليون دينار جزائري، واستثماراتها لا تتجاوز 10 مليون دينار جزائري، وتأخذ أحد الأشكال التالية<sup>3</sup>:

- المؤسسات التابعة للجماعات المحلية (مؤسسات ولائية وبلدية).
- فروع المؤسسات الوطنية.
- الشركات المختلطة.
- المؤسسات المسيرة ذاتيا.
- المؤسسات الخاصة.

وجاءت ثانية محاولة لتعريف هذه المؤسسات من قبل المؤسسة الوطنية للهندسة وتنمية الصناعات الخفيفة بمناسبة الملتقى الأول حول الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وقد عرفتها على أنها "كل مؤسسة تشغل أقل من 200 عامل وتحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دج".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. دليلة حضري، آليات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصادات شمال إفريقيا خلال الفترة 1995 – 2005، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، (2007/2008)، ص.25.

<sup>2</sup>. محمد عبد الحميد محمود، "مؤسسات وشركات ضمان مخاطر الائتمان ودورها في تيسير تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، المؤتمر السنوي الثاني عشر، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2005، الأردن، ص.25.

<sup>3</sup>. رابح خوني ورقية حسان، مرجع سابق، ص.06.

<sup>4</sup>. نفس المرجع، ص.06.

## الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

وقد صدرت المحاولة الثالثة للتعریف خلال الملتقي الوطني حول تنمية المناطق الجبلية حيث هذه المؤسسات على أنها "كل وحدة إنتاج ذات حجم صغير تتمتع بالتسير المستقل وتأخذ إما شكل مؤسسة خاصة أو مؤسسة عامة وهذه الأخيرة هي مؤسسات محلية (بلدية ولائنية)"<sup>1</sup>.

ما عدا هذه المحاولات يمكن أن نقول أن تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في القوانين الجزائرية بقى غائباً إلى أن تم إصدار القانون رقم 01 - 18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ الموافق 12 ديسمبر 2001م والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (القانون مفصل في الملحق رقم 3) الذي جاء ليعالج هذا النص الفادح ويعطي تعريفاً واضحاً للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ويحدد التدابير الكفيلة لمساعدتها ودعم ترقيتها في ظل التوجه الجديد للاقتصاد الوطني نحو اقتصاد السوق، وهنا تجدر الإشارة بأن الجزائر قد بنت ميثاق بولوني "La Charte de Bologne" في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000، وهو ميثاق يكرس التعريف الذي حدده الاتحاد الأوروبي سنة 1996، والذي كان موضوع توصية لكل البلدان الأعضاء<sup>2</sup>.

وقد جاء تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حسب المادة الرابعة من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي: "تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات، تشغل من 01 إلى 250 شخص، وأن لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار وتستوفي معايير الاستقلالية\*".

كما أشارت المادة الخامسة من نفس القانون إلى تعريف المؤسسة المتوسطة بأنها "مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 عاملاً ويكون رقم أعمالها ما بين 200 مليون و2 مليار دج أو أن تكون إيراداتها ما بين 100 و500 مليون دج".

أما المادة السادسة من ذات القانون فتعرف المؤسسة الصغيرة بأنها "مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصاً ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دج أو لا يتجاوز مجموع إيراداتها السنوية 100 مليون دج".

وأخيراً تعرضت المادة السابعة من القانون السالف الذكر إلى تعريف المؤسسة المصغرة بأنها "مؤسسة تشغل من عامل إلى تسعة عمال وتحتفظ رقم أعمال أقل من 70 مليون دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع إيراداتها السنوية 10 ملايين دينار جزائري.

<sup>1</sup>. زغيب شهرزاد وليلي عيساوي، مرجع سابق، ص.174.

\*. يقصد بالاستقلالية حسب المشرع الجزائري أن لا تزيد مساهمة مؤسسة أخرى في رأس المال المؤسسة قيد التعريف على 25% كحد أقصى.

<sup>2</sup>. محمد بوهزة وآخرون، "تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- حالة المشروعات الخالية سطيف"، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسخير، سطيف، من 25 إلى 28 ماي 2003، ص.08.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

نلاحظ من خلال التعريفات الواردة في المواد الرابعة، الخامسة، السادسة والسابعة من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتماده على عدد العمال ورأس المال وكلاهما معياران كميان لإيجاد حدود بين المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى ووضع تعريف لها وهي أكثر المعايير شيوعاً واستخداماً، كما استعمل المشرع الجزائري معياراً نوعياً عندما اشترط استيفاء معيار الاستقلالية، ومن خلال الجدول رقم 7 نبين المعايير الكمية المعتمدة لتحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

### **الجدول رقم 7: المعايير الكمية لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.**

الوحدة: مليون دج

المؤسسة	المعيار	عدد العمال	رقم الأعمال	المحصيلة السنوية
المصغرة	أقل من 09 - 01	أقل من 20	أقل من 10	
الصغيرة	49 - 10	أقل من 200	أقل من 100	
المتوسطة	250 - 50	أقل من 2000	أقل من 500	

المصدر: الجريدة الرسمية رقم 77، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2001، ص.06.

### **المطلب الثاني: أهمية وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهم المشاكل التي تواجهها أولاً: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة هامة داخل نسيج الاقتصاديات المعاصرة لما لها من أهمية جوهيرية في تنشيط الاقتصاد القومي وتحقيق التطور الهيكلي والتقدم ورعاية الابتكارات التكنولوجية، ناهيك عن دورها الذي لا يُنكر في مجال محاربة البطالة، وسنحاول فيما يلي أن نبين مدى أهميتها وفاعليتها من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية.

**أ. الاستخدام الأمثل للموارد المحلية:** تساعد هذه المشروعات على الاستغلال الأمثل للموارد المحلية فهي تعمل على استثمار المدخرات القليلة المتواجدة لدى الأفراد والعائلات، بدلاً من ترك هذه الأموال عرضة لللاكتنز. كما تقوم باستغلال المواد الأولية الخاصة بالصناعات التقليدية، إضافة إلى استغلال النفايات والفضلات الناتجة عن الاستهلاك النهائي للسلع كمواد التعبئة والتغليف التالفة.

**ب. المساهمة في خلق القيمة المضافة:** حيث ارتفعت نسبة مساهمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة في كافة الدول العربية من حوالي 2.26 مليار دولار عام 1980 إلى 40 مليار دولار سنة 1990 ثم

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

إلى 49 مليار دولار في 1992 لتصل إلى 53.7 مليار دولار عام 1993 محققة نمواً جدًّا معتبر، كما زادت مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي للدول العربية من حوالي 2.6% عام 1980 إلى حوالي 10.6% عام 1993<sup>1</sup>.

ت. تساهُم في تنمية الصادرات وتقليل الواردات: إسهامها في تنمية الصادرات والتقليل من الاستيراد يحسن من وضعية ميزان المدفوعات للدول النامية، ففي بلدان شرق آسيا تقدر صادراتها بـ 40% من مجموع الصادرات، وهو ما يمثل ضعف نسبة صادرات هذه المشروعات في بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية<sup>2</sup>.

ث. تنمية المنافسة: إن تواجد المشروعات الصغيرة والمتوسطة يرتبط بدرجة أعلى بالمنافسة في الأسواق لأن تواجدها يكون بأعداد كبيرة وفي نفس القطاع ولنفس المنتج وبذلك تكون المنافسة حادة على مستوى التكاليف، الجودة، الأسعار، الابتكار والتجدد<sup>3</sup>.

ج. المُساهِمة في تحقيق التوازن الإقليمي: حيث يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطن الأنشطة في المناطق النائية مما يجعلها أداة هامة لترقية وتشمين الثروة المحلية وإحدى وسائل الاندماج والتكميل بين المناطق<sup>4</sup>.

ح. خلق فرص للعمل: نجد أن قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة من أكبر القطاعات الاقتصادية استيعاباً لليد العاملة، كون هذه المشروعات تعتمد على تقنيات مكثفة للعمل نسبياً من جهة، والنمط الاجتماعي المرتبط بنشاط هذه الصناعات من حيث تشغيل الأقارب والأصدقاء والنساء دون الالتزام بمؤهلات دراسية أو شهادات رسمية، وبهذا يتم القضاء على البطالة وما يتبعها من مشاكل، إضافة إلى أن العمل يعطي للفرد قيمة في المجتمع من خلال إدماجه في الحياة الاقتصادية ويشعره بالطمأنينة وينشئ علاقة بين جهد الفرد ونتيجة عمله ولو كان بأجور زهيدة.

<sup>1</sup>. نصيـب رـجم وفاطـمة الرـهـاء شـاـيب، "المـشـروعـات الصـغـيرـة وـالمـتوـسـطـة فـي ظـلـ الـعـولـةـ" ، الدـورـةـ التـدـريـيـةـ حولـ تـوـيـلـ المـشـروعـاتـ الصـغـيرـةـ وـالمـتوـسـطـةـ وـتـطـويـرـهاـ فـيـ الـاقـتصـادـيـاتـ الـمـغارـيـةـ" ، جـامـعـةـ فـرـحـاتـ عـبـاسـ ، سـطـيفـ ، مـنـ 25ـ إـلـىـ 28ـ مـاـيـ 2003ـ ، صـ.صـ.77ـ-78ـ.

<sup>2</sup>. عبد الرحمن بن عتبر وعبد الله بلوناس، "مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدرتها التأافسية" ، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحة عباس، سطيف، من 25 إلى 28 مאי 2003، ص.03.

\* l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

<sup>3</sup>. عبد الرحمن بسرى أحمد، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996، ص.17.

<sup>4</sup>. محمد الحادي مباركي، "المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية" ، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط، من 8 إلى 9 أبريل، 2002، ص.86.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

وتشير الإحصائيات إلى أن الأغلبية الساحقة من الوظائف في العالم موفرة من طرف قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 8: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات المتقدمة في أواخر التسعينيات.

الدولة	الصغيرة والمتوسطة	عدد المؤسسات	نسبة العمالة الموظفة	مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي
الو. م. أ	% 99.7	% 53.7	% 48.0	
ألمانيا	% 99.7	% 65.7	% 34.9	
بريطانيا	% 99.9	% 67.2	% 30.0	
فرنسا	% 99.9	% 69.0	% 61.8	
إيطاليا	% 99.7	% 49.0	% 40.5	
اليابان	% 99.5	% 73.8	% 27.1	

المصدر: صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرhat عباس، سطيف، العدد 3/2004، ص.25.

خ. ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية: وذلك عن طريق استحداث أنشطة اقتصادية سعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، وكذا إحياء أنشطة اقتصادية تم التخلّي عنها لأي سبب كان، ومثال ذلك إعادة تشغيل الصناعات التقليدية، المناولة في قطاع الصناعة وقطاع البناء والأشغال العمومية ... الخ.

### **ثانياً: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة صفات وخصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة ومن أهم هذه الصفات يمكن ذكر ما يلي:

أ. سهولة التأسيس (المنشأ): تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب لإنشائها نسبياً، حيث أنها تستند في الأساس إلى جذب وتفعيل مدخلات الأشخاص من أجل تحقيق منفعة أو فائدة تلبي ب بواسطتها حاجات محلية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي، وهذا ما يتناسب والبلدان النامية، التي تعاني من ندرة نسبية في رؤوس الأموال<sup>1</sup>.

ب. الاستقلالية في الإدارة: عادة ما يكون نمط هذه المؤسسات على الشكل "مارشالي" نسبة إلى "Alfred Marshal" ، حيث تتركز معظم القرارات الإدارية لهذه المؤسسات في شخصية مالكها، إذ في

<sup>1</sup>. إسماعيل بوخواة وعبد القادر عطوي، " التجربة التنموية في الجزائر واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" ، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرhat عباس، سطيف، من 25 إلى 28 ماي 2003، ص.04.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

الكثير من الحالات يلتقي شخص المالك بالمسير وهذا ما يجعلها تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبل ملاكها، مما يسهل من عملية رفع الأداء وتحقيق عائد أكبر.

**ت. سهولة وبساطة التنظيم:** من خلال التوزيع المناسب للاختصاصات بين أقسام المشروع، التحديد الدقيق للمسؤوليات وتوضيح المهام، التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة، و بين الامركرية لأغراض سرعة التنفيذ.<sup>1</sup>.

**ث. مركز التدريب الذاتي:** تتسم هذه المؤسسات بقلة التكاليف الالازمة للتدريب لاعتمادها أساساً على أسلوب التدريب أثناء العمل، بمعنى أنها تعتبر مركزاً ذاتياً للتدريب والتكون لمالكيها وللعاملين فيها، وذلك جراء مزاولتهم لنشاطهم الإنتاجي باستمرار، وهذا ما يساعدهم على الحصول على المزيد من الخبرة والمعرفة، وهو الشيء الذي ينمّي قدراتهم ويهلهلهم لقيادة عمليات استثمارية جديدة وتوسيع نطاق فرص العمل المتاحة وإعداد أجيال من المدربين للعمل في المؤسسات الكبيرة مستقبلاً، وهي بهذا المعنى تعد منتجة خصباً لتنمية المواهب والإبداعات والابتكارات وإنقاذ وتنظيم المشاريع الصناعية وإدارتها.<sup>2</sup>.

**ج. الإبداع والابتكار:** تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الكثير من الأحيان على الإبداع والابتكار، ويرجع ذلك إلى اعتماد هذه الأخيرة الإنتاج بأحجام صغيرة، لهذا فهي تلجأ إلى تعويض هذا النقص بإجراء تعديلات على بعض المنتجات بالإضافة بعض الاختراعات والابتكارات الجديدة لإعطائها صبغة منافسة منتجات المؤسسات الكبيرة ذات الوفرة والجودة العالية في الإنتاج.

**ح. انخفاض مستويات معامل رأس المال/العمل:** تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نشاطها التكنولوجيات البسيطة والأقل كثافة لرأس المال نظراً لخصوصها في عدد محدود من عمليات التصنيع، وهذا ما يؤدي بدوره إلى انخفاض مستويات معامل رأس المال/العمل، مما يجعل هذه المؤسسات أكثر قدرة على استيعاب الفائض من العمالة، لأن هذه التكنولوجيات المستخدمة تكون أقل تعقيداً، وفي غالب الأحيان ما تستبدل هذه التكنولوجيات بآيدي العاملة المهرة.

**خ. تلبية طلب المستهلكين ذوي الدخل الضعيف:** تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتلبية حاجيات المستهلكين ذوي الدخل المنخفض خاصة الطلب على السلع والخدمات البسيطة المنخفضة التكلفة، في حين أن أغلب المؤسسات الكبيرة تميل إلى الإنتاج بصفة رئيسية من أجل تلبية رغبات المستهلكين ذوي الدخل العالي نسبياً مقارنة مع ذوي الدخل الضعيف.

### **ثالثاً: المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

تؤثر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشاكل عديدة، منها ما هي خارجة عن إرادة المؤسسة وإدارتها بسبب ارتباطها بالأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها الدول ولذلك يصعب تغييرها من قبل

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن عتبر وعبد الله بلوناس، مرجع سابق، ص.04.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص.04.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

إدارة المؤسسة. وهناك مشاكل أخرى داخلية ترتبط أساساً بالتوجهات العامة لسياسات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن معالجتها من قبل إدارة المشروع. ويمكن إجمال أهم تلك المشاكل في ما يلي:

### **أ. المشاكل الخارجية عن إرادة المؤسسة:**

- **التمويل:** وهي في مقدمة المشاكل التي تواجهها هذه المؤسسات، إذ أن صغر حجم المؤسسة يجعل من الصعب حصولها على القروض المصرفية لأسباب عديدة منها ارتفاع احتمالات المخاطرة وعدم وجود ضمانات كافية لدى أصحاب تلك المؤسسات مقابل القروض، فضلاً عن انعدام الوعي المصرفي وعدم توفر السجلات المحاسبية التي تعكس الوضع المالي للمؤسسة والتبع مستقبلها<sup>1</sup>.

- **المواد الأولية:** تأتي صعوبة الحصول على المواد الأولية بسبب اعتماد تلك المؤسسات على المواد الأولية المستوردة، فضلاً عن المحليّة بسبب إنتاجها لسلع بديلة عن السلع المستوردة، وتتضح هذه المشكلة أيضاً بسبب ارتفاع أسعار الواردات وصعوبة الحصول على كميات قليلة نسبياً مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، فضلاً عن المشاكل الإدارية والقانونية والتنظيمية.

- **العمالة الماهرة:** يعد العنصر البشري أحد أهم عناصر الإنتاج ولذلك فإن نقص العمالة الماهرة هو من أهم المعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات إذ لا يمكن تجاوزها بسهولة، ويعود سبب عدم وفرة العمالة الماهرة إلى تفضيل العاملين الاشتغال في المؤسسات الكبيرة بالأخص الحكومية بسبب الأجور العالية والحوافز وامتيازات التقاعد والضمان الاجتماعي.

- **التسويق:** يعتمد حجم الإنتاج على سعة الأسواق المحلية، وهناك عوامل معينة تتحكم في قدرة الأسواق على استيعاب كامل السلع منها حجم السكان، دخول الأفراد، السلع الأجنبية، المنافسة بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة في ما يخص الأسعار والكميات والتوعيات، وعدم وجود أجهزة تسويقية ذات كفاءة عالية، وعدم استغلالها للدعاية مع اعتمادها الوسطاء في تصريف السلع.

- **الانتماء:** تعاني هذه المؤسسات من عدم وجود جهة تعنى بشؤونها بسبب سعة انتشارها وتباعد مكانتها وصعوبة جمعها تحت جهة مركزية معينة، و يؤدي ذلك إلى حرمان المؤسسات من الحصول على الامتيازات والتسهيلات وفرض التشجيع التي تتمتع بها المؤسسات الكبيرة وجعلها عرضة لمراحمة الجهات المختلفة.

- **الضرائب والرسوم:** تتأثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالضرائب والرسوم المفروضة عليها أكثر مما تتأثر بها المؤسسات كبيرة الحجم بسبب شمول الأخيرة بأنظمة الحوافز والتسهيلات والدعم، فتعدد الضرائب والرسوم وثقلها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤدي إلى زيادة التكاليف الإجمالية وانخفاض الأرباح.

- **تعدد الإجراءات التفتيسية والرقابية:** تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تعدد الجهات التفتيسية والرقابية (الصحية، الاقتصادية، الضمان الاجتماعي، الدوائر الضريبية والجمركية، دوائر المعاشرات والمقاييس وغير ذلك)، وبتعدد الإجراءات التفتيسية والرقابية يؤدي إلى خلق مشاكل تنظيمية داخل تلك المؤسسات.

<sup>1</sup> سليمان رقية، "تجربة بعض الدول العربية في الصناعات الصغيرة والمتوسطة"، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، من 17 إلى 18 أبريل 2006، ص.33.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

**ب. مشاكل ضمن أعمال المؤسسة (مشاكل داخلية):**

- **انخفاض الإنتاجية:** هناك أسباب عدّة تؤثّر في انخفاض إنتاجية المشروع الصغير منها سوء التخطيط الذي يؤدّي إلى عدم تدفق المواد الأولية وسوء تدبير مستلزمات الإنتاج الأخرى مثل قطع الغيار وخدمات الإنارة والتبريد فضلاً عن قلة الخبرات الفنية وكثرة توقفات العمل وارتفاع نسبـة العاملين الذين يتـركون مكان العمل.

- **تردي النوعية:** بسبب استعمال الآلات القديمة في عمليات الإنتاج، وارتفاع أسعار المواد الأولية فضلاً عن صعوبة الاستعـانة بالكوادر الهندسية والعـناصر الفنية المـدرـبة وـعدـم وجود مـراـكـز لـفحـص الجـودـة والـسيـطـرة على النوعـية.

- **حوادث العمل:** بسبب الجهل بقواعد السلامة المهنية لدى العاملين وأرباب العمل فضلاً عن العوامل النفسية والانخفاض المستوى الصحي والإجهاد الذي يصيب العامل بسبب الاستمرار بالعمل وتـأثيرـات ظروف العمل.

- **ارتفاع التكلفة:** تفتقر غالبية الدول النامية إلى أنظمة السيطرة على التكلفة بسبب حداثة هذا النوع من المؤسسات فيها والتأكد فقط على ارتفاع أجور العمال كسبب رئيسي لارتفاع الأسعار وعدم الأخذ بعين الاعتبار بقية مستلزمات الإنتاج الأخرى مثل الكهرباء وما تؤدي به إلى ارتفاع الأسعار.<sup>1</sup>

### **المطلب الثالث: واقع ومحـيط المؤسسات الصغـيرـة والمـتوسطـة في الجزائـر**

ورثت الجزائر غداة الاستقلال اقتصاداً تابعاً مهـمـشاً ومتـحـلـلاً، مبني على الصناعات التـحـولـية الاستـخـراـجـية أـمـا الصـنـاعـات الصـغـيرـة والمـتوـسـطـة فقد لـعـبـت دورـاً فـرعـياً مـلـحقـاً للـشـرـكـات الكـبـرىـ، ولكن مع اـزـديـادـ أهمـيـة المؤـسـسـات الصـغـيرـة والمـتوـسـطـة ودورـها الفـاعـلـ في النـهـوضـ بالـاـقـصـادـ الوـطـنـيـ، تحـولـتـ الأنـظـارـ تـجـاهـ هـذـاـ القـطـاعـ، وأـصـبـحـتـ هـذـهـ المؤـسـسـاتـ منـ الأولـويـاتـ، حيثـ أـصـبـحـتـ تـحـظـيـ بـجـمـوعـةـ مـنـ البرـامـجـ الدـاعـمـةـ وـالـتـطـوـرـيـةـ.

### **أولاً : معطيات عامة عن المؤسسات الصغـيرـة والمـتوسطـة في الجزائـر**

نلاحظ في الاقتصاد الجزائري عدم استقرار، ونمو بطيء في عدد المؤسسات الصغـيرـة والمـتوسطـةـ، إلى جانب عدم التوازن في انتشارها الجغرافي حيث تتركز أغلبـهاـ في الأقطـابـ الرـئـيـسـيـةـ الثـلـاثـةـ (وسطـ، شـرقـ، غـربـ)، وـسـنـحـاـولـ فيـمـاـ يـلـيـ إـعـطـاءـ صـورـةـ إـحـصـائـيـةـ عنـ تـعـدـادـ هـذـهـ المؤـسـسـاتـ وـأـهـمـ الـأـنـشـطـةـ الـاـقـصـادـيـةـ الـتـيـ تـنـشـطـ فـيـهـاـ إلىـ جـانـبـ تـوزـيعـهاـ حـسـبـ طـبـيـعـةـ الـمـلـكـيـةـ وـكـذـاـ جـغـرـافـيـاـ.

#### **أ. تعداد المؤسسات الصغـيرـة والمـتوسطـة في الجزائـر:**

في ظل غـيـابـ إـحـصـائـيـاتـ دقـيقـةـ حولـ هـذـاـ القـطـاعـ تـعـتـبرـ معـطـيـاتـ شـرـكـاتـ التـأـمـيـنـ الـاجـتمـاعـيـ المصـدرـ الـوـحـيدـ لـلـمـعـلـومـاتـ، وـمـنـ خـلـالـهـاـ تمـ الحصولـ عـلـىـ المـعـلـومـاتـ التـالـيـةـ:

- من سنة 1991 إلى 1994: المعطيات التي تحصلنا عليها تخص المؤسسات الصغـيرـة والمـتوسطـة الصـنـاعـيـةـ، والتي نلاحظ من خلال الجدول رقم 9، أنها قد تطورت تطـورـاً مـلـحوـظـاً خـاصـةـ فيـ الصـنـاعـاتـ الزـرـاعـيـةـ وـالـغـذـائـيـةـ حيثـ

<sup>1</sup>. نفس المرجع، ص.34.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

انتقلت من 7582 إلى 8254 ثم تلتها صناعات الخشب والفلين والورق من 3334 إلى 4001 وكذا مواد البناء ارتفع عددها من 2113 إلى 3334<sup>1</sup>.

**الجدول رقم 9: تطور أعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة حسب فروع النشاط (1994-1991).**

معدل النمو (%)	عدد المؤسسات	السنوات
-	22382	1991
09.71-	20207	1992
13.91+	23019	1993
13.87+	26212	1994

المصدر: السعيد بريش، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر دورها ومكانتها في الاقتصاد الوطني، بحث غير منشور، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص .05.

- في سنة 1996: بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 177365 مؤسسة حيث: 80% منها مؤسسات صغيرة تشغّل أقل من عشرة عمال، 20% مؤسسات صغيرة ومتوسطة<sup>2</sup>.

- في سنة 1999: بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذا العام 159507 مؤسسة، توظّف 634375 عامل، 7% منها تشغّل أكثر من عشرة عمال (مؤسسات صغيرة ومتوسطة) بعدد إجمالي من العمالة يساوي إلى 412400 عامل أي بنسبة 65% من العمالة الإجمالية، و93% مؤسسات صغيرة تشغّل 212975 عامل، أي نسبة 33% من إجمالي العمالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>3</sup>.

- في سنة 2000: بلغ التعداد 159000 مؤسسة، 50% أنشئي منذ أقل من خمسة سنوات و30% انشأي منذ عشر سنوات<sup>4</sup>.

- في سنة 2001: بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2001 رقم 179893 منها 170258 مؤسسات صغيرة تشغّل أقل من 10 عمال<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الحرفية، آفاق قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحسين الظرف الاقتصادي والاجتماعي للسداسي الأول 2001، الجزائر، سبتمبر 2001، ص .04.

<sup>2</sup>. المجلس الاقتصادي والاجتماعي، جوان 2002، الجزائر، ص.12.

<sup>3</sup>. حسين رحيم، "ترقية شبكة دعم الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - نظام المخاضن -" الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية، الأغواط، الجزائر، من 08 إلى 09 أبريل 2002، ص.56.

<sup>4</sup>. قويدر عياش، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية والتحديات الاقتصادية العالمية"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية، الأغواط، الجزائر، من 08 إلى 09 أبريل 2002، ص.188.

<sup>5</sup>. محمد الصالح زوية، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، (2007/2006)، ص.87.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

- في سنة 2004: بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 225449 مؤسسة تنقسم إلى 211922 مؤسسة مصغرة و 11272 مؤسسة صغيرة وأخيراً 2255 مؤسسة متوسطة<sup>1</sup>.
- في سنة 2005: بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص المصرح بها لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) عند نهاية 2005 إلى 245842 مؤسسة.
- في سنة 2006: عند نهاية عام 2006 بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للقطاع الخاص المصرح بها لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) 269806 مؤسسة خاصة.
- في سنة 2007: عند نهاية عام 2007 بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة المصرح بها لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) 293946 مؤسسة خاصة.
- سنة 2008: في نهاية سنة 2008 بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة 392013 مؤسسة، أي معدل نمو يقارب 9%， في الوقت الذي بلغ فيه عدد مناصب الشغل مليون و 233 ألف منصب، أي بزيادة 15% مقارنة بنسبة التشغيل سنة 2007 حيث أحدث القطاع 169 ألف منصب عمل جديد<sup>2</sup>.
- من خلال الجدول التالي نلاحظ مكونات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية عند نهاية سنة 2008.

**الجدول رقم 10: مكونات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند نهاية سنة 2008.**

طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	عدد المؤسسات عام 2008	%
المؤسسات الخاصة	أشخاص معنوية	61.86
	أشخاص طبيعية	13.59
المؤسسات العمومية		0.12
نشاطات الصناعة التقليدية		24.42
المجموع		100
519526		321387

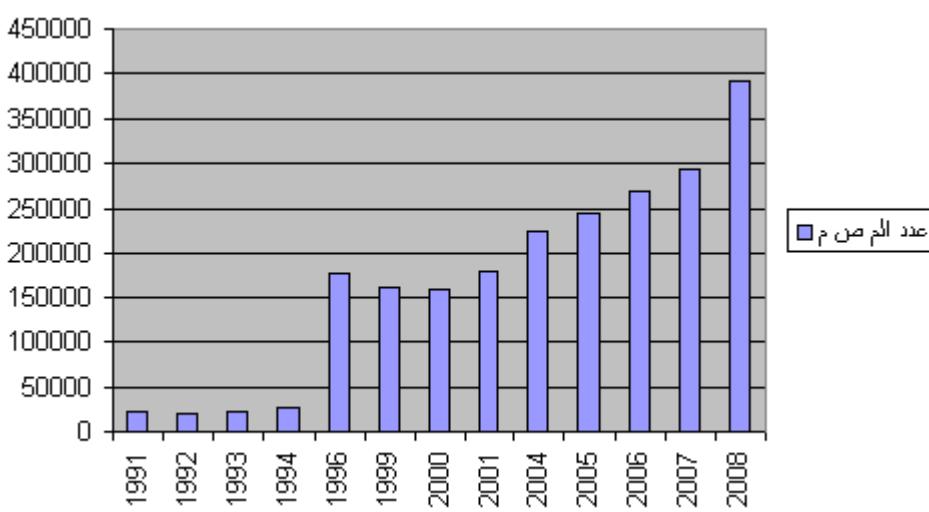
المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية رقم 14 - معلومات 2008 - الصادرة عن مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ص.09.  
ويمكن تلخيص جميع الإحصائيات السابقة الذكر والخاصة بتطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في الشكل التالي:

<sup>1</sup>. نفس المرجع، ص.87.

<sup>2</sup>. جريدة الشروق، العدد 2712 ، الصادر بتاريخ: 07 سبتمبر 2009.

## الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

الشكل رقم 8: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر من 1991 إلى 2008.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المعطيات السابقة.

نلاحظ من خلال منحى تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر أن العدد مرّ بفترة استقرار خلال الفترة ما بين 1991 إلى 1994، وشهد العدد قفزة نوعية بعد ذلك خلال فترة التصحيحات الهيكلية في الجزائر وإعطاء المبادرة للقطاع الخاص، وبعد سنة 1996 شهد القطاع تراجعاً بسيط في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن معدلات النمو رجعت لترتفع من جديد وذلك بدأية من سنة 2000 ليقترب العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة من حدود 400 ألف مؤسسة سنة 2008.

### **ب. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط:**

في الجدول رقم 11 سنبين أهم قطاعات النشاط المهيمنة.

## الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

**الجدول رقم 11: توزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط "قطاع خاص" بالنسبة للجزائر لستي 2007 و 2008**

معدل التغير	سنة 2008		سنة 2007		قطاعات النشاط	
	%	%	عدد المؤسسات	%	عدد المؤسسات	
11.70	34.84	111978	34.10	100250	البناء والأعمال العمومية	01
09.43	17.28	55551	17.26	50764	التجارة والتوزيع	02
09.05	08.98	28885	09.01	26487	النقل والمواصلات	03
08.16	07.01	22529	07.08	20829	خدمات العائلات	04
13.26	05.74	18473	05.54	16310	خدمات المؤسسات	05
06.33	05.68	18265	05.84	17178	الفندقة والإطعام	06
05.81	05.30	17045	05.48	16109	الصناعة الغذائية	07
05.74	15.14	48661	15.65	46019	باقي القطاعات	08
09.34	100	321387	100	293946	المجموع	

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية رقم 14 - معطيات 2008 - الصادرة عن مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ص.14.

نلاحظ من الجدول أعلاه أهم القطاعات التي تجذب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعمل فيها إما بسبب انخفاض رأس المال في هذه القطاعات أو لأسباب أخرى، فنجد أن ما يزيد عن ثلث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تعمل في قطاع البناء والأعمال العمومية، وأكثر من السدس يعمل في التجارة والتوزيع، أما باقي القطاعات فلا تتجاوز نسبة المؤسسات العاملة فيها عن 10%. كما نلاحظ تطور عدد هذه المؤسسات خلال سنة واحدة من 2007 إلى 2008 بنسبة 11.70% في قطاع البناء والأعمال العمومية وبنسبة لا تتجاوز 10% في باقي القطاعات إلا قطاع خدمات المؤسسات الذي وبالرغم من أنه لا يمثل سوى 5.54% من المؤسسات العاملة فيه إلا أنه شهد زيادة 13.26% في عدد المؤسسات سنة 2005، والتي تجاوزت نسبة الزيادة في كل القطاعات.

### ت. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة الملكية:

تشير الإحصائيات الخاصة بسنة 2000 والمتعلقة بطبيعة الملكية الخاصة والعامة إلى الحقائق التالية<sup>1</sup>:

5.75% مؤسسات تابعة للقطاع العام.

94.25% مؤسسات تابعة للقطاع الخاص.

<sup>1</sup>. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الحرفية، آفاق قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحسين الظرف الاقتصادي والاجتماعي للسداسي الأول 2001، مرجع سابق، ص.06.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

هذا ما يدل على تزايد عدد المؤسسات التابعة للقطاع الخاص والتي يتشكل معظمها من تلك التي تشغّل أقل من عشرة عمال، بينما رغم قلة المؤسسات التابعة للقطاع العام إلا أنها تتشكّل من مؤسسات تشغّل في معظمها أكثر من عشرة عمال مما يجعل نسبة مساهمتها ضمن التوظيف ترتفع.

أما عن الطبيعة القانونية المتعلقة بهذه المؤسسات فهي كما يلي<sup>1</sup> :

الشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL) بنسبة 54%.

شركات الاسم الجماعي (SNC) بنسبة 23%.

الشركات الفردية ذات المسؤولية المحدودة (EURL) بنسبة 19%.

### **ث. التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

تميّز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر بتركيزها في المناطق الحضريّة الصناعيّة الكثيفّة السكانيّ، فمن خلال تحليل معطيات جدول التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أدناه نلاحظ أنّ قرابة نصف عدد هذه المؤسسات يتمركز أساساً في 10 ولايات صناعيّة تقع في شمال الوطن حيث تميّز هذه المناطق بطبعها الاقتصادي والصناعي المتقدّر نسبياً بالمقارنة مع باقي الولايات الوطن.

**الجدول رقم 12: التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر.**

نسبة التغير	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة					المناطق الجغرافية
	%	%	سنة 2008	%	سنة 2007	
7.93	11.85	38096	12.00	35296		الجزائر 01
6.97	6.11	19643	6.24	18363		وهران 02
11.19	5.55	17840	5.45	16045		تizi وزو 03
11.29	4.35	14009	4.28	12588		بجاية 04
10.30	4.21	13555	4.18	12289		سطيف 05
12.53	3.58	11526	3.48	10243		تيبازة 06
8.97	3.39	10897	3.40	10000		بومرداس 07
10.24	3.19	10243	3.16	9291		قسنطينة 08
9.53	3.18	10240	3.18	9349		البليدة 09
6.86	2.58	8299	2.64	7766		عنابة 10
18.95	51.97	167039	51.99	152716		باقي الولايات
19.12	100	321387	100	293946		<b>المجموع</b>

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية رقم 14 - معطيات 2008- الصادرة عن مديرية المنشآت والإعلامية والإحصائيات، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ص.17.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أهم الولايات التي تشهد تمرّكاً لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تراوح نسبة المؤسسات العاملة بها ما بين 2% إلى 12%， أما باقي الولايات فلا تتجاوز هذه النسبة 2%.

<sup>1</sup>. حسين رحيم، مرجع سابق، ص.54.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

كما نستتتج من هذا الجدول أن الجزائر العاصمة، هي الولاية التي تشهد أكبر تركز لهذه المؤسسات بنسبة تناهز 12% سنة 2007، وبقيت محافظة على هذه النسبة المرتفعة في السنة المولالية، كما نجد أن ولايتا وهران وتizi وزو، تشهد هي الأخرى تركزاً بنسبة 6.24% و5.45% على الترتيب، أما الولايات الأخرى المبينة في الجدول فترأوح نسبة تواجد المؤسسات فيها بين 2% و4%.

وبالرغم من أن ولايات مثل: بجاية، تizi وزو، سطيف، تيازة، قسنطينة، لا تتعدي نسبة تواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيها 6%， إلا أنها هي الولايات الوحيدة التي تجاوزت نسبة تطور عدد هذه المؤسسات فيها، خلال سنة واحدة 10%， أما الولايات الأخرى المبينة في الجدول فترأوح نسبة التطور بين 6% و10%.

وعموما يمكن أن نستتتج من الجدول ما يلي:

- يتميز التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بعدم التوازن الجمхи.
- شلت ولايات الوسط 31.3% من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولايات الغرب 17.5%، ولايات الشرق 37.5% وولايات الجنوب 13.8%.
- تركزت هذه المؤسسات في المناطق العمرانية والصناعية، حيث شلت 10 ولايات تقربياً على 50% من المؤسسات، وتمثلت هذه الولايات في: الجزائر، وهران، تizi وزو، بجاية، سطيف، البليدة، قسنطينة، تيازة، بومرداس، عنابة.

### **ثانياً: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني.**

ازدادت أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، نتيجة للتحولات الاقتصادية العالمية نحو تشجيع المبادرات الفردية، ودعم المشاريع الخاصة من أجل المشاركة الواسعة للأفراد، وتشجيع برامج الشخصية وتقليل دور القطاع العام، وظهور أهمية هذه المؤسسات من خلال الدور الذي تلعبه في الاقتصاد الوطني، من خلال المشاركة في المؤشرات الاقتصادية الكلية: التشغيل، القيمة المضافة، الاستثمار، التجارة الخارجية.

**أ. مساحتها في التشغيل:** لقد نتج عن عملية التصحیح الهیکلی، التي مكنت الجزائر من استرجاع التوازنات الاقتصادية والمالية الكلية، تدهور الأوضاع الخاصة بالتشغيل، ويعود ذلك إلى غياب الاستثمارات الجديدة، سواء التي تتسمى إلى القطاع العام أو الخاص، وكذلك إلى فشل السياسات التي ترمي إلى استيعاب العمال المسرحين. وقد بزرت في الجزائر ملامح الاهتمام الجدي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادي للفترة 1994-1998 ، لما لهذا البرنامج من آثار سلبية على مستوى التشغيل، ولكن هذه الآثار تم بالخصوص الفئة الشابة، والمشكلة لغالبية الطالبين للعمل والداخلين الجدد لسوق العمل، الأمر الذي دفع إلى استحداث برامج خاصة لتشغيل الشباب، خلال الفترة الممتدة من 1990-1995 ، ثم ببرنامجاً خاصاً في إطار "المؤسسات المصغرة" بدءاً من العام 1995، عن طريق تقديم العديد من التحفizات ( الدعم المالي، الإعفاء من الضرائب...الخ).

## الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

الجدول رقم 13: تطور عدد العمال المصرح بهم في المؤسسات الصغيرة

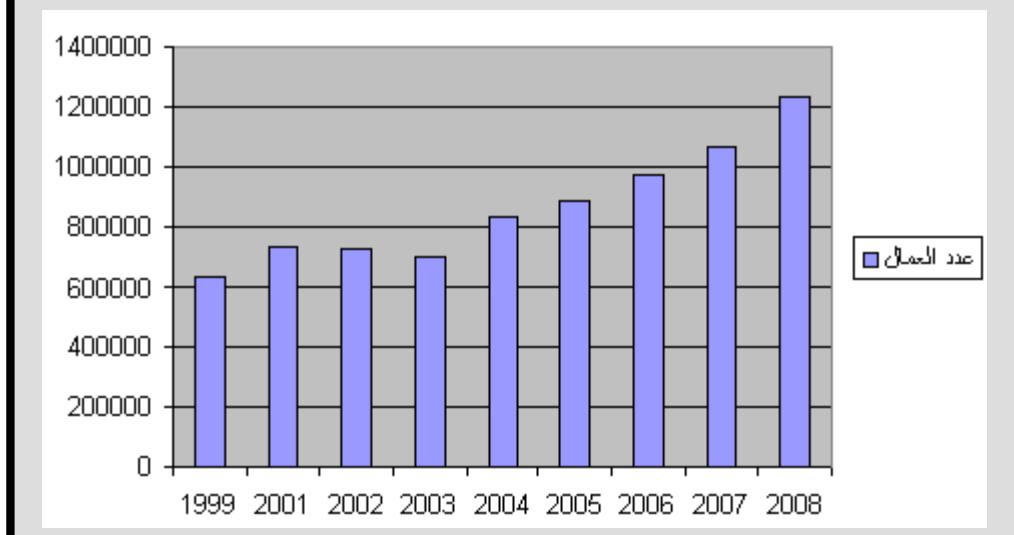
والمتوسطة الخاصة في الجزائر خلال السنوات من 1999 إلى 2008.

نسبة التطور %	عدد العمال	السنوات
-	634375	1999
16.18	737062	2001
0.81 -	731082	2002
3.56 -	705000	2003
18.93	838504	2004
06.00	888829	2005
10.02	977942	2006
08.90	1064983	2007
15.75	1233073	2008

المصدر: مجموعة تقارير منشورة عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

والشكل المولاي يوضح التغيرات التي طرأت على عدد العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الجزائرية خلال الفترة الممتدة من سنة 1999 إلى غاية سنة 2008.

الشكل رقم 9: تطور عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر من 1999 إلى 2008.



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على معطيات الجدول رقم 13.

نلاحظ أن هناك تذبذباً في عدد العمال المصرح بهم، حيث نلاحظ أن هناك انخفاض في عدد العمال المصرح بهم، وهذا عكس ما يشهده عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تطور، ويعود ذلك إلى ظاهرة عدم التصريح بالعمال، وذلك راجع إلى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة ملحوظة على العمالة غير الأجرية، حيث يزاول صاحب المنشأة العمل بنفسه، مع الاستعانة بأفراد أسرته وبعض الأقارب، ويزيد ذلك بوضوح في مجال تجارة التجزئة والخدمات البسيطة المتنوعة، كما يكثر الاعتماد على العمالة الموسمية والمؤقتة،

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

وكذا تشغيل الصبية وصغار السن، وكثيراً ما يجرى تشغيل العمالة دون ارتباطات تعاقدية ملزمة للطرفين، ودون الالتزام بإبلاغ المؤسسات الحكومية المعنية، مثل مؤسسات التأمينات الاجتماعية، مما يُكسب صاحب العمل حرية وسلطة مطلقة في التعيين والفصل، وتزداد هذه السلطة كلما كان سوق العمل يعاني من فائض عرض ومن انتشار البطالة، كما أن هناك صعوبة في حصر العاملين ب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة دقيقة لعدم التوثيق الرسمي لكافة العمال، الأمر الذي يعني بدوره التقليل من الحجم الفعلي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذا تم الاسترشاد بإحصائيات السجلات الرسمية.

### **ب . مساحتها في القيمة المضافة:**

إن القفزة النوعية التي عرفتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1998 من حيث مساحتها في الناتج الداخلي الخام، تعبّر حقاً عن إنجاز تاريخي حققه هذا القطاع، حيث هي المرة الأولى التي تتجاوز فيها مساحة هذه المؤسسات التابعة للقطاع الخاص، تلك التي تحققها عادة المؤسسات العمومية فيما يخص إنشاء القيمة المضافة على المستوى الوطني، إذ نسجل في سنة 1997 أن المؤسسات التابعة للقطاع العام، كانت تساهem بنسبة قدرها 54.3% من مجموع القيمة المضافة على المستوى الوطني، بينما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تمثل البالى، أي ما يعادل 45.7% من مجموع القيمة المضافة الكلية، لكن بداية من سنة 1998 انعكس الأدوار لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما تبرزه أرقام الجدول رقم 14 الذي يؤكّد هذا التوجه من خلال توضيح تطور القيمة المضافة من سنة 1997 إلى 2007 حسب القطاع القانوني.

**الجدول رقم 14: تطور توزيع القيمة المضافة حسب القطاع القانوني بين سنتي 1997 و2007.**

الشكل القانوني	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
عمومي (%)	54.3	46.4	25.2	23.6	23.1	22.9	21.8	20.46	14.28	13.56	13.56
خاص (%)	45.7	53.6	74.8	76.4	76.9	77.1	78.2	84.54	85.72	86.44	86.44
المجموع (%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

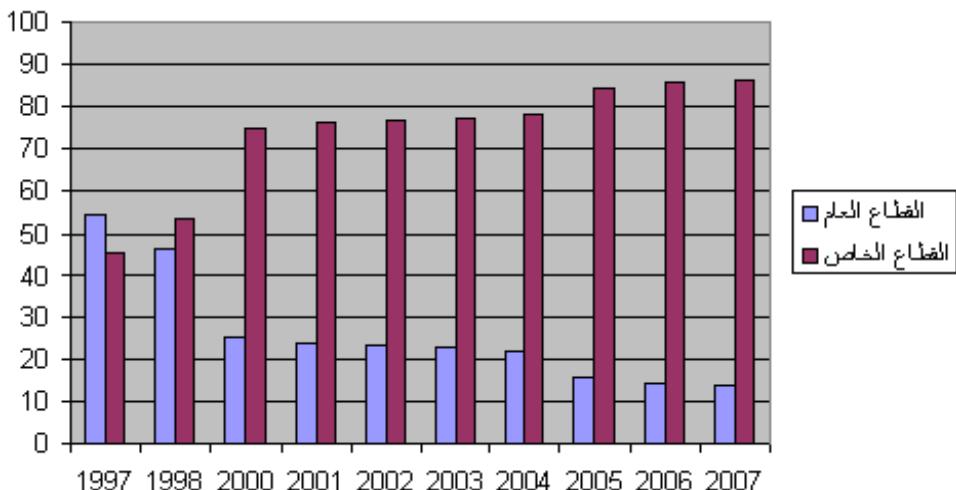
المصدر: دليلة حضري، مرجع سابق، ص. 131.

كما يوضح الشكل رقم 10 الذي يبيّن تطور القيمة المضافة حسب القطاع القانوني بين سنتي 1997 و2007 مدى الانخفاض المستمر في القيمة المضافة المنتجة من طرف القطاع العام منذ 1998، والذي كان حاداً إلى غاية 2000، حيث انطلاقاً من هذه السنة، بدأ معدل الانخفاض يتناقص تناقصاً تدريجياً إلى أن وصل في السنوات الأخيرة إلى الاستقرار.

