

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات والموسومة بـ:

دور إدارة الأمن الصناعي في تحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مديرية الصيانة الأغواط (DML-TRC)

تحت إشراف:

- أ.د. علاوي صافية

من إعداد الطالبين:

- بوسبسي حاج محمد

- سوداني عبد القادر أمير

لجنة المناقشة:

رئيسا

أستاذ تعليم عالي

- أ. د. بن تريح بن تريح

مقررا

أستاذ تعليم عالي

- أ. د. علاوي صافية

مناقشا

أستاذ محاضر. أ.

- د. مراد الرايس

السنة الجامعية: 2023/2022

كلمة شكر وتقدير

من لم يشكر الناس لم يشكر الله.

لا يمعنا ونحن نقدم هذا العمل

إلا أن نشكر الله وحده على توفيقه.

ونتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة الدكتورة

علاوي صفية علي وقتها الثمين، المبذول

لإثراء هذا العمل

وعلى ما قدمته من ملاحظات ونصائح مفيدة

كما لا يفوتنا أن نتقدم بأسمى عبارات الاحترام

والتقدير إلى اللجنة الموقرة التي قبلت بصدور

رحب مناقشة هذه المذكرة

والى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير

ونشكر جميع عمال امن المكتبة على المساعدات المقدمة

وكل من ساعدنا

من قريب أو بعيد.

الإهداء

إلى من قال فيها الله عز وجل " **وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا** " ومن رافقاني طوال حياتي ودراستي وجعلاني اعرف معنى التحدي والنجاح، أدام الله لهما الصحة والعافية

براً وإحساناً

إلى كل اخوتي وأخواتي وأهلي وجميع أقاربي

إحتراماً وتقديراً

إلى الشرفاء النزهاء المقاومين في أكناف بيت المقدس

دعماً ونصرة

إلى أصدقائي وأساتذتي في كل مراحل الدراسة

تذكراً ووفاءً

إلى من ساعدني من قريب أو بعيد في انجاز هذا البحث ومن دعا لي ظهر الغيب وخاصة من رافقني في هذا العمل "سوداني امير"

شكراً وجزاءاً

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا العمل

حاج محمد

الإهداء

إلى والدي الحبيب الذي لم يشاهدني وأنا أكمل مشواري دراسي، فكم كنت أتمنى أن تكون بجانبني في هذه اللحظة الجميلة من حياتي، لكن وعد يا أبي سأرفع رأسك عالياً بكل عزيمة وإصرار، رحمك الله وأناز قبرك يا أعلى سند وأعلى أب رحل عن الدنيا.

إلى أمي ولو أن كلمة شكراً لا تكفيك شكراً يا ربي أنها أمي شكراً على هذا القدر الجميل الذي جعل هاته الجوهرة أمي شكراً لتضحياتك شكراً لحبك شكراً لحنانك شكراً لقلبك الطيب اللهم لك الحمد والشكر على هذه النعمة أهدي تخرجي لوالدتي الغالية أسعدك المولى أينما كنت.

إلى إخوتي لطفي ورياض حفظهم الله لي وأدامهم سندي وقوتي

إلى أهلي وجميع أقاربي

إلى أصدقائي وأساتذتي في كل مراحل الدراسة

إلى من ساعدني من قريب أو بعيد في انجاز هذا البحث ومن دعا لي ظهر الغيب وخاصة من رافقني في هذا العمل "بوسبسي حاج محمد"

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا العمل

عبد القادر أمير

قائمة

المحتويات

الفهرس

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	كلمة الشكر والتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
أ-د	مقدمة عامة
	<u>الفصل الأول: مفاهيم حول الأمن الصناعي</u>
05	تمهيد
06	المبحث الأول: ماهية الأمن الصناعي
06	المطلب الأول: مفهوم الأمن الصناعي
08	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأمن الصناعي
10	المطلب الثالث: أقسام وفروع الأمن الصناعي
11	المبحث الثاني: أساسيات الامن الصناعي
11	المطلب الأول: مراحل تطبيق الأمن الصناعي
12	المطلب الثاني: تنظيم الأمن الصناعي
14	المطلب الثالث: ظروف وحالات مراعاة الأمن الصناعي
14	المبحث الثالث: الأطراف لفعالة في نظام الأمن الصناعي في المؤسسة
15	المطلب الأول: الجهات المكلفة بالامن الصناعي
18	المطلب الثاني: علاقة الأمن الصناعي بالمصالح الأخرى
23	المطلب الثالث: علاقة الامن الصناعي بالعامل
27	خلاصة الفصل
	<u>الفصل الثاني: اداء المورد البشري وتقييمه</u>
29	تمهيد
30	المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.
30	المطلب الأول: مفهوم ادارة المورد البشري:
33	المطلب الثاني: اهمية واهداف ادارة المورد البشري

35	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
37	المبحث الثاني: ماهية اداء الموارد البشرية
37	المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية
39	المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء الموارد البشرية
40	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية
42	المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية
42	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
46	المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم أداء الموارد البشرية
46	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية
50	خلاصة الفصل
	<u>الفصل الثالث: واقع الأمن الصناعي في مؤسسة سوناطراك</u>
53	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية سوناطراك
54	المطلب الأول: مدخل عام لمؤسسة سوناطراك
60	المطلب الثاني: مديرية الصيانة بالأغواط DML-TRC
64	المطلب الثالث: مصلحة الأمن الصناعي HSE بمديرية الصيانة
67	المبحث الثاني: عرض المقابلة مع رئيس مصلحة الأمن الصناعي HSE والموارد البشري بمديرية الصيانة الاغواط (DML-TRC)
67	المطلب الأول: الامن الصناعي والموارد البشري بمديرية الصيانة
69	المطلب الثاني: دور ادارة الامن الصناعي في تحسين اداء المورد البشري
71	المبحث الثالث: تحليل المقابلة وعرض لنتائجها
71	المطلب الأول: التحليل المقابلة
72	المطلب الثاني: عرض النتائج
74	خاتمة عامة
76	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
40	الشكل رقم 1-2 محددات الأداء
58	الشكل رقم 1-3 الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك
63	الشكل رقم 2-3 الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة (DML-TRC)
64	الشكل رقم 3-3 الهيكل التنظيمي لمصلحة الأمن الصناعي (2023)
65	الشكل رقم 4-3 مخطط لقسم الوقاية التابع لمصلحة الأمن
66	الشكل رقم 5-3 مخطط لقسم التدخل

ملخص:

تعتبر بيئة العمل مصدرا للضغوط والتوترات التي يشعر بها الافراد اثناء مزاولتهم لنشاطاتهم اليومية اذ يشعر كثيرا منهم بالارهاق النفسي والتعب الجسمي مما ينجر عنه الحوادث والامراض المهنية والذي ينعكس على مستوى أداء الذي يقومون به بشكل سلبي ولهذا يعد توفير بيئة عمل امنة من المخاطر الصناعية من الضروريات التي يستلزم عن الفاعلين في المؤسسة بالنظر اليه وذلك عن طريق رفع مستوى كفاءة ووسائل الوقاية للحد من الإصابة بالحوادث والامراض المهنية.

الكلمات المفتاحية: الأمن الصناعي، الأداء المورد البشري، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

The work environment is a source of pressures and tensions that individuals feel during their daily activities, as many of them feel psychological exhaustion and physical fatigue, resulting in accidents and occupational diseases, which is reflected in the level of performance they perform in a negative way. Therefore, providing a safe work environment from industrial risks is one of the necessities that it requires the actors in the institution to look at it by raising the level of efficiency and means of prevention to reduce the incidence of accidents and occupational diseases.

Keywords: industrial security, human resource performance, economic enterprise.

مقدمة

عامة

يشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في تركيب المجتمعات والمنظمات أهمها النمو الاقتصادي السريع، العولمة والتطور التكنولوجي الهائل، وقد نتج عن هذه التغيرات والتطورات الحاصلة تطورا كبيرا في وسائل الإنتاج مما جعل المؤسسات الصناعية مهددة بالأخطار الصناعية المختلفة كأخطار الصناعات الكيماوية والنووية والبتروولية وما تخلفه من آثار على صحة المورد البشري، إذ يعتبر هذا الأخير محور العملية الإنتاجية، ولهذا فقد سعت مختلف المؤسسات الصناعية إلى الاهتمام بالمورد البشري من خلال توفير مختلف الظروف النفسية والبيئية والتنظيمية للملائمة لضمان صحة العامل والسير الحسن للعمل وتحقيق معدلات عالية من الكفاية الإنتاجية.

إشكالية البحث :

يتناول هذا البحث الامن الصناعي ودوره في تحسين اداء المورد البشري ويكون ذلك بمحاولة الإجابة عن إشكالية البحث التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

أي مدى يساهم الامن الصناعي في رفع الاداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية؟

من خلال هذه الإشكالية الرئيسية، يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الجزئية الآتية :

1. ماذا نعني بالامن الصناعي؟ وماهي الاطراف الفعالة فيه؟
2. ما هو اداء المورد البشري؟ وكيفيه تقييمه في المؤسسة الصناعية؟
3. ما هو واقع الامن الصناعي في مؤسسة سوناطراك؟

فرضيات البحث :

ولإجابة عن إشكالية البحث، تم بناء الفرضيات التالية :

- يهدف الأمن الصناعي إلى ضمان سلامة المعدات والبنية التحتية الصناعية، الاطراف الفعالة فيه (الشركات الصناعية، الخبراء والمهندسون في الامن الصناعي...)
- أداء المورد البشري يشير إلى أداء الموظفين والعاملين في المؤسسة الصناعية، ويعكس مدى تحقيقهم للأهداف المحددة والمساهمة في نجاح المؤسسة. يتم تقييمه بعدة خطوات (تحديد المعايير، جمع المعلومات، تحليل الاداء، توفير الملاحظات)

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في أهمية الموضوع في النقاط التالية:

- اظهار اهمية الامن الصناعي ومدى مساهمته في التقليل من الحوادث؛
- الاهمية البالغة التي يكسبها الامن الصناعي داخل المحيط الصناعي؛
- واقع الامن الصناعي في تحسين اداء المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية؛

أهداف اختيار البحث :

بالرغم من الدراسات والأبحاث في هذا الموضوع من زوايا مختلفة إلا أنها لا تزال قليلة مع حجم الاهتمام المتزايد بالموضوع ومع حدائته والذي يعتبر موضوع الساعة، وذلك كان سببا في قيامنا بالبحث في هذا الموضوع لإضافة ما يمكن إضافته في العلاقة بين الامن الصناعي واداء العامل وإعطاء بعض التفاصيل في جوانب الموضوع.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة DML-TRC

الحدود الزمانية: تمتد حدود البحث الزمانية من 09 ماي 2023 الى 23 ماي 2023

صعوبات البحث:

- عدم الحصول على المعلومات كافية من المؤسسة بحجة السرية.

منهج البحث:

سعى منا في الاجابة على الاشكالية المقدمة وبغية اختيار مدى صحة او خطأ الفرضيات المتنبأة استعنا بالمنهجين التاليين:

- المنهج الوصفي: الذي يخص الدراسة النظرية، والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع العربية في

خصوص هذا الموضوع بالاضافة الى المواقع الالكترونية.

- المنهج التحليلي: الذي تم الاعتماد عليه في الفصل الثالث من الدراسة من اجل إسقاط جانبه النظري

على واقع مديرية الصيانة الاغواط (DML-TRC)

خطة البحث :

قصد الإحاطة بالموضوع ارتأينا أن نقسم بحثنا إلى ثلاثة فصول رئيسية كما يلي:

الفصل الأول عبارة عن مدخل إلى الإمن الصناعي عاجناه من خلال ثلاثة مباحث فالمبحث الأول خصصناه

للتعرف على مفهوم واهمية واهداف الامن الصناعي أما المبحث الثاني بينا فيه أساسيات الامن الصناعي بينما

المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى الاطراف الفعالة في نظام الامن الصناعي في المؤسسة الاقتصادية.

أما الفصل الثاني فخصصناه لدراسة المورد البشري واداء المورد البشري من خلال ثلاثة مباحث ففي المبحث الأول تطرقنا إلى ادارة المورد البشري وفي المبحث الثاني بينا فيه اداء المورد البشري والعوامل المؤثرة فيه، أما المبحث الثالث خصصناه لطرق تقييم اداء المورد البشري.

في حين خصصنا الفصل الثالث لتحليل دور الامن الصناعي في تحسين اداء العامل بشركة سوناطراك الاغواط وذلك خلال ثلاثة مباحث المبحث الأول خصص لتقدم لمحة عن مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط ، أما في المبحث الثاني التحليل المقابلة والمبحث الثالث عرض النتائج.

الدراسات السابقة:

1. بن تريح بن تريح : تكييف إدارة الأمن الصناعي في المؤسسة الاقتصادية وفق متطلبات المحافظة على البيئة بالإسقاط على حالة مديرية الصيانة لمجمع سونا طراك بالأغواط.

البحث عبارة عن رسالة ماجستير مقدمة لقسم علوم التسيير بجامعة سعد دحلب بالبليدة ، سنة 2005 تدور إشكالية البحث حول كيفية تكييف المؤسسة الاقتصادية عموما، ومديرية الصيانة خصوصا إدارة الأمن الصناعي وفق متطلبات المحافظة على البيئة وتحقيق التنمية المستدامة، حيث يؤكد الباحث على الأهمية التي يكتسيها نظام الأمن الصناعي باعتبارها عن الضرورات للمواكبة والاستمرار وأداة للتنافس وتحقيق ميزة تنافسية بتنامي دورها في الحفاظ على البيئة ومساهمته في رفع الكفاية والإنتاجية.

2. شراف يراهيمي : فعالية نظام الأمن الصناعي للوقاية من حوادث المهنية دراسة حالة مديرية الصيانة لمجمع سونا طراك بالأغواط.

البحث عبارة عن رسالة ماجستير مقدمة لقسم علوم التسيير بجامعة عمار ثليجي بالأغواط ، سنة 2004 تدور إشكالية البحث حول واقع نظام السلامة في المؤسسة الصناعية ومؤشرات الأساسية لقياس فعاليته في مجال مخاطر الوقاية من مخاطر المهنية ، حيث تؤكد الباحثة على الأهمية التي يكتسيها نظام الأمن الصناعي باعتباره أمرا مهم للمواكبة والاستمرار المؤسسة الصناعية.

الفصل الأول:

عموميات حول

الأمن الصناعي

تمهيد:

إن مهمة الحفاظ على الموارد البشرية وحمايتها من المخاطر هي الهدف الرئيسي لأي مؤسسة اقتصادية تحاول الحفاظ على مستوى معين من أعمالها بحيث أن عليها أن تدرك جيدا أن الأمراض وحوادث العمل التي يتعرض لها العاملون تعيق نشاط المؤسسة وتحملها خسائر وتكاليف باهظة مما يستدعيها الاهتمام أكثر بالبيئة الصحية للعاملين وسلامتهم وأمنهم وكل هذا يصب في مستوى أدائهم الذي ينعكس إما سلبا أو إيجابا على المكانة الاقتصادية للمؤسسة ومجالاتها التنافسية لذا لا بد من التأكد من عدة نواحي كالبيئة السلمية للعمل وأمن العاملين وسلامتهم المهنية وتقييم وتحسين أدائهم؛

وعلى ضوء هذا تم تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث رئيسية كمايلي:

المبحث الاول: ماهية الامن الصناعي؛

المبحث الثاني: أساسيات حول الامن الصناعي؛

المبحث الثالث: الاطراف الفعالة في نظام الامن الصناعي.

المبحث الاول: ماهية الامن الصناعي:

تعمل المؤسسات الصناعية باختلاف نشاطاتها على وضع إستراتيجيات علمية وعملية للتقليل من الخسائر المادية والبشرية وتحقيق الصحة والسلامة المهنية للعمال من خلال ما تعده من برامج للأمن الصناعي تهدف إلى حماية العمال من أخطار العمل وخلق الوعي الوقائي داخل المؤسسة، وقد تزايد الاهتمام بالأمن الصناعي والوقاية من حوادث العمل نتيجة لارتفاع معدلات الحوادث وما تتركه من آثار وأضرار سلبية على مختلف الأصعدة، فعلى الصعيد الاجتماعي مثلا تؤدي هذه الحوادث إلى العجز المؤقت أو الدائم للعامل وحتى الوفاة وتأثير ذلك على عائلته، أما على الصعيد الاقتصادي فهي تلحق أضرارا بالغة بالمؤسسة من حيث إتلاف الآلات والمعدات وتكاليف الوقت الضائع على العملية الإنتاجية، إضافة إلى التكاليف المالية التي تتحملها المؤسسة جراء مصاريف العلاج والتعويض.

المطلب الاول: مفهوم الامن الصناعي:

اولا: نبذة تاريخية عن الأمن الصناعي:

تطورت في السنين الأخيرة أنشطة وخدمات الأمن الصناعي تطورا هائلا وأصبح موضوعه عبارة عن مجموعة من العلوم والفنون المتداخلة والتي تبحث زواياها المختلفة من الناحية التكنولوجية وقلما نجد علما لا يتناول موضوع الأمن الصناعي .

ولمتابعة هذا التطور وجب الرجوع إلى الوراء والبحث عن مفهوم الأمن الصناعي عبر الحقب التاريخية ، ففي مقابر المصريين القدامى وجدت بعض أوراق البريد التي تناولت موضوعات التعرض الموجودة في الصناعة في ذلك الوقت ، والتي تؤدي إلى تغييرات مرضية تصيب العاملين، فجاء في إحدى البرديات إشارة إلى مرض أسموه " تليّف الرئة " ناجم عن إستنشاق ذرات الغبار المتطايرة من أعمال سن الأسلحة ، وفي بردية أخرى جاءت إشارة إلى تعرض العاملين على الآلات الموسيقية الضخمة في المعابد لتشوهات العمود الفقري بسبب الإنحناءات الدائمة لهم والتي تنتهي بتشوهات ويعد هذا بداية ظهور مفهوم الأمن الصناعي¹ .

¹ روميسة الصيد؛ صليحة بوزيانة؛ دور الامن الصناعي في الوقاية من حوادث العمل(دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج-اولاد صالح بالطاهير - جيحل)؛ مذكرة ماستر علم الاجتماع؛ تخصص تنظيم وعمل؛ جامعة محمد الصديق بن يحي-جيحل-؛ 2020-2021؛ ص 45.

