

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية



الوظيفة التحكيمية في مجال الضبط  
الاقتصادي

مذكرة مقدمة من السيد الدكتور عبد الحميد بن رمضان بن رمضان

تخصص : قانون إداري

تحت إشراف  
د. د. بن رمضان بن رمضان

إعداد الطالبتين :  
- أم الخير عزوز  
الكريم

لجنة المناقشة

اسم الأستاذ	الرتبة	الصفة	الجامعة
بن بادة عبد الحليم	محاضر 'ب'	رئيسا	غرداية
بن رمضان عبد الكريم	محاضر 'ب'	مشرفا و مقررا	غرداية
البرج محمد	مساعد 'أ'	مناقشا	غرداية

السنة الجامعية : ( 1441 – 1442 هـ / 2020 – 2021 م )



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية



كلية العلوم الإنسانية والإنسانية  
قسم علوم الإعلام والاتصال

أهمية الاتصال في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة  
دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للقنوات  
FNAC غرداية

مذكرة مقدمه لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص : الاتصال والعلاقات العامة

إعداد الطالبتين :إشراف الدكتورة:

ليلي سليمانيمونة

سباق نسرين

الحاج قويدر راضية

الموسم الجامعي:2020\_2021م/1441\_1442هـ



## شكر وعرفان

قبل وكل شيء نشكر الله عز وجل ونحمده الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم  
ووهبنا من القوة والصبر ما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى وإتمام دراستنا وعلما  
المتواضع هذا .

نعننا الله به وإياكم

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة ليلى سليمان مونة على قبولها الإشراف  
على هذه المذكرة.

و إلى السيد عبد الرحمن بلخضر الذي كان سندا داعما لنا في إنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بخالص التقدير وجميل العرفان إلى موظفي وعمال مؤسسة الوطنية للقنات –  
غرداية \_ بالأخص الذكر جهاد ميموني بدعمهم لنا وتقديمهم المعلومات التي ساعدتنا  
لإتمام هذه الدراسة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لموظفي مكتبة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

ونشكر في الأخير كل من قدم لنا يد المساعدة، سواء من قريب أو بعيد – غرداية

و نختمها بمسك الصلاة على طه الحبيب محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى  
التسليم .



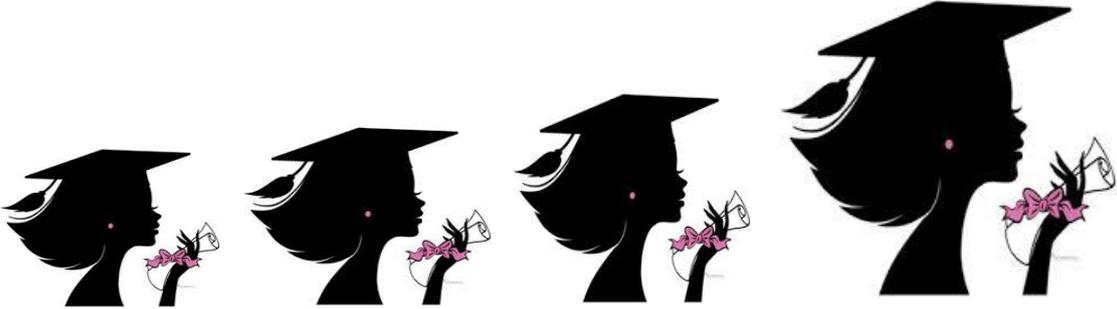
## الإهداء

اللهم إني أنوي هذا العمل صدقة جارية لي ولأبي الحاج لخضر سبفاق ولأمي  
مباركة بلمشرح أطال الله في عمرهما

إلى روح أعمامي الذين وافتهم المنية عمر، محمد، أحمد وإلى عمتي ربة  
رحمهم الله وأسكنهم فسيح جناته، إلى روح جدي الطيب وعلي بلمشرح رحمهما  
الله

إلى جدتي زهرة حاج محمد وفاطنة حكوم رحمهما الله  
اللهم اجعل أجر هذا العمل نورا يضيئ قبورهم ويغفر ذنوبهم ويعلي درجاتهم  
اللهم اجعل هذا العمل يملئ قبورهم بالرضا والنور والفسحة والسرور  
اللهم اجعل هذا العمل غفرانا لذنوبهم وزيادة في حسناتهم

### نسرین سبقاق



بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي أنار دربي بنوره وطريقي بعلمه وقلبي بإيمانه ويسر لي أمري لإنجاز هذا  
العمل المتواضع

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع هذا أولاً وقبل كل شيء

إلى الوالدان العزيزان لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء أطال الله عمرهم .

إلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم، إلى إخوتي: رضا، رشيدة، محمد يوسف،  
حفظهم الله

إلى كل من حملهم قلبي وجمعتني بهم الأقدار والمحبة

و إلى زميلتي في المذكرة " سباق نسرين "

إلى أحسن من عرفني بهم القدر، وتقاسمت معهن الحياة الجامعية وجمعتني بهم الأيام  
صديقاتي " وهيبة، حفيظة، وكل من جمعني بيه خير.

راضية الحاج قويدر

فهرس المحتويات

شكر وعرفان	.....
الإهداء	.....
قائمة الأشكال	.....
قائمة الجداول	.....
جدول الإختصارات	.....
ملخص الدراسة :	.....
<b>مقدمة</b>	1.....
<b>الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة</b>	3.....
الإشكالية	3.....
التساؤلات	3.....

4.....	أهداف الدراسة
4.....	أهمية الدراسة
5.....	أسباب اختيار الموضوع
6.....	منهج الدراسة
7.....	أدوات الدراسة
9.....	مجتمع البحث وعينة الدراسة
10.....	حدود الدراسة
10.....	تحديد المفاهيم والمصطلحات
14.....	الدراسات السابقة
25.....	المقاربة النظرية للدراسة
27.....	<b>الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للاتصال</b>
27.....	تمهيد
27.....	المبحث الأول : الاتصال ماهيته، أساسياته
27.....	1.تعريف الاتصال
31.....	2.أهمية وأهداف الاتصال
37.....	3. أنواع ووسائل الاتصال
49.....	4.مهارات الاتصال
53.....	المبحث الثاني :أسس ومبادئ الاتصال
53.....	1.إستراتيجيات الاتصال
57.....	2.خطوات الاتصال الفعال
58.....	3.شروط فعالية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية
60.....	4.معوقات الاتصال وطرق التغلب عليها
68.....	خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: مدخل عام لنظام الإدارة المتكاملة.....69

تمهيد.....69

المبحث الأول: نظام إدارة الجودة.....70

1. نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة.....70

2. مزايا الحصول على شهادة إيزو 9001 وأهم التحديات التي

يواجهها.....85

3. أدوات ووسائل إدارة الجودة.....87

المبحث الثاني : نظام إدارة البيئة، الصحة والسلامة المهنية.....88

1. ماهية نظام الإدارة البيئية.....88

2. ماهية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.....99

3. ماهية المواصفة الدولية ايزو 45001.....109

المبحث الثالث: نظام الإدارة المتكاملة SMI.....116

1. مفهوم نظام الإدارة المتكاملة للجودة والبيئة والصحة.....116

2. متطلبات نظام الإدارة المتكاملة للجودة والبيئة والصحة.....117

3. دوافع تبني نظام الإدارة المتكاملة للجودة والبيئة والصحة.....122

4. فوائد وصعوبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة للجودة والبيئة والصحة.....123

خلاصة الفصل.....127

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول الاتصال ودوره في تفعيل نظام الإدارة

المتكاملة للمؤسسة الوطنية ENAC \_غرداية\_.....

تمهيد.....136

المبحث الأول : نبذة تعريفية حول المؤسسة الوطنية للقنوات

ENAC \_غرداية\_.....137

1. نشأة المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC - غرداية \_.....138

139.....	2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC _غرداية_
141.....	3. مجال نشاط المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC – غرداية – وأهم إنجازاتها .....
143.....	المبحث الثاني : واقع الاتصال في مؤسسة ENAC _غرداية_ ودوره في تفعيل نظام الإدارة المتكاملة.
143.....	1. أنواع ووسائل الاتصال المستعملة في تفعيل نظام الإدارة المتكاملة بالمؤسسة الوطنية ENAC غرداية.....
143.....	2. أهداف الاتصال في ظل تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC _غرداية_ .....
146.....	3. دوافع وفوائد تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بالنسبة لمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC _غرداية_ .....
148.....	المبحث الثالث : عرض وتحليل النتائج .....
148.....	1. عرض وتحليل المقابلات .....
151.....	2. مناقشة و تحليل نتائج .....
174.....	3. نتائج الدراسة .....
180.....	الخاتمة .....
183.....	أفاق الدراسة: .....
184.....	الملاحق.....
186.....	

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
80	مبادئ نظام الجودة	01

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
--------	--------------	-----

		الجدول
99	مبادئ نظام إدارة البيئة	01
117	الإختلافات الرئيسية بين المواصفتين iso45001 و ohasas18001	02
121	البنود المشتركة بين الأنظمة الإدارية الثلاثة الجودة والبيئة والصحة	03
126	نموذج لنظام الإدارة المتكاملة	04
128	الفوائد الداخلية لنظام الإدارة المتكاملة	05
129	الفوائد الخارجية لنظام الإدارة المتكاملة	06
146	المقابلات	07

### جدول الإختصارات

الترجمة بالعربية	الإختصار
المنظمة العالمية للتقيس	Iso
نظام الإدارة المتكاملة	Smi
الجودة الصحة السلامة البيئة	QHSE
المؤسسة الوطنية للقنوات	ENAC
مصلحة الموارد البشرية	DRH

## ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم فعالية الاتصال ومعرفة أهميته ودوره في ظل تطبيق المؤسسة الوطنية للقنوات \_غرداية\_ لنظام الإدارة المتكاملة، ولمعرفة هذه الأهمية طرحنا الإشكالية الآتية: كيف يساهم الاتصال في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة؟، ولحل هذه الإشكالية اتبعنا منهج دراسة الحالة بغرض الوصول إلى أدق النتائج، معتمدين في ذلك على أداة المقابلة والملاحظة وبعض من وثائق المؤسسة. حيث تمثلت عينة الدراسة في رؤساء مصالح وموظفي وعمال المؤسسة الوطنية للقنوات \_غرداية\_ و التي كان عددها 09. وقد توصلت الدراسة إلى أن:

- الاتصال فعال في المؤسسة الوطنية للقنوات \_غرداية\_ باعتمادها على استراتيجيات اتصالية مهمة تمكنها من تحسين الأداء الشامل لها.
  - الاتصال يساهم بدرجة كبيرة في تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة فبدونه لا يمكن تطبيقه ولا تنفيذه.
  - نظام الإدارة المتكاملة يحسن من صورة و سمعة المؤسسة.
  - يحقق الاتصال فعالية بين نظام الإدارة المتكاملة والعاملين .
- الكلمات المفتاحية: الاتصال، نظام الإدارة المتكاملة، إدارة الجودة، إدارة البيئة، إدارة الصحة والسلامة المهنية.

## **Resumé:**

Cette étude vise à présenter l'efficacité de la communication et connaître son importance et son rôle dans l'implémentation de système management intégré dans l'établissement national de canalisation ; et pour découvrir cette importance nous avons posé la problématique suivant comment la communication contribue-t-elle à l'application du système management intégré ; pour résoudre ce problème nous avons utilisé la méthode d'étude de cas pour obtenir les résultats les plus précisés ; en fonction de l'observation : l'interview et certains documents ; l'échantillon de l'étude était composé des chefs de service ; des employés et des ouvriers ; l'étude conclut que :

- La communication est efficace dans l'établissement National de canalisation , elle s'appuie sur des stratégies de communication importante qui lui permettent d'atteindre ses objectifs.
- La communication contribue grandement la mise en œuvre du système management intégré, sans communication elle ne peut être appliquée le système .
- Le système de management intégré améliore l'image de l'entreprise.

## **Les mots clés:**

La communication, système management intégré, management qualité, management de l'environnement , management santé et sécurité au travail.



## مقدمة

يعتبر الاتصال الركيزة الأساسية في المجتمع وأحد الدعائم التي تساهم في انسجامه وتماسكه، فأصبح موضوع الاتصال من بين المواضيع التي حظيت باهتمام كبير خلال السنوات الأخيرة من طرف العديد من الباحثين والعلماء وفي شتى التخصصات نظرا للتطورات السريعة والتقلبات التي يشهدها العالم والتي مست كل مجالات الحياة الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، الإدارية.

حيث يأخذ دورا وحيزا كبيرا في المؤسسات نظرا لكونه الوسيلة الأساسية في إحداث التفاعل مع العمال والموظفين، كما أنه جزء أساسي في تحقيق التواصل والتطور في المؤسسة، وبالتالي فإن الاتصال يمثل عملية انتقال وتبادل المعلومات والأفكار والآراء للمساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تفهم بوضوح وفي الوقت المناسب، فهو يساعد في حل المشكلات والتعامل مع الأزمات وبدونه لا يستقيم العمل الحسن في المؤسسة، ولذلك يعتبر العصب الحيوي والمحرك الأساسي لأي مؤسسة. فهو بمثابة همزة الوصل الرابطة لما تقوم به من مهام ووظائف، فالاتصالات أساسية في أية مؤسسة مهما كان حجمها، وأية قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير كافة الأعمال، فقرارات المؤسسة وأهدافها وسياساتها وخططها مرتبطة بنجاح عملية الاتصال، ألا وهو الجسر الموصل بينها وبين العاملين وبينهم وبين العالم الخارجي .

ونظرا لحدة المنافسات والتحديات بين المؤسسات الاقتصادية في بيئة الأعمال التي تعمل فيها، مما دفعها لإعادة النظر في إستراتيجياتها وأولوياتها التنافسية مما جعلها تتبنى مجموعة من الأنظمة التي من خلالها تسعى أن تصبح مخرجاتها تتوافق مع رغبة عملائها وبما يحققه لها من تميز على الصعيد العالمي وقد مس هذا التميز جوانب عدة منها الاهتمام بالبيئة وحماية صحة وسلامة العامل في المؤسسة كل هذه الجوانب تدخل وتتكامل ضمن النظم التأثيرية الذي واكبته المؤسسات وهو نظام الإدارة المتكاملة الذي يهتم (بالجودة والبيئة والصحة) إذ يحقق لها منافع ومكاسب كثيرة تؤدي إلى تحسين أدائها الشامل، لكن كل هذا التكامل في النظام لا

يكون إلا إذا توفر الاتصال الفعال الذي يحقق تنظيم وتسيير جيد لكل مكونات هذا النظام .

و بهذا ستوضح دراستنا الاتصال في المؤسسة الوطنية للقنوات وأهميته في تفعيل نظام الإدارة المتكاملة.

بداية إرتأينا أن يكون الفصل الأول شاملا، فقد تضمن موضوع الدراسة وإجراءاتها المنهجية من تحديد للإشكالية وتساؤلاتها الفرعية، أسباب اختيار الموضوع إضافة إلى أهمية الدراسة وأهدافها وتحديد المفاهيم والمصطلحات، بالإضافة إلى المقاربة النظرية وخاتما للفصل الدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى الأطر النظرية للاتصال، المعنون ب "مدخل مفاهيمي للاتصال" والذي تضمن مبحثين :

المبحث الأول تناول مفهوم الاتصال، أهميته، أهدافه وخصائصه، أما بالنسبة للمبحث الثاني فأشرنا فيه إلى خطوات الاتصال الفعال في المؤسسة الاقتصادية، أهم الاستراتيجيات والمهارات الاتصالية، والمعوقات التي تواجه الاتصال وطرق تجاوزها .

أما الفصل الثالث فقد تم تسميته ب"مدخل عام لنظام الإدارة المتكاملة" فيه قمنا بتحليل المداخل الثلاث لنظام الإدارة المتكاملة تناولنا فيه ثلاث مباحث هي كالاتي:

المبحث الأول: كان حول إدارة الجودة مفهومها، مبادئها، وظائفها، فوائد تطبيقها وأهم التحديات التي تواجهها.

وفي المبحث الثاني تحدثنا عن نظام إدارة البيئة والصحة والسلامة المهنية مع الإشارة إلى المواصفة الدولية iso45001 والفرق بينها وبين المواصفة ohasas18001 .

وبخصوص المبحث الثالث فقد خصص لدراسة نظام الإدارة المتكاملة شمل التعريف، المتطلبات، دوافع تبني هذا النظام من قبل المؤسسات والفوائد التي يحققها والإشارة لأهم التحديات التي تعيق فعاليتها.

وفي الفصل الرابع و الأخير فتضمن الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC\_ غرداية\_ والاحتكاك بمختلف مصالحها في محاولة التعرف على أهمية الاتصال عن طريق المقابلة التي أجريناها مع رؤساء المصالح و الملاحظة بالإضافة إلى السجلات والوثائق الرسمية الخاصة بالمؤسسة فقسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث.

المبحث الأول: كان حول تعريف المؤسسة و مجال نشاط ، أهم إنجازاتها.

المبحث الثاني:تناولنا فيه أنواع ووسائل الاتصال المستعملة في تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة دوافع تبني نظام الإدارة المتكاملة وفوائده.

المبحث الثالث:قمنا فيه بعرض وتحليل المقابلات وحاولنا الخروج بمجموعة من النتائج كانت كحوصلة لما توصلنا إليه في هذه الدراسة.

## الفصل الأول :الإطار المنهجي للدراسة

### الإشكالية:

تتواجد المنظمات الصناعية في محيط تنافسي ومتغير دائم، الأمر الذي يفرض عليها مواكبة التطورات الحاصلة ومسايرة التغيرات في مجالها، مما جعلها مطالبة بالتنسيق بين أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، حيث لم يعد الوقت والتكلفة والجودة الخاصة بالمنتج الاهتمام الأول لديها، بل تعدت ذلك وأصبحت تهتم بحماية البيئة والتقليل من التلوث والحفاظ على صحة وسلامة العامل من خلال توفير بيئة عمل آمنة . وهذا ما جعلها تتبنى بعض الأنظمة الإدارية الحديثة التي تسعى من خلالها إلى فرض نفسها في السوق الدولية والعالمية وبه تحقق أهدافها المبرمج لها ومن بين هذه الأنظمة نجد نظام الإدارة المتكاملة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، الذي تعمل به المؤسسة من خلال تطبيقها لمبادئ ومتطلبات هذا النظام في أنشطتها، في حين يواجه هذا النظام بعض التحديات منها ما يرتبط بجودة المنتج وبالبيئة التي تعمل فيها ومحافظتها عليها، ففي ظل وجود هذه التحديات التي تواجه هذا النظام باعتباره نظام جديد يضم مجموعة من معايير دولية فقد تواجه المؤسسات نوع من التحديات في تطبيقه، فمن بين أهم مرتكزات هذا النظام نجد الاتصال، الذي يعد من الدعائم الأساسية والفعالة في المؤسسة الوطنية للقنوات – غرداية - ، فهو عبارة عن مجموعة عمليات وأنشطة اتصالية هي المسؤولة عن تفعيل وتطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة، ومن هنا نطرح الإشكالية التالية :

**كيف يساهم الاتصال في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة  
بالمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC\_ غرداية ؟**

### التساؤلات

✓ ما مدى أهمية وفاعلية الاتصال في المؤسسة الوطنية للقنوات  
ENAC\_ غرداية في ظل تطبيق نظام الإدارة المتكاملة؟

- ✓ ما هي أهم الوسائل والأساليب الاتصالية المستخدمة في المؤسسة الوطنية للقتوات ENAC\_ غرداية ؟
- ✓ ما هي أهم المعوقات التي تواجه الاتصال في المؤسسة الوطنية للقتوات ENAC\_ غرداية ؟
- ✓ ما هي المتطلبات النظرية لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة الوطنية للقتوات ENAC\_ غرداية ؟
- ✓ ما هي دوافع تبني نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة الوطنية للقتوات ENAC\_ غرداية ؟
- ✓ ما هي النتائج المحققة من خلال تفعيل الاتصال في ظل وجود نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة الوطنية للقتوات ENAC\_ غرداية ؟

### أهداف الدراسة

- يكتسي هذا الموضوع أهميته من خلال مجموعة من النقاط أهمها :
  - الوقوف على حقيقة الاتصال في المؤسسة الوطنية للقتوات ENAC\_ غرداية .
  - معرفة أهم المعوقات والتحديات التي تحد من فعالية تطبيق النظام الاتصالي بالمؤسسة الوطنية للقتوات ENAC\_ غرداية .
  - تبيان دور وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة الوطنية للقتوات ENAC\_ غرداية ومدى إسهامها في تحسين نظام الإدارة المتكاملة.
  - بيان أثر الاتصال على تفعيل نظام الإدارة المتكاملة .
  - محاولة إظهار أنواع وأساليب الاتصال المستعملة في تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية الناجحة.
  - الكشف عن واقع تطبيق نظام اتصالي فعال في المؤسسة.

### أهمية الدراسة

- تستمد دراستنا أهمية بالغة في كونها تسعى إلى :
  - التأكيد على ضرورة اهتمام مسيري المؤسسات بتفعيل الاتصال من أجل ضمان الفعالية والكفاءة وصولاً إلى الأداء الشامل.
  - محاولة إظهار دور الاتصال في تفعيل نظام الإدارة المتكاملة.

- تعزيز الوعي بضرورة أهمية تبني نظام الإدارة المتكاملة من طرف المؤسسات الصناعية .
- المكانة والسمعة الجيدة التي تكتسبها المؤسسات المطبقة لنظام الإدارة المتكاملة .
- الوقوف على مختلف المفاهيم النظرية المتصلة بالإدارة المتكاملة، وتقديم الكم اللازم من المعلومات حول هذه المفاهيم.

### أسباب اختيار الموضوع

هناك جملة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع منها أسباب موضوعية وأخرى ذاتية :

#### الأسباب الذاتية :

- اندراج الموضوع ضمن تخصص الطالبين اتصال والعلاقات العامة .
- الرغبة الشخصية في أن تكون دراستنا تساهم في توسيع الدراسات المستقبلية من هذا النوع.
- الاهتمام البالغ بالاتصال والرغبة في التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال في تفعيل أنظمة الإدارة المتكاملة.

#### الأسباب الموضوعية :

- قلة الدراسات في تناول موضوع نظام الإدارة المتكاملة من حيث البعد الاتصالي في حدود علم الطالبين.
- محاولة إثراء المكتبة الجامعية بنوع جديد من الدراسات المفيدة.
- توجه جل المؤسسات الصناعية والاقتصادية الجزائرية والعالمية نحو تطبيق نظام الإدارة المتكاملة .
- ضعف الاهتمام بهذا الموضوع من قبل المؤسسات الصناعية والاقتصادية في الجزائر .
- معرفة مدى فعالية الاتصال في المؤسسة الوطنية للقنات \_ENAC\_ غرداية .

## منهج الدراسة

يعرف المنهج على أنه : " مجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة ".

هو " عبارة عن سلسلة من المراحل المتتالية التي ينبغي إتباعها بكيفية منسقة ومنظمة " .<sup>1</sup>

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن أهمية الاتصال في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة الوطنية للقنوات \_ENAC\_ غرداية ، انتهجنا منهج "دراسة الحالة " الذي ساعدنا في الحصول على ما نحتاجه لإتمام موضوع الدراسة من جمع للمعلومات كتابية أو شفوية، وتحليلها كيفياً من خلال ما تم التعرف عليه من مختلف أنواع وسائل وأساليب الاتصال في المؤسسة محل الدراسة وكيفية استخدامها في تحسين وتفعيل عملية الاتصال بين الموظفين، بالإضافة إلى إبراز دور وأهمية الاتصال بهذه المنظمة وعلاقته بتطبيق نظام الإدارة المتكاملة .

ويعرف منهج دراسة الحالة بأنه : "المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة، سواء كانت فرداً، أو مؤسسة، أو نظاماً اجتماعياً، وذلك بقصد الوصول إلى تعليمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها عن الوحدات المتشابهة " .

كما يعرف أيضاً بأنه: "أسلوب يقوم على جمع بيانات ومعلومات كثيرة وشاملة عن حالة فردية واحدة أو عدد من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشبهها من ظواهر"<sup>2</sup> .

<sup>1</sup>موريس أنجرس، ترجمة : بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصبية للنشر، 2006، ص 36.

<sup>2</sup>محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب : الجمهورية اليمنية صنعاء، 2019، ص 56.

## أدوات الدراسة

تعتبر أدوات البحث العلمي هي الوسائل التي تمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات، في إطار منهج معين يتناسب مع نوع الدراسة، وبما أنه علينا اختيار أنسب الأدوات البحثية التي تحقق لنا جمع البيانات والمعلومات الكافي والملمة للموضوع فإننا رأينا أن أنسب الأدوات البحثية التي يمكن أن نعتمدها هي :

**المقابلة:** وهي "محادثة بين القائم بالمقابلة والمستجوب، وذلك بغرض الحصول على معلومات من المستجوب بهدف الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث الوصول إليها".<sup>1</sup>

**تعرف أيضا:** "استبيان شفوي، فهي محادثة بين الباحث والشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة".<sup>2</sup>

و في دراستنا قد اعتمدنا على المقابلة نصف الموجهة وذلك ما يتناسب مع موضوع الدراسة لأنه أردنا الوصول إلى أدق النتائج، فتركنا الحرية للمبحوثين في التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية كاملة حيث تعكس لنا شخصيتهم الحقيقية، وذلك ما يساعدنا في الوصول إلى أكبر قدر من المعلومات الصحيحة والدقيقة بالتفصيل. فكانت أسئلة المقابلة حول طبيعة وواقع الاتصال بمؤسسة ENAC\_غرداية\_، ومدى فعاليته في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة شملت حوالي 10 مقابلات (انظر إلى الملاحق)

**وتعرف المقابلة نصف الموجهة بأنها:** "المقابلة نصف موجهة يهيئ الباحث دليل أسئلة كيفية مع المستجوب ولكن لا يتبع ضرورة في المقابلة الترتيب المهيأ. و بالفعل هذه الأسئلة تدرج في الخط الخطابي للمستجوب، الذي يترك حرا في هيكله تنظيم فكره بنفسه. ويمكن للباحث أن يطرح تبعا للخطاب

<sup>1</sup>سليمان سناء محمد، أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية، عالم الكتب، القاهرة، 2010، ص 163.

<sup>2</sup>رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر، دمشق، 2000، ص 323.

المستجوب أسئلة لم تهيأ أصلاً، أو عدم طرح بعض الأسئلة التي كانت أصلاً متصورة<sup>1</sup>.

**وتعرف أيضا :** هذا النوع من المقابلة يحدد الباحث مجموعة من الأسئلة بغرض طرحها على المستطلع آرائهم، مع احتفاظ الباحث بحقه في طرح الأسئلة من حين إلى آخر من دون خروجه عن موضوع المقابلة<sup>2</sup>.

**الملاحظة :** ويمكن تعريف الملاحظة بأنها " عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطوهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته<sup>3</sup>.

وفي هذه الدراسة استعملنا الملاحظة المنتظمة بحيث حاولنا تحديد ما سنلاحظه في المؤسسة كأساليب وأنواع الاتصال في المؤسسة الوطنية للقنوات \_غرداية\_ والوسائل المستعملة للاتصال ومدى تطبيق وفاعلية نظام الإدارة المتكاملة.

**الملاحظة المنظمة :** "ويحدد فيها الباحث الحوادث والمشاهدات والسلوكيات التي يريد أن يجمع عنها المعلومات وبالتالي تكون المعلومات أكثر دقة وتحديدا عنها في الملاحظة البسيطة، وتستخدم الملاحظة المنتظمة في الدراسات الوصفية بكافة أنواعها<sup>4</sup>.

**الوثائق والسجلات:** تعبر الوثائق والسجلات في دراستنا كأداة مكملة للأدوات السالفة الذكر، حيث حاولنا الاطلاع واستخدام ما توفر لنا من وثائق وسجلات،

<sup>1</sup>محمد أمطوش، دروب علم الاجتماع، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص171.