بالمقابل شهدت القيمة المضافة المنتجة من طرف القطاع الخاص، تطواراً ايجابياً حاد منذ نفس السنة 1998 إلى غاية 2000، حيث انطلاقاً من هذه السنة بدأ معدل الارتفاع يتناقص إلى أن وصل في السنوات الأخيرة إلى الاستقرار، ويرتّب هذا الارتفاع والانخفاض بالنسبة للقطاع الخاص والعام على الترتيب، بارتفاع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، وبالمقابل انخفاض عدد المؤسسات العمومية، والذي يعود لإفلاس المؤسسات الكبيرة للقطاع العام.

## الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .....

الشكل رقم 10: تطور القيمة المضافة حسب القطاع القانوني في الجزائر بين سنتي 1997 و2007.



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الجدول رقم 10.

### ت. مساهمتها في ترقية الصادرات وتطورها:

سجلت حصة القطاعات الخاصة في الصادرات خارج المحروقات، في نهاية عام 2005 قيمة 907 مليون

دولار، وذلك بزيادة قدرها 16.13% مقارنة مع عام 2004، وهذا ما يبيّنه الجدول رقم 15.

الجدول رقم 15: أهم المنتجات خارج المحروقات المصدرة في الجزائر خلال عامي 2004 و2005.

تعين المنتج	نوع	2005	%	2004	%	معدل النمو %
زيوت ومنتجات أخرى مستخرجة من تقطير الرفت		315.15	33	257.5		22.39
النشادر اللامائي		162.36	15.43	120.5		34.74
بقايا وفضلات حديد الزهر الحديد والفولاذ		104.4	8.39	65.5		59.39
بقايا وفضلات النحاس		48.53	2.38	18.60		160.91
الأسمدة المعدنية ( نترات الألمنيوم )		47.79	5.62	43.9		8.86
علب وأكياس وحافظات وتغليف من الورق		46.24	0.21	1.64		27.19
الاهيدروجين والغازات النادرة ( أرجون )		42.91	3.55	27.7		54.91
الزنك في حالة خام		37.56	3.25	25.4		47.87
منتجات من الحديد والفولاذ		26.02	9.36	73.1		64.40-
الكحول غير الحلقي ومشتقاتها		22.15	2.87	22.4		0.01-
فوسفات الكالسيوم الطبيعي		20.42	2.34	18.3		11.58
التمور		18.5	2.42	18.9		2.12-
الجموع الجرئي		414.52	40.39	315.44		31.41
المجموع الكلي		907	100	781		16.13

المصدر: المركز الوطني للمعلومات الإحصائية الجمركية 2005.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

### **المطلب الرابع: طرق دعم وتطوير قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**

نظراً للدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من مشكلة البطالة والمشاركة في خلق القيمة المضافة والزيادة في حجم الناتج المحلي الإجمالي وترقية الصادرات، وزيادة الاستثمار المحلي والأجنبي، فإن الحكومة الجزائرية صبت كل جهودها وانشغالها وأعمالها حول تأطير القطاع تشريعياً وتنظيمياً لإيجاد الآليات والميكانيزمات وكذا المؤسسات والهيئات الإدارية والتقنية التي من شأنها تحسين محيط المؤسسة إدارياً وتنظيمياً، تقنياً وتكنولوجياً وخدماتياً، تسهيل وتنوع طرق التمويل للحد من المشكلات والمعوقات التي تعترضها، تطوير وزيادة ثبوتها، والبحث عن إستراتيجية تنموية تضع في اعتبارها أولوية الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأن فعاليته تبقى مرهونة بمدى دعم الدولة له.

أولاً: **وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية:** لقد أنشئت بالجزائر اعتباراً من سنة 1991 وزارة متندية مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم تحولت سنة 1994 إلى وزارة مستقلة خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية. بوجب مرسوم تنفيذي رقم 211/94 الصادر في 18 جويلية 1994 حيث حدد هدفها بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير أنه وسعت صلاحيتها وفقاً للمرسوم رقم 190/2000 الصادر في 11 جويلية 2000 لتوكل لها العديد من المهام أهمها<sup>1</sup>:

أ. حماية طاقات المشروعات والصناعات الصغيرة والمتوسطة الموجودة وتطويرها.

ب. ترقية الاستثمارات المنشآة والmosعة والمطورة للمشروعات والصناعات الصغيرة والمتوسطة واستثمارات الشراكة ضمن هذا القطاع.

ج. ترقية طرق وأساليب تمويلها وترقية المناولة.

د. إعداد استراتيجيات لتطوير هذا القطاع عن طريق إعداد دراسات قانونية واقتصادية خاصة بتأهيل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هـ. التعاون الدولي، الإقليمي والجهوي لترقية التشاور مع الحركة الجمعوية للمشروعات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.

و. إعداد النشرات والقوائم الإحصائية الالازمة وتقديم المعلومة الضرورية للمستثمر في هذا القطاع.

وقد أنشأت الوزارة عدة المكاتب والمراكمز من أجل تحقيق أهدافها والقيام بمهامها تتمثل في:

أ. **المشاتل وحاضنات الأعمال:** وهي مؤسسات قد تكون عمومية، خاصة أو مختلطة ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ت العمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يمدون لإقامة مؤسسة صغيرة ويتضمن هذا الدعم على دراسات الجدوى استشارات قانونية، دعم في و مالي، إداري وتسيري ودعم تسويفي، لذلك فقد قامت الوزارة بإنشاء 14

<sup>1</sup>. الجريدة الرسمية رقم 42، سنة 2000.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

مشتلة في أهم الأقطاب الصناعية الجزائرية هذه المشاتل تلعب دوراً هاماً في مجال استقبال واحتضان وحتى تدريب حاملي أفكار المشاريع لتجسيدها على أرض الواقع<sup>1</sup>.

**ب. مراكز التسهيل:** وهي "مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"<sup>2</sup>، وقد تم إنشاء 14 مركز يعمل على تسهيل إجراءات التأسيس والإعلام والتوجيه ودعم إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة عن طريق مساعدة أصحابها، كتسهيل العمليات الإدارية والإسراع في تنفيذها لدى الهيئات المختصة، تطوير التكنولوجيات وتشمين البحث والكافاءات، إضافة إلى العمل على تطوير هذا القطاع ودمجه في الاقتصاديات المحلية والدولية<sup>3</sup>.

**ج. المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** وهو جهاز استشاري يسعى لترقية الحوار والتشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجمعياتهم المهنية من جهة، والهيئات والسلطات العمومية من جهة أخرى، وهو يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ومن مهامه: ضمان الحوار الدائم والتشاور بين السلطات والشركاء الاجتماعيين بما يسمح بإعداد سياسات وإستراتيجيات لتطوير القطاع، تشجيع وترقية إنشاء الجمعيات المهنية، وجمع المعلومات المتعلقة بمنظمات أرباب العمل والجمعيات المهنية. ويتشكل المجلس من هيئات التالية: الجمعية العامة، الرئيس، المكتب، اللجان الدائمة<sup>4</sup>.

**ثانياً: الوكالات الحكومية والمشروعات المتخصصة في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

**أ. الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ENSEJ):** أنشئت هذه الوكالة وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 29/96 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 وقد وضعت تحت وصاية سلطة رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل متابعة نشاطها، وتتمتع هذه الوكالة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ولها فروع جهوية محلية، تعمل هذه الوكالة على دعم الشباب من خلال إنشاء مؤسسات صغيرة ومصغرة وصغيرة بحسب قدرتهم وتأهيلهم عن طريق المساندة الفنية، التقنية والمالية من أجل ترقية تشغيل الشباب وتوفير كل المعلومات حول الإدارة والتنمية والتنظيم وكل ما يتعلق بالاستثمار خاصه وبالاقتصاد ككل<sup>5</sup>.

**ب. وكالة ترقية ودعم الاستثمارات (APSI):** لقد أنشئت كهيئة حكومية تحت إشراف رئيس الحكومة، بموجب قانون الاستثمار الصادر في 1993، وهي مكلفة بمساعدة أصحاب المشاريع لإكمال المنظومة الإجرائية المتعلقة بإقامة استثماراتهم، من خلال إنشاء شبكة موحد يضم الإدارات والمصالح المعنية بالاستثمارات، وإقامة

<sup>1</sup>. القانون التوجيحي رقم 18/01، المؤرخ في 12 ديسمبر 2001.

<sup>2</sup>. صالح صالح، "أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحت عباس، سطيف-الجزائر، العدد 3/2004، ص.32.

<sup>3</sup>. القانون التوجيحي رقم 18/01، المؤرخ في 12 ديسمبر 2001.

<sup>4</sup>. صالح صالح، مرجع سابق، ص.33.

<sup>5</sup>. المرسوم التنفيذي رقم 296/96 المؤرخ في 80 سبتمبر 1996.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

المشروعات وذلك بغية تقليل آجال الإجراءات الإدارية والقانونية لإقامة المشروعات، بحيث لا تتجاوز 60 يوماً، وتتكلف وكالة ترقية ودعم الاستثمارات بالمهام التالية<sup>1</sup>:

- متابعة الاستثمارات وترقيتها.
- تقييم الاستثمارات وتقديم القرارات المتعلقة بمنح أو رفض الامتيازات.
- التكفل بكل أو بعض النفقات المتعلقة بإنجاز الاستثمارات.
- منع الامتيازات المتعلقة بترقية الاستثمارات.
- مراقبة ومتابعة الاستثمارات لتتم في إطار الشروط والمواصفات المحددة.
- تقديم التسهيلات الجمركية الخاصة بوسائل الإنتاج والمواد الأولية.

ج. الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار (ANDI): يقتضى الأمر الرئاسي رقم 03/01 والمتعلق بتطوير الاستثمار جاءت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار لتحل محل الوكالة الوطنية لترقية ودعم الاستثمار سابقاً "APSI" في 20 أوت من عام 2002، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تعنى بخدمة المستثمرين الوطنيين والأجانب، وتعتبر هذه الوكالة الأداة الأساسية للتعرف بفرص الاستثمار القائمة والترويج لها واستقطاب رؤوس الأموال والاستثمارات الأجنبية المباشرة خصوصاً وأن الجزائر تشهد تحولاً اقتصادياً عميقاً باتجاه اقتصاد السوق والانفتاح على الرأس المال الخاص ضمن إطار إعادة الهيكلة.

### **ثالثاً: تنظيمات وهيئات أخرى:**

إضافة إلى الهيئات السابقة فقد قامت الدولة بإنشاء العديد من التنظيمات التي تعمل على دعم المشروعات الصناعات الصغيرة والمتوسطة أهمها:

أ. جان دعم وترقية الاستثمارات المحلية (CALPI): أنشئت في 5 ماي 1994 وهي جان على مستوى المحليات مكلفة بتوفير الإعلام الكافي للمستثمرين حول الأرضي والواقع المخصص لإقامة المشروعات وتقديم القرارات المتعلقة بتخصيص الأرضي لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

ب. بورصات المناولة والشراكة: تم إنشاؤها عام 1991 وت تكون من مؤسسات عمومية تعمل على تشجيع وترقية المناولة والشراكة المحلية والدولية، إضافة إلى إبرام عقود شراكة عديدة مع دول مختلفة. وتوجد حالياً أربعة بورصات جهوية للمقاولة من الباطن والشراكة في الجزائر، وهران، قسنطينة وغرداية<sup>2</sup>.

ج. الوكالة الوطنية لتسهيل القرض المصغر: تم استحداثها سنة 2004، وهي آلية جديدة تكتم بإدارة وتسهيل القروض المصغرة التي تقدمها البنوك والمؤسسات المالية للمستثمرين، وتقع الوكالة تحت سلطة رئيس الحكومة ويتوى الوزير المكلف بالتشغيل متابعة أنشطتها وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتقوم بالمهام الآتية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>. المرسوم 12/93 الصادر في 05 أكتوبر 1993.

<sup>2</sup>. صالح صالح، مرجع سابق، ص.40.

<sup>3</sup>. المرسوم التنفيذي رقم 16/04 المؤرخ في 22 جانفي 2004، الجريدة الرسمية رقم 06، ص.15.

## **الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....**

- إدارة وتسهيل جهاز القرض المصغر الذي يمنح للمواطنين دون دخل أو ذوي الدخل الضعيف غير الدائم في حدود مبلغ استثماري يساوي 50 ألف دينار جزائري ولا يزيد عن 4 مليون دج.
- تقديم القروض دون فوائد والاستشارات والإعلانات للمستفيدين بمساعدة من صندوق ضمان القروض المصغرة.
- تتبع الأنشطة الاستثمارية للمستفيدين في إطار التزاماتهم بدفعات الشروط.
- إقامة العلاقات مع البنوك والمؤسسات المالية لتوفير التمويل المناسب للمشاريع.
- إبرام الاتفاقيات مع الهيئات والمؤسسات من أجل الإعلام والتوعية والرافقة للمستفيدين من جهاز القرض المصغر.

د. صندوق ضمان القروض المصغرة: أنشأ في 11 نوفمبر 2002 وانطلق فعلياً في مارس 2004، والذي يعد ركيزة أساسية لمواجهة العقبة التمويلية أمام المشروعات الصغيرة والمتوسطة بحيث تقوم المنظمة المسئولة بضمان المشروعات الصغيرة والمتوسطة أمام البنوك والمؤسسات المالية المتقدمة للصندوق وفق شروط مسبقة متفق عليها من كافة الأطراف تتيح لتلك المنشآت التمويل اللازم لأعمالها رغم عدم توافر غطاء لضمانه سوى جدوى المشروع.

إضافة إلى أن هناك العديد من الوكالات والهيئات التي من شأنها دعم وترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل اللجنة الوطنية لحماية المنتج الوطني، وغرف التجارة والصناعات المتواجدة على المستوى الجهوبي، ووكالة التنمية الاجتماعية، وصناديق الدعم المختلفة... الخ.

## الفصل الأول : مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

خاتمة الفصل:

يعتبر تحسين الأداء المهدى الأول لأى منظمة، إذ لا يمكنها تحقيق هذا المهدى إلا من خلال الاعتماد على العنصر الأكثر تأثيراً فيها ألا وهو المورد البشري، وذلك من خلال الإدارة الرشيدة التي تقوم على أسس علمية تساعدها على التحكم في أداء مواردها خاصة البشرية، وهذا ما يساعد على تحسين الأداء واكتشاف العوامل التي تؤثر فيه والعمل على معالجتها بما يضمن الرقي والتحسين في الأداء، وحتى يتحقق هذا على المؤسسة أن تعمل على التقييم الدائم والمستمر لأداء عمالها بهدف تطوير نقاط القوة لديهم واستغلالها، واكتشاف نقاط الضعف ومحاولة معالجتها.

وباعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جزءاً لا يتجزأ من المنظومة الاقتصادية لأية دولة، تساهم هي الأخرى في رفع المستوى العام للأداء الاقتصادي، فالعنصر الجوهري والأساسي فيها هو العامل خاصة في ظل محدودية الموارد المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولهذا كان لا بد على هذه المؤسسات إعطاء العامل كامل العناية وإحاطته بالظروف الملائمة، وهذا لا يتم إلا من خلال معرفة جميع العوامل المؤثرة على أداء العمال.

## الفصل الثاني

السلامة المهنية والوفاية من  
حوادث العمل

## الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....

### **تقديم:**

إن التطور التقني الذي شهدته العالم وما صاحبه من تطور الصناعات تج عن الكثير من المخاطر التي ينبغي على الإنسان إدراكها وأخذ الحذر والحيطة من الوقوع في مسبباتها.

ولا نضع كامل اللوم هنا على التطور الصناعي فقد تلعب ظروف العامل الصحية والنفسية دوراً في زيادة المخاطر فمثلاً قلة الاهتمام أو الإهمال ولو للحظات قليلة قد تكون كافية لحدوث الإصابة وجعل العامل يتأنم لفترات طويلة وقد تؤدي إلى فقده أحد أعضائه أو حتى إلى الوفاة.

فأماكن العمل من ورش ومصانع ومخابرات تعتبر بيئات غير طبيعية من حيث درجات الحرارة العالية والآلات الدوارة، والأجهزة الحساسة والتفاعلات السريعة، والمواد السامة وما إلى ذلك، وهي كذلك جمجم للغازات والسوائل والمواد الصلبة التي قد يكون البعض منها خطير للغاية.

والسلامة المهنية مسؤولية كل فرد في موقع العمل ومرتبطة بعلاقة متعددة مع من حوله من الأشخاص والآلات والأدوات والمواد وطرق التشغيل وغيرها.

فالسلامة المهنية لا تقل أهمية عن الإنتاج وجودته والتكاليف المتعلقة به، فقد أصبحت للسلامة المهنية أنظمة وقوانين يجب على العاملين معرفتها كما يجب على الإدارة تطبيقها وعدم السماح للعاملين بتجاوزها، وأن يكون هناك تدريب وإشراف صحيح للعاملين على هذه الأنظمة حتى يمكن تلافي العديد من مخاطر العمل التي تحدث للعمال في بيئات العمل المختلفة.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الجوانب والأبعاد المختلفة للسلامة المهنية من خلال المباحث التالية:

1. **المبحث الأول: ظروف العمل.**
2. **المبحث الثاني: الحوادث المهنية.**
3. **المبحث الثالث: السلامة المهنية؛ الماهية والبرامج.**

## المبحث الأول: ظروف العمل

أصبح الاهتمام بظروف العمل الجيدة داخل المصنع من الأمور المسلم بها، حيث تساعد على تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية بين الأفراد، وتقليل حوادث العمل، وتحفيض تكاليف الإنتاج. ويقصد بظروف العمل "كل ما يحيط بيئه الأعمال والذي يؤثر على الصحة والحياة الفردية والاجتماعية للعمال"<sup>1</sup> وتشمل ظروف العمل نواحي متعددة منها ما هو مادي (الإضاءة، الحرارة، الرطوبة، الضجيج، الغبار والأتربة...) وأخرى اجتماعية (الإدارة، القياد والإشراف وكذا جماعات العمل...) وهنالك أيضاً الظروف التنظيمية التي تتعلق أساساً بترتيب وتنظيم مكان العمل وكذا تنظيم وقت العمل.

### المطلب الأول: ظروف العمل المادية

تعتبر ظروف العمل المادية من بين أهم المكونات الأساسية لظروف العمل الكلية، ويقصد بها البيئة الفيزيقية التي تحيط بتنفيذ العمل داخل الوحدة الصناعية، كالإضاءة ودرجة الحرارة والتهوية والرطوبة السائدة والضجيج المنبعث من الآلات والأدوات الإنتاجية والغبار والروائح والهواء المنتشر وغيرها من العناصر المادية التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه الإنتاجية.

#### أولاً: الإضاءة:

تعرف الإضاءة "l'éclairage" بأنها كمية الضوء الساقط على مساحة معينة، وغالباً ما تتم باستعمال الإضاءة الطبيعية بواسطة ضوء النهار الطبيعي، والإضاءة الاصطناعية والتي تستمد من المصايد الكهربائية. وتستخدم "القدم-شمعة" "footcandle" كوحدة لقياس كثافة الإضاءة؛ وهي عبارة عن ضياء مصباح في مستوى الشمعة على سطح مساحته قدم مربع<sup>2</sup>. (علمًا أن 1 متر = 3.28 قدم)

والإضاءة المناسبة والمكافحة عامل هام لا بد من توافره في بيئة العمل كشرط أساسي لإمكان العمل والإنتاج، ذلك أن رؤية عناصر بيئة العمل أمر ضروري لمعالجتها على النحو الذي يرفع الأداء، فأجزاء الآلة والمواد الخام والمنتجات لا يتم التعامل معها تعاملًا ناجحاً إن لم يتم رؤيتها، ولنا أن نطلب من فرد أن ينقل صفحه من كتاب على ورقه بيضاء في حالة من الظلام الدامس، لنرى أن أدائه في هذه الحالة يكاد أن ينعدم، ذلك أن الرؤية عنصر أساسي من عناصر الإدراك اللازم للتعامل الكفء مع البيئة الخارجية، وطالما أنها نشترط للعمل درجة معينة من الإبصار، فلا بد من تحقيق قدر معين من الإضاءة في بيئة العمل يجعل الإنتاج يتم بيسراً وكفاية أعلى.

ولقد بينت الدراسات أن الإنتاج يزداد مع زيادة شدة الإضاءة، فعلى سبيل المثال يوضح "لوكيش وموس" "Luckiech et Moss" أن زيادة حدة الإضاءة -عما كانت عليه- ترفع الإنتاجية في بعض الأعمال إلى 35%. ولنا أن نتوقع أن شدة الإضاءة لو زادت عن حد معين فإن الإنتاج لا يرتفع، بل إنما لو زادت عن المعدل

<sup>1</sup> . Sekiou et al, **Gestion des ressources humaines**, 2<sup>e</sup> édition, Deboeck Université, Bruxelles, 2001, p.585.

<sup>2</sup> توفيق برباش، تحسين ظروف العمل لرفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية – دراسة حالة وحدة اللوالي والبراغي والصنابير لعين الكبيرة سطيف، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سطيف، (1997/1996)، ص.06.

## الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....

ال المناسب فربما قل الإنتاج. فعلى سبيل المثال تقل كفاءة الفرد في قراءة الجريدة إن هو حاول قراءتها في الضوء الساطع للشمس، وذلك لزيادة شدة هذا الضوء عن المعدل المناسب لقراءة الجريدة.<sup>1</sup>

ومن الجدير بالذكر أن الإضاءة المناسبة تختلف في شدتها تبعاً لنوع العمل وخصائص العامل. فمثلاً كلما كان العمل يحتاج إلى رؤية أشياء دقيقة الحجم، (كقراءة الجريدة مثلاً أو إصلاح الساعات) احتاج إلى زيادة في شدة الإضاءة، كما أن العمال كبار السن أو ضعاف الإبصار يحتاجون إلى شدة إضاءة أعلى من الصغار أو أقوىاء الإبصار. وليس شدة الإضاءة هي العامل الوحيد الذي يجب مراعاته في بيئة العمل فيما يتعلق بالإضاءة، بل إن هناك عامل آخر لا يقل أهمية هو تجانس توزيع الضوء؛ معنى مدى توحيد شدة الإضاءة في كل جزء من بيئة العمل، فمثلاً يمتاز ضوء النهار الطبيعي بتحقيقه لأكبر قدر من التجانس في توزيع الإضاءة على أجزاء بيئة العمل، ولقد لوحظ أن وضع مصباح كهربائي على مكتب الطالب وترك باقي الحجرة خافتة الإضاءة من العادات السيئة في القراءة، وذلك نظراً لضرورة إعادة تكيف العين حيث تضيق المحدقة في حالة تركيز الرؤية على الجزء الأكثر إضاءة، وتتسع عند نقل الرؤية عند الجزء الأقل إضاءة.<sup>2</sup>

كما يعتبر لون الإضاءة عاملاً هاماً في تأثيره على الإنتاج بالإضافة إلى شدتها وتجانسها، فكلما كان لون الإضاءة مقترباً من لون الإضاءة الطبيعي للنهار (الأبيض) كان ذلك أفضل، فلقد قام "بيرس وونلندي" "Pierce and Weinland" et ببحث نشر في عام 1934 عن علاقة الإنتاج اليدوي بلون الإضاءة أدى إلى تأييد هذه الحقيقة وإبرازها<sup>3</sup>.

خلاصة القول أن الإضاءة المناسبة لبيئة العمل تقتضي أن تصل في شدتها إلى درجة معينة، وأن تتوسع توزيعاً متجانساً على جميع أجزاء بيئة العمل، وأن يقترب لونها قدر الإمكان من لون الضوء الطبيعي للنهار، وغالباً ما تحتاج لتحديد شدة الإضاءة المناسبة لعمل معين إلى إجراء دراسة تجريبية تحدد لنا ذلك، وينبغي أن نذكر أن الإضاءة المناسبة على التحول السابق تساعد على سهولة الرؤية ودقتها، وتقلل إجهاد العينين في نفس الوقت.

### **ثانياً: الموضوعات:**

يعرف الضجيج أو الضوضاء "le bruit" بأنه ذلك النوع من الأصوات غير المرغوب فيه أو المزعج، ويضم هذا التعريف جميع الأصوات التي تسبب الإزعاج، بداية من أصوات الآلات الضخمة التي تضر بجهاز السمع إلى أبسط الأصوات غير المرغوب فيها، كأزيز النحل أو صوت مذيع الجار مثلاً، فموسيقى شخص ما هي ضجيج شخص آخر، والصوت في حد ذاته هو الضجيج فيزيائياً، أما الضجيج فهو الحكم الفردي على الصوت، والذي يفسر فيزيائياً بأنه ذلك التغير الذي يطرأ على الضغط الهوائي والذي بفضلة نشعر بالأصوات.

<sup>1</sup>. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتسيمي، الطبعة التاسعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص.250.

<sup>2</sup>. عبد الرحمن محمد العيسوي، علم النفس والإنتاج، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص.133.

<sup>3</sup>. فرج عبد القادر طه، مرجع سابق، ص.252.

## **الفصل الثاني: السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

وبحسب تعريف "هاول" Hawel فإن الصوت لا يصبح ضجيجاً إلا حينما يشعر الإنسان المعرض له بأنه غير متناسق ولا متفق مع ما يريد في تلك الفترة بالذات". ويعتبر هذا تعريفاً صحيحاً من الناحية الإجرائية العملية خاصة أثناء العمل<sup>1</sup>.

وعلى الرغم من أن الضجيج شيء لا يمكن تفاديه عند القيام بعمليات الإنتاج، فإن هناك حداً لا ينبغي تجاوزه، وإلا اعتبار الضجيج المنبعث صوتاً مزعجاً وغير مرغوب فيه، ومؤثراً على التوازن النفسي للعمال، وبالتالي على مستوى أدائهم الإنتاجي.

ويتمثل "الديسبل" Décibel وحدة قياس شدة الصوت أو الضجيج على حاسة السمع لدى الإنسان، وغالباً ما تلجأ المؤسسات إلى قياس شدة الضجيج المنتشر في بيئة العمل، بواسطة جهاز للفياس يسمى "السونومتر" Sonomètre، ومقارنة هذه الشدة بالحد الأقصى المتعارف عليه عالمياً والمحدد من قبل منظمة العمل الدولية، والذي تبنته مختلف تشريعات العمل في مختلف الدول ومن بينها الجزائر، حيث أتفق على أنه إذا كانت شدة الضجيج أكثر من 85 ديسبل، فإنه يكون مصدر خطر بالنسبة للإنسان (85 ديسبل حد الإنذار و90 ديسبل حد الخطر)<sup>2</sup>.

ويبدو بوجه عام أن الأعمال العقلية تتأثر بالضوضاء أكثر من الأعمال الحركية والروتينية، نظراً لحاجة الأولى إلى تركيز أكثر، كما أن الضوضاء المتقطعة أكثر إضراراً بالإنتاج من الضوضاء الموصولة؛ إذ أن الضوضاء الموصولة لا يلبث أن يتعود عليها الفرد ويتكيف لها بحيث يقاوم تأثيرها الضار. وتحدث الأصوات المرتفعة استجابات الفزع، وقد تحدث الأصوات المرتفعة المستمرة الصمم بالنسبة لطبقات صوتية معينة، ومن الطبيعي أنه يجب منع هذه الأصوات إذا أمكن، أو تحفيضها بواسطة واقيات للأذن عندما يتعدر ذلك.

### **ثالثاً: درجة الحرارة:**

ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة، وسواء كان العمل عضلياً أو ذهنياً فإن كفاءة الفرد تقل فيه كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب، ذلك أن درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل (سواء ارتفاعاً أو انخفاضاً) تسبب ضيقاً لدى العامل كما تؤثر تأثيراً سلبياً على النواحي الفسيولوجية للعامل مما يزيد إحساس العامل بالضيق، وبالتالي يصاب بالتعب والملل، وتقل كفاءته في العمل.

وفي دراسة "ماكويرث" Mackworth نشرت في عام 1950 تبين أن معدل الأخطاء في العمل العضلي كان يتزايد بزيادة درجات الحرارة المؤثرة (وهي درجات الحرارة التي تأخذ في عين الاعتبار كلاً من الحرارة والرطوبة) من 26 إلى 36 درجة مئوية. كما وجد "بيلر" Pepler في بحثه المنشور عام 1953 تأييداً لذلك في الأعمال الذهنية، حيث كانت الكفاءة تتدهور في درجة حرارة مؤثرة 24 إلى 32 درجة مئوية، وفيما يتعلق

<sup>1</sup>. برهفص مباركي، **العمل البشري**، الطبعة الثانية، دار العرب للنشر والتوزيع، وهران، 2004، ص.245.

<sup>2</sup>. توفيق برباش، **مراجع سابق**، ص.08.

## **الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

بالبرودة، فقد تبين لـ "كلارك" Clark من بحثه المنشور عام 1961 انخفاض الإنتاج بالانخفاض درجة حرارة الجلد عن 12 درجة مئوية<sup>1</sup>.

### **رابعاً: الرطوبة:**

"الرطوبة" l'humidité هي درجة الضغط الناتج عن الحرارة السائدة، وترتفع درجتها كلما ارتفعت درجة الحرارة، فلو كانت درجة الرطوبة عالية فهذا يعني أن الهواء به نسبة عالية من بخار الماء، لذا يسيل العرق على السطح الخارجي للجسم دون أن يتاخر وهكذا لا يمكن للجسم أن يتخلص من حرارته الزائدة.

وتنطلب بعض الصناعات درجات منخفضة من الرطوبة كصناعة الأدوية فيما تتطلب صناعات أخرى درجات مرتفعة من الرطوبة مثل الصناعات الجلدية، وهناك صناعات تتطلب التحكم في درجات الرطوبة بحيث لا تكون عالية أو منخفضة، كصناعة الغزل والنسيج، وفي الصناعات الدقيقة كصناعة الساعات تتسبب درجات الرطوبة المرتفعة في زيادة عدد الساعات المرفوضة، كما تزداد أهمية التحكم في درجة الرطوبة في تخزين المواد التي تتلف بالرطوبة كالسكر، أو التي تحتاج لدرجات معينة من الرطوبة أثناء تخزينها مثل الجلود والأخشاب، بالإضافة إلى ذلك تؤثر الرطوبة المرتفعة على صحة الأفراد، كما تتسبب لهم بالضيق والملل.

### **خامساً: التهوية:**

يقصد بالتهوية "l'aération" إدخال الهواء النقي وإخراج الهواء الفاسد من داخل المؤسسة والمهدف من توفير التهوية المناسبة داخل مكان العمل هو تهيئة الظروف والأحوال المناسبة والجو الصالح لأداء العمل بالكفاية الالزمة مع توفير السلامة للعاملين داخل تلك الأماكن<sup>2</sup>.

وهناك من الدراسات العديدة ما يشير إلى أن الإنتاج مؤشر لجودة التهوية. "وقد أسفرت بعض الدراسات على عمال المناجم عن أن معدل فترات الراحة غير المرخصة؛ أي التي يختلسها العمال تزيد من 7 دقائق إلى 22 دقيقة في الساعة الواحدة إن ساءت التهوية؛ أي إذا كان الجو حاراً ورطباً لا يتحرك الهواء فيه، هذا فضلاً عن تناقص الإنتاج بمقدار 41%， وزيادة نسبة التعرض للأمراض لديهم بمقدار 65%. المعروف أن العمال الذين يعملون في مثل هذه الأجواء معرضون لأمراض التنفس والروماتيزم بوجه خاص<sup>3</sup>.

ولا يقتصر سوء التهوية على تلك الآثار فقط، بل أن سوء التهوية البالغ قد يؤدي بحياة الفرد. وفي هذا الصدد من أروع التجارب التي أجريت\* -عن غير قصد- للدلالة على آثار التهوية، تلك التي حدثت في مدينة "كلكتا" يوم سجن 176 جندياً بريطانياً في حجرة صغيرة جداً، حيث كانت درجة الحرارة والرطوبة غاية في

<sup>1</sup>. فرج عبد القادر طه، مرجع سابق، ص.254.

<sup>2</sup>. أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص.374.

<sup>3</sup>. فرج عبد القادر طه، مرجع سابق، ص.257.

\* . من الأفضل أن نسمى هذا حدثاً وليس تجربة؛ حيث إن التجربة لا بد وأن يتوافر لها القصد.

## **الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

الارتفاع، وكان الهواء لا يكاد يتحرك، فما أن أصبح الصبح حتى لم يبقى على قيد الحياة من هؤلاء السجناء إلا نفر قليل<sup>1</sup>.

ولهذا ينصح دائماً بتكييف الهواء وتحديده في أماكن العمل سيئة التهوية، حيث يعمل ذلك على زيادة الإنتاج وتقليل الأخطاء، وتصل هذه الفائدة أقصاها في الأيام مرتفعة الحرارة والرطوبة بشكل غير عادي.

### **سادساً: الغبار والأتربة:**

الغبار والأتربة "la poussière" هي الجسيمات الصلبة الناتجة عن العمليات الميكانيكية: كالطحن، الطرق، الغربلة وغيرها، ولا شك أنها تشبه في خواصها المادة الأصلية التي تنتج عنها، وتنشر تلك الأتربة والغبار في جو العمل حيث تؤثر على العاملين فتقلل من إنتاجهم كما تصيبهم بالأمراض المختلفة<sup>2</sup>. في حالة الصناعات الدقيقة أو التي تستخدم آلات تعمل بدرجة عالية من الدقة، يتطلب الأمر التخلص نهائياً من أي غبار أوأتربة في جو المصنع حتى لا يؤثر ذلك في درجة الدقة المطلوبة في السلع المصنوعة، وفي بعض الصناعات قد تصبح السلع المنتجة عرضة للتلوث بالغبار مثل صناعات المواد الغذائية والأدوية، بالإضافة إلى ذلك يسبب الغبار أمراضاً للأفراد<sup>3</sup>.

وقد يكون الغبار المتولد من بعض العمليات الإنتاجية ساماً إذا استنشقه الأفراد مثل "الرصاص" و"المغنيز"، بما يوجب اتخاذ احتياطات خاصة، كما قد يتسبب الغبار في حوادث العمل إذا تراكم مثلاً على أرضية المصنع أو السالم ، فيعرض الأفراد للانزلاق، كما أن بعض أنواع الغبار تكون قابلة للالتهاب أو الانفجار مما يدعو إلى تحذب تراكمها في أي منطقة في المصنع، من ناحية أخرى قد يكون الغبار الناتج من عملية إنتاجية ذات قيمة عالية توجب تجميعه مثل الصناعات التي تستخدم مادة كالذهب كصناعة الساعات الذهبية.

### **سابعاً: الغازات الضارة:**

الغازات الضارة كثيرة، منها الغازات الخانقة والغازات المهيجة وأخرى سامة، ولكل من هذه الأقسام الثلاثة مصادرها ومخاطرها كذلك لكل منها طرق الوقاية الخاصة بها بما يحافظ على صحة العامل وحياته و يؤدي إلى زيادة إنتاجيته، ونعرض في هذه الفقرة كل قسم من أقسام الغازات.

#### **أ. الغازات الخانقة:**

الاختناق مفهوم يقصد به "حرمان أنسجة الجسم من الأكسجين"<sup>4</sup>، وهناك اختناق بسيط يحدث عندما تقل نسبة الأوكسجين في الهواء عن 16% ومن الأمثلة عن هذه الغازات التتروجين" Nitrogène" وثاني أكسيد الكربون وهناك الاختناق السام ويحدث من غازات مثل غاز أول أكسيد الكربون، وينتج هذا الغاز من

<sup>1</sup>. فرج عبد القادر طه، مرجع سابق، ص.257.

<sup>2</sup>. مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص.384.

<sup>3</sup>. صلاح الشوابي، إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000، ص.193.

<sup>4</sup>. عبد الرحمن محمد العيسوي، سيكولوجية العمل والعمال، دار الراتب الجامعية، بيروت، دون سنة نشر، ص.64.

## **الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

الاحتراق غير الكامل للمواد الكربونية، ويصيب العمال الذين يعملون في صناعات الحديد والصلب، وكذا في حال انسداد المداخن.

### **ب. الغازات المهيجة:**

هذا النوع من الغازات الضارة يسبب التهاباً في المسالك التنفسية والرئتين، وقد تكون الغازات المهيجة سريعة الذوبان، وقد تكون بطيئة الذوبان؛ فإذا كانت سريعة الذوبان كالنشادر مثلاً فإنها تؤثر على المسالك التنفسية العليا كالقصبة الهوائية، وإذا كانت بطيئة الذوبان مثل غاز ثاني أكسيد التتروجين فإنه غاز يكون له تأثير على الرئتين ذو مفعول أطول، فيحدث التأثير بعد عدة ساعات من التعرض لها، وقد تكون من الغازات التي تسبب الاختناق.

### **ت. الغازات السامة:**

وهي الشق الثالث من الغازات الضارة التي تؤثر على الجسم بعد امتصاصها من الرئتين، ومن الأمثلة عن الغازات السامة غاز الأرسين وغاز الفوسفين وكذلك غاز كبريتور الكربون، وتؤثر هذه الغازات في حالة امتصاصها على الجهاز العصبي مما يؤدي إلى ضعف العصب البصري والتهاب الأعصاب الطرفية ونقص الحساسية، وتؤثر على الدم مسبباً "الأنيميا"، وقد يؤدي في بعض حالاته إلى الصداع والشعور الشديد بالقيء، وتنشأ عنها أيضاً فقدان الوعي والوفاة.

## **المطلب الثاني: ظروف العمل الاجتماعية**

بالرغم من أهمية ظروف العمل المادية لما لها من تأثير مباشر على أداء الأفراد، والذي يستوجب ضرورة مراقبتها وتحسينها بصفة دائمة، وبقدر هذا الاهتمام بالظروف المادية لا بد من إعطاء أهمية أيضاً للظروف الاجتماعية السائدة في المنظمة فالإدارة، جماعة العمل، المشرفين والقادة كل هؤلاء عناصر فاعلة في المنظمة ولها بطبيعة الحال آثارها إما بالسلب أو بالإيجاب على أداء الأفراد في المنظمة.

### **أولاً: الإدارة:**

إن أحد الأسباب التي تولد ظاهرة الاستياء لدى العمال وما يتبعها من سلوك سلبي وضعف الأداء ونقص الإنتاجية واللامبالاة...، هو سياسة وكيفية تسيير المؤسسة وهذا ما بينه "هارزبرغ" Herzberg، إذ لا يمكن أن ننكر ما تفعله الإدارة للتأثير على بيئة العمل بما تقدمه من طرق وأساليب صحيحة للعمل، وما تدخله من تذبذب للحركة التي تتطلبه وما تقدمه من تحسينات لظروف العمل، شريطة أن تكون تلك الجهود المادية مقرونة بجهود إنسانية يشعر الفرد بإنسانيته وإقرار حتمية تعاونه مع الإدارة في إنجاح أهدافها المشتركة<sup>1</sup>.

وقد تغيرت نظرية الإدارة إلى العنصر البشري عبر التطور التاريخي، إذ من اعتباره عنصراً إنتاجياً كباقي عناصر الإنتاج الأخرى لا يحركه إلا الدافع المادي، فقد أصبح للفرد العامل دور كبير في أداء وحياة المؤسسة.

<sup>1</sup>. توفيق برباش، مرجع سابق، ص.19.

## **الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

### **أ. حركة الإدارة العلمية:**

لقد بدأت جذور هذه الحركة مع بدايات القرن العشرين، حيث كانت التطورات الصناعية والاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية في بداية انطلاقتها الكبرى، ولقد روج لأفكار الإدارة العلمية أحد المهندسين الأمريكيين وهو "فريديريك تايلور" Frederick Taylor الذي أثاره ما تعانى منه مشروعات الأعمال الصناعية في ذلك الوقت من تدهور في الإنتاجية، وقد طرح "تايلور" فلسفة الإدارية التي أطلق عليها تعبير الإدارة العلمية وهي تعتمد أساساً على المبادئ التالية<sup>1</sup>:

- التحديد العلمي لأفضل طريقة لأداء العمل بدل الاعتماد على الطرق الارتجالية التي كانت سائدة في ذلك الوقت، وقد اعتمد "تايلور" على دراسة الوقت والحركة أي التوقيت والرصد الدقيق لكل الحركات اللازمة للقيام بأي عمل معين.
  - صياغة أفضل طريقة لأداء العمل في شكل قواعد وإجراءات نمطية مكتوبة واستخدامها كأساس للاختيار العلمي للعمال ثم تدرييهم على أداء العمل بالطريقة العلمية.
  - تحديد مستوى قبول للأداء بالنسبة لكل وظيفة، وربطه بنظام للأجور يكافئ العامل على آلية زيادة في الأداء فوق المستوى المقبول.
  - استمرار الإدارة في القيام بتحطيم طرق وأنظمة أداء العمل وترك التنفيذ للعمالة التشغيلية، بعد ذلك يكون على الإدارة الإشراف على العمال لضمان التزامهم بالعمل وفقاً للطريقة المثلث.
- وبهذا فقد كانت حركة الإدارة العلمية تكسر استخدام المنهج العلمي في تحليل المشكلات والبحث عن حلول لها، كما أبرزت أهمية عملية القياس وضرورة إيجاد مقاييس علمية لتحديد معدلات الأداء والحكم على كفاءة العاملين.

### **ب. حركة العلاقات الإنسانية:**

تبلورت هذه الحركة نتيجة الدراسات التي قام بها فريق من العلماء بزعامة "التون مايو" Elton Mayo في شركة "ويسترن إلكتريك" Western Electric الأمريكية في ما بين عامي 1927 و1932 لاختبار مدى تأثير ظروف العمل المادية على إنتاجية العامل، فقد كانت الأفكار الشائعة وقتها المتأثرة بحركة الإدارة العلمية أن الإنتاجية تتوقف على ملائمة ظروف الإنتاج المادية فقط كالحرارة والتهوية والرطوبة والإضاءة وغيرها، ولكن بتجارب شركة ويسترن إلكتريك أوضحت نتائج أخرى مخالفة تذكر في أن الجو الاجتماعي للعمل وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين الإدارة والعمال هي من أهم محددات الإنتاجية، ومن ثم فقد ابتكر أصحاب اتجاه العلاقات الإنسانية تعبيراً جديداً هو الروح المعنوية وأوضحاوا أن ارتفاع الإنتاجية أو انخفاضها يتحدد بمدى ارتفاع الروح المعنوية للعمال أو انخفاضها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. Michel Foudriat, **Sociologie des Organisations**, Pearson éducation, Paris, 2005, p.09.

<sup>2</sup>. علي السلمي، **السلوك التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة نشر، ص. 31.

## **الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

وقد أسهمت حركة العلاقات الإنسانية في إثراء الفكر الإداري من خلال طرح أفكار ومبادئ هامة تتعلق بالجانب الآتي:

- إن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- إن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد، وبالتالي المحددة لكتفافهم.
- يوجد هناك دائماً جماعات غير رسمية بجانب الجماعات الرسمية.<sup>1</sup>
- إن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم تسهم جميعاً في تطوير علاقات العمل بشكل ايجابي يؤثر في الإنتاجية.
- إن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة وتقويض السلطة والإدارة الامركرية.

وقد تطورت مفاهيم العلاقات الإنسانية أخيراً في شكل نظرية سلوكية للإدارة تهتم بدراسة وتفسير السلوك الإنساني على أساس علمية، وبالتالي اكتشاف أنساب الأساليب الإدارية للتنبؤ بسلوك الأفراد والسيطرة عليه، وتقوم هذه النظرية على افتراض رئيسي هو أن السلوك الإنساني يعتبر المتغير الأساسي في العمل الإداري ومن ثم فالإدارة عملية سلوكية بالدرجة الأولى تستهدف التأثير على سلوك الأفراد لكي يعملا على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات.

### **ت. نظرية ماك جريجور (y) & (x):**

يعتبر "ماك جريجور" Mack Gregor هو واضح هاتين النظريتين، حيث انتقد من خلال النظريتين الأولى (x) وأفكار المدرسة الكلاسيكية خاصة في نظرتها إلى العنصر البشري وطريقة تعاملها معه، أما النظريتين الثانية (y) فقد عبر من خلالها عن وجهة نظره عن كيفية تعامله الصحيح مع العنصر البشري، وكان "ماك جريجور" أول من دعا إلى إحداث التكامل بين أهداف المنشأة وأهداف الفرد العامل، وللتعرف أكثر على هاتين النظريتين سنشرح كل منهما بإيجاز:

#### **- النظرية (x):**

لخص "ماك جريجور" في نظريته (x) أفكار المدرسة الكلاسيكية في تعاملها مع العنصر البشري كما يلي:

- الإنسان يكره العمل، ويحاول تجنبه والابتعاد عنه قدر ما استطاع وبالتالي لا بد من إجباره.
- الإنسان طموحه قليل، فهو لا يبحث إلا عن الأمان والاستقرار في العمل ولا يحب تحمل المسؤولية.
- الحافر المادي والعقاب هو الأسلوب المناسب لإجبار الإنسان على العمل والإنتاج.
- الإدارة الضعيفة هي التي تستجيب لطلبات العاملين.

إن هذه النظرية غير قادرة على تمكين العامل من إشباع حاجاته، ولهذا السبب اقترح "ماك جريجور" نظرية تعتمد على افتراضات ترتبط أكثر بطبيعة البشر ودوافعهم وسماتها بالنظرية (y).

<sup>1</sup>. Luc Boyer et Noël Equilbey, **Organisation: Théories et Applications**, 2<sup>e</sup> édition, Édition d'organisation, Paris, 2003, p. 62.

## الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....

- النظرية (y):

رکز "ماك جريجور" في نظريته (y) على التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنشأة وكتب يقول إن تطبيق نظرية (y) سيؤدي إلى إرضاء الأفراد العاملين وسيعزز انتمائهم وبالتالي فلا خوف على مستقبلهم الوظيفي ومن أبرز أفكار "ماك جريجور" التي تضمنتها نظريته (y) ما يلي:

- عندما ينخفض أداء الفرد العامل فإن هذا الفشل لا يكون هو سببه الأول بل رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه وكيف يمحفظه على العمل ويثير فيه الدافعية.
- الحافز المادي والعقوب لا يحفزان على العمل بل المعاملة الحسنة والإقناع والترغيب هي أدوات تحفيز العمال، بالإضافة إلى وجود نظام للحوافز المعنوية وليس المادية فقط.
- الإنسان يجب عمله ويبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المنشأة التي يعمل بها حالياً.
- الإنسان لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه وتحقيق طموحه.
- المرؤوسين يجبون مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات، ويجبون الشعور بالحرية، ويرحبون بالمساعدة في حل مشاكلهم من رئيسهم.
- إذا اضطرت المنشأة إلى ممارسة السلطة وفرض العقوب على بعض الأفراد المهملين فيجب أن تمارسها بعقلانية.

ما سبق نفهم أن "ماك جريجور" قصد في نظريته (y) أن تكون المنشأة مكان عمل محب للنفس، وإشعار العامل أن وجوده وعمله فيها هو مصدر مهم لإشباع حاجاته المادية والاجتماعية، وأن مستقبله الوظيفي ومستقبل أسرته مرتبط بها، وتجدر الإشارة هنا أن اليابانيين طوروا إدارتهم بالاعتماد الأساسي على نظريات وفکر "ماك جريجور"<sup>1</sup>.

ثانياً: جماعة العمل:

هي العامل الرئيسي الآخر المؤثر في بيئة العمل، ويتصل ذلك بحجم الجماعة، ودرجة التماسك بينها، وأهداف الجماعة، فالفرد أو العامل ما هو إلا جزء من الجماعة التي يتبعها، وتعامل الإدارة مع البشر كأفراد وجماعات، لذلك من الضروري التعرف على سلوك الجماعة وتصرف الفرد داخل الجماعة التي يتبعها إليها.

أ. مفهوم جماعة العمل:

يقصد بها تجمع الأفراد مع بعضهم في أماكن العمل، بحيث يتصرفون كجماعة ويحدث تفاعل فيما بينهم لأسباب أو أغراض معينة، ولو نظرنا لبيئة العمل لوجدنا العديد من الجماعات بعضها رسمي (كالأقسام،

<sup>1</sup>. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص. 63.

## **الفصل الثاني: السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

الإدارات والمكاتب) والبعض الآخر جماعات غير رسمية أي لا تظهر بهيكل التنظيمي ومنه فإن هذا التعريف قد ركز على أنواع الجماعات فهناك جماعات رسمية وأخرى غير رسمية<sup>1</sup>.

أما علماء الاجتماع فرکروا على الخصائص الأساسية في تعريف جماعة العمل والتي عرفوها على أنها تجمع من اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم، لديهم هدف مشترك ويقوم بينهم نمط مستقر من العلاقة، ويعتبرون أنفسهم يشكلون جماعة متميزة<sup>2</sup>.

وتتوارد جماعات العمل لتحقيق نوعين من الأهداف:

الأولى: تلبية احتياجات الفرد.

الثانية: تلبية احتياجات التنظيم.

فوفقاً لنظرية "ماسلو" (Maslow 1954) أنه يمكن إشباع الحاجات الاجتماعية وتحقيق الذات للفرد من خلال الانتساع للجماعة، فالجماعة تعطي الفرد إمكانية التخاطب مع غيره بخصوص العمل أو مشاكله وتنمية علاقات الود والصداقه وتحقيق نوع من الاستقرار وأيضاً تحقق للفرد الحماية من أي ضغوط خارجية قد يتعرض إليها.

لا تفيد الجماعات الأفراد الذين يتّمدون إليها فقط وإنما أيضاً التنظيم فهي تزوده بمعايير ومؤشرات للسلوك لتوجيه العمل الجدد، وأيضاً قد يتطلب العمل التعاون بين أكثر من فرد لإنجازه وهو ما تتحققه الجماعات، وعلى سبيل المثال فالقرارات الأفضل هي التي تتم عن طريق الجماعة وليس عن طريق الفرد.

**بـ. الخصائص الأساسية لجماعات العمل:**

يمكن حصر هذه الخصائص في النقاط التالية:

**- التفاعل الاجتماعي:**

إحدى الخصائص الواضحة للجماعة أنها تتّشكل من اثنين أو أكثر من الناس في حالة تفاعل اجتماعي، وبلغة أخرى فإن من الواجب أن يكون لكل عضو تأثير على أعضاء الجماعة الآخرين، وربما كان التأثير لغوياً، وربما كان التفاعل غير لغوياً مثل تبادل الابتسامات، ولكن ينبغي أن يؤثر أعضاء الجماعة على بعضهم حتى يمكن اعتبارها جماعة.

**- الاستقرار:**

ينبغي أن تتمتع الجماعة بهيكل علاقات مستقر، ومن الواجب أن الجماعات غالباً ما يعتريها التغيير، ولكن ينبغي أن يكون بين أعضاء الجماعة نوع من العلاقة المستقرة التي تربطهم معاً وتساعدهم على الأداء كوحدة واحدة ولا يمكن التفكير في التجمعات التي تتغير باستمرار مثل التجمعات التي في قاعات الانتظار على أنها جماعة نظراً للحاجة إلى مستوى أكبر من الاستقرار بين أعضاء الجماعة.

<sup>1</sup>. Stephen Robbins et Timothy Judge, **Comportement Organisationnels**, 12<sup>e</sup> édition, Pearson éducation, Paris, 2006, p.306.

<sup>2</sup>. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك التنظيمي، تعریف ومراجعة رفاعي محمد رفاعي واسعیل محمد بیسیونی، دار المربیخ للنشر، الرياض، 2004، ص.284.

## **الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

### **- الاهتمامات أو الأهداف المشتركة:**

الخاصة الثالثة للجماعة تقاسم أعضائها للاهتمامات أو الأهداف، وعلى سبيل المثال فإن أعضاء نادي هواة جمع الطوابع البريدية يعتبرون جماعة نظراً للاهتمامات المشتركة بينهم، كذلك فإن الجماعات الأخرى تتكون لأن أعضائها يساعدون بعضهم على تحقيق الأهداف المشتركة، مثل ذلك أن مالكي مصنع للحاياكة والعاملين فيه يشكلون جماعة رسمية تشكلت حول اهتمامات مشتركة ولديهم هدف مشترك هو تحقيق الأرباح.

### **- إدراك الأعضاء بوجودهم في جماعة:**

الخاصة الأخيرة أنه لا بد أن ينظر كل عضو إلى نفسه على أنه عضو في الجماعة، ذلك أن الجماعة تتكون من أعضاء يمكنهم التعرف على بعضهم وتمييز الأعضاء من غيرهم وعلى سبيل المثال فإن أعضاء اللجنة المالية في الشركة يعرفون من هو عضو في جماعتهم ومن ليس عضواً فيها، وبالمقارنة فإن من يقفون في طابور دفع أثمان مشترياتهم من أحد المتاجر لا يفكرون في أنفسهم على أنهم أعضاء في هذه جماعة، رغم وقوفهم قرابة من بعضهم البعض وربما تجاذبوا أطراف الحديث.

### **ت. مراحل تشكيل جماعات العمل:**

يوجد العديد من الدراسات المتعلقة بتكوين جماعات العمل وتطورها ويطلب الأمر استعراض أربعة مراحل وهي :

#### **المراحل الأولى: مرحلة التكوين الأولي للجماعة**

حيث يتم جمع الأفراد للعمل معًا بالتنظيم وبمختلف المستويات الإدارية كمدخل لإنجاز أهدافه وبهذا الشكل يتم تحصيص الأعمال على الجماعات وفي هذه المرحلة من النشوء يشعر الفرد بالحاجة إلى الاجتماعية أي الانتماء للجماعة وتكوين أصدقاء العمل ويتحقق له ذلك نوع من الرضا النفسي.

#### **المراحل الثانية: مرحلة تكوين أهداف للجماعة**

بعد التكوين الرسمي للجماعة، فإنها تبحث عن تكوين أهداف لها وهي ما تسعى أفرادها إلى تحقيقه، وبقدر ما يتم تحديد هذه الأهداف بوضوح يتحدد شكل ونوع الاتفاق بين أفراد الجماعة، وبقدر ما تتفق هذه الأهداف مع احتياجات ورغبات الأفراد بقدر ما يمكن إنجازها.

#### **المراحل الثالثة: مرحلة التكوين المتكامل والهيكل للجماعات**

في هذه المرحلة يصبح التنسيق أمراً حيوياً، وحيث تعين الإدارة القيادات الرسمية في التنظيم وتم العملية الاتصالية في مختلف أنحاء الهيكل التنظيمي.

#### **المراحل الرابعة: مرحلة تكوين القيادات غير الرسمية**

في هذه المرحلة يبدأ ظهور القيادات غير الرسمية بجانب القيادات الرسمية (المشرف، ملاحظ العمل، كبار الإداريين) وبهذا الشكل نجد نوعين من القادة: قائدة العمل وهو الذي يتم تعيينه رسمياً حيث يهتم بإنجاز أهداف التنظيم، والقائد غير الرسمي (الاجتماعي) وهو الذي يحافظ على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد بما يجعلها أكثر فاعلية.

## الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....

وقد حددت "سيسيل جيب" (1965) Cecil Gibb " خصائص وسمات جماعات العمل الفعالة فيما يلي<sup>1</sup> :

- أن الأفراد يؤدون العمل كفريق.
- أن كل فرد يشارك مشاركة فعالة في المناقشات التي تتم.
- أن جماعة العمل تحديد أهدافها بطريقة واضحة.
- أن الجماعة تمتلك الموارد الضرورية لإنجاز أهدافها.
- تشارك الجماعة بالكثير من المقترنات المشرمة في إنجاز الأهداف.

وقد دلت الأبحاث أن فاعلية الجماعة تتوقف على عدد من العوامل وهي:

### **- حجم جماعة العمل:**

حيث اتضح من الدراسات أنه كلما كان حجم الجماعة صغيراً كلما كانت أكثر فاعلية.

### **- طبيعة نوع العمل:**

كلما كانت الجماعة متتجانسة (أي يتشابه الأعضاء من حيث العمر، التعليم، المراكن أو الوظيفة، التجربة والخبرة) كان ذلك أفضل إذا كان العمل أو الأهداف تتطلب تعاون مشترك وكان العمل بسيطاً، بينما تكون الجماعات غير المتتجانسة أكبر فاعلية إذا كانت الأعمال مركبة وأن السرعة غير ضرورية لإنجاز وأن الأمر يتطلب عنصر المبادرة والابتكار.

### **- الموقع والتماسك:**

كلما كانت الجماعات متقاربة وفي موقع واحد كلما كانت أكثر تماساًً وتعاوناً وتفاعلاً وفاعلية عن تلك البعيدة عن بعضها، فالتماسك والالتحام بين الجماعات يؤدي إلى ظهور لغة للتواصل فيما بينها وجموعة من المعايير للسلوك.

### **ث. أدوات تأثير الجماعة على الفرد:**

تستخدم جماعات العمل، شأنها في ذلك شأن أي جماعات، أساليب وأدوات عديدة للتأثير على مدركات الأفراد ومفاهيمهم وسلوكهم، ويمكن إيجاز هذه الأساليب والأدوات في الآتي:

#### **- المدعمات الاجتماعية:**

من خلال ما توفره الجماعة من قبول أو رفض لسلوك أعضائها، أي من خلال أساليب الشواب والعقاب، تستطيع الجماعة أن تشكل مفاهيم وسلوك الفرد، فقبول وتشجيع أفراد الجماعة لسلوك معين قام به فرد منهم قد يؤدي إلى تعزيز هذا السلوك لديه، وبهذا يتكون مفهوم عن سلامة هذا السلوك ومشروعيته من وجهة نظر الجماعة، أما عدم قبول الجماعة لسلوك معين وإبداء استيائهم منه، وضغوطهم على الفرد للإفلات عنه، فقد يؤدي إلى توقف الفرد عن ممارسة هذا السلوك، وتكون مفهوم لديه عن عدم سلامة هذا السلوك وعدم مشروعيته من وجهة نظر الجماعة.

<sup>1</sup>. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص.59.

## **الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

إن أساليب الشواب والعقاب التي يمكن أن تستخدمها الجماعة ضد الأفراد عديدة، فمن خلال فتح قنوات التفاعلات الاجتماعية مع بعض الأفراد، وصدها بالنسبة للبعض الآخر، ومن خلال عبارات الثناء والتشجيع أو عبارات السخرية والتوجيه التي يصدرها الأفراد تجاه بعضهم البعض، ومن خلال تسهيلها لمهام عمل بعض الأفراد، وتصعب مهمات البعض الآخر، ومن خلال مساندة بعض الأفراد في أوقات حاجتهم إلى مساندة الجماعة وسحب هذه المساندة من البعض الآخر من خلال كل هذه الأساليب تستطيع الجماعة أن تؤثر على سلوك الأفراد وتشكله وتطوعه بدرجات متفاوتة في الاتجاه الذي تريده.

### **- التحكم في المعلومات المتاحة للفرد:**

تعتبر جماعات العمل مصدر هام للمعلومات عن الواقع المحيط بالفرد، فمن خلال الخبرات التي تجمع لدى أفراد الجماعة تستطيع الجماعة أن توفر لأي عضو فيها مخزوناً كبيراً من المعلومات هو نتاج خبرات أعضائها، وانتقاء هذه المعلومات وإتاحتها للفرد، وحبس البعض الآخر من المعلومات عنه، وبهذا فالجماعة تحكم في نسبة عالية من مصادر معرفة الفرد، وفضلاً عن هذا فالجماعة تنقل للفرد هذه المعلومات متقللة بتفسيرات ومفاهيم ومدارات أعضائها، فهي لا تنقل إليه معلومات مجردة، وإنما تنقل له معلومات منقاة ومشبعة بتفسيرات ومفاهيم تستهدف تشكيل مداراته في اتجاه بقية أعضاء الجماعة.

### **- توفير غاذج للاقتداء:**

تستطيع الجماعة أن تؤثر على أفرادها من خلال قيام بعض أفرادها البارزين الذين يحظون بمكانة خاصة في الجماعة أو الذين لهم نفوذ كبير على الأعضاء بالتصريف بطريقة معينة، بهدف أن يقتدي بهم بقية الأعضاء، فأحد مصادر تعلم الأفراد هو الاقتداء ومحاكاة الغير، فقيام بعض الأفراد البارزين بالتصريف بطريقة معينة تجاه المشرف، أو القيام بمواجهة جماعات عمل أخرى أو قيامهم بأداء العمل بنمط معين، يعمل كأسلوب تعليمي يقوم أساساً على الاقتداء والمحاكاة وليس على التدعيم المباشر.

### **ثالثاً. أسلوب القيادة والإشراف:**

تعتبر عمليات القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على دافعية الأفراد للأداء وأيضاً باتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، والقيادة بصفة عامة هي المحور الرئيس للعلاقة بين الرؤساء والرؤوسيين، كما تلعب القيادة الإدارية الدور الأساسي والهام في العمليات الإدارية إذ أنها هي الرأس المفكر للمنظمة حيث إن إنتاجية أو إنجاز أي عمل يتاثر بنوعية القيادة ذلك لما لها من تأثير في العاملين بها، علماً بأن قرارات المدراء إن لم تعتمد على قبول المرؤوسيين ومساندتهم يمكن أن تصبح غير عملية وغير مجدهية<sup>1</sup>.

إن القيادة الجيدة هي التي تسعى إلى بث روح الانتساع والولاء للمنظمة من قبل العاملين، وبالتالي تقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها. إن القيادة في جوهرها هي عملية تأثير باستخدام وسائل متعددة يمارسها القائد داخل المنظمة من أجل التأثير على المرؤوسيين بما يحقق أهداف المنظمة، وعلى ذلك فإن القيادة وأسلوبها هي

<sup>1</sup>. علي محمود علي وآخرون، قضايا العلاقات الإنسانية في المنشآت، مكتبة عين شمس، القاهرة، دون سنة نشر، ص. 44.

## **الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

أحد العناصر المكونة لبيئة العمل الداخلي نظراً لأنعكاس أثرها على أداء العاملين وبالتالي على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة بصفة عامة.

والقيادة هي أحد الأنشطة الإيجابية في المنظمات والتي يمارسها القائد الإداري في مجال إشرافه على المرؤوسيين لتحقيق أهداف محددة، ويتم ذلك باختيار وسيلة ملائمة لتحقيق هذا الغرض الذي تسعى الإدارة لتحقيقه، وبالطبع فإن هذا الغرض أو المدف يتنوع بتتنوع الأعمال الإدارية، حيث إن الأعمال الإدارية ليست نمطية وإنما يختلف بعضها عن البعض الآخر نظراً لاختلاف طبيعة عمل المنظمات وظروف العمل السائدة.

إن أسلوب القيادة من خلال الطرح السابق يمثل بعداً حيوياً من أبعاد بيئة العمل الداخلية في المنظمة، كما أنها تعمل على التأثير على سلوك العاملين وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة لذا فإن تناول هذا العنصر من عناصر بيئة العمل الداخلية يأخذ جانباً كبيراً من الأهمية للتعرف على مدى مناسبة بيئة العمل لأداء العاملين وتتأثيرها عليه في المنظمات.

### **المطلب الثالث: ظروف العمل التنظيمية**

ننطرق إلى هذا العنصر الذي لا يقل أهمية عن الظروف المادية والاجتماعية من خلال شرح وتوضيح آثار تنظيم المكان والزمان في بيئة العمل على أداء الأفراد  
أولاًً: ترتيب وتنظيم مكان العمل:

إن تنظيم وترتيب مكان العمل لإنجاز مختلف العمليات الإنتاجية، يجب أن يأخذ بعين الاعتبار وبالدرجة الأولى أمن وسلامة العمال، إذ أن نسبة كبيرة من إصابات العمل تحدث نتيجة لتناوله المواد خاصة في الصناعات الميكانيكية، أين تكثر عمليات نقل المواد والمعدات من مكان عمل إلى مكان عمل آخر، إذ لوحظ أنه "في المتوسط 33% من الحوادث التي تنتج توقفاً عن العمل، هي حوادث ناتجة عن المناولة"<sup>1</sup>.

كما أن تنظيم الورشات وترتيب الآلات، وإن كانا يعتمدان أساساً على تنظيم العملية الإنتاجية ومدى ترابط مراحلها المختلفة، فإنهما في كثير من الحالات ساعدوا على خلق ظروف عمل لا تشجع أفراد القوى العاملة على أداء مهامهم الإنتاجية، على اعتبار أن مثل هذه الظروف تضفي على العمال العزلة المكانية طيلة وقت العمل، وهو ما لا يساعد على بناء عالقات اجتماعية، هذه الأخيرة التي تعتبر ضرورية لتوفير مناخ عمل سليم ومشجع على التعاون.

ثم إن تجميل المكاتب بالوسائل المختلفة كالزهور ونباتات الزينة له آثار إيجابية على نفوس الموظفين؛ فمنظراها مرئي للنفس وحافز على النشاط وراحة الأعصاب، وتعمل على طرد الملل من نفس الموظف، لذلك فقد أصبح إدخال الزهور ووسائل التجميل الأخرى في مكاتب الموظفين وفي قاعات الاجتماعات والمؤتمرات أسلوباً جديداً يؤخذ بعين الاعتبار عند تنظيم وتصميم المكاتب.

<sup>1</sup>. توفيق برباش، مرجع سابق، ص.10.

## الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....

### **ثانياً: تنظيم وقت العمل:**

يؤثر عدد الساعات التي يقضيها الفرد في عمله على أدائه وأيضاً على مدى رضاه عن عمله، فكلما كانت المدة التي يقضيها العامل في عمله طويلة كلما كان لذلك تأثير سلبي على أدائه وإنتاجيته حيث يشعر بالملل والفتور والإرهاق خاصة في الساعات الأخيرة التي يقضيها في العمل وذلك بعد أن نفذت طاقته وأصبح في حالة ملحة للراحة والاستجمام بعيداً عن حو العمل، أما إذا كانت ساعات العمل التي يقضيها الفرد في عمله مناسبة أي تتماشى مع قدرته الذهنية والبدنية وأيضاً مع مقتضيات العمل فإنه يكون أكثر نشاطاً منذ الساعات الأولى من اليوم وحتى الساعات الأخيرة.

والجدير بالذكر أن العدد المناسب لساعات العمل اليومية والمعمول بها منذ بداية القرن العشرين هو ثمان ساعات، وما زال الاتجاه مستمراً نحو تخفيض عدد ساعات العمل اليومية، وذلك بهدف زيادة الإنتاجية. وبهذا نرى أن هناك علاقة بين عدد ساعات العمل من ناحية وبين إنتاجية وكفاءة الفرد ورضاه عن عمله من ناحية أخرى.

كما يشير نظام المناوبات أو الدوريات في العمل مشاكل لبعض العاملين، وخاصة إذا كانت هناك دوريات ليلية، وإذا كانت ساعات العمل الطويلة تثير مشاكل فإن الدوريات الليلية والعمل فيها بصفة دائمة يشير مشاكل بدرجة أكبر.

وهناك الكثير من المنظمات التي تعمل لمدة أربع وعشرين ساعة بحكم طبيعة عملها كبعض الصناعات الغذائية والكيماوية والمستشفيات والقطاعات الأمنية، ومن المشاكل التي تواجه نظام الورديات المتعددة اصطدامه في بعض المجتمعات بالتقاليد السائدة، ففي المجتمعات الريفية ليس من المقبول العمل بالليل وخاصة للنساء، ومن ناحية أخرى فقد تكون لدى بعض الأفراد أكثر من غيرهم قدرة على التكيف تبعاً للوردية وتغيرها من النهار إلى المساء إلى الليل مما يجعل نظام الورديات مصدرًا لضيق وعدم رضا الأفراد الذين لا يستطيعون التكيف معه.

إن جميع ظروف العمل السابقة الذكر (المادية، الاجتماعية والتنظيمية) إذا كانت في حالات سيئة أي غير مدروسة وغير مخطط لها كما ينبغي فإنها قد تسبب في وقوع حوادث مهنية تكون لها آثار سلبية على أداء العمال ومنه على أداء المنظمة ككل.

## المبحث الثاني: الحوادث المهنية

تعد الحوادث المهنية من أبرز المواضيع التي تحضى باهتمام المؤسسات، المجتمع، والهيئات الرسمية على السواء لما تمثله من تحدي إنساني، اقتصادي وأخلاقي.

ولعل الدافع وراء هذا الاهتمام المتزايد مجموعة من العوامل تعد القوانين والتشريعات أهمها حيث أصبحت هذه القوانين أكثر تشدداً إتجاه الحوادث المهنية، بالإضافة للنشاط النقابي والاهتمام الكبير الذي أصبح يحيط بالموارد البشرية في ظل ما يعرف باقتصاد المعرفة.

كل هذه العوامل أدت إلى محاربة الاعتقاد بتلازم الحوادث المهنية مع النشاط وارتباطها الحتمي به، بل أصبحت اليوم عالمة فارقة للاختلال في أداء المؤسسات وسيرها الطبيعي.

### المطلب الأول: مفهوم الحوادث المهنية

#### أولاً: تعريف الحادث المهني:

تعددت التعريفات المقدمة للحوادث المهنية وتباينت وذلك بسبب ارتباطها بالجانب التشريعي لمختلف الدول، فالتشريع الجزائري مثلاً يعرف الحادث المهني في المادة السادسة من القانون 13/83 الصادر بالجريدة الرسمية رقم 28 المؤرخة بـ 5 جويلية 1983 بكونه "كل حادث خلف إصابة بدنية ناتج عن سبب مفاجئ وخارجي في إطار تأدية علاقة العمل". كما تنص المادة التاسعة من نفس القانون على أنه يعتبر حادث عمل "كل إصابة أو وفاة حدثت في مكان ووقت العمل أو في وقت يلي الحادث مباشرة أو أثناء معالجة آثاره".<sup>1</sup>

كما تطرق المشرع الجزائري أيضاً إلى حوادث التنقل التي تشكل جزءاً كبيراً من مجموع الحوادث في المادة 12 من القانون السابق، حيث يعتبر حادث مهني "كل حادث يقع أثناء تنقل العامل لأداء عمله أو الرجوع منه، مهما كانت وسيلة النقل المستخدمة على أن يربط المسار المحدد مكان العمل بمقر سكن العامل أو جهة معنوية له".

أما القانون الفرنسي فيعرف الحادث المهني في المادة 1441 من قانون الحماية الاجتماعية بكونها "كل حادث تلحق بالعامل أو الأجير أو مجموعة منهم مهما كان منصبه أثناء أو بسبب العمل، مهما كانت الأسباب وبغض النظر عن المكان التي وقعت فيه".<sup>2</sup>

كما يعتبر نفس القانون أن كل حادث يصيب العامل أثناء التنقل الضروري لأداء عمله ذهاباً أو إياباً هو حادث مهني.<sup>3</sup>

وبهذا يتطلب الحادث المهني وفقاً لهذا التشريع (القانون الفرنسي) توفر ثلاثة عناصر أساسية هي:  
أ. إصابة فجائية: يتضمن هذا العنصر نقطتين أساسيتين هما:  
- المفاجأة: ويقصد بها محمل الأحداث التي تقع في وقت قصير جداً وتنسب في وقوع الحادث.

<sup>1</sup>. الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 28.

<sup>2</sup>. Roger Vincentini, **les risques professionnels**, édition d'organisation, Paris, 2004, p.571.

<sup>3</sup>. Michel Brühl et Angelo Castelletta, **Accident Du Travail et Maladie Professionnelle; procédure. Indemnisation. Contentieux**, 1<sup>er</sup> édition, Delmas, Paris, p.09.

## **الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

- الإصابة: والتي قد تتضمن الجروح، الكسور الجسدية، التسمم أو الصدمات النفسية والتي قد لا تتجلى في أي آثار خارجية.

ب. بسبب أو أثناء العمل: إذ يجب توفر:

- صلة تربط الحادث بعلاقة العمل.

- وجود عقد عمل يربط العامل بالمؤسسة.

ت. أثناء وقت العمل وفي مكان العمل: مكان العمل هنا ليس فقط مكان مزاولة العمل المعتمد في حد ذاته من مكاتب، مخابر وورشات المؤسسة بل كل ما يقع تحت سلطتها وسيطرتها ويمتد ذلك ليشمل الحالات الخاصة بالعمال في المهام، أثناء الخضوع لبرامج تدريبية داخل وخارج المؤسسة، المشاركة في الملتقيات أو حلال التنقل للعمل منه وإليه.

ويقترب التشريع البلجيكي في نظرته للحوادث المهنية من رؤية التشريع الفرنسي، حيث ينص قانون 10 أفريل 1971 في مادته السابعة على أنه "تعتبر حادثة مهنية كل حادثة تصيب العامل أثناء العمل أو بسبب تنفيذ عقده"<sup>1</sup>.

ويشمل هذا التعريف أيضاً ثلاثة عناصر أساسية يجب توفرها هي:

أ. أن تقع أثناء تنفيذ عقد العمل.

ب. أن تقع بسبب تنفيذ عقد العمل المتفق عليه.

ت. أن تختلف إصابة.

الملحوظ أنه في التعريفات السابقة بما فيها التعريف الجزائري حصر المشرع نظرته تجاه الحوادث المهنية وذلك بربطها بحالات الإصابة البدنية فقط، ولم تكن هناك إشارة لما يعرف بالأمراض المهنية والتي تمثل الحال الآخر من المخاطر التي يتعرض لها العامل في مهنة ما. وإذا كانت حوادث العمل تسبب أضراراً مادية تصيب العامل وتكون ماثلة للعيان ويمكن حصرها وتقسي أسبابها وتحديد المسئول عنها، فإن الأمر بالنسبة للأمراض المهنية ليس على هذا النحو للأسباب التالية<sup>2</sup>:

أ. تشابه أو تداخل بعض الأمراض.

ب. أثر استعدادات الفرد وظروف نشأته الأولى على الإصابة بالمرض المهني وصعوبة عزل هذا الأثر عن الأسباب المؤدية للمرض المهني.

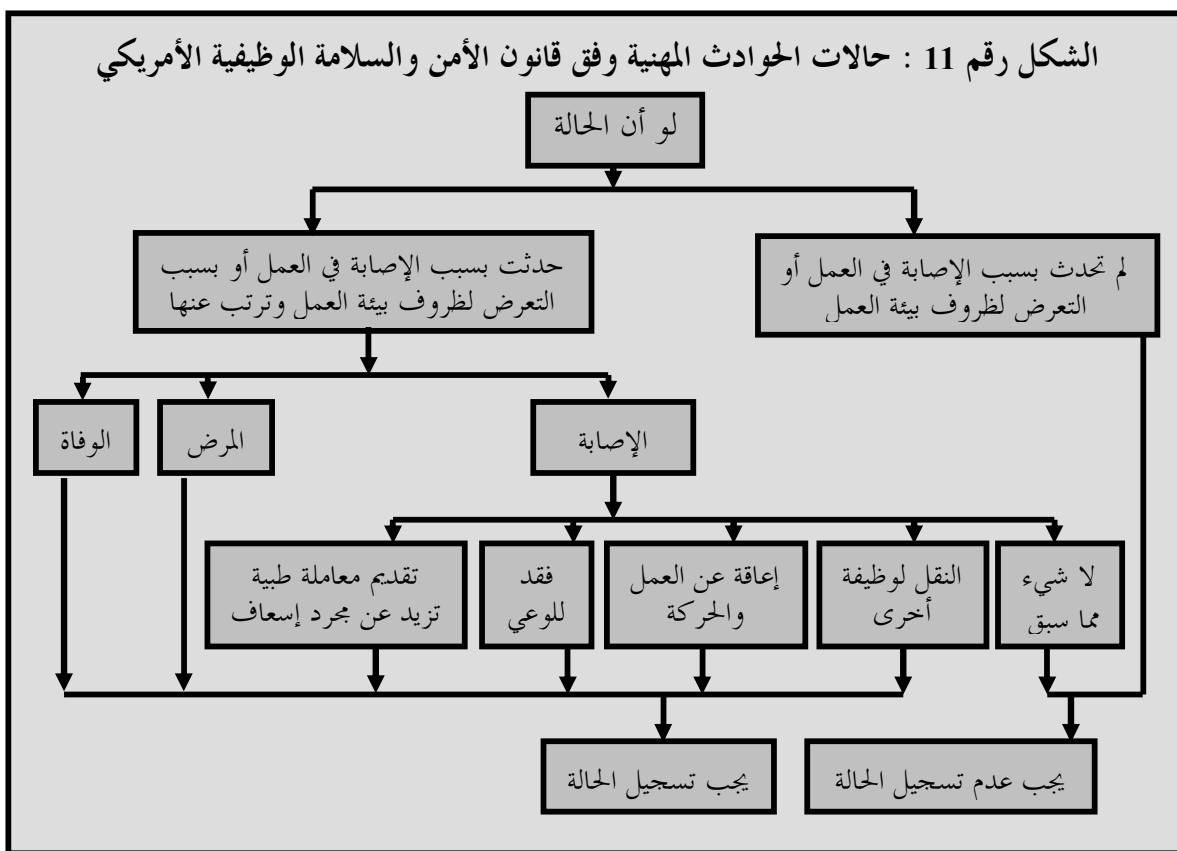
ت. طول الوقت الواقع بين بداية الإصابة بالمرض وظهور أعراضه، مما يجعل التمييز بين المرض الذي نشأ بسبب الوظيفة أو المهنة وغيره من الأمراض أمراً صعباً.

أما قانون الأمن والسلامة الوظيفي الأمريكي فيعطي أهمية واعتبار للأمراض المهنية، حيث يوضحها ضمن الخارطة العامة للحوادث المهنية، والشكل التالي يبين ذلك:

<sup>1</sup>. Luc Van Gussum, *les accidents de travail*, 5<sup>eme</sup> édition, édition de Boeck université, Bruxelles, 2000, p.49.

<sup>2</sup>. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص.340.

الشكل رقم 11 : حالات الحوادث المهنية وفق قانون الأمن والسلامة الوظيفيةالأمريكي



المصدر: جاري ديسير، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص.526.

### ثانياً: تصنيف الحوادث المهنية:

تصنف حوادث العمل وفقاً لعدد من المعايير منها:

**أ. النتائج:** إذ يطلق على الحوادث التي تصيب العاملين "إصابات" وتكون نتائجها عادة على شكل جروح أو إعاقات أو عاهات أو غيرها، ويطلق على المخاطر المهنية التي تصيب موجودات المنظمة "حوادث"، فالحريق الذي يحدث في المصنع يعتبر حادث عمل وثمة رأي آخر فإصابة العامل هي كل ما ينشأ عن حادث واقعة غير مخططة يتربى على وقوعها ضرر جسمى. وبالتالي فإن الحادث أكثر شمولاً من الإصابة، إذ يقع الحادث وقد ترافقه إصابة مباشرة أو لا ترافقه، ومع ذلك فإنه يترك آثاراً وأضراراً تلحق بالمنظمة<sup>1</sup>.

**ب. درجة الخطورة:** وفق هذا المعيار تقسم الحوادث إلى بسيطة وأخرى خطيرة، استناداً إلى درجة التلف وحجمه والضرر اللاحق بالموجودات المختلفة أو بالعامل؛ فالإصابة البسيطة يمكن أن يشفى منها العامل بعد المعالجة الأولية، في حين ينشأ عن الإصابة الخطيرة عجز مؤقت أو دائم، وقد تؤدي إلى وفاة العامل.

**ت. سبب الوقوع:** فقد يكون سبب وقوع الحادث هو الفرد نفسه لإهماله أو لنقص خبرته أو حالته الصحية. وقد يكمن السبب في الآلة ذاتها لضعف صلاحتها للعمل، وقد يكون سبب سوء تنظيم موقع الآلات، وقد

<sup>1</sup>. نفس المرجع، ص.332.

## **الفصل الثاني: السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

يرجع السبب إلى عدم ملائمة ظروف العمل. وبالرغم من تعدد أسباب وقوع الحوادث فإن العامل يبقى العنصر الحاسم.

ث. إمكانية التجنّب: موجب هذا المعيار تصنف الحوادث إلى حوادث يمكن تجنبها، وأخرى لا يمكن تجنبها. وبالتالي فإن التخطيط ووضع البرامج الخاصة يساعد على تجنب بعض الحوادث، أما تلك التي لا يمكن تجنبها فإنما تفرض وجود سياسات سلامة مهنية تركز على محاولة تقليل الخطر الناشئ عن الآلات أو المعدات أو طرق العمل أو المواد المستخدمة.

### **ثالثاً: قياس حوادث العمل:**

إن أبرز المعدلات المستخدمة لقياس حوادث العمل والتي شاع استخدامها في المنشآت الصناعية بشكل خاص هي معدل تكرار الحادث ومعدل شدة وفداحة الحادث، ولغرض استخراج هذه المعدلات لا بد لإدارة الموارد البشرية من احتفاظها بسجل خاص (سجل الحوادث)، يوضح فيه عدد ونوع الحوادث وكذلك الأشخاص الذين أصيبوا بها وتكليف كل حادث<sup>1</sup>.

إن معدل تكرار الحادث عبارة عن عدد الحوادث خلال فترة معينة في المؤسسة إجمالاً أو في قسم معين فيها قياساً بعدد ساعات العمل الفعلية للمؤسسة ككل أو للقسم المعنى خلال نفس الفترة مضروباً في مليون\*.

$$\text{معدل تكرار الحوادث} = \frac{\text{عدد الحوادث}}{1000000 \times \text{مجموع ساعات العمل الفعلية}}$$

أما معدل شدة أو فداحة الحادث فهو مقياس يقاس به معدل الحوادث في فترة معينة وذلك باحتساب الوقت المفقود بالأيام بسبب الإصابة على مجموع ساعات العمل الفعلية.

$$\text{معدل شدة الحادث} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة بسبب الحادث}}{1000000 \times \text{مجموع ساعات العمل الفعلية خلال الفترة}}$$

### **المطلب الثاني: أسباب الحوادث المهنية**

يمكّنا التعرّف على الأسباب المؤدية للحوادث المهنية من خلال جمع المعلومات واللاحظات بطريقة منتظمة في عدد كبير ومتّوّع من المواقف أو المجالات الصناعية، ثم إن العمل الذي لا يتسبّب عنه ضياع للوقت اليوم، ربما يقود في الأسبوع القادم إلى إصابة خطيرة وضياع مدة كبيرة من الوقت. ولذلك وجب على القائمين على

\* إن الرقم مليون هو متوسط عدد ساعات العمل في المنشآت الصناعية الأمريكية، حيث وجد أن متوسط عدد العاملين في المصنع العادي هو (500) شخص، ومتوسط عدد ساعات العمل للفرد خلال السنة هو (2000) ساعة عمل أي (40 ساعة عمل أسبوعياً × 50 أسبوعاً × 500). ومن ثم يكون مجموع ساعات العمل لجميع العاملين مليون ساعة عمل (2000×500).

<sup>1</sup> عادل حرجوش صالح ومويد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص. 254.

## **الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

السلامة المهنية في المؤسسات أن يتعرفوا على تلك المواقف التي تسبب حقيقة الإصابات والتدمير وضياع الوقت.

### **أولاً: العوامل الشخصية المسئولة عن الحوادث:**

هناك كثير من العوامل الشخصية التي تتدخل في حوادث العمل، ومن ذلك الذكاء، القدرة على الإبصار والتآزر الحركي وبعض سمات الشخصية الأخرى.

#### **أ. الذكاء وصلة بالحوادث:**

لقد أوضحت إحدى الدراسات المبكرة في هذا الميدان أنه لا يوجد أي ارتباط ذي دلالة إحصائية بين درجات الأفراد في اختبارات الذكاء وبين عدد تكرار وقوع الحوادث بين العمال الذين كانوا تحت التدريب بإحدى ترسانات السفن، وبيدو أننا يمكن أن نتوقع أن يرتبط الذكاء بالحوادث التي تتضمن أخطاء في الحكم وليس بالحوادث التي تتضمن مهارات يدوية لأن الذكاء يرتبط بقدرة الفرد على إصدار الأحكام الصائبة، وفي دراسة أخرى وجد أن هناك نسبة أكبر من الحوادث بين العمال الذين يقل ذكائهم عن المتوسط عنها عند أولئك الذين يمتلكون ذكاءً متوسطاً. الواقع أن هذا التناقض في النتائج يمثل معظم التراث في هذا الصدد. إن الذكاء قد يكون هاماً في بعض الوظائف وغير هام في وظائف أخرى. ويحتمل أن يكون هناك حد أدنى لا بد من وجوده من الذكاء للخلو من الحوادث في كل المهن. وينبغي أن تحدد برامج السلامة المهنية الحد الأدنى المطلوب من الذكاء<sup>1</sup>.

#### **ب. قوة الإبصار:**

إن مدى حدة البصر وسلامته عامل يسهم في التعرض للحوادث، وهناك من الشواهد ما يدل على هذا، فقد قام "تيفين" Tiffin وزميل له بتحديد ما تتطلبه كل جماعة عاملة من مطالب بصرية وذلك بالنسبة لاثني عشر مجموعة من العاملين، ثم فحصهم ليتبين له ما إذا كانت الخواص البصرية الالزامية متوفرة لدى كل فرد في هذه المجموعات أم لا. ولقد بينت النتائج أن نسبة العاملين الذين لم يتعرضوا للحوادث كانت أعلى بين الذين بححوا في الاختبار أو الفحص عن أولئك الذين رسّبوا وذلك في إحدى عشر مجموعة، ولم توجد فروق في مجموعة واحدة، كان عمالها من العمال غير المهرة<sup>2</sup>.

#### **ت. الخبرة:**

في الصناعة يظهر عامل الخبرة حيث يكون عامل مؤثر أكثر من السن في ارتباطه مع معدل الحوادث، فقد وجد "فيشر" Fisher أن معدل الحوادث يتناسب تناسباً عكسياً مع الخبرة فكلما زادت الخبرة قلت الإصابة وكلما قلت الخبرة زادت الإصابة وهنا يتدخل عامل آخر هو التدريب الذي يؤثر على الخبرة وبالتالي يؤثر على معدل الحوادث<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. عبد الرحمن محمد العيسوي، *سيكلولوجية العمل والعمال*، دار الراتب الجامعية، بيروت، دون سنة نشر، ص.97.

<sup>2</sup>. عبد الفتاح محمد دويدار، *أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته*، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص.254.

<sup>3</sup>. مجدي أحمد محمد عبد الله، *علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق*، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص.402.

## الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....

### ث. التعب:

على الرغم من أن التعب يؤدي إلى ارتكاب الحوادث، ولكن النقطة المحددة من التعب التي عندها نستطيع أن نقول أن العامل سوف يرتكب حادثاً ما لا نستطيع أن نحددها تحديداً مطلقاً ولكن من المؤكد أن التعب الشديد يقود إلى زيادة نسبة ارتكاب الحوادث وعلى سبيل المثال في إحدى مصانع القنابل والقذائف في أثناء الحرب العالمية الثانية بإنجلترا انخفض معدل الحوادث بنسبة 60% بين العاملات عندما انخفضت ساعات العمل من 12 ساعة يومياً إلى 10 ساعات يومياً<sup>1</sup>.

### ج. الحالة النفسية:

قام "هيساي" Hessey بدراسة 400 حالة حادثة موجودة في إحدى المستشفيات ووجد أن أكثر من النصف وجدت عندما يكون العامل في حالة نفسية غير مستقرة في حالة قلق أو حالة انفعالية سيئة وهي من أكثر من سبب مثل المترد أو مصاعب العمل أو الإجهاد أو قلة النوم<sup>2</sup>.

### ح. نقص المهارات:

تدفع المهارات المتواضعة ب أصحابها إلى إتباع سلوكيات وتصورات تعرضه للمخاطر، كما أن عدم إلمامه بمختلف هذه المخاطر سواء الظاهرة منها أو الكامنة مع خبرته القليلة يجعل منه هدفاً سهلاً للحوادث.

### خ. الإهمال:

إن عدم معرفة العامل بتعليمات وإرشادات السلامة أثناء ممارسته لعمله يعرضه ومن معه لخطر الإصابة، وعادة ما يكون السبب وراء ذلك الإهمال وغياب الوعي.

هذا بالإضافة إلى مجموعة أخرى من العوامل منها:

- عدم مراعاة نسق العمل.
- إساءة استخدام الأدوات والمعدات.
- النقص في اللياقة البدنية المطلوبة.
- تأثير الخمور والمخدرات.
- الإفراط في الحماسة وعدم الصبر وشروع الذهن.

### ثانياً: الظروف البيئية المسؤولة عن حوادث العمل:

عرفنا أن ارتكاب الحوادث قد يرجع إلى عوامل شخصية أي ظروف ذاتية تكمن في داخل الفرد نفسه كالخبرة أو الشعور بالتعب أو قبول الأخطار أو الذكاء أو حدة البصر، ولكن إلى جانب ذلك هناك عوامل ترجع إلى الظروف البيئية المحيطة بالعمل، ومن أمثلة هذه الظروف درجة الحرارة أو الرطوبة أو البرودة أو

<sup>1</sup> عبد الرحمن محمد العيسوي، علم النفس والإنتاج، مرجع سابق، ص.267.

<sup>2</sup> مجدي أحمد محمد عبد الله، مرجع سابق، ص.403.

## **الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

التهوية أو الضوضاء والإضاءة وما إلى ذلك. فكلما كانت ظروف العمل مناسبة كلما كان استعداد الفرد للعمل أفضل وقلت أعداد الحوادث المهنية، ومن أهم العوامل التي تتسبب في وقوع الحوادث ما يلي<sup>1</sup> :

**أ. البناء غير الصحي:** يقصد به البناء الذي يفتقر إلى التصميم المناسب لأداء العمل من حيث قلة فتحات التهوية ومصادر الضوء الطبيعي، مما يوفر بيئة ملائمة لانتشار مختلف أنواع الأمراض وزيادة مخاطر الاختناق.

**ب. عدم كفاية التصميم الداخلي للبناء:** تسبب التصميم غير المدروسة بدقة في نشوء مخاطر متنوعة ومن بين خصائص التصميم السيئ :

- ضيق المساحات والممرات مما يسبب ازدحاماً وتلوثاً داخل مكان العمل.

- عدم توفر منافذ للنجاة عند الضرورة.

- سوء الترتيب الداخلي للبناء من حيث توزيع تجهيزات العمل بما لا يساعد على أداء الأعمال بشكل آمن.

**ت. الإضاءة:** أثبتت الدراسات – كما أبرزت ذلك بالتفصيل في البحث الأول في هذا الفصل – أهمية الإضاءة في تحسين أداء الفرد لذا ينبغي أن تخص الإضاءة في مكان العمل بالأهمية الالزمة، كما أن سوء تصميم نظام الإضاءة يشكل مصدراً مهماً للحوادث.

**ث. الحرارة:** تؤثر درجات الحرارة غير الطبيعية بشكل مباشر على صحة وسلامة العاملين وتساهم في الرفع من درجة المخاطر التي يواجهها العمال.

**ج. عدم كفاية أعمال الصيانة:** يستحوذ هذا الجانب على قدر من الأهمية من حيث مساهمته في الحوادث المهنية، فقلة أعمال الصيانة أو عدم كفاءتها كثيراً ما أوقعت إصابات خطيرة في صفوف العمال وتساهمت في خسائر فادحة للمؤسسات.

**ح. النظافة:** إن عدم نظافة بيئة العمل خصوصاً من مخلفات العملية الإنتاجية كالمواد الصناعية الخطيرة تزيد من مخاطر وقوع الحوادث المهنية.

تردد أهمية هذه العوامل بوجود المخاطر المرتبطة بعمل المنظمة في حد ذاتها، والتي تتتنوع من مخاطر كيميائية والتي تسببها بعض المواد والتفاعلات وكذا مخاطر بيولوجية وأخرى ميكانيكية.