الفصل الاول: عموميات حول الامن الصناعي

في القرن الحادي عشر كان الإغريق يعينون حراسا للمناوبة الليلية وهذا لتفادي نشوء الحرائق وحوادث خسائر في الممتلكات المادية والبشرية وقد أقاموا قسما مخصصا لذلك ، وفي سنة 1371 قامت فرنسا بوضع أول تعليمات تخص مقاييس الوقاية من حوادث الحرائق لكن بعد تطور الصناعة من المرحلة اليدوية إلى المرحلة الآلية ، بدأ عنصر الأمن والوقاية في البروز أكثر من خلال إنتقال مسؤولية العمل وعبء الحوادث المهنية من الحرفيين إلى المستخدمين ، فأنشأت أول مصلحة للوقاية في فرنسا منذ 1867 ، لما تسببه الآلة من حوادث عمل ، وفي سنة 1898 قامت بإصدار قانون خاص بتعويضات حوادث العمل ، وفي سنة 1908 قامت حكومة نيويورك بإصدار أول قانون خاص بتعويضات العمال في الولايات المتحدة الأمريكية من الإصابات التي تحدث لهم جراء تعرضهم للحوادث

أما في البلدان ذات الغطاء الإشتراكي فمع تحول اليد الفلاحية إلى يد صناعية ظهر مفهوم حماية العمال تحت إجراءات صارمة .

أما بلدان الصناعة الحديثة مثل الولايات المتحدة الأمريكية فقد ظهر مفهوم الأمن الصناعي وحماية العمال من منظور إقتصادي - إجتماعي لإستغلال اليد العاملة¹.

إن النظرة التاريخية لتطور الأمن الصناعي سارت جنبا إلى جنب مع تقدم الزمن وتطور الصناعة حيث أخذت المدن تزدهم بالمصانع وأخذ عدد العاملين يزداد مصحوبا بظهور أمراض على العاملين لها علاقة بنوع العمل، كما أن تعاضم دور الفرد والعمال وما يمكن أن يلعبه من دور إيجابي وبناء في العملية الإنتاجية إذا ما توفرت له ظروف عمل جيدة وصحية بعيدة عن المخاطر ودفع الحكومات والهيئات الدولية إلى الإهتمام بالأمن الصناعي .

ثانيا: تعريف الامن الصناعي:

مفهوم الامن الصناعي نشأ وتطور مع تطور وتعقد الصناعية ويختلف باختلاف السياسات الاقتصادية، ويتعدد الفروع العلمية والمداخل النظرية، الا انه لا يمكن الفصل بين هذه التعاريف، اذ تهدف كلها الى تحقيق هدف واحد، وهو وقاية العنصر البشري، او الرفع من الانتاجية.

¹ نفس المرجع

الفصل الاول: عموميات حول الامن الصناعي

- فقد عرفه الدكتور محمد عبد السميع علي بأنه: "الامن الصناعي هو تحقيق السلامة للعمال من النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من الاخطار المهنية".
- يعرفه رمضان بأنه: "هو فرع أو ميدان يستهدف الكفاية الإنتاجية للعمال، ويحرص على راحة العمال وكرامته، وعلى زيادة إنتاجه أو بعبارة أخرى فهو يرمي إلى تهيئة جميع الظروف المادية والاجتماعية والنفسية التي تكفل أكبر إنتاج مع الاهتمام برضا العامل عن عمله .
- وعرفه رستم لطفي بأنه: "كل إجراء يتخذ لمنع وتقليل حوادث العمل، والأمراض المهنية، وتقديم وسائل الوقاية والإسعاف والعلاج مع توفير الظروف المناسبة للعمل"¹.
- كما عرفه يوسف حجيم وآخرون بأنه: عبارة عن توفير بيئة آمنة وخالية من العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطر الذي يتعرض له الأفراد العاملين في المنظمات".
- وقد ذكر في قاموس علم النفس Norbert sillany: "الامن الصناعي يدرس تجنب الإعاقات التي تنعكس عموماً على حوادث العمل والتي بدورها تشل الإنتاج".

من التعاريف السابقة يتضح ان الامن الصناعي هو الاجراءات المتبعة التي تكفل سلامة الافراد العاملين وحمائتهم من مخاطر بيئة العمل عن طريق تهيئة مختلف الظروف المادية والاجتماعية والنفسية الملائمة للعامل لأداء عمله على اكمل وجه، اضافة الى حماية المنشآت والممتلكات من التلف او الضياع.

المطلب الثاني: اهمية واهداف الامن الصناعي:

اولاً: اهمية الامن الصناعي:

تكمن أهمية الامن الصناعي في حماية عناصر الانتاج المادية والبشرية على حد سواء حيث تعود الفائدة لكل من الوحدة الصناعية والافراد العاملين:

بالنسبة للوحدة الصناعية:

- منع حدوث التلف لوسائل الانتاج المادية؛
- الحد من التكاليف المباشرة والغير مباشرة للإنتاج؛

¹العايب سليم؛ دور الامن الصناعي والسلامة المهنية في المنظمة؛ مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية؛ المجلد 1؛ العدد 2؛ جوان 2013؛ ص 272.

- تحسين سمعة الوحدة الصناعية.

بالنسبة للأفراد العاملين:

- منع حدوث الاصابات الجسدية والتي قد تسبب الموت في بعض الاحيان؛
- حماية الادخار المادي للأفراد؛
- تعزيز مكانة الفرد داخل الوحدة بالسمعة الجيدة للالتزامه وتطبيقه قواعد واجراءات الامن الصناعي¹.

ثانيا: اهداف الامن الصناعي:

يمكن إجمال أهداف الأمن الصناعي في تحسين وسائل الإنتاج بالمؤسسة الصناعية وذلك بتهيئة الظروف المناسبة والسليمة للعمل والعاملين والمحافظة على صحة وسلامة العاملين من الأخطار والحوادث الصناعية والإهتمام بتوفير كل الوسائل للحصول على أكبر قدر من الإنتاجية .

يهدف الأمن الصناعي إلى حماية مباني المؤسسة الصناعية ومرافقها من الأخطار والجرائم ومحاولة التقليل من فرص حدوثها والتخطيط الفعال لمواجهة الطوارئ والكوارث والإهتمام برفع مستوى الوعي والتفكير لدى الأشخاص العاملين بالمؤسسة بأهمية التقيّد ببرامج الأمن والسلامة لذلك فإن أهداف الأمن الصناعي هي أهداف وقائية ، فهي تهتم بتوفير الإجراءات التي تساعد على منع وقوع الحوادث الصناعية أو حوادث بشرية فتمنع وقوع إصابات عمل ويؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاج في المؤسسة .

ويرى خبراء الأمن الصناعي أن وسائل تحقيق الأمن الصناعي تتمثل في²:

- تكيف العامل للعمل وهو تكيف الآلات والمعدات وتدريب العاملين عليها بما يقلل فرص حدوث إصابات؛
- تحسين ظروف العمل كالإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة وتحديد ساعات العمل وإعطاء وقت كاف للراحة وتوفير الغذاء المناسب للعاملين؛
- التفتيش ومعرفة الأخطار المهنية وإصلاح الأعطال والتأكد من وجود الإحتياطات الأمنية الكافية؛

¹ عمر بزيو، ليلي خنيش، دور الامن الصناعي في الوقاية من الامراض المهنية في المؤسسة الصناعية، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 01، جوان، 2022، ص 225.

² نور الدين شنوفي، فعالية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1993، ص 78.

الفصل الاول: عموميات حول الامن الصناعي

- البحوث الفنية والنفسية وذلك لمعرفة الطرق المثلى لأداء العمل والإستعداد للحوادث ودراسة أسباب التعب والملل والإرهاق وكذلك دراسات إحصائية .

ويمكن تلخيص اهم اهداف الامن الصناعي فيمايلي:

- المحافظة على سلامة العاملين وحمايتهم من جميع المخاطر اثناء العمل؛
- المحافظة على سلامة المعدات والآلات من خلال اجراء الصيانة الدورية اللازمة لها؛
- حماية الموارد الاولية او المنتجة من الضياع او التلف من خلال اتباع الطرق السليمة اثناء المناوبة واثناء التداول؛
- حماية المنشأة الصناعية من اية حوادث قد يصيبها من حريق وغيرها وذلك من خلال اتباع تعليمات السلامة المهنية؛
- تهدف برامج الامن الصناعي الى المحافظة على صحة العمال وسلامتهم من الاخطار والحوادث الصناعية¹.

المطلب الثالث: اقسام وفروع الامن الصناعي:

كما ذكرنا فإن الأمن الصناعي عبارة عن جملة إجراءات وقائية لتجنب حوادث ومخاطر كثيرة (محتملة) الحدوث وهذه الحوادث والمسببات تنقسم بدورها حسب خصائصها وطبيعتها كمصدر للخطر والتعرض للإصابات بمختلف أنواعها، ومن هنا فقد تعددت الإجراءات التي تعتبر وقائية تبعا لطبيعتها مسبباتها ولهذا تقسم فروع الأمن الصناعي إلى ما يلي :

الأمن الميكانيكي : يهتم بالتعريف بطرق الوقاية من الأخطار الميكانيكية الناتجة عن ظروف بيئة العمل وعن الحركة سواء كانت يدوية أو آلية².

الأمن الكهربائي : يهتم بالتعريف بطرق الوقاية من أخطار الكهرباء التيارية والساكنة في مختلف حالاتها

الأمن الكيميائي : يبحث في الأخطار الناشئة عن المواد والعمليات الكيميائية والتخدير من حدوث الحرائق الصناعية والتعريف بطرق تجنب وقوعها .

¹ عمر بزوي، ليلي خنيش، مرجع سبق ذكره، ص 224

² نزيه أبو صالح و عبد الفتاح أبو بكر ، التنظيم والأمن الصناعي الكهربائي ، دار المكثي ، دمشق ، سوريا ، 1981 / 1982 ، ص 206 .

الفصل الاول: عموميات حول الامن الصناعي

الامن الإنشائي : يبحث في إجراءات الوقاية من الأخطار التي يتعرض لها العاملون في مجال البناء والإنشاء والتركيبات

أي أن كل من هذه الفروع تعالج مفاهيم الحوادث والأخطار والتي تتعلق بالنشاط الخاص بها وطبيعة ذلك النشاط ومصادر أخطر وطرق الوقاية وإزالة مسببات وتبحث في الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى الحوادث والإصابات .

المبحث الثاني: اساسيات الامن الصناعي:

يعتبر الأمن الصناعي من الأمور الضرورية في كل صناعة و في كل مصنع على حدة ، فالأمن الصناعي يعمل على الحد من الكوارث و المشكلات و الأخطار التي تواجه العمال ، و هو يعني أنه أصبح من الضروريات في القطاع الصناعي ، و لكي تحقق السلام يجب يتم العمل في ظروف آمنة بدون أي مخاطر تفوق تنفيذ برامج و خطط العمل الذي يعتبر من أساسياته.

المطلب الاول: مراحل تطبيق الامن الصناعي:

يقسم تحقيق الامن الصناعي الى ثلاث مراحل رئيسية:

المرحلة الاولى : تصميم واختيار الآلات ومواد العمل الأكثر امانا وانشاء المباني المناسبة هندسيا لطبيعة العمل اذ يجب التخلص قدر الامكان من كل مصادر الخطر واتلافها ومراعاة قواعد الامن الصناعي؛

المرحلة الثانية : في اثناء الاستثمار والتشغيل والانتاج ، عن طريق وضع تعليمات التشغيل الامنة وتنظيم مكان العمل وتخطيط سير المواد وحركة العمال وتحديد مصادر الخطر والتعريف بطرق الوقاية من الحوادث والامراض المهنية وتوصيف معدات الوقاية الفردية بما يتناسب مع طبيعة العمل ومواده (العيون والاذان والجاري التنفسية واليدين والقدمين وسائر الجسم) وتحديد مخارج النجاة والتنبؤ لمكان الخطر والتحذير من الحوادث قبل وقوعها وكيفية تفاديها وكذلك تجهيز اماكن العمل بوسائل الوقاية والاسعاف والطوارئ واطفاء الحريق وحصر اماكن الخطر واتلافها منعا لتفاقم الاضرار؛

المرحلة الثالثة: عند وقوع الحوادث وتشمل اجراء الاسعافات الاولية وعمليات الانقاذ بفرق اسعاف متخصصة ومؤهلة لتعامل مع الاصابات والجروح الأكثر احتمالا بحسب مجال العمل وطبيعة مواد العمل كما يجب تعليق لوحات

الفصل الاول: عموميات حول الامن الصناعي

وتعليمات حول كيفية اجراء الاسعافات الاولية واخلاء المصابين واسماء وعناوين الاطباء والمستشفيات المختصة بمعالجة الاصابات الأكثر احتمالاً (عينية حروق جروح كسور) وعند التعامل مع المواد الخطرة السامة لا بد من مراجعة مراكز الاسعاف المتخصصة مع ضرورة ذكر الاسم او رقم المادة الخطرة للطبيب المعالج وعند اللزوم الاستعانة بفرق الاطفاء والدفاع المدني والشرطة لتغلب على الحوادث الطارئة؛

تسعى المرحلتان الاولى والثانية الى التنبؤ بالمخاطر والحوادث قبل وقوعها واتخاذ التدابير والاحتياطات الوقائية كافة لمنع وقوع الحوادث واستخدام ما يلزم اتلاف تطورها في حال وقوعها ،اما المرحلة الثالثة فتسعى لإنقاذ ما يمكن انقاذه بعد وقوع الحوادث والاصابات.¹

المطلب الثاني: تنظيم الامن الصناعي:

إن مفهوم الوقاية من الحوادث هو توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية في بيئة العمل وفق برامج مدروسة ومسطرة لجعل هذه البيئة مأمونة وصحية، أي أنه لا يقع فيها حوادث ولا تنجر عنها إصابات مهنية وذلك لحماية مقومات الإنتاج المختلفة، وعليه فإن الأمن الصناعي هو بمثابة الأسلوب العلمي لتحقيق الأهداف المرجوة بالنسبة للمؤسسة ، حيث يحدد مجالات العلاقات الصناعية وتنظيم العمل .

ومن أجل برامج ناجحة ومتكاملة للأمن والسلامة المهنية ، فهناك ثلاثة أنواع من البرامج يمكن أن تولي لها المؤسسة عناية خاصة ، تتمثل في²:

العمليات على المهندسين ، وتتناول عملية التصميم ما يلي:

- التأكد من الإضاءة الكافية
- صلاحية وسلامة الأدوات والمعدات المستخدمة
- التأكد من وجود وسلامة أدوات ووسائل الأمن والسلامة مثل الملابس والأحذية والخوذات وغطاء الأعين.
- التأكد من صلاحية التوصيلات والأطراف الكهربائية .
- التهوية المناسبة .

¹ عمر بزوي، ليلي خنيش، مرجع سبق ذكره، ص 225

² مدني عبد القادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية (المنهج الحديث في إدارة الأفراد) ، مكتبة دار زهوان للنشر والتوزيع، حدة ، ط 1، 1993 ، ص 134 - ص 549 .

الفصل الاول: عموميات حول الامن الصناعي

- التخزين السليم للمواد الكيماوية والمواد المتفجرة .
- وغالبا ما ينادي مهندسو التصميم بإتباع الخطوات التالية في برامج الحماية والسلامة المهنية :
- إزاحة مسببات الأخطار والحوادث.
- استخدام مؤشرات السلامة في الأدوات والمعدات .
- استخدام الملصقات التي تشير إلى مناطق الخطر .
- تدريب العمال والموظفين .
- البرامج التثقيفية : إن تعليم وتثقيف الموظفين والعمالين الجدد على مخاطر العمل ، واستخدام الأدوات والمواد يمثل عنصرا هاما في التقليل من الحوادث والإصابات ولذلك فإن من المتوقع أن يتعرض بعض العاملين الذين لم يوجهوا إلى كيفية الاستخدام الصحيح للآلة أو تركيب السوائل أو معالجة المواد الكيماوية¹.
- ويمكن دعم هذه البرامج ببعض الحوافز التي من شأنها تشجيع العمال على تجنب الحوادث مثل تقديم المكافآت المالية والشهادات التقديرية ويمكن أن تطال هذه الحوافز الأقسام نفسها التي تقل أو تنعدم بها الحوادث والإصابات . إن إشتراك العاملين أنفسهم مع الإدارة أو مهندسي التصميم في تصميم برامج الوقاية من الأخطار يمكن أن يكون عنصرا مهما وفعالاً في تجنب الأخطار .
- برامج الدعم والمتابعة : يمثل الإلتزام من قبل الرؤساء والمشرفين والموظفين ببرامج الوقاية من الأخطار عنصرا حرجا في التقليل من هذه الأخطار أو التخفيف من نتائجها ، وتقع على الإدارة والمشرفين مسؤولية كبيرة في هذا الإطار وتنبيه العاملين للأخطار وإلزامهم وحتى معاقبتهم عند تجاهل القواعد الرئيسية للمؤسسة لتفادي الحوادث والإصابات .

المطلب الثالث: ظروف وحالات مراعاة الأمن الصناعي :

¹ مدني عبد القادر علاقي ، مرجع سبق ذكره، ص 549 .

يجب إعتبار ودراسة المسائل المتعلقة بالأمن الصناعي في حالات كثيرة منها الحالات الآتية :

- أ - عند تصميم الآلات والأجهزة والأدوات منذ البداية أو عند إختيارها والتعاقد عليها .
- ب - عند التخطيط للمؤسسة الصناعية المزمع إقامتها وذلك من حيث توزع الآلات والتجهيزات ضمن المؤسسة وتأمين الكوادر اللازمة .
- ج - عند تصميم عمليات التشغيل والتجميع والمعالجة وكل الأنشطة الأساسية المتعلقة بالعملية الإنتاجية في المؤسسة .
- د - عند الرفع والثقل والتخزين لكافة المواد والمنتجات وكل الأنشطة المساعدة في المؤسسة .
- هـ - عند إجراء أعمال الصيانة وكل أعمال الخدمات الفنية المتعلقة بوسائل الإنتاج .
- و - عند إعداد مناهج الدراسات الهندسية والتكنولوجية والعلمية والصناعية والتدريبية لكافة المستويات.
- ز - عند تعيين العمال في المؤسسات الصناعية أو نقلهم¹ .
- ح - عند تغيير طبيعة العمل أو تبديل وسائل الإنتاج أو تغيير طريقة العمل أو إستعمال مواد جديدة للإنتاج سواء كانت رئيسية أو مساعدة .
- ط - عند زيارة أشخاص للمؤسسة الصناعية² .