<sup>2</sup> ماجد قروي، الشباب السلفي في تونس – دراسة سوسولوجية بمدينة سيدي بن عون، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، تونس، 2019. ص 19.

<sup>3</sup>محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي – القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر ن عمان، 1999، ص 73.

<sup>4</sup>ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 114.

تقارير، شهادات المطابقة، سياسة الجودة بحيث توفر هذه الأداة المعلومات الدقيقة.

### مجتمع البحث وعينة الدراسة

من خلال الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة الوطنية للقنوات - غرداية -، تمثل مجتمع بحثنا في الكائن البشري المتواجد في المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC\_ غرداية\_ وقد تم الاعتماد على العينة القصدية في هذه الدراسة على بحيث يعرف مجتمع البحث بأنه :

**مجتمع البحث:** يعرف على أنه جميع مفردات الظاهرة، التي يدرسها الباحث.<sup>1</sup>

**عينة الدراسة:** هي جزء من المجتمع الذي تجري عليها الدراسة، يختارها الباحث لإجراء دراسته عليه على وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً.<sup>2</sup>

"مجموعة من الوحدات المستخرجة من مجتمع بحثي واحد، والتي تتوفر على تلك المتغيرات التي يريد الباحث أن يدرسها، وقد تضم العينة وحدة معاينة واحدة، أو كل وحدات المعاينة ماعدا واحدة أو عدد بينهما".<sup>3</sup>

**العينة القصدية:** ويكون الاختيار في هذا النوع من العينات على أساس حر، من قبل الباحث وحسب طبيعة بحثه، بحيث يحقق هذا الاختيار هدف الدراسة أو أهداف الدراسة المطلوبة.<sup>4</sup>

**تعريف:** يختار الباحث هذا النوع من العينات لتحقيق غرضه، بحيث يقدر حاجته من المعلومات، ويقوم باختيار عينة الدراسة اختيار حراً، على أساس أنها تحقيق أغراض الدراسة من خلال توافر البيانات اللازمة للباحث في أفراد

<sup>1</sup> أحمد بن مرسل، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص166.

<sup>2</sup> رحيم يونس كرو العزاوي، **مقدمة في منهج البحث العلمي**، دار دجلة، عمان، 2007، ص161.

<sup>3</sup> سعد الحاج بن جخل، **العينة والمعاينة - مقدمة منهجية قصيرة جداً**، دار البداية لنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص14

<sup>4</sup> عامر قنديلجي، **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية**، ط2، عمان، دار اليازوي العلمية لنشر والتوزيع، 2007، ص145.

هذه العينة، أي أن هذا النوع من العينات لا يكون ممثلاً لأحد بل توفر للباحث البيانات اللازمة لدراسته<sup>1</sup>.

### حدود الدراسة

يعد عنصر تحديد حدود الدراسة من بين أهم العناصر المنهجية في البحث العلمي، فمن خلالها يتم التعرف على المنطقة التي أجريت بها الدراسة، وقد تم تحديد حدود هذه الدراسة في:

**الحدود المكانية:** تمت الدراسة على مستوى المؤسسة الوطنية للقنوات –غرداية –، الواقعة في المنطقة الصناعية \_بنورة\_.

**الحدود الزمنية:** هي تلك الفترة الزمنية التي استغرقها الباحث في دراسته حيث قمنا بإجراء هذه الدراسة لمدة 15 يوم، خلال الفترة الممتدة 06أفريل 2021 إلى 20أفريل 2021.

**الحدود البشرية:** تمثلت في بعض موظفي المؤسسة الوطنية للقنوات \_غرداية\_.

### تحديد المفاهيم والمصطلحات

تعتبر عملية تحديد المفاهيم من الخطوات الأساسية في البحث العملي لما لها دور كبير في تحديد مسار البحث وذلك من خلال المفاهيم ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة .

### الاتصال :

**لغة:** جاءت من الفعل الثلاثي للاتصال وهو(وصل) وجاءت على وزن فاعل وكلمة تواصل جاءت على صيغة تفاعل ومصدرها وصل مواصلة و معنى الاتصال في اللغة العربية هو: الإبلاغ والإخبار والترابط وإقامة الصلة والتتابع والاستمرار أي التواصل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسيته النظرية وممارساته العملية، ط1، دار الفكر، دمشق، 2000، ص314.

<sup>2</sup>يسام عبد الرحمن المشاقبة، معجم مصطلحاتالعلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 11.

من وصل بمعنى : ضم إليه وجمع ولأم ..وصل المكان : بلغه وانتهى إليه .<sup>1</sup>

ويعرف أيضا بأنه : "العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو في مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل.<sup>2</sup>

عرفته جيهان رشتي بأن: الاتصال هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة سواء أن كانت كائنات حية أو آلات في مضامين اجتماعية معينة وفيها يتم نقل أفكار ومعلومات ومنبهات بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين، فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء.<sup>3</sup>

هو "ذلك النشاط أو سلسلة النشاطات المتجانسة التي تتفاعل فيما بينها، أو بالبيئة المحيطة بها وبصفة مؤثرة لتولد ناتجا .إنه تفاعل بالرموز اللفظة وغير اللفظية بين طرفين أحدهما مرسل يبدأ الحوار والثاني مستقبل يكمل الحوار، وما لم يكمل المستقبل الحوار فإن الاتصال لا يتحقق، ويكون الأمر مجرد توجيه معلومات وأفكار أو آراء من جانب واحد فقط، دون معرفة نوع الاستجابة أو التأثير الذي حدث عن المستقبل .<sup>4</sup>

**التعريف الإجرائي:** ويقصد بالاتصال تلك العملية التفاعلية التي يتم من خلالها إيصال المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر بالمؤسسة الوطنية للقنوات \_غرداية\_ ، عن طريق وسيلة ما، بهدف تحقيق التنسيق والانسجام بين الموظفين والعملاء.

### تعريف المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (iso) الإيزو :

<sup>1</sup>محمد الفاتح المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص149

<sup>2</sup>نعيمة واكد، مبادئ في علم الاتصال، دار كوم للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص7.

<sup>3</sup>رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر

العولمة الإعلامية، جدار الكتاب العالمي للنشر، عمان، 2008. ص 18.

<sup>4</sup>حسن شحاتة وآخرون، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003،

ص 18.

كلمة مشتقة من الكلمة الإغريقية isos أي التساوي وليست اختصار التسمية International Organization For Standardization وفي مجال المواصفات تعني ISO تساوي الشيء بالمقارنة مع المواصفة <sup>1</sup>.

### نظام الإدارة المتكاملة :

يعرف بأنه : نهج الإدارة المنطقية والمنهجية التي تسمح باتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية المثلى التي تأخذ بالاعتبار جميع الجوانب الرئيسية التي تؤدي إلى فعالية أداء المنظمة من حيث الجودة والبيئة من جهة والصحة من جهة أخرى <sup>2</sup>.

### ويعرف نظام الإدارة المتكامل :

هو إستراتيجية تركز على النظم : الجودة، البيئة والسلامة ويستند هذا التكامل على حقيقة أن هناك أوجه تشابه مفاهيمية بين الأنظمة الثلاثة مثل : التوافق الموجود بين المواصفات الثلاثة، التحسين المستمر المبني على مقاربة ديمنج pdca أو القضاء على المشاكل من مصدرها، ومساءلة جميع الأفراد، التزام الإدارة العليا، تنفيذ عملية التدقيق ومتطلبات إدارة الوثائق والسجلات <sup>3</sup>.

**وكتعريف إجرائي يمكننا تعريف نظام الإدارة المتكاملة بأنه:** نظام يتكون من مجموعة من المعايير والمقاييس الدولية والنظم الإدارية، التي تهتم بالجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية في المؤسسة الوطنية للقنوات العمومية.

<sup>1</sup> رامي حريد، سارة سلامة، الإدارة المتكاملة بيئة – جودة – أمن والمواصفات الدولية iso لإرساء مبادئ التنمية المستدامة في المنظمات الصناعية – دراسة حالة منظمة فرتيال – وحدة عناية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، الجزء 02، جوان 2017، الجزائر، ص 1116.

<sup>2</sup> قروف صالح، يوسف رفيق، أثر تطبيق نظام الإدارة المتكاملة للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة فرتيال عناية –، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 01، جزء 2، 2020، ص 246.

<sup>3</sup> هناء مليكة وآخرون، نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، مجلة المعيار، العدد العشرون، ديسمبر 2017، تسميلت، ص 216.

**نظام إدارة الجودة :** هو ذلك الجزء من نظام الإدارة الذي يركز على تحقيق المخرجات (النتائج) التي تتعلق بأهداف الجودة، للإيفاء بحاجات وتطلعات ومتطلبات الأطراف ذات المصالح وبشكل مناسب. و تتم أهداف الجودة وأهداف أخرى بالمؤسسة مثل الأهداف التي تتعلق بالنمو، التمويل، الربحية، البيئة ...، وقد يتم تكامل أجزاء عديدة من نظام إدارة الجودة ليصبح نظام إداري واحد يستخدم عناصر مشتركة.<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي :** وهو ذلك النظام الذي يهتم بالجودة تتبناه المؤسسة من أجل تلبية رغبات زبائنها ومستهلكيها، وهو يشمل على مجموعة من المعايير العالمية والشمولية التي وضعتها منظمة ISO والتي تمنحها للمؤسسة التي تطبق هذه المعايير كشهادة iso19000.

### **نظام إدارة البيئة :**

مجموعة من السياسات والمفاهيم والإجراءات والالتزامات وخطط العمل والتي من شأنها منع حدوث عناصر التلوث البيئي بأنواعه وتفهم العاملين بالشركات المختلفة لذلك النظام كل في اختصاصه، وهذا بالإضافة إلى تطبيق هذه الأساليب، و الإجراءات في الواقع العملي وإعداد تقارير دورية عن نتائج ذلك التطبيق.<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي :** هو مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المؤسسة للاهتمام بجوانبها البيئية من خلال احترامها لمعايير وقوانين حماية البيئة .

### **نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية :**

<sup>1</sup> محمد خثير، حكيم بن جروة، العلاقة بين المتغيرات الأساسية لنظام إدارة الجودة باستخدام طريقة الجداول التقاطعية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، عدد 04، 2019، الجزائر، ص138.  
<sup>2</sup> أحمد فرغلي حسن، البيئة والتنمية المستدامة الإطار المعرفي والتقييم المحاسبي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، 2007، ص 32.

" عبارة عن جزء من النظام العام للإدارة، يهدف تسهيل تسيير المخاطر، والحوادث المرتبطة بنشاطات المؤسسة.<sup>1</sup>

تطبيق منظم لتحديد الخسائر (Loss) المحتملة وتقييم المخاطر وصنع القرارات بشأن السيطرة الملائمة والتنفيذ ومن ثم الرقابة على النظام للسيطرة على الخسائر.<sup>2</sup>

يعرف أيضا بأنه: "مركب من المواصفات والإجراءات وترتيبات الرقابة التي تهدف إلى تشجيع صحة وسلامة العاملين في العمل وحماية العامة من المخاطر المرتبطة بالعمل".

ترتيب منظم للنشاطات المتبادلة الاعتماد والإجراءات المرتبطة التي تقود أداء الصحة والسلامة المهنية.

**التعريف الإجرائي :** وهو جزء من نظام الإدارة المتكاملة الذي يهتم بالأمور المتعلقة بحوادث العمل وبالأمراض المهنية التي يمكن أن تحدث وتسهيل تسيير ومعالجة المخاطر .

### الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة امتدادا للبحوث التي سبقت الدراسة التي ينجزها الباحث، ويعتمد عليها الباحث من أجل إثراء موضوعه من الجانب النظري والمنهجي، وعدم الوقوع في التكرار والأخطاء السابقة، لذا وجب على الباحث البحث عن هذه الدراسات واستخلاص النتائج المتوصل إليها وتوظيفها فيما يفيد دراسته، فلماذا تطرقنا إلى بعض الدراسات التي تخدم موضوع دراستنا، كما قمنا بالتعقيب عليها من خلال توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة، ويمكن أن نلخصها كالآتي:

<sup>1</sup> Org Management de la santé et de la sécurité au travail ; [www.iso.com](http://www.iso.com)

;23.04.2021;h 12:50mn

<sup>2</sup>صباح مجيد النجار، تقييم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفة OHASAS دراسة حالة في شركة مصافي الوسط في الدورة، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد74، ص73.

## الدراسة الأولى:<sup>1</sup>

بعنوان "أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية"، من إعداد: دعاس عز الدين، دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2018، 1.

حاولت هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية : " ما هو واقع نظام الإدارة المتكامل الجودة والبيئة والصحة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية وأثر تطبيقه على أدائها البشري " ؟

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

● نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة هو وضع وتنفيذ والحفاظ على نظام الإدارة المتكامل يتوافق مع أنظمة إدارة الجودة، الإدارة البيئية وإدارة الصحة والسلامة المهنية، حيث يتم تنفيذ المتطلبات المشتركة والغير المشتركة بين هذه الأنظمة بطريقة متناسقة ومكاملة لبعضها البعض في جميع إجراءاته .

● ينتج عن تطبيق نظام الإدارة المتكامل العديد من الفوائد تتمثل في الاتساق، التبسيط، الكفاءة، مشاركة وإشراك جميع الأفراد في تحسين الأداء في كل المجالات .

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية كونها تناولت موضوع نظام الإدارة المتكاملة، وكذا في أنها ركزت على كافة جوانب هذا النظام من نشأته إلى حد تطبيقه في المؤسسة، وتختلف في أنها ركزت فقط على تأثير نظام الإدارة المتكاملة على الأداء البشري وتغاضت عن التأثيرات الأخرى لهذا النظام

## الدراسة الثانية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دعاس عز الدين ، أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة 1، 2018.

**بعنوان : نظام الإدارة المتكامل ودوره في الأداء الشامل لشركة نفط الجنوب ( دراسة ميدانية )، من إعداد : حسين علي زيدان راضي العقابي، أطروحة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة البصرة، العراق، 2013.**

و تمثلت إشكالية هذه الأطروحة في : تشخيص الأسباب التي تكمن وراء التحديات والصعوبات التي تنعكس على مستوى الأداء الشامل للشركة، وتطوير نظام إدارة متكامل يسمح بالتغلب عليها وتوفير الطرائق والأدوات التي تسمح في المحصلة النهائية بتحسين الأداء الشامل للشركة بأبعادها ( الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، التنظيمية، الإنتاجية .

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج التالية :

- اعتماد جميع أدلة الجودة على الرغم من الاختلاف في أهدافها ومضامينها عند هيكلتها على عناصر كل من ( مسئولية الإدارة، سياسة الجودة، التخطيط، التنفيذ والتشغيل، التدقيق والتقييم، مراجعة الإدارة، التحسين )، وتختلف أيضا في تحديد أبعاد كل عنصر .
- الكشف عن العديد من المشكلات والحوادث الحرجة نتيجة لعمليات الشركة ( التنقيب والإنتاج )، و تأثيراتها المختلفة من حيث الكمية وشدة التأثير في البيئتين الداخلية والخارجية.
- إن إجراءات الشركة في معالجة المشكلات والحوادث الخطرة البيئية محدودة وتعتمد التعليمات وقدرات الأقسام المختصة وضمن المتوفر من الموارد المخصصة لكل قسم .
- ضعف التخطيط الإستراتيجي البيئي الهادف إلى معالجة المشكلات والحوادث البيئية الخطرة، ونتائجه على محدودية الموارد المخصصة للأقسام المعنية بنشاطات الأداء ( من حيث الكم والنوع )

<sup>1</sup>حسين علي زيدان راضي العقابي، نظام الإدارة المتكامل ودوره في الأداء الشامل لشركة نفط الجنوب ( دراسة ميدانية )، أطروحة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة البصرة، العراق، 2013.

- ظهور نقاط مشتركة بين نظم الإدارة والبيئة والطاقة تساعد في عملية التكامل بين هذه النظم ولكن بالاعتماد على هدف التكامل ومجاله .  
تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في اختيارها لمتغير من متغيرات دراستنا هو نظام الإدارة المتكاملة وتحليل كل جوانبه ومحدداته، و اختلفت في تركيزها على دور هذا النظام على الأداء البشري في المؤسسة .

### الدراسة الثالثة : 1

بعنوان " عوامل نجاح عملية تطبيق نظام الإدارة المتكاملة ( جودة – بيئة – صحة وسلامة مهنية ) في المؤسسات الصناعية : حالة عينة من مؤسسات قطاع الطاقة "، إبراهيم بوطالب، محمد مأمون أحمد أبو بكر، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 2، العدد 02، جامعة بومرداس ( الجزائر )، جامعة الحدود الشمالية (المملكة العربية السعودية) .2020 /12 /19.

حاولت هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية : "ما هي العوامل التي تعتبر مفتاح نجاح عملية وضع نظام المتكاملة في المؤسسات الجزائرية ؟"  
وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تمثلت في :

- الفصل بين نشاط العادي ونظام الإدارة المتكاملة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم نجاح شركة في المصادقة على جميع الأنظمة الفرعية المكونة لهذا النظام الإدارة المتكاملة أحد عوامل نجاح هذا الأخير في المؤسسة الجزائرية .
- التزام الإدارة العليا والذي يعبر عن ذلك كتابيا في سياسة المؤسسة يعتبر عامل من عوامل نجاح نظام الإدارة المتكاملة بالمؤسسة .

<sup>1</sup>إبراهيم بوطالب، محمد مأمون أحمد أبو بكر، " عوامل نجاح عملية تطبيق نظام الإدارة المتكاملة ( جودة – بيئة – صحة وسلامة مهنية ) في المؤسسات الصناعية : حالة عينة من مؤسسات قطاع الطاقة "، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 2، العدد 02، جامعة بومرداس ( الجزائر )، جامعة الحدود الشمالية (المملكة العربية السعودية) .2020 /12 /19.

- إعطاء أهمية خاصة لمرحلة التحضير للنظام وعدم الاستعجال بالبداية في تصميم إجراءات النظام وتنفيذها ويكون ذلك عبر تخصيص الوقت اللازم لتكوين والتحسين بأهمية تبني جوانب الجودة – البيئة – والسلامة المهنية وشرح ما يعود به ذلك على العمال والمؤسسة .
- تحديث النظام بشكل مستمر باعتماد على مبدأ التحسين المستمر حلقة ديمنج .

● ومن خلال هذه الدراسة التي قام بها الباحثين على مؤسسات قطاع الطاقة فقد بينت دراستهما حقيقة مفادها أن نظام الإدارة المتكاملة يحتاج إلى مجموعة من العوامل تساهم في نجاحه.

تتشابه دراستنا مع هذه الدراسة في متغير نظام الإدارة المتكاملة وعوامل تحسين وتفعيل هذا النظام داخل المؤسسة، وفي أداة جمع البيانات المقابلة نصف موجهة، لم يتطرق الباحثين إلى ذكر أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق النظام المتكامل في المؤسسة.

جوانب الاستفادة : من خلال تعمق الباحثين في هذه الدراسة اتضح لنا أن نظام الإدارة المتكامل لا يفعل إلا إذا توفرت فيه مجموعة من العوامل ساعدت في تطبيقه ونجاحه، ساعدتنا في تحديد بعض مؤشرات الدراسة من خلال بعض المسائل المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة .

#### الدراسة الرابعة : 1

بعنوان : " فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية "، من إعداد لبنى قنون، وهيبة شربال، دراسة حالة بلدية سيدي عبد العزيز، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وتسويق، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018.

<sup>1</sup>لبنى قنون، وهيبة شربال، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وتسويق، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018.

حاولت هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: " هل يتسم الاتصال التنظيمي داخل بلدية سيدي عبد العزيز بالفعالية" ؟

توصلت هذه الدراسة إلى أن :

- نوع الاتصال الأكثر استخداما داخل البلدية هو الاتصال الرسمي، حيث تستعمل كل اتجاهات الأتصال من أجل ضمان وصول المعلومات، وتؤكد أن أسلوب الاتصال السائد يزيد من مستوى الرضا الوظيفي للموظفين .
- بينت هذه الدراسة أن البلدية تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات داخلها .
- تلقي الموظفين للمعلومات الخاصة بوظيفتهم يكون بشكل سريع، ويدركون أهمية الاتصالات الفعالة في زيادة مستوى الفهم الجيد لمختلف القرارات والتعليمات .
- توصلت الدراسة إلى أن سوء الإدراك والفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة، وعدم استخدام الوسيلة المناسبة هو ما يعيق عملية الاتصال داخل البلدية.
- تتشابه دراستنا مع هذه الدراسة كونها درست متغير الاتصال موضحة أهم الوسائل والأساليب والأنواع المستعملة وأهم العوائق التي تواجه العملية الاتصالية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مركزة على فعاليته وطرق تحسينه. في حين اختلفنا كون الدراسة السابقة درست الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية بينما دراستنا ركزت على الاتصال الداخلي والخارجي بالمؤسسة الاقتصادية وأضافت دراستنا متغير ثاني وهو نظام الإدارة المتكاملة، أي حاولت اكتشاف العلاقة بين أهمية الاتصال ودوره في تفعيل هذا النظام.
- أفادتنا هذه الدراسة في طرح التساؤلات الفرعية ومعرفة بعض المفاهيم والمصطلحات والراجع الخاصة بالاتصال.

### الدراسة الخامسة: 1

<sup>1</sup>كريدر مريم، مجامعية أميرة، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة، نموذج مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف دراسة حالة، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2019.

بعنوان: "واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة، نموذج مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطف دراسة حالة"، من إعداد الطالبة كريدر مريم، جامعية أميرة، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2019.

حاولت هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية الآتية: ما هو واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطف؟ .

توصلت هذه الدراسة إلى أن :

- الاتصال الداخلي عامل ضروري وهام، يعمل على زيادة التنسيق بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة.
- الاتصال المساعد هو النوع السائد والأكثر استخداما، داخل المؤسسة، ويأتي على شكل طرح انشغالات ومشاركة آراء العاملين لرؤسائهم.
- استعمال الحركة أثناء التواصل مع زملائهم، بمعنى الاتصال الشخصي . تختلف هذه الدراسة معا دراستنا في اعتمادها على منهج المسحي وأداة الاستبيان وتركيزها على الاتصال الداخلي فقط في المؤسسة في حين دراستنا اهتمت بالاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة . وقد استفدنا من الدراسة من حيث توظيف المعلومات بخصوص الجانب النظري للاتصال بالمؤسسة .

#### الدراسة السادسة : 1

بعنوان: "معوقات الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية الجزائرية، دراسة ميدانية ببلدية الطاهير"، من إعداد الطالبتين: هدى يسعد وياسمينة بليردوح، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات العامة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.

<sup>1</sup>هدى يسعد وياسمينة بليردوح، معوقات الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية الجزائرية، دراسة ميدانية ببلدية الطاهير، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات العامة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018 .

حاولت هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية الآتية: "ما هي معوقات الاتصال الداخلي ببلدية الطاهير بجيجل؟"

توصلت هذه الدراسة إلى أن :

- نوع الاتصال الداخلي السائد في بلدية الطاهير هو الاتصال النازل حيث يأتي على شكل تعليمات.
  - أنواع الاتصال الداخلي لها فعالية أهداف البلدية، باعتبار أن الانضباط والصرامة تكون بهذا الاتصال.
  - اللغة تؤثر على عملية التواصل بين الموظفين وأن السن واختلاف اللهجات من بين أسباب هذا التأثير.
  - تعطل وسائل الاتصال التقنية كالهاتف والفاكس .. يؤدي إلى عرقلة مهام الموظفين وتأخر وصول المعلومات .
  - الحالة النفسية وسوء العلاقات بين الموظفين تؤثر على عملية التواصل، وتواجه فعالية الاتصال.
- تتشابه دراستنا مع الدراسة السابقة كونها جزء من موضوع دراستنا ألا وهو المعوقات التي تواجه الاتصال والتي تحد من فعاليته، وتختلف في كون دراستنا شاملة حيث درست الاتصال بنوعيه الداخلي والخارجي وركزت على طرق تحسنه وتفعيله من خلال دراسة المعوقات ومحاولة تجنبها.

### الدراسة السابعة : 1

بعنوان " فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية " دراسة ميدانية بمركب الرفعات والمجارف C.P.G عين السمارة، العربي بن داود، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع لتخصص تنمية الموارد البشرية، قسنطينة، 2007.

<sup>1</sup>العربي بن داود، الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية " دراسة ميدانية بمركب الرفعات والمجارف C.P.G عين السمارة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع لتخصص تنمية الموارد البشرية، قسنطينة، 2007.

و تمحورت إشكالية الدراسة على تساؤل جوهري مفاده : "مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي، ومدى فعاليته في إنمائها وتطورها"؟

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في :

- وضوح قنوات الاتصال دور كبير في فعالية العملية الاتصالية
- الاتصال النازل أقل حظا في إمكانيات النجاح لأنه صادر عن السلطة على عكس الاتصال الصاعد الذي يصادف مشاكل وعراقيل مختلفة من بينها ضرورة أن تتبع الرسالة الصاعدة.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كون كلتا الدراستين تناولتا فعالية الاتصال التنظيمي من خلال التطرق إلى أهم عناصر الاتصال والأنواع والأساليب المستعملة في المؤسسة العمومية الجزائرية، والتحديات التي تواجه الاتصال وتحد من فعاليته وتعيق تحقيق أهداف المؤسسة. وتختلف مع دراستنا في كون الدراسة السابقة جزء مهم من دراستنا، حيث درسنا الاتصال بشكل واسع وشامل مع التركيز على أهميته ودوره في تطبيق وتفعيل نظام الإدارة المتكاملة .

### الدراسة الثامنة :1

بعنوان: "الاتصال الفعال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"،  
بوضياف عاطف، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد أ، العدد، 48، جامعة  
المنتوري قسنطينة، ديسمبر 2017، ص315-323 .

حيث تمحور سؤال الإشكالية حول : " ما هي العوامل التي تساعد على تفعيل  
الاتصال في المؤسسة الاقتصادية "؟

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي :

<sup>1</sup>بوضياف عاطف،الاتصال الفعال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد أ،  
العدد، 48، جامعة المنتوري قسنطينة، ديسمبر 2017.

- أن تحقيق فعالية وأهداف المؤسسة الاقتصادية كنظام وقدرتها على ذلك ترتبط بعاملين : البيئة أو المحيط أو التفاعلات البيئية التي تؤثر في عملها، قدرتها على التكيف مع هذه البيئة
- تكامل عاملا البيئة والتكيف مع شروط الفعالية .
- المعيار الأساسي للنجاح والتطور في طبيعة العلاقة ما بين المؤسسة و جماهيرها لضمان بقائها في ظل المنافسة الشرسة هو عن طريق انتهاجها سياسة اتصالية فعالة تراعي كل رغبات واحتياجات الجماهير الاجتماعية، النفسية وكذا ثقافة المجتمع الذي ينشط فيه.

هدفت كل من الدراستين إلى تسليط الضوء على حقيقة الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأهميته في تفعيل وتسيير المؤسسة في ظل الفكر الاقتصادي الحديث، بحيث يضمن الاتصال الفعال العلاقة الدائمة بين المؤسسة ومدخلاتها ومخرجاتها التي تحقق توازن في ما تريده المؤسسة من خلال الاتصالات الهادفة الفعالة.

ويكمن الاختلاف في أن دراستنا ركزت على أهمية الاتصال ودوره في تفعيل وتطبيق نظام الإدارة المتكاملة على عكس هذه الدراسة ركزت على شروط فعالية الاتصال في المؤسسة الجزائرية، وكذا في أن الباحث ركز على شروط تحقيق الفعالية الاتصالية في المؤسسة بصفة عامة .

## الدراسة التاسعة : 1

عنوان : "دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية"، من إعداد :سليم كفان، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005.

<sup>1</sup>سليم كفان،دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة الإخوة منتوري،قسنطينة، 2005.