### **ثالثاً: النظريات المفسرة للحوادث المهنية:**

حاول العديد من المختصين تشكيل نظريات تساعده على تفسير الحوادث المهنية ومساواها، ولقد أحذت هذه النظريات اتجاهات مختلفة من أهمها:

#### **أ. نظرية "الدومنيو":**

وضع "هينريتش" Heinrich هذه النظرية منطلاقاً من كون أن هناك مجموعة من الحوادث المتالية، حيث يؤدي وقوع الحادث الأول إلى وقوع الحادث المولى وهكذا حتى تؤدي في الأخير إلى وقوع الخسائر.<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص.ص.581-583.

<sup>2</sup>. John Ridley and John Channing, Safety at Work, sixth edition, Butterworth-Heinemann, Burlington, 2003, p.199.

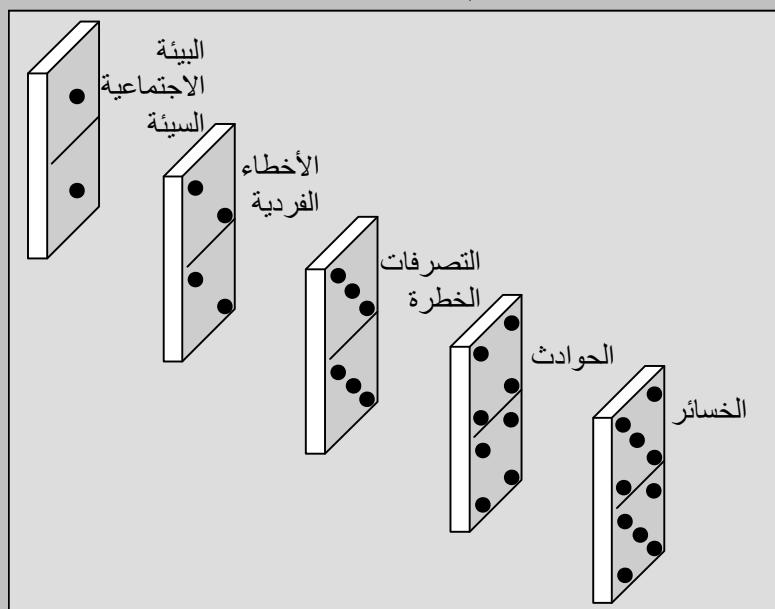
## الفصل الثاني: السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....

ولقد توصل "هينرتش" إلى تحديد خمسة محاور تشكل في مجملها أهم مسببات الحوادث المهنية. وكما في لعبة "الدومنيو" حيث يؤدي سقوط إحدى القطع إلى سقوط البقية، فإن هذه المحاور حسب "هينرتش" تؤثر على بعضها البعض ضمن ترتيب معين، إذ أن حدوث أحدتها يؤدي إلى حدوث الذي يليه، وهذه المحاور أو العوامل هي:

- البيئة الاجتماعية السيئة (آليات التسيير) والتي تقود إلى
- الأخطاء الفردية (الأخطاء الإدارية) والتي تتسبب في
- التصرفات الخطرة (الأخطاء التقنية) والتي ينتج عنها
- الحوادث وبدورها تقود إلى
- وقوع خسائر مادية و/أو بشرية.

ومثلما يحول نزع وحدة "الدومنيو" دون سقوط البقية في الصف فإن تحيد العامل الأكثر تأثيراً يحول دون وقوع الحوادث المهنية، وهذا العامل كما يراه "هينرتش" هو العامل الثالث أي التصرفات الخطرة أو كما أسماه "الدومنيو المفتاح" "Domino clé".<sup>1</sup>

الشكل رقم 12: نظرية "الدومنيو".



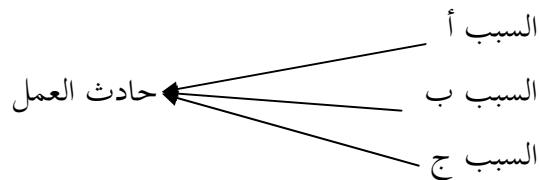
Source: Tom b- Leaman, **Les programmes du sécurité efficaces, Accident et Gestion de la Sécurité**, chapitre 60, encyclopédie de Sécurité et Santé de Travail, Bureau Internationale de Travail, p.14, site sur internet:  
<http://www.ilo.org/public/french/protections/safework/cis/products/encyclo/pdf/index>, août 2007.

<sup>1</sup>. Ibid, p.199.

## الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....

### **ب. نظرية الأسباب المضاعفة:**

تبني هذه النظرية أفكار النظرية السابقة إلا أنها ترى بأن العديد من الأسباب والأسباب الثانوية تتراكم لتشكل توليفة تساعد على وقوع الحوادث المهنية.



وقد حددت هذه النظرية تلك العوامل والأسباب ضمن صنفين:

- العوامل المرتبطة بالتصرفات: وتشمل القدرات الذهنية، غياب المعرفة، النقص في التأهيل، البنية الجسدية... الخ

- العوامل المرتبطة بالبيئة: وتشمل النقص في الحماية من العوامل الخطيرة في بيئة العمل، ظروف العمل الصعبة، معاير العمل الخطيرة... الخ

وتصل هذه النظرية في النهاية إلى أن الحوادث المهنية الناتجة عن سبب وحيد هي حالات شاذة ونادرة.

### **ت. نظرية الميل للحوادث:**

تعد من بين أقدم النظريات وأكثرها شيوعاً، حيث يرى أصحاب هذه النظرية أن هناك بعض الأفراد يتعرضون إلى حوادث ب معدلات أكبر من غيرهم من العاملين في بيئة العمل نفسها، ويطلق على هذه الفئة من العاملين "المستهدفون"، وتستند عملية الاستهداف إلى مجموعة من الصفات والمميزات التي يجعل من بعض العاملين أكثر تعرضاً للحوادث من غيرهم من العاملين ضمن الوحدة الصناعية الواحدة، ومن خصائص المستهدفين للحوادث ما يلي:

- **عدم الانتباه:** فالمستهدفون قليلاً الانتباه للعمل وشاردو الذهن.

- **ضعف الإدراك للخطر الذي ينطوي عليه التصرف:** فالمستهدفون يتميزون بضعف إدراكهم للخطر الذي ينطوي عليه التصرف.

- **الانفرادية ومخالفة الجماعة:** فالفرد المستهدف للحوادث لا يمتثل لرأي الجماعة، ويفيئ إلى تكوين رأي مستقل عن رأي الجماعة.

- **مخالفة التقاليد الاجتماعية:** فالفرد المستهدف لا يحترم التقاليد السائد، كما أنه لا يقيم وزناً للشعور والإحساس الجماعي.

- **الميل إلى إيذاء وعقاب النفس:** فالفرد المستهدف لا يكررث بالحوادث وما يترب عليها من نتائج، وينسى ما وقع له في الماضي من حوادث.

- **الغطرسة والاعتداد بالنفس:** فالفرد المستهدف للحوادث يعتزّ بنفسه كثيراً ولا يكررث بالإجراءات الوقائية، ويعتقد بأن هذه الإجراءات تؤدي إلى إرباك وتعطيل العمل ولا منفعة منها.

## الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....

- ضعف دافع الاتساع للجماعة: فهو يميل إلى معاداة الآخرين وذو دافعية ضعيفة للاتساع إلى جماعة معينة أو نظام معين، ولا يتعاون مع الآخرين.

### **ث. نظرية الحظ الصرف:**

تبعاً لهذه النظرية فإن احتمال التعرض لحادث مهني متتساوي لكافة عمال المنساب، لذا فإنه من شبه المستحيل تبني رؤية وحيدة في تحديد العوامل المسيبة للحوادث، وعلى عكس نظرية "هينرتش" فإن هذه النظرية ترى بأن كل الحوادث تخضع للحظ المطلق ويستحيل لأي تدخل أن يحول دون وقوعها.

### **ج. نظرية الاحتمالات الخاطئة:**

تقوم هذه النظرية على فكرة مفادها أن تعرض عامل ما لحادث مهني يجعل من احتمال تعرضه لنفس الحادث في المستقبل أكبر أو أقل من احتمال تعرض الآخرين له، لكنه لن يكون مساوياً له بأي حال من الأحوال.

### **ح. نظرية الضغط والتكيف:**

تبعاً لهذه النظرية فإن العامل الذي يقع تحت ظروف الضغط والتوتر يكون أكثر عرضة للتورط في الحوادث عن العامل المتحرر من الضغط والتواترات، ولذلك فإن أفضل طريقة لتجنب الحوادث هي العمل على تجنب أسباب الضغوطات والتكيف معها.

### **خ. نظرية الحرية، الأهداف واليقظة:**

طبقاً لهذه النظرية يعتبر الحادث سلوكاً عملياً ردئاً، أي ناتجة عن بعض السلوك السيئ الذي يحدث في بيئه سيكولوجية غير مواتية وغير مشجعة حيث لا يتلقى العامل المكافأة على عمله، فكلما تشبعت بيئه العمل بالفرص النفسية والاقتصادية كلما كان سلوك العامل حالياً من الحوادث.

### **المطلب الثالث: تكاليف الحوادث المهنية**

تشكل الحوادث المهنية وما يتربّع عنها من آثار ونتائج عبئاً ثقيلاً تتحمله المؤسسات واقتصاديات الدول، خصوصاً إذا ما أخذ بعين الاعتبار الأعداد الهائلة التي تسجل سنوياً من هذه الحوادث والمصابين جرائها. وتتمثل هذه الأخيرة العنصر الأكبر والأخطر هدراً للمورد البشري لما لها من تأثير على معنوياته وأدائه والذي يعد اليوم أهم عوامل نجاح المؤسسات، كما أنها مصدر مهم للتکاليف التي تحاول حلها ضغطها والتحكم فيها بكل السبل من أجل تعزيز مكانة منتجاتها التنافسية في السوق.

### **أولاً: التكلفة البشرية للحوادث المهنية:**

أوضحت إحدى الدراسات أن الخسائر الناجمة عن الحوادث المهنية تتعدى في كثير من الأحيان تلك التي تحدثها الحروب، ففي الحرب العالمية الثانية مثلاً سجلت كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة أرقاماً قد تبدو غير قابلة للتصديق عن حجم الخسائر المسجلة في الجهودين الحربي والصناعي، وأوضحت تلك الأرقام بدقة مدى الضرر الذي تحدثه الحوادث المهنية في القدرات البشرية.

## الفصل الثاني: السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....

### الجدول رقم 16: متوسط خسائر بريطانيا والولايات المتحدة في الحرب والصناعة.

المتوسط الشهري لخسائر الصناعة	المتوسط الشهري لخسائر الحرب	الدولة
22109	8126	المملكة المتحدة
160747	22008	الولايات المتحدة

المصدر: عبد الرحمن محمد العيسوي، علم النفس والإنتاج، مرجع سابق، ص. 287.

وتشير المنظمة الدولية للعمل O.I.T\* في تقريرها لسنة 2003 أن حالة وفاة واحدة ناجحة عن حادث مهني تحدث كل 15 ثانية وأزيد من 6000 كل يوم، لتبلغ الحصيلة السنوية لحوادث العمل المميتة 2.2 مليون حالة من محمل الحوادث المسجلة عبر دول العالم والمقدرة بـ 270 مليون حادثة لنفس السنة.<sup>1</sup>

كما أن تقرير منظمة الصحة العالمية O.M.S\*\* الصادر بمناسبة اليوم العالمي للسلامة والصحة المهنية في العمل 28 أفريل 2005 قد أشار إلى أن الحوادث المهنية المميتة تسجل انخفاضاً محسوساً في الدول الصناعية خلال السنوات الأخيرة غير أنها في تزايد مضطرب في الدول الآسيوية ودول أمريكا الجنوبيّة التي تعرف نمواً اقتصادياً متسارعاً.

فقد سجلت الصين ارتفاع عدد الحوادث المميتة من 73 ألف حالة سنة 1998 إلى 90 ألف و500 حالة سنة 2001، كما أن عدد الحوادث الإجمالية قد ارتفع فيها من 56 مليون إلى 69 مليون في نفس الفترة لتحتل بذلك المركز الأول في عدد الحوادث الإجمالية وعدد الإصابات المميتة في نفس الوقت.

كما سجلت كل من المكسيك والبرازيل ارتفاعاً في عدد الحوادث من 29 ألف و500 حالة سنة 1998 لتنزل سنة 2001 ما يقارب 39 ألف و500 حالة.<sup>2</sup>

أما في الجزائر فإن تقديرات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS تشير إلى أزيد من 46 ألف حالة في سنة 1999، ثم 45 ألف سنة 2000 لينخفض العدد سنة 2001 إلى 42 ألف و572 حالة، وفي سنة 2003 ارتفع العدد مجدداً ليصل إلى 49 ألف و629 ثم ليتجاوز عتبة 50 ألف حادث سنة 2005.<sup>3</sup>

\* Organisation Internationale du Travail.

<sup>1</sup>. Luc Demaret, Ahmed Khalef, **Deux millions de mort au travail par an**, rapport de l'Organisation Internationale de Travail, 2003, site sur internet:  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/documents/caimed/unpan018927.pdf>, janvier 2008.

\*\* Organisation mondiale de la santé.

<sup>2</sup>. M. Jukka Takala, **28 Avril; Journée Internationale de la santé au travail**, rapport de l'organisation mondiale de la santé OMS, Genève, 2005, site sur internet:  
[http://who.int/mediacentre/news\\_releases/2005/pr18/fr/index-html](http://who.int/mediacentre/news_releases/2005/pr18/fr/index-html), décembre 2007.

<sup>3</sup>. Fatima Abadlia, **Les accident de travail; circonstance et prise en charge**, caisse nationale des assurances sociales CNAS, site sur internet:  
<http://aidelf.imed.fr/colloque/aveiro/communication-aveiroIT-abadla.pdf>, novembre 2007.

## **الفصل الثاني: السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

في حين استقرت حالات الوفاة ما بين 720 و723 حالة خلال 2003 و2005 على التوالي مع انخفاضها سنة 2004 حيث قدرت آنذاك بـ 697 حالة<sup>1</sup>.

### **ثانياً: التكلفة المادية للحوادث المهنية:**

مع ارتفاع التكلفة البشرية للحوادث المهنية تتضاعف الأعباء المالية المرافقة لها، مشكلة بذلك تهديداً لتوازن المؤسسات بما فيها الصغيرة والمتوسطة، وتقسم التكاليف المادية الناتجة عن الحوادث المهنية إلى نوعين:

#### **أ. التكلفة المباشرة:**

تعد التكاليف المباشرة جزءاً يعتبره الخبراء بسيطاً من محمل تكاليف الحوادث المهنية التي تتحملها المؤسسة، ويتميز هذا النوع من الحوادث بسهولة حصره وتقديره وتضم التكاليف المباشرة العناصر التالية:

##### **- التعويضات المدفوعة للعمال:**

تلزم أغلب التشريعات المؤسسات بضرورة تأمين جميع مستخدميها ضد حوادث العمل، وهذا بالتعاقد مع شركات التأمين، بحيث تلتزم المؤسسة بدفع أقساطاً مالية منتظمة إلى الشركة مقابل أن تتولى هذه الأخيرة عما يلي:

- دفع تعويضات نقدية للعمال المصايبين جراء الحوادث خلال مدة توقفهم عن العمل.
- تغطية المصاريف الطبية للعامل المصاب.

وتحتختلف نسبة التعويض التي تقدمها شركة التأمين للعمال بحسب نسبة العجز ومدة التوقف عن العمل، وتعتبر هذه الأقساط المدفوعة من طرف المؤسسة كتكلفة مباشرة للحادث، بحيث تتحملها المؤسسة.

##### **- تكلفة الآلات ومعدات الإنتاج المتضررة:**

من الصعب احتساب القيمة الحقيقية للألة المتضررة جراء الحادث المهني، فالطريقة المحاسبية تقوم على أساس تحديد قيمة الأصل (ثمن الشراء) مطروحاً منه أقساط الاهلاك وقيمة الآلة بعد الحادث (قيمة الخردة)، ويحدد القسم المحاسبي هذه الأقساط والتكاليف، ولكن هذه الطريقة غير دقيقة للأسباب التالية:

- قد تكون الآلة مستهلكة دفترياً ولا زالت مستخدمة في الإنتاج.
- قد تكون قيمة الآلة في السوق أقل من قيمتها الدفترية (بسبب التقادم التكنولوجي).

**الجدول رقم 17: كيفية حساب التكلفة الحقيقة للألات المتضررة.**

A		تكلفة شراء الآلة
B	-	أقساط الاهلاك
C	-	قيمة الآلة بعد الحادث (الخردة)
A-B-C	=	التكلفة الحقيقة للألة

المصدر: عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص.563.

<sup>1</sup>. F.Gaidi, Accident de travail en hausse en 2005, Journal EL WATEN, 30/04/2006.

## **الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

وفي حالة ما إذا كانت المؤسسة تخضع آلاها ومعداتها الإنتاجية للتأمين ضد حوادث العمل، فيعتبر الفارق بين الأقساط التأمينية التي تدفعها إلى شركة التأمين والتعويض الذي تقدمه هذه الأخيرة إلى المؤسسة تكلفة مباشرة يجب تحديدها للحوادث التي تقع في تلك الفترة.

### **- تكلفة المواد والمنتجات التالفة:**

يُخلف الحوادث تلفاً للمواد الأولية، وكذا المواد المصنعة، فالمواد الأولية غالباً ما تكون في وضعية تحويل مستمرة من المورد أو المخازن إلى موقع العملية الإنتاجية، الأمر الذي يعرضها للحوادث بنسبة كبيرة سواء أثناء شحنها وتفریغها أو أثناء نقلها وبالتالي تتحمل المؤسسة التكاليف التالية:

- تكلفة بقيمة المواد المتضررة.
- تكلفة توقف العملية الإنتاجية بسبب تضرر أو انعدام المواد الأولية.

أما في حالة تضرر المنتجات النهائية سواء جراء حوادث العمل أو حوادث النقل فإن المؤسسة تتحمل معها تكلفة باهضة، ذلك أن القيمة النهائية للمنتج النهائي تضم مختلف تكاليف الإنتاج، وبغية تفادي هذه التكاليف والعمل على تقليلها تدعوا الحاجة إلى زيادة الاهتمام بجوانب الوقاية، حماية لهذه المواد والمنتجات خاصة أثناء تخزينها أو نقلها من مكان إلى آخر.

### **ب. التكلفة غير المباشرة:**

تتمثل التكاليف غير المباشرة في تلك التكاليف التي لا تظهر في شكل خسائر مالية مباشرة، وتعتبر هذه التكاليف أكبر بكثير من التكاليف المباشرة، حيث أظهرت بعض الدراسات أن التكاليف غير المباشرة تبلغ أربعة أضعاف التكاليف المباشرة<sup>1</sup>. وتمثل أهم هذه التكاليف فيما يلي:

- **التكاليف غير المباشرة المرتبطة بالعامل المصاب:** حيث تتمثل أهم هذه التكاليف في:
  - **تكلفة الوقت الضائع أثناء إصابة العامل:** ذلك أن إصابة العامل تؤدي إلى توقفه عن العمل ساعات معينة غالباً ما تكون الساعات المتبقية خلال الفترة اليومية، أو أثناء تلقيه للإسعافات الأولية، في هذه الحالة يعد الأجر المدفوع للعامل عن الوقت الضائع تكلفة غير مباشرة.
  - **الأجر الذي يحصل عليه العامل المصاب رغم انخفاض إنتاجيته:** تُسبب الآثار البدنية والنفسية التي تتركها الإصابة في العامل انخفاضاً في إنتاجيته بعد عودته للعمل، مقارنة بإنتاجيته قبل الإصابة، مع تلقيه نفس الأجر السابق، خاصة إذا كان نظام الأجر المعتمد مبنياً على وحدة الزمن. إن هذا الانخفاض في إنتاجية العامل يعد تكلفة غير مباشرة للحادث.
  - **المصاريف الطبية غير المؤمن عليها:** والتي تشمل مصاريف الإسعافات الأولية والرعاية الصحية للعامل بالقسم الطبي للمؤسسة، فهذه المصاريف تعتبر تكلفة متغيرة، لأن أي انخفاض ملموس في معدل الحوادث يتربّع عليه تخفيض هذه المصاريف، وبالتالي تخفيض تكلفة الإنتاج.

<sup>1</sup> سلالي يحضية، دراسة أثر حوادث العمل على الكفاية الإنتاجية وفاعلية نظام الوقاية في المؤسسة الصناعية مع دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بالرويبة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1995.

## الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....

### - التكاليف غير المباشرة المرتبطة بالعمال الآخرين

- تكلفة الوقت الضائع للعمال في مكان الحادث: إن وقوع حادث عمل غالباً يدفع العمال إلى ترك مواقعهم لمعرفة ما جرى، خاصة إذا تعلق الأمر بإصابة أحدهم، كما يتوقف العمال نتيجة توقيف الآلات وتعطلها، في حالة ما إذا كان نظام الإنتاج المتبع من النوع المستمر، مما يؤدي إلى تعطل خط الإنتاج مع بقاء العمال يتلقون أجورهم عن الأوقات الضائعة دون أن يقابل ذلك إنتاج مماثل مما يؤدي إلى زيادة في تكلفة التشغيل<sup>1</sup>.
- الأجر الإضافي بسبب العمل الإضافي: قد يتطلب الأمر لتعويض نقص في الإنتاج بفعل حوادث العمل - بغية احترام المؤسسة للتزاماتها تجاه الزبائن - وقتاً إضافياً تتحمل المؤسسة بسببه تكاليف (إضافية) تمثل أساساً في الأجور الإضافية المدفوعة للعمال والمشرفين مقابل عملهم الإضافي. فلتغوص النقص في الإنتاج يتم تكليف العمال بالعمل خلال فترات إضافية، كاستغلال الراحة الأسبوعية، أو بتطويعهم بطريقة ودية لزيادة معدل الإنتاج خلال الفترة الرسمية مقابل الحصول على أجر إضافي، يمكن اعتباره من جهة كحافر معنوي إضافي للعمال ومن جهة أخرى يعتبر تكلفة تتحملها المؤسسة نتيجة حوادث العمل.
- تكلفة تدريب عامل جديد: يترتب عن مغادرة الفرد المصاب وتغييه عن عمله أن تلجم المؤسسة إما لتوظيف عامل جديد أو نقل عامل قديم لسد الموقع الشاغر، وفي كلتا الحالتين تستلزم عملية تدريمه وتهيئة أدائه العمل وقتاً معتبراً خاصة إذا كان عدم الخبرة بهذا العمل وعليه تتحمل المؤسسة كل التكاليف المرتبطة بالتدريب، والتي تعتبر تكلفة غير مباشرة للحادث، إضافة إلى أن حداثة العامل الجديد في عمله يجعل معدل إنتاجه أقل مقارنة بالعامل السابق صاحب الخبرة والمهارة الجيدة في العمل.
- تكلفة الوقت المستغرق في استقصاء وتحقيق الحادث: يترتب على وقوع الحادث ضرورة القيام بعملية تحقيق واستقصاء شامل لمعرفة أسبابه بغية استبعادها وإرجاع الأوضاع إلى وضعها المناسب والمأمون، كل هذا يحمل المؤسسة تكاليف أهمها:
  - تكلفة الوقت المبذول من المشرفين والمكلفين بالتحقيق.
  - تكلفة وقت العمال الخاضعين للتحقيق.
  - المصارييف الإدارية التي يتطلبها التحقيق وكتابة التقرير.
- تكلفة انخفاض الحالة المعنوية للعمال: ترك الحوادث والإصابات التي تلحق بعض العمال آثاراً سلبية على نفسية باقي العمال، حيث تنخفض روحهم المعنوية، خاصة في حالة الإصابات الخطيرة، فإذا أمكن تقدير هذا الانخفاض في الإنتاج فإنه يعتبر من التكاليف غير المباشرة.

<sup>1</sup>. عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص.564.

## الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....

### - التكاليف غير المباشرة المرتبطة بالإنتاج:

تمثل هذه التكاليف في:

- تكلفة إعادة تنظيم العمل: تسبب حوادث العمل اختلالاً في العملية الإنتاجية نتيجة تغيب العمال

المصابين، أو بسبب الضرر والتلف الذي يلحق بالآلات والمواد، وقصد معالجة هذه الوضعية تلجأ إدارة

الإنتاج إلى القيام بجموعة من الإجراءات الضرورية لاستئناف النشاط الإنتاجي أهمها:

- القيام بصيانة علاجية للآلات والمعدات.

- إعادة تنظيم طريقة العمل.

- إحداث حركة تنقل للعمال لسد الواقع الشاغرة.

إن إقام هذه الإجراءات قد يأخذ وقتاً معتبراً تتوقف خلاله العملية الإنتاجية مما يؤدي بالمؤسسة إلى تحمل مجموعة من التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بالإنتاج.

- تكلفة التأخير في تسليم الطلبيات: قد يؤدي التأخير في الإنتاج أو تلف المنتجات -بسبب الحوادث-

بالمؤسسة إلى إلغاء عقود بيع قد أبرمت مسبقاً لعدم قدرتها على الوفاء بها في الآجال المحددة، الأمر الذي

يعرضها لدفع تعويضات نتيجة التأخير في تسليم طلبيات البيع، إن تكرار الحوادث وما تسببه من انخفاض للإنتاج يعرض المؤسسة إلى:

- اهتزاز سمعتها السوقية.

- فقد الموقع التنافسي للمؤسسة.

- انخفاض معدل مبيعاتها.

- تكلفة الأرباح المفقودة: تفقد المؤسسة -جراء انخفاض معدلات الإنتاج أو تلف المنتجات- أرباحاً شبه

محققة، مثلثة في أرباح الطلبيات المؤكدة وعقود البيع التي تم إبرامها، خاصة عندما يكون الطلب مرتفع

على منتجات المؤسسة، ويمكن تحميلها للحوادث في الحالات التالية:

- إذا ترتب على الحوادث تخفيض في حجم الإنتاج بما كان متوقع تحقيقه خلال نفس الفترة الطويلة نسبياً.

- إذا حدث انخفاض في المبيعات نتيجة عدم القدرة على الإنتاج بسبب الحوادث وبالتالي التأخر في تسليم الطلبيات المتعاقد عليها، إضافة إلى فقدان الطلبيات الجديدة.

- إذا كان النقص في المبيعات لا يمكن تعويضه في فترة لاحقة.

بالنظر إلى التكاليف الكبيرة التي تتحملها المؤسسة جراء حوادث العمل، لا بد عليها من وضع مجموعة من البرامج تختص السلامة المهنية داخل المؤسسة من أجل الحد والتقليل من هذه التكاليف.

### **المبحث الثالث: السلامة المهنية؛ الماهية والبرامج**

بعد أن تطرقنا إلى الحوادث المهنية وتعرفنا على ما لها من تكاليف إما تلك البشرية أو المادية والتي تتسبب في إحداث خسائر كبيرة على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة ككل، ونظرًا لجسامته هذه الخسائر والتكاليف ارتأت جميع الأطراف المتضررة وفي مقدمتهم المؤسسة إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي من شأنها الحفاظ سلامة العمال والمؤسسة.

#### **المطلب الأول: مفهوم السلامة المهنية**

##### **أولاً: تعريف السلامة المهنية:**

كثرت وتعددت تعاريفات السلامة المهنية، ولما كان الأمر كذلك فإننا نشير إلى بعض التعريفات التي وجدت قبولاً مناسباً في هذا الميدان، فهناك تعريف يختصر للسلامة المهنية هو أنه: "مجموع الإجراءات والتدابير الكفيلة بحماية الأرواح والممتلكات في المنشآت الصناعية"<sup>1</sup>.

وتعریف آخر هو "مجموع الإجراءات التي تؤدي لتوفير الحماية المهنية للعاملين والحد من خطر المعدات والآلات على العمال في المنشأة ومحاولة منع وقوع الحوادث أو التقليل من حدوثها، وتوفير الجو المهني السليم الذي يساعد العمال على العمل"<sup>2</sup>.

وهناك تعريف ثالث للسلامة المهنية بأنها "توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية في بيئه العمل لجعلها مأمونة وصحية، معنى أن لا تقع فيها حوادث ولا تنشأ عنها إصابات مهنية"<sup>3</sup>.

وتعریف رابع للسلامة المهنية بأنها "الفرع الذي يرمي إلى تهيئة جميع الظروف المادية والنفسية والاجتماعية والتي تكفل أكبر إنتاج، مع الاهتمام برضى العامل عن عمله، فالسلامة المهنية تقتم بالكشف عن أفضل الظروف الإنسانية للعمل، وحل المشكلات الصناعية حلاً علمياً"<sup>4</sup>.

بالرغم من أن هناك الكثير من تعاريف السلامة المهنية لكن يبدو أنها ترمي إلى التعرف على مضمون ومحفوى السلامة المهنية، كما أن كل هذه التعريفات محاولات لإيجاد إطار متكمّل للسلامة المهنية لتحديد ذلك المحتوى والمضمون.

ويكفي أن نخرج من كل هذه التعريفات بأن السلامة المهنية ما هي إلا مجموعة من الإجراءات والنظم الخاصة بحماية الأرواح والمنشآت وسلامتها مع استمرار أكبر قدر ممكن من الإنتاجية في كل الظروف.

وقد يستخدم مصطلح "السلامة الصناعية" أو مصطلح "الأمن الصناعي" ليعني كل منهما "السلامة المهنية" في حين أن هذين المصطلحين يوحيان بأن المخاطر تقتصر على الصناعة وحسب في الوقت الذي ليس هناك عمل في ظل التطور التكنولوجي يتخلو من مخاطر خاصة به، سواء كان عملاً زراعياً أو خدمياً، وربما ترجع

<sup>1</sup>. عباس أبو شامة، *الأمن الصناعي*، الطبعة الأولى، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص.29.

<sup>2</sup>. غسان خليل علوة، "السلامة والصحة المهنية"، مقال منشور في الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.safety-eng.com>

<sup>3</sup>. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجلداوي للطبع والتوزيع، عمان، 2004، ص.266.

<sup>4</sup>. السيد رمضان، *حوادث الصناعة والأمن الصناعي*، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص.88.

## **الفصل الثاني: السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

جذور استخدام هذين المصطلحين إلى سببين: الأول ما رافق الصناعة من ظروف قاسية انعكست على محمل الأوضاع الصحية والاجتماعية والأمنية الخاصة بالعاملين، والآخر يتمثل في أن متطلبات السلامة والأمن أكثر وضوحاً وبروزاً في الصناعة منها في باقي القطاعات<sup>1</sup>.

وما دمنا في إطار المصطلحات ذات العلاقة، يحسن القول أن ثمة فرقاً بين "الصحة المهنية" و"السلامة المهنية" وإن كانتا تعنيان بالحماية من المخاطر وأن أهدافهما وأساليبها مترابطة، فالصحة المهنية هي تلك الإجراءات التي تتخذها المؤسسات قصد حماية عمالها من الأمراض المهنية.

وبنحدر الإشارة أيضاً إلى أنه تم استحداث نظام شامل لمعايير إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS\* 18001 في عام 1999، وقد وضع لتتمكن المؤسسات من السيطرة على مخاطر الصحة والسلامة المهنية وتحسين أدائها. شهادة الصحة والسلامة المهنية 18001 تدل على إدراج نهج السلامة ضمن عمل المؤسسة، وعلاوة على ذلك يدل على التزام المؤسسة نحو توفير بيئة عمل آمنة وحماية موظفيها من الإصابة في العمل، ووضع نظام الصحة والسلامة المهنية 18001 ليكون متوافقاً مع معايير نظم الإدارة الأيزو 9001 وأيزو 14001، وذلك لتسهيل إدماج وتكامل معايير الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية في المنظمات. ويقسم هذا النظام إلى قسمين الصحة والسلامة المهنية 18001 وهي الموصفات التي تمنح من خلالها الشهادة، والصحة والسلامة المهنية 18002 التي تقدم إرشادات بشأن تنفيذ إدارة الصحة والسلامة المهنية مباشرة ليطابق الموصفات<sup>2</sup>.

### **ثانياً: مراحل تطور السلامة المهنية:**

أصبحت السلامة المهنية حقيقة واقعية أملتها ظروف وملابسات العملية الصناعية التي تطورت تدريجياً عبر العصور، وقبل أن يتبنّى التشريع القانوني إفرازات تقنيات العمل عاشت الطبقة العمالية ترزح مئات السنين تحت وطأة بيئة العمل وتعاني أمراض المهنة ومخاطرها، ويعقد آلاف الضحايا بسبب إصابات العمل أسرى للعجز، ولم تقدم الدولة في الماضي السحيق لهذه الطبقة الرعاية الطبية الالزمة أو التعويض المناسب<sup>3</sup>.

ثم تتابع التطور السريع من الاعتماد الكلي على الاقتصاد الزراعي إلى الاقتصاد الصناعي المبني على الصناعات الزراعية، ثم إلى الاقتصاد الصناعي، وعلى إثر قيام المؤسسات الصناعية الكبرى غلب على حوادث العمل الطابع الجماعي بعد أن كانت ذات مظاهر فردية إبان عصر الإنتاج الحرفي واليدوي، وأفرز هذا التحول آثراً ضاراً في الجوانب الإنسانية والأخلاقية انعكست في ازدياد الموجة التي تفصل بين العاملين وأرباب العمل، فكان لا بد من تدخل الدولة بغرض حماية العاملين من أحطر المخاطر بإصدار التشريعات القانونية والتي أخذت تنتشر بين العديد من الدول الصناعية.

<sup>1</sup>. أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص.328.

\* Occupational Health and Safety Assessment Series.

<sup>2</sup>. غسان خليل علوة، "مراحل الحصول على شهادة الأوساس"، مقال منشور على الانترنت: <http://www.arab-eng.org>

<sup>3</sup>. الظاهر محمد عبد الله، إصابات العمل بين قانون العمل وقانون الضمان الاجتماعي، المكتبة الوطنية، عمان، 1994، ص.09.

## **الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

وكان طبيعياً أن يكون التدخل التشريعي في بدايته متواضعاً، وكان التشريع الألماني الصادر في 06 جويلية 1884م نقطة البداية في هذا المجال، إذ بصدوره ظهر إلى الوجود أول نظام قانوني لضمان الأفراد ضد الأخطار المهنية، وشهدت نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين إصدار الكثير من دول أوروبا الغربية ومن بينها فرنسا تشريعات تقترب فيما أقرتها من مبادئ من تلك التي أقرها المشرع الألماني في عام 1884م كأساس للنظام القانوني للحماية من مواجهة الآثار الضارة التي تترتب على أثر الحوادث المهنية. وصدر في 09 أبريل 1898م في فرنسا قانوناً يعد بداية للتحول الحقيقي في مجال الحماية القانونية في مواجهة الأخطار المهنية، فقد أصبح للعاملين في بعض الأنشطة المهنية طبقاً لأحكام هذا القانون الحق في التعويض عن كل إصابة يتعرضون لها مهما كان مصدرها حادث وقع في مكان العمل أو بسببه، ثم صدر في أكتوبر 1946م قانوناً آخر في فرنسا خاصاً بالوقاية والتعويض عن حوادث العمل والأمراض المهنية، حيث أحدث تحولاً آخر في مفهوم الحماية أبرز مظاهره أن التعويض عن إصابات العمل أصبح وظيفة تقوم على تحقيقها صناديق الضمان الاجتماعي.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية وُضعت نواة الجمعية الوطنية الأمريكية للحماية عام 1898م والتي أصدرت متطلبات السلامة المهنية عام 1904م، كما أن منظمة السلامة والصحة المهنية والتي تعنى بالصحة والسلامة المهنية وضرورة توفر الحد الأدنى من وسائل الحماية والسلامة للعاملين في مناطق العمل قد بدأت عملها منذ عام 1934م.

وكنتيجة حتمية لكتافة النشاط الاجتماعي والظروف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات الصناعية تطورت الأنظمة القانونية وأوجه العناية بالسلامة المهنية الأخرى كتوفير العلاج وتوفير أدوات ووسائل الوقاية والعناية بالتوعية والتدريب في مجال السلامة المهنية، وعلى إثر الانقلاب الصناعي الذي أعقب الحرب العالمية الأولى بدأت انطلاقه الأمان الصناعي كإطار يجمع وسائل وإجراءات السلامة المهنية، غير أن هذا المسمى لم يظهر إلى حيز الوجود حتى منتصف الخمسينيات من القرن الماضي، حيث بدأت هيكل وعناصر الأمان الصناعي تتشكل وأصبحت له معلم ثابتة.

### **ثالثاً: أهداف السلامة المهنية:**

تلخص أهداف السلامة المهنية في حماية عناصر الإنتاج (القوى العاملة، معدات ووسائل الإنتاج، مواد الإنتاج) من الضرر والتلف الذي قد يلحق بها من جراء وقوع الحوادث 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، لذا فالسلامة المهنية تهدف إلى:

- أ. حماية العنصر البشري من الإصابات الناجمة عن مخاطر بيئة العمل وذلك بمنع تعرضهم للحوادث والإصابات والأمراض المهنية.**
- ب. الحفاظ على مقومات العنصر المادي المتمثل في المشتقات وما تحتويه من أجهزة ومعدات من التلف والضياع نتيجة للحوادث.**

## **الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

ت. توفير وتنفيذ كافة اشتراطات السلامة والصحة المهنية التي تكفل توفير بيئة آمنة تحقق الوقاية من المخاطر للعنصرين البشري والمادي.

ث. تستهدف السلامة والصحة المهنية كمنهج علمي ثبيت الأمان والطمأنينة في قلوب العاملين أثناء قيامهم بأعمالهم، والحد من نوبات القلق والفزع الذي ينالهم وهم يتعايشون بحكم ضروريات العمل مع أدوات ومواد وآلات يمكن بين ثناياها الخطر الذي يهدد حياتهم تحت ظروف غير مأمونة تعرض حياتهم بين وقت وأخر لأخطار فادحة.

ج. تخفيض كلفة الإنتاج وذلك بتوفير الأموال التي تدفع نتيجة وقوع حوادث العمل من تعويضات ومصاريف علاج، ونقل وإصلاح واستبدال المعدات والأجهزة أو المنشآت التي تتعرض للتلف والدمار وتخفيض النفقات المتعلقة بوقت العمل الضائع نتيجة حدوث إصابات العمل والأمراض المهنية وتكليف استبدال العامل وتدریب من يحل محله وما يترب عن ذلك من تأخير في إنجاز العمل ومواعيد التسليم.

ح. خلق الوعي لدى العاملين فيما يتعلق بالأساليب والطرق الآمنة لأداء العمل وأهمية الالتزام بقواعد السلامة والتي من شأنها تدعيم السلامة والصحة المهنية وكذلك رفع معنويات العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم.

### **رابعاً: أبعاد السلامة المهنية:**

ثالثة علاقة مباشرة بين جهود المنظمة في مجال السلامة المهنية وبين فعاليتها في تحقيق أهدافها، مما يوجب عليها وضع سياسة إدارية بحيث تصبح مسألة حماية العاملين من الإصابات والأمراض المهنية من أهم مسؤوليات المنظمة، وإن هذه المسؤولية ليست أدبية وحسب، بل أنها مسؤولية إدارية أساسية وضرورة اقتصادية واجتماعية.

إنه يمكن تلافي إصابات العمل وحوادثه أو الحد منها على الأقل من خلال اعتماد الوحدة التنظيمية المعنية بإدارة الموارد البشرية سياسة إدارية ذات أبعاد هندسية، صحية، أمنية، خدمية، تنظيمية، وبئية.

فأما بعد الهندسي للسياسة فيطال ضرورة إيجاد التصميم الملائم للمباني، وتوفير الظروف المادية (الفيزيقية) المناسبة من إضاءة وقوية وحرارة...الخ، وتحصيص المساحات الازمة التي تفي بأغراض التوسعات المستقبلية، كذلك توفير الآلات بالمواصفات المناسبة وتزويدها بالحواجز الواقية، والتأكد من أن التمديدات الكهربائية منفذة وفق المواصفات العلمية القياسية.

وأما بعد الصحي فيفرض ضرورة إجراء الفحوصات الطبية الشاملة للمرشحين للتعيين، للتأكد من سلامتهم الجسدية والنفسية قبل تعيينهم، كذلك إجراء الفحوصات الدورية للعامل، وخاصة عندما تكون لطبيعة الوظيفة آثار سلبية على صحته، واستعمال أدوات الوقاية الشخصية المناسبة للحد من تعرض العامل لأي خطر، كذلك العمل على إجراء عمليات التطعيم الدوري ضد الأمراض المعدية للعاملين، ووضع سياسة واضحة للتأمين الصحي.

## **الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

ويقع في هذا الإطار ضرورة تحديد مسؤولية الجهة التي تتولى الرعاية الصحية للعاملين، وإيجاد وحدات للإسعاف قرية من أماكن عملهم، وعيادات صحية في موقع العمل لمعالجة الأحداث الطارئة التي يتعرض لها العاملون كاجرروح والحرق ونحوها.

وأما بعد الأممي فيوجب توعية العاملين بأهمية السلامة المهنية، وتعليمهم أصول السلامة وقواعدها، ووضع إشارات وتعليمات في الأماكن الخطرة، والتأكد من التقيد بها، كإشارات "ممنوع التدخين"، أو "ممنوع الدخول لمن ليس له عمل" والتفتيش المستمر على ظروف العمل لاكتشاف أية أحطاء تؤثر في السلامة، والعمل على تلافيها، وتوفير الملابس الواقية للعاملين والمعدات الحامية من الإصابات، والتأكد من وجود أجهزة الإنذار المبكر للحرائق، وإصدار نشرة إعلامية وإحصائية عن الحوادث التي وقعت في المنظمة، وزيادة المصاين نتيجة الحوادث، وتقديم العون الممكن لهم ولأسرهم.

أما بعد التنظيمي فيهدف إلى إيجاد وحدة تنظيمية متخصصة تقع تحت مظلة وحدة إدارة الموارد البشرية لتقدم البرامج اللازمة للسلامة المهنية، بحيث تتولى توعية القيادات الإدارية بأهمية العلاقات الإنسانية وبأهمية إيجاد ظروف عمل مشجعة للعاملين.

ويستهدف بعد الخدمي توفير الخدمات الأساسية التي تخفف من معاناة العاملين، كخدمات النقل الحضاني المريح وال سريع من أماكن سكناتهم إلى أماكن عملهم، وتوفير المساكن الصحية، بالإضافة إلى توفير السلع والمواد الغذائية الأساسية للعاملين من خلال الجمعيات التعاونية الاستهلاكية.

ويأتي بعد البيئي ليركز على أهمية حماية البيئة الداخلية للمنظمة من مخاطر الإصابات والأمراض التي تسببها العوامل الطبيعية والمناخية الخطيرة بالمنظمة، وتقليل الآثار والأضرار التي تحدثها هذه المنظمة في البيئة الخارجية.

### **المطلب الثاني: التشريعات الخاصة بالسلامة المهنية**

لإصابات العمل أبعاد إنسانية واقتصادية تستدعي تدخل الدولة لتنظيمها، فمن الأبعاد الإنسانية هي ما يتعرض له الأفراد من أمراض وحوادث بسبب العمل، لذلك تريد الدولة التأكد من تحمل أصحاب العمل لمسؤوليتهم في الحد من هذه الحوادث وتعويض العاملين إذا تعرضوا لها، وهي تعتبر أصحاب العمل مسئولين عن الإصابات التي تحدث بسبب العمل أو خالله، باشتثناء بعض ما يحصل عن سهو أو بشكل متعمد.

تحتاج الدولة التأكد من تحمل أصحاب العمل لبعض هذه الأضرار؛ لذلك تكاد لا توجد دولة في العالم حالياً لا تنظم هذه الأحداث بإصدار مجموعة من القوانين التي تتناول الحوادث والإصابات الناجمة عن العمل.

بل تهيمن المنظمات الدولية مثل "منظمة العمل الدولية" "Organisation Internationale du Travail" ومنظمات العمل الإقليمية ومنها العربية كمنظمة العمل العربية بتوفير إطار للتعاون الدولي لإنشاء هذه التشريعات، وحتى الوسائل لتطبيقها، فمثلاً أصدر كل من إتحاد العمال العرب ومجلس الوزراء العرب العديد من الإحصاءات والأدلة الخاصة بمرافقة تنفيذ هذه التشريعات، كما بين أحدها وهو "الجدول الاسترشادي لإجراءات تفتيش العمل" المعد بإشراف مجلس وزراء العمل العربي.

## **الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

وتحتختلف هذه القوانين والأنظمة باختلاف نضج الاقتصاد ونضج القوانين، فكلما كان الاقتصاد ناضجاً وازداد عدد وتتنوع الشركات الصناعية، كلما كانت قوانين تنظيم مسؤوليات هذه الشركات أكثر، لأن العمل فيها ينطوي على مخاطر متعددة.

أما بالنسبة لأنواع القوانين التي تنظم ذلك، مثل "قانون العمل" Code de Travail ويتناول كل ما يتعلق بتنظيم شروط العمل، و"قانون الضمان الاجتماعي" Code d'assurance social ويتناول التعويضات Compensation التي يستحقها الذين يتعرضون للإصابات، وقد تصدر الدولة أنظمة وتعليمات خاصة بمحال أو آخر، كأن تصدر تعليمات خاصة لمن يتعاملون مع مواد كيميائية أو غيرها، غالباً ما تحدد هذه القوانين إجراءات وقائية.

وفي الدول الصناعية المتقدمة فالاتجاه هو إصدار قوانين أكثر تشديداً تتناول أوجه مختلفة من السلامة والصحة المهنية، كما توسع في تحديد مسؤوليات أصحاب العمل، وعمليات التفتيش وتلزم أصحاب العمل بدفع غرامات كبيرة جداً إذا اكتشف المفتشون تقصيراً في مجال معين، لذلك فإن أكثر الكتب الحديثة عن الموارد البشرية تتضمن فصولاً تفصيلية عن هذه القوانين ومتطلباتها، لأن الاهتمام بتنفيذ ما يرد فيها يشكل مسؤولية كبيرة جداً لإدارات الموارد البشرية فيها، بل هناك تخصص فرعي لتهيئة مختصين في السلامة المهنية<sup>1</sup>. وبغض النظر عن طبيعة القوانين، إلا أنها تشتراك بكوكها تتناول موضوعين:

### **أولاً: الإجراءات القانونية لمنع الحوادث:**

الإجراء الأول هو إلزام المنظمة بإجراءات وقائية تمنع حدوث الإصابات؛ وتحتختلف تفاصيل هذه الإجراءات باختلاف نوع النشاط والمخاطر التي يسببها واحتلاف الدول في مدى تحميل أصحاب العمل هذه المسؤوليات؛ إلا أنها تلزم المنظمات التي تستخدم أجهزة ووسائل عمل يمكن أن تعرض العاملين للإصابات وأمراض باتخاذ إجراءات وقائية تمنع حدوثها.