المبحث الثالث: الاطراف الفعالة في نظام الامن الصناعي في المؤسسة الاقتصادية:

تقوم المقومات الشخصية بدور كبير في وقوع الحوادث لذا يتعين مراعاة الدقة في عملية الإختيار المهني لإستبعاد المستهدفين أو وضعهم في أعمال لا يكونون فيها خطرا على أنفسهم أو غيرهم ، غير أنه مهما تمت مراعاة كافة الشروط والضوابط الدقيقة والصارمة في الإختيار لم تتوقف الحوادث عن الوقوع لأن جانبا منها لا يعود إلى الإستهداف فقط إنما أيضا إلى الظروف الخارجية للعمل ، ومن ثم كانت الخطوة الأولى في تصميم برنامج الأمن الصناعي وهي تكوين أقسام للوقاية من إصابات العمل أو لجان للأمن الصناعي .

(2,1) نزيه أبو صالح وعبد الفتاح أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 207.

المطلب الاول: الجهات المكلفة بالامن الصناعي:

لتفعيل خدمات الأمن و الصحة و البيئة في المؤسسة هناك جهات مختصة تعمل كلها على المساهمة بشكل فعال في إرساء قواعد نظام الأمن الصناعي، وفي رفع مستواه من خلال برامج التوعية لدى العمال و العمل على تنمية الوعي الوقائي بينهم في مجال السلامة المهنية، كما لا ننسى الدور الفعال الذي يجب على الدولة أن تقوم به كمسؤول أول عن تحقيق برامج السلامة و الأمن الصناعي.

1. الدولة : يدرج إهتمام الدولة بظروف العمل خلال الفترات المنصرمة بعد الثورة الصناعية فلقد تدخلت الحكومة قانونيا في البداية ، فشرعت القوانين والأنظمة ، ثم اهتمت بساعات العمل والعطل الرسمية مدفوعة الأجر ، ثم بلجان الصحة والسلامة المهنية¹، وفي مرحلة تالية توسع اهتمام الدولة ليشمل ظروف العمل المادية (إضاءة ، تهوية ...) وتنظيم مهام الأعمال والمشاركة في الإدارة لتحقيق برنامج أمن ملائم ، دون أن تنسى الاهتمام بالجانب الاجتماعي والنفسي للعامل في محيط عمله كما ظهر دور الدولة في مختلف البلدان من خلال حرصها على إنشاء عدة معاهد مختصة في مجال الأمن والوقاية منها مثلا معهد السلامة الصحية والمهنية بالأردن؛

وتكمن كذلك مساهمة الدولة في تعزيز برامج السلامة بسن القوانين واللوائح التي تخدم نظام الأمن الصناعي ومثال ذلك القواعد الجزائية العامة في مجال الوقاية الصحية والأمن في وسط العمل من خلال المواد التالية²:

المادة 04: يجب أن تكون محلات وأماكن العمل ومحيطها وملحقاتها وتوابعها بما في ذلك كل أنواع التجهيزات نظيفة بصورة مستمرة وأن تتوفر فيها شروط الوقاية الصحية الضرورية لصحة العمال.

المادة 05: يجب تصميم وتهيئة وصيانة المؤسسات والمحلات المختصة للعمل وملحقاتها وتوابعها بصفة تضمن أمن العمال بحيث يجب أن تستجيب للمقتضيات التالية:

- ضمان حماية العمال من الدخان والأبخرة الخطيرة والسامة؛

- تجنب الازدحام والاختناظ؛

¹ عبد الكريم حسين ياسين، تحليل العلاقة بين التزام بتشريعات السلامة والصحة المهنية، مذكرة ماجستير، جامعة عمان العربي للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص 28.

(1-2) عبد الكريم حسين ياسين، مرجع سبق ذكره ، ص 29-30

الفصل الاول: عموميات حول الامن الصناعي

- ضمان أمن العمال أثناء تنقلهم وكذا أثناء تشغيل الآلات ووسائل الدفع والنقل واستعمال المواد والعتاد والمنتجات والبضائع وكل اللوازم الأخرى.

2. الإدارة العامة للمؤسسة : حماية العمال من اضطرابات وإصابات العمل تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة في هذا المجال .

-إبلاغ السلطة المحلية أو الرئيس التنفيذي للصحة والسلامة أنها توظف أفراد جدد مع ذكر مهامهم ومؤهلاتهم .
-وضع سياسة أساسية تؤكد مسؤولية المؤسسة المطلقة في تأمين ظروف العمل الصحية والأمنة شارحة كيفية تنفيذ هذه السياسة عمليا ، ويجب الإبلاغ عن محتويات هذه السياسة بطريقة فعالة إلى جميع المعنيين .
-الإبقاء على عدد مناسب من الأفراد المدربين للإسعافات الأولية إذا كان العدد يفوق 50 ، أما إذا قلّ العدد فيعين شخص واحد لهذا الغرض¹ .

وتحدد مسؤولية أصحاب المشروع الصغير في تهيئة البيئة الآمنة للعمل ، أما في المشروع كبير الحجم فإن المسؤولية تقع على عاتق مجلس الإدارة ، وبالتالي فعليهم وضع الإجراءات اللازمة والكفيلة لوقاية العامل من مخاطر العمل مستخدمة في ذلك كل الوسائل المتاحة (التوعية ، التدريب) .

3. مهندس الأمن : يهتم بدراسة سلوك العمال داخل المؤسسة وخارجها من خلال معرفته الشخصية بالعامل وظروفه في ضوء مدى تكيف العامل مع البيئة الصناعية ومدى فهم العمال لطبيعة الآلات ومرونتها وقابليتها للإنتاج وضرورة هذه الوسائل والمعدات بالنسبة لزيادة الإنتاج طبقا لحالتها الفنية ولذا يظهر دوره في محاولة الإحاطة بكل النقاط الأساسية أو الفرعية المتعلقة بأمن العامل .

ويلخص دور مهندس الأمن كالآتي² :

-توجيه المديرية في مادة الأمن والوقاية؛

-إعداد سياسة وقائية وأمنية؛

² عبد الكريم حسين ياسين، مرجع سبق ذكره ، ص31.

الفصل الاول: عموميات حول الامن الصناعي

- تنسيق أعمال المكلفين بتنفيذ الوقاية الموجودين تحت تصرفه؛
- إعداد التعليمات الخاصة بالوقاية والأمن ؛
- المساهمة في عمليات المراقبة التقنية للأجهزة ؛
- المتابعة الميدانية لتنفيذ تعليمات لجان حفظ الصحة والأمن (HSE)؛
- تحسين ظروف العمل (كتحسين الإضاءة والتهوية والألوان ،) والتي قد تدخل في حلول التعب إلى نفس العامل.

4. **مفتش العمل** : حددت عدة اتفاقيات وتوصيات لمنظمة العمل الدولية دور مفتشية العمل في مجال تحسين ظروف العمل وتحقيق الوقاية الصحية ، خاصة مراقبة تطبيق الأحكام التشريعية التنظيمية المتعلقة بشروط الوقاية الصحية وطب العمل في ظل الدستور الجزائري .

مادة 55 : مفتش العمل مكلف ب¹ :

-تقديم المعلومات والنصائح للعمال والمستخدمين فيما يخص التشريعات والتنظيم حول الوسائل الأكثر ملائمة لتطبيق الإجراءات القانونية؛

-صلاحيه القيام بالزيارات إلى أماكن العمل في أي وقت إلى أي مكان يزاول به العمال الإجراء نشاطهم؛

- الإستماع إلى أي شخص بحضور شاهد أو دونه فيما يخص الأسباب التي لها علاقة بمهمتهم .

5. **ملحق الأمن** : الدور الرئيسي لملحق الأمن هو عملية التحسيس وإعلام العمال في ميدان الوقاية والأمن وذلك بتعليق اللافتات الخاصة بالعملية الأمنية في أماكن الخطر وتحديدتها كلما إقتضت الضرورة ذلك ، ويقوم إجمالاً بالمهام التالية² :

-المشاركة في تنشيط الحملات التحسيسية الخاصة بالوقاية والأمن مثل : الإسعافات، الإطفاء، الوقاية من حوادث النقل؛

¹ hadj - m - khoubry ، fonctionnement de la sécurité ، batna ، tome 01 ، dec 1995 ، p 30 - p 34 .

² عبد الغفار حنيفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 474

- السهر على التنفيذ الفعلي لجميع التعليمات التي تصدرها لجان حفظ الأمن والصحة .

6. **النقابات** : رغم وجود اختلاف في وجهات النظر بين الإدارة والنقابة في المسائل الخاصة بتحديد الأجور وساعات العمل، إلا أنه يجب التعاون التام بينهما في المسائل الخاصة بالأمن، وذلك للحفاظ على القوة العاملة من أخطار العمل أو المهنة لأن في تخفيض معدل الحوادث والإصابات فائدة لكل من الإدارة والنقابة والعمال لذلك يجب تكوين لجان مشتركة بين الإدارة والنقابات لدراسة هذه المسائل وإلقاء الضوء عليها، وأثبت التاريخ أنه كان للنقابة التأثير المحسوس في ضرورة إقامة قواعد الأمن للعمال، خصوصا بعد الحرب العالمية الثانية، إذ كان موضوع الأمن جوهرى بالنسبة للنشاط النقابي آنذاك وهذا المفهوم باق بقاء النقابات¹،

7. **العمال** : إن ما يهم العامل بدرجة ملموسة توافر البيئة الآمنة لأنه يُحمل بطريقة مباشرة الأضرار الناجمة عن الحوادث ويمكن للعامل الإسهام في هذا المجال كالاتي :

- الوعي الوقائي بالأساليب الآمنة للعمل ؛
- الاقتناع بأن من صالحه إتباع إجراءات ولوائح الأمن ؛
- عدم مخالفة قواعد الأمن والسلامة داخل المؤسسة؛
- الاقتناع المبني على الفهم الواضح للأمن وإجراءاته².

المطلب الثاني : علاقة الأمن الصناعي بالمصالح الأخرى:

إن دراسة وتحليل العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة تعتبر أحد الموضوعات الهامة عند إعداد الإستراتيجية لأن هذه العلاقات ذات ارتباط وثيق فيما بينها وأيضا مع وظيفة الأمن الصناعي التي تمثل إحدى أهم الوظائف الفرعية للمؤسسة .

- العلاقات الداخلية : يثير مفهوم إدارة السلامة المهنية إلى تلك النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها ومن أماكن العمل التي قد تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض

¹ عبد الغفار حنيفي، مرجع سابق، ص 475.

² نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 82 .

الفصل الاول: عموميات حول الامن الصناعي

المهنية ، لهذا فإن لمصلحة الأمن الصناعي علاقات عديدة مع المصالح الموجودة داخل المؤسسة ، أي هناك علاقة ارتباط من الجهتين ونذكر من هذه المصالح :

1- إدارة المصالح البشرية (الموارد البشرية) : تعتمد هذه الإدارة على مجموعة من الإجراءات في إدارة الأمن الصناعي ومن أهمها ¹ :

-تحديد المخاطر الوظيفية من خلال جمع معلومات من كل من العاملين والمشرفين ومصادر المعرفة الأخرى حول درجة وقوع المخاطر التي تتضمنها كل وظيفة من الوظائف المتوفرة في المؤسسة ، ويتم تحليل المخاطر وفق أسلوب تحليل المخاطر الوظيفية " the job hazard analysis technique " إذ تحديد درجة خطورة كل عنصر من العناصر الوظيفية اعتمادا على آراء الخبراء والعاملين .

-مناقشة المخاطر المحتملة مع العاملين كخطوة أولى لأن هذه المناقشة تزيد من فهم وإدراك العاملين لمواقف الخطورة في وظائفهم والتقليل منها .

-تطبيق إجراءات السلامة على الوظائف المحددة ومن الأساليب الشائعة في تدعيم التطبيقات المناسبة لإجراءات السلامة وأسلوب التحفيز الخاص بالسلامة المهنية " Safety incentive " إذ يتم التركيز وفق هذا الأسلوب على منح حوافز شهرية للعمال الذين يساهمون في تقليل الحوادث من خلال التزامهم بالتعليمات والاقتراحات المقدمة من قبلهم فيما يتعلق بالإجراءات الأمنية الخاصة بتقليل مخاطر العمل.

2- قسم المحاسبة والمراجعة : يسهم هذا القسم في مجال الوقاية بطريقتين :

-الطريقة الأولى : على المحاسب أو المراجع أثناء مراجعة الميزانية للمصادقة عليها النظر إلى البند الخاص بمصاريف الوقاية من الحوادث فإذا ما لاحظ انخفاض في الأرباح يفحص تكاليف التشغيل لحصر تكلفة الحوادث والإصابات وفي هذه الحالة عليه أن يبين مدى المكاسب التي يمكن تحقيقها بالوقاية من الحوادث وبالتالي التوصية بزيادة هذه المخصصات الإنفاق منها على أعمال الوقاية .

¹ hadj - m - khonbry ، fonctionnement ، de la sécurité ، batna ، tome 01 ، dec 1995 ، p 30 .

الفصل الاول: عموميات حول الامن الصناعي

- الطريقة الثانية : عرض نفقات كل إدارة أو قسم مع التركيز بصفة خاصة على تكاليف حوادث وإصابات العمل ، وبين ما يمكن تحقيقه من مكاسب بالوقاية منها مثل ذلك إعداد قائمة أو كشف مبين فيه المستحقات الخاصة بتعويضات العمال ويقابله النفقات اللازمة¹.

3- قسم الصيانة : له دور رئيسي في مجال الوقاية من الحوادث حيث أن من مهامه منع توقف الآلات والأجهزة إلى أدنى حد ممكن ، مع الإهتمام بالصيانة الوقائية ومنع التوقفات الفجائية بقدر الإمكان وتهيئة البيئة الآمنة للعمل².

إن أهداف قسم الصيانة هي :

- توفير أداء جيد للآلات.

- المحافظة على قيمة موجودات المؤسسة .

- إنجاز العنصرين السابقين بأقل تكلفة ممكنة .

4- قسم الوقاية على الإنتاج : قد يكون لهذا القسم دور في عملية الإنتاج ، إلا أنه يجب أثناء تخطيط الإنتاج وجدولته ، وتحديد الطريق الصناعي ، الأخذ في الحسبان متطلبات الأمن واستبعاد كل ما من شأنه أن يعيق تنفيذ ما سبق جدولته أو ما من شأنه أن يخلق ظروفًا غير آمنة تعيق الإنتاج وتعطله، حتى يتمكن العمال من تنفيذ هذه الأعمال بطريقة آمنة ويتمكن المشرفون من مراقبة التنفيذ واستبعاد أي معيقات للنشاط الإنتاجي³.

5- مصلحة النقل : وذلك ب⁴:

- متابعة تنفيذ التعليمات الخاصة بالأمن كالمراقبة التقنية لوسائل النقل .

- التدريب الجيد على حسن استعمال آلات نقل المواد .

- الأسلوب الآمن لعملية نقل المواد ومناولتها .

^(1,2) عبد الغفار حنيفي ، مرجع سبق ذكره، ص 636 .

³ عبد الغفار حنيفي ، مرجع سبق ذكره، ص 640.

⁴ hadj - m - khoubyg ، fonctionnement de la sécurité ، batna ، tome 01 ، Dec 1995 ، p 30 - p 34 .

الفصل الاول: عموميات حول الامن الصناعي

-العلم الصحيح بالتعامل مع الحرائق أثناء نقل المواد القابلة للاشتعال .

6- إدارة الشراء : خاصة المسائل المتعلقة بشراء الأجهزة والآلات ذات التصميم الآمن ولذلك يجب على وكيل الشراء التمسك بعدم التعاقد على الأجهزة ذات التصميم غير الآمن¹.

كما يمكن الإستعانة في اختيار أنسب الأجهزة بمهندس الأمن الصناعي ، لذا يجب أن تتم المفاضلة بين الآلات والأجهزة بناء على اعتبارين هما :

- ثمن شراء الآلات والتجهيزات .

-قدرة هذه الآلات على أداء العمليات بكفاية مع تضاول فرص وقوع الحوادث وبهذا تقوم المؤسسة بشراء الأجهزة بدعم من أعمال وقائية ايجابية .

7-إدارة العلاقات الصناعية : تسعى هذه الإدارة إلى توفير الخدمات للعمال كالتأمين بأنواعه والخدمات الغذائية والصحية وتقليل حوادث العمل عن طريق التدريب وتوفير معدات الأمان ووسائل منع وقوع الحوادث كما تعالج مشاكل العمال الفردية والجماعية ، وتعمل على تحقيق التعاون بين الإدارة والقوى العاملة .

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه عادة ما تتبع جهاز الأمن والوقاية هذه الإدارة وقد يكون منفصلا عنها في بعض المؤسسات الكبيرة وسواء كان هذا الوضع الأمثل أم لا فإن هذه الإدارة تساهم في مجال الوقاية بطريقتين²:

-الطريقة الأولى : مراعاة متطلبات الأمن الصناعي أثناء اختيار العمال وذلك باختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظيفة أو المركز المعين حيث يختار العامل الذي تتوافر فيه القدرات الذهنية والبدنية والتي تتناسب مع احتياجات العمل ومتطلباته ، مع تعليم وتدريب العامل بالأسلوب الآمن لأداء العمل.

-الطريقة الثانية : معاونة مهندسي الأمن في تنفيذ لوائح وتعليمات الأمن ومعاينة العامل الذي يخالف التعليمات أكثر من مرة أو إعادة تدريبه .

بالإضافة إلى العلاقة بعده مصالحي أخرى كمصلحة طب العمل ، مكاتب الدراسات...إلخ

¹ عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق ، ص 640 .

² عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق ، ص 641 .