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية الآتية : "إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيده ؟  
توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الاتصال الفعال يلعب دورا كبيرا ومهما في المؤسسة، وخاصة فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات ونجاحها وتفعيلها.
- أن معوقات الاتصال التنظيمي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات .
- أن نجاح القرارات وفعاليتها، ليس دليلا على فعالية الاتصال التنظيمي بل تتدخل فيه عدة جوانب أخرى مثل الخبرة والكفاءة المهنية ... .

تتشابه دراستنا مع هذه الدراسة كونهما درستا متغير الاتصال، باعتماد كلتا الدراستين على أداة المقابلة والملاحظة، وتختلف الدراستين في دراسة المتغير الثاني وهو نظام الإدارة المتكاملة، اعتمدت الدراسة السابقة على العينة التطبيقية العشوائية بينما الدراسة الحالية فاعتمدت على العينة القصدية المنتظمة، طبق المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة السابقة، بينما في دراستنا فطبقتنا منهج دراسة الحالة .

### الدراسة العاشرة :1

بعنوان : "دور الاتصال وفعاليتها في تسيير المؤسسة " اتصالات الجزائر  
بفرندة نموذجاً"، من إعداد: أيتحي كاهينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر  
في علوم الإعلام والاتصال، تخصص : وسائل الإعلام والمجتمع، جامعة عبد  
الحميد بن باديس، مستغانم، 2012/2013.  
إشكالية : ماهي شروط ومدى نجاح وفعالية الاتصال في المؤسسة ؟  
نتائج التي توصلت إليها :

- يتم تنظيم العمل حسب المهام المخصصة لكل فرد داخل المؤسسة

<sup>1</sup>أيت حمي كاهينة، دور الاتصال وفعاليتها في تسيير المؤسسة " اتصالات الجزائر بفرندة نموذجاً، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2012/2013.

- أهم وسائل الاتصال بين العمال هو الاتصال المباشر بالإضافة إلى وسائل أخرى كالهاتف ....، الشبكة بالمؤسسة .
  - إن الاتصال القائم بين الفاعلين في مؤسسة اتصالات الجزائر يقوم على أساس المحادثات الشخصية و المهنية مما يسمح بالتعرف على الأوضاع العامة داخلها .
  - الاتصال هو عنصر أساسي وحيوي في تحقيق السير الحسن للمؤسسة
  - نجاح العملية مرتبطة بمدى وعي مسؤولي المؤسسة بضرورة أهمية الاتصال في إدارة شؤون المؤسسة الاتصالية والتي تتمثل في اتصالات الجزائر .
- تتشابه هذه الدراسة معا دراستنا في اعتمادها علنفس المنهج وأدوات جمع المعلومات التي اعتمدها، في حين تختلف في تركيز على دور الاتصال في مؤسسة الاتصالات فقط ومدى مساهمته في تسيرها .

#### المقاربة النظرية للدراسة :

**تعريف النظرية :** هي محصلة دراسات وأبحاث ومشاهدات وصلت إلى مرحلة من مراحل التطور ووضعت في إطار نظري وعملي لما تحاول تفسيره، كما أنها قامت على كم كبير من التنظير والافتراضات التي قويت تدريجيا -

**تعريف الدكتور أحمد بدر:** مجموعة من البيانات والمعلومات المترابطة على مستوى عال من التجديد والتي يمكن أن تولد الافتراضات أن توضع التنبؤات عن السلوك.<sup>1</sup>

**نظرية البنائية الوظيفية :** تقوم على تنظيم المجتمع، وبنائه وضمان استمراره وذلك نظرا لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن يحقق الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر - فالبنائية تشير إلى تحديد عناصر التنظيم والعلاقات التي تقوم بين هذه العناصر، والوظيفية تحدد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم ككل والتنظيم في رأي هذه النظرية هو غاية كل

<sup>1</sup>بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر، عمان، 2011، ص 144.

بناء في المجتمع حتى يحافظ هذا البناء على استقراره وتوازنه ولا يسمح التنظيم بوجود أي خلل في هذا البناء سواء من حيث العلاقات أو الوظائف -<sup>1</sup>

وقد تم إسقاط هذه النظرية على موضوع دراستنا، وذلك باعتبار أن المؤسسة الصناعية (ENAC) نسق اجتماعي يتكون من مجموعة أنساق فرعية، لكل نسق فيها أدوار ووظائف وأهمية داخل المؤسسة، تضمن تكامل وترابط أنشطتها فالإتصال يقوم على ضمان تفاعل وترابط هذه فيما بينها، حيث يسمح بالانسجام والتفاعل مع محيطها الداخلي والخارجي بغية المحافظة على توازنها وبقائها باستمرار .

وتعتبر النظرية البنائية الوظيفية منطلق العديد من الدراسات كما هو حال دراستنا إذ في ضوء هذه النظرية يمكن معرفة أهمية الإتصال في المؤسسة في تفعيل نظام الإدارة المتكاملة -

---

<sup>1</sup>مي العبد الله، نظريات الإتصال، دار النهضة العربية، لبنان، ص 174.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للاتصال

### تمهيد

يكتسي الاتصال أهمية كبيرة في نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بالنسبة للفرد أو المجتمع وحتى المنظمات، حيث يعتبر الاتصال في الوقت الحاضر وفي ظل التطورات التكنولوجية عنصرا فاعلا في تطوير ونقل وتبادل الثقافات. فالاتصال يعتبر أداة للتواصل، التبليغ، توحيد الأفكار، تغيير الاتجاهات في النسق الاجتماعي خاصة في المنظمات حيث أصبح يشكل اليوم أحد الاهتمامات للمؤسسات نظرا لما يحققه لها من وظائف وأهداف.

في هذا الفصل قمنا بتقديم عموميات حول الاتصال كالتعريف والأهداف والأهمية في المبحث الأول، أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد حاولنا تقديم أهم أسس ومرتكزات الاتصال كالمهارات، الإستراتيجيات والمعوقات التي تحد من فعالية الاتصال وطرق التغلب عليها، حيث حاولنا الإشارة إلى الاتصال من الجانب الإداري كون الدراية في مؤسسة عمومية.

المبحث الأول : الاتصال ماهيته، أساسياته.

## 1. تعريف الاتصال

بالرغم من اختلاف وتعدد تعريف الاتصال، إلا أننا حاولنا أن نتطرق لأهم التعريفات التي رأينا أنها شاملة وملمة، نذكر منها:

### الاتصال لغويا :

تعني كلمة الاتصال communication التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وتتطوي على عنصر القصد والتدبير<sup>1</sup>. وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني communis بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة أو بمعنى شائع أو مألوف كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل common بمعنى عام أو مشترك وأي من هذه المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن (المشاركة – التفاهم) حول (موضوع – فكرة) لتحقيق (هدف – برنامج)<sup>2</sup>.

إن كلمة اتصال "communication" مشتقة في لفظها الانجليزي من الأصل اللاتيني "communis" أي "common" ومعناها مشترك أو عام فعندما نقوم بعملية اتصال فنحن نحاول أن نشترك سويا في المعلومات والآراء والأفكار داخل مجتمع ما، وهذا المعنى باعتباره تعريفا لغويا مشتقا من التواصل بمعنى المشاركة وهو المعنى الذي تفسره الكلمة اللاتينية وهي تعني مشترك أو اشتراك ومنها اشتقت الكلمة الانجليزية "communication" ويقصد بها "Information" أي الأخبار والإعلام أي المنتج الإعلامي أو مخرجات وسائل الاتصال بما تحتويه من أنباء ومعلومات وآراء وأفكار<sup>3</sup>.

### اصطلاحا:

هذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة. كما يرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل Common بمعنى عام ومشترك. وفي

<sup>1</sup>مي العبدالله، المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال، المشروع العربي لتوحيد المصطلحات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2014، ص18

<sup>2</sup>ناصر دادي علوان، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص13.

<sup>3</sup>بسام عبد الرحمن المشاقبة، معجم مصطلحات العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، م ص11.

اللغة العربية ترجع إلى الفعل اتصل. والاسم يعني المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية، أو تبادل الأفكار والآراء والمعلومات، عن طريق الكلام أو الإشارات والرموز.<sup>1</sup>

"الاتصال هو عملية مشاركة في الأفكار والمعلومات عن طريق عمليات إرسال وبت للمعنى وتوجيهه وتسيير له ثم استقبال بكفاءة معينة لخلق استجابة معينة في وسط اجتماعي معين".

"يعرف أيضا بأنه حاجة اجتماعية تخص كل كائن حي، وتمثل أساسا للتعرف بكافة أشكاله وأهدافه بين الناس، وهو في ذات الوقت، عملية ديناميكية تتم باللغة اللفظية وغير اللفظية بين المرسل والمستقبل، لنقل محتوى رسالة معينة من خلال القنوات المناسبة بغرض تحقيق أهداف معينة"<sup>2</sup>.

وهو: "عملية يتفاعل بمقتضاها مرسل ومتلقي الرسالة (كائنات حية – بشر – آلات) في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات (منبهات) بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع معين"<sup>3</sup>.

وتعرف الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه: تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار، أو الآراء أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف، بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني<sup>4</sup>.

نستنتج من خلال ما سبق من التعريفات أن الاتصال :

- عملية ديناميكية مستمرة .
- عملية تبادل للأفكار والمعلومات والآراء.
- عملية تتم عن طريق الاتصال اللفظي أو غير اللفظي .
- عملية تفاعلية ( تغذية عكسية).

<sup>1</sup>إسليم عبد الرحمن المشاقبة، المرجع السابق ، ص30.  
<sup>2</sup>إبراهيم خليل خصر، مهارات الاتصال. خاص بطلبة الجامعات والكليات والمعاهد، ط1، دار الجندي للنشر والتوزيع، 2013، ص14

<sup>3</sup>حسن علي محمد، نظريات الاتصال المعاصرة – غربية وعربية، 2002، جامعة المينا، ص 23.  
<sup>4</sup>ناصر دادوي علوان، المرجع السابق ، ص 07.

## التعريف الإجرائي:

الاتصال هو عملية بين طرفين أو أكثر يتم من خلالها تبادل ونقل للمعلومات والأفكار والآراء من خلال مجموعة من الوسائل المختلفة، والتي يتم اعتمادها وفقا لنوع وطبيعة الرسالة المراد إيصالها أو حسب شخصية ومكان المتلقي، بهدف تحقيق تفاعل وانسجام . فهو يعتبر ركيزة أساسية في المؤسسة الوطنية للقنوات \_غرداية، وذلك بغية التنسيق بين مختلف أنشطتها وأعمالها .

## 2. أهمية وأهداف الاتصال

### أ. أهمية الاتصال :

تتجلى أهمية الاتصال في التالي :

- يمكن للاتصال فتح المجال للاحتكاك البشري، وفتح الفرصة للتفكير والإطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والبيئات .
- يتيح الاتصال الفرصة لتعرف آراء الآخرين وأفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار ونقاش بين طرفين من الناس أو مجموعة مع أخرى، كما أن الاتصال يفسح لكل فرد المجال للمشاركة في الحوار والنقاش، مما يساعده على تكوين شخصيته المستقلة والناضجة في المجتمع<sup>1</sup>.
- يساعد الاتصال الأفراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادات والتقاليد واللغات من وإلى المجتمعات الأخرى.
- تقديم السلع أو الخدمات إلى العملاء أو الزبائن أو المستهلكين. هذا ويمكن أن نقول إنه من المستحيل أن تمارس مجموعة من الأفراد نشاطها بدون تبادل للمعلومات . وكما يقول سايمون بدون اتصال لا تكون هناك منظمة

<sup>1</sup>خضرة عمر المفلح، الاتصال ( المهارات والنظريات وأسس عامة )، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 34.

فالالاتصال ضروري لإيصال المعلومات التي تبني عليها القرارات . وإذا كان الاتصال ضعيفا أو غير مناسب كان القرار ضعيفا وغير مناسب<sup>1</sup>.

### ب. أهداف الاتصال :

حيث يسعى الاتصال إلى تحقيق عدة أهداف نذكر أهم هذه الأهداف:

#### • نقل الآراء والأفكار والمعلومات :

الاتصال تبادل المعلومات، أفكار وآراء، وحقائق وانفعالات عن طريق (رسالة) يبعثها شخص حقيقي أو اعتباري هو (المرسل)، إلى شخص أو أشخاص (مستقبل) أو (مستقبلين)، عن طريق (قناة اتصال) معينة تختلف تبعا لاختلاف المواقف، وتنقل الرسالة عبر هذه القناة بأشكال مختلفة أبرزها (اللغة) التي يجب أن يكون حول رموزها (أصوات وبنى وتراكيب ودلالات ) اتفاق مسبق بين المرسل والمستقبل .

#### • تحقيق فهم مشترك بين الأطراف المشتركة في العملية الاتصالية :

فالرسالة الناجحة هي التي تصل إلى المستقبل ويفهمها فهما صحيحا، ويتعرف إزاءها على وفق ما يتوقعه المرسل، أما إذا وصلت الرسالة، ولم يفهمها المستقبل، أو يتقبلها، فلا يكون لديه أي رد فعل حيالها، وبذلك تفقد هدفها الأساسي، وتعد رسالة غير ناجحة . زد على ذلك أن الرسالة قد لا يصل إلى المستقبل مطلقا، لأسباب معينة، فتكون بذلك رسالة مبهمة مشوشة<sup>2</sup>.

#### • مراقبة البيئة :

فمن أهداف الاتصال في المجتمع مراقبة البيئة وما يجري فيها وخارجها والمراقبة ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة لتوفير المعلومات والبيانات اللازمة التي تساعد المجتمع على اتخاذ القرارات المناسبة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>مدحت أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص54.

<sup>2</sup>هادي نهر، أحمد محمود خطيب، إدارة الاتصال والتواصل "النظريات - العمليات - الوسائط - الكفايات -، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص44.

<sup>3</sup>محمد حسن إسماعيل، مبادئ ونظريات التأثير، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2003، ص82.

● إعطاء معلومات وأفكار معينة للمستقبل، وإقناعه بضرورة الالتزام أو العمل، أو الاتصاف بها، ويوضع في الاعتبار هنا طبيعة المحيط الذي تجري فيه العملية الاتصالية من حيث كونه مؤسسة سياسية أو صناعية، أو مالية أو إدارية أو غير ذلك مما يتحدد ضوئه هدف الرسالة إن كانت دعوة لتبني أفكار معينة، أو الالتزام بشروط محددة للعمل أو الإنتاج أو الانضباط والالتزام، أو تفهم المشكلات الشخصية أو الإغراء بأشياء معينة أو الدعوة إلى تذوقها<sup>1</sup>.

#### ● الترابط:

إحداث الترابط بين أعضاء المجتمع هو الهدف الثاني للعملية الاتصالية عند لازويل، وهذا الترابط يؤدي إلى تحقيق هدف أكبر وهو إيجاد الرأي العام خاصة تجاه القضايا المجتمعية الكبرى .

#### ● نقل التراث الاجتماعي من جيل للآخر:

وهو من أهم أهداف العملية الاتصالية وهو أساس استمرار وتطور المجتمع، ونقل التراث إلى الأجيال الجديدة يدعم ثقافة المجتمع ويحفظها أمام تيارات الثقافات الأخرى<sup>2</sup>.

#### ● هدف توجيهي :

ويمكن أن يحقق ذلك من خلال إكساب المستقبل اتجاهات جديدة لتعديل اتجاهات قديمة أو لتثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

#### ● هدف تثقيفي:

ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المتلقين بأمر تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث .

#### ● هدف تعليمي:

<sup>2</sup>. محمود حسن إسماعيل، المرجع السابق، ص83.

حينما يتجه الاتصال نحو اكتساب المتلقي خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم جديدة  
1.

• **هدف إداري :**

ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع  
المسئوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة .

• **هدف اجتماعي:**

حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم وبذلك تقوية  
الاتصالات والصلات الاجتماعية بين الأفراد .<sup>2</sup>

• **التنشئة الاجتماعية:**

حيث تسعى المنظمات من خلال إدارة الاتصال، إلى تنشئة العمال والموظفين،  
بناء على فلسفة المؤسسة واتجاهات قد تؤثر سلبا على فلسفة المؤسسة وأهدافها،  
ومصالحها .

• **خلق الدوافع :**

حيث يعمل القائمون على الاتصال بالأساليب والخطط اللازمة من خلال  
التحفيزات على خلق دوافع للعمال تساهم في الرفع من كفاءتهم، والرقى لأدائهم  
الوظيفي، ما ينعكس إيجابا على نشاط المنظمة .

• **تدعيم الحوار والنقاش:**

وذلك برعاية عمليات التواصل الدائمة والمستمرة، لإثراء الأفكار من طرف  
العمال في سبيل تعزيز التفاعل المفضي إليه إلى تحقيق أهداف المنظمة .

• **التوعية:**

من خلال توجيه الرسائل المناسبة، لتوعية العمال بأدوارهم ومهامهم ووظائفهم،  
وكذا حقوقهم وواجباتهم، قصد خلق حقل مشترك من التفاهم والتفاعل، المؤدي إلى  
العمل كفريق واحد وينمط جماعي ينعكس على السير الحسن للمؤسسة .

<sup>1</sup> الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، مجلة العلوم الإنسانية،  
العدد الثاني، ديسمبر 2014.

<sup>2</sup> أبو العلاء محمد علي، نظريات الاتصال المعاصرة في ضوء تكنولوجيا الاتصال والعولمة، دار العلم  
والإيمان، دسوق، 2013، ص16.

- **التكامل** : من خلال الرسائل الاتصالية المحفزة للعمل والعمال لخلق جو من التفاعل في المنظمة وضمان أداء وظيفي وعملي متكامل<sup>1</sup>.

### 3. خصائص عملية الاتصال :

**لا يمكن إلغاء الاتصال** : ونحن نقصد هنا أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية وحتى وإن كان غير مقصود، فقد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى، ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذ ما تم توزيعها.

**الاتصال عملية مستمرة** : حيث لا يوجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا، فنحن في اتصال دائم ومستمر وبهذا المعنى فإنه يمكننا القول لأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية<sup>2</sup>.

**الاتصال عملية حتمية** : بمعنى عدم القدرة على تجنب التواصل مع الآخرين سواء بشكل قصري أو غير قصري، فالإنسان في حالة اتصال دائم<sup>3</sup>.

### الاتصال عملية ديناميكية :

الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعي تتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس، فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة علينا من الناس، فتغير معلوماتنا واتجاهاتنا وسلوكنا أيضا في المقابل فإننا نؤثر في الناس، بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل والاتصال معهم بهدف التأثير على معلوماتهم واتجاهاتهم وسلوكهم .

### الاتصال يشكل نظاما متكاملًا :

<sup>1</sup> ابن علي سماش، سمير رحمانى، أهمية الاتصال في تنمية الموارد البشرية للمؤسسات، جامعة باتنة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33، مارس 2018، ص710.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص20.

<sup>3</sup> . أماني عبد الفتاح علي، مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، مكتبة الأنجلو المصرية، 1432، ص38.

يتكون الاتصال من وحدات مترابطة، وتعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض م مرسل ومستقبل ووسائل ورجع الصدى وبيئة اتصالية، وإذا غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل ولا يحقق النتائج المرجوة منه<sup>1</sup>.

كما يوضح دانس Dance أن للاتصال خصائص هي:<sup>2</sup>

- الرمزية : بمعنى أن الاتصال يعتبر تبادلا رمزيا للأفكار.
- الفهم : فالاتصال وسيلة نفهم بها الآخرين ويفهمنا الآخرين بها.
- المشاركة : الاتصال طريق لإيجاد المشاركة والتقارب بين الناس .
- الارتباط : يعمل الاتصال على الربط بين الأجزاء والمعاني غير المترابطة في هذا العالم .

- الوسائلية : الاتصال وسيلة إرسال المعاني وتبادل الأفكار .
- مثير واستجابة : الاتصال عملية مستمرة تتضمن إرسال مثيرات من المصدر إلى المستقبل وفي نفس الوقت تعتبر استجابة لمثير آخر .
- القوة: عن طريق الاتصال يمارس الأفراد ميكانيزم القوة .
- القصدية: تتوافر في الرسالة التي يتم إرسالها عن طريق عملية الاتصال عنصر القصد والنية بغرض التأثير على سلوك المستقبل للرسالة<sup>3</sup>.

#### 4. أنواع ووسائل الاتصال:

أ. أنواع الاتصال:

1. الاتصال داخلي:

هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف المستويات ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>قوادري شيماء، بطاهر فريال، أساليب الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماستر علوم الإعلام والاتصال، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2020، ص31.

<sup>2</sup>أماني عبد الفتاح علي، المرجع السابق، ص39.

### حسب درجة رسميته:

**الاتصال الرسمي :** يقصد به كافة صور الاتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية وغير الحكومية بين المستويات الإدارية المختلفة المتضمنة في الخريطة التنظيمية للمنظمة، وهذا بدوره يحدد المسالك المختلفة التي يسلكها الاتصال الرسمي، وتتم هذه الاتصالات عبر شبكات وقنوات اتصال محددة سلفاً وموضحة في لوائح وأنظمة معمول بها رسمياً. تتميز الاتصالات الرسمية بالدقة وبصحة المعلومات التي تنقل عن طريقها، كما تتميز بوضوح المسالك التي يمر بها وبالتالي تتبعه ومعرفة أثره ونتائجه، كما أنه في حالة الاتصال الرسمي يمكن في جميع الأحوال تحديد مصدره<sup>2</sup>.

كما ينقسم الاتصال الرسمي إلى ثلاث أنواع نذكرها :

- أ- **الاتصال النازل :** هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى وهو غالباً ما يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم<sup>3</sup>
- ب- وهو الأكثر أنواع الاتصال شيوعاً، وهو يشير إلى التوجيهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، وتتم هذه التوجيهات والتعليمات أو الأوامر من خلال المستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية<sup>4</sup>.

وقد حدد كائز وكان أغراض الاتصالات الهابطة فيما يلي :

---

<sup>1</sup>حنان جلولي، خيرة زاوي، أهمية الاتصال الداخلي في التشخيص الداخلي بالمؤسسة دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر تخصص تسيير مؤسسة، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2016/2017، ص12.

<sup>2</sup>بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص47.

<sup>3</sup>إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطبع، الاسكندرية، 2004، ص383.

<sup>4</sup>محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص45.

- ✓ توفير التوجيهات والتعليمات الخاصة بالمهام والمهن .
- ✓ توفير معلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية .
- ✓ إمداد المرؤوسين بالتغذية الراجعة عن أداءاتهم .
- ✓ تقديم معلومات ذات طبيعة ايدولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف في الأذهان .<sup>1</sup>

**ب \_ الاتصال الصاعد :** مكملة للاتصالات الهابطة، حيث يشير هذا النوع من الاتصالات الرسمية إلى تصعيد المعلومات من أسفل إلى أعلى، أي من جميع المستويات الإدارية بالمنظمة إلى المستويات الإدارية الأعلى منها، وعادة ما تحمل هذه الاتصالات في طياتها شكاوي ومقترحات وآراء، والتماسات وتقارير، وكافة المعلومات عن سير العمل والتي قد يؤخذ بها وفقاً لمدى اقتناع الإدارة العليا بها.<sup>2</sup>

**ج \_ الاتصال الأفقي :** وهو اتصال يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات، كالاتصال بين الموظفين أو الاتصال بين رؤساء الأقسام أو المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة، ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفهيًا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية.<sup>3</sup>

### الاتصال غير الرسمي :

هذا الاتصال لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالباً خارج عن القنوات

<sup>1</sup> شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري محمود، فسنطينة، 2008/2009، ص53.  
<sup>2</sup> محمد العزازی أحمد إدريس، العلاقات العامة المعاصرة والاتصالات الإدارية، المكتبة العلمية، جامعة الزقازيق، مصر، 2005، ص182.

<sup>3</sup> محمد مزيان، الاتصال المؤسسي الأنواع والأنماط، جامعة الجزائر (الحوليات)، دار الحكمة، الجزائر، أبريل 1999، ص111.

الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية.<sup>1</sup>

هي التي تتم بين منسوبي المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى، مثل هذا النوع من الاتصال لا يحكم بأنظمة وقواعد وقوانين محددة، وهناك العديد من الطرق التي تأتي منها المعلومات عن طريق الاتصالات غير الرسمية في أي مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأفراد، ولا يعني هذا أن الاتصالات غير الرسمية لا بد أن تتم في غير أوقات العمل أو بعيدا عن خطوط تحددها وتدعمها السلطة الرسمية.<sup>2</sup>

وهي بمثابة الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة من دون قواعد محدودة وواضحة وتمتاز بسرعتها قياسا بالاتصالات الرسمية.<sup>3</sup>

### 2. الاتصال الخارجي :

أنواعه: يقسم أغلب الباحثين الاتصال الخارجي إلى ثلاثة أنواع وهي: 4:

#### 1. اتصال خارجي عملياتي :

إن مجموعة كبيرة من أعضاء المؤسسة تتواجد في اتصال مباشر مع محيطها الخارجي، فهي في إطار نشاطاتهم المهنية اليومية كل منهم يقوم بالاتصال باعتباره ممثلا للمؤسسة مع شركاء خارجيين من زبائن، موردين، مساهمين، سلطات عمومية واحتمالا مع المنافسين، و على هذا الأساس فكل مهم يمرر صورة المؤسسة، ورسائل باسمها يتلقى بالمقابل ردودا معلومات بدمجها داخل

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر، القاهرة، 2004، ص 22.

<sup>2</sup> طلق عوض الله وآخرون، الإدارة العامة المفاهيم \_ الوظائف \_ الأنشطة، دارحافظ للنشر والتوزيع، ص 377.

<sup>3</sup> أحمد جردات، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 117.

<sup>4</sup> لقصير رزيقة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح المعدنية بقسنطينة، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006، ص 46.

المؤسسة هذه التبادلات تعد ضرورية للنشاط قصير المدى للمؤسسة، وبدونها لا يمكن التواجد في محيطها.

## 2. اتصال خارجي استراتيجي:

وفي هذا النوع هناك مظهران للاتصال الخارجي الاستراتيجي أو هما يعمل على إنشاء وتكوين شبكات، و إذ أن المؤسسة تبحث عن التواجد وتحقيق الذات في محيطها وتطوير تنمية علاقات إيجابية مع الفاعلين في هذا المحيط، هذه الاتصالات والتبادلات ليست في الحقيقة إجبارية وضرورية جدا، ولكن المؤسسة تعتبرها وسيلة للدفاع يمكن لها أن تخدم المؤسسة في حالة وجود صعوبات أو مشاكل أو حدث خاص.

أما المظهر الثاني فهو الاستماع الخارجي، إذ تنشئ المؤسسة قنوات استقبال المعلومات الإستراتيجية في محيطها وهي تبحث على التعرف بأسرع وقت ممكن على معطيات تنافسية إشارات تطور في التكنولوجيا، والتقنيات، إمكانيات قوانين جديدة، الحركات الاجتماعية التي يمكن أن تحدث، هذه المعلومات تعد في المؤسسة بمعلومات ومادة لتحليل التي تشكل عوامل مساعدة في اتخاذ القرارات على المدى المتوسط وال المدى الطويل.

## 3. اتصال خارجي حول الصورة: 1

يعتبر هذا النوع من الاتصال هو الاتصال الخارجي في حد ذاته، وهذا نظرا لانتشاره الواسع واستعمالاته المتعددة في المؤسسة، وهذا النوع من الاتصال ليس أفراد التنظيم هم الذين يقومون بالإعلام والاتصال، لكن المؤسسة هي التي تعلم قصد التعريف بمنتجاتها وتحسين صورته.

ويتكون هذا النوع من الاتصال من عناصر كثيرة أهمها الإعلان الذي يحاول توصيل رسالة معينة ونقلها ونشرها على أوسع نطاق بهدف لفت الانتباه إليها، حيث أصبح الإعلان عنصرا لا يتجزأ من عناصر الاتصال الخارجي حول الصورة، إذ يستخدم الإعلان في جميع الأساليب التعبيرية المتاحة لتحقيق أهداف الاتصال الخارجي حول الصورة هذا بالإضافة إلى عنصر آخر غير الإعلان

<sup>1</sup>لقصير رزيقة، المرجع السابق، ص47

وهي مساعدات مالية وتبرعات للجمعيات الخيرية التي تقوم بها المؤسسة قصد إعطاء لمسة إنسانية للاتصال الخارجي حول الصورة لدى جمهورها.