### **ثانياً: تحديد التعويضات التي تمنح للمصاب:**

أما الموضوع الثاني الذي تهتم به الحكومات فهو إلزام المنظمة بتعويض المصايبين عن الإصابات التي تحصل لهم، غالباً ما تثبت الدولة ذلك في قوانين العمل والضمان الاجتماعي، وفي قوانين أو تعليمات خاصة بأنشطة محددة حسب طبيعة الدولة ونضج قوانينها وحالة الاقتصاد فيها، كما تضمن الدولة تنفيذ هذه القوانين بوحدة من الطريقتين:

أ. إلزام المنظمة بإجراء تأمين على حوادث وإصابات العمل بحيث تضمن حصول العاملين على تعويضات من المؤمن، الذي قد يكون شركة تأمين أو صندوق ضمان اجتماعي، في هذه الحالة تتحصر مسؤولية المنظمة بدفع حصتها من أقساط التأمين.

ب. إلزام المنظمة بتعويض المصاب التعويض المناسب.

<sup>1</sup>. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004.

## **الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

ولفهم أكثر لمختلف التشريعات الخاصة بالسلامة المهنية وكيفية تعاطي الحكومات مع موضوع السلامة المهنية نعرض كل من تجربتي الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر في مجال التشريع الخاص بالسلامة المهنية.

### **أولاً: قانون السلامة والصحة المهنية الأمريكي**

لقد أُجيز قانون الأمن والسلامة الوظيفية في "الكونجرس" عام 1970 لضمان ظروف عمل صحية وآمنة لكل عامل وعاملة في الدولة إن أمكن، للحفاظ على الموارد البشرية، والموظفين الوحدين الذين لم يشملهم القانون هم المستغلين بالأعمال الحرّة والمزارع التي يعمل بها فقط أعضاء العائلة وبعض أماكن العمل التي تحميها وكالات فدرالية أخرى أو في ظل قوانين وأوضاع أخرى، أما الوكالات الفدرالية فيشملها القانون برغم من أن فقراته لا تطبق على الحكومات المحلية والولايات في دورهم كموظفين<sup>1</sup>.

وفي ظل فقرات وبنود القانون تم تشكيل "إدارة السلامة والصحة المهنية" OSHA\* داخلاً وزارة القوى العاملة، والغرض أو المهدّف الأساسي لها إدارة القانون ودعم مستويات ومعايير السلامة والصحة المهنية التي تتطبق على معظم العاملين في الولايات المتحدة، وتدعم وزارة القوى العاملة هذه المعايير وتحفز على الالتزام بها، ويعمل لدى إدارة السلامة والصحة المهنية مفتشون في فروع مختلفة داخل الدولة لضمان الإذعان لمبادئ القانون.

إن هذه الإدارة تعمل في ظل قاعدة عامة مفادها: "يتبعن على كل صاحب عمل أن يزود موظفيه بالعمل والمكان المناسبين الحاليين من العشوائيات المعروفة التي قد تكون سبباً في الموت أو الأذى الجسدي الخطير لموظفيه".

ولتنفيذ هذه المهمة الأساسية، تكون إدارة السلامة والصحة المهنية مسؤولة عن نشر وإعلان المعايير أو المعدلات التنفيذية بشكل قانوني وهي تتكون من خمسة أجزاء تغطي معايير الصناعة العامة ومعايير الملاحة ومعايير الإنشاء وقوانين وإجراءات أخرى ودليل للعمليات الميدانية.

### **ثانياً: السلامة المهنية في التشريع الجزائري**

لقد سجل التشريع الجزائري المرتبط بالسلامة المهنية غياباً في مرحلة التنمية الصناعية، حيث اقتصر في العشرية الأولى بعد الاستقلال على بعض القوانين التي أشارت إلى الهيئات المكلفة بتقديم التعويضات، ونتيجة لظهور وارتفاع عدد حوادث العمل صدر في 23/04/1974 المرسوم رقم 255/74 المتعلق بتأسيس لجان للوقاية الصحية والسلامة على مستوى المؤسسات الإنتاجية، وبهدف تحسين ظروف العمل بالقطاع الخاص ألزم المشرع أرباب عمل هذا القطاع باتخاذ الإجراءات الالزمة للحفاظ على سلامة وصحة العمال، ولقد كرس

<sup>1</sup>. جاري ديسلا، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد الحسن عبد الحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص.524.

\* . Occupational Safety and Health Administration.

## **الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

القانون الأساسي رقم 12/78 المؤرخ في 05/08/1978 حماية العمال من خلال نص المادة 13 منه التي تنص على أنه يتعين على المؤسسة المستخدمة أن تؤمن للعمال شروط الوقاية الصحية والسلامة التي يحددها التشريع المعمول به، حيث ظهرت بعد هذا القانون عدة قوانين أعطت دفعاً تشعرياً لوظيفة السلامة في المؤسسة.

وفي ما يخص التأمينات المرتبطة بالحوادث فقد حددها القانون رقم 13/83 المؤرخ في 02/07/1983 الذي حدد حالة الإصابات التي يمكن تعويضها، وبعد القانون 88/07 المؤرخ في 26/01/1988 المتعلق بالوقاية الصحية والسلامة وطب العمل أهم تشريع يبين الشروط الواجب توافرها في أماكن العمل، حيث أشار إلى مواضع أساسية في السلامة المهنية:

أ. القواعد العامة في مجال الوقاية في وسط العمل.

ب. القواعد العامة في مجال طب العمل.

ت. القواعد العامة في مجال التكوين والإعلام.

ث. الرقابة في مجال السلامة من طرف مفتش العمل.

ج. العقوبات الواجبة جراء مخالفة القواعد التشريعية.

إن هذه الأدوات التشريعية تبقى دون فعالية ما لم تكن هناك متابعة حادة من طرف الهيئات المعنية بالسلامة المهنية على المستوى الوطني، حيث توجد حالياً على المستوى الوطني هيئات ومصالح وطنية تهتم بالوقاية من الحوادث المهنية والتي أنشئت خصيصاً لهذا الغرض، حيث يتمثل أهمها في:

أ. **مفتشية العمل**: وهي هيئة وطنية تحت وصاية وزارة العمل، وذات دور أساسي في مجال الوقاية، ذلك أنها تسهر على تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالعمل، وبحماية العامل من مختلف الأخطار المهنية التي يمكن أن يتعرض لها أثناء العمل، وبالتالي فهي ذات صلاحيات واسعة في ميدان السلامة والتفتيش في شروط وظروف العمل في المؤسسات الإنتاجية على المستوى الوطني، ويمكنها أداء عملية التدخل هذه عن طريق مفتشي العمل من خلال زيارتهم الميدانية لتلك المؤسسات، كما تساهم مفتشية العمل في مجال السلامة المهنية من خلال أدائها لدور إعلامي يتمثل في تقديم النصائح والتوجيهات للعمال والمسؤولين ومدراء الوحدات والمؤسسات فيما يخص تطبيق تشريع العمل والسلامة من الأخطار والأمراض المهنية<sup>1</sup>.

ب. **المعهد الوطني لحفظ الصحة والسلامة**: أنشأ هذا المعهد بتاريخ 07/06/1972 حيث يتمثل هدفه الأساسي في حفظ الصحة والسلامة المهنية والوقاية من الأخطار المهنية، من خلال أدائه لجامعة من النشاطات تمس الجوانب الإعلامية والتکونية والدراسية.

- **الجانب الإعلامي**: يضطلع هذا المعهد بالعمل على نشر الوعي الوقائي، وتحسين العمل ومسئولي المؤسسات الإنتاجية بأهمية السلامة وآثارها الإيجابية، ويصدر المعهد في هذا الشأن المجلة الجزائرية للوقاية

<sup>1</sup> فريدة بونجلي، "تنظيم الوقاية من الحوادث المهنية"، مجلة الصحة والسلامة المهنية، المعهد العربي للثقافة العماليّة وبحوث العمل، الجزائر، 1981، ص.112.

## **الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

والملاصقات الإعلامية والكتيبات وكذا البطاقات الفنية، كما يعقد المعهد ملتقيات تربصية وأيام دراسية للتوعية بأهمية السلامة المهنية.

- **الجانب التكويني:** في هذا الجانب يقوم المعهد بإجراء تكوين لصالح المؤسسات موجه خاصة لأعضاء لجان حفظ الصحة والسلامة وكذا الناشطين والتقنيين في مجال السلامة المهنية، كما يقوم المعهد أيضاً في هذا الجانب بتقديم المساعدات المختلفة للمؤسسات التعليمية والتقنية والمهنية فيما يتعلق بإعداد البرامج التعليمية المتعلقة بالسلامة المهنية.

- **الجانب الدراسي:** يجري المعهد الوطني لحفظ الصحة والسلامة الأبحاث والدراسات التقنية والعلمية والاختبارات على الأجهزة الحديثة ويفيد رأيه حول الإجراءات التي ينبغي احترامها عند استعمال هذه الأجهزة أو عند جلب أو استخدام المواد السامة والخطيرة.

ت. الهيئة المهنية الجزائرية للوقاية في الأشغال العمومية والبناء: لقد تأسست هذه الهيئة بتاريخ 1954/09/02 قبل الاستقلال، وتم إعادة تنظيمها بتاريخ 20/02/1976 وهي تعمل بالموازاة مع المعهد الوطني لحفظ الصحة والسلامة، لكن نشاطات هذه الهيئة مرتكزة على قطاع الأشغال العمومية والبناء والمؤسسات الملحقة بها، نظراً لأن هذا القطاع يعرف وقوع أعلى نسبة من حوادث العمل على المستوى الوطني.

ويتمثل هدف هذه الهيئة في توفير الحماية للعمال الذين يتمون لهذا القطاع وتنسيق ومراقبة مختلف الأنشطة الوقائية فيه وذلك بالتعاون مع الهيئات الوطنية الأخرى المكلفة بالوقاية، وبالتالي فهي تقوم بما يلي:

- البحث عن أسباب حوادث العمل في هذا القطاع.

- إعداد الإحصائيات وجمع مختلف البيانات والمعلومات الضرورية.

- القيام بنشاطات تكوينية وإعلامية في المعاهد والمراكم العاملة في ميدان البناء والأشغال العمومية.

- تكوين أعضاء لجان حفظ الصحة والسلامة وتقني الوقاية في هذا القطاع.

- القيام بالزيارات الميدانية للورشات والمؤسسات التابعة لهذا القطاع.

ث. الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء: تعتبر الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية من بين المهام التي أنيط بها هذا الصندوق الذي كان معروفاً سابقاً بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل وهو مكلف أيضاً بتقديم التعويضات، وكذا القيام بنشاطات التالية:

- حصر جميع الإحصائيات المرتبطة بحوادث العمل.

- إجراء التحقيقات حول حوادث العمل ميدانياً.

- القيام بدراسة جميع الوسائل التي من شأنها التقليل قدر الإمكان من عدد الحوادث والأمراض المهنية.

- العمل على تشجيع مختلف النشاطات التي تهدف إلى تعليم الوسائل الوقائية في العمل.

كما أن هذا الصندوق يعمل على تشجيع جميع المبادرات التي يتم اتخاذها في ميدان السلامة المهنية وذلك منح المكافآت والقرופض المالية للمؤسسات التي قامت بجهودات معترفة في هذا المجال بهدف مساعدة هذه

## **الفصل الثاني: السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

المؤسسات على إدخال التعديلات الضرورية على وسائل السلامة المتوفرة لديها، إضافة إلى إمكانية فرض اشتراك إضافي على كل رب عمل لم يتخذ إجراءات السلامة المتعارف عليها قانوناً.

### **المطلب الثالث: إجراءات وبرامج السلامة المهنية**

إن ما تنص عليه التشريعات هو ضرورة الاهتمام بصحة وسلامة العمال وذلك من خلال إجبار كل من أرباب الأعمال والعمال أنفسهم على إتباع أساليب وإجراءات وتبني لبرامج واضحة في مجال السلامة المهنية، ولعل أهم هذه الإجراءات والبرامج ما يلي:

#### **أولاً: تحسين ظروف العمل:**

تعتبر ظروف العمل من أهم مصادر الحوادث المهنية لذا فإن العناية بتحسينها والحد من مخاطرها يعتبر من أهم إجراءات السلامة المهنية، حيث أن هذا الاهتمام يساعد على تقليل الحوادث وحصر آثارها وذلك عن طريق:

#### **أ. تعديل الوظيفة وبعثتها:**

يتعلق الأمر بإجراء تحسينات جزئية لا تؤثر على تنظيم العمل وأساليبه إلا أنها في المقابل تحدث أثاراً ونتائج ملموسة، ولقد تشكل هذا الاتجاه في ظل ما يعرف بعلم الحركة والوقت والذي اعتمد في أسسه على مبدأ تراكم المعرفة والمهارة لدى شاغل الوظيفة واستغلال ذلك في عمليات تصميم المهام، اختيار الوسائل والآلات وكذا أنظمة الإنتاج، من أجل الوصول إلى أعلى أداء ممكن من خلال تحقيق التنااغم ما بين العامل والآلية، لذا في حالة عدم قدرة هذا العامل على بمحارات نسق ومتطلبات المنصب نلجأ إلى التخفيف من هذه الأعباء والمتطلبات عن طريق:

- تخفيض الأعباء البدنية للمنصب من خلال تبسيط الحركات، تحسين وضعيات العمل، التقليل من المهام المسندة للفرد والتقليل من الجهد المطلوب لأداء الأعمال.

- تخفيض الأعباء النفسية للمنصب باعتماد فترات للراحة والتقليل من درجة الانضباط المبالغ فيه داخل المؤسسة... الخ.

- تغيير طرق أداء الوظيفة من خلال أتمتة (Automatisation) العمليات.

ومن جهة أخرى يوجه الاهتمام نحو تحسين الظروف المادية والتنظيمية التي تمارس من خلالها الوظيفة من خلال العمل على<sup>1</sup>:

- توفير الإضاءة المناسبة: إذ يجب أن يتولى خبراء متخصصون مسؤولية تصميم نظام الإضاءة الذي يتواافق وطبيعة كل نشاط، فهناك أعمال تتطلب إضاءة شديدة ومركزة على مساحات محدودة كالأعمال الدقيقة مثلاً، في حين لا تحتاج أعمال أخرى مثل هذا المقدار، كما يجب أن تأخذ مسألة تغطية الضوء لكافة مساحة العمل الاهتمام اللازم.

<sup>1</sup>. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.588.

## **الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

- توفير درجات الحرارة المناسبة: تبرز أهمية هذا العنصر خاصة في الصناعات التي ينشأ عنها درجات حرارة عالية مثل صناعات التعدين، أو تلك التي تعامل مع مواد كيميائية حساسة اتجاه الحرارة أو سرعة الانفجار. كما تظهر إشكالية تدني درجات الحرارة خصوصاً في الأعمال الشاقة كالأعمال المنجمية مثلاً. إن مثل هذه الظروف الاستثنائية تفرض اللجوء إلى طرق وأساليب للتحكم فيها ولو جزئياً كاستخدام أجهزة التدفئة أو التبريد.

- **معالجة الضجيج:** يشكل الضجيج عنصراً أساسياً في الأعمال ذات المخاطر المرتفعة، لذا وجب على المسؤولين على سلامة العمل معالجته من خلال:

- التصميم الجيد للمباني والورشات بحيث تراعي أولوية الحد من الضجيج عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة في البناء والتي تتضمن وسائل عزل فعالة.
- تعديل الآلات التي تصدر مستويات مرتفعة من الضجيج أو عزّلها في موقع خاصة.
- **تنقية الهواء الداخلي:** يمثل هذا العنصر غاية في الأهمية ولتحقيقه يجب:
  - الإكثار من فتحات التهوية داخل ورشات العمل.
  - مكافحة ومنع التدخين.
  - تزويد ورشات العمل بأجهزة تنقية الهواء.

- **الحرص على نظافة وترتيب مكان العمل:** إن نظافة مكان العمل وخلوه من مخلفات العملية الإنتاجية وتوفير المساحات اللازمة للعمل بحرية تحد وبشكل كبير من مخاطر وقوع حوادث مهنية، كما أن توفر أجهزة الإنذار تساعد على ضمان سلامة العاملين.

### **- تعديل وقت ونسق العمل:**

رغم ما حققه العمال من إنجازات على مستوى وقت العمل خلال نضالهم النقابي، وما عزّزته مختلف التشريعات، إلا أنه لا يزال يحمل العديد من القيود التي تتبادر في ظلها قدرات كل فرد على تحملها والتأقلم معها.

وعلى اعتبار أن أداء المؤسسة ومردوديتها لا يتحددان فقط وفق وقت العمل الممارس فإن مسألة تحفيض مدة تخصيصه بتأييد شريحة مهمة من العمال بالمقارنة مع مسألة الأجور، كما تحضى آلية إعادة توزيع مدة العمل على الساعات، الأيام والسنوات بتأييد واسع وسط العمال في الدول الصناعية الغربية، أكبر من مدة العمل في حد ذاته.

### **ب. نوعية الحياة في مكان العمل:**

وهي تستهدف الإطار العام لحياة العامل وظروفه الاجتماعية داخل المؤسسة بغية تحقيق الاستقرار النفسي والوظيفي، بما يساهم في التخفيف من مخاطر وقوع حوادث مهنية من خلال:

- **أخذ الإنسان بعين الاعتبار في مكان العمل:** وفق

## **الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

- الاتصال المستمر والتكون الدائم حول السلامة وأساليب الوقاية بما يظهر اهتمام المؤسسة بسلامة موظفيها البدنية والنفسية.

- إشراك أكبر عدد ممكن من العمال في جمومعات العمل عبر كافة مستويات المؤسسة، والالتزام بفكر المشاركة في ظل ثقافتها.

- الدراسة الجماعية للمخاطر الخفية في العمليات الإنتاجية ومعالجتها ومحاولة معالجتها جماعياً.

- دراسة وتحسين الإجراءات العملية، وتشجيع العاملين على ضمان النوعية، السلامة والإنتاجية.

### **- تشجيع المسؤولية الفردية: عن طريق**

- تكريس وعي الفرد بأهميته في نمو المؤسسة وتطورها.

- تعزيز مسؤولية كل فرد تجاه السلامة المهنية مهما كان موقعه من هيكل المؤسسة.

- إشراك كل فرد في وضع السياسة الداخلية للمؤسسة في مجال السلامة المهنية.

### **- تحسين المناخ الاجتماعي: كما هو معلوم فإن للبيئة الاجتماعية أهمية كبيرة في حياة الفرد داخل المؤسسة، فلهذا لا بد من تحسين هذه البيئة من خلال:**

- تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

- انتهاج أسلوب الإدارة بالمشاركة، وإقحام العمال في اتخاذ القرارات، خاصة تلك القرارات المتعلقة بالسلامة المهنية.

- توفير نمط قيادي تشاركي يعطي فيه القائد المثل الأعلى من خلال حسن إصغائه لمشاكل العمال واهتماماتهم، واتخاذ القرارات المناسبة في مسائل التدريب حسب تقييمه لقدرات ومؤهلات كل فرد، كما يعطي مسألة الوقاية من المخاطر المهنية الأهمية اللازمة للحفاظ على سلامة موظفيه.

### **ت. تعديل المهام:**

وذلك بطريقة جذرية تمس العمل وآليات أدائه عن طريق<sup>1</sup> :

- تدوير المناصب: وتقتضي هذه الخطوة نقل العاملين بين المناصب بطريقة تكسر الجمود والملل الذي قد يصيب البعض نتيجة قيامهم بذات الوظيفة وأدائهم لنفس المهام يومياً طيلة عملهم بالمؤسسة، وبذلك نلبي ضرورة عدم شغل نفس الأفراد للأعمال الأقل جاذبية والتي يتفاداها الآخرون.

وتمرّس هذه الطريقة أثراً مزدوجاً، فهي من جهة وسيلة فعالة للرفع من معنويات العمال وتعزيز ثقتهم بقدراتهم، ومن جهة أخرى تلبي احتياجات المؤسسة من حيث خلق عمال متعدد المهارات يساهمون في تحسين أدائهم.

- إثراء المهام وتوسيعها: تهدف هذه الطريقة إلى الرفع من سلطات الفرد ومسؤولياته في آن واحد، مما يخلق نوعاً من الحركة الفردية تزيد من مستوى تركيز العامل وحيويته.

<sup>1</sup>. Bernard Martory, **Gestion des Ressources Humaines**, 3<sup>eme</sup> édition, Edition Nathan, sans lieu d'édition, 1998, p.p.178-179.

## الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....

### **ثانياً: إدماج السلامة المهنية ضمن اختبارات التوظيف**

إن تورط العامل وتسببه في وقوع حوادث العمل دفع بالعديد من الخبراء إلى اقتراح إجراء احتياطات إستباقية لتجنب الحوادث المهنية، عن طريق اختيار يد عاملة أقل عرضة للحوادث وذلك بإجراء اختبارات قبل التوظيف تحدد مدى امتلاكهم للمميزات المطلوبة، ومن بين هذه الاختبارات نجد<sup>1</sup>:

#### **أ. اختبارات الاستقرار النفسي:**

اختبرت هذه الطريقة على سائقي سيارات الأجرة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث وجد أن السائقين الذين فشلوا في تجاوز خمسة اختبارات أو أكثر سجلوا ثلاثة حوادث على الأقل، في حين سجل الباقيون من تجاوزوا هذه الاختبارات بنحو 1.3 حادثة في المتوسط فقط.

#### **ب. مقاييس التنسيق العضلي:**

يعد هذا المؤشر من أهم علامات السلامة، ففي إحدى الدراسات التي استهدفت 600 عامل تم تقسيمهم إلى أربعة مجموعات، وجد أن الرابع الأسوأ في مقاييس التنسيق العضلي سجل 51% من مجمل الحوادث.

**ت. اختبارات المهارات البصرية:**

تلعب الرؤية الجيدة دوراً هاماً في منع الحوادث المهنية خاصة في وظائف معينة، حيث أوضحت إحدى الأبحاث أن مقارنة 52 عاملًا سجلهم خالي من الحوادث بنفس العدد من تعرضوا للحوادث، تبين أن 63% من المجموعة الأولى اجتازت اختبارات الرؤية في حين اجتازها 33% فقط من المجموعة الثانية.

#### **ث. اختبارات مصداقية الموظف:**

تشير العديد من الدراسات أن اختبار مصداقية الموظف تساعده بشكل كبير على تفادي الحوادث، ويقيس هذا الاختبار مدى الأداء الحريرص والأمن للوظيفة ودرجة الوعي، ويقدم كاستجواب أثناء مقابلة التوظيف.

#### **ثالثاً: إشراك العمال في وضع برامج السلامة المهنية:**

لقد تجمعت أدلة كثيرة في السنوات الأخيرة تؤكد أهمية إشراك العمال في إثارة اهتمامهم وتشجيعهم في تنفيذ الأمور التي يقصد بها حمايتهم ورعايتهم، وعلى سبيل المثال فقد أكد بعض الباحثين أنه إذا تم تشجيع العمال على الاشتراك والمساهمة في تحديد متطلبات السلامة المهنية لوظائفهم فإنهم سوف يضعون أنفسهم القواعد وسوف يقبلونها ويحترمونها لأنها تكون نابعة من أنفسهم.

ولقد طبق هذا المنهج على عمال صناعة الصلب، حيث دربوا على ارتداء الأحذية الواقية، ولقد عرض عليهم كثير من البيانات التي توضح حدوث نسبة كبيرة من الإصابات في أقدام العمال، وطلب منهم أن يقدموا الاقتراحات أو التوصيات التي تحمي العمال من مثل هذه الإصابات، ولقد ناقش المشرفون معهم مشكلة السلامة المهنية من زواياها المتعددة وتم اقتراح استعمال الأحذية الواقية، كما تقرر استخدام أنواع مختلفة من الأحذية على أساس التجريب ولم يتدخل مهندس السلامة المهنية ولم يضع أي اقتراحات بينما ترك ذلك

<sup>1</sup>. جاري ديسير، مرجع سابق، ص.539.

## **الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

للعمال أنفسهم وكان دوره مقتصرًا على إثارة النقاشات ومساعدة العمال على الوصول لقرارات محددة، وكان هؤلاء العمال ينافشون زملائهم ويأخذون رأيهم، ومعنى ذلك أن الاقتراحات والتوصيات لم تكن قاصرة على هذه الفئة المختارة فقط، وإنما كانت نابعة من جميع العمال، وفي النهاية قررت المجموعة أن يرتدي العمال نوعاً معيناً من الأحذية طوال وقت العمل، وكانت النتيجة أن قبل جميع العمال هذه التوصية بحماسة كبيرة.<sup>1</sup>.

وهنا نتساءل لماذا نجح هذا المنهج؟ والسبب الواضح أن هذا القرار كان صادراً مباشرة من الناس الذين يتأثرون مباشرة بهذا القرار، إنه صادر منهم ولهم، وما يؤكده علم النفس أن الناس يهتمون أكثر عندما تناول لهم فرصة المساهمة في تحديد نشاطاتهم، وعلى العكس مما هو شائع فإن كثيراً من الناس يحبون تحمل المسؤولية، وإن الشخص ليشعر بالسعادة عندما يجد الناس يحترمون قراراً من صنعه أو وضعه.

وما يساعد أيضاً على قبول هذا القرار وفاعليته أن التغيير في الرأي حدث بين الجماعة تدريجياً وليس فجائياً، لأن التغيير المفاجئ سيواجه بالمقاومة من طرف العمال، وللقضاء على مقاومة كل ما هو جديد يلزم تقديم العادة الجديدة والأسلوب الجديد تقديرياً تدريجياً وتجنب صدور الأوامر والقرارات من أشخاص بعيدين عن مجال تطبيق القرارات ولا يتأثرون بها.

### **رابعاً: التدريب على منع الحوادث:**

من المعروف أن التدريب المهني يقوم على أساس من نظريات التعلم أو على أساس التطبيق العملي لنظريات التعلم، إن وظيفة التدريب الأساسية هي أن يتعلم الفرد بعض الأساليب الجديدة للسلوك، أما في مجال الوقاية من الحوادث، فإن التدريب يستهدف خفض عدد الحوادث وعلى المدرب يقع عبء تغيير سلوك العامل، والدليل على حدوث هذا التغيير هو القيام بالسلوك الآمن السليم، بدلاً من السلوك الخطير المؤدي إلى وقوع الحوادث، ومهما يكن طبيعة البرامج التدريبية فإنها تعد عديمة الأهمية ما لم تؤدي حقيقة إلى انخفاض معدلات الحوادث عند المتدرب.

ويمكن تخفيض معدل الحوادث إذا تعلم العامل كيفية القيام بالسلوك السليم في وظيفته، وقد يكون العامل ملماً حقاً بقواعد السلامة المهنية وشروطها، ولكن هذه المعرفة في حد ذاتها لا تضمن أنه سوف ينفذ هذه القواعد وعلى ذلك فإن برامج التدريب يجب أن تستهدف جانبين:

- إلمام العامل بالطرق السليمة في أداء العمل.
- حثه أو تشجيعه أو إثارته نحو تنفيذ هذه المعرفة.

ومن أجل ذلك فإن الشعار الذي اتخذته صناعة الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية يقول: "المعرفة لا تكفي" "knowing is not enough".

ولكن كيف نتأكد من أن عمال مؤسسة معينة في حاجة إلى التدريب في مجال السلامة المهنية؟

<sup>1</sup>. عبد الرحمن محمد العيسوي، **سيكولوجية العمل والعمال**، مرجع سابق، ص.124.

## **الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

إن أول الخطوات التي تدلنا على مدى وجود هذه الحاجة هو فحص تقارير الحوادث بهذه المؤسسة، فإذا وجدنا أن هناك نسبة كبيرة من الحوادث ترجع إلى القيام ببعض الأفعال أو الأعمال الخاطئة أو الخطيرة، فإن ذلك لا يكفي في حد ذاته، إذا كان السبب فقر في معرفة العامل أو عدم وضع القواعد التي يعرفها موضع التنفيذ. وبطبيعة الحال ليس هناك أي جدوى من تعليم العامل أموراً هو يعلمها أصلاً، إن التقرير يجب أن يحتوي على المعلومات التي يعرفها العامل وتلك التي يجهلها، وإذا أردنا التأكد فإننا نستطيع أن نختبر العامل في مدى معرفته كيفية أداء العمل الفعلي المطلوب في وظيفته، وعلى أساس من نتائج هذا الاختبار نستطيع أن نوجه برامج التدريب، إما لتعليم العامل السلوك السليم، أو إثارة اهتمامه نحو القيام به لحماية نفسه وحماية آلات ومعدات المؤسسة.

أما محتوى منهج التدريب فيحدده تقارير الحوادث التي تحدد نواحي النقص في معرفة العامل أو نواحي الفتور عنده في تتنفيذ بعض قواعد السلامة المهنية، كذلك تحدد نوع العمليات التي تمثل خطورة أكثر من غيرها، فإذا فرضنا أن التقارير قد أشارت إلى أن العملية س تمثل خطورة أكثر من العملية ص فإن برامج التدريب تتناول العملية س بالتركيز، حتى يتمكن العامل من القيام بها بطريقة سليمة.

أما إذا لم تتوفر لنا تقارير الحوادث، فإننا نستطيع أن نحدد محتوى برامج السلامة المهنية عن طريق تحليل العمل أي عن طريق الوصف الدقيق لحركات العمل، ونشاطاته وتفاصيله ودقائقه، والآلات المستخدمة فيه، والخطوات المتضمنة في العمل من بدايته إلى نهايته ويتناول هذه المعلومات مهندس السلامة المهنية، ويهم بالجوانب التي تحتوي على مواطن الخطأ أو احتمال الخطأ، ويضع الطرق السليمة لأدائها، فإذا وجد أن عملية من العمليات تتضمن رفع عامود ثقيل من الصلب، فإنه يتصور أن هذه العملية هي التي يتحمل أن تصيب العامل، وعلى ذلك يضع الطريقة الصحيحة لرفع مثل هذا العمود، ويضع ذلك في برامج السلامة المهنية ويمكن الحصول على معلومات مفيدة من العمال أنفسهم عن طريق سؤالهم عن الأعمال الخطيرة التي يقومون بها أو التي يقوم بها زملائهم.

ولكن كيف يمكن تنفيذ برامج التدريب، وما هي الخطوات العملية المتضمنة في برامج التدريب؟ من بين الطرق الناجحة تكليف أحد العمال المهرة بأداء العمل بالصورة المثالبة الآمنة أمام العمال، كأن يستعرض أمامهم كيفية تشغيل أو إدارة أحد الآلات أو الأجهزة، وعندما يرى العامل ذلك فإنه يأخذ فكرة كلية عن كيفية أداء العمل بالصورة الصحيحة، وبعد عملية الاستعراض هذه يمكن عقد مناقشة يسأل فيها العمال عن مدى استيعابهم طرق العمل ومعرفتهم ماذا ينبغي أن يفعلوا.

أما الخطوة الثانية من خطوات التدريب فعبارة عن تكليف المتعلم نفسه بالقيام بالعمل أمام المدرب، وينبغي أن يكرر أداء هذا العمل حتى يتقنه ويكتسب المهارات الالزمة لأدائه.

وكل من المدرسين يكتفون بمرحلة الاستعراض، ولكن الاستعراض لا يكفي إنما الفرد يتعلم حقيقة عن طريق أداء العمل بنفسه؛ لأن الاستعراض يعلم الفرد ماذا ينبغي أن يفعل، ولكنه لا يضمن بالضرورة أن العامل قادر على الفعل.

## **الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....**

كذلك يمكن استخدام الكتب والكتيبات والنشرات والمحاضرات والأفلام السينمائية والنماذج والصور والمناقشات، لكن على الرغم من أهمية هذه الوسائل في نجاح العملية التعليمية والتدرية إلا أنه لا يمكن الاستغناء عن الأداء الحقيقي للعامل تحت إشراف أحد الفنيين ذوي الخبرة.

وتجدر الإشارة أيضاً أنه من الأفضل أن يقوم بالتدريب أشخاص من داخل المؤسسة نفسها الذين يعلمون الأحداث اليومية التي تقع داخل المؤسسة، أما إسناد مهمة التدريب إلى أشخاص من خارج المؤسسة فإنه يعد إجراءً خطأً لأنهم لا يعلمون الجو الخاص داخل المؤسسة، وكثيراً ما يعهد مهمة التدريب إلى مهندس السلامة المهنية، أما المؤسسات التي لا يوجد بها هؤلاء المهندسين فإنه من الأفضل أن تعطى مسؤولية التدريب إلى الملاحظ أو المشرف المباشر على العمل، لأنه هو الذي يستطيع أن يكتشف مواطن الضعف في العمل، وأن يصحح الأخطاء بل إنه هو الذي يستطيع أن يقرر مدى حاجة عماله للتدريب من عدمه أكثر من رجال الإدارة العليا.

### **خامساً: استخدام معدات ووسائل الوقاية الشخصية:**

إن الوحدة التنظيمية المسئولة عن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة معنية بتوفير المعدات والوسائل الخاصة بالسلامة المهنية لوقاية العاملين من الإصابات، كذلك توفير مستلزمات الحراقة وصيانة المعدات، وعلى هذه الوحدة التنظيمية أن تعقد برامج تعليم وتدريب متخصصة لهذا الغرض، حيث يمكن تعريف أدوات أو معدات الوقاية الشخصية على أنها: "مجموعة وسائل يستخدمها العامل لتغطية جزء أو عضو أو مجموعة أعضاء من جسمه لغرض الحماية من حوادث العمل، وللوقاية من التأثيرات السلبية الضارة للعناصر الفيزيائية أو الكيميائية أو البيولوجية في بيئة العمل"<sup>1</sup>. وتمثل معدات ووسائل الوقاية الشخصية في الآتي:

#### **أ. الملابس الواقية:**

يعتمد نوع الملابس الواقية على نوع العمل المطلوب أداوه، وتوضح الأشكال التالية الأنواع المختلفة للملابس الواقية وما تناسبه من الأعمال:

- **بذلة القطعة الواحدة:** يعطي وقاية لجسم العامل وهو غير قابل للتعلق بالأجزاء المتحركة من الآلات وهو يناسب أكثر الورش الميكانيكية.

- **بذلة القطعتين:** مريح في الارتداء ويفضل استعماله لورش الأعمال اليدوية والخفيفة كأعمال النجارة، وهو أقل أمان من بذلة القطعة الواحدة.

- **البالطو:** مريح وسهل الارتداء والخلع ولا يتصلق بالجسم ويليق بالخصوص للمفتشين والمشرفين وكذا مساعدي العمال.

<sup>1</sup>. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إنتاج كيميائي - السلامة الصناعية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، ص.63.

## الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....

- المآزر: الغرض من استعمال المآزر هو حماية ووقاية الجزء الأمامي من الجسم (الصدر، البطن والساقيين) من المخاطر المختتم حدوثها مثل الاحتراق بالمواد الملتهبة أثناء عمليات الحدادة واللحام والمواد الكيميائية أو بالمواد المشعة، كما تستعمل ضد البلل والزيوت.

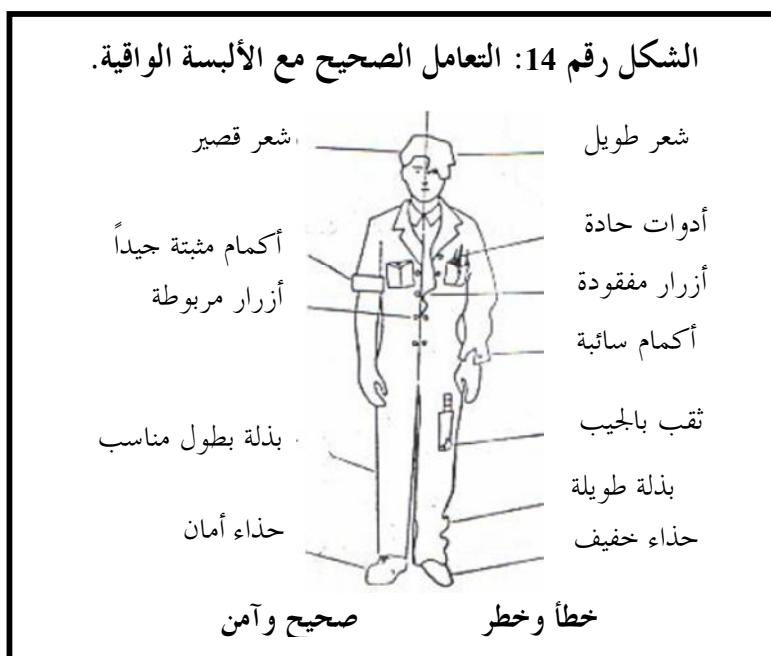
الشكل رقم 13 : بعض أنواع الملابس الواقية.



عند ارتداء الملابس الواقية يجب على العامل أن يراعي أن يكون نوع هذه الملابس وطرق ارتدائها لا تعيقه عن أداء عمله أو تشتت انتباذه عن العمل الذي يؤديه:

- فالملابس الطويلة قد تعيق مرتدتها عند الحركة أو الانتقال.
- والشعر الطويل يمكن أن يضر العامل بعدم نظافته أو يعلق بالأجزاء الدوارة من الآلات.
- الأدوات الحادة يمكن أن تصيب العامل ببعض الإصابات إن كانت بارزة من الجيوب.
- الأكمام السائبة يمكن أن تعلق بالآلات وقد تعيق العامل في محاولة الابتعاد عن مصدر الخطر.
- سقوط الأشياء من الجيوب المتشوقة قد تشتت انتباذه العامل في لحظة هامة تؤدي به إلى الإصابة.

الشكل رقم 14: التعامل الصحيح مع الألبسة الواقية.



المصدر: الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مهаниك عامه: السلامة المهنية، مرجع سابق، ص.13.

#### ب. أدوات حماية الوجه والعينين:

توجد أدوات حماية الوجه والعينين على هيئة أقنعة أو نظارات، تصنع عادة من اللدائن أو الفيبر أو المعدن، فيما يلي عرض لأنواعها واستخدام كل منها.

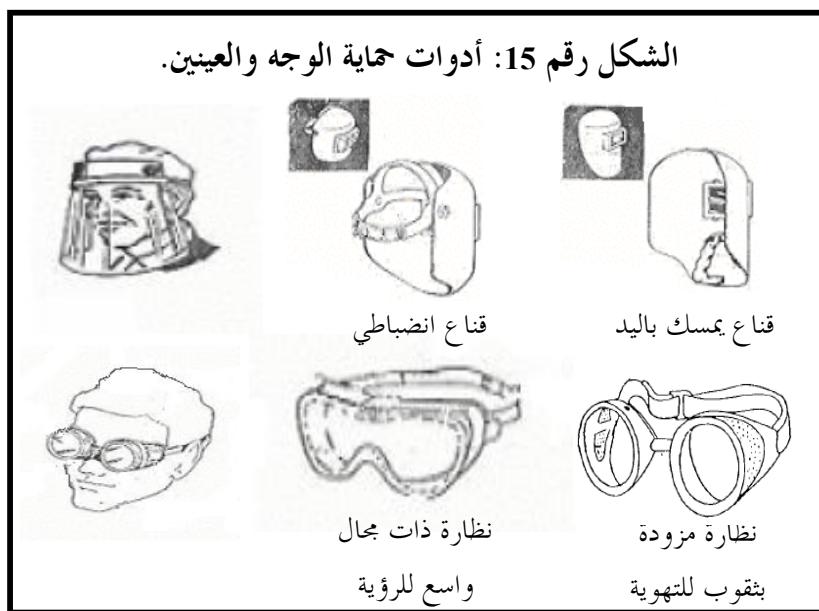
##### - الأقنعة الواقية:

تستخدم الأقنعة الواقية التي يركب بها زجاج أو بلاستيك إما أسود أو شفاف لحماية الوجه من الضوء الشديد واللهم والحرارة المنبعثة وتطاير الشظايا والمواد الكيميائية والشرر.

##### - النظارات الواقية:

تستخدم لحماية العينين من المخاطر والأضرار التي قد يصيبها أثناء العمليات الصناعية المختلفة، وتوجد النظارات الوقائية بنوعين أساسين هما:

- نظارات شفافة: وهي تستخدم لحماية العين من الأجسام المتطايرة الناتجة عن العمليات الميكانيكية مثل الخراطة Tournage والثقب، كما تستخدم في حماية العينين من تطاير الأبخنة والسوائل الكيميائية أثناء العمل في المختبرات والمعامل الكيميائية.
- نظارات ملونة: وهي تستخدم لوقاية العينين من شدة الحرارة والضوء وتطاير الأجسام الدقيقة الساخنة أثناء عمليات اللحام بالأكسجين.



**Source:** Construction Safety Association of Ontario, **Masonry and Allied Crafts Health and Safety Manual**, Canada, 1997, p.03. site sur internet: <http://4shared.com>

ت. أدوات حماية اليدين:

تعرض أيدي العاملين أثناء العمليات الصناعية المختلفة إلى الجروح ودرجات الحرارة المرتفعة والحرائق والتلوث بالمواد الكيميائية والاصدمات الكهربائية... إلخ، لذلك فقد صممت القفازات المختلفة الأشكال والأنواع لحماية العاملين من الإصابات والأمراض المهنية المحتمل حدوثها أثناء تأدية عملهم.

وتحتختلف أنواع وأشكال القفازات الواقية باختلاف نوع العمل الذي يؤديه العامل، حيث يمكن أن نذكر ما

یلی:

- القفازات الجلدية:

وهي تستعمل لحماية وقاية الأيدي من الجروح نتيجة لعرضها عند حمل الأجزاء ذات الحواف الحادة.

- قفازات الاسبستون:

تستعمل هذه القفازات المصنوعة من المواد العازلة للحرارة كالاسبستون لحماية ووقاية الأيدي من اللهب ودرجات الحرارة المرتفعة.

- قفازات مطاطية:

تستعمل القفازات المصنوعة من مادة عازلة للكهرباء والخالية تماماً من الكربون للمنتجين والعاملين في مجال الكهرباء وذلك لحمايتهم ووقايتهم من الصدمات الكهربائية -منع وصول التيار الكهربائي للجسم عن طريق اليدين- أثناء قيامهم بأعمال التركيب والتوصيل والصيانة الدورية، كما تستعمل هذه القفازات أيضاً لحماية أيدي العاملين في المختبرات من التلوث بالمواد الكيميائية.

## الفصل الثاني: السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....

### - قفازات جلدية مبطنة بالرصاص:

تستعمل القفازات المصنوعة من الجلد والمبطنة بالرصاص لحماية وقاية أيدي العاملين في الأجهزة والمواد المشعة التي يتعرضون إليها كالالتهابات والحرق الجندي، وتتميز قفازات الرصاص هذه بوقاية الجسم عن طريق الجزء المعروض له (اليدين) من خط نفاذ الإشعاعات وتأثيرها الضار على جسم الإنسان.



المصدر: الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مكаниك عامه: السلامة المهنية، مرجع سابق، ص.15.

### ث. أدوات حماية الرأس:

وهي تتمثل في الخوذات "Casques" الصلبة المصنوعة من البلاستيك والمعادن والقماش والألياف الصناعية، وهي تستخدم في وقاية الرأس من المخاطر المحتمل حدوثها أثناء العمل، ومن الشروط التي من الأحسن أن تتصف بها خوذة الرأس ما يلي:

- خفيفة الوزن بحيث لا تشكل ثقلًا على الرأس.
  - أن تكون بدرجة صلابة كافية بحيث تحمل الصدمات.
  - استداراة الهيكل الخارجي لتعمل على انحراف الأجسام المحتمل سقوطها في اتجاه آخر بعيد عن الجسم.
  - مبطنة من الداخل بمادة ماصة للصدمات واحتواها من الداخل على أحزمة أمان.
  - تزود بحلقة دائرة لحماية وقاية الجبهة والرقبة من حرارة الشمس.
  - إمكانية تركيب واقيات للأذان وأقنعة واقية للوجه.
  - إمكانية توأجد وسائل إنارة بأعلى غطاء الرأس.
- والجدول التالي يوضح مادة صنع الخوذة واستخدامها المناسبة لها.

## الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....

### الجدول رقم 18: مادة صنع الخوذة واستخدامها.

استخداماتها	مادة صنع الخوذة
الوقاية من تساقط الأجسام الصلبة أو الاصطدام بها. الوقاية من أخطار بعض الأعمال الميكانيكية. الوقاية من أخطار محطات التيار الكهربائية وتوصيلاتها. الوقاية من أخطار المناجم والأنفاق.	اللدائن الصلبة (البلاستيك)
وقاية رجال الإطفاء من اللهب ودرجات الحرارة العالية. وقاية رجال القوات المسلحة من الشظايا والأعيرة النارية.	المعادن
الوقاية من حرارة الشمس.	القماش
تستعمل في الصناعات الغذائية. تستعمل في الصناعات الكيميائية.	الألياف الصناعية (nylon)

المصدر: الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إنتاج كيميائي: السلامة الصناعية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، ص.68.

والشكل المعايير يوضح بعض أنواع الخوذات.

**الشكل رقم 17: بعض أنواع خوذات الحماية.**



المصدر: سمير صلحاوي، الحوادث المهنية وآثارها على تنافسية المؤسسة: دراسة حالة سونلغاز وحدة بسكرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة باتنة، (2007/2008)، ص.100.

**ج. أدوات حماية القدمين:**

تستخدم الأحذية الآمنة الواقية المصنوعة بمواصفات خاصة لحماية القدمين من خطر سقوط المواد عليها أو تعرضها للاصطدام بالمواد.