الفصل الاول: عموميات حول الامن الصناعي

-العلاقات الخارجية : إن مفهوم الأمن الصناعي مفهوم شامل وواسع لا ينحصر في جانب معين بل يتضمن الكثير من المواضيع بسبب تعدد أنواع المجالات الاقتصادية وخصوصا الجانب الصناعي الذي يعد أهم نشاط يزداد فيه الخطورة وإصابات العمل ولهذا نجد أن لمصلحة الأمن الصناعي والوقاية علاقات داخلية مع مختلف مصالح المؤسسة ، فلها بالتوازي اتصالات خارجية لمصلحة الأمن الصناعي يقوم بها المكلف بالرقابة نظرا لأهمية هذه العلاقات الخارجية لما لها من إيجابيات كثيرة تعود فائدتها على المؤسسة والعامل على حد سواء وهي ¹:

أ - مصالح الحماية المدنية : إن الجانب الكبير من التدريب على الأمن والسلامة الذي يجري في الصناعة يهدف إلى مجابهة أخطاء العنصر البشري بغرض تغيير الاتجاهات والسلوك ، غالبا ما يقولون في صناعة ما بأن الخطوات الثقافية لها جانب كبير ودور مهم في تخطي هذه المشاكل ، ولهذا فإن مصالح الحماية المدنية تلعب هذا الدور من حيث :

-إعداد المخططات الخاصة بالتدخل أثناء الانفجارات أو الحرائق .

-الزيارات المتكررة الميدانية لأعوان الحماية لمصلحة الأمن والوقاية .

-التدريبات المكثفة حول عمليات التدخل المختلفة .

ب - مصالح المناجم : إن أهم المخاطر الناتجة عن المواد الكيماوية على صحة العمال هي تلك المواد التي تحدث أثر به أو غازات وأبخرة عند التعامل معها ، ولهذا فإن مصالح المناجم تلزم المؤسسات الصناعية وجوب إتخاذ الإحتياطات الوقائية عند إستعمال هذه المواد وذلك بتصميم المصانع والمؤسسات على أسس وقائية آخذين في الاعتبار صحة العامل الذي سيعمل في هذا المكان إضافة إلى تشديد الوقاية أثناء العمل في تطبيق تعليمات وقوانين الصحة والسلامة في العمل .

ج - مصالح حماية البيئة : إن العمليات الصناعية على الأغلب تؤدي إلى تغيير في البيئة تبعا لنوع الصناعة وما تحمله من شوائب كالأتربة والغازات والدخان أو الأبخرة وغيرها من المواد الضارة والتي تؤثر على الصحة ولهذا فإن مصلحة حماية البيئة تقوم ب :

-مراقبة وتحريات حول المواد السامة والملوثة للبيئة .

¹ hadj - m - khoubyg ، fonctionnement de la sécurité ، batna ، tome 01 ، Dec 1995 ، p 34 .

- تقديم تقارير حول استعمال المواد الخطيرة والسامة والملوثة للبيئة واحترام معايير التطبيق الآمن للمواد الكيماوية المشعة .

المطلب الثالث: علاقة الامن الصناعي بالعامل:

يعد تأهيل المورد البشري في المؤسسة من أهم العناصر الداعمة لنجاح نظام الأمن الصناعي فيها، وهذا التأهيل يتم بالعمليات التدريبية المكثفة طويلة المدى والقصيرة المتميزة باللقاءات والمنشورات الموضحة لأهمية هذا النظام كما يلي :

1. التدريب : عرفه " **sekiou** " بأنه " مجمل النشاطات ، الوسائل ، الطرق ، الدعائم التي تساعد

في تحفيز العمال لتحسين معارفهم ، وسلوكاتهم وقدراتهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية .¹ "

وعرفه " **raymond** " بأنه " مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة .² "

ومن منظور سيكولوجي فإن التدريب في أساسه عملية تشكيل وتعديل سلوك الفرد بما يتفق والعمل الذي يمارسه ، يعني أن التشكيل والتعديل هما محورا التدريب .

يهدف التدريب إلى :

- تكيف المستخدمين مع مهام محددة والتغيرات الحاصلة في الوظائف .
- المحافظة على درجة معينة من القدرة الضرورية لتقدم المؤسسة .
- دعم فعالية المستخدمين باستعمال أحسن التجهيزات وبتقليل عدد الحوادث والمغادرين للمؤسسة .
- إحداث سلوك أحسن في العمل ودعم المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف والحسائر وكذا تحسين نوعية المنتج وكميته .
- المساعدة في حماية الأفراد ذوي المهام والوظائف الحساسة .

(1,2) مخلوفي عبد السلام ، روشام بن زيان ، الإتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري ، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة ، 2004/03/09 ورقة .

- ترغيب الفرد في عمله ورفع كفاءته الإنتاجية وروحه المعنوية .¹
- ويمكن الإشارة إلى الفرق بين التدريب وبعض المصطلحات المشابهة كالتكوين ،التأهيل المهني والتعليم المعرفة والمهارة ، فالتدريب يعني به الجزء اليدوي ،أما التكوين فيعني الجزء المعنوي أما التأهيل المهني فهو جزء من التدريب وهو التوجه المهني لكل من انخفضت قدراته الإنتاجية بسبب عجز أو عاهة ولادية أو مكتسبة .
- ويمكن إجمال الحاجات التي من خلالها يستلزم عملية تدريبية للعمال كالاتي :
- إصابات العمل وإعادة التأهيل وهي من أهم الصعوبات الموجهة للمؤسسة من حيث الإحتياج لإعادة تأهيل مهني ونفسي بالرعاية الطبية والإرشاد النفسي والتوجيه والعلاج المهنيين².
- حالة إدخال آلات جديدة أو عمال جدد فعند شراء المؤسسة لآلة جديدة التقنية والتشغيل وجب عليها اجراء تدريبات لتفادي الأخطاء والأخطار، وعند إدخال عمال جدد تدرهم على الأداء السليم وتحسيسهم بالآثار السلبية للحوادث وأهمية الوقت.
- حالة تغيير مواقع العمل أو نقص التدريب وهذا يتطلب تغيير من العامل من موقع إخضاعه لحصص تدريبية تمكنه من أداء عمله الجديد بكفاءة وسلامة وأمان .
- 2. التزينة الوقائية وأساليب التحسيس : لتحقيق العملية التدريبية بالفعالية المطلوبة وجب إستخدام مجموعة من الوسائل والأساليب التعليمية التي من شأنها تحويل معلومات ومهارات العامل قبل التدريب إلى دوافع واتجاهات نفسية وعادات وبث روح الوقاية في نفسه قبل عقله وترجمتها في مجموع أفعال آمنة وتصرفات سليمة داخل عمله وتفاعله مع أجهزته ومن هذه الوسائل :
- المحاضرات : لها أثر كبير في تكوين المهارات الحركية لدى العمال وفي تغيير اتجاهاتهم النفسية وفي التدريب على العلاقات الإنسانية .
- الأفلام الإيضاحية تبين الطريقة الصحيحة والسليمة لأداء العمل .
- النشرات المطبوعة توزع مجاناً على العمال وتعرف على الأساليب المساعدة في تحسين الأداء .
- الإعلانات والملصقات من شروطها الإعداد الجيد ،التعليق في مواقع بارزة من خلالها يتم الإبراز الجيد لعنصر الخطر الموجود وهي نوعان:

¹ مخلوي عبد السلام ، روشام بن زيان، مرجع سبق ذكره

² رأفت عبد الفتاح ، سيكولوجية التدريب والأمن ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط 1 ، 2001 ، ص 88 .

الفصل الاول: عموميات حول الامن الصناعي

- سلبية : تبين الأضرار جراء عدم احترام برنامج الأمن .
- إيجابية : تبين الفائدة جراء احترام برنامج الأمن .

الحملات الإعلامية تفيد في زيادة الوعي الوقائي وتقليل الحوادث ويتم تنظيم يوم أو أسبوع وقائي تجد فيه :
المعارض ، المتقيات ، المجالات ،)

اللوائح والتعليمات الوقائية وهي مجموعة نظم يسير عليها العمال تضمن الوقاية التامة لعناصر الإنتاج من العطب والعمال من الحوادث والإصابات ، وهذه اللوائح تسمح بإظهار مواقع الخطر في العمليات الإنتاجية .

3. الوقاية الجماعية¹ : تعتبر الوقاية الجماعية من أهم وأنجع الاساليب لكونها تحمي العامل من الاثار الفيزيائية للمؤسسة ، والتي تعتبر مجموعة من الحوادث الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل اثناء ادائه لعمله ، ومن الجلي ان ظروف العمل أو مجموع الاحوال الطبيعية والمادية التي يمكن أن تحيط بالعامل يصعب حصرها ، بصورة نهائية إذ أنها تختلف من صناعة إلى اخرى، ومن نقطة إلى اخرى.

حيث تفرض كل صناعة من الصناعات شروطا معينة داخل وحداتها، وغالبا ما تكون هذه الظروف نتيجة حتمية لعوامل متباينة مثل نوع الخدمات وطرز الآلات المستخدمة في الإنتاج فإذن في حصيلة هذه الجهود يصبح بمقدورنا إصدار قوانين تنظم بمستويات تحكم ظروف العمل وتقيس الحد الأدنى من الوقاية والأمن الواجب توافرها للعاملين .

4. تنمية الشعور بالخطر ، خلق الوعي الأمني : إن كافة المهتمين بمجال الوقاية يجب عليهم ألا ينسوا بان العديد من الحوادث هي ناجمة عن الجهل بالخطر ، اذ يجب على الجميع في المؤسسات الصناعية ان يكونوا يقظين في كافة المستويات لمشاكل السلامة وان يكون ذلك الشعور ملازما لهم للحد من عدد حوادث العمل.

وأن تكون المهمة الأولى لأفراد الصحة والسلامة المهنية هي نقل المعلومات إلى العامل، لكن هذه المهمة والمهمة حساسة جدا ان ذلك يتطلب من جانبهم بسط نفوذهم على العمال وهذا قد يتسبب في بعض الحساسيات فيما بينهم ، غير انه من واجب العمال ان يتلقوا النصح والتعاليم الوقائية بهدف السلامة للجميع وان يعزز الشعور

¹ سنان الموسوي ، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولة عليها ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 36.

الفصل الاول: عموميات حول الامن الصناعي

ايضا بين صفوف العمال من قبل المشرفين على المؤسسة بالإضافة إلى المساندة الجماعية من اجل تدعيم هذا العمل.

وفيما يلي نقدم الوسائل التي تقتضيها الضرورة ومنها تستطيع اللجنة تحقيق مساهمة العمال في العمل في مجال الوقاية، وهنا نميز اربعة وسائل ممكنة لتحقيق ذلك الغرض ، حسب كل المختصين في الامن الصناعي على مستوى المؤسسة ألا وهي:

- الاختيار المهني السليم : بمعنى وضع العامل المناسب في المكان المناسب ، ان للمواءمة المهنية الجيدة والترتيبات أمور مهمة مساعدة على حسن التكيف وبالتالي تجنب كثيرا من السلوكات للوقوع في الحوادث؛
- التدريب ؛
- التوعية ؛
- النشرات والاعلانات ؛
- التدخل المباشر ؛

5. الوقاية من الحوادث و الامراض المهنية¹ : إن موضوع الامراض المهنية هو امر معقد، فالمرض المهني نظريا هو ما كان ناجما عن مزاوله لعمل أو حرفة تفضي إلى اصابة العامل بخاطر مهني ما. ومن المتعذر علميا التمييز بين المرض المهني ومرض عابر للاعتبارات التالية :

- الدلائل التي تظهر لدى المريض لا تشير بصورة عامة إلى اصل المرض أو نوعه أو
- والتشخيص لا يركز غالبا عليه، إلا بعد فحص طبي معمق وبمبحث دقيق عن الاسباب .
- إن المرض المهني في بعض الاحيان لا يظهر إلا بعد فترة من الزمن لان العامل قد توقف عن العمل الذي يعرضه للخطورة.

ولتجنب الاخطاء وسوء الاستعمال فقد تحدد بصورة قانونية عدد الامراض المهنية وحصر تعدادها في بيانات، مع ذكر بعض الالتزامات التي تتعلق بدلالاتها وفترة ظهورها بعد التوقف عن العمل، الخطر ، أو طبيعة العمل الممارس.

¹ خيضر كاظم محمود ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 20

خلاصة الفصل:

نظرا للدور الكبير الذي يلعبه الأمن الصناعي في الوقاية والحفاظ على العنصر البشري داخل التنظيم، وذلك من خلال توفير بيئة آمنة وخالية من العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطر، فإنه يلقي اهتماما بالغا من طرف الإدارة وكذا الدولة التي سنت قوانين وأنظمة صارمة ألزمت بها المسؤولين والمسيرين على العمل بها، وذلك من أجل الحفاظ على العمال الذي يعتبر محور العملية الإنتاجية.

إضافة إلى ذلك فإن دور الأمن الصناعي لا يقتصر على الوقاية فحسب بل يتعدى، أيضا توعية العمال وتشجيعهم على الحفاظ على أنفسهم، كما يهتم أيضا بالعمال الذين أصيبوا، وذلك من خلال تأهيلهم ورعايتهم حتى يعودوا إلى أعمالهم السابقة كلما سمح الأمر لهم.

الفصل الثاني:

أداء المورد البشري

وتقييمه

تمهيد:

تقوم إدارة الموارد البشرية بالتركيز على شؤون الموارد البشرية في المؤسسة لعلها بأن المورد البشري له قدرات ومؤهلات كبيرة، وهو أساس التميز عن باقي المؤسسات، كذلك يعتبر موضوع أداء الموارد البشرية أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فالمعروف والبديهي أن تقدم المؤسسات وتطورها مرهون بكفاءة الموارد البشرية وفعالية أدائهم، فإدارة الموارد البشرية تقوم بعملية تقييم أداء العنصر البشري حتى تأخذ صورة عامة حولهم وتكشف نقاط قوتها وضعفها، ومنه تحدد وتعد البرامج التدريبية الملائمة والتي تساعد في تحسين أداء هذه الموارد البشرية. ومن هذا الطرح سنتطرق في هذا الفصل إلى مايلي:

- المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: عموميات ادارة الموارد البشرية

تقسم الموارد الاقتصادية في الكتابات الاقتصادية إلى موارد بشرية وأخرى غير بشرية، وتنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين:

تتمثل الأولى في الموارد الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله. وتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.

مطلب 01: مفهوم ادارة المورد البشري:

اولا: مفهومها:

تعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المؤسسات منها: إدارة الأفراد والعلاقات العمالية والعلاقات الصناعية والعلاقات الإنسانية وإدارة القوى العاملة وغيرها

- تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة، والذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة الموارد البشرية وإلى تحقيق العدالة فيما بينهم.¹

- يعرف فرانش FRENCH إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة.²

- يعرف الكاتب حبيب الصحاف إدارة الموارد البشرية بأنها العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتحفيز وتعويض ورقابة أداء الإنتاجية والحفاظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا للمؤسسة.³

¹ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الأولى، 2017، ص. 37.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص. 16.

³ حبيب الصحاف، معجم "إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين عربي-إنجليزي" الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص. 17.

— تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة والموارد البشرية RESOURCES HUMAN، وكمصطلح يعتبر حديثاً، وقد حل محل اصطلاح الأفراد INDIVIDUALS THE الذي كان سائداً، أو مصطلح القوى العاملة¹.

ثانياً: التطور التاريخي:

إدارة الموارد البشرية وبشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الأفراد في المنشآت، وتعتبر المراحل التاريخية التي مرت بها لإدارة الموارد البشرية كالتالي:

— المرحلة الأولى: تطور الحياة الصناعية بعد الثورة:

قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في الطوائف المتخصصة، حيث كان الصناع مثلاً يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث :

— نظرت إلى المورد البشري باعتباره سلعة تباع وتشترى، بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على الإنسان.

— نشأة الكثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة، بسبب نظام المصنع الكبير، على الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

— المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمي بقيادة تايلور، الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

¹ علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلامية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص. 14

- تطوير حقيقي للإدارة: ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو المنطقية والملاحظة المنظمة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على المواد والمعدات المستخدمة
- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن تتأكد من قدراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم الاختيار.
- الاهتمام بالتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أن يكون لديه استعداد للفرد، وتدريب مناسب على العمل، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين الرغبة العامل في زيادة أجره، وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

● المرحلة الثالثة : نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المؤسسات العمالية في الدول، خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور الموارد البشرية، وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية قد ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

● المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

حيث ظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموارد البشرية قبل تعيينهم مثل (ألفا و بيتا)، وطبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي، بدأ المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التدريب والتوظيف والرعاية الصحية... ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، أعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915¹

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ص.10،11.

● المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هورثون بواسطة إلتون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا الموارد البشرية العاملة، وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

● المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية:

حتى الآن في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت تدريب وتنمية المورد البشري، ووضع برنامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية، ولقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزءاً أساسياً في المؤسسات، فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلاً من عنصر بشري واحد، وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها¹.

مطلب 02: أهمية واهداف ادارة المورد البشري:

اولاً: أهمية ادارة المورد البشري:

تنبع أهمية الموارد البشرية من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه، ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز، وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه ويقول عالم الإدارة بيتر دراكر بهذا الصدد، أن إدارة الناس ليست إدارة الأشياء، وهي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى الميزة التنافسية للمؤسسات، ومن هنا يمكن توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية، وذلك لعلاقتها المباشرة بالموارد البشرية وبالتالي فأهميتها تكمن في:

- كونها مركز جذب مهم في المؤسسة، إذ بواسطتها تتعدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة .
- إنها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص. 11، 12.

- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.
- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى .
- تكمن أهميتها في كونها أحد عناصر الإنتاج الأساسية، بالنظر إلى الدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل¹.
- النمو والتطور التعليمي والثقافي أدى إلى زيادة وعي المورد البشري وثقافته، وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وأماهم للمستقبل اختلف عما سبق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك الإنساني.

ثانيا: اهداف ادارة المورد البشري:

إن إدارة الموارد البشرية قد أنشئت لغرض تحقيق أهداف، والوصول إلى ما تبتغيه المنظمة من طموحاتها وتمثل أهم أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة .
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند العاملين إلى أعلى قدر ممكن.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع العاملين في المنظمة .
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل .
- إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والعامل .
- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برنامج تدريب وتطوير العاملين، وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة وغالبا ما تنطوي تحت هدفين أساسيين هما الكفاءة والعدالة².