### 3. حسب اللغة المستخدمة:

**الاتصال اللفظي:** هو الاتصال الذي يتم من خلال استخدام اللغة المنطوقة أو الشفوية في توصيل الرسالة أو المعلومة إلى المستقبل ويكون اللفظ هو الوسيلة التي تمكن المرسل من نقل رسالته إلى المستقبل، والاتصال الشفوي هو نمط من أنماط الاتصال التقليدي<sup>1</sup>.

**الاتصال غير اللفظي :** هو عبارة عن لغة الحركة، والإشارة والألوان والأشياء. ويمكن تقسيم الاتصال غير لفظي إلى أربعة أنواع من الرموز:

- رموز الأداء وتشمل حركات الجسد، تعبيرات الوجه، الإيماءات .
- رموز اصطناعية مثل نوع الملابس، الديكور، الماكياج، المعمار.
- رموز إعلامية مثل حجم البنط المستخدم في الطباعة وموقع الخبر أو الموضوع، نوع الصورة المستخدمة، الحجم، اللون، الظلال، أنواع اللقطات التلفزيونية، زوايا الكاميرا، الإضاءة .
- رموز ظرفية تتبع من استخدامنا للوقت والمكان مثل ترتيب جلوس الزوار حسب أهميتهم<sup>2</sup>.

### 4. حيث حجم المشاركين في العملية الاتصالية :

**الاتصال الذاتي :** هو الاتصال الذي يتم بين الفرد ونفسه، في محاولة لتنظيم إدراكه عن الأشخاص والأشياء، والأحداث والمواقف التي يتعرض لها . أو حول ما يتعرض له من معلومات أو أفكار أو آراء باعتبارها منبهات stimulants أو مثيرات، تتطلب منه استجابة reponses بشكل معين أو اتجاه معين . وهذا الشكل

<sup>1</sup> علاء هاشم مناف، فلسفة الإعلام والاتصال دراسة تحليلية في حفريات الأنساق الإعلامية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص52.

<sup>2</sup> عبد الرزاق الدليمي، نظريات الاتصال في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص27

من الاتصال هو الذي يسمح للفرد أن يتخذ قراراته، بناء على المعلومات التي يستقبلها عن طريق حواسه<sup>1</sup>.

**الاتصال الشخصي :** يتم بين شخصين أو أكثر وجها لوجه ولهذا يسمى الاتصال الوجيه وهو في إطاره العام يمثل أشكالا مختلفة من المقابلات واللقاءات الشخصية بين اثنين أو أكثر بشكل مباشر دون وسيط، ويمكن أن يكون بين الأفراد أنفسهم أو بين الأفراد والآلة (الفرد والحاسوب)، و يتوقف نجاح الاتصال الشخصي على مهارات المرسل واتجاهاته نحو نفسه ونحو رسالته ونحو الجمهور<sup>2</sup>.

**الاتصال الجمعي :** ويتم بين شخصين أو مجموعة أشخاص في اتصال مواجهي وقد يكون مع مجموعة صغيرة التي يجب أن يتصف أفرادها بأنهم غالبا ما يتقابلون ويتباحثون في الأمور المختلفة، لذلك فهم يتلقون على معايير ومصالح مشتركة ورغم أن لكل واحد منهم أهدافه الخاصة التي يسعى إليها إلا أنهم يميلون لاتخاذ مواقف موحدة في القضايا المختلفة، ويتمثل الاتصال الجمعي بالوسائل التالية : الخطبة، المحاضرة، الندوة، اللقاءات الجماعية وأفراد الأسرة، زملاء الدراسة أو العمل<sup>3</sup>.

**الاتصال العام :** ويعني وجود الفرد مع مجموعة كبيرة من الأفراد، مثل المحاضرات العامة والندوات وغيرها، و يتميز التفاعل بين أعضاء هذا النوع بأنه مرتفع، كما يتميز بوحدة الاهتمام، و المصلحة المشتركة، و الالتقاء حول الأهداف العامة، وعادة ما يتم هذا النوع من الاتصال في أماكن التجمعات التي تقام خصيصا لهذا الغرض<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد، الاتصال في مجالات الإبداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص 34.

<sup>2</sup> سامية عواج، الاتصال في المؤسسة : المفاهيم، المحددات، الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص 55.

<sup>3</sup> برهان شاوي، مدخل في الاتصال الجماهيري ونظرياته، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2014، ص 35.

<sup>4</sup> فريد عزت، الاتصال ووسائله الجماهيرية التقليدية والتكنولوجية، ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2018، ص 17.

**الاتصال الوسيط:** وهو يحتل مكانا وسطا بين الاتصال المواجهي الشخصي، و الاتصال الجماهيري، أي انه يجمع بين بعض خصائص الاتصال الجماهيري والاتصال الشخصي مثل الدائرة التلفزيونية المغلقة ومثل الهاتف والتلكس والاتصال السلكي من نقطة أخرى<sup>1</sup>.

**الاتصال الجماهيري:** يتم هذا النوع من الاتصال باستخدام وسائل الاتصال الجماهيرية التي تتميز بقدرتها على توصيل الرسائل الاتصالية إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات، و لأفراد غير معروفين للقائم بالاتصال، تصلهم الرسالة الاتصالية في اللحظة نفسها وبسرعة مذهشة، مع مقدرة على خلق رأي عام، وعلى تنمية اتجاهات وأنماط من السلوك غير موجودة أصلا، والمقدرة على نقل المعارف والمعلومات والترفيه<sup>2</sup>.

## 2. وسائل الاتصال :

أ. **وسائل اتصال مطبوعة:** يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ويمكن القول عنها بأنها القنوات الأكثر دقة في نقل المعلومات والأسلوب الأكثر استخداما في المنظمات الكبرى وعليه لا بد أن يتم الاتصال الكتابي بالبساطة والوضوح والدقة ويتم ذلك بوسائل أهمها : الصحف، المجالات، الكتيبات، الأدلة، التقارير، التعليمات، الأوامر، المذكرات، لوحة الإعلانات ..

**الصحف:** ارتبط ظهور الصحف بتطوير الطباعة في القرن الخامس عشر ميلادي، حينما اخترعت حروف الطباعة المتحركة، التي ساعدت على طباعة صفحات متعددة بكميات كبيرة في وقت أسرع بعد أن كانت الطباعة تعتمد من قبل على الأنماط (الكليشيئات) الخشبية لكل صفحة، التي يتم حفرها واستخدامها للصفحة فقط

<sup>1</sup>علياء رمضان، مهارات الاتصال، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2018، ص 44.

<sup>2</sup>صالح خليل أبو اصبع، الاتصال الجماهيري، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 1999، ص15

**المجلات :** وسيلة مطبوعة تغطي عليها صفة التحليل والتفسير، والعمق في تناول القضايا التي تشغل الرأي العام، ويغلب عليها الفنون الصحفية الشارحة والمفسرة، كالتحقيقات، والمقالات والتقارير المتعمقة، وذلك بحكم طول دورها التي لا تقل عن أسبوع. وتصنف المجلات كمجلات عامة، وأسبوعية متخصصة وشهرية عامة، وثقافية شهرية متخصصة<sup>1</sup>.

**الكتيبات :** هي وسيلة اتصال خاصة مقروءة في مجال العلاقات العامة، وتهدف إلى إحاطة المرسل إليهم من الجماهير بأفكار ومعلومات عن المنظمة وسياساتها وإنجازاتها، بهدف كسب ثقتهم وتأييدهم، ويتضمن الكتيب بيانات تهم جمهور المنظمة، وهناك عدة أنواع من الكتيبات، فمنها الخاصة بالعاملين وأخرى خاصة بزوار المنظمة توضح لهم أهداف المنظمة وسياساتها، وهناك نوع من الكتيبات يوزع على رجال الصناعة والتجارة وغيرهم<sup>2</sup>.

**التقارير:** يعرف التقرير بشكل عام أو شمولي بأنه وسيلة من وسائل الاتصال وأداة فعالة من أدوات الرقابة والتحقق من سلامة التنفيذ والمتابعة والتقويم والمطابقة بين الخطة المرسومة والسياسة العامة لتحقيق الهدف المنشود<sup>3</sup>.

تعد التقارير وسيلة هامة من وسائل الاتصال داخل المؤسسات مهما كان نشاطها الإنتاجي. فالتقرير عبارة عن "عرض للحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة عرضاً تحليلياً بطريقة مسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل<sup>4</sup>.

**المذكرات والمقترحات:** عبارة عن وسيلة داخلية تحتوي على مجموعة من التوجيهات لتنظيم العمل يقوم بإعدادها وكتابتها العامل أو المرؤوسين إلى المسؤولين عنهم، بهدف القيام بتوضيح وتفسير بعض الجوانب والمشكلات التي

<sup>1</sup> علي يرغوت، العلاقات العامة أسس نظرية ومفاهيم عصرية، ط1، معهد البحوث والدراسات العربية، مصر، 2007 ص 123

<sup>2</sup> عبد الناصر أحمد جرادات، المرجع السابق، ص126.

<sup>3</sup> بشير العلاق، أساليب وطرق إعداد التقارير والخطب التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 87.

<sup>4</sup> نعيمة واكد، مبادئ في علم الاتصال، طاكسيج.كوم للدراسات والنشر والتوزيع، ص161، 162.

تصادف العمل والتطبيق و في نفس الوقت يمكن أن يقدم المذكرات المسؤولين على العاملين بهدف طرح وتأكيد بعض الجوانب.<sup>1</sup>

**لوحة الإعلانات:** تفيد في بث ونشر الإعلانات الرسمية وإخبار العاملين بالأمر العاجلة والهامة، وبالتغييرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل، وتعتبر جريدة الحائط أحد التنويجات من لوحة الإعلانات وهي تمثل وجهة نظر المؤسسة بصورة دورية (شهريا مثلا)، أو قد تمثل وجهة نظر وتعليق العاملين ونقابتهم أو صناديق الزمالة حول الموضوعات التي تهم علاقة العاملين بالمؤسسة<sup>2</sup>.

**الملصقات:** هي من وسائل الاتصال البصرية الهامة في عمليات التوعية والإرشاد ولكنها لا تستعمل وحدها بل يجب أن تكون جزء من برنامج أو خطة إرشادية منظمة، وتفيد الملصقة في إثارة الناي ودعوتهم للعمل في الموضوعات التي تصمم من أجلها<sup>3</sup>.

**ب. وسائل اتصال سمعية:** تتمثل في: الإذاعة، الهاتف، المحاضرات، الاجتماعات، مقابلات، مؤتمرات.

**الهاتف:** وسيلة مهمة في نقل المعلومات عبر المسافات القريبة منها والبعيدة ولقد حدثت تطورات كثيرة على هذا الجهاز حيث أدخلت عليه آلية الوسائل الالكترونية والليزرية المتطورة لتسهيل عملية نقل المعلومات<sup>4</sup>.

**المحاضرات:** تعد من أبرز وسائل الاتصال فهي في رأي الباحثين انسب وسيلة لمخاطبة طوائف المتعلمين والمثقفين، وهي وسيلة لفظية شائعة الاستعمال في كافة

<sup>1</sup>رضوان خيرى، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، ص104.

<sup>2</sup>وردة برويس، فعالية الاتصال الإداري في إنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين، مذكرة لنيل متطلبات شهادة دكتوراه علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، 2015، ص153.

<sup>3</sup>خيرى خليل الجميلى، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص53.

<sup>4</sup>ماهر عودة الشمالية، محمود عزت اللحام وآخرون، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ط1، دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص69.

الميادين السياسية والاجتماعية والتعليمية والاقتصادية. وتتميز المحاضرة بمميزات خاصة تميزها باحتوائها على الحجج المنطقية والإحصاءات الدقيقة لأنها تتوجه بصفة أساسية إلى العقل لإقناعه ومحاولة التأثير فيه، مع إمكانية استعمال بعض الوسائل التوضيحية التي تساعد في تبسيط وتوضيح ما يريد المحاضر إرساله<sup>1</sup>.

**الاجتماعات:** وتعد من بين الوسائل الهامة في الاتصالات الشفوية للإدارة والعاملين في المنظمة، و تلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، ونجد من أهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعادتها على الملأ وفي وقت واحد، ويتم كذلك في الاجتماعات الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامه المختلفة مناقشة السياسة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة<sup>2</sup>.

**ج. وسائل اتصال سمعية بصرية:** وتتمثل في: التلفزيون، سينما

**التلفزيون:** وسيلة نقل الصورة والصوت في وقت واحد بطريق الدفع الكهربائي، وهي أهم الوسائل السمعية البصرية للاتصال بال جماهير عن طريق بث برامج معينة<sup>3</sup>.

**د. وسائل اتصال إلكترونية:** وتتمثل في الانترنت، البريد الإلكتروني، شبكات التواصل الاجتماعي، المدونات الإلكترونية

**الانترنت:** تعتبر شبكة الانترنت وسيلة اتصالية لم تعرف البشرية مثلها من قبل، سواء من حيث تطبيقاتها أو استخداماتها، أو من حيث تأثيراتها وانعكاساتها، فهي وسيلة قامت باختزال كل الوسائل الاتصالية التي سبقتها، وقامت باحتوائها

<sup>1</sup> فؤادة عبد المنعم البكري، الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال، عالم الكتب، ص 18.

<sup>2</sup> عاشور علوي، معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات، جامعة قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد أ، عدد 41، جوان 2014، ص 56.

<sup>3</sup> رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي الأردن، عمان، 139.

ودمجها، فمثلا نجد كل من التلفزيون، الهاتف، الإذاعة والصحف وغيرها من الوسائل الإعلامية قد أصبحت متاحة على الشبكة العنكبوتية، فأى شخص يمكنه اليوم أن يطلع على الصحف الصادرة في العالم، والاستماع لأي قناة إذاعية أو مشاهدة أي قناة تلفزيونية، كما يمكنه الاتصال بأي شخص في العالم وفي أي مكان يتوافر في الربط بشبكة الانترنت<sup>1</sup>.

**البريد الإلكتروني:** يشكل البريد الإلكتروني خدمة تساعد على إرسال واستقبال الرسائل بواسطة الأجهزة الرقمية من خلال شبكة الإنترنت، وقد تكون هذه الرسائل على شكل نصوص أو رسومات، أو قد تستخدم لإرسال الملفات الصوتية والرسومات المتحركة ما بين المستخدمين<sup>2</sup>.

### شبكات التواصل الاجتماعي:

وتعرف الشبكات الاجتماعية على أنها تلك المواقع التي تمكن الأفراد من إنشاء شبكات اتصال بأفراد آخرين، وعلى الرغم من أنها شبكات اجتماعية إلا أن الأفراد يمكن أن يتصلوا ببعضهم لأسباب شخصية أو مهنية سواء كانوا على معرفة بهم أم لا. ومن أشهر شبكات أو مواقع التواصل الاجتماعي في العالم نجد فيس بوك، تويتر، واتساب، لينكدان، إنستغرام، تيلغرام، فايبر، جوجل بلص، يوتيوب، المدونات، الصحيفة الإلكترونية<sup>3</sup>.

**المدونات الإلكترونية:** وهي عبارة عن مواقع شخصية تنشر كتابات ومقالات وحتى تسجيلات فيديو، يملكها غالبا أفراد، أو مؤسسات وهيئات إعلامية وتجارية وثقافية، وهي تنشر مضامينها وترتيبها ترتيبا كرونولوجيا وفقا لتاريخ إنشائها، و يمكن للقراء التفاعل معها والتعليق والنقد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم بعزیز، تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتأثيراتها الاجتماعية والثقافية، ط1، دار الكتب الحديث، القاهرة، 2001، ص68.

<sup>2</sup> متوفر على الموقع [mawdoo3.com](http://mawdoo3.com) على الساعة 19:51، يوم 21 ماي، 2021.  
<sup>3</sup> سلطان محمد ناصر القاسمي، مستوى استخدام القائم بالاتصال في العلاقات العامة للإعلام الجديد، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص63.

<sup>4</sup> إبراهيم بعزیز، المرجع السابق، ص70.

## 5. مهارات الاتصال:

هي تلك القدرات التي تستخدم في العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال تنقل هذا الأفكار على شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها.<sup>1</sup>

### مهارة التحدث :

تعد هذه المهارة إحدى أوجه الاتصال اللفظي، وهي عبارة عن رموز لغوية منطوقة تقوم بنقل أفكارنا ومشاعرنا إلى الآخرين وذلك عن طريق الاتصال المباشر كالمناقشات وغيرها وعبر وسائل اتصال مختلفة ( تلفزيون- إذاعة – هاتف – تحدث مباشر )، وللحديث أربع عناصر أساسية:<sup>2</sup>

- المعرفة : وتعنى ضرورة معرفة الموضوع قبل التحدث فيه.

- الإخلاص : حيث ينبغي أن يكون المتحدث مؤمنا بموضوعه مما يولد لدى المستمع الاستجابة الإيجابية .

-الحماس :حيث يجب أن يكون المتحدث تواقا للحديث عن الموضوع ويعطي هذا الحماس انطباعا لدى المستمع بأهمية الرسالة .

- الممارسة :فالحديث المؤثر لا يختلف عن أية مهارة أخرى يجب أن تصقل من خلال الممارسة التي تزيل حاجز الرهبة والخوف وتكسب المتحدث مزيدا من الثقة تنعكس في درجة تأثيره في الآخرين .

### مهارة الاستماع :

<sup>1</sup> عبد النبي عبد الله الطيب، مهارات الاتصال الفعال، أمواج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016، ص09.

<sup>2</sup>محمود صديق عبد الواحد، مهارات الاتصال (النظرية والتطبيق)، دار العلم والإيمان للنصر والتوزيع، 2015، ص16.

مهارة معقدة يعطي فيها الشخص المستمع المتحدث كل اهتماماته، ويركز انتباهه إلى حديثه، و يحاول تفسير أصواته، وإيماءاته وكل حركاته، و سكناته .

فالسماح يعني سماع الشيء حتلوم يكن مقصودا.قال تعالى: وإذا سمعوا اللغو أعرضوا عنه" القصص55. فالمقصود بالسماح هنا أن الشخص قد يجد نفسه يسمع شيئا غير محبب لم يكن يقصد سماعه.

والاستماع يقصد بيه السمع بقصد من أجل الاستفادة. قال تعالى: " وإذ صرفنا إليك نفرا من الجن يستمعون القرآن . "الأحقاف 1.29.

### شروط الاستماع الجيد :

لصعوبة مهارة الاستماع، واعتمادها على عدد من أجهزة الاستقبال، لا يمكن تحقيقها إلا بتوفر عدة شروط، أهمها:<sup>2</sup>

1. الجلوس في مكان بعيد عن الضوضاء .
2. النظر باهتمام إلى المتحدث، و إبداء الرغبة في مشاركته .
3. التكيف ذهنيا مع سرعة المتحدث .
4. الدقة السمعية التي بدونها تتعطل جميع مهارات الاستماع .
5. القدرة على التفسير، و التمثيل للذين عن طريقهما يفهم المستمع ما يقال .
6. القدرة على التمييز بين الأصوات المتعددة، والإيماءات المختلفة .
7. القدرة على التمييز بين الأفكار الرئيسية، والأفكار الثانوية في الحديث .
8. القدرة على الاحتفاظ بالأفكار الرئيسية حية في الذهن .

### مهارة القراءة :

يعتمد الاتصال في شقه المكتوب على ركنين رئيسيين الكتابة لإرسال المكتوب، والقراءة لاستقبال الرسائل المكتوبة، وأول شيء نزل من القرآن الكريم قوله تعالى:( إقرأ ) تلك الكلمة التي تعد منهجا للأمة في التعلم.

### مهارة الكتابة :

<sup>1</sup>عبد اللطيف بن ديبان، مهارات الاتصال والتواصل، العوفي دار جامعة الملك سعود للنشر، ط2،

2018ص 55، 56

<sup>2</sup>محمود أحمد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص43، 44

الكتابة مهارة مرتبطة بالقراءة، وتتميز عن الحديث بأنها لا تتمحي على مر الأيام والسنين وهي أكثر أمانة على النص من الحديث وتسمح بالرجوع إلى المعلومات وقت الحاجة وتسمح بتوصيل جميع المعلومات المراد إيصالها<sup>1</sup>.

### مهارة الإقناع :

هو محاولة أحد الطرفين التأثير في الطرف الآخر لقبول أفكاره وآرائه بالاستناد إلى الأدلة والحجج والبراهين التي يقبلها العقل، وعليك قبل أن تقنع الآخرين أن تقنع نفسك بالرسالة التي ترغب في إيصالها لهم .

**أساليب الإقناع :** هناك عدة أساليب تستخدم في الإقناع، ومن أهمها<sup>2</sup>:

- البراهين : تزيد اليقين والثقة لدى الشخص المستقبل.
- التعبيرات الطبيعية : المتمثلة في الاحترام والتقدير والاعتزاز والسرور.
- التجارب الميدانية : من خلال الأدلة المعززة بالتجارب المعتمدة على الواقع الميداني.
- القصة القصيرة : يحدث الإقناع فيها بالتأمل أو التفكير.
- الأمثال : لتقريب الصورة إلى الذهن، فيكون المثال حافزا لإثارة انفعالهم .

### مهارة الإنصات<sup>3</sup>:

هو عزل كامل المؤثرات المحيطة بنا على رغبة في التركيز العميق وسط خضوع تام لكافة الجوارح، لما يقوله المتحدث بعيدا عن التكلف أو التصنع .

### مراحل عملية الإنصات :

<sup>1</sup>إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، تنمية مهارات الاتصال، ط1، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2019، ص88.

<sup>2</sup>عبد الله أحمد العجيلان، إدارة العلاقات العامة، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص58، 59.

<sup>3</sup>إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال COMMUNICATION SKILLS مرجع خاص بطلبة الجامعات والكليات والمعاهد، ط1، دار الجندي للنشر والتوزيع، القدس، 2013، ص 72.

**الاستماع:** عملية استقبال الكلمات والأصوات في صورة موجات صوتية عن طريق حاسة السمع، وتحويل الموجات إلى نبذات تنتقل إلى المخ من خلال العصب السمعي .

**الاستيعاب:** هي عملية فهم المعاني والأفكار، وتتأثر هذه المرحلة بالخبرات والمستوى الثقافي والحالة النفسية للمتلقي، وكذلك المعلومات الأخرى المساعدة، والتي تصل إلى المخ من حاسة البصر، والتي تنقل الإشارات غير اللفظية المصاحبة للرسالة .

**التذكر:** وهي مرحلة مقارنة المعاني والإشارات بالمعلومات المخزنة، لتحليلها والوصول إلى المعنى والمضمون، ثم إضافة هذا المعنى إلى رصيد الذاكرة .

**التقييم:** وهي مرحلة تحديد المعنى الحقيقي من وجهة نظر المتلقي للرسالة، والتي يتم على أساسها اتخاذ القرار برد الفعل المناسب.

**الاستجابة:** وهي المرحلة الأخيرة التي تظهر في صورة رد لفظي أو غير لفظي، يوجه للمرسل وهي الناتج النهائي لعمليات الاستيعاب والتذكر والتقييم .

### المبحث الثاني : أسس ومبادئ الاتصال

#### 1. إستراتيجيات الاتصال :

إن طبيعة المؤسسة سواء كانت تجارية أو خدمية، عامة أو خاصة، وباعتبارها نسقا مفتوحا على المحيط الاجتماعي، فإنها تتعامل مع هذا الأخير بمختلف معطياته، والمتمثلة في :

✓ حاجات المستهلك ورغباته.

✓ وضعية السوق البشرية والمادية والتنظيمية .

وعلى هذا الأساس تعمل المؤسسة على وضع إستراتيجية اتصالية، معتمدة على المعطيات المتعلقة بالمحيط الخارجي، بالإضافة إلى المعلومات ووسائل المؤسسة

الخاصة من هياكل ومنتجات وخدمات وحتى الأفراد كمصادر معلوماتية تساهم في بناء أرضية إستراتيجية اتصالية فعالة<sup>1</sup>.  
فإستراتيجية الاتصال تعتبر فن ومجموعة الاستعدادات للوصول إلى الهدف المطلوب، كما يجب توفر بعض المبادئ الأساسية لتكون مقبولة من طرف المنظمة وهي : التواجد، الاستمرارية، الواقعية، التماسك القبول الداخلي<sup>2</sup>.

### أ. إستراتيجية انشر وتأمل :

لا تعد هذه الإستراتيجية ذات فعالية كبيرة في الاتصال حيث الاعتقاد لدى المسؤول في ظلها بأن الكم الهائل من المعلومات الذي يتم إيصالها للعاملين سيحقق اتصالا ناجحا. بيد أن الأمر لا يبدو بهذه الصيغة البسيطة حيث أن كثرة المعلومات قد تربك موضوع الاتصال وتجعل من مضمونه يتصف بالعمومية وليس محددًا، وسبب ذلك يعود لانشغال العاملين بهذه المعلومات غير المجدية التي تقيد الفهم الدقيق والصحي لمضمون ومعاني الاتصال الفعال، و في سياق هذه الإستراتيجية لا توجد مطابقة بين كمية المعلومات وفعالية الاتصال<sup>3</sup>.

### ب. إستراتيجية اخبر و رغب :

يقوم المدير ضمن حدود هذه الإستراتيجية بتقديم كم من المعلومات يكون أقل بكثير مما هو عليه في الإستراتيجية السابقة مستهدفاً بذلك تحقيق اتصال ناجح من خلالها. كما أن محتوى الرسالة في هذه الإستراتيجية يكون غنياً وواضحاً، وتكون موضوعات الرسالة مفهومة وتجذب الانتباه وتعزيز الاهتمام والرغبة. ورغم ذلك

<sup>1</sup>حاج أحمد كريمة، العلاقات العامة داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الصناعات النسيجية Denitex، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة وهران السانیا، 2010/2009، ص 108.

<sup>2</sup>حوشين كمال، إستراتيجية الاتصال في المنظمات الاقتصادية، مجلة معارف، العدد 19، ديسمبر 2015، ص 322.

<sup>3</sup>وردة برويس، المرجع السابق، 273.

فإن هذه الإستراتيجية يمكن اعتبارها وسط من ناحية الكفاءة لأنها لا تحقق أفضل النتائج المنشودة من عملية الاتصال.<sup>1</sup>

### ج . إستراتيجية تحديد ما هو مهم ثم استطلاع:

تعد هذه الإستراتيجية من أفضل الإستراتيجيات من حيث الفعالية لأنها تحقق أفضل تطابق مواءمة بين كمية المعلومات المنشورة والمنقولة والمستوى العالي لفعالية الاتصال. كما يمكن اعتبارها إستراتيجية بمسارين حيث يتم في إطارها تقدير المرؤوسين إيجابياً وإفساح المجال الكافي من خلال استطلاع آرائهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الاتصال . والواقع أن وجود تغذية عكسية يعزز كفاءة الاتصال ويشذب المعلومات بطريقة تجعل منها أكثر انسجاماً مع ما تستهدفه الإدارة من غايات.<sup>2</sup>

### د . إستراتيجية التقييد ثم التعزيز

في هذه الإستراتيجية يقوم المدير بإبلاغ العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليه، لكن فقط عندما يعتقد أن الوقت ملائم لإبلاغهم. وتعد السرية والرقابة الصارمة على المعلومات من أهم الأمور باعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة الأساس الذي لا يفرض أن يعطي للعاملين دون الحاجة إليه. وبسبب قلة المعلومات وأساليب التحكم فيها، فإن الإشاعات غالباً ما ترافق هذه الإستراتيجية في العديد من الموضوعات التي يقوم عليها الاتصال في المنظمة، وبذلك تقل فعالية الاتصال بشكل كبير، وغالباً ما تبحث المنظمات عن توليفة من هذه الإستراتيجيات الأربع تجعل من خلالها عملية الاتصال أكثر فعالية في إطار المواقف المختلفة، وعادة ما تلجأ الإدارة في منظمة ما إلى تفضيل نمط معين من هذه الإستراتيجيات، وليس بالضرورة أن تكون

<sup>1</sup> بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص 170-171.