وتختلف أنواع وأشكال الأحذية باختلاف نوع العمل الذي يؤديه المنتج والمخاطر المتحمل حدوثها في أماكن العمل المختلفة وهي كالتالي:

## الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....

- **أحذية المطاط "Caoutchouc":** تستعمل الأحذية المصنوعة من المطاط لحماية ووقاية الأقدام من الأضرار والأمراض المهنية التي قد يصاب بها العمال أثناء التعرض لأماكن المياه أو عند التعرض لخلفات الصرف الصحي أو أثناء تداول أو نقل المواد الكيميائية.
- **أحذية بمقدمة صلبة:** تستعمل الأحذية المصنوعة من الجلد والمقواة بمقدمة صلبة لحماية وقاية أصابع وأقدام العمال من كافة المخاطر المحتمل حدوثها مثل سقوط أو انزلاق الأجسام الصلبة أو الاصطدام بها.
- **أحذية خالية من المسامير:** تستعمل الأحذية المصنوعة من الجلد أو المطاط والخالية تماماً من المسامير لحماية وقاية أقدام العاملين من مخاطر الكهرباء أو عند التعرض للمواد شديدة الحساسية للاحتراق أو في الأماكن المشبعة بالأبخرة أو الغازات القابلة للاشتعال.
- **أحذية ذات ألواح معدنية:** تستعمل الأحذية المقواة والمزودة بألواح معدنية مرنة لحماية وقاية أقدام العاملين من المخاطر التي قد يتعرضون إليها أثناء السير على الأجسام الحادة مثل المسامير أو الأجزاء المعدنية الصغيرة الحادة أو قطع الزجاج أو ما شابه ذلك.

### **ح. أدوات حماية السمع:**

يتعرض بعض العاملين في أماكن عملهم لمخاطر الضوضاء مما يتوج عنه ما يسمى بالإصابة بالصمم المهني، وتستخدم أدوات حماية السمع للوقاية من التأثيرات السلبية الضارة على الجهاز السمعي وعلى الجسم بشكل عام، حيث تعمل هذه الأدوات على خفض مستويات الضجيج إلى الحد الذي يعتبر فيه آمناً وهي كالتالي:

- **سدادات الأذن:** تستعمل سدادات الأذان في خفض مستوى الضجيج، وتصنع السدادات من البلاستيك المعالج كيميائياً حتى لا يتسبب عنده أضرار صحية، أو من القطن الممزوج بالشمع.

- **أغطية الأذان:** تستعمل أغطية الأذان بحيث تغطي الأذنين بإحكام وتستخدم في الأماكن ذات الضجيج العالي مثل المطارات وبالقرب من الآلات التي تصدر أصوات عالية، وتعمل أغطية الأذان ككائنات للضوضاء وحافظة للضجيج العالي، وتصنع أغطية الأذان من البلاستيك من طبقتين أو عدة طبقات يوضع بين كل طبقتين مادة تختص الذبذبات الصوتية.

إلا أن هناك بعض الاعتراضات على هذه الأدوات باعتبار أنها تجعل سماع الحديث صعباً، إلا أنه ثبت من التجارب أنه يمكن سماع الحديث بوضوح إذا وصلت الضوضاء إلى 85 ديسيل لأن تلك السدادات أو الغطاء يقلل من الضوضاء إلى درجة تجعل ذبذبة الصوت البشري واضحة للخلاف البسيط بين تردد وتردد الضوضاء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. فؤاد عطا حمدي وزيد غانم الحصان، **الأمن الصناعي وإدارة محطات الخدمة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.41.



Source: Construction Safety Association of Ontario, **Masonry and Allied Crafts Health and Safety Manual**, op.cit, p.05.

#### خ. أدوات حماية الجهاز التنفسى:

تعرض الرئتان لاستنشاق الأتربة أو الأدخنة أو الغازات المنتشرة في جو العمل إلى مخاطر وأضرار صحية تؤدي إلى ما يسمى بالتليف "Fibrose" أو التحجر الرئوي، أو بالتسمم نتيجة الأدخنة الملوثة، أو الوفاة نتيجة لاستنشاق الغازات السامة، لذا تستخدم الأقنعة لحماية الرئتين والجهاز التنفسى بصفة عامة من الأخطار السابقة الذكر، وتكون هذه الأقنعة على هيئة كمامات توضع على الوجه بحيث تغطي الفم والأ الأنف أو الوجه بأكمله ومنها ما يغطي الرأس بالكامل وقد يكون القناع جزء من بدلة العمل، وتحتلت أنواع وأشكال أدوات حماية الجهاز التنفسى باختلاف نوع وطبيعة أماكن التلوث وهي كالتالي:

##### - كمامа للوقاية من الأتربة الخشنة:

يستخدم هذا النوع من الكمامات لحجب الأتربة الخشنة ومنع دخولها إلى الجهاز التنفسى عن طريق الفم والأ الأنف، بحيث تكون الكمامه مطابقة تماماً لمنطقة التنفس ليمنع دخول الهواء الخارجي إليها والحمل بالأتربة الضارة.

##### - كمامه للوقاية من الأتربة الصغيرة (الدقيقة):

يستخدم هذا النوع من الكمامات لحجب الأتربة والغبار الدقيق والتي تسرب في الحويصلات الهوائية للرئتين عن طريق دخولها عبر الفم والأ الأنف والتي يتسبب عنها التليف أو التحجر الرئوي، يتم حجب هذه الأتربة ومنعها من الوصول إلى منطقة التنفس عن طريق المرشحات التي يتم تركيبها بالكمامة، هذه الكمامات مزودة بضمرين أحدهم لدخول هواء الشهيق والآخر مخصص لخروج هواء الزفير، كما يجب استبدال المرشح عند الشعور بضعيه التنفس.

##### - كمامه الوقاية من الغازات:

وهذا النوع مخصص للوقاية من الغازات الخانقة أو الملتهبة أو المهيجة للجهاز التنفسى والتي تنتشر في جو العمل، تزود الكمامه بمرشح على هيئة علبة موضح عليها اسم الغاز الذي أعد من أجل الوقاية منه، كذلك مزود بضمام يسمح بدخول هواء الشهيق فقط وضمام آخر يسمح بخروج هواء الزفير، وهذا النوع يعمل على اختزال المواد الضارة وتنقية هواء الشهيق.

## الفصل الثاني: السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....

### - كمامات الوقاية باستخدام الأكسجين النقي:

يستخدم هذا النوع من الكمامات الوقاية عند العمل بالأماكن المغلقة التي لا يتوفّر بها الأكسجين، أو عند انتشار الغازات الخانقة أو الغازات السامة في جو العمل، والكمامة مزودة بأسطوانة بها الأكسجين المضغوط، وتحتوي هذه الأسطوانة على مؤشر يوضح كمية الأكسجين المتبقى بالأسطوانة.

الشكل رقم 19: أدوات حماية الجهاز التنفسي.



Source: Construction Safety Association of Ontario, **construction health and safety manual**, Canada, 2003, p.55. site sur internet: <http://4shared.com>

### د. أحزمة الأمان:

تستخدم أثناء صعود العامل على السالم المتنقلة أو الهبوط منها وكذا أماكن العمل المرتفعة مع حمله مجموعة أدوات أو عدد أو أي شيء آخر، فإن ذلك قد يشكل خطراً جسیماً على حياته، لذلك فقد صممت الأحزمة والحبال الآمنة لحماية العاملين من أخطار الانزلاق أو السقوط من أعلى السالم أو من الأماكن العالية، ويحمل العامل الأدوات التي يستخدمها بوضعها بالحزام بشكل آمن أو بشرط حامل يعلق في كتفه، مع تثبيت الحبل ما بين الحزام والسلم المتنقل أو ما بين الحزام ومكان العمل المرتفع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إنتاج كيميائي: **السلامة الصناعية**، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، ص.75.

الشكل رقم 20: حزام السلامة المهنية.



Source: Construction Safety Association of Ontario,  
**construction health and safety manual**, op.cit,  
p.62.

#### سادساً: استعمال الإعلانات والملصقات في مجال السلامة المهنية:

تعتبر الإعلانات والملصقات وسيلة هامة تساعد على نشر الوعي الوقائي لدى العمال، خاصة إذا تم إعدادها واستخدامها بطريقة جيدة، فهي تؤثر على سلوك العمال وتصرفاتهم تأثيراً يماثل الدعاية التجارية<sup>1</sup> ، وتنقسم الإعلانات والملصقات إلى:

أ. الإعلان الإيجابي: الذي يبين الفائدة من التزام الاحتياط والحذر، وكمثال على هذا الإعلان "السلامة تعني إتباع الطريقة المأمونة في العمل".

ب. الإعلان السلبي: الذي يبين المضار التي تلحق بالعامل نتيجة عدم الحذر كعبارة "عدم استعمال الكمامات يؤدي إلى التسمم".

وحتى تترك الإعلانات والملصقات آثارها المطلوبة يجب مراعاة ما يلي:

- الإعداد الجيد لها من حيث الشكل واللون والخط ودرجة التأثير.

- أن تستجيب لطبيعة الخطر الموجود.

- وضعها في موقع بارزة يراها العمال بوضوح.

- تغييرها باستمرار حتى لا تصبح من الأشياء الروتينية.

<sup>1</sup>. سعالي يخضية، مرجع سابق، ص.66.

## الفصل الثاني: السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....

سابعاً: توفير الإسعاف الأولي والمساعدة الطبية (طب العمل):

انطلاقاً من دوره في حماية العمال، يعتبر طب العمل أحد المقومات الأساسية لنظام السلامة المهنية في المؤسسة، ذلك أنه يهدف بدرجة أولى إلى وقاية العمال من الحوادث والأمراض المهنية، ثم إن إيجاد عمال أصحاء يساهمون في رفع الكفاءة الإنتاجية يعتبر المهدف الأول لطب العمل، فهو وسيلة لتجديد قوة العمل وتنميته، من خلال مساهمته الدائمة في تحسين ظروف العمل وتنظيمها بطريقة سليمة ومأمونة تحول دون وقوع الحوادث أو الإصابة بالأمراض المهنية، ويهدف طب العمل إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ. حماية ووقاية العمال من أخطار حوادث العمل والأمراض المهنية.

- ب. تشخيص العوامل المضرة بصحة العمال في أماكن العمل ومراقبتها بهدف التقليل منها أو القضاء عليها.
- ت. تعين العمال في موقع تتناسب وقدراتهم البدنية والنفسية.
- ث. تقليل حالات العجز وضمان إطالة الحياة النشطة للعامل.
- ج. التقييم الدوري لمستوى صحة العمال.

ويعد طب العمل التزاماً يلقى على عاتق المؤسسة المستخدمة، وبغية التكفل الجيد بعمالها يتبع على المؤسسات إنشاء مصلحة مستقلة لطب العمل يضم أطباء متخصصين وذوي كفاءة عالية<sup>1</sup>. ويضطلع طبيب العمل بدور رئيسي في تنفيذ برامج السلامة المهنية لذا يتطلب الأمر أن يكون متخصصاً في طب العمل، حتى يتمكن من المساهمة الفعالة من خلال إبداء رأيه في مختلف الجوانب المرتبطة بالسلامة المهنية، وعموماً يقوم طبيب العمل بالمهام التالية:

- أ. الفحص: حيث يقوم بإجراء الفحوص المختلفة للعمال سواء بعد الإصابة أو قبلها، وخاصة العمال الجدد.
- ب. المراقبة: يتميز طبيب العمل عن الطبيب العادي كونه يقوم بمراقبة ظروف العمل والسعى لمعرفة مختلف العوامل المسيبة للحوادث والأمراض المهنية، وبالتالي فهو مطالب بقضاء ثلث وقته في المؤسسة باحثاً عن الأخطار ومقدماً النصائح الالزامية لشرفي العمل ومهندسي السلامة ومسئولي المؤسسة.
- ت. الاستشارة: يعتبر طبيب العمل مستشاراً لختلف الأطراف المعنية بالوقاية من عمال ومسيرفين حتى ملاك المؤسسة.

ثامناً: إتباع أنظمة تحفيزية وتأديبية خاصة بالسلامة المهنية:

تبعد بعض المؤسسات أسلوب توفير الحوافر للعاملين للتقييد بأنظمة السلامة، كإجراء المسابقات للسلوك السليم في العمل، بحيث يجري صرف مكافآت ومنح المدايا القيمة لمستحقيها، كما يتبع اتباع نظام تأديبي للمخالفين الذين لا يتقيدون برامج السلامة، وتحديد مستويات الغرامات حسب النوع والحالات والإجراءات لذلك.

<sup>1</sup>. Tayeb Belloula, *Droit du travail*, Alger, Dahleb, 1994, p.201.

## الفصل الثاني: السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....

### تاسعاً: الصيانة الدورية للأجهزة والآلات:

وذلك بتشحيم الأجهزة والآلات وإصلاح واستبدال الأجزاء التالفة، والإسهام في تخطيط وترتيب هذه الأجهزة بطريقة ملائمة، وتعديلها لتشغل مساحة أقل وللحماية علىقوى العاملة، وبذلك يمكن تحفيض معدلات الحوادث. وقد تثار مسألة خاصة بحسب وقت لإصلاح الآلة وهذا متوقف لرأي المهندس، بحيث يمكن تقليل التعطلات والتوقفات إلى أدنى حد ممكن، وهذا في الغالب يتم حسب نظام روتيني موضوع، ومن الملاحظ أن من أسباب وقوع الحوادث إهمال الصيانة وضعف الإشراف<sup>1</sup>.

ومن الأنسب استبدال الأجزاء المتراكمة قبل اهلاكها بالكامل، وذلك لمنع التوقفات الفجائية أثناء العمل، ويمكن تحقيق ذلك بالكشف الدوري على الآلات والأجهزة ووضع هذه الأعمال بناء على نتيجة الكشف في جدول الصيانة والإصلاحات.

ويجب أن يتولى أعمال الصيانة للأجهزة المداربة بالكهرباء عمال على درجة عالية من المهارة والمعرفة، ومدربون بطريقة سليمة، وذلك حتى لا يترتب على ذلك إحداث أضرار لأنفسهم ولغيرهم.

ويجب الاهتمام أيضاً بنظافة الطرقات والمرات من الشحوم والزيوت، حتى لا يترتب على ذلك سقوط شخص وإصابته، وكذا التخلص من الأتربة والغازات، ويمكن معرفة مستوى الأمان والسلامة داخل المصنع من التخطيط الداخلي للمصنع، حيث نجد أن التخطيط الجيد يحقق الأمان والسلامة للعاملين، ويستدل على هذا من التنظيم والترتيب الخاص بالأجهزة والمعدات، ومن توافر الأماكن الملائمة لتخزين المواد.

وبهذا يتضح أن لقسم أو إدارة الصيانة دور رئيسي في مجال الوقاية من الحوادث، لأن هذا من شأنه خلق ظروف مأمومة، والتي تبعث في نفس العامل نوع من الشعور بالأمن والاستقرار، وبالتالي إثارة حماسه وتفانيه في أداء عمله.

### **المطلب الرابع: أثر برامج السلامة المهنية على أداء العمل**

ما يهم المؤسسات في الوقت الحالي هو تحسين أداء العمال، وتعمل الإدارة جاهدة على منع أي معوقات تمنع تقديم الإنتاج وسيره على حسب الخطط الموضوعة وأحد هذه المعوقات الحوادث التي تقع في أماكن العمل، فهي تؤثر على أداء العاملين ومن عدة نواحي، بالإضافة إلى أثرها على حجم الإنتاج وتكلفته، وتعتبر الإدارة مسؤولة عن الناحية الإنسانية في المحافظة على أرواح العاملين وسلامتهم داخل مكان العمل، ولذلك جئت معظم الدول إلى وضع القوانين والتخاذل الإجراءات الكفيلة لمنع وقوع الحوادث.

وبما أن الإنتاجية تمثل أداة لقياس الأداء، فإنه لمعرفة تأثير حوادث العمل على أداء العمال فإن الاهتمام يكون منصب على إنتاجية العمال، حيث تمثل الإنتاجية لأي مشروع في عدد الوحدات التي يمكن إنتاجها في ساعات عمل معينة، ومعرفة الناتج لكل ساعة عمل.

ويتأثر ناتج العامل برقمين:

<sup>1</sup>. عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص.630.

## الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....

- حجم الناتج (البسط).

- عدد ساعات العمل (المقام).

وتتغير الإنتاجية بالزيادة أو النقص كلما طرأ أي تغير على البسط أو المقام أو كليهما معاً، ويتأثر عدد ساعات العمل وحجم الإنتاج بشكل مباشر أو غير مباشر بالحوادث المهنية، ويتوقف عدد الساعات التي يتوقفها العمال عن العمل حسب نوعية الإصابة، هذا بالإضافة إلى توقف العمال الآخرين (الزملاء) والقريبين من مكان الحادث لمعرفة ما حدث، وقد يقوم البعض منهم بمساعدة العامل المصاب ليتم إسعافه تاركين العمل، مما يترب عن ذلك فقدان المؤسسة لجزء آخر من الساعات المخصصة للعمل، وهذا بالإضافة إلى تكرار وقوع الحوادث داخل الأقسام وما يترب عليها من إصابات، تؤثر على الروح المعنوية للعاملين، مما قد ينعكس أثره على الإنتاج، لأن العامل في هذه الحالة سيشعر بأنه ينتج دون أن يجد أي اهتمام من جانب الإدارة لحفظه على سلامته من أحطاز العمل، مما قد يدفعه في النهاية إلى ترك منصب العمل، هذا بالإضافة إلى ما تسببه الحوادث من كوارث قد تؤدي بحياة البعض من العمال، وأيضاً إذا ما ترتب على هذه الحوادث إصابة بعض العمال المهرة، فإذا حللنا آخرين فلن يكونوا بنفس مستوى الأداء، وأيضاً فإن العاملين بعد عودتهم إلى عملهم بعد شفائهم لن يكونوا بنفس مستوى المهارة لخوفهم من تكرر ما حدث، وأيضاً إذا ترتب على بعض الحوادث عجز جزئي أو كلي فسيترتب على ذلك نقل هؤلاء العمال إلى أعمال تناسب وقدراتهم ويستوجب الأمر في هذه الحالة تدريب عمال جدد، وقد تستغرق فترة التدريب هذه وقتاً طويلاً، هذا بالإضافة إلى ضرورة ممارسة العامل الجديد لعمله فترة من الوقت قد تطول حتى يصل إلى مستوى الخبرة والمهارة للعامل السابق.

## الفصل الثاني : السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل.....

خاتمة الفصل:

تشكل حوادث العمل هاجساً كبيراً للمؤسسات بما فيها الصغيرة والمتوسطة، لما تثله من مصدر هام للتكاليف والمخاطر على عمالها، والتي من شأنها أن تمس بمكانتها وقدراتها على مواجهة منافسيها، وتنجلى خطورة هذه الحوادث بالأخص في كونها عامل التأثير الأول وال مباشر على السلامة البدنية والنفسية لأهم موارد المؤسسة مثلاً في طاقتها البشرية.

لذا تلجأ هذه المؤسسات لكافية السبل الكفيلة بتجنب هذه الحوادث وتقليل المخاطر المهنية التي يتعرض لها العمال في إطار أدائهم لمهامهم المختلفة بغية التحكم ولو جزئياً فيها.

## الفصل الثالث

منهجية الدراسة امتداداً

وإجراءات لها

### الفصل الثالث : منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

#### **تقديم:**

تشكل الحوادث المهنية هاجساً كبيراً للمؤسسات بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما تمثله من مصدر هام للتكليف التي من شأنها أن تمس بمكانتها وقدرتها على مواجهة باقي منافسيها، وتجلى خطورة هذه الحوادث بالأخص في كونها عامل التأثير الأول على السلامة البدنية والنفسية لأهم موارد المؤسسة مثلاً في طاقتها البشرية.

لذا تلجأ أغلب هذه المؤسسات لكافة السبل الكفيلة بتجنب هذه الحوادث وتقليل المخاطر المهنية التي يتعرض لها العمال في إطار أدائهم لمهامهم المختلفة بغية التحكم ولو جزئياً فيها.  
ومن أجل وضع الفرضيات تحت الاختبار والتحقق من صحتها، نقوم في هذا الفصل بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، هذا بعد ما نعرف بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

**المبحث الأول: تقديم المؤسسة والوسائل المستخدمة في الدراسة الميدانية**

**المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة**

**أولاً: معلومات عامة عن المؤسسة:**

- اسم المؤسسة: مؤسسة "SATPAP ALIF" لتحويل الورق والبلاستيك.
- رأس المال الاجتماعي: 20 مليون دينار جزائري.
- المقر الاجتماعي: المنطقة الصناعية طاهر الصغير دائرة الحجار ولاية عنابة.
- نقاط البيع: هناك ثلات نقاط بيع موزعة على المستوى الوطني متواجدة في الولايات التالية: عنابة، الجزائر، وهران.
- العدد الإجمالي للعمال: 224 عامل.
- تاريخ إنشاء المؤسسة: عام 1984م.
- المساحة الإجمالية: تقدر مساحة المؤسسة الإجمالية بـ 19129 م<sup>2</sup> منها: 9300 م<sup>2</sup> مغطاة.
- ورشات المؤسسة: ورشة الورق، ورشة البلاستيك، ورشة الكارتون.
- طبيعة المعاملات: التعامل بصيغة B to B بالنسبة لورشتي البلاستيك والكارتون، وبصيغة C to B بالنسبة لورشة الورق \*.

**ثانياً: تاريخ المؤسسة:**

أسست مؤسسة "SATPAP ALIF" لتحويل الورق والبلاستيك سنة 1984م، وهي شركة ذات مسئولية محدودة "SARL"، ولقد بدأت الإنتاج بورشة واحدة لإنتاج الورق مكونة من ثلاثة آلات، ثم في سنة 1994 تم إضافة ورشة ثانية لإنتاج علب التغليف المصنوعة من الكارتون "Carton"، وفي سنة 2001 تم إضافة الورشة الثالثة الخاصة بإنتاج أكياس التغليف البلاستيكية.

**ثالثاً: منتجات المؤسسة:**

بالنسبة لوحدة الورق: تنتج هذه الورشة مجموعة كبيرة من المنتجات التي تصنع أساساً من مادة الورق، حيث نذكر منها الكراسي بجميع أنواعها وأحجامها، السجلات الكبيرة والصغيرة، دفاتر الملاحظات، الأوراق المضاعفة، الورق المقوى، حافظات الأوراق، الأوراق المتحركة ... إلخ.

بالنسبة لوحدة الكارتون: تهتم هذه الورشة بإنتاج علب التغليف المصنوعة من مادة الكارتون "Carton" لصالح مؤسسات أخرى ولصالح أيضاً ورشة الورق، حيث يقدم الزبيون بعض الاقتراحات لنموذج العلبة وتقوم الورشة بتصميم النموذج بناءً على تلك المقترنات، وبهذا فإن الإنتاج بهذه الورشة يكون على أساس الطلب.

\*. الرمز B to B هو اختصار لعبارة Business to Business ويقصد بها تبادل منتجات أو خدمات أو معلومات بين مؤسستين، أما الرمز C to B2C هو اختصار لعبارة Business to Customer ويقصد بها عملية البيع من مؤسسة لعميل، ويرمز لهما أيضاً بالرمز B2B وC.

### **الفصل الثالث : منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها .....**

**بالنسبة لوحدة البلاستيك:** تنتج هذه الورشة أكياس التغليف المصنوعة من مادة البلاستيك، يعتمد فيها أيضاً على الاقتراحات المقدمة من طرف الزبون للوصول إلى النموذج النهائي.

#### **المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة**

الهيكل التنظيمي هو الشكل الذي يوضح العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية وكيفيات الاتصال بينها، ويكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة "SATPAP ALIF" لتحويل الورق والبلاستيك من المديرية العامة تقع في قمة الهرم الإداري، تقتصر مسؤولياتها على الإشراف والمتابعة لمختلف المهام التي تقوم بها الدوائر الفرعية، الحافظة على المؤسسة وتحقيق الأهداف المخططة وتوزيع المهام والتنسيق بين مختلف الدوائر، وتتفرع عن المديرية العامة خمسة دوائر هي :

**أولاً: دائرة الإدارة العامة:** تقتصر هذه الدائرة بشؤون العاملين، ظروف عملهم، وسائل النقل، والتجهيزات، وتضم المصالح التالية:

**أ. مصلحة الأفراد:** تقتصر هذه المصلحة بتسهيل ملفات العمال، تسجيل الغيابات وتحديد العقوبات لكل مخالفة، كما تقتصر أيضاً بالترقيات.

**ب. مصلحة المنازعات:** وتحتاج إلى حل الخلافات التي قد تنشأ بين المؤسسة ومختلف المتعاملين من عمال، زبائن ووردين.

**ت. مصلحة الوسائل العامة:** وتحتاج إلى توفير التجهيزات المكتبية التي تحتاجها مختلف دوائر ومصالح المؤسسة.

**ث. مصلحة الأجور:** وتحتاج إلى تحديد الأجور المستحقة شهرياً لكل موظف بالمؤسسة، وذلك بناءً على عدة معطيات كعدد ساعات العمل الإضافية، الأقدمية والحالة العائلية.

**ج. مصلحة الإعلام الآلي:** تقتصر هذه المصلحة بالدرجة الأولى وتقديم وتطوير النماذج التي تحتاجها مختلف الوحدات الإنتاجية.

**ح. مصلحة التكوين:** تشرف هذه المصلحة على تكوين الموظفين بهدف الرفع من كفاءاتهم وتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم.

**خ. مصلحة الوقاية والأمن:** ويتمثل دورها في الحرص على أمن وسلامة المؤسسة من حيث موظفيها، تجهيزاتها وبنائها.

**ثانياً: دائرة المالية والمحاسبة:** تقتصر على تنفيذ جميع العمليات المحاسبية وتحديد التكاليف والأسعار، وعن طريقها تتحدد الوضعية المالية للمؤسسة في نهاية الدورة، وتكون هذه الدائرة من المصالح التالية:

**أ. مصلحة المالية:** تقوم بإعداد الميزانيات التقديرية، إعداد حالة التقارب البنكي، مراقبة النفقات والإيرادات بالتنسيق مع مصلحة المحاسبة العامة.

**ب. مصلحة المحاسبة العامة:** تقتصر هذه المصلحة بمسك مختلف وثائق عمليات البيع والشراء وعمليات البنك، التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات اليومية، وإعداد الميزانية الختامية وغيرها من المهام.

### **الفصل الثالث : منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها**

ت. مصلحة المحاسبة التحليلية: تقوم هذه المصلحة بتحديد سعر التكلفة لكل منتج، حساب النتيجة التحليلية للمؤسسة.

ث. مصلحة الجباية: يتمثل دورها في إعداد التصريحات الجبائية التي تطلبها مصالح الضرائب من المؤسسة.

ثالثاً: دائرة التسويق: يتم في هذه الدائرة تسويق المنتج النهائي، وهي تتكون من المصالح التالية:

أ. مصلحة البيع والشحن: تقوم بإعداد برامج البيع وتنفيذها من خلال تنفيذ العقود والاتفاقيات المبرمة مع الزبائن، وتقوم كذلك بالاتفاق معهم حول طرق الشحن.

ب. مصلحة تسيير مخزون المنتجات التامة: تشرف هذه المصلحة على تسيير مخزون المنتجات التامة من لحظة خروجها من ورشات الإنتاج إلى غاية تسليمها للزبائن.

ت. مصلحة الفوترة: وهي معنية بإعداد فواتير البيع للزبائن وتحويل نسخ منها إلى دائري المالية والمحاسبة.

رابعاً: دائرة الصيانة: تهتم هذه الدائرة بصيانة مختلف وسائل الإنتاج، والآلات الميكانيكية ووسائل التكيف وتأمين الطاقة والكهرباء...الخ، وتضم هذه الدائرة أربع مصالح هي:

أ. مصلحة المناهج: تحافظ بالوثائق الخاصة بكل تجهيز، توفر المعلومات الكافية للعمال عن كيفية صيانة الآلات، إعداد الرسومات التخطيطية لقطع الغيار قصد تصنيعها أو إجراء تعديلات مناسبة عليها.

ب. مصلحة الميكانيك: تهتم هذه المصلحة بإصلاح أي عطب ميكانيكي أو هيدروليكي وغيرها من الأعمال.

ت. مصلحة الكهرباء: تهتم هذه المصلحة بتوفير الطاقة الكهربائية التي تحتاجها مختلف الدوائر الموجودة في المؤسسة من خلال تصليح أي خلل كهربائي يقع في المؤسسة.

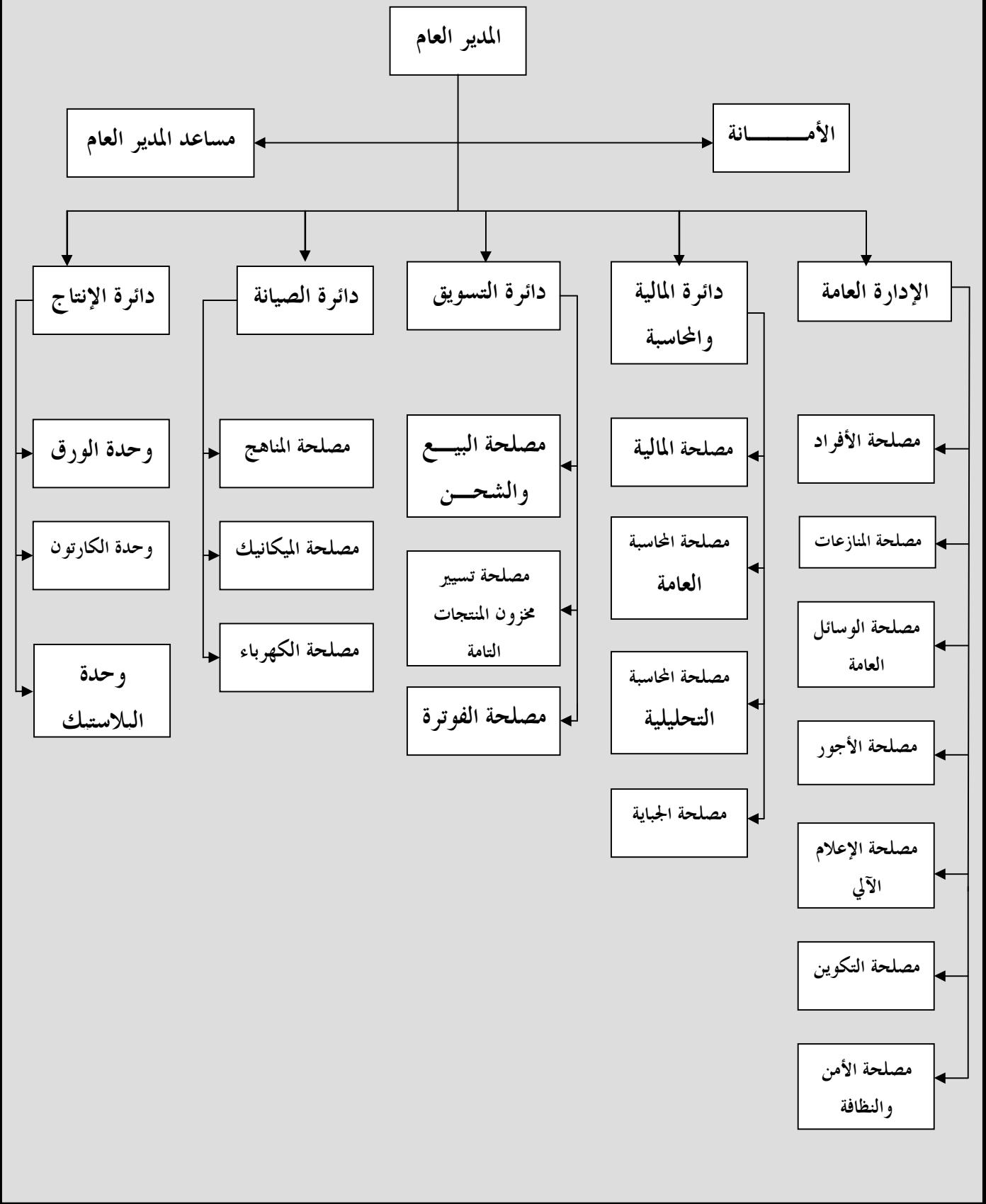
خامساً: دائرة الإنتاج: تقوم هذه الدائرة بعملية الإنتاج، وهي تضم ثلاط وورشات هي:

أ. وحدة الورق: تختص هذه الورشة بإنتاج مجموعة من الأدوات مصنوعة أساساً من الورق وعلى سبيل المثال بحد الكراسات بأنواعها وأحجامها المختلفة.

ب. وحدة الكارتون: تختص هذه الورشة بإنتاج علب تغليف السلع والمواد للمؤسسات الأخرى المصنوعة من مادة الكارتون.

ت. وحدة البلاستيك: تختص هذه الورشة بإنتاج أكياس التغليف لصالح مؤسسات أخرى، ويتم صناعة هذه الأكياس من مادة البلاستيك.

الشكل رقم 21: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "SATPAP ALIF" لتحويل الورق والبلاستيك.



المصدر: وثائق المؤسسة.

### **الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها**

#### **المطلب الثالث: الوسائل المستخدمة في الدراسة الميدانية**

##### **أولاً: مجالات الدراسة:**

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 14 أكتوبر 2009 واستمرت على مدى فترتين لما يقارب الأربعة أشهر تم خلالها جمع القدر المتوفر من المعلومات الضرورية للبحث، وكذا تم إعداد نموذج للاستبيان وضبطه ثم توزيعه على أفراد العينة، وبعد استرجاع الأجوبة انتقلنا إلى مرحلة تحليل وتفسير النتائج.

وقد استهدفت الدراسة التي تم إجراؤها على مستوى مؤسسة "SATPAP ALIF" لتحويل الورق والبلاستيك أ Gowان التنفيذ فقط الموجودين على مستوى خطوط الإنتاج في ورشات الإنتاج الثلاثة، وجاء اختيار عينة هذه الدراسة لاعتبارات أهمها احتمال تعرض عمال ورشات الإنتاج أكثر من نظرائهم في باقي مصالح المؤسسة للمخاطر المهنية التي تمس سلامتهم، وقد بلغ حجم هذه العينة 80 عامل ذوي مستويات تعليمية متباينة ويشغلون مناصب ومهام متنوعة.

##### **ثانياً: الأدوات المستعملة للحصول على المعلومات:**

لتغلب على إشكالية النقص في المعلومة وعدم قدرة الحصول عليها في بعض الأحيان تم اعتماد مجموعة من الأدوات المختلفة بغرض الوصول لأكبر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة واللازمة والتي تخدم موضوع البحث وهي:

أ. المقابلة: تم اعتماد هذه الأداة من أجل الوصول إلى المعلومات والبيانات غير المتاحة إلا لدى مسئولين معينين والتي يتطلب الحصول عليها بعض الإصرار، وقد تم إجراء المقابلات مع مجموعة من إطارات ومسئولي المؤسسة الممثلين أساساً في رؤساء بعض الورشات وكذا المسؤول على مصلحة إدارة الأفراد.

ب. الملاحظة: بالإضافة إلى المقابلة استخدمنا الملاحظة كأسلوب ثان للبحث، بهدف التأكد من صحة الفرضيات المنطلق منها، وتشخيصنا المباشر لما يحدث داخل المؤسسة، لذا قمنا بـ الملاحظة ظروف العمل الخبيطة بالعمال، وكذا مدى توفر أنظمة وبرامج السلامة المهنية، بالإضافة إلى أهم المخاطر التي تهدد العمال.

ج. الاستماراة: باعتبار الاستماراة من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات، تم الاستعانة بها في جمع أكبر عدد ممكن من البيانات والمعلومات التي تخص العمال وتعبر عن آرائهم وشعورهم حول موضوع الدراسة، حيث تعتبر الاستماراة وسيلة فعالة للوصول إلى بعض المعلومات التي لا تتوفرها المقابلة أو الملاحظة.

وقد تم تجزئة الاستماراة إلى أربعة محاور من أجل تسهيل عملية الإجابة على الأسئلة من جهة، وتحليل النتائج المتوصل إليها من جهة أخرى، وتمثل هذه المحاور في:

المحور الأول: معلومات شخصية.

المحور الثاني: معلومات حول حوادث العمل.

المحور الثالث: معلومات حول إجراءات ومتطلبات السلامة المهنية.

المحور الرابع: معلومات حول تأثير برامج السلامة المهنية على أداء العمال.

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

#### ثالثاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل النتائج:

- النسب المئوية والتكرارات لإجابات عينة البحث.
- اختبار كا<sup>2</sup> ( $X^2$ ) لمعرفة الدلالة الإحصائية للنتائج المتحصل عليها.

ومعرفة الدلالة الإحصائية للفروق بين التكرارات يتم وضع الفرضيات التالية:

\* الفرضية الصفرية  $H_0$ : الاختلافات بين التكرارات تدل على وجود اتجاهات مختلفة في المؤسسة وليس اتجاه واحد (النتائج المتحصل عليها ليس لها دلالة إحصائية).

\* الفرضية البديلة  $H_1$ : الاختلافات الناجمة تدل على وجود اتجاه معين غالب في المؤسسة أكثر من الاتجاهات الأخرى (النتائج المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية).

وحتى نقبل فرضية أو نرفضها نحسب كا<sup>2</sup> الجدولية عند درجة الدقة المتفق عليها ودرجة الحرية مقارنة بين  $(X^2_t, X^2_c)$  حيث أن:

$X^2_t$ : يمثل كا<sup>2</sup> الجدولية.

$X^2_c$ : يمثل كا<sup>2</sup> المحسوبة.

بالنسبة لـ  $X^2_c$  يحسب وفق العلاقة التالية:

$$X^2_c = \frac{\sum(F_0 - F_e)^2}{F_e}$$

حيث أن:

$F_0$ : التكرارات المشاهدة (المتحصل عليها).

$F_e$ : التكرارات المتوقعة وتحسب وفق العلاقة التالية:  $F_e = \frac{\text{مجموع التكرارات}}{\text{مجموع الاختيارات}}$

أما بالنسبة لـ  $X^2_t$  فتحدد من الجدول الإحصائي الخاص بـ "كاي مربع" انطلاقاً من نسبة الخطأ المسموح به  $\alpha$  (مستوى المعنوية) والذي قدرناه في دراستنا بـ 5% ودرجات حرية مساوية لـ  $n-1$  حيث يمثل  $n$  عدد البداول في كل سؤال (أنظر الملحق رقم 03).

عند مقارنتنا لـ  $X^2_t$  مع  $X^2_c$  ، إذا كان  $X^2_t > X^2_c$  نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية  $H_1$ ، ونستخلص بأن النتائج الحصول عليها ليس لها دلالة إحصائية (أي أن الاختلافات كانت نتيجة الصدفة)، وأن الاختلافات بين التكرارات تدل على وجود اتجاهات مختلفة لدى العينة المدروسة.

أما إذا كان  $X^2_t < X^2_c$  نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$ ، ونستخلص بأن النتائج المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية (لم تكن نتيجة الصدفة). بمعامل ثقة قدره 95%， وأن الاختلافات بين التكرارات تدل على وجود اتجاه غالب في العينة المدروسة أكثر من الاتجاهات الأخرى.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

نهدف من خلال هذا المبحث إلى تحليل البيانات وتفسيرها اعتماداً على الإجابات المقدمة من طرف المبحوثين، فيما يخص الجزء الأول، والثاني، والثالث والرابع من الاستمارة، ومن أجل تحليل بيانات الاستمارة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

### المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

من خلال الإجابة على تساؤلات الجزء الأول من الاستبيان أمكننا تحديد خصائص أفراد المجتمع والتي نبنيها من خلال الجداول التالية:

أولاً: الجنس:

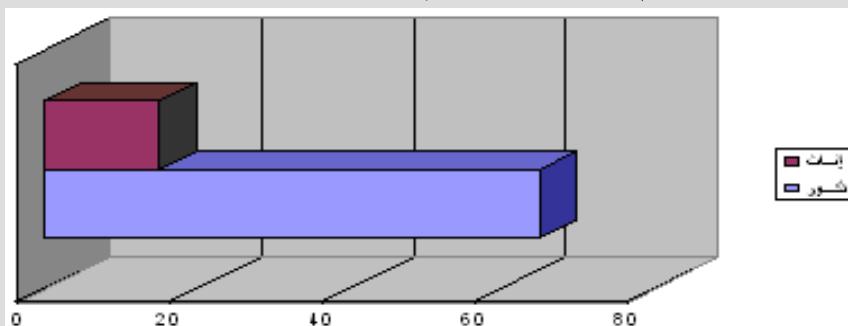
الجدول رقم 19 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المجموع	إناث		ذكور		الوحدات
	%	النكرارات	%	النكرارات	
36	27.78	10	72.22	26	وحدة الورق
29	17.25	05	82.75	24	وحدة البلاستيك
15	0	0	100	15	وحدة الكارتون
80	18.75	15	81.25	65	المجموع

المصدر: تفريغ الاستمارة.

من خلال ملاحظة الجدول يتبيّن أن غالبية أفراد العينة من فئة الذكور، أي 65 عاملًاً تقابلها نسبة 81.25%， بينما تشكّل فئة الإناث ما نسبته 18.75%， أي أن هناك 15 عاملة.

الشكل رقم 22: التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: مستخرج من الجدول رقم 19.

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

ثانياً: العمر

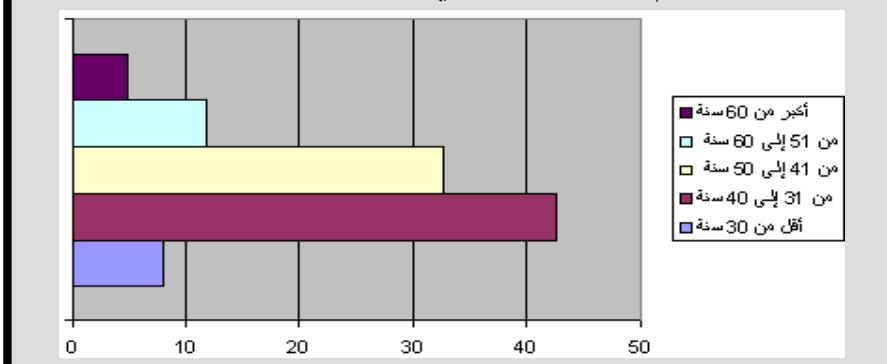
الجدول رقم 20: توزيع أفراد العينة حسب السن.

%	البيان التكرار	البيان التكرار
7.5	6	أقل من 30 سنة
42.5	34	من 31 إلى 40 سنة
32.5	26	من 41 إلى 50 سنة
12.5	10	من 51 إلى 60 سنة
5	4	أكبر من 60 سنة
100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستمارة.

ما يمكن ملاحظته من الجدول هو أن فئة العمال الأقل من 30 سنة تمثل سوى نسبة 7.5% من العمال المستجوبون، أما الفئات الأخرى فكانت الغئة من 31 إلى 40 سنة أعلاهم نسبة حيث مثلت 42.5% من أفراد العينة تليها مباشرة الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 32.5%.

الشكل رقم 23: التمثيل البياني لأفراد العينة حسب السن.



المصدر: مستخرج من الجدول رقم 20.

ثالثاً: المستوى التعليمي:

الجدول رقم 21: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

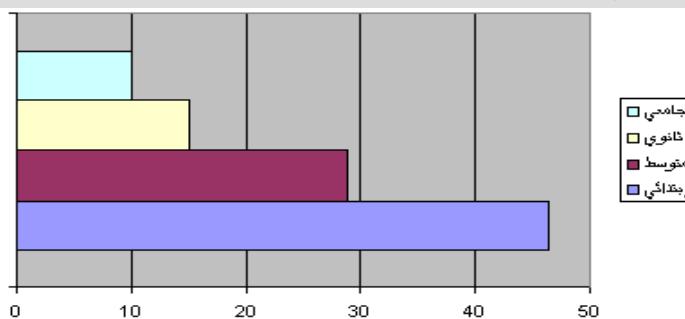
%	البيان التكرار	البيان التكرار
46.25	37	ابتدائي
28.75	23	متوسط
15	12	ثانوي
10	8	جامعي
100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستمارة

### **الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها**

باللحظة بيانات الجدول أعلاه يتبيّن أنه بالتقريب نصف أفراد العينة لا يتجاوزون مستوى التعليم الابتدائي بنسبة تقدر بـ 46.25%， كما يمكن ملاحظة أن عدد أفراد العينة يتناقص كلما زاد المستوى التعليمي حتى يصل إلى أصغر نسبة ممثلة في 10% بالنسبة للجامعيين.

**الشكل رقم 24: التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي.**



المصدر: مستخرج من الجدول رقم 21.

**رابعاً: مدة العمل بالمؤسسة:**

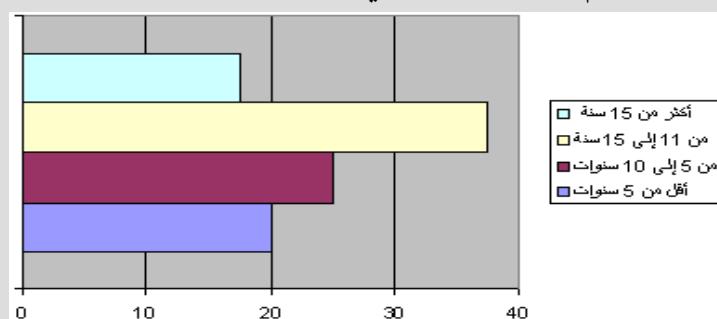
**الجدول رقم 22: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.**

البيان	النكرار	النكرار	%
أقل من 5 سنوات	16	16	20
من 5 إلى 10 سنوات	20	20	25
من 11 إلى 15 سنة	30	30	37.5
أكثر من 15 سنة	14	14	17.5
المجموع	80	80	100

المصدر: تفريغ الاستماراة.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية العينة تتكون من عاملين خبرتهم ما بين (11-15) سنة حيث بلغت النسبة 37.5%， وكانت ثاني أعلى نسبة للأفراد الذين يمتلكون خبرة ما بين (5-10) بنسبة تقدر بـ 25%.