¹ أكرم عبد المجيد، ورويدة خلف الغريب، أثر وظائف الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد، 6 العدد، 4 الأردن، 2010، ص502.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الجمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص38.

❖ الكفاءة:

وتتمثل في العلاقة بين مدخلات العمليات الإنتاجية والمخرجات، وتحقق الكفاءة كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، ونعبر عن كفاءة أداء المنظمة من خلال:

- أداء الموظفين
- نصيب المنظمة من السوق .
- معدلات الأداء والإنتاجية .
- العائد على الإستثمار .
- نسبة الغياب .
- مستوى الجودة .
- معدلات دوران العمل .
- نسبة الحوادث والإصابات، ونسبة الفصل والطرده من العمل.

مطلب 03: وظائف إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمجموعة من الوظائف المختلفة والمتعددة، والتي لها علاقة بالعنصر البشري في المنظمة وهي:

- **توصيف الوظائف:** تعتبر توصيف الوظائف الرئيسية لإدارة الأفراد، والتي على ضوءها يتم وضع السياسات الأخرى المتعلقة بشؤون الأفراد في المنظمة، ويترتب على التوصيف تحديد الواجبات والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة، وعلاقتها بكل الوظائف الأخرى، التي تقع على نفس المستوى

الوظيفي، وتلك التي تقع في المستوى الإداري الأعلى أو الأدنى منها وتحديد الخبرات والمؤهلات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة .

- **تقييم الوظائف وتحديد الأجور:** تقوم إدارة المواد البشرية بتقييم الوظائف لتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة لتمييزها عن بقية الوظائف بالمنظمة، بهدف تحديد الأجر العادل لكل وظيفة، وبالتالي يمكن وضع هيكل سليم للأجور بالمنظمة .

- **تخطيط القوى العاملة:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات من القوى العاملة في فترة قادمة، قد تكون سنة أو أكثر لمختلف أنواع الوظائف من ناحية الأعداد المطلوبة وتخصصاتها لكل الإدارات والأقسام بالمنظمة، وذلك عن طريق العرض المتاح من القوى العاملة، وتحليل الطلب ثم موازنة العرض والطلب لتحديد العجز أو الفائض .

- **الاختيار والتعيين:** تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار وتعيين الأفراد لشغل الوظائف الحالية، وتهدف سياسة الاختيار والتعيين إلى شغل الوظائف بأفضل المهارات المتاحة، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب في الوظيفة وفقاً لمؤهلاته وخبراته وتكوين قوة عمل .

- **التدريب:** تهتم إدارة الموارد البشرية بتدريب القوى العاملة بجميع المستويات الإدارية بالمنظمة، بهدف تزويدهم بالمعارف والمهارات، وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم في الاتجاه المرغوب، كالتدريب الداخلي من الناحية التخطيط والتنفيذ والتقييم، كما تحدد مراكز التدريب الخارجية التي سوف تقوم بعملية التدريب، وتبدو الحاجة إلى التدريب في حالة تعيين عمال جدد، وزيادة معدلات الغياب ودوران العمل وشعور الموظفين بالإجهاد أثناء العمل، وكثرة الحوادث وإصابات العمل .

- **تخطيط وإدارة المسار الوظيفي:** تهتم هذه الوظيفة بتخطيط وإدارة المسارات الوظيفية المختلفة للأفراد بالمنظمة، خاصة فيما يتعلق بالترقية والنقل¹ .

- **الأمن الصناعي:** يتولى قسم الأمن الصناعي التابع لإدارة الموارد البشرية تجنب حوادث العمل مستقبلاً، والعمل ببرامج الأمن الصناعي وتوعية العاملين بصفة مستمرة من مخاطر عملهم .

¹ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص161-160

- **تقديم خدمات للعاملين:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم خدمات مختلفة للعاملين، مثلًا الخدمات الغذائية، الصحية، المواصلات والخدمات التعليمية والثقافية، حيث تؤدي تلك الخدمات إلى زيادة إنتاجية المنظمة .
- **علاقات العمل:** يهتم قسم علاقات العمل التابع لإدارة الموارد البشرية بحل مشاكل العاملين وتحسين العلاقة بين العاملين وإدارة المنظمة والاتحادات والنقابات العمالية.
- **بحوث الأفراد:** تختص بإجراء البحوث في مجالات إدارة الموارد البشرية، وبصفة خاصة مسائل التعويضات والأبحاث السلوكية والاختيار وإنتاجية العاملين، ودراسة أسباب ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل .
- **انضباط العاملين:** تركز هذه الوظيفة على تحديد حقوق والتزامات العاملين في المنظمة، وتعكس هذه الوظيفة دعم الإدارة وعدالتها في تحديد الحقوق وعدالة الإجراءات التأديبية المتبعة اتجاه المخالفات التي يرتكبها العمال، والتي تعتبر خروجًا عن القوانين واللوائح والقواعد المحددة من قبل المنظمة .
- **نظام معلومات الموارد البشرية:** تهتم هذه الوظيفة بتصميم وتطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية بواسطة الحاسب الآلي، لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري¹

المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية:

إهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء نظراً لإرتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية.

ومن هنا زادت الاهتمامات وأللولو يات الفكرية إدارة املاورد البشرية وحتسني أداء العاملني ألن جناح أي منظمة مرتبط مبستوى أداء أفرادها.

المطلب 01: تعريف أداء الموارد البشرية

¹ إيهاب عيسى المصري ، مرجع سبق ذكره ، ص 162_163.

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وتقييمه

هناك عدة تعاريف لأداء اموارد البشرية نذكر منها:

يعتبر مفهوم الأداء : " الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"¹

كما عرف أيضا بأنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو ما . الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة.²

كما عرف أيضا بأنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو ما . الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة.³

وعرف الباحث نيكولاس (F.W nickols) أداء العاملين : أنه نتاج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك⁴.

كما عرف أداء العاملين على أنه عبارة عن الناتج الفعلي للجهود المبذول من قبل الفرد ، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكانياته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء . هذان المصطلحان من الأهمية بمكان لذا يجب التفرقة بينهما وهما مرتبطان بالأداء.⁵

- مفهوم الفعالية والكفاءة:

هذان المصطلحان من الأهمية بمكان لذا يجب التفرقة بينهما وهما مرتبطان بالأداء

• الفاعلية :

هي الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة ، ، وفقا لهذا المفهوم فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي يتم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا ، أما المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة.

(1،2) شتافي نوال، تحفيز العمال ودره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2004 ، ص56

³ بن عطية سعاد، اثر تطبيق نسيير الموارد البشرية على الاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، علوم التسيير، 2011، ورقة، ص8

⁴ إلمام يحيوي، نجوى عبد الصمد، تطبيق مواصفات الجودة على أداء موارد بشرية، بحث في اقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي، جامعة باتنة، 2008 ، ص151

⁵ أحمد ماهر، الإخبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص37

• الكفاءة:

قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد هي والمال". وهي " أداء الأعمال بطريقة صحيحة وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود . وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون كفؤ يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه الإنتاجية لقياس الكفاءة، وتعرف الإنتاجية بأنها نسبة المخرجات الناتجة إلى المدخلات ". لذلك فان الفعالية والكفاءة هي : أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة.

وترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فان الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغري ذلك من سمات القيادة وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فان الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فان الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف.

مفهوم الانتاجية: الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل، مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة، القدرة على النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين، مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات.

المطلب 02: عناصر ومحددات أداء الموارد البشرية

الفرع الأول: عناصر أداء العاملين:

يتكون الأداء من ثلاثة عناصر وهي:

أولاً: كمية العمل: تغير عن مقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ثانيا : نوعية العمل : تعني مستوى الثقة والجودة ومدى مطابقتها (الجهد المبذول للموصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء ما يهم هو نوعية و جودة الجهود المبذولة.¹

ثالثا : نمط انجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله.

الفرع الثاني : محددات أداء العاملين:

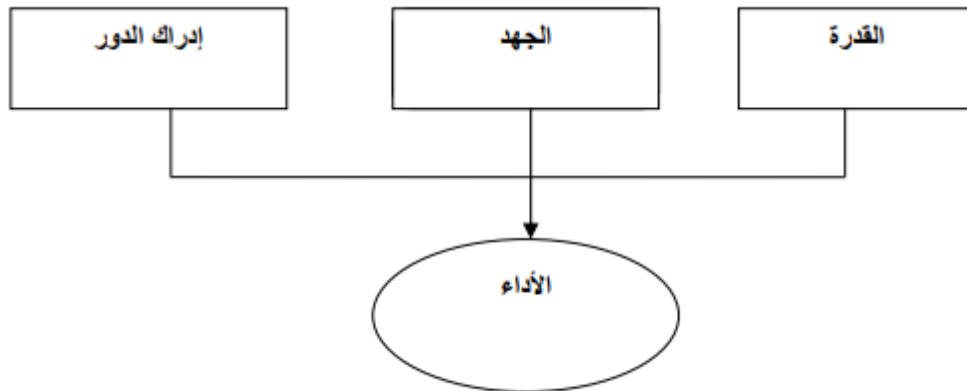
إن الأداء يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته, والتي تتمثل في :

أولا : الجهد : ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ثانيا : القدرات : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.

ثالثا : (إدراك الدور) المهمة : يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد من الإتقان في كل محددات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجهها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال.²

الشكل رقم (01) : محددات الأداء



¹ أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، اطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص34

² محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص220.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق ذكره من المحددات.

المطلب 03: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها وتمييزها، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء والبعض الآخر لخفضه، وتقسم هذه العوامل لنوعين هما:

أولا: العوامل الخارجية:

تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المؤسسة، والبيئة الخارجية العامة متغيرتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام، إلا أن أهم عوامله :

- **ظروف العمل المادية:** تتمثل في مناخ العمل بالمؤسسة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد وأدائه الوظيفي، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح¹.
- **العوامل الفنية:** تتمثل في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور في أداء الأفراد، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد، لأنه قد يوضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام².
- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاوثورن في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير رسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.

ثانيا: العوامل الذاتية:

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أدائه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل ويمكن شرحها كما يلي:

(1,2) زواوشة سامية، -دعاس خديجة، دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدينة، اطروحة لاستكمال درجة الماجستير، جامعة يحي فارس المدينة، الجزائر 2019، ص 16-17.

● **قدرات فطرية أو موروثية:** وهي قدرات يملكها الفرد أصلاً ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة البصر، أو شخصية مثل المبادرة، حسن الخلق وغيرها .

● **قدرات مكتسبة:** يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العلمية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المؤسسة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلاً عن القدرة .

الدافعية للعمل: تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد، والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بعمله، "أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاهه لحاجاته التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه"، وهي تعبر عن الرغبة في العمل، وتنعكس في شكل جهده المبذول في العمل ودرجة مثابته بمعنى آخر تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل¹.

المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

إن تقييم أداء الموارد البشرية ضرورة من ضروريات الإدارة الحديثة المتطورة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين الموارد البشرية ورفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته، ومن أهمها إدارة شؤون الموارد البشرية بخاصة.

المطلب 01: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

أولاً: مفهوم:

لضمن مستوى أداء معين من العمال تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة ، خاص بكل وظيفة ويمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أداءه لعمله وأحياناً عمل خطة لتحسين وتطوير الأداء ، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جديدة وصحيحة فإنه لا يوضح مستوى أدائه الحالي فقط لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد و اتجاهات المهام المستقبلية.

ويمكن تعريف تقييم أداء الأفراد عموماً بأنه " معرفة سلبيات و إيجابيات مختلف الأنشطة الإنسانية و كفاءة عملها لأجل ترتيبها مقارنة مع التطور المتوقع الذي ينجز به العمل " .

¹ زواوشة سامية، -دعاس خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 16-17

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل ومتكامل لعملية تقييم أداء الأفراد و لهذا تعددت التعاريف واختلفت في محتواها و هدفها و من بين هذه التعاريف نذكر :

تعريف 1 : تقييم أداء الأفراد " عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف و عادل لتجربهم مكافأهم بقدر ما يعملون و ينتجون و بالإستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم" ¹.

تعريف 2 : يعرف بأنه " النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم" ².

تعريف 3 : و يعرف كذلك بأنه " عملية ترتيب العمل إما تصاعديا أو تنازليا حسب مقدرتهم و خبرتهم و عاداتهم الشخصية" ³.

تعريف 4 : تقييم الأداء هو " قياس موضوعية حجم و مستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما و نوعا و على شكل علاقة نسبية للوضعين القائم و المطلوب" .

و إعتقادا على هذا المفهوم فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال :

* الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم ، و هي تتميز بكونها شيئا ماديا ملموسا يمكن حصر وحداته ، و التأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة .

* الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني مثل : أعمال التخطيط ، و البحوث و التنظيم و الإشراف والرقابة ، و في هذه الأعمال يصعب في كثير من الأحيان وضع معايير واضحة و دقيقة لقياسها دون الإعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم . ⁴

من خلال هذه التعاريف يمكن ملاحظة و إستنباط مجموعة من النقاط الهامة :

¹ كامل المغربي أساسيات الإدارة ، دار الفكر للطباعة و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 1995 ، ص 3 .

² كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية بيروت ، 2000 ، ص 284 .

³ عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ن الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 183 .

⁴ مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الأردن ، 1996 ، ص 87 .

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وتقييمه

1. التقييم هو مقياس كمي و نوعي لإنجازات الفرد بمعنى من حيث عدد الوحدات المنتجة في ظرف وحدة زمنية معينة و من حيث الجودة و المواصفات و الخصائص .
- 2 إن عملية التقييم تقيس الجهد والأداء البدني والذهني لأداء العمل ومستوى المهارة والإتقان والدقة المطبقة.
- 3 وجود معايير ومعدلات لقياس الأداء.
- 4 وجوب وجود مقيم تتوفر فيه النزاهة و الموضوعية .

ثانيا: أهمية:

أولا : أهمية تقييم الأداء العاملين

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، والذي من : ن يخلق أجواء الإدارة القادرة على متابعة الأنشطة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم، وتتجلى أهمية تقييم أداء العاملين في :

- 1- تمكن المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعلمون تحت إشرافهم.
- 2- تزويد المؤسسات بمؤشرات عن الأداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- 3- تمكن العاملين من معرفة نقط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب
- 4- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.
- 5- الكشف عن الحاجات التدريبية من خلال تحديد أنواع برامج التدريب وتطوير اللازمة. والضعف.
- 6- يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسهم أثناء عملية التقييم ومعرفة شخصية هؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين.
- 7- إنجاز عمليات النقل والترقية للعاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم ومتطلباتهم في الأداء.
- 8- يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة بما تتطلب من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

- 9- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم والحصول على المكافآت وتعويضات. وأضاف مصطفى كامل: تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراءها تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التمييز والمحسوبية، وفيما يلي نعرض أهم العوامل التي يمكن للإدارة الحصول عليها¹:
- الروح المعنوية: إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل وبناءً على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، كل ذلك مما يدفع الفرد. من أن يقدم على العمل راضياً وباستعداد وجداني، وما الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يقضيه مزيداً من الجهد والتعب.
 - إشعار العاملين بمسئولياتهم: عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته اتجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.
 - وسيلة الضمان عدالة المعاملة: حيث تتضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن للإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضحيح وبصمت عادة.
 - الرقابة على الرؤساء: إذ أن تقييم الأداء تجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على ما رقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومرجعتهما، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملات الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.
 - الاستمرار في الرقابة والإشراف: إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص بكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل

¹ مرادسي جميلة، دور التدريب في تحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مفتشية اقسام الجمارك، بسكرة، مذكرة ماستر، ادارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2019-2020، ص 36

مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار ليكون حكمهم على أسس موضوعية.

- تقييم سياسات الاختيار والتدريب: حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختيار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء. فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تفاديها في المناهج والبرامج التدريبية المراد تنفيذها في المستقبل.¹

المطلب 02: أهداف عملية تقييم أداء الموارد البشرية:

إن أهداف تقييم أداء الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق ما يلي.:

1. اختيار الأفراد الصالحين للترقية وتفادي المحسوبة عن طريق توحيد الأسس التي تتم عليها الترقية أو الزيادة في الأجور، وتوحيد الأسس التي تتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
2. تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل جهود أكبر للاستفادة من فرص التقدم المتاحة.
3. المحافظة على مستوى عالٍ مستمر الكفاءة الإنتاجية مع إمكان قياس وكفاءة الأقسام المختلفة.
4. تسهيل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى.
5. تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة للحكم على مدى سلامة ونجاح أساليب شؤون الموارد البشرية للتخطيط الجيد للسياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
6. المساهمة في جعل قيمة الأجور والمرتبات أحد الانعكاسات الحقيقية لتقييم الموارد البشرية وخاصة أن الكثير من المنظمات تربط بين مقدار الزيادة في المرتب بالتقدير الذي يعطى للفرد عند تقييم أدائه.
- التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية لإعداد برامج التدريب لرفع مستوى الأداء ومواجهة نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب من مكافآت تشجيعية وخلافه.²
7. يساعد تقييم الأداء في التعرف على الموارد البشرية الذين يستحقون التقدير والمكافآت التشجيعية وكذلك الموارد البشرية الذين لا تتلاءم قداत्म مع تخصصهم وينبغي نقلهم لإدارة أخرى ويساعد كذلك على تحديد الموارد البشرية الذين يحتاجون لمزيد من التدريب أو الذين ينبغي العناية بتحفيظهم:

¹ مرادسي جميلة، مرجع سبق ذكره، ص 37

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص. 299,300.