<sup>2</sup> بشير العلق، نظريات الاتصال (مدخل تكاملي)، عمان : دار اليازوري العلمية، 2010، ص 140-141.

الإستراتيجية المختارة هي الإستراتيجية الأكثر فعالية من حيث قدرتها على الاتصال.<sup>1</sup>

**إستراتيجيات الاتصال بالنسبة لروالر "Ruler" <sup>2</sup>:**

**أ . إستراتيجية الإعلام :**

يكون وفقا لهذه الإستراتيجية في اتجاه واحد (Asymmetrical)، وفي الوقت نفسه يعبر المضمون الاتصالي عن رؤية المنظمة، ويحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد. ويتم في هذه الإستراتيجية تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي واتخاذ القرارات .

**ب . إستراتيجية الإقناع :**

تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير، ويجعل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين. وتعد إستراتيجية الإقناع هي الإستراتيجية الأساسية في كل من الإعلان والدعاية. وتستخدم هذه الإستراتيجية في اتصالات المنظمة ( Corporate communication). عندما تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات مع الجماهير الأساسية. وتسعى هذه الإستراتيجية إلى التغيير المقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين. وتتطلب إستراتيجية الإقناع أهدافا واضحة ومحددة ومزيجا من الرسائل الإقناعية .

**ج . إستراتيجية بناء الإجماع :**

تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المنظمة، وتستخدم هذه الإستراتيجية

<sup>1</sup> بشير العلق، المرجع السابق، ص141.

<sup>2</sup> علي فرجاني، العلاقات العامة وإستراتيجيات الاتصال، ط1، دار امجد للنشر والتوزيع،

عمان، 2017، ص 118، 117.

لبناء علاقات إستراتيجية بين المنظمة وبيئتها الخارجية، أو بين المنظمة والعاملين فيها.

#### د. إستراتيجية الحوار :

تجمع إستراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجمهور، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين. وتتضمن هذه الإستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المنظمة، أخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الاعتبار. ويتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار.<sup>1</sup>

#### 2. خطوات الاتصال الفعال:

هناك خطوات إرشادية لمساعدة المدير فيأن يكون متصلا بارعا أكثر فاعلية وتأثير، وتلك الخطوات هي:<sup>2</sup>

✓ **تحقق من جدوى الاتصال:** أسأل نفسك قبل الدخول في عملية اتصال: ما الهدف منها؟ إذا كان هدفها واضحا ويستحق المتابعة فالإتصال هنا أمر مطلوب وإلا كان تركه أفضل .

✓ **وسع دائرة التفكير لديك:** تذكر بأن الكلمات عبارة عن رموز وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي نتحدث عنها ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع.

✓ **استمع بدقة واستيعاب إلى الرسالة التي ينقلها الآخريين إليك:** ابحث عن كل ما تحمله من معاني، ولا تقصر تركيزك على بضع كلمات من الرسالة، فإن ما تعنيه هذه الكلمات بالنسبة لك قد يختلف عن ما تعنيه لشخص آخر.

<sup>1</sup>محمد إبراهيم عايش، خيرت عياد وآخرون، الاتصال الحكومي النظرية والتطبيق، المكتب الإعلامي لحكومة الشارقة، المركز الدولي للاتصال الحكومي قسم الدراسات والبحوث، الإمارات، الشارقة، 2020، ص65.

<sup>2</sup>عبير حمدي، فن الاتصال الفعال، ط 1، المجموعة الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015، ص 44، 45.

✓ **ضع مصدر الرسالة في اعتبارك على الدوام:** وكلما عرف المتصل بشكل أفضل كنت قادر على تقييم رسالة والدوافع الكامنة وراء إرسالها بشكل أحسن .

✓ **صمم رسالتك بما يتناسب مع المستمعين:** اختر الكلمات والمفاهيم والأفكار التي تجعلهم يتفاعلون معك بناء على ما يحملون من خلفية ومعرفة .

اطرح الأسئلة تدع المتحدث يؤكد لك أن ما فهمته في الواقع صحيح .<sup>1</sup>

✓ **اعرف ما ستحدث عنه:** حيث أن التأثير في الآخرين وإقناعهم بما تريد لا بد أن يعتمد على معرفة جيدة وتمكن شديد من الموضوع .

### 3. شروط فعالية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية :<sup>2</sup>

من الضروري أن ندرك بأن عملية الاتصال ليست مجرد إجراءات عادية يسهل القيام بها، بل عملية فنية وعلمية أيضا، ويفترض أن تستوفي شروطها العلمية والفنية التالية :

#### • التخطيط الجيد للاتصالات:

فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوبة نقلها تحليلا كافيا، كلما زاد وضوحا وهذه هي خطوة الأولى نحو الاتصال وغالبا ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط وعدم الأخذ في الحسبان أهداف واتجاهات من يستأثرون بعملية الاتصال: بمعنى ضرورة تحديد الهدف الفعلي المطلوب من الاتصال، ثم تحديد الوسيلة الملائمة للاتصال والنوع الملائم له، ثم تحديد اللغة أو الرمز الملائم والمفهوم من قبل الطرف المرسل إليه مع تحري الدقة في ذلك، أي عدم استعمال الرموز ذات المعاني المزدوجة أو المتعددة أو الناقصة ثم تصميم شكل الرسالة، وخاصة بالنسبة للرسائل المكتوبة بما يكون ملائما للموقف.

#### • استشارة الآخرين في تخطيط الاتصالات :

<sup>1</sup>هادي نهر، أحمد محمد خطيب، المرجع السابق، ص 257.

<sup>2</sup>مزعاش وفاء، واقع تطبيق إستراتيجيات الاتصال في المؤسسات الناشئة دراسة وصفية على عينة من المؤسسات الناشئة بولاية قلمة، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة

و ذلك بالتأكد من أن المرسل قد قام بنقل ما أراد فعلا بوضوح، و ذلك بمراجعة ما كتب واستشارة بعض الأشخاص إن أمكن والتأكد أنهم يفهمون ما يريد فعلا عند قراءاتهم الرسالة أم لا، والتأكد إذا كان للمستقبل الرسالة قد فهمها كما هي .

### ● إجابة فن الإنصات:

ففي الاتصال المباشر على المرسل أن يتيح الطرف الآخر الفرصة الكافية للتعبير عن أفكاره تماما، وأن ينصت إليه جيدا حتى يتمكن من فهم ما يريد قوله فعلا، كما يقول هامليت : " امنح كل شخص إذنك مع القليل من صوتك". ولا يتدخل للإزالة التشتت في الحديث، أو لإثارة بعض الاستفسارات التوضيحية التي تساعد على استجلاء الأمور بدرجة أفضل.

### ● الحصول على التغذية العكسية :

و ذلك بمتابعة الاتصالات، إذ قد تضيع الجهود الاتصالية دون أن نتاح لنا معرفة مدى نجاح الرسالة، وما لم تتابع الاتصال من خلال إرجاع الصدى من قبل المتلقي للتعبير عن فهم الرسالة، لأن تتيسر معرفة مدى نجاح العملية الاتصالية.<sup>1</sup>

### ● معرفة الظروف المحيطة :

- فهناك عوامل أخرى تؤثر في عملية الاتصال، ويجب على الإداري الناجح أن يكون حساسا للظروف التي يتم خلالها الاتصال وأن يعمل على إزالة المؤثرات والعوامل الخارجية السلبية .
- استخدام وسائل اتصالية مناسبة وأكثر فهما ومصداقية من جانب المتلقي.
- تفهم طبيعة المرسل إليه وظروفه وميوله ورغباته.
- وجوب الأخذ بعدد المستويات الإدارية بعين الاعتبار عند صياغة الرسالة .
- في حالة وجود تشويش لابد من التكرار الإرسال حتى يمكن للرسالة أن يحقق انتشارا، أو استخدام قنوات اتصالية متعددة أو استعمال متصل مثير للانتباه.

و من شروط فعالية الاتصال أيضا ما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>مزعاش وفاء، المرجع السابق، ص21.

- المعرفة التامة للمعلومات والبيانات المطلوب إيصالها للغير فالالاتصال الفعال يبدأ بالفهم العميق لما هو مطلوب تحقيقه .
- مدى الثقة في مصدر الرسالة .
- أن تكون لغة الرسالة مفهومة بالنسبة للشخص الموجه إليه الرسالة ويجب تجنب استعمال المصطلحات غير المألوفة بالنسبة لمستقبل الرسالة .
- يجب أن تتضمن الرسالة معلومات محددة .
- الصدق في محتوى وأسلوب الرسالة مما يجعل المستقبل على استعداد لتلقيها .
- يجب التدرج في توصيل المعلومات مع استخدام أسلوب التشويق.
- يمكن زيادة فعالية الاتصال بالوسائل المعاونة سواء بصرية أو سمعية .

### 4. معوقات الاتصال وطرق تحسينها:

#### أ. معوقات الاتصال:

ونقصد بمعوقات الاتصال كافة العوامل الخارجية أو الداخلية التي تتعلق بجوهر الفرد، التي تعيق أو تمنع عملية نقل المعلومات من طرف لآخر أو تصعب من عملية فهم المعلومات أو تشوش على إرسالها واستقبالها أو تؤثر في فهم معانيها. وقد اختلف الباحثون في تقسيم معوقات الاتصال فمنهم من صنفها على حسب عناصر العملية الاتصالية ما يرتبط بالمستقبل أو المرسل، ومنها ما يرتبط بالرسالة أو الوسيلة، ومنهم من صنفها على أساس البيئة الخارجية للعملية الاتصالية فمنها ما يتعلق بالمعوقات البيئية والثقافية والاجتماعية... وبالتالي فلا يمكن تحقيق اتصال فعال.

من هنا نشير إلى بعض المعوقات التي اشترك بعض الباحثون في طرحها:

#### المعوقات المرتبطة بالمرسل:

---

<sup>1</sup>سناء محمد سليمان، سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2014، ص164.

- تؤثر دوافع المرسل في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المرسل إليه .
- عندما تكون تصرفات المرسل لمصلحته الشخصية في أغلب الأحوال، ولا تكون لمصلحة العمل، أو عندما يتمركز حول الذات وتكون الانشغالات الشخصية مؤثرة لدرجة تفقد الشخص إحساسه بمصالح الآخرين ومثل هذا الشخص يقوم اتصاله على علاقات مصطنعة.
- اعتقاد أن المرسل سلوكه في كامل التعقل والموضوعية والشعور بالمعرفة الكاملة مما يدفعه إلى التحدث في كافة الموضوعات .
- إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها ويركز على ما يقوله وإهماله ما يقوله الآخرون وتجاهل التغذية المرتدة من الآخرين , وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها .. وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكها الصحيح لمحتوياتها<sup>1</sup>.

### المعوقات المرتبطة بالمرسل إليه : 2

- مقاطعة المستقبل للمرسل.
- وجود قصور في حاسة السمع للمستقبل.
- الحالة النفسية غير المناسبة .
- التسرع في التقييم وإصدار الأحكام .
- التفسير الخاطئ للرسالة .
- أسئلة الاستدراج تؤدي إلى فقدان الثقة بين الطرفين .
- التهكم والسخرية من قول المرسل .
- عدم التجاوب مع المرسل.
- الانشغال عن المرسل بالجوال أو بالمقتنيات الشخصية.

<sup>1</sup> أحمد عزوز، الاتصال ومهاراته مدخل إلى تقنيات فن التبليغ والحوار والكتابة، منشورات مختبر اللغة العربية والاتصال، جامعة وهران، أحمد بن بلة، 2016، ص66.

<sup>2</sup> إبراهيم خليل خضر، المرجع السابق ، ص 33

- التركيز على الأخطاء التي يقع فيها المرسل وتصيدها.
- تحويل النظر بعيدا عن المرسل أثناء عملية الاتصال .
- تكرار مرات الخروج والاستئذان.
- عدم مناسبة الموضوع لاهتمامات المستقبل.

### المعوقات التنظيمية :

و تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، ويمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل التنظيمي .

وتتعرض المنظمة لمجموعة من المعوقات التنظيمية أهمها<sup>1</sup>:

- تداخل الاختصاصات وعدم وضوح المسؤوليات مما يترتب على ذلك من ازدواجية في خطوط الاتصال داخل المنظمة.
- عدم وضوح الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى عدم وجود توظيف دقيق للواجبات والمهام الوظيفية بالمنظمة.
- زيادة حجم الأعباء الروتينية للعمل وزيادة شعور الفرد بالملل.
- عدم وجود هيكل تنظيمي وما يترتب على ذلك من لجوء الإداريين إلى الاتصال غير الرسمي الذي بدوره قد لا يتفق مع أهداف المنظمة .
- مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وتجانس الجماعة فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كافيا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياح المعلومات وعدم صحتها.
- تتوقف فعالية التنظيم على طبيعة المعلومات التي تنساب داخل القنوات الاتصالية وتتميز الإدارات العربية \_والإدارة الجزائرية محل الدراسة \_ بالافتقاد إلى إدارة خاصة للمعلومات، وإن وجدت فهي شكلية قاصرة.

<sup>1</sup>بوحنية قوي، المرجع السابق: ص 66، 67.

- قصور نظام العلاقات العامة داخل المنظمة والمكلف بدوره يربط المنظمة ببيئتها الخارجية، والاتصال الخارجي هام لأي منظمة حتى تتكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية .

### المعوقات المرتبطة بالرسالة:<sup>1</sup>

ويمكن إيجاز أبرز هذه المعوقات بالآتي :

- أ- لغة الرسالة: حيث يكون المضمون مرتبكا وضعيف وأحيانا مشوها ولعل ذلك يعود لمرسل الرسالة أو محرر مضمونها أو الوسيلة التي تم استخدامها لنقل المضمون.
- ب- هدف الرسالة: حيث يكون الهدف غير واضح أو غير موجود في الأساس.
- ت- أسلوب كتابة الرسالة: فقد يكون الأسلوب معقد جدا أو مبسط جدا، وفي كلتا الحالتين يتشوه الاتصال ولا يحقق أهدافه.
- ث- أسلوب نطق الرسالة أو توصيلها: فقد يكون النص حيدا إلا أن نطق محتواه خصوصا في الاتصال اللفظي قد يكون سيئا مما يؤدي إلى تشويه الاتصال وإضعافه.

### المعوقات المتعلقة ببيئة العمل:

تنطبق هذه المجموعة من المعوقات بدرجة أكبر على الاتصالات الرسمية داخل المنظمة، وتتمثل في أهم هذه المعوقات فيما يلي:<sup>2</sup>

- التفاوت الكبير في مستوى الخبرات والمهارات والمؤهلات بين العاملين داخل بيئة العمل الواحدة.
- عدم وجود سياسة واضحة للاتصالات، حيث يؤدي عدم وجود مثل هذه السياسة الواضحة والمعلنة للاتصالات من جانب إدارة المنظمة إلى قيام العاملين بتفسير ذلك .

<sup>1</sup>رضوان خيري، سارة جابري، المرجع السابق، ص55  
<sup>2</sup> محمد العزازي أحمد إدريس، المرجع السابق، ص 200، 201.

- شخصية رجل الإدارة :حيث يمكن أن يكون رجل الإدارة معوقا للاتصالات، فإذا كان يعتقد بأن الاتصالات مضيعة للوقت أو ليس لديه الميل الإنساني للتعامل مع المرؤوسين.
- عدم فعالية القيادة :حيث يمكن أن يكون جميع الرؤساء على كافة المستويات بالمنظمة إحدى معوقات الاتصالات الفعالة، وذلك إذ حاولوا منع المعلومات من الوصول إلى العاملين باعتقادهم أن ذلك ليس من حقهم أو ليس ضروريا بالنسبة لهم .

**الانفعالات :** تشوه قدرتنا على نقل أو تلقي الرسالة الحقيقية.فما نسمعه ونحن منفعلون يبدو أكثر تهديدا لنا من الأوقات التي نسمع فيها ونحن مطمئنون.وعندما نشعر بالحزن أو الغضب فإننا نرفض ما يبدو معقولا من المطالب والأفكار المفيدة. أثناء المناقشات الحامية، قد لا تفهم كثيرا من الأشياء التي تقال وربما يتم تحريفها.<sup>1</sup>

### حجم المنظمة وموقعها الجغرافي :

يؤثر حجم المنظمة على عملية الاتصال لأن كبر حجم المنظمة يرتبط بالانتشار الجغرافي للمنظمة مما قد يخلق مشكلة في سبيل الاتصال الفعال. وتبدو هذه الظاهرة في خدمات المنظمة على أساس مركزي والتي لديها فروع أو مكاتب في مناطق مختلفة، فبعد المسافة بين مصدر الرسالة (أو مركز اتخاذ القرارات) والمستقبل (أو موقع التنفيذ) قد يؤدي إلى تغيير أو تعديل أو تحريف في موضوع الرسالة . وكلما زاد البعد الجغرافي كلما صعب إجراء الاتصال في الوقت المناسب والظروف الملائمة مما يؤدي إلى تأخر كثير من الأعمال وتكديسها وبالتالي زيادة نفقات الأعمال والخدمات والحد من مدى فاعلية الاتصال.<sup>2</sup>

### ب. طرق التغلب على معوقات الاتصال :

<sup>1</sup>هادي نهر، احمد محمود الخطيب، المرجع السابق ، ص253

<sup>2</sup>هادي نهر، احمد محمود الخطيب، المرجع السابق، ص 244.

وللتغلب على تأثير هذه المعوقات التي تعيق عملية الاتصال يجب مراعاة لآتي<sup>1</sup>:

- تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات الشخص، فالشخص يقبل على المعلومات أو يعرض عنها إذا كانت تتفق مع احتياجاته أم لا، وهذا يدعو المرسل إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل اتصال لها.
- تقديم المعلومات في وحدات صغيرة .
- إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه لأن يشرح وجه نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه، وذلك يهيئ لمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعنى الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل.
- اعتراف الإدارة بأهمية التغذية العكسية feed\_back كوسيلة للتأكد من فهم واستيعاب المرؤوسين للبيانات وإقناعهم بها.
- اختيار التوقيت المناسب للاتصال، بحيث يجب أن يتم قبل تكوين العمال لاتجاهات ومواقف تتعارض مع البيانات المرسل إليها.
- ضرورة تحديد القنوات اللازمة للاتصال، فكل نوع من المعلومات يتطلب قناة معينة تحقق الهدف من الاتصال بأقل جهد وتكلفة، وفي الوقت المطلوب.و أن يراعي عدم تضارب هذه القنوات مع التسلسل الرئاسي .
- اختيار الأسلوب الذي يتوافق مع مستقبل الرسالة ومع أغراض الرسالة، أسلوب سهل سلس يمكن المستقبل من فهم الرسالة بشكل دقيق وسريع من القراءة الأولى.
- المتابعة من قبل المرسل للتأكد من المستقبل فهم المعنى المقصود من الرسالة .
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وسياسات الاتصال وثقافة المنظمة بما يساعد على تحسين فعالية الاتصالات .
- تدريب العاملين لزيادة قدرتهم ومهاراتهم في الاتصال<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>قاسم حسين صالح، سيكولوجيا اللغة والاتصال، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص22.

<sup>2</sup>عاشور علوطي، المرجع السابق، ص 70

### خلاصة الفصل

يعتبر الاتصال جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية للفرد أو المجتمع وحتى في المنظمات إذ به تستطيع المنظمات من الاستمرار والبقاء وتحقيق أهدافها، فالإتصال يساعدها في تحقيق تلك الأهداف من خلال الوسائل الحديثة أو التقليدية، يحقق الأداء الشامل للمؤسسة، يحسن من صورتها بالنسبة لجمهورها الداخلي و الخارجي على حد سواء وذلك من خلال اتباع استراتيجيات تتناسب مع وضع المنظمة .

### تمهيد

لمواكبة التطورات الحاصلة في المجال الإداري والمحيط التنافسي، قامت العديد من المؤسسات بتبني بعض المواصفات القياسية لنظم الإدارة مثل iso9001 و iso14001 و iso45001 و OHASAS18001 ومن الملاحظ أن هذه الأنظمة تطبق بطريقة منفصلة على الرغم من وجود العديد من العناصر المشتركة بين هذه الأنظمة التي يمكن تطبيقها بشكل متكامل. من هنا جاءت الفكرة لتوحيد هذه الأنظمة لينتج لنا نظام إدارة متكامل smi للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية QHSE، بما يتوافق مع أهداف وأنشطة المؤسسات بالتالي تتمكن من تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

ولهذا خصصنا هذا الفصل لدراسة هذه النظم بالتفصيل لمعرفة أهمية وأهداف ومتطلبات كل نظام على حدة، مع الإشارة إلى الفوائد التي يحققها النظام المتكامل وأهم الصعوبات والتحديات التي تواجه المؤسسات عند توحيد هذه النظم.

## المبحث الأول: نظام إدارة الجودة

### 1. نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة.

#### تعريف النظام :

"هو الكيان المنظم أو المركب الذي يجمع شتى أشياء وأجزاء تؤلف في مجموعها تركيباً كلياً موحداً".

"عبارة عن مجموعة من الأجزاء والمكونات التي تربطها علاقات متبادلة والتي تشكل مجموعها كل ومتكامل".<sup>1</sup>

#### تعريف الإدارة :

تعريف هنري فايول: "الإدارة بأنها القيام بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم، وإصدار الأوامر والتنسيق والرقاب"<sup>2</sup>.

الإدارة هي: "القدرة على التأثير في الآخرين لبلوغ الأهداف المرغوبة، وتعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر"<sup>3</sup>.

وتعرف أيضاً: "عملية تحقق أهداف المنظمات (Organizations) بالعمل مع الموارد البشرية فيها واستخدام الموارد غير البشرية (كالأموال والموارد والمرافق والموارد المعلوماتية والتكنولوجيا والوقت) استخداماً أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والاتصال وحل المشكلات واتخاذ

<sup>1</sup>مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للطباعة، عمان، 2015، ص 39.  
<sup>2</sup>وسيم أبو عريش، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار من المحيط إلى الخليج للنشر ودار خالد اللحياني للنشر، عمان، 2016، ص 13.  
<sup>3</sup>عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة (معايير الإيزو)، دار المعزز للنشر والتوزيع، 2015، ص 28.

القرارات وتوخي الكفاءة (Efficiency) والفعالية (Effectiveness) في تلك المنظمات<sup>1</sup>.

ويعرفها ستونر (Stoner) : " على أنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>2</sup>.

### تعريف الجودة :

لغة : المعجم الوسط "الجودة" تعني كون الشيء جيداً، وفعلها \*جاد \*

في قاموس لسان العرب : أصلها "جود" والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة، وجوده أي صار جيداً، و أجدت الشيء فجاد، و التجويد مثله، وقد جاد جودة، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل<sup>3</sup>.

**تعريف الجمعية الأمريكية للجودة بأنها :** تمثل الخصائص الشاملة لكيان ما، الذي يحمل القدرة على إشباع الحاجات الصريحة والضمنية، ويجب أن يكون فريق إدارة المنظمة حريصاً وعلى دراية بأن إدارة الجودة الشاملة مكمل لإدارة المؤسسة الحديثة<sup>4</sup>.

**تعريف جوران (J.M.joran):** "الملائمة للاستعمال أو الغرض. وحيث أن الاستعمال يتم من قبل الزبون والحكم الأخير عليها . فإن الجودة هي الملائمة للزبون وحاجاته وتوقعاته"<sup>5</sup>.

### تعريف الجودة من قبل المنظمات المتخصصة :

<sup>1</sup>عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014 ص32.

<sup>2</sup>زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، ط1، دار المعرفة للكنوز، 2006، ص 7.

<sup>3</sup>محمد صادق، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008، ص 14.

<sup>4</sup>مدحت أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص63.

<sup>5</sup>نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 29

**المنظمة الدولية للتقييس (ISO) :** قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على تلبية المتطلبات .

**المنظمة الأوروبية للرقابة على الجودة (EOQC) :** " الجودة هي مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج أو خدمة معينة تحدد قدراته لتلبية حاجات الزبائن " .

**المعهد القومي الأمريكي للمعايير (ANSI) :** " جملة السمات والخصائص للمنتج أو خدمة التي تجعله قادر على الوفاء باحتياجات معينة " <sup>1</sup>.

#### أ. تعريف إدارة الجودة :

بأنها جميع أنشطة وظيفية الإدارة الشاملة التي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات وتطبيقها بوسائل مثل : تخطيط الجودة، ومراقبة الجودة، وتأكيد الجودة، تحسين الجودة ضمن نظام الجودة <sup>2</sup>.

**وتعرف إدارة الجودة على أنها:** " جزء من الإدارة الكلية للمؤسسة يركز على الجودة، وهي كذلك مجموعة من الأنشطة المترابطة، والتي تسمح بقيادة ومراقبة نظام ما بدلالة الجودة " .

**وتعرف أيضا:** "سلسلة من العمليات والمراحل التي تتضمن مجموعة ممن المهام والأنشطة الضرورية لإنتاج المنتجات وفقا لمستوى الجودة المطلوب، في إطار نظام الجودة المحدد، كجزء أساسي من النظام الشامل للمؤسسة، وتتعلق بجميع مراحل دورة حياة المنتج " .

#### **تعريف نظام إدارة الجودة (QMS) Quality Management System :**

<sup>1</sup>بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة – المفهوم . الأساسيات . شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب العربي، الجزائر، 2019. ص13.

<sup>2</sup>مأمون سليمان الدرادكة، المرجع السابق، ص42

هي أسلوب إداري يحقق تطوير أداء المؤسسات، والاهتمام بالعملية الإنتاجية منذ بدايتها إلى أن تصل للمستفيد مع تحقيق الرضا لكلا الطرفين ( المؤسسة والمستفيد).<sup>1</sup>

و يعرف: " بأنه نظام يتكون من سياسات الشركة وإجراءاتها وخططها ومصادرها وعملياتها وتدرج السلطة فيها. وذلك لتحقيق جودة المنتجات أو الخدمات التي تلبي احتياجات الزبائن وأهداف المؤسسة".<sup>2</sup>

ويعرف أيضا بأنه: " إطار يضم الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات المتخذة والعمليات الممارسة والموارد اللازمة لإدارة الجودة، أي أنه يضم مجموعة أنشطة للتأكد من أن عملياتها لإنتاجية – أيا كانت طبيعتها أو كان حجمها - تقدم للعملاء ما يحتاجونه أو يرغبونه بشكل مستمر".<sup>3</sup>

"هو نظام يهدف إلى تحسين أسلوب الإدارة لتحقيق جودة ذات مستوى عالٍ تستطيع من خلالها المؤسسة تنظيم عملياتها وإدارة مواردها بتكلفة أقل".<sup>4</sup>

**نظام الجودة إيزو9000:** إيزو9000 هو مصطلح عام لسلسلة من المعايير التي تم وضعها من قبل الهيئة الدولية للمواصفات ISO International Standardization Organization لتحديد أنظمة الجودة التي ينبغي أن تطبقها على القطاعات الصناعية والخدمية وكلمة إيزو مشتقة من كلمة يونانية تعني التساوي والرقم 9000 هو رقم الإصدار الذي صدر تحته المعيار أو المواصفة وقد نالت

<sup>1</sup> نهلة عبد القادر هشام، منيرة جعلان على العازمي، نظام الإدارة المتكاملة وإمكانية تطبيقه في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد الثالث عشر، يونيو، 2020، ص17.

<sup>2</sup> محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة – مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص43.

<sup>3</sup> سعدي نوال، تطبيقات نظام الإيزو9000 والإدارة بالجودة الشاملة (بين التكامل والاختلاف)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 23، مارس 2016، جامعة وهران، ص 107.

<sup>4</sup> عوض بن علي القرني، نظام إدارة الجودة (الإيزو) 2008: iso9001، عمادة الجودة بجامعة الملك سعود، ص7.