**الشكل رقم 25: التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الأقدمية.**



المصدر: مستخرج من الجدول رقم 22.

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة

أولاً: تحليل البيانات الخاصة بحوادث العمل

أ. هل سبق لك أن تعرضت لحوادث مهنية؟.

الجدول رقم 23: مدى تعرض العمال للحوادث المهنية.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
03.84	08.45	66.25	53	نعم
		33.75	27	لا
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستمارة.

لحساب  $X^2_c$  نستعمل العلاقة التالية\*: :

$$X^2_c = \frac{\sum(F_0 - F_e)^2}{F_e}$$

$$= \frac{\text{مجموع التكرارات}}{\text{مجموع الاختيارات}} = \frac{F_0}{F_e}$$

$$F_e = \frac{80}{2} = 40$$

$$X^2_c = \frac{(53-40)^2}{40} + \frac{(27-40)^2}{40} = 8.45 \quad \text{إذن:}$$

$$X^2_c = 8.45$$

لمعرفة قيمة  $X^2_t$  نعتمد على الجدول الخاص بكاي مربع عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (v) حيث

$$V = n - 1 \quad \text{أن:}$$

$$V = 2 - 1$$

$$V = 1$$

إذن  $X^2_t$  عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية تساوي 1 تكون متساوية لـ 3.841

عند المقارنة بين  $X^2_c$  المتساوية لـ 8.45 و  $X^2_t$  المتساوية لـ 3.841 نجد أن:  $X^2_t > X^2_c$  وعليه نرفض  $H_0$

ونقبل  $H_1$ ، ونقول بأن الاختلافات بين إجابات المستجوبين لها دلالة إحصائية وليس راجعة للصدفة وأن

\*. تجدر الإشارة هنا إلى أننا ستبعد نفس الطريقة لحساب  $X^2_c$  مع بقية الأسئلة.

### **الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها**

هناك اتجاه واحد غالب في المؤسسة للأفراد أكثر من الاتجاهات الأخرى وهو أن الأفراد العاملين بالمؤسسة قد تعرضوا فعلاً للحوادث المهنية.

ولقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار الأول، حيث 66.25% من أفراد العينة يؤكدون تعرضهم لحوادث مهنية، في حين ينفي بقية أفراد العينة الممثلين بنسبة 33.75% تعرضهم للحوادث المهنية منذ دخولهم المؤسسة.

بـ. إذا كانت الإجابة بنعم فكم حادث تعرضت له خلال مدة الخدمة؟

**الجدول رقم 24: عدد مرات تعرض العمال لحوادث مهنية.**

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
07.81	08.35	37.73	20	حادث واحد
		30.18	16	حاديin
		20.75	11	3 حوادث
		11.32	06	أكثر من 3 حوادث
		100	53	المجموع

المصدر: تفرغ الاستثمارة.

من خلال تحليل الجدول تبين أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول، أي أن بالنسبة للذين ردوا بالإيجاب على السؤال السابق فإن 37.73% منهم قد تعرضوا فعلاً لحادث مهني واحد طيلة فترة عملهم بالمؤسسة، 30.18% لحاديin، 20.75% لثلاث حوادث، وأخيراً فمن تعرض إلى أكثر من ثلاث حوادث كانت نسبتهم 11.32%.

تـ. ما طبيعة الحوادث التي تعرضت لها؟.

**الجدول رقم 25: طبيعة الحوادث المتعرض لها في معظمها.**

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
03.84	09.98	28.31	15	بسطية
		71.69	38	خطيرة
		100	53	المجموع

المصدر: تفريغ الاستثمارة.

من خلال تحليل الجدول تبين أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول، فقد صنف 71.69% من مجمل الذين تعرضوا للحوادث المهنية أن الحوادث التي تعرضوا لها حوادث خطيرة، بينما اعتبرها الآخرون عكس ذلك إذ يقولون بأن الحوادث التي تعرضوا لها بسيطة.

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

ث. هل سبق لك أن تعرضت إلى حادث خطير أو قفل عن ممارسة العمل؟

الجدول رقم 26: التوقف عن العمل بسبب الحوادث المهنية.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
03.84	0.47	54.72	29	نعم
		45.28	24	لا
		100	53	المجموع

المصدر: تفريغ الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن  $X^2$  غير دالة، لأن  $X^2_t > X^2_c$ ، وهذا يعني أن إجابات المبحوثين قد خضعت للصدفة ولم تعبّر عن الواقع، فقد تناجت عن 54.72% من تلك الحوادث المسجلة عطل وتوقيفات عن العمل في شكل إجازات مرضية أو توقيفات ظرفية لإصلاح الآلة وصيانتها بينما لم تتسبّب باقي الحوادث أي 45.28% في انقطاعات عن العمل.

ج. برأيك ما هو السبب وراء تعرّضك للحوادث المهنية؟

الجدول رقم 27: أسباب التعرض لحوادث العمل.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
07.81	10.01	32.07	17	عدم تطبيق شروط السلامة المهنية
		07.54	04	خطأ شخصي
		24.52	13	عدم استخدامي لوسائل الوقاية الشخصية
		35.84	19	ظروف العمل السيئة
		100	53	المجموع

المصدر: تفريغ الاستمارة.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الرابع، وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، حيث أبدى 35.84% رأيهم بأن ظروف العمل السيئة هي المسبب الرئيسي في حوادث العمل، وتقريراً بنفس النسب ذهب أفراد آخرون في تحديدتهم لأسباب وقوع حوادث العمل فنجد 32.07% قالوا بعدم تطبيق شروط السلامة المهنية، ونسبة 24.52% لعدم استخدامهم لوسائل الوقاية الشخصية، فيما نفي أغلبية المستجوبين أن يكون السبب هو عبارة عن خطأ شخصي حيث كانت النسبة 7.54%.

### الفصل الثالث : منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها ..

ح. هل يمكن تفادي هذه الأسباب؟

الجدول رقم 28: إمكانية تفادي أسباب حوادث المهنية.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
03.84	18.13	79.24	42	نعم
		20.75	11	لا
		100	53	المجموع

المصدر: تفريغ الاستمارة.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول، وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية، ولقد أحابت غالبية أفراد العينة بإمكانية تفادي أسباب حوادث العمل حيث قدرت هذه النسبة من 79.24% من المستجوبين، بينما أحب 20.76% الآخرون أنه لا يمكن تفادي أسباب حوادث العمل.

ثانياً: تحليل البيانات الخاصة بإجراءات ومتطلبات السلامة المهنية

أ. هل تشعر بأن المؤسسة تعمل باستمرار على تحسين ظروف العمل؟

الجدول رقم 29: دور المؤسسة في تحسين ظروف العمل.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
03.84	04.05	38.75	31	نعم
		61.25	49	لا
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستمارة.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الثاني، وأن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية لأن  $X^2_t > X^2_c$ ، ولقد كانت نسبة الجيبين بأن المؤسسة لا تعمل على تحسين ظروف العمل باستمرار أكبر من الذين قالوا بنعم فكانت النسبة الأولى 61.25% أما الثانية فقدرها 38.75%.  
ب. هل سبق لك أن شاركت في دورات تدريبية؟

الجدول رقم 30: المشاركة في الدورات التدريبية.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
03.84	22.05	23.75	19	نعم
		76.25	61	لا
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستمارة.

### **الفصل الثالث : منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها .....**

ما يوضحه الجدول رقم 30 أن  $\chi^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الثاني، إذ يؤكد أغلبية أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 76.25% أفهم لم يتلقوا أي نوع من التدريبات، فيما أشار بقية الأفراد إلى أنهم تلقوا تدريبات وقدرت نسبتهم بـ 23.75%.

ت. إذا كانت الإجابة بنعم، هل تضمنت هذه الدورات تدريبات حول السلامة المهنية؟

**الجدول رقم 31: التدريب على السلامة المهنية.**

$\chi^2_t$	$\chi^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
03.84	04.26	26.31	5	نعم
		73.69	14	لا
		100	19	المجموع

المصدر: تفريغ البيانات

يوضح الجدول أن  $\chi^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الثاني، حيث يؤكد 73.69% من أفراد العينة من الذين تلقوا برامج تدريبية أن هذه البرامج لم تشمل السلامة المهنية، فيما أكد بقية الأفراد ونسبتهم 26.31% تلقيهم تدريبات حول السلامة المهنية.

ث. هل اجتازت اختبارات السلامة المهنية ضمن اختبارات التوظيف؟

**الجدول رقم 32: اجتياز اختبارات السلامة المهنية ضمن اختبارات التوظيف.**

$\chi^2_t$	$\chi^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
03.84	39.20	15	12	نعم
		85	68	لا
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ البيانات.

يشير الجدول إلى أن  $\chi^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الثاني، حيث يجمع أغلبية المستجوبين وبنسبة 85% على أنهم لم يجتازوا اختبارات السلامة المهنية ضمن اختبارات التوظيف، فيما اجتاز بقية الاختبار والمقدر نسبتهم بـ 15%.

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

ج. إذا كانت الإجابة بنعم، أي الاختبارات تحديداً اجتازت؟

الجدول رقم 33: تحديد اختبارات السلامة المهنية.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
07.81	36.00	00	00	الاستقرار النفسي
		00	00	التنسيق العضلي
		100	12	المهارات البصرية
		00	00	كل ما سبق
		100	12	المجموع

المصدر: تفريغ الاستماراة.

يشير الجدول إلى أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الثالث، حيث أجاب جميع المستجوبين دون استثناء على الاختيار الثالث، أي أن الاختبار الوحيد الذي اجتازوه والمرتبط بالسلامة المهنية هو اختبار المهارات البصرية.

ح. هل المؤسسة تشركك في وضع برامج السلامة المهنية؟

الجدول رقم 34: المساهمة في وضع برامج السلامة المهنية.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
03.84	33.80	17.50	14	نعم
		82.50	66	لا
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستماراة

يشير الجدول إلى أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الثاني، حيث قالت الأغلبية من الأفراد المستجوبين أن المؤسسة لا تشركهم في وضع برامج السلامة المهنية متمثلة في نسبة 82.50%， أما البقية ونسبة 17.50% قالوا بأن المؤسسة تشركهم في وضع برامج السلامة المهنية.

خ. هل يتطلب عملك وسائل وقاية شخصية؟

الجدول رقم 35: متطلبات وسائل الوقاية الشخصية.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
03.84	45.00	87.50	70	نعم
		12.50	10	لا
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستماراة.

### **الفصل الثالث : منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها .....**

من خلال الجدول نلاحظ أن  $\chi^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الثاني، حيث جاءت النتائج 87.50% من أفراد العينة أكملوا وسائل وقاية شخصية، فيما أحاب البقية والمقدر نسبتهم 12.50% بعدم حاجتهم لوسائل الوقاية الشخصية.

**د. إذا كانت الإجابة بنعم، هل توفر المؤسسة مثل هذه الوسائل؟**

**الجدول رقم 36: إمكانية توفير المؤسسة لوسائل الوقاية الشخصية.**

$\chi^2_t$	$\chi^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
05.99	13.40	12.85	9	نعم
		41.42	29	البعض منها فقط
		45.73	32	لا توفر أي منها
		100	70	المجموع

المصدر: تفريغ الاستماراة.

من خلال تحليل الجدول يتضح لنا أن  $\chi^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05، لأن  $\chi^2_c < \chi^2_t$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار الثالث، حيث أجمع معظم العمال المستقصين أن المؤسسة لا توفر لهم أي من وسائل الوقاية الشخصية وكانت نسبتهم 45.73%， أما نسبة 41.42% منهم فيرون أن المؤسسة توفر البعض من وسائل الوقاية الشخصية فقط، أما من قال بأن المؤسسة توفر جميع وسائل الوقاية الشخصية فهي نسبة ضئيلة تقدر بـ 12.85%.

**ذ. هل تحرص على استخدام وسائل الوقاية الشخصية أثناء مارستك لمهامك؟**

**الجدول رقم 37: الحرص على استخدام وسائل الوقاية الشخصية.**

$\chi^2_t$	$\chi^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
05.99	66.77	15	12	دائماً
		76.25	61	أحياناً
		08.75	07	أبداً
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستماراة.

بتحليل الجدول أعلاه يتضح أن  $\chi^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $\chi^2_c > \chi^2_t$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل الثاني، حيث أكد حل المستجوبين أنهم يستعملون وسائل الوقاية الشخصية أحياناً فقط وكانت نسبتهم 76.25%， فيما أكد 15.00% أنهم دائمي الاستخدام لوسائل الوقاية الشخصية، أما البقية والمقدرة نسبتهم 8.75% قالوا أنهم لا يستعملون وسائل الوقاية الشخصية أبداً.

### الفصل الثالث : منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها ..

ر. هل تعرضت لأي إنذار أو عقوبة بسبب عدم استخدامك لوسائل الوقاية الشخصية؟

الجدول رقم 38: التعرض لعقوبة بسبب عدم استخدام وسائل الوقاية الشخصية.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
03.84	64.80	05	4	نعم
		95	76	لا
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستمارة.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $X^2_t < X^2_c$ ، فقد أحاببت الغالبية الساحقة بعدم تعريضها لأي عقوبة بسببها عدم الالتزام باستخدام وسائل الوقاية الشخصية حيث بلغت نسبتهم 95%， فيما ذكر 5% من المستجوبين أنهم تعرضوا فعلاً لعقوبات نتيجة عدم التزامهم بوسائل الوقاية الشخصية.

ز. هل هناك صيانة دورية لآلات وأجهزة العمل؟

الجدول رقم 39: صيانة آلات وأجهزة العمل.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
03.84	00.20	52.50	42	نعم
		47.50	38	لا
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن  $X^2$  غير دالة، لأن  $X^2_t > X^2_c$ ، وهذا يعني أن إجابات المبحوثين قد خضعت للصدفة ولم تعبّر عن الواقع، حيث أشارت إلى وجود اتجاهين، أين اعتبر 52.50% من المستجوبين أن هناك صيانة دورية لآلات وأجهزة العمل، بينما نفي 47.50% من المستجوبين أن تكون هناك صيانة دورية لآلات وأجهزة العمل.

س. هل يوجد في مكان عملك إعلانات وملصقات في مجال السلامة المهنية؟

الجدول رقم 40: إمكانية توافر الإعلانات والملصقات في مجال السلامة المهنية.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
03.84	12.80	70	56	نعم
		30	24	لا
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستمارة.

### **الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها**

خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $X^2_t < X^2_c$ ، فقد أجاب 70% من المستجوبين بأنه فعلاً يوجد ملصقات وإعلانات عن السلامة المهنية في أماكن عملهم، بينما نفي 30% من المستجوبين أن تكون هناك إعلانات وملصقات خاصة بالسلامة المهنية في أماكن عملهم.

ش. هل يوجد مستلزمات الإسعافات الأولية في مكان عملك؟

الجدول رقم 41: إمكانية تواجد مستلزمات الإسعافات الأولية في مكان العمل

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
03.84	01.25	43.75	35	نعم
		56.25	45	لا
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستماراة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن  $X^2$  غير دالة، لأن  $X^2_t > X^2_c$ ، وهذا يعني أن إجابات المبحوثين قد خضعت للصدفة ولم تعبّر عن الواقع، حيث أشارت إلى وجود ابجاهين، أين اعتبر 56.25% أنه لا توجد مستلزمات الإسعافات الأولية في أماكن عملهم، بينما اعتبر 43.75% من المستجوبين أن أماكن عملهم توفر على مستلزمات الإسعافات الأولية.

ص. هل ترى أن المؤسسة تحرض فعلاً على توفير جميع متطلبات السلامة المهنية؟

الجدول رقم 42: توفير المؤسسة لمتطلبات السلامة المهنية.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
03.84	36.45	16.25	13	نعم
		83.75	67	لا
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستماراة.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $X^2_t < X^2_c$ ، أي أن هناك اتجاه غالب عند المستجوبين، فأكاد أغلبية المستجوبين ونسبتهم 83.75% على أن المؤسسة لا تحرض على توفير جميع متطلبات السلامة المهنية، فيما ذكر القلة الآخرين المتمثلة في 16.25% أن المؤسسة تحرض على توفير متطلبات السلامة المهنية.

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

ض. إذا كانت الإجابة بلا، إلى ماذا يعود السبب؟

الجدول رقم 43: أسباب عدم توفير المؤسسة لمتطلبات السلامة المهنية.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
05.99	13.10	53.73	36	عدم المبالغة
		19.40	13	محدودية الإمكانيات
		26.87	18	الأولوية للإنتاج
		100	67	المجموع

المصدر: تفريغ الاستماراة.

بتحليل الجدول أعلاه يتضح أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $X^2_t < X^2_c$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل الأول، حيث أكد معظم المستجوبين على أن عدم المبالغة هي السبب وراء عدم توفير المؤسسة لمتطلبات السلامة المهنية وكانت نسبة هؤلاء 53.73%， في حين أشار آخرون بنسبة 26.87% إلى أن الأولوية تعطى للإنتاج على حساب سلامة العمال، أما نسبة 19.40% المتبقية فأرجأت السبب إلى محدودية إمكانيات المؤسسة.

ثالثاً: تحليل البيانات الخاصة بتأثير برامج السلامة المهنية على أداء العمال.

أ. هل هناك مشاكل تعيق تحسين أدائك الوظيفي؟

الجدول رقم 44: معوقات تحسين الأداء الوظيفي.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
03.84	36.45	83.75	67	نعم
		16.25	13	لا
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستماراة

يشير الجدول إلى أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح البديل الأول، حيث يجمع أغلبية المستجوبين وبنسبة 83.75% على أنهم يواجهون مشاكل تعيقهم على تحسين أدائهم، فيما اكتفي 16.25% من المستجوبين بقولهم أنهم لا يواجهون مشاكل.

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

ب. إذا كانت الإجابة بنعم، هل هذه المشاكل ذات صلة بالسلامة المهنية؟

الجدول رقم 45: صلة مشاكل تحسين الأداء بالسلامة المهنية.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
05.99	19.01	17.91	12	نعم
		58.21	39	من بين المشاكل
		23.88	16	لا
		100	67	المجموع

المصدر: تفريغ الاستماره.

بتحليل الجدول أعلاه يتضح أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $X^2_t < X^2_c$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل الثاني، حيث أكد 58.21% من المستجوبين أن السلامة المهنية تعتبر من بين المشاكل التي تعيق تحسين أدائهم، فيما حصر 17.91% من المستجوبين تلك المشاكل في السلامة المهنية فقط، أما 23.88% المتبقية فمشاكلها بعيدة عن السلامة المهنية.

ت. هل تعتقد أن تحسين ظروف العمل المادية (الإضاءة، درجة الحرارة، التهوية، الضوضاء، الخ) سيساهم في تحسين أدائك؟

الجدول رقم 46: أثر ظروف العمل المادية على أداء العمال.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
05.99	106.3	87.50	70	تسهم لحد كبير
		10.00	8	تسهم لحد ما
		02.50	2	لا تسهم كلياً
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستماره.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $X^2_t < X^2_c$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل الأول، حيث أكدت الغالبية الساحقة الممثلة بـ 87.50% أن تحسين ظروف العمل المادية يسهم لحد كبير في تحسين أداء العمال، وعبرت نسبة 2.50% فقط على أن هذا التحسين لا يسهم في تحسين الأداء.

### الفصل الثالث : منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها .....

ث. هل تعتقد أن الجماعة التي تعمل معها هي جماعة؟

الجدول رقم 47: طبيعة العلاقة التي تربط جماعة العمل.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
05.99	31.82	13.75	11	متماسكة
		23.75	19	متماسكة نوعاً ما
		62.50	50	غير متماسكة
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستماره.

بتحليل الجدول أعلاه يتضح أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $X^2_t < X^2_c$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل الثالث، حيث أكد نسبة 62.50% من المستجوبين أن جماعة العمل غير متماسكة، فيما ذهب 23.75% من المستجوبين على أنها علاقة متماسكة نوعاً ما، أما من قال أنها متماسكة فتقدر نسبتهم بـ .13.75%.

ج. هل تلتزم بالقرارات التي تتخذها الجماعة التي تعمل معها؟

الجدول رقم 48: الالتزام بقرارات جماعة العمل.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
05.99	72.76	75.00	60	دائماً
		21.25	17	أحياناً
		03.75	03	أبداً
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستماره.

بتحليل الجدول أعلاه يتضح أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $X^2_t < X^2_c$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل الأول، فقد عبر 75% من المستجوبين بأنهم دائماً ملتزمون بتطبيق قرارات مجموعة العمل، وهناك آخرون تقدر نسبتهم بـ 21.25% أكدوا أنه أحياناً فقط يلتزمون بقرارات المجموعة، أما البقية وتتمثل 3.75% من مجموع أفراد العينة فقد عبروا عن رفضهم لتطبيق قرارات جماعة العمل.

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

ح. هل تعتقد أن العمل مع جماعة متفاهمة ومتماضكة يساعدك على تحسين أدائك؟

الجدول رقم 49: أثر العمل مع جماعة متفاهمة ومتماضكة على أداء العمل

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
05.99	94.67	83.75	67	تساعد لحد كبير
		16.25	13	تساعد لحد ما
		00	00	لا تساعد كلياً
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستماراة.

بتحليل الجدول أعلاه يتضح أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $X^2_t < X^2_c$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل الأول، فقد أجابات الأخلبية متمثلة في نسبة 83.75% من المستجوبين على أن العمل مع جماعة متماسكة ومتفاهمة يساعد على تحسين الأداء، وهناك من اعتبرها تساعد إلى حد ما فقط وكانت نسبتهم 16.25%， أما في ما يخص البديل الثالث فإنه لا يوجد أحد من المستجوبين اختار هذا البديل.

خ. ما طبيعة العلاقة التي تربطك بالمشرف المباشر لك؛ هل هي علاقة؟

الجدول رقم 50: طبيعة العلاقة مع المشرف المباشر.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
05.99	28.22	17.50	14	جيدة
		61.25	49	عادية (عمل فقط)
		21.25	17	سيئة
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستماراة.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $X^2_t < X^2_c$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل الثاني، فقد عبر 61.25% من المستجوبين بأن العلاقة التي تجمعهم مع مشرفيهم المباشرين لا تتعذر علاقة العمل، فيما عبر 17.50% من المستجوبين أن علاقتهم مع المشرفيين المباشرين لهم علاقة جيدة، وأكمل 21.25% منهم بالقول أن العلاقة مع مشرفيهم المباشرين هي علاقة سيئة وغير جيدة.

### الفصل الثالث : منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

د. هل تعتقد أن المشرف يعمل على التمييز بين العمال عند تعامله معهم؟

الجدول رقم 51: طبيعة المعاملة بين المشرف والعمال.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
05.99	11.72	51.25	41	نعم
		22.50	18	لا
		26.25	21	لا أدري
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستمارة.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $X^2_t < X^2_c$ ، وقد جاءت

هذه الدلالة لصالح البديل الأول، حيث أكد العينة أن المشرف المباشر يعمل على التمييز بين المرؤوسيين، فيما نفى 22.50% من المستجوبين ذلك، واكتفي 26.25% منهم بالحياد.

ذ. هل تعتقد أن علاقتك الجيدة مع المشرف تساعده على تحسين أدائك؟

الجدول رقم 52: أثر العلاقة الجيدة مع المشرف على أداء العامل.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
05.99	58.52	71.25	57	تساعد لحد كبير
		26.25	21	تساعد لحد ما
		02.50	02	لا تساعد كلياً
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستمارة.

بتحليل الجدول أعلاه يتضح أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $X^2_t < X^2_c$ ، وقد جاءت هذه

الدلالة لصالح البديل الأول، حيث أكد 71.25% من المستجوبين أن العلاقة الجيدة مع المشرف تساعده لحد كبير على تحسين أدائهم، فيما قال 26.25% من المستجوبين أنها تساعد لحد ما، أما 2.5% فقد نفى نهائياً أن تكون للعلاقة الجيدة مع المشرف أثر في تحسين الأداء.

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها ..

ر. هل تعتقد أن علاقتك بالإدارة هي علاقة؟

الجدول رقم 53: طبيعة العلاقة مع الإدارات.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
05.99	10.30	27.50	22	جيدة
		50	40	عادية
		22.50	18	سيئة
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستماره.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $X^2_t < X^2_c$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل الثاني، حيث أكد نصف المستجوبين على أن العلاقة التي تربطهم بالإدارة علاقة عادلة، فيما قال 27.50% أن علاقتهم جيدة مع الإدارة، بينما اكتفى 22.50% من المستجوبين بالقول أن علاقتهم سيئة مع الإدارة.

ز. برأيك هل أن علاقتك الجيدة مع الإدارة تساعدك على تحسين أدائك؟

الجدول رقم 54: أثر العلاقة الجيدة مع الإدارة على الأداء.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
05.99	101.2	86.25	69	تساعد لحد كبير
		10	08	تساعد لحد ما
		03.75	03	لا تساعد كلياً
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستماره.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $X^2_t < X^2_c$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل الأول، حيث أكد 86.25% من المستجوبين أن العلاقة الجيدة مع الإدارة تساعد على تحسين الأداء بدرجة كبيرة، فيما قلل 10% من المستجوبين من أثرها وقالوا إنها تساعد لحد ما فقط، بينما نفي 03.75% من المبحوثين أن يكون للعلاقة الجيدة مع الإدارة تأثير على الأداء.

### الفصل الثالث : منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

س. هل تعتقد أن هناك تنظيم جيد في ما يخص توقيت ومكان العمل؟

الجدول رقم 55: تنظيم توقيت ومكان العمل.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
05.99	24.77	15	12	جيد
		26.25	21	جيد لحد ما
		58.75	47	سيء
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستماره.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $X^2_t < X^2_c$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل الثالث، حيث نفى 58.75% من المستجوبين أن يكون هناك تنظيم جيد لتوقيت ومكان العمل، فيما اعتبر 26.25% من أفراد العينة أن التنظيم جيد لحد ما، أما البقية والمقدر نسبتهم بـ 15% فاعتبرته جيداً.

ش. هل تعتقد أن التنظيم الجيد لتوقيت ومكان العمل يساهم في تحسين أدائك؟

الجدول رقم 56: أثر التنظيم الجيد لتوقيت ومكان العمل على الأداء.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
05.99	115.9	90	72	بكل تأكيد
		07.50	6	إلى حد ما
		02.50	2	لا أعتقد
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستماره.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $X^2_t < X^2_c$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل الأول، حيث أجاب أغلبية المستجوبين ونسبتهم تقدر بـ 90% بأنه فعلاً التنظيم الجيد لتوقيت ومكان العمل يسهم بكل تأكيد في تحسين أدائهم، بينما قلل من أهمية هذا التنظيم فئة تقدر نسبتها بـ 07.50%， فيما نفت فئة أخرى تقدر نسبتها بـ 01.98% بأن التنظيم الجيد لتوقيت ومكان العمل له أهمية في تحسين الأداء.

### الفصل الثالث : منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

ص. هل تعتقد أن تدوير المناصب وإثراء المهام وتوسيعها يساعدك على تحسين أدائك؟

الجدول رقم 57: أثر تدوير المناصب وإثراء المهام على الأداء.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
05.99	07.67	40	32	بكل تأكيد
		18.75	15	إلى حد ما
		41.25	33	لا أعتقد
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستمارة.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $X^2_t < X^2_c$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل الثالث، حيث نفى 41.25% من المستجوبين أن يكونون لتدوير المناصب وإثراء المهام أي أثر على الأداء، فيما أكد ذلك ما نسبته 40%， أما البقية والمقدار نسبتهم بـ 18.75% فقللوا من هذه الأهمية.

ض. هل تعتقد أن إشراكك في وضع برامج السلامة المهنية للمؤسسة يتحمّل الدافع لتحسين أدائك؟

الجدول رقم 58: أثر إشراك العمال في وضع برامج السلامة المهنية على الأداء.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
05.99	111.4	88.75	71	بكل تأكيد
		10	08	إلى حد ما
		01.25	01	لا أعتقد
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستمارة.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $X^2_t < X^2_c$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل الأول، حيث أكد معظم المستجوبين أن إشراكهم في وضع برامج السلامة المهنية يساعدهم على تحسين أدائهم، فيما قلل 10% من أثر الإشراك في وضع البرامج على الأداء، بينما نفى فرد واحد من العينة أن يكون هناك أثر.

### الفصل الثالث : منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

ط. هل تعتقد أن خصوصيتك لدورات تدريبية في مجال السلامة المهنية سيحسن من أدائك؟

الجدول رقم 59: أثر الدورات التدريبية في مجال السلامة المهنية على الأداء.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
05.99	131.8	93.75	75	بكل تأكيد
		06.25	5	إلى حد ما
		00	00	لا أعتقد
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستمارة

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $X^2_t < X^2_c$ ، وقد جاءت

هذه الدلالة لصالح البديل الأول، حيث أكد 93.75% من المستجوبين أن للدورات التدريبية في مجال السلامة المهنية دور كبير في تحسين الأداء، فيما قلل من هذه الأهمية ما نسبته 6.25% من المستجوبين، بينما لم ينفي ولا أحد هذا الدور.

ظ. هل ترى أن استخدام معدات ووسائل الوقاية الشخصية سيرفع من أدائك؟

الجدول رقم 60: أثر استخدام معدات ووسائل الوقاية الشخصية على الأداء.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
05.99	105.7	87.50	70	بكل تأكيد
		07.50	06	إلى حد ما
		05	04	لا أعتقد
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستمارة.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $X^2_t < X^2_c$ ، وقد جاءت

هذه الدلالة لصالح البديل الأول، حيث أكدت ما نسبته 87.5% من المستجوبين أن استخدام معدات ووسائل الوقاية الشخصية يساعدهم بكل تأكيد في تحسين أدائهم، فيما قلل نسبة 7.5% من هذه الأثر، بينما نفى هذا الأثر ما نسبته 5%.

### **الفصل الثالث : منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها .....**

ع. هل تعتقد أن حصولك على حواجز مادية أو معنوية نظير التزامك بقواعد السلامة المهنية سيحسن من أدائك

**الجدول رقم 61: أثر الحواجز نظير الالتزام بقواعد السلامة المهنية على الأداء.**

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
05.99	116.8	90	72	بكل تأكيد
		10	08	إلى حد ما
		00	00	لا أعتقد
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستمارة.

تحليل الجدول أعلاه يتضح أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $X^2_t < X^2_c$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل الأول، حيث أكد 90% من المستجيبين أن حصولهم على حواجز نظير التزامهم بشروط السلامة المهنية سيحسن أدائهم الوظيفي، بينما قلل 10% من هذا الأثر، فيما لم ينفي أي مستجوب هذا أثر الحواجز نظير الالتزام بالسلامة المهنية على الأداء.

غ. هل تعتقد أن الأداء سيكون أحسن لو تم إعطاء الاهتمام اللازم للعامل وانشغالاتهم؟

**الجدول رقم 62: أثر الاهتمام بانشغالات العمال على الأداء.**

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	النكرارات	الإجابة
05.99	148.3	97.50	78	بكل تأكيد
		02.50	02	إلى حد ما
		00	00	لا أعتقد
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستمارة.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $X^2_t < X^2_c$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل الأول، حيث أكد 97.50% من المستجيبين أن الاهتمام بمشاكلهم وانشغالاتهم يساعدتهم على تحسين أدائهم، فيما قلل 02.50% من المستجيبين من هذا الأثر، بينما لم ينفي ولا فرد هذا الأثر.

### **الفصل الثالث : منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها**

ف. هل تعتقد أن وضع برامج سلامة مهنية وتنفيذها يساعد فعلاً على تحسين أدائك؟

الجدول رقم 63: أثر وضع برامج سلامة ومهنية وتطبيقها فعلاً على الأداء.

$X^2_t$	$X^2_c$	النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
05.99	137.2	95	76	بكل تأكيد
		05	4	إلى حد ما
		00	00	لا أعتقد
		100	80	المجموع

المصدر: تفريغ الاستمارة.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن  $X^2$  دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن  $X^2_t < X^2_c$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل الأول، حيث أكد 95% من المستجوبين أن وضع المؤسسة لبرامج سلامة مهنية سيساعدهم على تحسين أدائهم، بينما قلل من هذا الأثر ما نسبته 5% من أفراد العينة، فيما لم ينفي ولا فرد أن يكون لبرامج السلامة المهنية أثر على أدائهم الوظيفي.

#### **المطلب الثالث: اختبار الفرضيات**

بعد تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان من خلال الدراسة الميدانية، يمكن اختبار الفرضيات المطروحة والإجابة على تساؤلات الدراسة، وهذا يهدف وصف تأثير برامج السلامة المهنية على أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

##### **أولاً : اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

"مستوى حوادث العمل يعتبر كبيراً في مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك".

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية والتي ثبتت صحة الفرضية الأولى.

- تدل النتائج المتوصل إليها أن نسبة معتبرة من العاملين بالمؤسسة قد تعرضوا لحوادث مهنية.
- هناك العديد من أفراد العينة تعرضوا لأكثر من حادث عمل، هذا دليل على أن معدل تكرار حوادث العمل يعتبر كبيراً.
- تعتبر حوادث العمل المعرض لها في معظمها خطيرة، دليل على مدى حدة وفداحة حوادث العمل.
- كشفت الدراسة أن هناك العديد من التوقفات عن العمل بسبب الحوادث المهنية.

##### **ثانياً : اختبار الفرضية الفرعية الثانية**

"من وجهة نظر العمال فإن المؤسسة لا تطبق برامج وأنظمة للسلامة المهنية بالكم والكيف اللازمين"

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية والتي ثبتت صحة الفرضية الثانية.

- تدل النتائج المتوصل إليها على أن المؤسسة لا تعمل دوماً على تحسين ظروف العمل المادية والاجتماعية والتنظيمية.

### **الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها**

- معظم العمال لا يشاركون في دورات تدريبية داخلية أو خارجية من أجل تحسين قدراتهم.
- بالنسبة للذين شاركوا في دورات تدريبية فإن تلك الدورات لا تركز كثيراً على إعطاء توجيهات أو تدريبات حول السلامة المهنية.
- لا يوجد اهتمام كبير بإدراج اختبارات السلامة المهنية ضمن اختبارات التوظيف، ولعل الاختبار الوحيد المعمول به من بين الاختبارات المتعددة للسلامة المهنية هو اختبار المهارات البصرية.
- المؤسسة لا تشرك في كثير من الأحيان عمالها في وضع البرامج والإجراءات الخاصة بالسلامة المهنية، وકأن الأمر لا يعني هؤلاء العمال، لأن إسهام الجميع في وضع هذه البرامج يعطي حافزاً قوياً لتطبيق هذه البرامج.
- إن المؤسسة لا تعمل على توفير جميع متطلبات ومستلزمات الوقاية الشخصية لعمالها، رغم أن معظم العمال في حاجة مثل هذه المستلزمات.
- المؤسسة لا تشدد على ضرورة التزام العمال على استعمال وسائل الحماية الشخصية، ويظهر ذلك من خلال عدم تعرض العمال لعقوبات بسبب عدم استخدامهم لوسائل الحماية الشخصية.
- رغم توفر الإعلانات والملصقات في مجال السلامة المهنية إلا أن المؤسسة لا تعمل على تغييرها وصياغتها بأساليب جديدة دورياً.

#### **ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة**

##### **"لبرامج السلامة المهنية أثر على تحسين أداء الأفراد العاملين في مؤسسة "SATPAP ALIF" لتحويل الورق والبلاستيك"**

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية والتي تثبت صحة الفرضية الثالثة.

- تؤثر ظروف العمل المادية السيئة سلباً على أداء العمال، وأن تحسين مثل هذه الظروف سيؤدي إلى تحسين أداء العمال وبالتالي يتحسن الأداء الكلي للمؤسسة.
- العمل مع جماعة متفاهمة ومتماضكة له أثر إيجابي على أداء الأفراد العاملين.
- للعلاقة الجيدة مع المشرف أثر على تحسين أداء العامل.
- العلاقة الجيدة بين العمال والإدارة تساهم في تحسين الأداء.
- التنظيم الجيد لمكان وتوقيت العمل يساعد على تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.
- تدوير المناصب وإثراء المهام يؤدي إلى تحسين الأداء.
- إشراك العمال في وضع ورسم خطط وبرامج للسلامة المهنية له أثر إيجابي على تحسين أدائهم.
- للدورات التدريبية في مجال السلامة المهنية أهمية في تحسين أداء العمال.
- لاستخدام معدات ووسائل الوقاية الشخصية والمواطبة عليها أثر إيجابي على تحسين أداء العمال.
- للحوافر التي تمنع نظرير الالتزام بقواعد السلامة المهنية أهمية في تحسين الأداء.
- الاهتمام اللازم بالعمال وانشغالاتهم يساعد على تحسين أدائهم.

#### **خاتمة الفصل:**

من خلال الدراسة الميدانية تبيّن لنا العديد من الحقائق، سواء تعلقت بقدرات المؤسسة وإمكانياتها التنافسية، أو بالعوامل التي ساهمت في استمرارها وتفوقها محلياً.

إلا أن ذلك لا يعني غياب بعض النقائص والنقاط السلبية التي يجب أن تعمل من أجل حلها وتجاوزها، ولعل أبرز هذه النقائص ما يتعلق بالسلامة المهنية، فحوادث العمل تعتبر بالنسبة لها هدراً كبيراً، حيث يتم تسجيل العديد من الحوادث المهنية سنوياً، وإن كان مستحيلًا أن تقضي تماماً على هذه الحوادث إلا أنه يبقى من واجبها أن تعمل على تحديد مسبباتها من خلال توفير بيئة عمل أكثر أمناً لعمالها.

وأوضح من خلال هذا الفصل أن حوادث العمل وبيئة العمل السيئة تشكل فعلاً عاملًا سلبياً على أداء العامل بصفة خاصة وأداء المؤسسة بصفة عامة، إلا أن لها في المقابل القدرة على تخفيضها والتحكم فيها نوعاً ما إذا ما استطاعت أن تحدد بدقة العوامل والمصادر المؤثرة.

النحو العام

## الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة:

تعيش المؤسسات عبر العالم اليوم مرحلة حاسمة في تاريخها حيث أصبحت مسألة البقاء والتطور شغلها الشاغل، ولعل ما فرض هذا الواقع مجموعة من العوامل أهمها الثورة التكنولوجية المائلة التي نعيشها على كافة الأصعدة، فالقفزة الكبيرة التي خطتها الإنسانية في مجال المعلومات والاتصالات، ووسائل النقل الحديثة جعلت من العالم بحق قرية صغيرة.

كما تشكل التغيرات والتطورات المتعلقة بالبيط الاقتصادي عامل تأثير مباشر على المؤسسات وتوجهاتها، فتهاوي الحدود والحواجز الاقتصادية ما بين الدول انعكاساً للمطالب التي تفرضها مختلف التكتلات الاقتصادية والمنظمات الدولية حولت الأسواق المجزأة إلى سوق واحدة كبيرة متعددة الخصائص والمتطلبات، مما خلق نوعاً من التعقيد والاضطراب ساعده على تكريسه جملة من العوامل والمؤثرات الاجتماعية، الثقافية والسياسية.

وفي ظل هذا البيط المتقلب والمضطرب تتواجه المؤسسات في معركة شرسة لكسب الأفضليات التي يمكن أن تدعم موقعها التنافسي وتتضمن لها البقاء، معتمدة وبشكل متزايد على موارد ومميزات تختلف عن تلك التي كانت إلى وقت قريب أهم مقومات النجاح، فبدلاً من الاعتماد بشكل أساسي على الموارد التقليدية، حل المورد البشري اليوم كأهم هذه الموارد على الإطلاق لما يمثله من ميزة توفر للمؤسسة فرص الإبداع والسبق.

لذا تولي أغلب المؤسسات أهمية بالغة للمسائل التي تتعلق بجذب وتطوير مواردها البشرية والعمل على الحفاظة على سلامتها من خلال توفير أقصى درجات السلامة المهنية في مكان العمل، وعيّاً منها بأهمية هذا الجانب في تحسين أداء العمل، والانعكاسات التي تنجم عن عدم توفره، فالحوادث المهنية التي كانت تصنف كنتيجة حتمية للنشاط لم تعد بذلك الأمر المسلم به بل أصبحت علامة احتلال يجب التحكم فيها ولو بشكل جزئي.

وفي خضم كل هذا تبدو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بعيدة عن هذا الواقع وغائبة عن المساعي التي تبذل في سبيل هذا المهد الذي يوفر في حال تحقيقه فرصاً كبيرة لتحسين الأداء من جهة وتفادي مصدر هام للتکاليف من جهة أخرى.

ولقد أفضت الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك المتواجدة بمنطقة الحجار بولاية عنابة عن عينة تضم 80 عاملًا من عمال الوحدات الإنتاجية، إضافة إلى تحليل بعض المعطيات عن نشاط المؤسسة إلى النتائج التالية:

- تعتبر نسبة تعرض العمال للحوادث المهنية كبيرة.
- ظروف العمل السيئة يعتبر أهم الأسباب المؤدية إلى وقوع حوادث العمل، إلا أن معظم العمال يؤكدون أنه توجد إمكانية لتفادي جميع الأسباب المؤدية لحوادث العمل.
- المؤسسة مقصورة نوعاً ما في تطبيق برامج السلامة المهنية، ويرجع العمال ذلك إلى عدم مبالاة المسؤولين.

## أكاديمية العامة

- العمال لا يحرصون دائمًا على تطبيق شروط السلامة المهنية ولا يجبرون الإدارة على توفير مختلف التجهيزات والمعدات الخاصة بالسلامة المهنية.
  - التأثير الكبير والسلبي للحوادث المهنية على نفسية وأداء العاملين، هذا ما يعكس على الأداء الكلي للمؤسسة.
  - النقص في الاتصال والحوار بين الإدارة والعمال، مما يعطيهم الانطباع بعدم أهميتهم داخل المؤسسة.
  - تدني مستويات الرضا الوظيفي للعمال مما يشكل انعكاساً سلبياً على أدائهم وإنجذبهم.
  - الروتين الذي يطبع أغلبية الأعمال في المؤسسة نتيجة ل القيام بنفس الوظائف بشكل متكرر.
  - وضع برامج سلامة مهنية وتطبيقها فعلاً سيكون لها الأثر الإيجابي في تحسين أداء العمال.
- ولتدعم النقاط الإيجابية التي تتوفر عليها والقضاء على تلك السلبية، نضع أمام المؤسسة مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها المساعدة على الاهتمام بالسلامة المهنية:
- العمل على إرساء ثقافة تشدد على السلامة المهنية وإشراك كافة العمال في هذه المهمة.
  - تطبيق برامج لتعديل السلوك يشارك العمال في صياغتها وتصميمها برعاية الإدارة مباشرة.
  - دمج مسألة السلامة المهنية في مكان العمل ضمن السياسة العامة للمؤسسة واستغلال ذلك في إعادة تصميم الأعمال، وضع برامج السلامة وتدريب العاملين... إلخ.
  - التكيف من البرامج التي تستهدف توعية العمال من المخاطر المهنية وتلك التي تحسن من مستوى رد فعلهم إتجاه الظروف الخطرة، بما يمكنهم من تفادي الوقوع في الحوادث.
  - تعزيز وتدعم الاتصال داخل المؤسسة وتشجيع العمال على إبداء الرأي وطرح اقتراحاتهم في كل ما يتعلق بوظائفهم.
  - الاستفادة من الخبرة الكبيرة لعمال المؤسسة في القضاء على الروتين والملل في مكان العمل عن طريق تدوير المناصب وإثراء المهام.
  - السهر على تحديد التصرفات الحرجة من خلال تكليف المشرفين على العمال بمسؤولية الرقابة الدائمة على مكان العمل وتصحيح الأخطاء المرتكبة والحرص على عدم تكرارها.
  - الاهتمام أكثر بالعمال وانشغالاتهم والعمل على تنمية مهاراتهم من خلال التركيز على التدريب المتواصل.
  - تخصيص مكافآت تشجيعية للعاملين الملزمين بتطبيق كافة أنظمة ولوائح السلامة المهنية، وبالتالي توقيعجزاءات على غير الملزمين.
  - الاهتمام بالصيانة الدورية للمعدات والآلات والاستغناء عن الآلات التي تعدت العمر الافتراضي لها.
- أما على المستوى الوطني فيجب العمل على دعم المراكز المتخصصة للبحوث والدراسات الخاصة بالسلامة المهنية، والتوسيع في تدريس السلامة المهنية في المعاهد التقنية، كما ينبغي تطوير البرامج التدريبية الخاصة بذلك،

## **أخلاقيات العامة**

---

وضرورة الاستعانة بالمتخصصين علمياً والاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال السلامة المهنية، كما يجب الحرص على تطبيق التشريعات الخاصة بالسلامة المهنية.

### **آفاق البحث:**

- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول ضغوط العمل التي لم تتطرق لها هذه الدراسة وربطها بالحوادث والإصابات المهنية.
- ضرورة الاهتمام بإجراء دراسات مقارنة حول أثر البرامج التدريبية في السلامة المهنية على الحد من إصابات وحوادث العمل.
- دراسة أثر حوادث وإصابات العمل على تنافسية المؤسسة.
- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول أثر الحوافز المادية والمعنوية على التقليل من الحوادث المهنية.