المطلب 03: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

هنالك عدة طرق لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة نذكر منها:

1. قائمة المراجعة: وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشيرات الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف. ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يتسم بها أداء الموظف. وبعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة، تجمع التأشيرات الإيجابية والسلبية لصالح الموظف، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية. فإن كان رصيد النقاط الإيجابية أكثر، دل ذلك على أداء إيجابي،
2. طريقة التدرج البياني: التي تتضمن إعطاء قيمة أو (وزن) لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصف سلوك أو أداء الموظف تحت التقييم في هذه القائمة، وذلك بهدف تحقيق درجة معقولة من الموضوعية والدقة في أداء الموظف، إذ إن الفقرات أو العبارات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية من حيث الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة وإنجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل عام.¹
3. طريقة التدرج المعياري: تقوم هذه الطريقة على أساس استخدام معيار يتكون من عدد من المستويات المعبرة عن الأداء، يتراوح عددها بين خمسة إلى سبعة (5-7) مستويات تبدأ ب(1) وتنتهي ب(5) أو (7)، علماً أن قطبي المقياس يعبران عن صفتين أو سلوكين متناقضين. مثال ذلك: أن مبدأ المقياس (ضعيف) وينتهي ب(متغير) وبين هاتين الصفتين تقع الأخرى. وما يميز هذه الطريقة سهولة استخدامها، وفهمها وتفسيرها أو شرحها للعاملين، ومستخدميها في الوقت نفسه، كما يمكن تغيير الصفات أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس بحسب حاجة المنظمة أو المقوم.²
4. طريقة الوقائع المهمة: تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الحرجة التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف سواء في حالة التقييم الدوري المخطط، أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقية أو النقل أو أي غرض آخر.

¹ طلال نصير، أثر الابداع الاداري في تحسين ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية، الملتقى الدولي، الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 19/18 ماي 2011، ص 14، 15.

² طلال نصير، مرجع سبق ذكره، ص 14، 15.

5. طريقة الترغيب: يقوم المشرف المباشر المسئول عن تقييم ومرؤوسيه، بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءتهم، ويحتل أكثرهم كفاءة أعلى القائمة، ويوضع أقلهم كفاءة في نهاية القائمة، وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشر قائمة بأسماء مرؤوسيه مرتبة بحسب كفاءتهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل. وهناك أسلوب آخر لتنفيذ هذه الطريقة وهي بأن يقوم الرئيس المباشر بإعداد قائمتين، إحداهما تضم أسماء الموظفين الأكفاء مرتبين بحسب مستوى كفاءتهم، في حين تضم القائمة الثانية الموظفين غير الأكفاء. ومن مزايا هذه الطريقة، أنها بسيطة ولا تتطلب جهداً كبيراً أو وقتاً طويلاً من المقوم. ومن عيوبها أنها لا تسمح للمقوم بوضع أكثر من موظف واحد ضمن فئة واحدة عندما يتصفون بدرجات كفاءة متساوية، فهو مجبر على ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً، بحيث يحتل كل منهم مرتبة أو درجة معينة.
6. طريقة التوزيع الإجمالي: تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدماً. ثم يقوم المسئول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحدد من الموظفين تحت التقييم. وهذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولة وبساطتها، ومما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء الموارد البشرية.
7. طريقة المقارنة الزوجية: وفقاً لهذا المدخل يعطى للقائم بالتقييم أسماء الأفراد المطلوب تقييم أداءهم ووضعهم في مجموعات جزئية كل مجموعة عبارة عن فردين، بحيث يقارن كل فرد مع آخر، وبذلك يحدد المقيم أي الفردين أفضل من الآخر داخل كل مجموعة وبذلك يكون عدد المرات التي حصل عليها الفرد وأعطى له الأفضلية الرقم الذي يحدد رتبته داخل التقييم الكلي¹.
8. طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ. ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام (أو الأداء ككل) ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أداءهم. وهذه الطريقة سهلة وبسيطة ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء.
9. طريقة الإدارة بالأهداف: هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج. وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات، وهي كالتالي:

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص. 369

- تم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.
- أثناء التنفيذ، على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف وأن يتابع تحقيق النتائج وذلك للتعرف عليها كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلاً¹.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004، ص. 298، 302.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل، استطعنا أن نوضح مفهوم إدارة الموارد البشرية، أهميتها وأهدافها، إضافة إلى تحديد معنى أداء الموارد البشرية ومدى أهميته الكبيرة في المؤسسة، بالإضافة إلى عناصره المختلفة ومحددات من جهد وقدرة وإدراك، وكذلك قد وضحنا المبادئ التي يسير عليها الأداء والأهداف المرادة منه قد، كما أننا تطرقنا لمختلف العوامل التي تؤثر على أداء الموارد البشرية من عوامل خارجية وعوامل ذاتية في المؤسسة، فعرفنا بأن الأداء هو مجمل النشاط والجهد والعمل والإسهامات التي يقدمها الفرد من أجل المصلحة العامة للمنظمة ومن أجل تحقيق أهدافها، ولهذا يعتبر الأداء عامل فعال سواء في تقدم المؤسسة أو حتى في تدهورها إذا ما كان الأداء سلبياً، ولضمان وجود أداء إيجابي، تتبع المنظمة أسلوب لضمان ذلك وهو عملية تقييم الأداء التي تقوم على أساس ملاحظة سلوكيات الموارد البشرية داخل المؤسسة وطريقة العمل، حتى تتجنب الوقوع في ثغرات هي في غنى عنها، ومنه اكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، كما تطرقنا لأهمية هذا التقييم وأهدافه وكذلك الطرق التي تتبعها المؤسسة عند القيام بعملية تقييم أداء الموارد البشرية.

الفصل الثالث:

واقع الأمن الصناعي

في مؤسسة

سوناطراك

الفصل الثالث: واقع الأمن الصناعي في مؤسسة سوناطراك

تمهيد:

إن الظروف الاقتصادية و السياسية قد فرضت على الجزائر القيام بعدة تغييرات كان أكثرها أهمية هو محاولة مسايرتها للتوجه العالمي نحو التوحيد المحاسبي، إلا أن الجزائر لم تأخذ بالمعايير المحاسبية الدولية كما هي دون أن تضع بصمتها، فكان منها أن كيفية هذه المعايير لتخدم المصلحة الوطنية قبل كل شيء.

وكانت أكبر شركة في الاقتصاد الجزائري التي لها ترتيب متقدم على الصعيد العالمي، أرادت أن يكون لها الحظ في أن تعرض قوائمها المالية في الأسواق المالية العالمية، من أولى المؤسسات الوطنية التي بذلة جهد مالي و تكويني لتكون في ريادة المؤسسات الوطنية و لتواكب التطور المحاسبي الذي تشهده الشركات البترولية الكبرى عالميا.

إن مؤسسة سوناطراك هي تجمع يضم نشاطات مختلفة من البحث و التنقيب إلى الإنتاج و استخراج الغاز و البترول إلى نقله ثم تخزينه إلى أن يتم توزيعه و بيعه في الأسواق العالمية، وبتالي فهي تضم عدد كبير من التثبيتات. لاشك أن الانتقال من المخطط الوطني إلى تطبيق النظام المحاسبي المالي كان له اثر كبير على حسابات و بتالي على القوائم المالية لهذه المؤسسة.

إن مديرية الصيانة بالاغواط هي إحدى الوحدات التابعة لهذه المؤسسة الأم سنحاول عرض بعض آثار تجزأت التثبيتات المادية إلى مركبات على هذه الوحدة.

المبحث الاول: تقديم المؤسسة الوطنية سوناطراك

لا يختلف اثنان على أن مؤسسة سوناطراك تعتبر الأولى في الجزائر وهي تتصدر قائمة المؤسسات الكبرى في الجزائر، ونموذج جزائري ناجح على المستوى الدولي مكنها على التوسع والاستثمار حتى خارج الحدود الوطنية، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف أكثر على هذه المؤسسة خاصة فيما يتعلق بنشأة ونشاطات المؤسسة وكذا الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في المستقبل.

المطلب 01: مدخل عام لمؤسسة سوناطراك:

سوناطراك هي شركة النفط و الغاز في الجزائر، اسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث و التنقيب و الاستغلال و النقل للمحروقات، و هي الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية و الغازية الهائلة في البلاد و كذا بيعها.

سوناطراك اختصار ل: **(Société National Pour la Recherche le Production, le Transport la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbure .(SPA)**

هي شركة عمومية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج، الاستكشاف و الاستخراج و النقل و التكرير و قد نوعت في أنشطتها البتروكيمياويات و تحلية مياه البحر¹ في بني صاف و أرزيو.

1-1 نشأة المؤسسة²:

أنشئت سوناطراك بتاريخ 1963/12/31 طبقا للمرسوم 63/491 من اجل التحكم في القطاع و قد حققت منذ نشأتها تطورا هاما منقطع النظير، و هي تعد وسيلة فعالة لاسترجاع و تطوير الثروات المنجمية الوطنية، و دعما قويا للصناعة و الاقتصاد الوطني و غالبا رائدا في الانتماءات التكنولوجية، و عاملا فعالا للعلاقات الدولية للجزائر، و هي في كل الحالات بقيت أداة للسيادة الوطنية.

¹ www.wikipedia.org. Consulter le 2023/06/01 à 10 :30

² www.marefa.org. Consulter le 2023/06/02 02 :15PM

الفصل الثالث: واقع الأمن الصناعي في مؤسسة سوناطراك

إن المرسوم 63-491 لم يعهد في الواقع لسوناطراك إلا بمهمة نقل و تسويق المحروقات و اعتبارا من عام 1966 اتسعت صلاحيتها لتشمل كافة نشاطات المحروقات.

قرارات التأميم العام 1971 و التنظيم الشامل للاقتصاد الجزائري، فمن مؤسسة صغيرة لا يتجاوز عدد العاملين بها 33 شخص عام 1964 إلى 1000 عامل 1966 و ما يقارب 5000 عام سنة 1974 و بعد 38 سنة من العمل ما زالت سوناطراك قوية و منظمة و بمثابة آلة تسيير 50 ألف عامل بها إلى 70 ألف عامل مستقل و 120000 ألف عامل سنة 2007.

وفقا لتوجيهات المخطط 1980-1984 تم إنشاء 17 مؤسسة جديدة انطلاقا من الوحدات العاملة و المديريات و المناطق الصناعية، المؤسسات المتفرعة من مؤسسة سوناطراك حسب النشاطات كما يلي:

- 04 مؤسسات صناعية؛
- 03 مؤسسات انجاز؛
- 10 مؤسسات خدمات.

1-1-2. مكانة سوناطراك¹:

سوناطراك برقم أعمال يقدر 36.708 مليار دولار أمريكي في 2010 تحتل المراتب التالية :

- المرتبة الأولى في إفريقيا و حوض بحر الأبيض المتوسط؛
- المرتبة 12 في العالم من اصل 100 افضل شركة نفطية؛
- المرتبة 13 في العالم شركات العالم لبتروكيماويات السائلة؛
- المرتبة السادسة في الشركات العالمية للغاز الطبيعي (احتياط و إنتاج)؛
- المرتبة 25 من الشركة بتروولية في المخطط الإنتاجي؛
- المرتبة الخامسة عالميا في تصدير الغاز الطبيعي؛
- المرتبة الرابعة عالميا في تصدير الغاز المسال الطبيعي (GN2)؛
- المرتبة الثالثة عالميا في تصدير الغاز النفطي الطبيعي (GPL).

1-1-3. من أهم مشاريع سوناطراك خارج الجزائر ما يلي²:

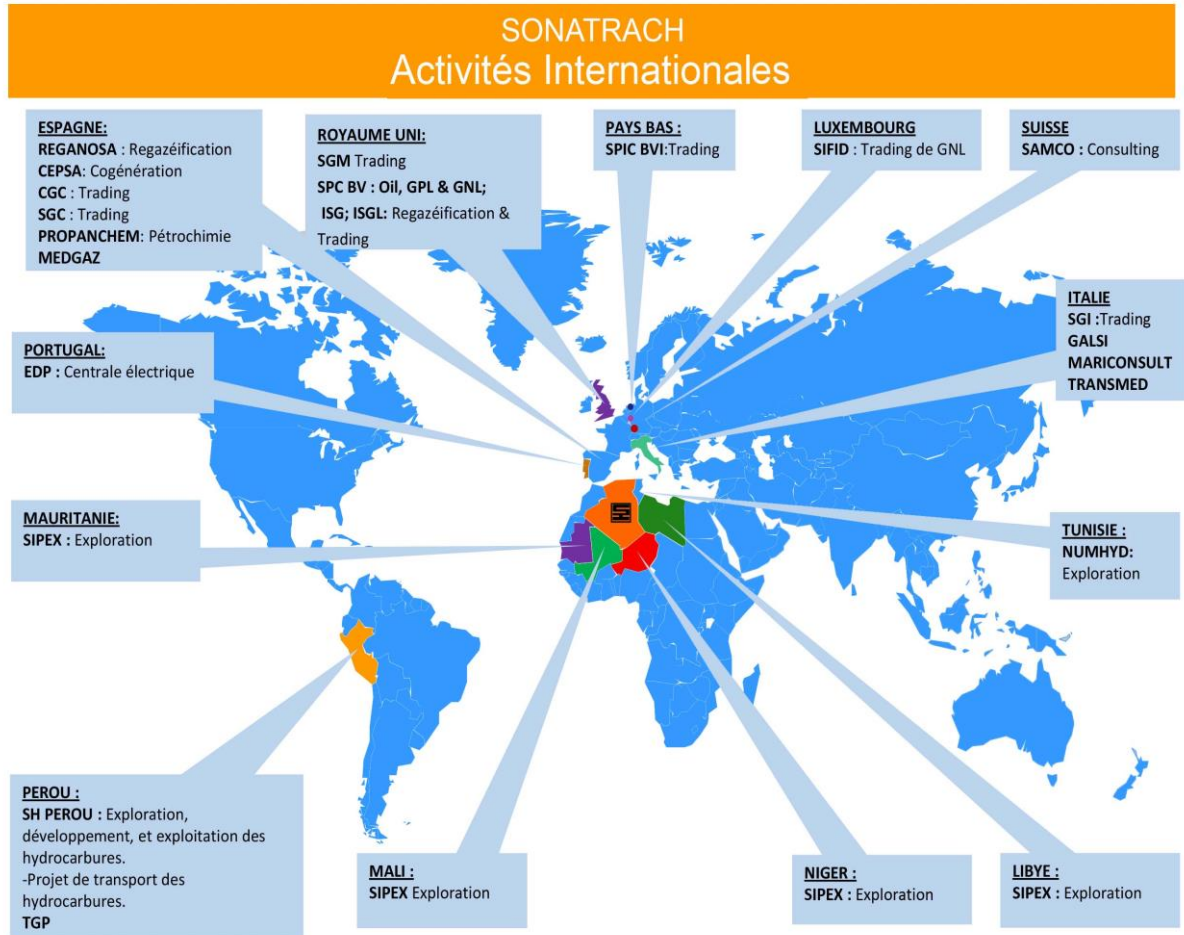
✓ في إفريقيا : مصر و ليبيا و النيجر و تونس و مالي.

¹ www.wikipedia.org. Consulter le 2023/06/04 à 11 :15

² www.wikipedia.org consulter le 2023/06/04 à 01 :00PM

الفصل الثالث: واقع الأمن الصناعي في مؤسسة سوناطراك

- ✓ أمريكا اللاتينية: الولايات المتحدة و البيرو.
- ✓ أوروبا: فرنسا و بريطانيا و البرتغال و ايطاليا و اسبانيا.
- ✓ شرعت سوناطراك في مشروع استثماري في الخارج بالبيرو بمشروع كاسيا، و فازت برخصة استغلال في حقول غدامس بليبيا في منافسة دولية دخلتها الشركة الجزائرية لأول مرة بمفردها.
- ✓ كما لها عدة مشاريع في دول الجوار كموريتانيا و مشروع نومهيدي بتونس، كما تقوم فروع لها بالعمل في سلطنة عما



المصدر 2023 : www.sonatrach.com

1-1-4.. من أهم مشاريع سونطراك داخليا:

أما داخليا: من حيث توزيع نشاط الشركة جغرافيا فهي موزعة كما يلي:

✓ 53% في الجنوب .

✓ 21% الوسط.

✓ 19% في الغرب.

✓ 7% في الشرق.

1-1-5 من أهم الشركات التابعة لها:

نפטال، نفتيك، نومهيدي، غالسي، سيدغاز، طيران طاسيلي.

و يرتكز عمل مجمع سونطراك في 04 أنشطة رئيسية¹:

- نشاط المنبع (الإنتاج) : و يهتم بأنشطة البحث و التنقيب عن البترول و يتمركز في عين أميناس، عين صالح، حاسي مسعود، حاسي رمل.
- نشاط النقل الأنابيب : و يهتم بنقل منتجات الشركة عبر الأنابيب والقيام بصيانة هذه الأنابيب و يتمركز هذا النشاط في حاسي رمل، عين أميناس، منطقة النقل بالغرب، منطقة النقل بالشرق، منطقة النقل بالوسط.
- نشاط المصب (التكرير) : و يقع على عاتقها أنشطة التمييع و تحضير المنتجو يتمركز في أيرزيو و سكيكدة... الخ.
- نشاط التسويق و التجارة :. تهتم بتسويق منتجات الشركة. وتتمثل في Pétrole Brut, Condensat, Gaz naturel, GPL (Gaz de Pétrole liquéfié) وفيما يخص مديرية الصيانة (DML) بالأغواط فهي تابعة للنشاط الرئيسي الثاني لمجمع سوناطراك و هو نقل بالأنابيب.