مواصفة الإيزو 9000 منذ صدورها عام 1987 اهتمما بالغا لم تنله مواصفة قياسية دولية من قبل.<sup>1</sup>

### الإصدارات المختلفة لسلسلة المواصفات كانت على النحو التالي:<sup>2</sup>

إيزو 9001:1987: وهي نموذج توكيد الجودة للمؤسسات القائمة بالتصميم والتطوير والإنتاج والتنفيذ والخدمات .

إيزو 9002:1987: توكيد الجودة لمؤسسات الإنتاج والتنفيذ والخدمات .

إيزو 9003:1987: نموذج توكيد الجودة للمنشآت القائمة بالتفتيش النهائي.

### ب. نشأة وتطور إدارة الجودة :

#### مرحلة الفحص:

وهي مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام الوسائل الفنية في بداية القرن التاسع عشر خاصة مع بداية ظهور نظام الإنتاج الكبير والذي استدعى وجود وظيفة تقوم على فحص المنتجات لمعرفة درجة المطابقة للمواصفات.<sup>3</sup>

حيث كانت الجودة في هذه المرحلة آخر عملية يكمن الوصول إليها عن طريق الفحص وتفتيش لتأكد من مدى مطابقة المواصفات للمنتج الذي يريده الزبون أو لتصحيح المواصفات الغير مطابقة عن طريق الفحص قبل خروج المنتج من المنظمة .

#### مرحلة ضبط الجودة :

وهي حالة استخدام بعض الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة والتي بدأ استخدامها مع بداية القرن العشرين مع قيام G.S Rqd Ford بنشر كتابه عام 1922 حول " ضبط

<sup>1</sup>ديمينغ وروبيررت هاغستروم،ترجمة وإعداد هند رشدي، إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات،كنوز للنشر والتوزيع، ص59.

<sup>2</sup>مصطفى بن قانة،زين الدين بروش، المرجع السابق، ص 260.

محمد إبراهيم أبو حلوة، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دار ابن النفيس، عمان، 2017، ص 10.

الجودة في المصانع " .وقد كان ذلك بداية وجود قسم مستقل لضبط الجودة يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية حيث شهدت هذه المرحلة إدخال أهم الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة مثل العينات الإحصائية وعينات القبول وخرائط الجودة، والتي شاع استخدامها في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وطيلة الخمسينات.

يلاحظ في هذه المرحلة تطور في استعمال الأساليب التي تساعد في ضبط وفحص المنتج من خلال الأنظمة المستخدمة في ضبط وتحسين الجودة .

### مرحلة تأكيد وضمان الجودة:

بدأ مفهوم تأكيد الجودة في أواخر الخمسينات من القرن الماضي، ويقوم هذا المفهوم على فلسفة أن الوصول إلى مستوى عالي من الجودة وتم تحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات بدءا بمرحلة تصميم المنتج حتى وصوله إلى المستهلك النهائي، وهذا يعني وجوب تضافر جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل، فالكل يشترك بشكل متعاون في وضع السبب الكفيلة لمنع الأخطاء في أية مرحلة أو عملية <sup>1</sup>.

إن تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة على دراسة تكاليف الجودة، ومقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة .

### مرحلة إدارة الجودة الشاملة :

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن 20 حيث يتضمن هذا المفهوم، جودة العمليات، إضافة إلى جودة المنتج، ويركز على

<sup>1</sup>لعمور رميلة، مطبوعة في إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، غرداية، 2014، ص17.

العمل الجماعي وتشجيع ومشاركة العاملين، واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركتهم.<sup>1</sup>

## 2. مبادئ: نظام إدارة الجودة ومراحل تنفيذه:

### أ. مبادئ نظام إدارة الجودة :

يعتمد الإيزو 9000 في بنائه على مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM بشكل شامل ويتألف النظام من عدة إجراءات مصممة لتحقيق ما يأتي:<sup>2</sup>

1. تخطيط وسائل تحقق الجودة التي يحدها أو يتوقعها الزبون .
2. توثيق خطط الجودة بصيغة إجراءات عمل وتشغيل .
3. توزيع هذه الإجراءات لكافة المعنيين الذين تؤثر أعمالهم على الجودة في الشركة .
4. متابعة مدى نجاح الأداء من خلال صيغ وإجراءات تدقيقية تقوم بها الإدارة علاوة على التدقيق الداخلي
5. تطوير الإجراءات على ضوء المعلومات الناتجة من قياس الأداء ومتابعته .

كما اعتمدت اللجنة الفنية iso tc176 بعد دراسة متكاملة لأساسيات مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ثمانية مبادئ لإدارة الجودة الشاملة تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها، وقد شكلت تلك المبادئ الأساس الذي تم الاستناد إليه عند إجراء التغييرات في سلسلة المواصفات iso 9000، وهي كالاتي:

### أولاً: التركيز على الزبون

يتطلب بموجب مواصفة الإيزو أن تتبنى المنظمة أساليب واضحة لمعرفة مدى رضا الزبون عن :

<sup>1</sup>سليم لعقون، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص التقنيات الكمية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص9.

<sup>2</sup>عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر للنشر، عمان، 2009، ص 132.

- المنتج أو الخدمة المقدمان .
- أداء المنظمة .
- درجة استجابة المنظمة لمتطلبات الزبون <sup>1</sup>.

### ثانيا: القيادة

إن الأسلوب الإداري الجديد الذي أكدته فلسفة إدارة الجودة لقادتها يتمثل بإدارة البحث والتقصي الذي يمتاز بقيام القائد بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة ومعرفة سيرها والاستماع إلى مشاكل العاملين في الوقت نفسه فضلا عن تدريبهم على التكنولوجيا الجديدة في أعمالهم وفتح الاتصالات مع الإدارات العليا بالشكل الذي يحقق إسهاما كبيرا في تحسين أداء العاملين لأنه الطريق الوحيد الذي يتمكن القائد من خلاله معرفة ما الذي يحدث في المنظمة وأين تكمن مواطن الخلل وحث العاملين على معالجتها ووضع الحلول لها <sup>2</sup>.

### ثالثا: ثقافة المنظمة

يجب خلق ثقافة المنظمة، بحيث تنسجم القيادة مع بيئة إدارة الجودة، وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص الجودة، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم العمل التعاوني وخلق علاقات عمل، بمشاركة جميع أفراد المنظمة، وتشكيل فرق عمل ممكنة لاقتراح التغييرات المناسبة وإجرائها، بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات و السلع ذات جودة ترقى لمستوى توقعات العملاء واحتياجاتهم، والعمل بشكل مستمر على تحسين جودة الخدمات والسلع وتطويرها <sup>3</sup>.

<sup>1</sup>إسماعيل إبراهيم القزاز، تدقيق أنظمة الجودة (من ترجمة العربية للمواصفة)، دار دجلة لنشر والتوزيع، 2010، ص 23.

<sup>2</sup>السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، ط 2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 134.

<sup>3</sup>بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، دار روابط للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص 102. يتصرف

#### رابعاً: التخطيط الإستراتيجي

إن فلسفة إدارة الجودة تجعل التخطيط لها بمثابة النابض لبقائها في عالم الأعمال، إن يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة اتجاه هدف واحد لذلك فالتخطيط فدارة الجودة استراتيجيا يكون مشتقا من تخطيط إستراتيجية العمال بوصفها عملية مهيكلية أساسا لتعريف رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق الأهداف والخطو يجب أن توفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار وعدم قبول الوضع الراهن<sup>1</sup>.

#### خامساً: المشاركة والتمكين

إن مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحسين الخدمات والمنتجات من خلال فرق العمل وحلقات الجودة التي يتم تكوينها لمعرفة مشاكل الأداء والعمل على إيجاد الحلول المناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة تجاهها يعتبر مبدأ أساسيا من مبادئ QTM، كما أن المشاركة الفعالة تخلق مناخا من القبول أو عدم مقاومة التغيير. ص 14 .

#### سادساً : منع الأخطاء قبل وقوعها

أي الأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطار والعيوب قبل حدوثها وذلك عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل المستمر<sup>2</sup>.

#### سابعاً : مدخل العملية

إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عندما تتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.

#### ثامناً: استخدام مدخل النظام للإدارة

<sup>1</sup>سعدي نوال، المرجع السابق، ص110.

<sup>2</sup>يوسفي رشيد، بن حراة حياة، إدارة الجودة الشاملة وصعوبات تطبيقها، مداخلة: جامعة مولاي الطاهر

سعيدة، 13، 14 ديسمبر 2010، الجزائر، ص15

إن تحديد وفهم إدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام، يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها بفعالية وكفاءة

### تاسعا : التحسين المستمر والتميز

يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي، والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزءا من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة، والتحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تاما للمستفيد من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء المثل .

أما التميز فهو يعني تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وذلك من خلال جودة البرامج التي تقدمها، أو تقديم مهارات فريدة من نوعها، أو من خلال تحديث هذه البرامج وتطويرها وفقا للمتغيرات المستمرة في مجالات العلم والتكنولوجيا<sup>1</sup>.



من إعداد الطالب، شكل رقم 01 يوضح مبادئ نظام إدارة الجودة

<sup>1</sup>برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على مصنع السيراميك رأس الخيمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2012/2011، ص 85

ب. مراحل تنفيذ نظام إدارة الجودة :<sup>1</sup>

1. المرحلة الصفرية :

- الإدارة العليا تتبنى.
- الإدارة العليا تتدرب.
- غرس ثقافة الجودة (الشاملة).

2. المرحلة الأولى : التخطيط.

- تحليل مركز المنظمة في مجال نشاطها الاستراتيجي .
- التحليل الرباعي.
- ترجم توقعات المستفيدين لخصائص الجودة.
- تحديد الهدف الرئيسي للبرنامج .
- ترجمة الأهداف لمهام.
- اختيار أعضاء المجلس الاستشاري .
- اختيار منسق متفرغ .
- تدريب المنسق والأعضاء .
- تحديد الاستراتيجيات البديلة .
- تقييم الاستراتيجيات واختيار الأنسب .
- استشراف المشكلات المتوقعة وتصميم السيناريوهات .
- تصميم خطة التنفيذ متضمنة المهام والموارد والمعايير.
- تشكيل فرق العمل.
- تحديد الأدوار.

---

<sup>1</sup>ديمينغ وروبيرت هاغستروم، المرجع السابق ، ص 99

- تحديد الخدمات الاستشارية والتدريبية الداعمة.
- تدريب فرق العمل.
- اعتماد المجلس الاستشاري للبرنامج والخدمات الداعمة .
- جدولة أنشطة فرق العمل<sup>1</sup>.

### 3. المرحلة الثانية: التنفيذ

- تحديد سبل التميز .
- تقييم أداء المنظمة وتحديد نقاط الضعف التي تحتاج للتحسين.
- تحديد طرق التحسين المستمر.

### 4. المرحلة الثالثة : عرض النتائج

- المنسق يعرض النتائج على مجلس الإدارة .
- دعوة الموردين والمستفيدين لاجتماعات استعراض النتائج والمناقشة دور كل طرف في تعزيزها .

### 5. المرحلة الرابعة: التقييم

- استحضار المعايير .
- التقييم .
- تحليل الانحرافات.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية<sup>2</sup>.

### 3. وظائف نظام إدارة الجودة وشروط الحصول على الحصول على الشهادة:

أ. وظائف إدارة الجودة:

تمارس إدارة الجودة ست وظائف أساسية هي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ديمينغ وروبيررت هاغستروم، المرجع السابق، ص، 100

<sup>2</sup>ديمينغ روبرت، المرجع السابق، ص101.

### (1) تخطيط الجودة :

يمثل التخطيط رسم تصور للفعاليات والأنشطة المتعلقة بالجودة، انطلاقاً من سياساتها، وتحديد الأهداف المرحلية، والمستلزمات المطلوبة بمختلف نوعياتها وأنواعها، وهو يتألف من : سياسات الجودة، أهداف الجودة، تحديد المستلزمات .

### (2) تنظيم الجودة :

تهتم وظيفة تنظيم الجودة بثلاث مهام أساسية هي :

✓ تحديد البيئة الهيكلية لأفراد الجودة، أي إعداد الهيكل التنظيمي للجهاز العامل في مجال رقابة وتوكيد الجودة، وكذلك العاملين في الأنشطة الأخرى المؤثرة على الجودة .

✓ تقسيم العمل المطلوب إنجازه إلى وظائف وتحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل من العاملين في مجال الجودة، وتحديد العلاقات والصلات بين وظائف الجودة والوظائف الأخرى في المنظمة، والقيام بعملية توصيف وتحليل الأعمال والوظائف والخصائص المطلوب توافرها فيمن سيقوم بالوظائف .

✓ تكوين لجنة للجودة أو مجلس الجودة يضم كبار المسؤولين التنفيذيين في المنظمة، ويترأس المدير العام عادة لجنة الجودة. وتهدف نشاطات مجلس إدارة الجودة إلى تحقيق إجماع إلى كافة المواضيع المتعلقة بالجودة وتقوية وتدعيم علاقات العمل بين الدوائر والوظائف المختلفة.

### (3) توجيه الجودة:2

<sup>1</sup>رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة مدخل للوظائف والإدارات، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2016، ص 44.

<sup>2</sup>رعد الصرن، المرجع السابق، 44.

ويمثل وظيفة قيادة التنفيذ، وهي وظيفة هامة في موضوع الجودة، ويتم في هذه الوظيفة اتخاذ القرارات بصدد المشاكل الناجمة عن التنفيذ، والتي تحتاج إلى دراسة وتحديد للبدائل واختيار الأنسب منه.

#### (4) الرقابة على الجودة :

وهي وظيفة للجودة تتعلق بتحديد المستوى والقياس والتقييم، و ما يحتوي من المسح والتحليل واستخلاص النتائج والأسباب والتحسين والمتابعة.

#### (5) تحسين الجودة:

يعد تحسين الجودة إحدى الوظائف التي تمارسها إدارة الجودة ويجب أن تدرك إدارة الجودة أن تحسين الجودة لا ينتهي على الإطلاق، وإنما يجب أن يكون بصورة مستمرة وفقا لمتطلبات وحاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين .

#### (6) نظم معلومات الجودة:

يعرف نظام المعلومات على انه برنامج مخطط ومنفذ بشكل جيد ومصمم لجمع الحقائق والأشكال والبيانات وتحليلها وعند إذن يمكن تقرير النتائج أو الوظائف الملائمة للتحقيق والرقابة. وتهتم نظم معلومات الجودة بتشغيل بيانات الجودة وتقارير الجودة وإعداد أدلة وإجراءات الرقابة على الجودة واستخدامها لأغراض وأهداف التوثيق.

#### ب. شروط الحصول على شهادة الإيزو 9001:1

هي أن تطبق المنشأة المتطلبات المنصوص عليها في المواصفة القياسية 9001 وهي متطلبات تتعلق بنظام إدارة الجودة في المنشأة مثل توثيق

<sup>1</sup> عميري هناء، عويمر فاطمة الزهراء، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في مؤسسة الإسمنت الحسانة سعيدة، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2018/2017، ص26.

النظام ومراجعتة دوريا من قبل الإدارة العليا ووجود نظام التحسين المستمر ونظام لإرضاء العملاء، و استقبال الشكاوي الواردة منهم بخصوص المنتجات أو الخدمات ومراجعة العقود والتأكد من الوفاء بمتطلبات العملاء والمشتريين وتدريب الموظفين وفحص المواد الخام والمنتجات النهائية وحفظ السجلات والتخزين الجيد للمواد وغير ذلك من المتطلبات التي تتفق مع المنطق والممارسات الجيدة التي لا غنى عنها لأي جهة .

هناك مبالغ كبيرة تدفع على الشركة الاستشارية التي تقوم ببناء نظام الجودة وهناك مبالغ أخرى تدفع للجهة التي تقوم بالتدقيق ومنح الشهادة وهذه المبالغ غير ثابتة فهي تعتمد على حجم الشركة التي ترغب في الحصول على الشهادة بمعنى أن الشركة الكبيرة تكون تكلفتها أعلى من الشركة الصغيرة كما أن الشركات المانحة والشركات الاستشارية تختلف أسعارها أيضا والمبالغ التي تدفع للجان المانحة ليست لمرة واحدة فقط فهناك مبلغ مقابل التدقيق الأولي ومبلغ يدفع كل تدقيق دوري الذي يجرى عادة مرة في السنة .

الشركات المانحة لا تملك صلاحيات العقاب ولكن إذا وجد خلل أو مخالفات أو نقاط عدم المطابقة في نظام إدارة الجودة للمنشأة فإن الجهة المانحة تطلب تعديل هذا الخلل أو اتخاذ إجراء تصحيحي إذا كان هذا الخلل بسيطا، أما في حالة مخالفات كبرى لنظام إدارة الجودة ايزو 9001 فيمكن أن تتوقف أو تسحب الشهادة .

إن الشركة المانحة لشهادة الأيزو 9001 لا تراقب جودة المنتج وإما تراقب وتدقق على نظام إدارة الجودة ومدى تطبيقه الإجراءات التي التزمت بها المنشأة في دليل الجودة ودليل الإجراءات.

4.مزايا وفوائد الحصول على شهادة إيزو9001 وأهم التحديات التي يواجهها:

أ.المزايا و الفوائد:

يمكن تحديد فوائد نظم إدارة الجودة ISO 9000 على أساس الجهات التي تستفيد منه وكما يأتي:<sup>1</sup>

### 1\_ مستهلكي المنظمة :

- ❖ زيادة الثقة بمنتجات المنظمة يؤدي حتما إلى زيادة رضا المستهلكين .
- ❖ إعطاء إشارة واضحة للزبائن بأن المنظمة تتبع الخطوات الإيجابية لتحسين الجودة.
- ❖ ضمان تسليم الطلبات في الوقت المحدد.

### 2\_ العاملين في المنظمة :

- ❖ تحسين عمليات الاتصال الداخلي مسمن خلال تجسيد السلطة والمسؤولية وعدم اللجوء إلى القرارات الإدارية الفردية والارتجالية .
- ❖ تمكن المواصفة من تحديد وتخطيط المهام والأساليب الأخرى للأداء .
- ❖ إعطاء العاملين الثقة والشعور بالزهو بسبب حصول المنظمة على شهادة المطابقة، مما ينعكس إيجابيا على مستوى الروح المعنوية والرضا عن العمل.

### 3\_ المنظمة :<sup>2</sup>

- ❖ دخول أسواق عالمية جديدة .
- ❖ إزالة الحواجز أمام عمليات التصدير.
- ❖ زيادة الكفاءة الداخلية للمنظمة من خلال توسيع الإنتاج وتحسين عمليات التصنيع وزيادة إنتاجية العاملين.

<sup>1</sup> يوسف حجيم طائي ، المرجع السابق ، ص 316.

<sup>2</sup>يوسف حجيم الطائي، المرجع السابق، ص316.

- ❖ تقليل التكاليف من خلال تقليل نسبة الشائعات والتالف والمعاد، تصنيعية ورفع مستوى أداء العاملين بسبب التدريب المستمر والمكثف على الأنشطة المؤثرة على الجودة.
- ❖ يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بالجودة وتحسينها .
- ❖ تحقيق زيادة في أرباح المنظمة بسبب زيادة المبيعات . وتحسين العمليات الإنتاجية وتقليل التكاليف .
- ❖ اعتماد الجودة كنظام عمل وليس شعار .
- ❖ اعتبار (BSEN ISO9000) sound plat forme for Growth برنامجا راسخا للنمو.
- ❖ يساعد على إيجاد حلول للمشاكل ومنع تكرارها .
- ❖ تقليل التوقفات .
- ❖ تقليل تكاليف صيانة المنتج.

ويمكن إجمال فوائد تطبيق إدارة الجودة على مستوى منظمات الأعمال بالآتي :

- ❖ زيادة الحصة السوقية وتحقيق ربحية أعلى .
- ❖ تعظيم رضا الزبون وولاءه.
- ❖ تحسين معنويات العاملين وزيادة رضاهم عن وظائفهم .
- ❖ زيادة إنتاجية المنظمة.
- ❖ المساعدة على تكوين ثقافة عمل ملائمة .
- ❖ بناء العمل الجماعي واستثماره.
- ❖ المساعدة على استخدام حل المشكلات بطريقة نظامية، وصنع القرارات من خلال فرق العمل .
- ❖ تخفيض حاجة الخدمة<sup>1</sup> .
- ❖ تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية .

<sup>1</sup>برهان الدين حسين السامرائي، المرجع السابق ، ص93.

- ❖ رفع درجة رضا العملاء.
- ❖ تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة.
- ❖ انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التالف.
- ❖ فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية .
- ❖ تطوير القدرات من خلال التدريب.
- ❖ تحفيز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

### 5. أدوات ووسائل إدارة الجودة

يمكن تصنيف هذه الأدوات السبعة في ثلاث مجموعات رئيسية ووفقا لطبيعة الغرض الذي يتم اعتماده منها<sup>2</sup>:

**المجموعة الأولى:** وهي الأدوات التي تهدف إلى توليد وبناء الأفكار وتتضمن ما يأتي :

- جدول التدقيق Check Sheet.
- مخطط تحليل السبب \_ النتيجة Cause Effect Diagram.
- مخطط الإنتشار Scaller Diagram.

**المجموعة الثانية :** وهي الأدوات التي تهدف ترتيب وتنظيم البيانات وتتضمن ما يأتي :

- مخطط تدفق العمليات Flow Chart.
- مخطط بارتيو Pareto Chart.

**المجموعة الثالثة:** وهي الأدوات التي تهدف إلى التعرف على المشكلات وتتضمن ما يأتي:

<sup>1</sup>محمد صادق، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ط1، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014، ص33.

<sup>2</sup>خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص288.

- المدرج التكراري Histograms.
- خرائط الرقابة على الجودة Control Charts.

## المبحث الثاني : نظام إدارة البيئة، الصحة والسلامة المهنية

### 1. ماهية نظام الإدارة البيئية .

#### ✚ مفهوم نظام الإدارة البيئية:

تعرف المواصفة الفرنسية NFX30200: الإدارة البيئية بأنها: " مجموعة أنشطة الإدارة التي تحدد السياسة البيئية، الأهداف والمسؤوليات، التي تنفذ بوسائل مثل تخطيط الأهداف البيئية، قياس النتائج والتحكم في الآثار على البيئة." <sup>1</sup>

يعرف نجم العزاوي وعبد الله حكمت النقار الإدارة البيئية: " الإدارة التي يصنعها الإنسان والتي تتمركز حول نشاطات الإنسان، وعلاقاته مع البيئة الفيزيائية والأنظمة البيولوجية المتأثرة، ويكمن جوهر الإدارة البيئية في التحليل الموضوعي والفهم والسيطرة الذي تسمح به هذه الإدارة للإنسان أن يستمر في تطوير التكنولوجيا بدون التغيير في النظام الطبيعي." <sup>2</sup>

ويعرف أيضا بأنه: "مجموعة من السياسات والمفاهيم والإجراءات والالتزامات وخطط العمل والتي من شأنها منع حدوث عناصر التلوث البيئي بأنواعه وتفهم العاملين بالشركات المختلفة لذلك النظام كلا من اختصاصه، وهذا بإضافة إلى تطبيق هذه الأساليب والإجراءات في الواقع العملي وإعداد تقارير دورية عن نتائج ذلك التطبيق".

يشكل نظام الإدارة البيئية جزء من إستراتيجية الإدارة بالمؤسسة حيث صمم لتحقيق متطلبات المواصفة القياسية ( ISO ) في مجال الإدارة البيئية .

<sup>1</sup> Corinne Gendron, La gestion environnementale et la norme ISO 14001 , les presses de l universite de Montreal ,Canada , 2004,p.60.

<sup>2</sup>مصطفى يوسف كافي، التنمية المستدامة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، دمشق، 2001، ص256.

جاء في تقرير منظمة الأمم المتحدة حول البرامج البيئية، أن مفهوم الإدارة البيئية في إطار المنشآت الصناعية " يقوم أساسا على وضع الخطط والسياسات البيئية من أجل رصد وتقييم الآثار البيئية للمنشأة الصناعية، على أن تشمل المراحل الإنتاجية كافة انطلاقا من الحصول على المواد الأولية ووصولاً إلى المنتج النهائي والجوانب البيئية المتعلقة به. وتقوم على تنفيذ أكفأ الإجراءات الرقابية، مع الأخذ بالحسبان جانب التكاليف والأثر البيئي لهذه الإجراءات أيضا، إضافة إلى استخدام الموارد ولا بد من توضيح الأدوات والطرق المتبعة لمنع التلوث وللاستخدام الرشيد للموارد.<sup>1</sup>

يعرف بأنه: "جزء من النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتنفيذ وتطبيق السياسة البيئية للمؤسسة وتجسيد أهدافها وغايتها من أجل تحقيق أداء بيئي متميز لها"<sup>2</sup>.

وعرفها **Groscla 1975**: " على أنها الإدارة التي يصنفها الإنسان والتي تتمركز على نشاطاته وعلاقته مع البيئة الفيزيائية والأنظمة البيولوجية المتأثرة فجوهر إدارة البيئة يكمن في التحليل الموضوعي والفهم والسيطرة التي تدفع بالإنسان إلى الاستمرارية في تطوير تكنولوجيا بدون تغيير في النظام الطبيعي"<sup>3</sup>.

جاء في تقرير منظمة الأمم المتحدة حول البرامج البيئية، أن مفهوم الإدارة البيئية في إطار المنشآت الصناعية " يقوم أساسا على وضع الخطط والسياسات البيئية من أجل رصد وتقييم الآثار البيئية للمنشأة الصناعية، على أن تشمل المراحل

<sup>1</sup>عبد الصمد نجوى وطلال محمد مفضي بطاينة، الإدارة البيئية للمنشآت الصناعية كمدخل حديث للتميز التنافسي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8 و 9 مارس 2005، ص134.

<sup>2</sup>عبد الكريم شوكال، طارق راشي، إدارة الجودة الشاملة البيئية وفقا لمعايير الإيزو 14000 كمدخل لتحسين وتنمية أداء المؤسسة الاقتصادية من الناحية البيئية، مداخلة منشورة على شبكة الانترنت، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 14 ديسمبر 2010، ص4.

<sup>3</sup>عبدالله بن منصور، محمد بوطوبة، الجودة بين المعايير التقليدية والمعايير الجديدة البيئية، مداخلة منشورة على الانترنت، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2010 ص8

الإنتاجية كافة انطلاقاً من الحصول على المواد الأولية ووصولاً إلى المنتج النهائي والجوانب البيئية المتعلقة به. وتقوم على تنفيذ أكفء الإجراءات الرقابية، مع الأخذ بالحسبان جانب التكاليف والأثر البيئي لهذه الإجراءات أيضاً، إضافة إلى استخدام الموارد ولا بد من توضيح الأدوات والطرق المتبعة لمنع التلوث والاستخدام الرشيد للموارد.<sup>1</sup>

**تعريف منظمة ( iso ) نظام الإدارة البيئية :** هو جزء من النظام الإداري الشامل الذي يتضامن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها ومراجعتها والحفاظ عليها.

هو ذلك النظام الفرعي من النظام الأكبر (المنظمة ) يستخدم كأداة فاعلة للمحافظة على الديمومة والتطور من خلال الوظائف الممنوحة له فعليا لتضع Ems موضع التطبيق والعمل والمسؤولية اتجاه المنظمة والمجتمع فتبدو هذه الإدارة كحلقة وصل بين المنظمة والبيئة الطبيعية بكل محتوياتها لتلائم استمرار توافق النظامين معا ولا وجود للنزاعات بينهما.<sup>2</sup>

محاولة جادة وشاملة لجعل البيئة وظيفة من وظائف الشركة شئها شأن ووظائف الإنتاج والتسويق والمالية والموارد البشرية. وبذلك فهو نظام يقابل المكافئ البيئي للنظام الإنتاجي في وظيفة الإنتاج وللنظام التسويقي في وظيفة التسويق وللنظام المالي في الوظيفة المالية والمحاسبة في الشركة.<sup>3</sup>

هو إطار عمل يساعد المنشأة على الوصول إلى أهدافها البيئية من خلال التحكم المنظم المستمر في عملياتها. فهو يفترض أن هذه السيطرة من شأنها أن تزيد من تحسين الأداء البيئي للمنشأة، ولا يملى نظام الإدارة البيئية في حد ذاته مستوى

<sup>1</sup> عبد الصمد نجوى وطلال محمد مفضي بطاينة، المرجع السابق، ص134.