فَائِمَّةُ الْمَرْاجِعِ

## فأئمة امراجع

قائمة المراجع:

### أولاً : امراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. أبو شامة عباس ، **الأمن الصناعي**، الطبعة الأولى ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.
2. أبو شيخة نادر أحمد ، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى ، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
3. أحمد عبد الرحمن يسري، **تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996.
4. إسماعيل محمد محروس، **الاقتصاديات الصناعة والتصنيع**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997.
5. أشرف محمد عبد الغني، **علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
6. الحصان زيد غانم وحمدي نهاد عطا، **الأمن الصناعي وإدارة محطات الخدمة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
7. السلمي علي، **السلوك التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة نشر.
8. السيد رمضان، **حوادث الصناعة والأمن الصناعي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.
9. الشناوي صلاح، **إدارة الإنتاج**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000.
10. الصيرفي محمد ، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
11. الظاهري محمد عبد الله، **إصابات العمل بين قانون العمل وقانون الضمان الاجتماعي**، المكتبة الوطنية، عمان، 1994.
12. العطية ماجدة، **إدارة المشروعات الصغيرة**، الطبعة الأولى ، دار العسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002.
13. العيسوي عبد الرحمن محمد، **سيكولوجية العمل والعمال**، دار الراتب الجامعية، بيروت، دون سنة نشر.
14. العيسوي عبد الرحمن محمد، **علم النفس والإنتاج**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، دون سنة نشر.
15. المرسي جمال الدين محمد، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
16. المنصور كاسر نصر وشوفي ناجي حواد، **إدارة المشروعات الصغيرة**، الطبعة الأولى ، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
17. الموسوي سنان، **إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها**، الطبعة الأولى ، دار مجذلاوي للطبع والتوزيع، عمان، 2004.

## فأئمة امراجع

18. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
19. برنوطي سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004.
20. بوحفص مباركي، العمل البشري، الطبعة الثانية، دار العرب للنشر والتوزيع، وهران، 2004.
21. بومنجل فريدة، "تنظيم الوقاية من الحوادث المهنية"، مجلة الصحة والسلامة المهنية، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، الجزائر، 1981.
22. ثابت زهير، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21: كيف تقيم أداء الشركات والعمالين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
23. جرينبرج جيرالد وبارون روبرت، إدارة السلوك التنظيمي، تعریب ومراجعة رفاعی محمد رفاعی واسعیل محمد بسیونی، دار المربی للنشر، الرياض، 2004.
24. حداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة 08 ماي 1945 (قالمة)، الجزائر، 2004.
25. حمود خضير كاظم والخرشة ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
26. هنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
27. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
28. ديسيلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المربی للنشر، الرياض، 2003.
29. دويدار عبد الفتاح محمد، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
30. زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2003.
31. صالح عادل حرحوش والسامم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.
32. صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
33. طه فرج عبد القادر، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة التاسعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
34. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
35. عاشوري مصطفى، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
36. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دار الكتب العربية، القاهرة، 2003.

## **فأئمة امراجع**

37. عباس سهيلة محمد وعلي حسین علی، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
38. عباس علی، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
39. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
40. علي محمود علي وآخرون، قضايا العلاقات الإنسانية في النشأت، مكتبة عين شمس، القاهرة، دون سنة نشر.
41. لاندي فرانك وآل فار جيمس، قياس أداء العمل، ترجمة يحيى محمد حسن، دار البحوث، الرياض، دون سنة نشر.
42. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
43. مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- ب. الرسائل العلمية:**
1. الطيف عبد الكريم، واقع وآفاق تطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في ظل سياسة الإصلاحات: حالة الاقتصاد الجزائري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، (2002/2003).
2. برباش توفيق، تحسين ظروف العمل لرفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية – دراسة حالة وحدة اللوالب والبراغي والصناعات لعين الكبيرة سطيف، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سطيف، (1996/1997).
3. حضري دليلة، "آليات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات شمال إفريقيا خلال الفترة 1995 – 2005"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، (2007/2008).
4. زويته محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، (2006/2007).
5. سهالي يحيضية، دراسة أثر حوادث العمل على الكفاية الإنتاجية وفاعلية نظام الوقاية في المؤسسة الصناعية مع دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بالرويبة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1995.
6. شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتورا (غير منشورة)، جامعة الجزائر، (2004/2005).
7. صلحاوي سمير، الحوادث المهنية وآثارها على تنافسية المؤسسة: دراسة حالة سونلغاز وحدة بسكرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة باتنة، (2007/2008).

## **فأئمة امراجع**

8. لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، (2003/2004).
9. متلف حدة، علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد -دراسة ميدانية عملية الأوراس باتنة-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة باتنة، (2007/2008).
- ت. الملتقيات، الندوات، المؤتمرات والدورات التدريبية:**
1. القرناس إبراهيم بن صالح، "التجربة اليابانية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، البرنامج التدريبي الذي نظمه مركز التعاون الياباني لمنطقة الشرق الأوسط، طوكيو، من 21 إلى 25 جانفي، 2002.
  2. بن عتبر عبد الرحمن وعبد الله بلوناس، "مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدرتها التنافسية"، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحت عباس، سطيف، من 25 إلى 28 ماي 2003.
  3. بوخاوة إسماعيل وعبد القادر عطوي، "التجربة التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحت عباس، سطيف، من 25 إلى 28 ماي 2003.
  4. بوهزة محمد وآخرون، "تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-حالة المشروعات المحلية سطيف"، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، من 25 إلى 28 ماي 2003.
  5. خوني راحي ورقية حساني، "آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحت عباس، سطيف، من 25 إلى 28 ماي 2003.
  6. رحم نصيب وفاطمة الزهراء شايب، "المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة"، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحت عباس، سطيف، من 25 إلى 28 ماي 2003.
  7. رحيم حسين، "ترقية شبكة دعم الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - نظام المحاضن- "الملتقي الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية، الأغواط، الجزائر، من 08 إلى 09 أبريل 2002.
  8. رضوان لؤي محمد زكي، "المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية - الواقع ومعوقات التطوير-", ندوة بعنوان "المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية"، القاهرة، من 18 إلى 22 جانفي 2004.

## فأئمة امراجع

9. رقيبة سليمة، "تجربة بعض الدول العربية في الصناعات الصغيرة والمتوسطة"، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف، من 17 إلى 18 أفريل 2006.
10. زغيب شهزاد وليلي عيساوي، "المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر-واقع وآفاق-", الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط، من 8 إلى 9 أفريل، 2002.
11. شعبان إسماعيل، "ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم"، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحت عباس، سطيف، من 25 إلى 28 ماي، 2003.
12. صقر محمد فتحي، "واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها"، ندوة بعنوان "المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية"، القاهرة من 18 إلى 22 جانفي، 2004.
13. عياش قويدر، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية والتحديات الاقتصادية العالمية"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية، الأغواط، الجزائر، من 08 إلى 09 أفريل 2002.
14. مباركي محمد الهادي، "المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية"، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط، من 8 إلى 9 أفريل، 2002.
15. محمود محمد عبد الحميد، "مؤسسات وشركات ضمان مخاطر الائتمان ودورها في تيسير تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، المؤتمر السنوي الثاني عشر، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2005.
16. مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، "المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود"، منتدى الرياض الاقتصادي نحو تنمية اقتصادية مستدامة، أكتوبر، 2003.
- ث. المجالات والجرائد والنشريات:**
1. بوخمخم عبد الفتاح، "تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشآت الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن عشر، جامعة متورى قسنطينة، 2002.
  2. بومنجل فريدة، "تنظيم الوقاية من الحوادث المهنية"، مجلة الصحة والسلامة المهنية، المعهد العربي للثقافة العمالية وبجوث العمل، الجزائر، 1981.
  3. صالح صالح، "أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحت عباس، سطيف-الجزائر، العدد 3/2004.
  4. مزهودة عبد الملك، "الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة ،نوفمبر 2001.

## فأئمة امراجع

5. آفاق قطاع المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة لتحسين الظرف الاقتصادي والاجتماعي للسداسي الأول 2001، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الحرافية، الجزائر، سبتمبر 2001.
6. آفاق قطاع المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة لتحسين الظرف الاقتصادي والاجتماعي للسداسي الأول 2001، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
7. نشرية المعلومات الإحصائية رقم 14 - معطيات 2008 - الصادرة عن مديرية المنظمات الإعلامية والإحصائيات، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.
8. الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 28.
9. الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 42، سنة 2000.
10. جريدة الشروق، العدد 2712 ، الصادر بتاريخ: 07 سبتمبر 2009.

### ج. القوانين والهيئات:

1. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.
2. المجلس الاقتصادي والاجتماعي، جوان 2002، الجزائر.
3. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مكаниك عامه: السلامة المهنية، المؤسسة العامة للتدريب الفني والتعليم المهني، المملكة العربية السعودية، 2004.
4. مجلس وزراء العمل العربي، "الجدول الاسترشادي لإجراءات تفتيش العمل"، المنامة، 1998.
5. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إنتاج كيميائي: السلامة الصناعية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية.
6. القانون التوجيهي رقم 18/01، المؤرخ في 12 ديسمبر 2001.
7. المرسوم التنفيذي رقم 296/96 المؤرخ في 80 سبتمبر 1996.
8. المرسوم 12/93 الصادر في 05 أكتوبر 1993.
9. المرسوم التنفيذي رقم 16/04 المؤرخ في 22 جانفي 2004، الجريدة الرسمية رقم 06.

### ح. موقع الانترنت:

1. الشوارمة عبد الجليل، "إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء"، مقال منشور في الموقع الالكتروني التالي:  
[www.maharty.com](http://www.maharty.com)
2. علوة غسان خليل، "مراحل الحصول على شهادة الأوساس"، مقال منشور في الموقع الالكتروني التالي:  
<http://www.arab-eng.org>
3. علوة غسان خليل، "السلامة والصحة المهنية"، مقال منشور في الموقع الالكتروني التالي:  
<http://www.safety-eng.com>
4. قمحاوي حسن، الصناعات الصغيرة والمتوسطة مفتاح التنمية في الهند على موقع الانترنت التالي:  
[www.islam-online.net/iol-arabic/dowalia](http://www.islam-online.net/iol-arabic/dowalia)
5. موقع إدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية على الانترنت:  
[www.sba.gov/size/section](http://www.sba.gov/size/section)

**a. Ouvrages:**

1. Armstrong Michael, **Performance management: key strategies and practical guidelines**, 3rd ed, Thomson-Shore inc , United States, 2006.
2. Batal Christian, **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**, 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 2000.
3. Belloula Tayeb, **Droit du travail**, Alger, Dahleb, 1994.
4. Boyer Luc et Noël Equilbey, **Organisation: Théories et Applications**, 2<sup>ème</sup> édition, Édition d'organisation, Paris, 2003.
5. Emery Yves et François Gonin, **Dynamiser les ressources humaines**, presses polytechniques et universitaires romandes, 1<sup>ère</sup> édition, France, 1999.
6. Fericelli M, **Performance et ressources humaines**, Economica, Paris, 1996.
7. Foudriat Michel, **Sociologie des Organisations**, Pearson éducation, Paris, 2005.
8. Gaidi F, **Accident de travail en hausse en 2005**, Journal EL WATEN, 30/04/2006.
9. Martory Bernard, **Gestion des Ressources Humaines**, 3<sup>ème</sup> édition, Edition Nathan, sans lieu d'édition, 1998.
10. Matory Bernard et Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines: pilotage social et performance**, 6<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2005.
11. Mitrani Alain et Murray M. Dalziel, **Des compétences et des hommes (le management des ressources humaines en Europe)**, Edition d'organisation, Paris, 1992.
12. Ridley John and John Channing, **Safety at Work**, sixth edition, Butterworth-Heinemann, Burlington, 2003.
13. Robbins Stephen et Timothy Judge, **Comportement Organisationnels**, 12<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Paris, 2006.
14. Sadeg Mohammed, **management des entreprises publiques**, les presses d'Alger, Alger, 1999.
15. Sekiou et al, **Gestion des ressources humaines**, 2<sup>ème</sup> édition, Deboeck Université, Bruxelles, 2001.
16. Van Gussum Luc, **les accidents de travail**, 5<sup>ème</sup> édition, édition de Boeck université, Bruxelles, 2000.
17. Vincentini Roger, **les risques professionnels**, édition d'organisation, Paris, 2004.

**b. Organismes et Rapports:**

1. Ministère de la coopération internationale et de l'investissement extérieur, Tunisie, 1999.
2. UNIDO, Soutien aux PME dans les pays arabes: Le cas de la Tunisie.

**c. Sites Internet:**

1. Tom b- Leaman, **Les programmes du sécurité efficaces, Accident et Gestion de la Sécurité**, chapitre 60, encyclopédie de Sécurité et Santé de Travail, Bureau Internationale de Travail, p.14, site sur internet:  
<http://www.ilo.org/public/french/protections/safework/cis/products/encyclo/pdf/index>, août 2007.
2. Luc Demaret, Ahmed Khalef, **Deux millions de mort au travail par an**, rapport de l'Organisation Internationale de Travail, 2003, site sur internet:  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/documents/caimed/unpan018927.pdf>, janvier 2008.
3. M. Jukka Takala, **28 Avril; Journée Internationale de la santé au travail**, rapport de l'organisation mondiale de la santé OMS, Genève, 2005, site sur internet:  
<http://who.int/mediacenter/news/releases/2005/pr18/fr/index-html>, décembre 2007.
4. Fatima Abadlia, **Les accident de travail; circonstance et prise en charge**, caisse nationale des assurances sociales CNAS, site sur internet:

## فَائِمَةُ امْرَاجِع

---

- <http://aidelf.imed.fr/colloque/aveiro/communication-aveiroIT-abadla.pdf>, novembre 2007.
- 5. Construction Safety Association of Ontario, **construction health and safety manual**, Canada, 2003, site sur internet: <http://4shared.com>
  - 6. Construction Safety Association of Ontario, **Masonry and Allied Crafts Health and Safety Manual**, Canada, 1997, site sur internet: <http://4shared.com>

الله  
فَ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة فرhat عباس - سطيف -

تخصص: اقتصاد وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
استماراة حول موضوع:

دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال  
بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

دراسة حالة: مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك

- نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة بهذه الاستماراة بدقة وموضوعية.
- كما يضمن لكم الباحث سرية المعلومات المقدمة والتي لن تستخدم إلا في إطار هذه الدراسة.
- يرجى الإجابة بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة.

إشراف الأستاذة:

حمداوي وسيلة

إعداد الطالب:

مشعلی بلال

السنة الجامعية: 2009-2010

## الجزء الأول: معلومات شخصية

01. الجنس.

أنثى  ذكر

02. العمر.

من 31 إلى 40 سنة  أقل من 30 سنة   
من 51 إلى 60 سنة  من 41 إلى 50 سنة   
أكبر من 60 سنة

03. المستوى التعليمي.

متوسط  ابتدائي   
جامعي  ثانوي

04. مدة العمل بالمؤسسة.

من 5 إلى 10 سنوات  أقل من 5 سنوات   
أكثر من 15 سنة  من 11 إلى 15 سنة

## الجزء الثاني: معلومات حول حوادث العمل.

06. هل سبق لك وأن تعرضت لحوادث مهنية؟

لا  نعم

إذا كانت الإجابة بنعم فكم حادث تعرضت له خلال مدة الخدمة؟

حاددين  حادث واحد   
أكثر من 3 حوادث  3 حوادث

08. الحوادث التي تعرضت لها كانت في معظمها:

خطيرة  بسيطة

09. هل سبق لك وأن تعرضت إلى حادث خطير أو قلل عن ممارسة العمل؟

لا  نعم

10. برأيك ما هو السبب الرئيسي وراء تعرضك للحوادث المهنية؟

خطأ شخصي  عدم تطبيق شروط السلامة المهنية   
ظروف العمل السيئة  عدم استخدامي لوسائل الوقاية الشخصية

11. هل يمكن تفادي هذه الأسباب؟

لا  نعم

### **الجزء الثالث: معلومات حول إجراءات ومتطلبات السلامة المهنية**

12. هل تشعر بأن المؤسسة تعمل باستمرار على تحسين ظروف العمل؟

لا  نعم

13. هل سبق لك وأن شاركت في دورات تدريبية؟

لا  نعم

14. إذا كانت الإجابة بنعم، هل تضمنت هذه الدورات تدريبات حول السلامة المهنية؟

لا  نعم

15. هل اجتازت اختبارات السلامة المهنية ضمن اختبارات التوظيف؟

لا  نعم

16. إذا كانت الإجابة بنعم، أي الاختبارات تحديداً اجتازت؟

التنسيق العضلي	<input type="checkbox"/>	الاستقرار النفسي	<input type="checkbox"/>
كل ما سبق	<input type="checkbox"/>	المهارات البصرية	<input type="checkbox"/>

17. هل المؤسسة تشركك في وضع برامج السلامة المهنية؟

لا  نعم

18. هل يتطلب عملك وسائل وقاية شخصية؟

لا  نعم

19. إذا كانت الإجابة بنعم، هل توفر المؤسسة مثل هذه الوسائل؟

لا توفر أي منها	<input type="checkbox"/>	بعض منها فقط	<input type="checkbox"/>
نعم	<input type="checkbox"/>	أبداً	<input type="checkbox"/>

20. هل تستخدم وسائل الوقاية الشخصية أثناء ممارستك لمهامك؟

أبداً	<input type="checkbox"/>	أحياناً	<input type="checkbox"/>
دائماً	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>

21. هل تعرضت لأي إنذار أو عقوبة بسبب عدم استخدامك لوسائل الوقاية الشخصية؟

لا  نعم

22. هل هناك صيانة دورية لآلات وأجهزة العمل؟

لا  نعم

23. هل يوجد في مكان عملك إعلانات وملصقات في مجال السلامة المهنية؟

لا  نعم

25. هل يوجد مستلزمات الإسعافات الأولية في مكان عملك؟

لا  نعم

24. هل ترى أن المؤسسة تحرص فعلاً على توفير جميع متطلبات السلامة المهنية؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بلا، هل تعتقد أن سبب ذلك يعود إلى:

الأولوية للإنتاج  عدم المبالاة  محدودية الإمكانيات   
أخرى: .....

#### الجزء الرابع: معلومات حول تأثير برامج السلامة المهنية على أداء العمال

26. هل هناك مشاكل تعيق تحسين أدائك الوظيفي؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم، هل هذه المشاكل ذات صلة بالسلامة المهنية؟

نعم  لا  من بين المشاكل

28. هل تعتقد أن تحسين ظروف العمل المادية (الإضاءة، درجة الحرارة، التهوية، الضوضاء، إلخ) سيساهم في تحسين أدائك؟

تساهم لحد كبير  لا تسهم كلياً  تسهم لحد ما

29. هل تعتقد أن الجماعة التي تعمل معها هي جماعة؟

غير متماسكة  متماسكة نوعاً ما  متماسكة

30. هل تلتزم بالقرارات التي تتخذها الجماعة التي تعمل معها؟

أبداً  أحياناً  دائماً

31. هل تعتقد أن العمل مع جماعة متفاهمة ومتماسكة يساعدك على تحسين أدائك؟

تساعد لحد كبير  لا تساعد كلياً  تساعد لحد ما

32. ما طبيعة العلاقة التي تربطك بالشرف المباشر لك؛ هل هي علاقة؟

حسنة  عادبة (عمل فقط)  سيئة

33. هل تعتقد أن الشرف يعمل على التمييز بين العمال عند تعامله معهم؟

نعم  لا  لا أدرى

34. هل تعتقد أن علاقتك الجيدة مع الشرف أو القائد تساعدك على تحسين أدائك؟

تساعد لحد كبير  تساعد لحد ما  لا تساعد كلياً

35. هل تعتقد أن علاقتك بالإدارة هي علاقة:

سيئة  عادبة  جيدة

36. برأيك هل أن علاقتك الجيدة مع الإدارة تساعدك على تحسين أدائك؟

لا تساعد كلياً  تساعد لحد كبير  تساعد لحد ما

37. هل تعتقد أن هناك تنظيم جيد في ما يخص توقيت ومكان العمل؟

جيد  جيد لحد ما  جيد  سيء

38. هل تعتقد أن التنظيم الجيد لتوقيت ومكان العمل يساهم في تحسين أدائك؟

لا أعتقد  إلى حد ما  بكل تأكيد

39. هل تعتقد أن تدوير المناصب وإثراء المهام وتوسيعها يساعدك على تحسين أدائك؟

لا أعتقد  إلى حد ما  بكل تأكيد

40. هل تعتقد أن إشراكك في وضع برامج السلامة المهنية للمؤسسة يتحلى الدافع لتحسين أدائك؟

لا أعتقد  إلى حد ما  بكل تأكيد

41. هل تعتقد أن خصوصيتك لدورات تدريبية في مجال السلامة المهنية سيحسن من أدائك؟

لا أعتقد  إلى حد ما  بكل تأكيد

42. هل ترى أن استخدام معدات ووسائل الوقاية الشخصية سيرفع من أدائك؟

لا أعتقد  إلى حد ما  بكل تأكيد

43. هل تعتقد أن حصولك على حوافر مادية أو معنوية نظير التزامك بقواعد السلامة المهنية سيحسن من أدائك؟

لا أعتقد  إلى حد ما  بكل تأكيد

44. هل تعتقد أن الأداء سيكون أحسن لو تم إعطاء الاهتمام اللازم للعمال وانشغالاتهم؟

لا أعتقد  إلى حد ما  بكل تأكيد

45. هل تعتقد أن وضع برامج سلامة مهنية وتنفيذها يساعد فعلاً على تحسين أدائك؟

لا أعتقد  إلى حد ما  بكل تأكيد

شكراً على تعاونكم معنا



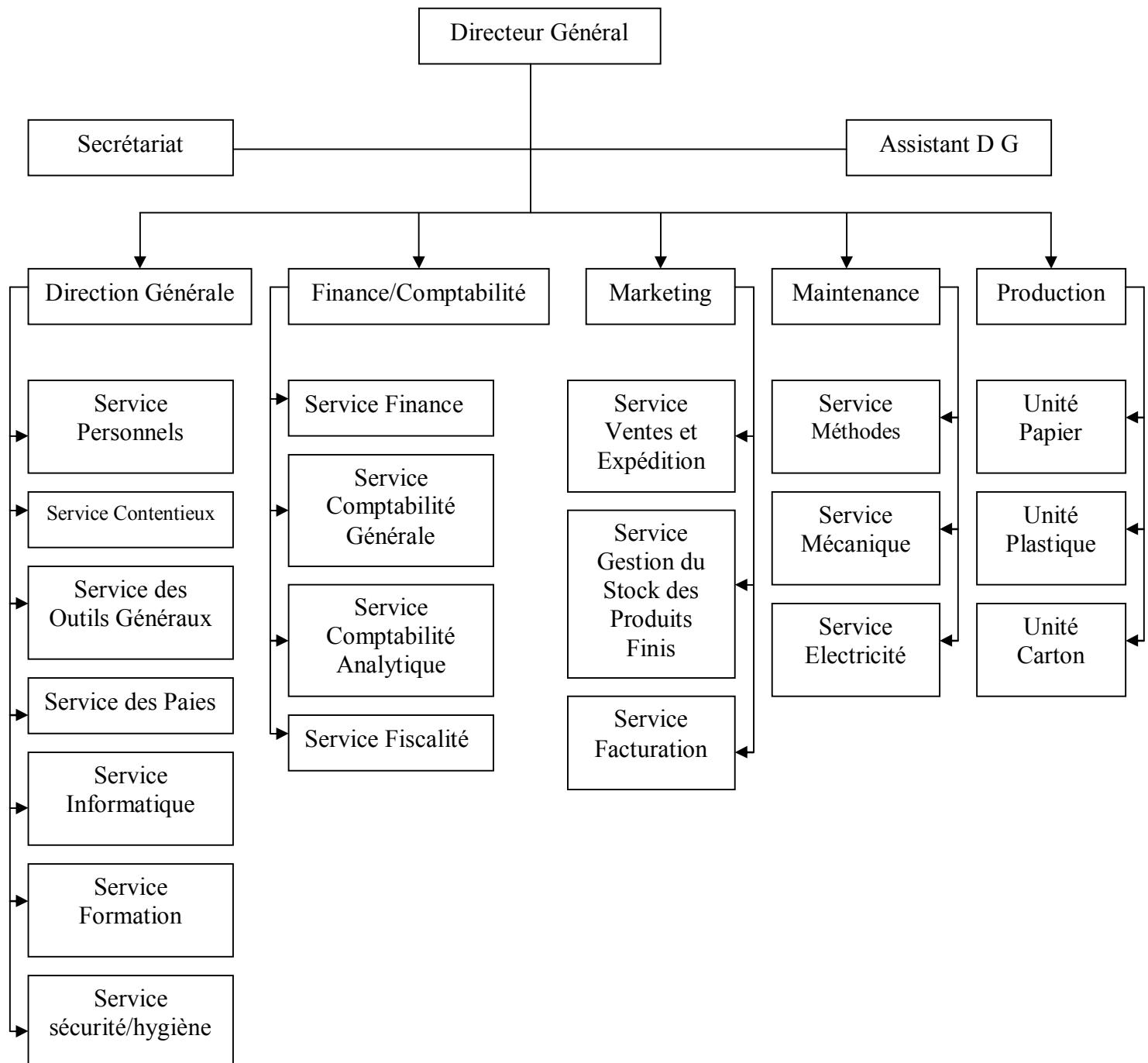
## MANUEL D'ORGANISATION

Code:

N° Révision:

Date:

### ORGANISATION GENERALE



Emis par:

Vérifié par:

Approuvé par:

القانون رقم 18-01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001

المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجريدة الرسمية رقم 77 ليوم 15 ديسمبر 2001

- وبمقتضى القانون رقم 89-02 المؤرخ في أول رجب عام 1409 الموافق 7 فبراير سنة 1989 والمتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك،

- وبمقتضى القانون رقم 89-23 المؤرخ في جمادى الأولى عام 1410 الموافق 19 ديسمبر سنة 1989 والمتعلق بالتقسيس، المعدل والمتتم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية،

- وبمقتضى القانون رقم 90-09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية،

- وبمقتضى القانون رقم 90-10 المؤرخ في 19 رمضان عام 1410 الموافق 14 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالتأديب والقرض، المعدل والمتتم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتتم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-25 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1411 الموافق 18 نوفمبر سنة 1990 والمتضمن التوجيه العقاري، المعدل والمتتم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-29 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالتهيئة والتعهير، المعدل،

- وبمقتضى القانون رقم 90-30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأموال الوطنية،

- وبمقتضى القانون رقم 90-31 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1411 الموافق 4 ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالجمعيات،

- وبمقتضى القانون رقم 90-36 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1411 الموافق 31 ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون المالية لسنة 1991، لاسيما المادتين 38 و65 منه،

قانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إنَّ رئيس الجمهورية،

- بناءً على الدستور، لاسيما المواد 37 و 83 و 119 و 122 و 126 منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 66-154 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الإجراءات المدنية، المعدل، والمتتم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتتم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتتم،

- وبمقتضى الأمر رقم 76-105 المؤرخ في ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون التسجيل، المعدل والمتتم،

- وبمقتضى القانون رقم 79-07 المؤرخ في 26 شعبان عام 1399 الموافق 21 يوليو سنة 1979 والمتضمن قانون الجمارك، المعدل والمتتم،

- وبمقتضى القانون رقم 83-03 المؤرخ في 22 ربى الثاني عام 1403 الموافق 5 فبراير سنة 1983 والمتعلق بحماية البيئة،

- وبمقتضى القانون رقم 84-17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتتم،

- وبمقتضى القانون رقم 85-05 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 16 فبراير سنة 1985 والمتعلق بحماية الصحة وترقيتها، المعدل، والمتتم،

**المادة 2 :** ترتكز سياسات وتدابير المساعدة والدعم الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على دراسات ملائمة تهدف إلى ترقية تنافسية المؤسسات. تسخر السلطات العمومية الوسائل الضرورية لذلك.

**المادة 3 :** يجب على الجماعات الإقليمية في إطار التنمية المحلية أن تبادر، طبقاً لمهامها وصلاحياتها، باتخاذ كل التدابير الالزمة من أجل مساعدة ودعم ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

### الفصل الثاني

#### تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

**المادة 4 :** تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات :

- تشغل من 1 إلى 250 شخصاً،
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري (2) دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسماة (500) مليون دينار،
- تستوفي معايير الاستقلالية.

يقصد، في مفهوم هذا القانون، بالمصطلحات الآتية :

1 - الأشخاص المستخدمون: عدد الأشخاص الموقّف لعدد وحدات العمل السنوية بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة. أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي، فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي.

السنة التي يعتمد عليها هي تلك المتعلقة باخر نشاط حسابي مقبل،

2 - الحدود المعتبرة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة : هي تلك المتعلقة باخر نشاط مقبل مدة اثنى عشر(12) شهراً،

- وبمقتضى المرسوم التشريعي رقم 94 - 01 المؤرّخ في 3 شعبان عام 1414 الموافق 15 يناير سنة 1994 والمتّعلق بالمنظومة الإحصائية،

- وبمقتضى الأمر رقم 95 - 06 المؤرّخ في 23 شعبان عام 1415 الموافق 25 يناير سنة 1995 والمتّعلق بالمنافسة،

- وبمقتضى الأمر رقم 95 - 07 المؤرّخ في 23 شعبان عام 1415 الموافق 25 يناير سنة 1995 والمتّعلق بالتأمينات،

- وبمقتضى الأمر رقم 96 - 01 المؤرّخ في 19 شعبان عام 1416 الموافق 10 يناير سنة 1996 الذي يحدد القواعد التي تحكم الصناعة التقليدية والحرف،

- وبمقتضى الأمر رقم 96 - 09 المؤرّخ في 19 شعبان عام 1416 الموافق 10 يناير سنة 1996 والمتّعلق بالاعتماد الإيجاري،

- وبمقتضى الأمر رقم 01 - 03 المؤرّخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 غشت سنة 2001 والمتّعلق بتطوير الاستثمار،

- وبمقتضى الأمر رقم 01 - 04 المؤرّخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 غشت سنة 2001 والمتّعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصوصيتها،

- وبمقتضى القانون رقم 01 - 20 المؤرّخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتّعلق بتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة،

وبعد مصادقة البرلمان،  
يصدر القانون الآتي نصه :

### الباب الأول

#### أحكام عامة

### الفصل الأول

#### مبادئ عامة

**المادة الأولى :** يهدف هذا القانون إلى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحديد تدابير مساعدتها ودعم ترقيتها.

يجب على المنظومة الإحصائية الوطنية إعداد تقارير دورية ظرفية تتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما هي محددة أعلاه.

## الباب الثاني

### تدابير المساعدة والدعم لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**المادة 11 :** تهدف تدابير المساعدة والدعم لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، موضوع هذا القانون، إلى ما يأتي :

- إنشاء النمو الاقتصادي،
- إدراج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن حركة التطور والتكيف التكنولوجي،
- تشجيع بروز مؤسسات جديدة وتوسيع ميدان نشاطها،
- ترقية توزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي والتجاري والاقتصادي والمهني والتكنولوجي المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- تشجيع كل الأعمال الرامية إلى مضاعفة عدد مواقع الاستقبال المخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- تشجيع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- الحث على وضع أنظمة جبائية قارة ومكيفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- ترقية إطار تشريعي وتنظيمي ملائم لتكريس روح التقاول وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- تبني سياسات تكوين وتسخير الموارد البشرية تفضل وتشجع الإبداع والتجديد وثقافة التقاول،
- تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأدوات والخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها،
- تحسين الأداءات البنكية في معالجة ملفات تعويم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

3 - المؤسسة المستقلة: كل مؤسسة لا يمتلك رأس المال بمقدار 25٪ فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

**المادة 5 :** تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخصا، ويكون رقم أعمالها ما بين مائتي (200) مليون و ملياري (2) دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية مابين مائة (100) وخمسة (500) مليون دينار.

**المادة 6 :** تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي (200) مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة (100) مليون دينار.

**المادة 7 :** تعرف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة تشغل من عامل (1) إلى تسعه (9) عمال وتحقق رقم أعمال أقل من عشرين (20) مليون دينار أو يتتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرة (10) ملايين دينار.

**المادة 8 :** عندما تبتعد مؤسسة، عند تاريخ قفل حصيلتها، عن الحدود المذكورة أعلاه، فإن هذه الحالة لا تكسبها، كما لا تفقدها ، صفة المؤسسة طبقاً للمواد 5 و 6 و 7 أعلاه، إلا إذا تكررت هذه الوضعية خلال سنتين ماليتين متتاليتين.

**المادة 9 :** يمكن، وبصفة استثنائية ، مراجعة الحدود المتعلقة برقم الأعمال ومجموع الحصيلة السنوية حسب التغيرات المالية والاقتصادية ذات الأثر المباشر على سعر الصرف.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

**المادة 10 :** يشكل تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنصوص عليه في هذا القانون مرجعاً في :

- كل برامج وتدابير المساعدة والدعم لصالح هذه المؤسسات،
- إعداد ومعالجة الإحصائيات المتعلقة بالقطاع.

الشراكة بين القطاعين العام والخاص، كما تسهر على توسيع مجال منح الامتياز عن الخدمات العمومية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المادة 17 :** يجب على المصالح المعنية في الدولة والهيئات التابعة لها، في مجال إبرام الصفقات العمومية، السهر على تخصيص حصة من هذه الصفقات للمنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفق شروط وكيفيات تحدد عن طريق التنظيم.

**المادة 18 :** تقوم الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، في إطار تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بوضع برامج التأهيل المناسبة من أجل تطوير تنافسية المؤسسات، وذلك بفرض ترقية المنتوج الوطني، ليستجيب للمقاييس العالمية.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

**المادة 19 :** تقتضي الاستفادة من أحكام هذا القانون تقديم تصريح تشخيصي من طرف المؤسسات المعنية، لدى مصالح الوزارة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

### الفصل الثالث

#### ترقية المناولة

**المادة 20 :** تعتبر المناولة الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تحظى المناولة بسياسة ترقية وتطوير بهدف تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني.

**المادة 21 :** يؤسس مجلس وطني مكلف بترقية المناولة يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، ويتشكل من ممثلي الإدارات والمؤسسات والجمعيات المعنية بترقية المناولة.

تتمثل المهام الرئيسية للمجلس فيما يأتي :

- اقتراح كل تدبير من شأنه تحقيق إندماج أحسن للاقتصاد الوطني،

- تشجيع بروز محيط اقتصادي وتقني وعلمي وقانوني يضمن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدعم والدفع المضوررين لترقيتها وتطويرها في إطار منسجم،

- ترقية تصدير السلع والخدمات التي تنتجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المادة 21:** تنشئ لدى الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، مشاتل لضمان ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### الفصل الأول

#### الإنشاء

**المادة 13 :** تتم إجراءات تأسيس وإعلام وتجيئه ودعم ومرافقته المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق مراكز تسهيل تنشأ لهذا الغرض.

تحدد الطبيعة القانونية لهذه المراكز ومهامها وتنظيمها عن طريق التنظيم.

**المادة 14 :** تنشأ لدى الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة صنابيق ضمان القروض، وفقا للتنظيم المعمول به، لضمان القروض البنكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

**المادة 15 :** تسهر الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، بالتنسيق مع الجهات المعنية، على جلب ورصد التمويلات والقروض الممنوحة للقطاع في إطار التعاون الدولي، من أجل توسيع وترقية نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

### الفصل الثاني

#### الاستغلال

**المادة 16 :** يجب على السلطات العمومية في إطار تحسين الخدمات العمومية، تشجيع تطوير

- ديموغرافيتها بمفهوم التأسيس وانتهاء النشاط وتغييره،
- مختلف المكونات الاقتصادية التي تميزها.

تحدد كيفيات الحصول على المعلومات الواردة في هذه البطاقيات ووضعها تحت التصرف، بالاشتراك بين الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة والإدارات والهيئات المذكورة في المادة 22 أعلاه.

**المادة 24 :** يُؤسس بنك معطيات خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتماشى والتكنولوجيات المعلوماتية العصرية، وذلك قصد توظيفه في دعم هذه المؤسسات.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

**المادة 25 :** في إطار الإعلام والتشاور، وقصد تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تنشأ لدى الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة هيئة استشارية تتكون من تنظيمات وجمعيات مهنية من ذوي الاختصاص والخبرة.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

### الباب الثالث أحكام ختامية

**المادة 26 :** تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، موضوع هذا القانون، من الامتيازات والتحفيزات الأخرى المنصوص عليها في التشريع المعمول به.

**المادة 27 :** تستثنى من مجال تطبيق هذا القانون :

- البنوك والمؤسسات المالية،
- شركات التأمين،
- الشركات المساعدة في البورصة،
- الوكالات العقارية،

- شركات الاستيراد والتصدير، ماعدا تلك الموجهة للإنتاج الوطني ، عندما يكون رقم أعمالها السنوي المحقق في عملية الاستيراد يقل عن ثلثي  $(\frac{2}{3})$  رقم الأعمال الإجمالي أو يساويه.

**المادة 28 :** ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001.

عبد العزيز بوتفليقة

- تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية بالتيار العالمي للمناولة،
- ترقية عمليات الشراكة مع كبار أصحاب العمل سواء أكانوا وطنيين أم أجانب،

- تنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينها،

- تشجيع قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ميدان المناولة.

تحدد تشكيلة هذا المجلس وتنظيمه وسيره عن طريق التنظيم.

### الفصل الرابع

#### تطوير منظومة الإعلام الاقتصادي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**المادة 22 :** يجب على الهيئات والمؤسسات والإدارات المذكورة أدناه، تزويد منظومة الإعلام الاقتصادي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمختلف المعلومات المتضمنة في البطاقيات التي تحوزها :

ويتعلق الأمر، على وجه الخصوص، ببطاقيات :

- المركز الوطني للسجل التجاري،
- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي،
- الصندوق الوطني لتأمين غير الأجراء،
- الإدارة الجبائية،
- الديوان الوطني للإحصائيات،
- إدارة الجمارك،

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكل هيئة أخرى يمكن أن تساهم في تزويد هذا الجهاز بالمعطيات اللازمة.

**المادة 23 :** تتعلق المعطيات المذكورة في المادة 22 أعلاه على الخصوص بما يأتي :

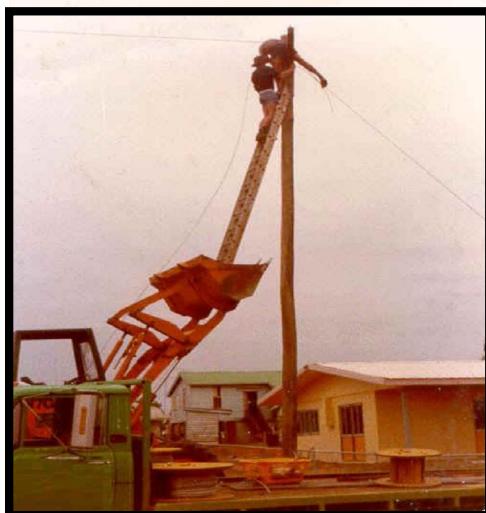
- تعريف المؤسسات وتحديد موقعها،
- حجمها وفق المعايير المحددة في المادة 4 أعلاه،
- قطاع النشاط الذي تنتهي إليه وفق القائمة المعمول بها،

الموافق 12 ديسمبر سنة 2001.

## الجدول الاخص بكاي مربع

ν	$\alpha$														
	0.001	0.005	0.010	0.025	0.050	0.100	0.250	0.500	0.750	0.900	0.950	0.975	0.990	0.995	0.999
1	10.83	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71	1.32	0.45	0.10	0.02					
2	13.82	10.60	9.21	7.38	5.99	4.61	2.77	1.39	0.58	0.21	0.10	0.05	0.02	0.01	
3	16.27	12.84	11.34	9.35	7.81	6.25	4.11	2.37	1.21	0.58	0.35	0.22	0.11	0.07	0.02
4	18.47	14.86	13.28	11.14	9.49	7.78	5.39	3.36	1.92	1.06	0.71	0.48	0.30	0.21	0.09
5	20.52	16.75	15.09	12.83	11.07	9.24	6.63	4.35	2.67	1.61	1.15	0.83	0.55	0.41	0.21
6	22.46	18.55	16.81	14.45	12.59	10.64	7.84	5.35	3.45	2.20	1.64	1.24	0.87	0.68	0.38
7	24.32	20.28	18.48	16.01	14.07	12.02	9.04	6.35	4.25	2.83	2.17	1.69	1.24	0.99	0.60
8	26.12	21.95	20.09	17.53	15.51	13.36	10.22	7.34	5.07	3.49	2.73	2.18	1.65	1.34	0.86
9	27.88	23.59	21.67	19.02	16.92	14.68	11.39	8.34	5.90	4.17	3.33	2.70	2.09	1.73	1.15
10	29.59	25.19	23.21	20.48	18.31	15.99	12.55	9.34	6.74	4.87	3.94	3.25	2.56	2.16	1.48
11	31.26	26.76	24.72	21.92	19.68	17.28	13.70	10.34	7.58	5.58	4.57	3.82	3.05	2.60	1.83
12	32.91	28.30	26.22	23.34	21.03	18.55	14.85	11.34	8.44	6.30	5.23	4.40	3.57	3.07	2.21
13	34.53	29.82	27.69	24.74	22.36	19.81	15.98	12.34	9.30	7.04	5.89	5.01	4.11	3.57	2.62
14	36.12	31.32	29.14	26.12	23.68	21.06	17.12	13.34	10.17	7.79	6.57	5.63	4.66	4.07	3.04
15	37.70	32.80	30.58	27.49	25.00	22.31	18.25	14.34	11.04	8.55	7.26	6.26	5.23	4.60	3.48
16	39.25	34.27	32.00	28.85	26.30	23.54	19.37	15.34	11.91	9.31	7.96	6.91	5.81	5.14	3.94
17	40.79	35.72	33.41	30.19	27.59	24.77	20.49	16.34	12.79	10.09	8.67	7.56	6.41	5.70	4.42
18	42.31	37.16	34.81	31.53	28.87	25.99	21.60	17.34	13.68	10.86	9.39	8.23	7.01	6.26	4.90
19	43.82	38.58	36.19	32.85	30.14	27.20	22.72	18.34	14.56	11.65	10.12	8.91	7.63	6.84	5.41
20	45.31	40.00	37.57	34.17	31.41	28.41	23.83	19.34	15.45	12.44	10.85	9.59	8.26	7.43	5.92
21	46.80	41.40	38.93	35.48	32.67	29.62	24.93	20.34	16.34	13.24	11.59	10.28	8.90	8.03	6.45
22	48.27	42.80	40.29	36.78	33.92	30.81	26.04	21.34	17.24	14.04	12.34	10.98	9.54	8.64	6.98
23	49.73	44.18	41.64	38.08	35.17	32.01	27.14	22.34	18.14	14.85	13.09	11.69	10.20	9.26	7.53
24	51.18	45.56	42.98	39.36	36.42	33.20	28.24	23.34	19.04	15.66	13.85	12.40	10.86	9.89	8.08
25	52.62	46.93	44.31	40.65	37.65	34.38	29.34	24.34	19.94	16.47	14.61	13.12	11.52	10.52	8.65
30	59.70	53.67	50.89	46.98	43.77	40.26	34.80	29.34	24.48	20.60	18.49	16.79	14.95	13.79	11.59
40	73.40	66.77	63.69	59.34	55.76	51.81	45.62	39.34	33.66	29.05	26.51	24.43	22.16	20.71	17.92
50	86.66	79.49	76.15	71.42	67.50	63.17	56.33	49.33	42.94	37.69	34.76	32.36	29.71	27.99	24.67
60	99.61	91.95	88.38	83.30	79.08	74.40	66.98	59.33	52.29	46.46	43.19	40.48	37.48	35.53	31.74
70	112.32	104.21	100.43	95.02	90.53	85.53	77.58	69.33	61.70	55.33	51.74	48.76	45.44	43.28	39.04
80	124.84	116.32	112.33	106.63	101.88	96.58	88.13	79.33	71.14	64.28	60.39	57.15	53.54	51.17	46.52
90	137.21	128.30	124.12	118.14	113.15	107.57	98.65	89.33	80.62	73.29	69.13	65.65	61.75	59.20	54.16
100	149.45	140.17	135.81	129.56	124.34	118.50	109.14	99.33	90.13	82.36	77.93	74.22	70.06	67.33	61.92

## صور لبعض النصروفات الخطيرة



## ملخص

يشكل الموضوع المقدم محاولة لتقدير برامج السلامة المهنية المطبقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وذلك بهدف تقديم اقتراحات وحلول للتقليل من الحوادث المهنية.

وقد ركزت محاولة التقييم أساساً على مدى تحقيق برامج السلامة المهنية لأهداف تحسين أداء العمال وحمايتهم من مختلف المخاطر، تقليل عدد الحوادث، تقليل التكاليف الإجمالية على اعتبار أنها الأهداف التي يسعى أي برنامج سلامة مهنية لتحقيقها.

إلى جانب الدراسة النظرية لموضوعات ظروف العمل، حوادث العمل، برامج السلامة المهنية، الأداء، دعم هذا البحث بدراسة ميدانية في مؤسسة "SATPAP ALIF" لتحويل الورق والبلاستيك، والتي تبين من خلالها مدى تحقيق برامج السلامة المهنية لأهدافها.

إن أهمية هذه الدراسة تكمن في تحقيقها لنتائج كانت أساس لتقديم مقترنات بناءً على استخراج نقاط قوة ونقاط ضعف برامج السلامة المهنية المطبقة.

## Résumé

Le sujet proposé représente une tentative d'évaluation du programme de sécurité du travail appliquée aux PME algériennes, dans le but de suggérer des solutions pour diminuer les accidents du travail.

Cette tentative d'évaluation s'est concentrée principalement sur le pourcentage de la réalisation des programmes de sécurité du travail afin d'améliorer la performance des travailleurs et les protéger contre toute sorte de danger, diminuer les accidents, le coût total dans le sens qu'ils sont les objectifs que tout programme de sécurité vise à réaliser.

En plus de l'étude théorique des conditions du travail, des accidents du travail, des programmes de sécurité du travail, une étude sur le terrain a été réalisée dans l'entreprise "SATPAP ALIF" de transformation des papiers et plastic, il s'est avéré à travers cette étude le taux de réalisation des programmes de la sécurité du travail par rapport aux objectifs.

L'importance de cette étude réside fondamentalement dans la réalisation des résultats sur lesquels on a donné des suggestions selon l'extraction des points forts et des points faibles du programme de sécurité du travail appliqué.