¹ www.sonatrach.com consulter le 2023/06/04 à 09 :45

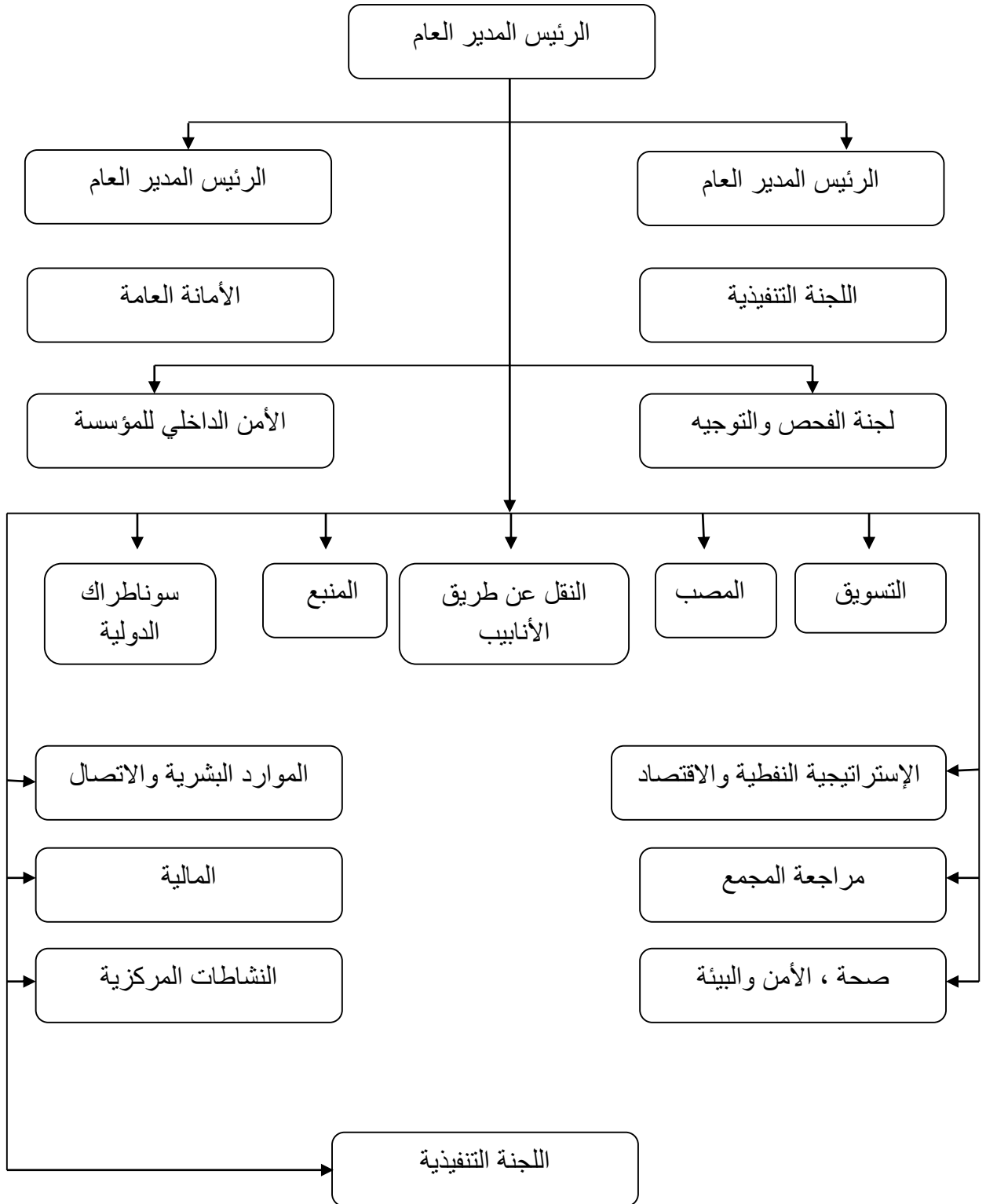
1-1-6 المهام الكبرى الموكلة لشركة سوناطراك:

طبقا للمرسوم التنفيذي 62/292 المؤرخ في 1966/12/22 تختص شركة سوناطراك البترولية أساسا في: ضمان التموين بالطاقة اعتمادا على تطوير التقنيات العلمية فيما يخص البحث، لاستغلال آبار المحروقات؛ تأمين الأموال بالعملة الصعبة لصالح الاقتصاد الوطني (تمثل مبيعاتها 95% من صادرات الجزائر)؛ إنشاء و تطوير الصناعات البترولية في مجالات البحث، التنقيب الإنتاج، المعالجة للغاز الطبيعي، تكيف الإنتاج، التميع، حفر الآبار، النقل بالأنابيب، التسويق حيث تمثل نشاطاتها 25% إلى 30% من إجمالي الناتج المحلي في البلاد؛

التعامل مع المؤسسات الأجنبية في مجال المحروقات؛ كما انه سيتحتم على الشركة تبني المعايير الدولية المتعلقة بالإدارة و تخفيض التكاليف و زيادة الأرباح إلى الحد الأقصى الممكن، و مع أن الدولة تريد الاحتفاظ بغالبية أسهم الشركة سوناطراك بحيث ستمكن سوناطراك من عرض أسهمها في أسواق الأسهم الدولية، ما سيمنحها كل الأدوات المالية اللازمة لأي شركة حديثة و يحرر رأس مالها بحيث ستمكن من الحصول على الأموال اللازمة لتمويل مشاريعها محليا و خارجيا.

1-1-7 الهيكل التنظيمي لحالي لمؤسسة سوناطراك:

الشكل (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك



المصدر: مديرية الصيانة الاغواط(DML)

نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك أن هذه المؤسسة لها فروع إذ أنها مقسمة إلى أقسام " Division"، والتي هي الأخرى تنفرع منها مديريات، وإستنادا إلى هذا التقسيم يمكن القول أن الهيكل التنظيمي خاضع لمقاييس النموذج العضوي وهو تقسيم المؤسسة إلى هياكل إدارية محددة قصد تحقيق الأهداف المحددة، لها إستقلالية إدارية بحيث أن كل قسم يخضع لتوجيهات وأوامر مديره الذي هو مسؤول عن تسيير الموارد التابعة له (بشرية ومادية) وله حرية نسبية في اتخاذ القرارات باعتبار أن هذه الأقسام هياكل لا مركزية، غير أن هذا لا يمنع من وجود مسائل تستدعي اللجوء إلى المدير العام المساعد (DGA) مثلا في حالة إبرام عقود مع دول أجنبية، هناك تواصل بين مدير القسم والمدير العام المساعد من خلال مصادقة هذا الأخير على بعض القضايا وإصداره لبعض القرارات وبالمقابل يتلقى تقارير دورية من الهياكل المسؤول عنها تشمل على عرض لنشاطاتها والنتائج المحققة كما أن المدير العام المساعد هو الآخر خاضع لسلطة رئيسية أي الرئيس المدير العام لمؤسسة سوناطراك (PDG).

ومن الناحية القانونية هذه الأقسام لا تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي إذ أنها تابعة للمؤسسة الأم ولقد تم اعتماد هذا النوع من الهياكل التنظيمية تماشيا وطبيعة الأنشطة التي تمارسها مؤسسة سوناطراك باعتبارها مؤسسة ضخمة مكلفة بمهام متعددة في مجال المحروقات كما أن تنوع مناطق استخراجة وتحويله وتسويقه يتطلب توزيع هياكلها عبر مختلف مناطق التراب الوطني.

المطلب 02: مديرية الصيانة بالأغواط DML

اولا: نشأتها¹:

كانت مجرد قاعدة للصيانة منذ 1963 و تم تطويرها سنة 1981 إلى قسم الصيانة بولاية الاغواط و الذي كان تابعا للمديرية الجهوية الغربية بوهران، و قد كان قسم الصيانة يسير من طرف العمال الجزائريين الذين اكتسبوا خبرة من الأجانب و كان هذا القسم يقوم بتنفيذ أوامر و إجراءات و قوانين المديرية الجهوية بوهران، التي تخصص له ميزانية.

¹ شراف ابراهيمي، فعالية النظام الامن الصناعي للوقاية من الحوادث المهنية، مذكرة ماجستير 2004، ص 137.

الفصل الثالث: واقع الأمن الصناعي في مؤسسة سوناطراك

و في سنة 1989 أسندت لها مهمة مديريةية الصيانة و أصبحت مستقلة و تسيير من طرف عمالها بحيث قسمت إلى مصالح و أقسام، و تقع مديريةية الصيانة بالمنطقة الحضرية لحي الصادقية في الجهة الجنوبية لولاية الاغواط.

ثانيا: مهام المديرية:

- أعمال صيانة المستوى 3 و 4 و 5 للعتاد البترولي؛
- إعداد إجراءات الرقابة والصيانة لمستوى 1 و 2 بالتعاون مع المديرية العامة؛
- إصلاح قطاع الغيار، وتحديد مركبات الآلات البترولية الكبيرة؛
- صناعة قطاع الغيار للآلات البترولية الكبرى؛
- تحديد وتطوير المنشأة، والتجهيزات الصناعية البترولية؛
- إعداد وإجراء بعض العمليات الخاصة.

ثالثا: أهم الأنشطة لمديرية الصيانة:

- الصيانة الوقائية والتصحيحية للآلات الكبرى البترولية؛
- تحديد المركبات وصيانتها (rotors..... . directrices . pompes)؛
- متابعة وتحقيق مخطط الصيانة؛
- تحقيق عملية الصيانة التطويرية للآلات (مواكبة التطور التكنولوجي)؛
- تحليل المخاطر والأخطاء ومحاولة تجنبها مستقبلا؛
- إجراء دراسات وتحقيق أعمال على الأنابيب (PIQUAGUE ET OPERATION . STOPPLE .

رابعا: أهم الأعمال المنجزة:

- أكثر من 4000 عملية مراجعة كاملة وجزئية للعتاد البترولي؛
- أكثر من 1200 عملية (PIQUAGUE EN CHARGE) و 110 (STOPPLE)؛
- أكثر من 55 عملية (RETROFIT)؛
- أكثر من 300 إصلاح (COMPRESSURS POMPE , ROTORS)؛¹

¹ المصدر: مصلحة التوثيق مديريةية الصيانة الاغواط 2023

خامسا: تقديم وحدة DML الصيانة بالأغواط:

مديرية الصيانة تضم أكثر من 344 عامل منهم:

- 144 إطار؛
 - 142 عون تحكم؛
 - 15 عون تنفيذ؛
- مقسمة حسب الحرف إلى:

- 209 موظف محترف (تقني)؛
- 74 موظف يعمل في الإسناد (إداريون)؛
- 50 موظف بسيط¹.

سادسا: الأقسام الإدارية لمديرية الصيانة بالأغواط DML:

إن مزاوله أي نشاط على أكمل وجه داخل أي مؤسسة يتطلب وجود إدارة جيدة تسخر إمكانيات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لها ، ومن أجل الاستغلال الأمثل لكل الطاقات الموجودة ، فإن مديرية الصيانة تتكون من حيث أقسامها الإدارية إلى ما يلي :

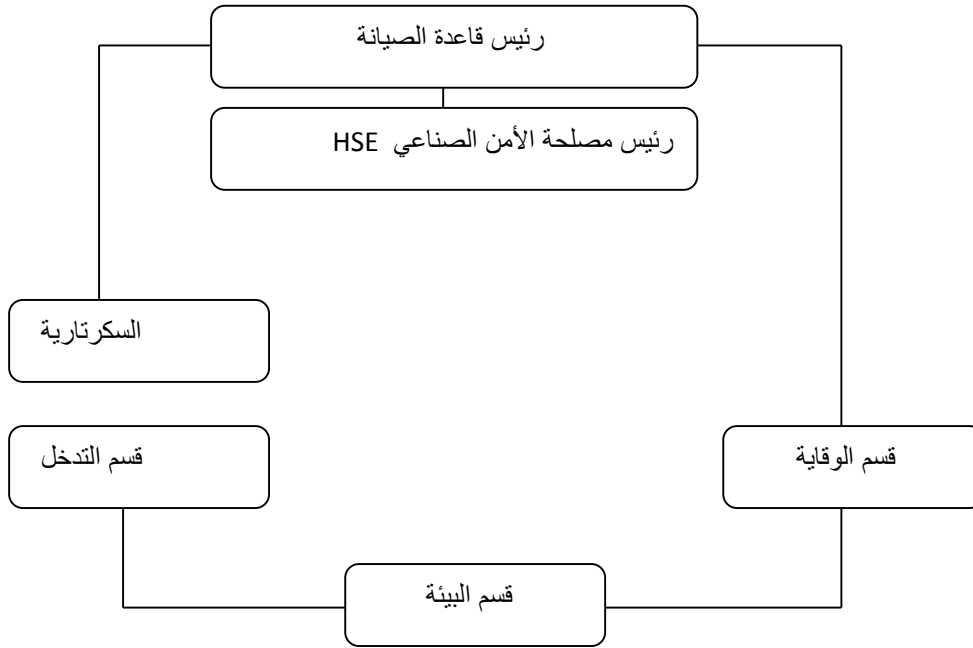
¹ المصدر: مصلحة التوثيق مديرية الصيانة الاغواط 2023

المطلب 03: مصلحة الأمن الصناعي HSE بمديرية الصيانة

تحتوي مديرية الصيانة بالأغواط على مصلحة الأمن الصناعي (صحة ، أمن ، بيئة) HSE ، هذه الأخيرة لها من الأهمية ما يجعلها إداريا تحت سلطة مدير المديرية مباشرة ، وبدون وساطة ، وذلك لاعتبارها من الأدوات المساعدة والفعالة للإدارة العامة وبصفة خاصة في مجال الوقاية من الحوادث المهنية وباعتبارها كذلك من أدوات التنسيق وتبادل الآراء .

3-1- الهيكل التنظيمي للمصلحة :

الشكل (04) : الهيكل التنظيمي لمصلحة الأمن الصناعي (2023)



المصدر: مصلحة الأمن الصناعي (صحة ، أمن ، بيئة) مديرية الصيانة الاغواط 2023 (DML)

الفصل الثالث: واقع الأمن الصناعي في مؤسسة سوناطراك

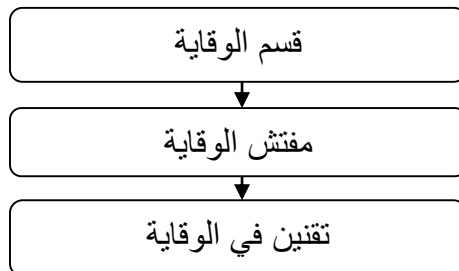
3-2- تنظيم مصلحة الأمن الصناعي : من خلال الهيكل التنظيمي لمصلحة الأمن نلاحظ أن هذه الأخيرة تتكون أساسا من 3 أقسام أساسية لها دور فعال في إرساء قواعد الأمن والسلامة بكامل المديرية .

3-2-1- قسم الوقاية : هو القسم المساهم في إرساء برامج الوقاية هذه البرامج التي تعتبر بمثابة مجموعة من الوسائل والأدوات والمقاييس الهادفة إلى التخفيض من احتمالات حدوث الأخطار.

وهي بذلك تقلل من تكرارية حدوث الخطر ، وهي على عكس ما يقال بأنها وسائل لمقاومة الحريق ولكنها شروط استغلال ، وضع وتخزين وتهيئة كل ما يمكنه أن يساهم في تجنب نشوب الحريق من البداية أي هي سياسة وقائية قبل أن تكون سياسة علاجية وتتضمن مجموعة وسائل نذكر منها :

- البشرية؛
- التجهيزات؛
- الأدوات؛
- سير العمليات؛
- عمليات التخطيط؛
- التنسيق الداخلي والخارجي؛
- تنظيم تقارير الحوادث المهنية شهريا وسنوياً؛
- تنظيم الزيارات الدورية للمفتشية فيما يتعلق بمختلف الهيئات؛
- إعداد التحليل للحوادث.

طكسك (05) : مخطط لقسم الوقاية التابع لمصلحة الأمن

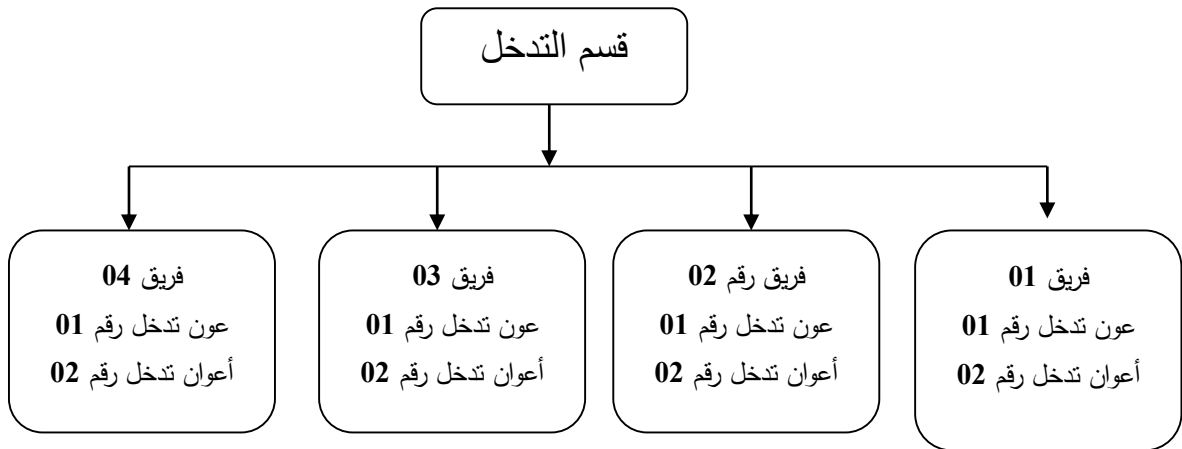


المصدر: مصلحة الأمن الصناعي (صحة، أمن، بيئة) 2023 DML

3-2-2-قسم التدخل: مهمته في المديرية تهدف إلى التقليل من شدة الخطورة بالنسبة للخطر المهني وتهدف إلى:

- التدخل الحالي السريع في حالة الحريق وقبل تدخل مصالح الحماية الخارجية؛
 - تحسيس العمال بواسطة التمارين التطبيقية (إخماد الحرائق، عمليات الإنقاذ... الخ)؛
 - مراقبة الدورية لطفايات الحرائق؛
 - الصيانة المنتظمة والمستمرة لتجهيزات الأمن؛
 - مراقبة التركيبات الخاصة بالأمن؛
 - المشاركة الدورية مع مصالح الحماية المدنية في نوعية تحسين العمال؛
 - إرساء ثقافة وقائية وروح تتميز بالسلامة والأمن.
- ويمكن تقديم مخطط مبسط عن هذا القسم :

الشكل: (06) مخطط لقسم التدخل



المصدر: مصلحة الأمن الصناعي / HSE / DML

الفصل الثالث: واقع الأمن الصناعي في مؤسسة سوناطراك

3-2-3 - قسم البيئة: له عدة مهام نذكر منها:

- المحافظة على البيئة والتقليل من آثار النشاط الصناعي؛

- تسيير رمي الفضلات الصناعية عن طريق معالجتها بالماء الطبيعي؛

- تسيير الفضلات الخاصة والخطيرة؛

- تسيير الزيوت المستعملة؛

- معالجة التسربات الخطيرة للمواد الكيميائية.