<sup>2</sup> نجم العزاوي، عبد الله حكمة، إستراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 207-208 .

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، فلسفة التسويق الأخضر، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص74،

معينا من الأداء البيئي الذي يجب تحقيقه، فهذا النظام يتم تفصيله لأعمال كل الشركة وأهدافها<sup>1</sup>.

**التعريف الإجرائي:** هو ذلك النظام الذي يهتم بكافة الجوانب البيئية للمنظمة من خلال حماية البيئة من التلوث والأخطار الناجمة عن المنتجات الصناعية، وضمان بيئة عمل نظيفة وأمنة للعمال.

### نشأة نظام الإدارة البيئية

تطورت الإدارة البيئية عبر العديد من المحطات وذلك تبعا لحاجات الإنسان و ظهور العديد من المشكلات والحوادث البيئية .

ظهر أول عمل رسمي حكومي للحفاظ على البيئة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أنشأ الرئيس الأمريكي روزفلت سنة 1905 مكتبا خاصا للحفاظ على الغابات، ثم تحول فيما بعد للمؤسسة الأمريكية القومية للحفاظ على الغابات، ولازالت تمارس عملها حتى الآن .

خلال فترة الحربين العالميتين، ظهرت العديد من المنظمات البيئية في أوروبا نتيجة الخراب الذي حل بهذه القارة، وكان أول هذه المنظمات منظمة الصحة العالمية التي أنشئت في 07 أبريل 1948 في جنيف بسويسرا والتي من أهدافها الحفاظ على صحة البيئة التي يعيش فيها الإنسان .

كان لمؤتمر استكهولم الذي انعقد سنة 1972 دورا بالغا في دفع دول العالم إلى تبني سياسات وتشريعات للحفاظ على البيئة، ودليلا قويا على شعور المجتمع الدولي بالخطر حيال منحى تطور الوضع البيئي على الصعيد العالمي، من ذلك انتشار الأمطار الحامضة وظهور ثقب الأوزون إلى غيرها من المشكلات البيئية، وقد أسفر المؤتمر عن إنشاء برنامج الأمم المتحدة للبيئة (unep) والذي مهمته الرئيسية مراقبة تغيرات البيئة العالمية، والبحث عن الحلول الملائمة لمشكلاتها، وقد خلق هذا المؤتمر ارتباطا وثيقا بين البيئة والأعمال على المستوى العالمي، وفي عام 1987 تم استحداث مفوضية تنمية البيئة، وكانت المهام الرئيسية لهذه المفوضية إعادة تقويم المشكلات البيئية وكيفية راقبتها، وصدر تقرير عن هذه المفوضية بعنوان "مستقبلنا المشترك" وكان من أهم أفكاره مفهوم التنمية

كاظم المقادي، حماية البيئة البحرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016، ص 43. 1

المستديمة وقد تبنى التقرير أكثر من 50 من قادة دول العالم، وقد قررت الأمم المتحدة تنظيم مؤتمر لها عن البيئة والتنمية وأصبح بمثابة هيئة دولية تحت اسم (UNCED).

وفي عام 1922 عقد ما يسمى بـ " مؤتمر الأرض " الذي كان من أبرز نتائجه تحديد المسؤولية الدولية عن المشكلات البيئية مع ضرورة إنشاء إدارة للبيئة، تتضمن سياسات وتشريعات خاصة بالبيئة .

كان من أبرز التطورات التي شهدتها الإدارة البيئية ظهور المواصفة القياسية ISO 14000 وذلك في سنة 1996 وهدفها توفير نظام متكامل دولي لإدارة البيئة داخل المنظمات .

### 🚩 أهداف نظام الإدارة البيئية :

إن وضع نظام الإدارة البيئية في المؤسسات هو خطوة هامة في تهيئة المؤسسات لتعامل مع هذا النظام ومع مجموعة متطلباته وقوانينه وذلك من تحقيق مجموعة الأهداف المسطرة التي تسعى المؤسسة لها من بينها :<sup>1</sup>

- مساعدة المنظمات على إقامة نظام داخلي للإدارة البيئية يضمن حسن التعامل مع القضايا البيئية .
- مساعدة المنظمات على وضع الأهداف والسياسات الخاصة بها في مجال البيئة .
- التزام المنظمات بالإعلان عن سياستها البيئية وبشروط السلامة البيئية أمام السلطات الرسمية والزبائن والرأي العام.
- تشجيع المنظمات في سعيها للحصول على شهادات المطابقة من الجهات المختصة بشأن السلامة البيئية .
- ترشيد استخدام الموارد الاقتصادية في المؤسسات الصناعية وتحسين أدائها البيئي.

<sup>1</sup>إيثار عبد الهادي آل فيحان، سوزان عبد الغني البياتي، تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية 2004: iso 14001، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات معمل بابل 1، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم إدارة الأعمال، جامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابعون، 2008، ص 117.

- تضمين الاعتبارات البيئية عند اتخاذ مختلف القرارات الإنتاجية والتسويقية وغيرها .
- التكامل بين نظم الإدارة البيئية وباقي أنظمة المؤسسة الأخرى .
- تحقيق الإنتاج الأنظف ليتوافق مع المعايير البيئية المحلية والدولية، وكذا تطبيق المعايير القياسية للجودة والبيئة.<sup>1</sup>
- خفض العقبات الناتجة عن تباين المواصفات القياسية البيئية الوطنية .
- تشجيع المدخل المشترك واللغة المشتركة في مجال الأداء البيئية بما يشبه المواصفات القياسية لإدارة الجودة الشاملة .
- اغناء قدرة الشركات على الإنجاز والقياس للتحسينات في مجال الأداء البيئي .
- وضع متطلبات التسجيل والحصول على الشهادة البيئية التي على الشركات الإيفاء بها على شاكلة متطلبات التسجيل والحصول على شهادة الأيزو 9000 في مجال الجودة .
- تقليص الازدواجية في المراجعة (التي يقوم بها المراجعين ) التي يجب القيام بها والمفروضة من قبل اللوائح القانونية والزيائن والشركات وغيرهم.<sup>2</sup>

## ✚ مبادئ وفوائد تطبيق نظام إدارة البيئة في المؤسسات الاقتصادية

### 1. مبادئ نظام الإدارة البيئية.

السياسة البيئية : هذه السياسة هي المحرك لتنفيذ وتحسن بيئة المنظمة ونظام الإدارة حتى يتمكن من الحفاظ على أدائها البيئي وتحسينه، لذلك يجب أن تعكس التزام الإدارة العليا بالامتثال للمتطلبات القانونية المعمول بها ومتطلبات أخرى لمنع التلوث والتحسين المستمر، تشكل السياسة البيئية الأساس الذي تحدد

<sup>1</sup>بن عيشوشة رفيقة، لعلمي فاطمة، الملتقى الدولي الثالث عشر للبيئة : الإنتاج الأنظف كتوجه أساسي لنظم الإدارة البيئية وتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة ألمانيا، ص 06.

<sup>2</sup>نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 304 .

المنظمة من خلاله أهدافها وغاياتها بحيث يجب أن تكون السياسة البيئية كافية وواضحة ليتمكن من فهمها من قبل الأطراف المعنية الداخلية والخارجية، ويجب أن يكون بشكل دوري لتعكس الظروف والمعلومات المتغيرة، يجب أن يكون مجال تطبيقها محددًا بوضوح، يجب أن تعكس الطبيعة الفريدة لأنشطة الإدارة وحجمها وتأثيراتها البيئية (منتجات أو خدمات)، يجب إبلاغ السياسة البيئية إلى جميع الأشخاص الذين يعملون لصالح المنظمة أو بالنيابة عنها بما في ذلك المقاولين العاملين في منشأة تابعة للمنظمة، يجب تحديد السياسة البيئية للمنظمة، وتوثيقها من قبل إدارتها العليا في سياق السياسة البيئية<sup>1</sup>.

**التخطيط البيئي:** يبدأ التخطيط بتحديد الجوانب البيئية وحصصها أكثرها أهمية ويجري بعدها تحديد المتطلبات القانونية التي تتوافق معها المؤسسة، ومن ثم تطوير الغايات أو الأهداف البيئية للمؤتمرات وإعداد برنامج عمل لإنجازها وفق المطلوب وبما يتناسب والمعلومات المستخدمة. ويشمل تشخيص الجوانب والمؤثرات البيئية وإعادة الموازنات لمعالجتها، توثيق الغايات البيئية ومراجعتها باستمرار ووضع برامج إدارة البيئة ضمن إطار زمني. وينبغي أن يكون شاملاً لجميع أنشطة المؤسسة التموينية والإنتاجية والتسويقية وإدارة الموارد البشرية والمحاسبية<sup>2</sup>.

**التنفيذ والتشغيل:** يستدعي التنفيذ الناجح لنظام الإدارة البيئية التزاماً من قبل جميع العاملين في المشروع وبذلك لم يعد اقتصار المسؤوليات البيئية على الأقسام والإدارات البيئية فقط، بل أضحى ضمن أعمال المشروع ككل، لذلك جاءت هذه المرحلة بسبعة خطوات إلزامية وهي: الهيكل والمسؤولية، التدريب

<sup>1</sup>INTERNATIONAL STANDAR ISO 14001 ,Enviromental Management Systems Requirements with guidance for use systems management environmental \*Exigences et lignes directrices pour son utilization,second edition, 2004 nov15

<sup>2</sup>راشي طارق، زين الدين بروش، أثر تبني الإدارة البيئية وفقاً لمواصفات الإيزو 14000 على تفعيل وتطوير ممارسة الوظائف الخضراء في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الشركة الجزائرية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS المجلد رقم 11، العدد 22، ص 209.

والتوعية، الجدارة، الاتصالات ووثائق نظام الإدارة البيئية، مراقبة وضبط الوثائق، مراقبة وضبط العمليات، الاستعداد والاستجابة للطوارئ<sup>1</sup>.  
**الفحص (المراقبة):** ينبغي إجراء الفحص والتصحيح ومتابعة الأنشطة البيئية وقياسها، فضلا عن تحديد الإجراءات التصحيحية والوقائية والاحتفاظ بالسجلات البيئية الخاصة بالأداء البيئي وإجراء التدقيق. يتضمن هذا المتطلب المتطلبات الفرعية الآتية: المتابعة والقياس، تقييم التوافق، عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية والوقائية لضبط السجلات، التدقيق الداخلي<sup>2</sup>.  
**المراجعة الإدارية :**

يجب على المؤسسة إنشاء برنامج وإجراءات للمراجعة الدورية لنظام الإدارة البيئية ويتم تنفيذ هذه المراجعات بغرض<sup>3</sup>:  
 أ. تحديد ما إذا كان نظام إدارة البيئة يحقق:  
 • مطابقة للترتيبات المخططة لنظام إدارة البيئة وشاملا متطلبات المواصفات العالمية .  
 • مطبق بفعالية ويتم صيانته.  
 • يقدم للإدارة العليا المعلومات عن نتائج المراجعات .  
 • يجب أن يكون برنامج المراجعة مبنيا على أهمية الأنشطة ونتائج السابقة بحيث يكون برنامج المراجعات متكاملًا.  
 • وتحدد إجراءات المراجعة المجال والمعدات والطريقة المستخدمة في تنفيذ وكذلك المسؤوليات ومتطلبات تنفيذ المراجعة، ويتم إعداد تقارير بنتائج المراجعة.

### جدول يوضح مبادئ نظام الإدارة البيئية:

المتطلبات	عناصر المتطلبات	وصف الملخص
-----------	-----------------	------------

<sup>1</sup> راهيمي شراف، أثر الإدارة البيئية على كفاءة المشاريع الصناعية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016.

<sup>2</sup> شتوح وليد، الوفورات الاقتصادية المحققة عن توطين نظام الإدارة البيئية الإيزو 14000 في مؤسسة فرتيال عنابة، مداخلة ص 93.

<sup>3</sup> رشيد غلاب، نظم الإدارة البيئية ISO14000، واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة احمد بوضياف، المسيلة، 2017/2016، ص 71، 72.

الفصل الثالث : مدخل عام لنظام الإدارة المتكاملة

<p>بيان يعد ويصادق من قبل الإدارة العليا، يعلن التزام المؤسسة تجاه البيئة ويستخدم كإطار للتخطيط والتنفيذ.</p>	<p>السياسة البيئية</p>	<p>السياسة البيئية</p>
<p>تحديد العناصر البيئية للأنشطة والمنتجات والخدمات، وتحديد المؤثرة بيئيا منها الامتثال للجواب القانونية والتعليمات البيئية ومستلزماتها. وضع أهداف وغايات وبرامج تتناسب مع السياسة والجوانب البيئية .</p>	<p>الجوانب البيئية الجوانب القانونية والأخرى. الأهداف والغايات والبرامج البيئية.</p>	<p>التخطيط</p>
<p>ضمان توافر المصادر، وتحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات. ضمان تدريب العاملين وتوعيتهم وتمكينهم من تحمل المسؤولية البيئية. وضع أسس الاتصال الداخلي والخارجي بقضايا البيئة . حفظ وإدانة المعلومات المتعلقة بنظام الإدارة البيئية. ضرورة السيطرة على الوثائق من خلال نظام خاص بها . التخطيط للعمليات وإدارتها وفق سياسة المؤسسة . تحديد الطوارئ المحتملة وتطوير إجراءات الاستجابة .</p>	<p>المصادر والأدوار والمسؤوليات. التدريب، التوعية والتمكين. الاتصال. التوثيق. ضبط الوثائق. ضبط العمليات. الاستعداد للطوارئ.</p>	<p>التنفيذ والتشغيل</p>

مراقبة النشاطات البيئية وقياس أدائها. إجراء موثق لتقييم الالتزام، لضمان تنفيذ النشاط البيئي. تحديد حالات عدم المطابقة والتحري عنها واتخاذ الإجراء التصحيحي لها مع ضمان عدم تكرارها. الاحتفاظ بسجلات توثيق نشاطات نظام الإدارة البيئية . تدقيق دوري لضمان عمل إدارة البيئة	المراقبة والقياس. الالتزام. الإجراء التصحيحي لعدم المطابقة. السجلات . التدقيق الداخلي.	المراقبة
مراجعة دورية للنظام مع التركيز على التحسين المستمر.	مراجعة الإدارة.	مراجعة الإدارة

الجدول رقم 01 من إعداد: بسمة مناخ، جابر بوكثير، أثر تطبيق نظام الإدارة البيئية وفق المواصفة الدولية iso14000 على الأداء البشري في المؤسسات الاقتصادية \_ دراسة حالة مؤسسة اسمنت تبسة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة محمد حمه لخصر، الوادي، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، جوان 2018، ص228.

## 2. فوائد تطبيق نظام إدارة البيئة:1

وتتمثل فوائد تطبيق نظام البيئة في المؤسسات فيما يلي :

- ❖ المنع والحد من التلوث.
- ❖ تقييم الأداء البيئي للمنظمة.
- ❖ الالتزام القانوني بالمعايير البيئية والتشريعات الدولية والمحلية .
- ❖ المحافظة على الصحة العامة والبيئة المحيطة بمكان عمل المنظمة .
- ❖ تقليل التكلفة .
- ❖ زيادة أداء العاملين .
- ❖ فتح باب الاستثمار البيئي .
- ❖ التنافس على المزايا.
- ❖ زيادة قدرة الشركة على تحقيق متطلبات التصدير إلى الخارج .
- ❖ تحسين الأوضاع البيئية للموظفين وذلك بالعمل في بيئة نظيفة وآمنة وخالية من التلوث.
- ❖ التحسين المستمر للأداء البيئي .
- ❖ رفع وزيادة الوعي البيئي لدى كل العاملين بالشركة وذلك من خلال الثقافة البيئية لديهم.
- ❖ التوافق مع القوانين والتشريعات.
- ❖ تعزيز الميزة التنافسية في السوق العالمية .
- ❖ تحسين صورة المؤسسة العامة للمؤسسة أمام مجتمعها وقواه الفاعلة في مجال حماية المستهلك والبيئة وتمكين المؤسسات بالتالي من كسب ودهم ودعمهم.
- ❖ تقليل المخاطر المؤثرة على صحة وأمن الإنسان والناجمة عن الانبعاثات والإصدارات الصناعية.
- ❖ تمديد دورة حياة المنتج وخاصة المورد غير المتجدد من خلال تقليل استعماله<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>الإدارة البيئية ( ENVIRONMENTAL MANAGEMENT )،مدونة علوم البيئة والإستدامة،

13 أبريل 2020، متاحة على الخط : / http://envirpmentsavers.blgspot.com .

<sup>2</sup>دعاس عز الدين،أثار تطبيق نظام الإدارة البيئية من طرف المؤسسات الصناعية،مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماجيستير في علوم التسيير اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات،جامعة الحاج لخضر، باتنة،

2011/2010، ص 56، 58

- ❖ ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية .
- ❖ خفض النفايات وإعادة استخدامها وتدويرها وبالتالي خفض نفقات التخلص منها.
- ❖ تقليل كلف التدريب على المدى الطويل.
- ❖ تقليص الآثار المترتبة عن حوادث العمل كتكلفة العلاج وتوقف العمل .
- ❖ اكتساب تقدير و اعتراف الجهات العالمية مما يفتح أسواق التصدير، وبالتالي زيادة القدرة على التنافسية حيث أن المؤسسات ذات السلوك البيئي الصحيح تحقق ميزة تنافسية على المؤسسات الأخرى .
- ❖ ضمان الالتزام بالتشريعات والقوانين البيئية الدولية والمحلية مما يقلل مخاطر الغرامات واحتمالات التقاضي<sup>1</sup>.
- ❖ دمج الأهداف البيئية عند اتخاذ القرارات، واتخاذ التدابير طويلة الأجل للحفاظ على البيئة<sup>2</sup>.

## 2. ماهية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية

### 📌 مفهوم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية:

**تعريف الصحة المهنية:** حسب منظمة العمل الدولية (ILO) و منظمة الصحة العالمية (WHO) :- المحافظة على إدامة صحة الفرد جسميا وعقليا واجتماعيا داخل موقع عمله، و ذلك بإتباع الأسس الصحية والوقاية اللازمة والكافية لمنع انحراف صحته بسبب ظروف العمل، بأن يكون هذا الانحراف مرضا نتيجة التعرض للمسببات المرضية .

**تعريف السلامة المهنية:** جميع الأنشطة الهادفة إلى حماية الأفراد العاملين والمواد والأجهزة والأماكن والمعدات والمهمات من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>الصادق زوين، الزوهير رجراج، نظام الإدارة البيئية كأداة فعالة في نشر الوعي البيئي في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة، 2019، ص469.

<sup>2</sup>جمانة بشير أبو رمان، عبد الرحمن غسان الصديقي، أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطارف، مجلة دراسات الاقتصادية، العدد 38، أوت، 2019، ص 51.

<sup>3</sup> سلامة سالم، واقع الصحة والسلامة المهنية في المنشآت الصناعية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد السادس، 2009، ص 147.

**تعريف الصحة والسلامة المهنية:** ممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، وذلك بإيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية<sup>1</sup>.

**تعريف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية:** عبارة عن مجموعة من الإجراءات والقواعد والنظم في إطار تشريعي تهدف إلى الحفاظ على الإنسان من خطر الإصابة والحفاظ على الممتلكات من خطر التلف والضياع.<sup>2</sup>

" عبارة عن جزء من النظام العام للإدارة، يهدف تسهيل تسيير المخاطر، والحوادث المرتبطة بنشاطات المؤسسة "<sup>3</sup>.

**عرف على أنه:** "تقرير رسمي مدعم بالقوانين ويعلق بالحوادث الخطيرة في العمل".<sup>4</sup>

هو نهج منظم لإدارة أنشطة السلامة والصحة من خلال دمج برامج وسياسات السلامة والصحة المهنية والأهداف والإجراءات التنظيمية، إن SHMS عبارة عن مجموعة من مكونات برنامج السلامة والصحة التي تتفاعل بطريقة منظمة، يجب أن يكون نظام إدارة السلامة SHMS فعال ومصمم بشكل فريد لكل منظمة وهو ليس " مقاس واحد يناسب الجميع "، يتكون نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية

<sup>1</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 258.

<sup>2</sup> صبري مقيم، نوال صياد، دور نظام الصحة والسلامة المهنية في تأمين بيئة العمل -دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 34، أغسطس 2019، ص 79.

Org Management de la santé et de la sécurité au travail ;

[www.iso.com](http://www.iso.com) 23.04.2021.<sup>3</sup>

<sup>4</sup> مليكة علالي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة - دراسة حالة لصناعة الكوابل بسكرة - ENICAR -، مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماجستير العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004، ص 71.

الفعال من خمسة عناصر أساسية تطبق في ممارساته من خلال أرباب العمل الذين نجحوا في حماية وسلامة موظفيهم.<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:** هو ذلك النظام الذي يضمن صحة وسلامة العامل في بيئة عمله، من خلال توفير كل سبل ووسائل الوقاية من أخطار العمل، يهدف إلى التقليل من حوادث العمل والأمراض المهنية بغرض تقليل التكاليف.

**أهمية وأهداف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في المؤسسات الاقتصادية:**

### 1. الأهمية:<sup>2</sup>

- تدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين: حيث تخلق الإدارة الجيدة للسلامة المهنية والصحة السمة الجيدة للمنظمة تجاه المنافسين، هذه السمة ينتج عنها استقطاب الأفراد الكفؤين والاحتفاظ بأفضل الكفاءات .
- توفير نظام العمل المناسب: من خلال توفير الأجهزة والمعدات الوقائية واستخدام السجلات النظامية حول أية إصابة أو حوادث وأمراض .
- تقليل تكاليف العمل: إن الإدارة السليمة لبيئة العمل تجنب المنظمة الكثير من المشاكل المتمثلة بالحوادث والأمراض المهنية، هذه الحوادث التي تكلف المنظمة الكثير من التكاليف المادية والمعنوية المتضمنة التعويضات المدفوعة للعاملين أو لعوائلهم من بعدهم، وكذلك تعطل العمل.
- توفر وسائل السلامة العمالية الضرورية للعامل، من خلال توفير الأجهزة والمعدات الوقائية واستخدام السجلات النظامية حول أية إصابات أو حوادث وأمراض .<sup>3</sup>

### أخرى :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> MIOSHA, Safety & Health Management System, MIOSHA Fact Sheet,

2021-04-25 General Industry Safety and Health Division,

<sup>2</sup> أميمة صقر المغني، واقع إجراءات الأمن والسلامة المهنية المستخدمة في منشآت قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، الجامعة الإسلامية، 2006، ص 17.

<sup>3</sup> خالد رجم، هواري منصور، نسيمه متساحة، أثر نظام الصحة والسلامة المهنية على مستوى حوادث العمل – دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب، مجلد معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 01،

الجزائر، 2020، ص 85.

- تقليل المخاطر في مكان العمل .
- ضمان استمرارية عمل أفضل وبالتالي زيادة الإنتاجية .
- تحسين المكانة والسمعة الأفضل بين الموردين والعملاء والشركاء الآخرين .

🚩 **الأهداف:** هناك أهداف يريد نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية تحقيقها نذكر منها :<sup>2</sup>

- حماية العنصر البشري العامل أو ما يسمى حديثا بالبيئة العاملة ( الناطقة )
  - حماية المهارات والخبرات والتخصصات وتنميتها .
  - رفع المستوى الفني للعاملين وذلك بالتمرين والتدريب المستمر.
  - تحديد طرق الأداء وتسييرها بأقل المجهودات وأقل المخاطر .
  - حماية عناصر الإنتاج كهدف ملزم لجميع العاملين المباشرين وغير المباشرين .
  - خفض تكلفة الإنتاجية مع زيادة ومحاولة تقليل الفارق في المواد الخام قدر المستطاع .
  - منح الثقة في المنشآت الاقتصادية وتشجيعها باستمرار .
  - المشاركة في تنمية الاقتصاد القومي .
- 🚩 **متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية :**
1. **المتطلبات العامة:** يجب على المؤسسة أن تقوم بإنشاء والحفاظ على نظام لإدارة السلامة والصحة المهنية ومتطلباته
  2. **سياسة السلامة والصحة المهنية:** لا بد من وجود سياسة للسلامة والصحة المهنية مصدق عليها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، و تعلن بوضوح

<sup>1</sup>EU-OSHA — European Agency for Safety and Health at Work, **Management Leadership in Occupational Safety and Health – A practical guide**, The European Union, 2012, P: 09 - ( 25-04-2021).

<sup>2</sup> عبد الكريم عبد الرحيم، أهداف وفوائد نظام الصحة والسلامة المهنية، محاضرة في كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة البيئة، المرحلة 2، جامعة بابل، متوفر على نظام التعليم الإلكتروني لجامعة بابل، متوفر على الموقع : . uobabylon.edi.iq

الأهداف الكلية والالتزام بتحسين الأداء في هذا المجال وأن تشمل هذه السياسة الأمور التالية :<sup>1</sup>

- تكون مناسبة لطبيعة ونطاق أخطار المؤسسة بالنسبة للسلامة والصحة المهنية .
- تتضمن الالتزام بالتحسين والتطوير المستمر .
- تتضمن الالتزام على الأقل بالتشريعات المطبقة في هذا المجال
- أن تكون موثقة ومطبقة ومحافظ عليها .
- معلنة ومعروفة لكل العاملين حتى يتعرفوا على واجباتهم .
- تكون متاحة للأطراف ذات المصلحة والجهات المهتمة .
- يتم مراجعتها بصورة دورية للتأكد من أنها مازالت مرتبطة ومناسبة للمؤسسة ومواكبة للتغيرات الحاصلة في مجال السلامة والصحة المهنية.

### 3. التخطيط : ويشمل ما يلي :<sup>2</sup>

- تحديد المخاطر وتقييم الأخطار وضبطها: يجب على المؤسسة إنشاء إجراءات لتحديد المخاطر وتنفيذها والحفاظ عليها ويجب عليها تقييم الأخطار وتنفيذ تدابير الرقابة اللازمة.
- المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى: يجب على المؤسسة وضع إجراءات لتحديد هذه المتطلبات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية المطبقة عليها وتنفيذها وتحافظ عليها وأن تكون هذه المتطلبات متوافقة مع تلك المأخوذة في الاعتبار عند إنشاء وتنفيذ والحفاظ على نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، وأن تشارك معلوماتها مع العمال وأطراف أصحاب المصلحة .
- الأهداف والبرامج: يجب على المؤسسة ووضع أهداف الصحة وتنفيذها والحفاظ عليها وتكون موثقة لكل المستويات والمهام ذات الصلة في المؤسسة، وأن

<sup>1</sup> طارق راشي، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة – دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة – SOMIPHOS، رسالة ماجستير : العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في تخصص إدارة الأعمال، سطيف : جامعة فرحات عباس، 2011، ص 173.

<sup>2</sup> عز الدين دعاس، أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، باتنة1، جامعة الحاج لخضر، 2019، ص 43.

تأخذ في الاعتبار المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى ومخاطر الصحة والسلامة المهنية عند إنشاء الأهداف ومراجعتها. ويجب عليها وضع برنامج واحد أو أكثر لتحقيق أهدافها وتنفيذ هذه البرامج وتحافظ عليها.

#### 4. التنفيذ والتشغيل :<sup>1</sup>

● الضوابط التشغيلية: يجب أن يحدد الشركاء المنفذون العمليات والأنشطة المرتبطة بالمخاطر المحددة حيث يكون تنفيذ الضوابط ضروريا لإدارة مخاطر الصحة والسلامة المهنية، ويشمل ذلك التغيير.