وفي هذا المجال وعلى أساس أنه من المجالات الجديدة للدراسة فقد كانت المديرية سابقة في تكوين مفتشين في البيئة ، وتطبيق HSE على أساس أنها سياسة الجانب الصحي للعمال والجانب الأمني للآلة وتتعداه إلى المحافظة على البيئة .

المبحث الثاني: عرض المقابلة مع رئيس مصلحة الأمن الصناعي HSE والموارد البشري بمديرية الصيانة الاغواط (DML)

المطلب 01: الامن الصناعي والموارد البشري بمديرية الصيانة:

اتضح لنا مكانة الامن الصناعي والموارد البشري في المؤسسة من خلال الاسئلة المطروحة على رئيس مصلحة الامن والنظافة البيئة و رئيس مصلحة الموارد البشري والاجابة كانت كالتالي:

س1: ما هي أهمية إدارة الأمن الصناعي في البيئات الصناعية؟

ج1:

- حماية العمال؛

- الحماية من الكوارث والحوادث؛

- الامتثال للقوانين والتشريعات.

س2: ما هي التحديات التي تواجه إدارة الأمن الصناعي في الوقت الحالي؟

ج2:

الفصل الثالث: واقع الأمن الصناعي في مؤسسة سوناطراك

- التعقيد والتنوع التشغيلي؛

- نقص المهارات.

س3: كيف يمكن لإدارة الأمن الصناعي تحسين سلامة العمال في بيئة العمل الصناعية؟

ج3:

- تقييم المخاطر؛

- توعية وتدريب العمال؛

- تحسين التصميم والهندسة؛

- تطبيق إجراءات السلامة.

س4: كيف يتم التعامل مع حوادث العمل والطوارئ في سياق إدارة الأمن الصناعي؟

ج4: - التخطيط المسبق والاستعداد الفعال لجميع الحوادث المتوقعة؛

- استجابة سريعة؛

- التحقيق الصارم للحوادث.

س5: هل يتلقى الموظفون التدريب والتطوير المستمر لتحسين قدراتهم وتطوير مهاراتهم؟

ج5: نعم، عادةً ما يتلقى الموظفون التدريب والتطوير المستمر لتحسين قدراتهم وتطوير مهاراتهم، يعتبر التدريب

والتطوير جزءًا هامًا من إدارة الموارد البشرية واستراتيجية التطوير العامة للشركة.

س6: ماهي طرق التي تتبعها الشركة في انتقاء واختيار الموظفين الجدد؟

ج6: تعتمد طرق انتقاء واختيار الموظفين الجدد على هي: كتابي، شفهي، نفسي، بدني (في مناصب شغل مختلفة

مثل عون أمن داخلي).

س7: هل يحصل الموظفون على تقييمات منتظمة لأدائهم وتعيين أهداف لتحقيقها؟

الفصل الثالث: واقع الأمن الصناعي في مؤسسة سوناطراك

ج7: نعم، يتم تنفيذ تقييمات منتظمة لأداء الموظفين وتعيين الأهداف التي يجب عليهم تحقيقها. هذا النهج يهدف إلى تقييم أداء الموظفين وتوجيههم وتطويرهم بشكل منتظم.

س8: هل تعتمد الشركة نظامًا عادلاً وشفافًا لتقييم أداء الموظفين وتقديرهم؟

ج8: نعم، عادةً ما تعتمد نظامًا عادلاً وشفافًا لتقييم أداء الموظفين وتقديرهم. تهدف هذه النظم إلى ضمان أن يتم تقييم جميع الموظفين بطريقة موضوعية وعادلة، بغض النظر عن العوامل الشخصية أو التحيزات غير المبررة.

س9: هل توفر الشركة بيئة عمل مشجعة ومحفزة للموظفين؟

ج9: نعم، تسعى الشركة إلى توفير بيئة عمل مشجعة ومحفزة للموظفين. وتدرك أن بيئة العمل الإيجابية تؤثر بشكل كبير على رضا وأداء الموظفين، وتعزز الالتزام والتحفيز.

المطلب 02: دور ادارة الامن الصناعي في تحسين اداء المورد البشري

كانت لرئيس المصلحة عدة اجابات المتمحورة حول دور ادارة الامن الصناعي في الشركة في تحسين اداء المورد البشري

س10: ما هو دور الأمن الصناعي في تحسين سلامة المورد البشري؟

ج10: يتضمن دور الأمن الصناعي في تحسين سلامة المورد البشري عدة جوانب، بما في ذلك:

- تحليل المخاطر: يتم تقييم المخاطر المحتملة في بيئة العمل وتحديد المناطق القابلة للخطر والتهديدات المحتملة. هذا يساعد في تحديد الإجراءات الوقائية اللازمة لتقليل هذه المخاطر وتوفير بيئة عمل آمنة.
- تدريب العمال: يجب توفير التدريب المناسب للعمال حول السلامة والوقاية من الحوادث. يعزز التدريب الوعي بالمخاطر المحتملة وكيفية التصرف في حالات الطوارئ، ويساعد في تعزيز سلامة المورد البشري وتقليل الحوادث.
- تطبيق الإجراءات الوقائية: يجب تطبيق الإجراءات الوقائية المناسبة في بيئة العمل، مثل استخدام معدات الوقاية الشخصية، وتحسين إجراءات السلامة، وتوفير الإرشادات والتعليمات اللازمة للعمال.

الفصل الثالث: واقع الأمن الصناعي في مؤسسة سوناطراك

س11: ما هي الإجراءات والتقنيات الأساسية التي يتبناها الأمن الصناعي لتحسين سلامة المورد البشري؟

ج11: يعتمد الأمن الصناعي على مجموعة متنوعة من الإجراءات والتقنيات لتحسين سلامة المورد البشري. ومن بين هذه الإجراءات والتقنيات الأساسية التي يتبناها الأمن الصناعي يمكن ذكر ما يلي:

- تحليل المخاطر وتقييمها؛
- تصميم المنشآت الآمنة؛
- التدريب والتوعية؛
- استخدام تقنيات الحماية.

س12: كيف يمكن للشركة أن تساهم في تعزيز رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم و تحديدًا في مصلحة الأمن الصناعي؟

ج12:

- تحسين بيئة العمل؛
- تقليل الحوادث والإصابات؛
- تحسين التواصل والتعاون؛
- منح مكافآت وعلاوات للعاملين في المصلحة.

س13: فماهي نوع العلاقة بين الامن الصناعي والمورد البشري؟ وماهي سببية العلاقة؟ هل هو وظيفة او برنامج او نظام؟ ومتى تم اعتماد الامن الصناعي في المؤسسة؟

ج13:

- ✓ العلاقة بين تحسين أداء المورد البشري والأمن الصناعي علاقة تأثيرية متبادلة.
- ✓ السببية: يمكن اعتبار الأمن الصناعي عاملاً مسبباً لتحسين أداء المورد البشري. عندما تتبنى المؤسسة إجراءات وتقنيات أمن صناعي فعالة، فإنها تقلل من المخاطر وتحمي الموارد البشرية من الحوادث والإصابات في بيئة العمل. هذا التوجه يساهم في تعزيز السلامة والصحة المهنية للعاملين وتقليل حوادث العمل، مما يحسن عملية الإنتاج ويحقق كفاءة أفضل.

- ✓ الأثر والتأثير: يؤدي تحسين الأمن الصناعي إلى تحسين أداء المورد البشري بعدة طرق.
- أولاً، يزيد الأمن الصناعي من الرضا والثقة لدى العاملين، حيث يعتبرون أن مؤسستهم تهتم بسلامتهم وصحتهم؛
- ثانياً، يقلل الأمن الصناعي من مستوى الإصابات والمرض المهني، مما يقلل من فترات الغياب ويحافظ على صحة الموظفين وقدراتهم العملية؛
- ثالثاً، يمكن للأمن الصناعي أن يساهم في تحسين بيئة العمل وتنظيم العملية الإنتاجية، مما يقلل من الضغط والإجهاد على الموظفين ويزيد من إنتاجيتهم وكفاءتهم؛
- ✓ الأمن الصناعي ليس وظيفة أو برنامج فردياً، بل هو نهج شامل يتطلب تعاوناً بين العديد من الأقسام والفروع داخل المؤسسة؛
- ✓ تم الاعتماد على الامن الصناعي في المؤسسة.

المبحث الثالث: تحليل المقابلة وعرض لنتائجها:

المطلب 01: التحليل المقابلة:

- من خلال الاجابة عن أسئلة المقابلة تبين لنا جليا التحاليل التالية:
- من خلال إجابة رئيس المصلحة الأمن الصناعي على الأسئلة رقم واحد واثنان، يتبين لنا إدارة الأمن الصناعي تعزز السلامة والأمان في البيئات الصناعية وتحمي العمال والممتلكات والعمليات الصناعية، وتساهم في الامتثال للقوانين واللوائح وحماية سمعة الشركة
 - من خلال الاجابة رئيس المصلحة الأمن الصناعي عن السؤال الثالث والرابع نرى ان اتباع الخطوات المذكورة يمكن لإدارة الأمن الصناعي تحسين سلامة العمال وخفض مخاطر الحوادث والإصابات في بيئة العمل الصناعية.
 - من خلال الاجابة رئيس المصلحة الأمن الصناعي عن السؤال الخامس يعتبر التدريب والتطوير المستمر فرصة لزيادة مشاركة الموظفين ورضاهم في العمل حيث يشعرون بأن المؤسسة تستثمر في تطويرهم ونموهم المهني.
 - من خلال إجابة رئيس المصلحة الأمن الصناعي على السؤال السادس اتضح ان المؤسسة تعتمد على عدة اختبارات للاختيار الموظفين.

الفصل الثالث: واقع الأمن الصناعي في مؤسسة سوناطراك

- من خلال اجابة رئيس المصلحة الموارد البشرية على السؤال السابع والثامن اتضح ان عمليات التقييم المنتظمة تساهم في تعزيز الاداء الفردي والتحفيز وتعزيز تطور الموظفين، كذلك يشمل هذا النظام عدة عناصر مثال: (معايير الاداء المحددة، توجيه وملاحظات مستمرة...)
- من خلال اجابة رئيس المصلحة الموارد البشرية على السؤال التاسع نلاحظ ان المؤسسة توفر بيئة عمل مشجعة ومحفزة، وتسعى الى تعزيز رضا الموظفين وزيادة انتاجيتهم.
- من خلال اجابة رئيس المصلحة الأمن الصناعي على السؤال العاشر حيث يهدف الامن الصناعي الى انشاء بيئة عمل آمنة وصحية للعمال، وبالتالي يحسن سلامتهم. ويحميهم من الحوادث والاصابات المحتملة.
- من خلال اجابة رئيس المصلحة الأمن الصناعي على السؤال الثاني عشر نلاحظ ان اهتمام الامن الصناعي الى تحسين بيئة العمل وتقليل المخاطر وبالتالي يعزز رضا الموظفين ويزيد من انتاجيتهم.
- من خلال اجابة رئيس المصلحة الأمن الصناعي على السؤال الثالث عشر يتضح لنا ان بين اداء المورد البشري والامن الصناعي توجد علاقة، سببية ، اثر وتأثير.

المطلب 02: عرض النتائج:

- تعمل إدارة الامن الصناعي في بيئات الصناعية على: حماية العمال من الكوارث والحوادث؛
- يتم التعامل مع حوادث العمل والطوارئ بالتخطيط المسبق لجميع الحوادث المتوقعة وكذا توعية وتدريب العمال بالإضافة الى الاستجابات السريعة؛
- يعتبر تطوير وتدريب العمال جزء هام من إدارة الموارد البشرية؛
- اعتماد الشركة لتقييم أداء الموظفين نظاما شفافا وعادلا لتقييمهم بغض النظر على العوامل الشخصية أو التحفيزيات الغير مبررة.

خاتمة

علمة

خاتمة:

أصبح الامن الصناعي ضروري في المؤسسات الصناعية لما يشهده العالم من تطورات وتغيرات، فتوفر الأمن الصناعي يعمل على نهلية الموارد المادية والبشرية لمنع من حدوث التلف للوسائل المادية وللإنتاج المادي، وكذا الحد من التكاليف المباشرة والغير مباشرة، إضافة الى ذلك فإن الأمن الصناعي يحسن ظروف بيئة العمل بشكلها العام ووضع إجراءات وقاية على العمال يؤدي ذلك الى تحسين اداء المورد البشري.

الاستنتاجات:

- تبين أن الأمن الصناعي هو شرط أساسي لرفع مردودية العامل البشري، والمحافظة على الوسائل المادية للمؤسسة لجعلها تعمل بأقصى طاقتها الإنتاجية الممكنة، ذلك أن جل الحوادث التي تؤثر على العامل مردودها إلى الخطأ الإنساني بدرجة كبيرة؛
- إتضح أيضا أن الاعتماد على الأساليب الوقائية، لحماية العامل من الأخطار والحوادث المهنية، من شأنها أن تجنب المؤسسة تكاليف وأعباء إضافية، يمكن الاستفادة منها في المجالات الإستثمارية.

التوصيات:

- تدريب وتوعية العاملين بأهمية نظام الامن الصناعي وأنه أداة فعالة في رفع كفاءتهم وتسهيل مهامهم؛
- تعبئة وتجنيد أفراد داخل المديرية لإستعمال هذا النظام بشكل مكثف وقوي عن طريق تدريبهم وتمكينهم من إستعماله؛
- ضرورة الإهتمام بالتدريب العاملين؛
- إهتمام بأبعاد الأمن الصناعي والمتمثلة في ظروف اعمال الغير أمانة وأسباب الشخصية والتصرفات الغير آمنة.
- تثقيف وتوعية العمال بموضوع الأمن الصناعي، من خلال النشرات والملصقات واللوحات الإرشادية.

آفاق البحث:

بعد إجرائنا للدراسة الراهنة، تبين لنا أن هناك جوانب جديدة بالبحث، وفي مايلي اقتراح لاهمها:

- آفاق تطبيق نظام الأمن الصناعي؛
- تأثير ظروف العمل الأمانة على المورد البشري؛
- كفاءة الموارد البشرية وأثره على التدريب والتربية الوقائية؛

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

1. أحمد ماهر، الإخبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ؛
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004؛
3. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الأولى، 2017؛
4. حبيب الصحاف، معجم "إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين عربي-إنجليزي" الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002؛
5. رأفت عبد الفتاح ، سيكولوجية التدريب والأمن ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط 1 ، 2001؛
6. سنان الموسوي ، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004؛
7. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية؛
8. علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلامية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2007؛
9. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2000؛
10. كامل المغربي أساسيات الإدارة ، دار الفكر للطباعة و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 1995؛
11. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية بيروت ، 2000؛
12. محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003،
13. مدني عبد القادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية (المنهج الحديث في إدارة الأفراد) ، مكتبة دار زهوان للنشر والتوزيع، جدة ، ط 1، 1993؛
14. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008؛
15. مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الأردن ، 1996؛
16. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2014،

17. نزيه أبو صالح و عبد الفتاح أبو بكر ، التنظيم والأمن الصناعي الكهربائي ، دار المكتبي ، دمشق ، سوريا ، 1981 / 1982؛
18. نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية ،دار أجد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

2- الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، اطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008؛
2. شراف ابراهيمي، فعالية النظام الامن الصناعي للوقاية من الحوادث المهنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2004،
3. شنافي نوال، تحفيز العمال ودره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2004؛
4. عبد الكريم حسين ياسين ، تحليل العلاقة بين التزام بتشريعات السلامة والصحة المهنية ، مذكرة ماجستير ، جامعة عمان العربي للدراسات العليا ،الأردن ، 2008؛
5. نور الدين شنوفي ، فعالية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية ، مذكرة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 1993؛
6. بن عطية سعاد، اثر تطبيق نسيير الموارد البشرية على الاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، علوم التسيير، 2011، ورقلة؛
7. روميصة الصيد؛ صليحة بوزيانة؛ دور الامن الصناعي في الوقاية من حوادث العمل(دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج-اولاد صالح بالطاهير - جيغل)؛ مذكرة ماستر علم الاجتماع؛ تخصص تنظيم وعمل؛ جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيغل-؛ 2020-2021؛
8. زواوشة سامية، -دعاس خديجة، دور التدريب الالكتروني في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدينة، اطروحة لاستكمال درجة الماستر، جامعة يحي فارس المدينة، الجزائر 2019؛
9. مرادسي جميلة، دور التدريب في تحسين اداء المورد البشري دراسة حالة مفتشية اقسام الجمارك، بسكرة، مذكرة ماستر، ادارة الموارد البشرية،جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2019-2020؛

3- البحوث، مجلات، الملتقيات:

1. إلهام يحياوي، نجوى عبد الصمد، تطبيق مواصفات الجودة على أداء موارد بشرية، بحث في اقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي، جامعة باتنة، 2008؛
2. أكنم عبد المجيد، ورويدة خلف الغريب، أثر وظائف الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد، 6 العدد، 4 الأردن، 2010؛
3. العايب سليم؛ دور الامن الصناعي والسلامة المهنية في المنظمة؛ مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية؛ المجلد 1؛ العدد 2؛ جوان 2013؛
4. عمر بزويو، ليلي خنيش، دور الامن الصناعي في الوقاية من الامراض المهنية في المؤسسة الصناعية، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 01، جوان، 2022؛
5. لعويي يونس؛ منيعد احمد؛ مقومات الامن الصناعي ودورها في التقليل من حوادث العمل؛ مجلة الحقوق والعلوم الاقتصادية-العدد الاقتصادي(34)01؛ جامعة جيجل؛
6. طلال نصير، اثر الابداع الاداري في تحسين ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية، الملتقى الدولي، الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 19/18 ماي 2011؛
7. عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ن الإسكندرية ، مصر ، 1998؛
8. مخلوفي عبد السلام ، روشام بن زيان ، الإتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري ، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة ، 2004/03/09 ورقة؛

4- المواقع الإلكترونية:

1. www.marefa.org,
2. www.wikipedia.org.
3. www.sonatrach.com

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. hadj - m - khoubry ، fonctionnement de la sécurité ، batna ، tome 01 ، dec 1995