لتلك العمليات والأنشطة، يجب على الشركاء المنفذين تنفيذ الضوابط التشريعية وضمان استمراريتها :

- حسب المنظمة وأنشطتها، على سبيل المثال الضوابط المتعلقة بالسلع والمعدات والخدمات المشتراة .

- الضوابط المتعلقة بالمقاولين والزائرين الآخرين إلى مكان العمل.

- الإجراءات الموثقة لتغطية المواقف التي قد يؤدي غيابها إلى انحراف عن سياسة الصحة والسلامة المهنية والأهداف على سبيل المثال التصاريح والتراخيص وغيرها ..

- معايير التشغيل المنصوص عليها حيث قد يؤدي غيابها إلى انحرافات عن سياسة وأهداف الصحة والسلامة المهنية.

● التدريب والوعي والكفاءة: ينبغي تحديد الاحتياجات الأزمة لاختصاص السلامة والصحة المهنية من قبل صاحب العمل، بالإضافة إلى إنشاء الترتيبات وصيانتها لضمان كفاءة كافة الأفراد لجهة تنفيذ جوانب السلامة والصحة المهنية على صعيد واجباتهم ومسؤولياتهم<sup>2</sup>

● الاتصالات: ينبغي وضع وتطبيق وتطبيق ترتيبات وإجراءات بغرض :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شويبيندو مودجال، مسودة منقحة في إطار عمل الصحة والسلامة المهنية : مشروع الاستجابة للالتزامات فياليمين، المكتب القطري للجمهورية اليمنية، 26 يناير 2019، ص 14.  
<sup>2</sup>راني محمد السوالة، إدارة السلامة والصحة المهنية وإنتاجية العاملين في شركة لافارج الإسمنت الأردنية – مصنع إسمنت الرشادية /العلاقة والأثر، مذكرة ماجستير في الإدارة الهندسية، جامعة مؤتة، غزة، 2015، ص 24.

<sup>3</sup>مبادئ توجيهية بشأن نظم إدارة السلامة والصحة المهنتين، منظمة العمل الدولية – السلامة والصحة المهنتين 2001، ط 1، مكتب العمل الدولي جنيف، القاهرة، 2003، ص 10.

- أ. الاستلام والتوثيق والاستجابة المناسبة للاتصالات الداخلية والخارجية المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية.
- ب. ضمان الإبلاغ الداخلي لمعلومات السلامة والصحة المهنية بين مختلف مستويات ومهام المنظمة .
- ت. ضمان إيصال اهتمامات وأفكار ومدخلات العمال وممثليهم في أمور السلامة والصحة المهنية، وبحثها والاستجابة بها.
- المشاركة والاستشارة: يجب على المؤسسة أن تضع وتنفذ وتحافظ على إجراءات لمشاركة العاملين في تحديد المخاطر وتقييمها، تطوير ومراجعة سياسة وأهداف الصحة والسلامة المهنية وغيرها من الأمور بالإضافة إلى التشاور مع المقاولين حول التعديلات التي تؤثر على صحتهم وسلامتهم المهنية وتشاورها مع أصحاب المصلحة الخارجيين.<sup>1</sup>
  - التوثيق: تلتزم المؤسسة بوضع وحفظ المعلومات في حوامل مناسبة مثل الأوراق أو أجهزة الإعلام الآلي بشكل دقيق ومنتظم وذلك مع تعيين مكان إيجاد هذه الوثائق لتسهيل عملية الرجوع إليها عند الحاجة، وهذا من خلال إيجاد نظام داخل المؤسسة تتم بواسطته مراقبة جميع الوثائق والبيانات المتعلقة بهذا النظام وكذا عملية تغييرها وتعديلها.<sup>2</sup>
  - التحكم في الوثائق والمعطيات: يجب على المؤسسة وضع وحفظ الإجراءات اللازمة للتحكم في جميع الوثائق والمعطيات المطلوبة من قبل OHSAS لضمان:<sup>3</sup>
- أ. تحديد مكانها.
- ب. معابنتها بانتظام، مراجعتها إذا دعت الضرورة من قبل الأشخاص المرخصين.

<sup>1</sup>عزدين دعاس، المرجع السابق، ص 45 .

<sup>2</sup>بلعمري عسري، بوجمعي الحبيب، مدى التزام المؤسسة الاقتصادية بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الإيزو OHSAS 18001، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019، الجزائر، ص382.

<sup>3</sup> الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة " دراسة حالة سونطراك "، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية في اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، ص 109.

ت. توفر نسخ عن الوثائق والمعطيات المعنية في جميع الأماكن التي تنجز فيها العمليات الأساسية للعمل الفعال لنظام تسيير الصحة وأمن العمل.

ث. سحب الوثائق والمعطيات التالفة من جميع نقاط التوزيع والاستخدام أو التحكم فيها بطريقة تمنع استخدامها بدون انتباه لحالتها.

ج. كون الوثائق والمعطيات في الأرشيف المحفوظة بهذه الوثائق لدواعي قانونية أو حفظ المعارف، معرفة بشكل مناسب.

• التحكم في العمليات: يجب على المؤسسة تعيين العمليات والأنشطة المتعلقة بالأخطار المعنية والتي تطبق من أجلها مقاييس التحكم. كما يجب على المؤسسة تخطيط أنشطتها لضمان إنجازها بالشروط المطلوبة وذلك ب:

- إعداد الإجراءات الكتابية لتغطية الحالات التي يمكن أن يتسبب غيابها في انحرافات على السياسة والأهداف في مجال الصحة والأمن

- الاتفاق على المعايير العملية في الإجراءات .

- وضع الإجراءات المتعلقة بأخطار الصحة وأمن العمل بالنسبة للسلع، التجهيزات ... من طرف المؤسسة، وكذلك إعلام الموردين والأطراف المعنية بالإجراءات الملائمة .

- وضع وإعداد الإجراءات لتصميم مكان العمل، العمليات، التركيبات، الآلات، إجراءات العمل وتنظيمه بما في ذلك توافقها مع القدرات البشرية بهدف حذف أو تقليص الأخطار المتعلقة بالصحة والأمن العمل

• الاستعداد والاستجابة للطوارئ: على المؤسسة وفي إطار التقيد بمتطلبات الصحة والسلامة المهنية القيام بإنشاء وتطبيق إجراءات تتمثل خاصة في :

- تحديد حالات الطوارئ المحتمل حدوثها

- إعداد خطة لمواجهة حالات الطوارئ

- تكوين العمال بصفة دورية ومنتظمة بغرض تمكينهم من كيفية التصرف في

حالة حدوث طوارئ مع تقييم تجارب الطوارئ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>بلعمري عسري، المرجع السابق، ص 382.

## 5. الفحص :

هي عملية التحقيق من الأداء مقابل المعايير المتفق عليها لمعرفة متى وأين تكون الحاجة إلى التحسين ويعتبر وسيلة لرصد مدى تطابق السياسات مع الأهداف. تقدم مرحلة المراقبة حلقة تغذية عكسية لمراحل تطوير وتنفيذ نظام إدارة السلامة، وتساعد المؤسسة على تعزيز والحفاظ على قدرتها على تقليل المخاطر إلى أقصى حد، و ضمان استمرار نظام إدارة السلامة بكفاءة وفعالية وموثوقة. في هذه المرحلة تلتزم الإدارة ب:<sup>1</sup>

■ القيام بالرصد الاستباقي من خلال، المراقبة وعمليات التفتيش التي تشمل كلا من الأجهزة ( مثل المباني والمنشآت والمواد ) والبرمجيات (أي الأشخاص والإجراءات وأنظمة العمل)، بالإضافة إلى التحقيق من الامتثال للمتطلبات القانونية وما إذا كانت ترتيبات السلامة والصحة السارية فعالة في تحقيق أهداف سياسة الصحة والسلامة المهنية .

■ أن يرصد عن كثب أداء الصحة والسلامة المهنية للأفراد، ولاسيما المديرين والمشرفين، لمعرفة ما إذا كانوا يوفون بمسؤولياتهم المتعلقة بالسلامة والصحة.

■ إجراء مراقبة تفاعلية لقياس فعالية نظم مراقبة المخاطر من خلال، رصد الحوادث، الأمراض المهنية، وغير ذلك من مؤشرات أداء الصحة والسلامة المهنية.

■ استمرار تقديم تغذية عكسية للمعلومات التي تم جمعها انطلاقاً من عمليات المراقبة وصولاً إلى عملية التطوير والتنفيذ، لتحسين نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

## 6- مراجعة الإدارة:

■ يجب أن تقوم الإدارة العليا في المنظمة وضمن فترات محددة بمراجعة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية لضمان دوام الملائمة والكفاءة .

<sup>1</sup> حدادي نور الهدى، تقييم أثر إدارة الصحة والسلامة المهنية في الشركات البترولية – دراسة حالة مديرية الإنتاج لسونطراك بحاسي مسعود، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، تخصص إدارة الشركات البترولية، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، 2019، ص 22.

■ كما يجب أن تضمن مراجعة الإدارة ضمان جمع المعلومات الضرورية لكي تكون الإدارة قادرة على إجراء هذا التقييم. بالإضافة إلى ضرورة توثيق هذه المراجعة.

ويجب أن تعمل مراجعة الإدارة على تعيين الحاجة الممكنة لتغيير السياسة والأهداف وبقية عناصر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في ضوء نتائج تدقيق هذا النظام والمواقف المتغيرة والالتزام بالتحسين المستمر.<sup>1</sup>

#### ✚ وسائل تطبيق برامج نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية:

إن تحقيق برامج نظام الصحة والسلامة المهنية يحتاج إلى العديد من وسائل لتطبيق برامجها من بينها :<sup>2</sup>

#### -موقع الإدارة.

-**التوعية والتثقيف:** وهي من أكثر الوسائل أهمية وتتم بطريقة منها:النشريات التعليمية، الملصقات الجدارية والإعلانات، إقامة معارض الخاصة بالصحة والسلامة والصحة المهنية، الندوات .

- **التخطيط العلمي السليم:** ويهدف إلى تحديد المشاكل والضروريات التي يحتاجها المجتمع الصناعي ثم وضع الحلول السليمة والمناسبة لها،يشمل التخطيط لكل متطلبات المصنع من البداية مثل : الأرض الملائمة والبناء المناسب والآلات والماكينات الجيدة والعمليات الصناعية الصحيحة والمواد الأولية غير الخطرة والمناسبة وغير ذلك .

#### - البيئة السليمة للعمل:

1. أن يكون تصميم المنشأة قد أخذ بنظر الاعتبار طبيعة العمل وإجراءات السلامة المهنية.

2. تحديد مخاطر العمل من قبل الإدارة وإفهام ذلك للأفراد العاملين بالتدابير الوقائية المتخذة والتي تتضمن عدم تعرض العاملين للإصابة أو المرض.

<sup>1</sup> نجم العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص475.

<sup>2</sup>ناصر علي ناصر الدغمي، السلامة والصحة المهنية والوقاية من المخاطر المهنية، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص 18

3. ضمان عدم تشغيل الأفراد إلا بعد التأكد من قدراتهم بأداء العمل بشكل صحيح وسليم
4. توفير وسائل الوقاية من الحريق والإنفجارات في مواقع العمل مع تدريب العاملين على أسلوب استخدامها.
5. أن يكون هناك إدامة وصيانة ومحافظة على المعدات والأجهزة مما يضمن عملها بشكل سليم دائما.
6. أن يتم توفير الوسائل السليمة عند البدء بالعمل وكذلك عند تداول المواد الخطيرة

#### التدريب والإشراف : من خلال:

- تعيين الفرد في الموقع المناسب له من العمل .
- تدريب الفرد الجديد على أسلوب العمل الصحيح، بحيث يتعلم أفضل الطرق وأسلمها لأداء عمله مع ضمان الحماية والوقاية الكاملة له من المخاطر المحيطة به.
- استمرار مراقبة الفرد العامل من قبل المشرف على حسن أداء العمل بالأسلوب السليم

### 3. ماهية المواصفة الدولية ايزو45001

🚩 **مفهوم المواصفة 45001:** هو المعيار الجديد الذي طورته المنظمة الدولية للتوحيد القياسي والذي سيحل محل OHSAS 18001 وسيصبح الأساس لإدارة الصحة والسلامة المهنية. يوفر المعيار إطار وإرشادات للمنظمات للتحكم بشكل أفضل في المخاطر المحتملة، ومنع الإصابات المرتبطة بالعمل واعتلال الصحة والوفاة، بينما يحدد المعيار مواصفات التحليل المنهجي وإدارة المخاطر، وإدارة الامتثال التنظيمي، وتقييم أداء الصحة والسلامة المهنية، فإنه ينطبق على جميع المنظمات، بغض عن الحجم أو الصناعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Sur le site web: [PECB.the.development.of.ISO.45001.standard.www.iso.org](http://PECB.the.development.of.ISO.45001.standard.www.iso.org). 30mai2021;00:30

**تعريف ISO 45001:** هو معيار دولي يحدد متطلبات أنظمة الصحة والسلامة المهنية، مع إرشادات لاستخدامها لتمكين المنظمة من تحسين أداء الصحة والسلامة بشكل استباقي في منع حوادث العمل والأمراض المهنية، حل محل OHSAS 18001 كمرجع عالمي رائد لتطبيق الصحة والسلامة في مكان العمل. الغرض منه هو أن يكون قابلاً للتطبيق على كل مؤسسة من حيث الحجم والنوع والطبيعة، تتمتع المنظمات التي حصلت على شهادة OHSAS18000 بفترة احتفاظ مدتها ثلاث سنوات للتبديل إلى معيار ISO 45001 2018<sup>1</sup>.

وفي تعريف لمنظمة ISO: هو المعيار الذي طورته منظمة الايزو للمؤسسات المعنية بتحسين سلامة موظفيها، وتقليل المخاطر في مكان العمل وخلق ظروف عمل أفضل وأكثر أماناً<sup>2</sup>.

### نشأة المواصفة ISO 45001:2018<sup>3</sup>

نشأت المواصفة في العقد الأول من القرن العشرين تم النظر في احتمال وجود معيار iso في أنظمة إدارة السلامة والصحة المهنية تحت زخم BSI (نشر البريطانيون أول مواصفة لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في عام 1996: BS8800)، لكن العديد من الأصوات في ISO كانت سلبية في البداية (أحد الأسباب هو توفر وشرعية المعيار الدولي لمنظمة العمل الدولية الذي نشرته في عام 2002).

<sup>1</sup>Agus Purwanto, Yan Kurnia Hadi et auters, **EXPLORING IMPACT OF OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFTY ISO 45001 IMPELEMENTATION ON EMPLOYEE PERFOR.MANCE :EVIDENCE FROM INDONESIAN INDUSTRIES**, JOURNAL OF CRITICAL REVIEWS , VOL 7,ISSUE 15,2020.

<sup>2</sup>ISO \_La famille ISO45001 santé et securité ai travail ;www.iso.org. 30mai2021;00:15.

<sup>3</sup>العياشي زرزار، حمزة بن وريدة، نظام الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة القياسية الدولية ISO 45001:2018، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 02، العدد 01، جوان 2019، الجزائر، ص39، 40.

وفي يونيو 2013، كان التصويت الجديد إيجابياً وتلتزم ISO بتطوير نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية، حتى أن مشروع هو موضوع اتفاق تعامل بين منظمة العمل الدولية و ISO وبالفعل ظهرت مسودة عمل لمواصفة إدارة الصحة والسلامة المهنية في يناير 2014، ثم بدأت اللجنة ISO PC 283 المسؤولة عن العمل في المواصفة لدى الايزو في إصدار المسودة الأولى لها وتم ذلك بالفعل في يوليو 2014.

وفي سنة 2015 تم إصدار المسودة الثانية للجنة وبالتحديد في شهر مارس من نفس السنة لتواصل اللجنة عملها وبالتحديد في شهر يناير 2016 تم إصدار أول مسودة لمواصفة قياسية دولية تحت اسم (DIS1) . لتواصل الجهود في التصحيحات والتعليقات حول المسودة كللت بإصدار ثاني مسودة لمواصفة دولية قياسية في شهر افريل 2017 (DIS2) وفي شهر نوفمبر أنهت اللجنة عملها الذي أثمر بإصدار النسخة النهائية لمواصفة قياسية دولية سميت بـFDIS تنظر المصادقة من طرف المنظمة العالمية للتقييس ISO

في 12 مارس 2018 صدرت المواصفة الجديدة نظام إدارة السلامة والصحة المهنية ايزو ISO 45001 Occupational health and safety management system .

### 🚩 مكونات المواصفة القياسية ISO 45001:

1. **النطاق:** تتضمن هذه الوثيقة متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية مع إرشادات كيفية تطبيق هذه المواصفة، حتى تتمكن المنظمات من توفير بيئة عمل آمنة وصحية وذلك من خلال منع الإصابات المرتبطة بالعمل والصحة والقضاء على المخاطر أو التقليل منها.<sup>1</sup>
2. **المراجع المعيارية:** لا توجد مراجع معيارية في هذه الوثيقة.
3. **المصطلحات والتعاريف:** يتم سرد المصطلحات بالترتيب من حيث الأهمية وليس بالترتيب الأبجدي. هناك العديد من التعريفات الجديدة مقارنة بالمعيار 18001، من المهم فهمها جيداً لأن بعض المصطلحات مهمة وتتعلق

<sup>1</sup>، حسين نور الدين عزت، تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفة 45001 (ISO 2018) دراسة مقارنة على شركتي مجموعة الكرونجي وشركة بغداد للمشروعات والعصائر، مجلة الحكمة العالمية للدراسات الإسلامية والعلوم الإنسانية، العدد الثالث، سبتمبر 2020، ص588.

بالمتطلبات الخاصة بالمعيار مثل فكرة الاستشارة للتماس الآراء قبل اتخاذ القرار.

**4. سياق المنظمة:** يجب فهم تحديات الصحة والسلامة المهنية داخل المنظمة، والمخاطر الكاملة في النشاط أو مجال عمل المنظمة، وتحديد البيئة الداخلية والخارجية لتحديد القضايا ذات الصلة، وتحديد متطلبات وتوقعات الأطراف المعنية .

**5. القيادة ومشاركة العاملين:** تدخل رسم السياسة والأدوار التنظيمية وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وإثبات قدرة الإدارة العليا على القيادة والالتزام والمساءلة . ويجب مشاركة كل العاملين وليس الكبار فقط<sup>1</sup>.

**6. التخطيط:** تشجع المواصفة في هذا العنصر المنظمة على ما يلي:<sup>2</sup>

- تحديد المخاطر المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية وتقييمها واتخاذ الإجراءات اللازمة للتحكم فيها والحد منها، وتحديد الفرص المتاحة والعمل على استغلالها.

- تحديد المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى: على المنظمة أن تنشئ وتنفذ وتحافظ على العمليات في إطار المتطلبات القانونية فيما يتعلق بالصحة والسلامة المهنية .

- تحديد أهداف الصحة والسلامة المهنية على مستوى الوظائف والمستويات التنظيمية المعنية والتخطيط لتحقيقه. ويجب أن تأخذ هذه الأهداف في الاعتبار المتطلبات القانونية المعمول بها، ونوع المنظمة وتوجيهاتها الكلية وتوقعات عمالها وأصحاب المصلحة الآخرين، هذا التوجه يسمح بإدراج سياسة وأهداف الصحة والسلامة المهنية ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة.

**7. الدعم:** ويتضمن المتطلبات المتعلقة بتوفير الموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة لتطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، وكذلك الحصول على المعلومات المتعلقة بهذا النظام من داخل المنظمة أو من المحيط الخارجي، وتوفيرها للعاملين ولجميع الأطراف ذات المصلحة .

**8. العمليات:** يحتوي هذا العنصر على مجموعة الإجراءات، تتمثل فيما يلي :

<sup>1</sup>ربيع الزواوي، نظام إدارة السلامة والصحة المهنية ايزو45001، متوفر على الخط

[http://www.iso\\*tec.com](http://www.iso*tec.com)، يوم 25 ماي 2021، ساعة 20:30.

<sup>2</sup>فتيحة بوحروود، سعاد قورين، ثقافة الصحة والسلامة المهنية في المستشفيات من منظور المواصفة

ISO 45001 دراسة حالة المستشفى الجامعي سعادنة عبد اله بسيف، مجلة الريادة الاقتصادية

الأعمال، المجلد 06، العدد 03، جانفي 2020، جامعة سطيف، ص 315.

\_ التخطيط والرقابة التشغيلية: تتعلق هذه العملية بالتخطيط والتنظيم لأماكن العمل داخل المنظمة حول كل ما يتعلق بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

\_ وضع الأولويات للتدابير الوقائية للحد من المخاطر، واستخدام معدات الوقاية الشخصية الكافية لضمان الامتثال لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

\_ إدارة التغيير: على المؤسسة إنشاء آليات للتحكم في التغيرات التي تؤثر على الصحة والسلامة المهنية، مثل المنتجات الجديدة، تغيير العاملين، تغيير شروط العمل، التغييرات الحاصلة في المتطلبات القانونية، تطور المعارف حول المخاطر المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية.

\_ الاستعداد للتطورات والاستجابة لها.<sup>1</sup>

**9. تقييم الأداء:** ويتضمن بند تقييم الأداء عمليات الرصد والتحليل والتقييم وتقييم الامتثال والتدقيق الداخلي والخارجي ومراجعة الإدارة، ولذا يجب على المنظمة إنشاء وتنفيذ والحفاظ على عملية الرصد والقياس والتقييم على المنظمة أن تحدد:<sup>2</sup>

- ✓ المتطلبات القانونية المعمول بها والمتطلبات الأخرى.
- ✓ أنشطتها وعملياتها المتعلقة بمخاطر وفرص الصحة والسلامة المهنية المحددة.
- ✓ الضوابط التشغيلية.
- ✓ أهداف الصحة والسلامة المهنية للمنظمة.

✓ المعايير التي ستقوم المنظمة بتقييم أداء الصحة والسلامة المهنية.

**10. التحسين:** ويشمل بند التحسين الحوادث والإجراءات التصحيحية لحالات عدم المطابقة وعملية أهداف التحسين المستمر على المنظمة أن تخطط وتنفذ وتحافظ على عملية التحسين المستمر، آخذة في الاعتبار مخرجات الأنشطة الموصوفة في هذه المواصفة الدولية، وأن تنقل المنظمة

<sup>1</sup>فتيحة بوحروود، سعاد قورين، المرجع السابق ، ص316.

<sup>2</sup> علي سعد علوان الموسوي، تقييم متطلبات تنفيذ المواصفة الدولية ISO 45001:2018 لنظام إدارة الصحة والسلامة \_دراسة حالة في مصنع نسيج وحياسة واسط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال، جامعة المستنصرية، بغداد، 2020، ص59.

نتائج التحسين المستمر إلى العاملين المعنيين، وممثليهم وأن تحتفظ المنظمة بالمعلومات الموثقة كدليل على نتائج التحسين المستمر.<sup>1</sup>

#### 4. فروق وشروط التحول من المواصفة OHASA 18001 و المواصفة ISO 45001

#### الفرق بين المواصفة OHASA 18001 و المواصفة ISO 45001:

يتجلى الفرق بين المواصفتين في الجدول الآتي:<sup>2</sup>

OHASAS 18001	ISO 45001
تتكون من أربع متطلبات: 1. المجال، 2. المراجع، 3. التعريفات والمصطلحات، 3. المتطلبات ويتضمن: 1. متطلبات عامة، سياسة الصحة والسلامة المهنية، التخطيط، التطبيق والعمليات، الفحص، مراجعة الإدارة.	تتكون من عشرة متطلبات: 1. المجال، 2. الوثائق المرجعية، 3. التعريفات والمصطلحات، 4. السياق التنظيمي، 5. القيادة، 6. التخطيط، 7. الدعم، 8. العمليات، 9. تقييم الأداء، 10. التحسين.
أقل تكاملاً وتلائماً وتبسيطاً مع أنظمة الإدارة الأخرى مثل 14001 و iso9001	أكثر تلائماً وتوافقاً وتبسيطاً مع أنظمة الإدارة الأخرى iso9001 و iso14001
تتولى ممثل يتم تفويضه من قبل الإدارة العليا تتحمل مسؤولية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.	تتولى الإدارة العليا دوراً قيادياً أقوى من الأعلى إلى الأسفل، مما يدفع تحسينات الأداء إلى العمل ويتحمل مسؤولية حماية موظفيها وهذا يتطلب مشاركة واسعة للعاملين والتشاور معهم والعمل على تجنب المخاطر معاً حتى في العمل اليومي
تركز على السيطرة على المخاطر	الحديثة من خلال إتباع ISO يتبع الاتجاه العام لمعايير منهج مستند على التفكير

<sup>1</sup> علي سعد علوان الموسوي، المرجع السابق، ص 60.

<sup>2</sup> حسين نور الدين عزت، المرجع السابق ص 588

## الفصل الثالث : مدخل عام لنظام الإدارة المتكاملة

	القائم المخاطر أولاً، وتولي الإدارة العليا عملية التخطيط ثانياً
أقل وضوحاً كونها تعتمد على ممثل واحد فقط، وثانياً تركز على السيطرة على المخاطر	تخطيط أفضل نتيجة لإتباع المنهج القائم على التفكير على المخاطر أولاً، وتولي الإدارة العليا عملية التخطيط ثانياً.
أقل اهتماماً للمخاطر وتركيزاً لمؤشرات الصحة العقلية والنفسية ولا تعتمد على تقييم حالات الرضا الوظيفي للعاملين.	يعتبر مؤشرات الصحة العقلية والنفسية للعاملين كمؤشر أداء رئيسي في أهداف وخطط تحسين الصحة والسلامة المهنية مثل المراجعات السنوية وتقييم الرضا الوظيفي.
أقل اتساعاً من iso45001	كونه تضم 37 مصطلحاً فضلاً عن نظام 18001 عن تضمينها تعريفات جديدة (العامل، مكان العمل)

جدول رقم 02: يوضح الاختلافات الرئيسية بين ISO 45001 و OHASA 18001

### شروط التحول من المواصفة OHASAS 18001 إلى ISO 45001:1

عند التحول من OHASA 18001 إلى ISO45001 يجب اتخاذ العديد من الخطوات لتمهيد الطريق، إذا جاز التعبير قبل إنشاء نظام الإدارة الجديد، وهي كما يلي:

- ✓ تشكيل فريق عمل مؤهل .
- ✓ الفهم العميق لفلسفة ومبادئ نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ومتطلبات المواصفة الدولية ISO 45001:2018.
- ✓ تحليل وتقييم الفجوات وخطة عمل للتحول.
- ✓ التوعية والتدريب على ثلاث مستويات.
- ✓ مراجعة وتطوير سياسة السلامة والصحة المهنية وتحديد سياق عمل المنظمة.

<sup>1</sup>زرزار العياشي، حمزة بن وريدة، المرجع السابق ، ص48.

- ✓ إعادة هندسة العمليات ونظام المعلومات الموثقة الداعم للنظام.
- ✓ تفعيل النظام مع التركيز على بناء ثقافة داعمة والتحفيز والمشاركة.
- ✓ التدقيق الداخلي والتقييم الذاتي مع التركيز على رصد الثقافة السائدة وجدارات العاملين .
- ✓ التدقيق النهائي لإحدى جهات المنح الدولية للحصول على الشهادة .
- ✓ صيانة النظام والتحسين المستمر

### المبحث الثالث: نظام الإدارة المتكاملة SMI.

#### 1. مفهوم نظام الإدارة المتكاملة للجودة والبيئة والصحة.

هو منظومة إدارية تعتمد على دمج أنظمة إدارة الجودة وإدارة البيئة وإدارة الصحة والسلامة المهنية في نظام واحد يستهدف تحسين الأداء، وتحقيق الجودة للمؤسسة من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات، والمراجعة الذاتية بالمؤسسة .

ويعرف أيضا بأنه:"أحدث المداخل لتطوير المؤسسات وتحسين زيادة الاستراتيجيات والأنشطة داخل المؤسسة، حيث تسعى المؤسسة إلى زيادة إنتاجيتها، وتحقيق المنافسة أما المؤسسات الأخرى، وخفض النفقات، والتقليل من المخاطر، ووضع نظام أكثر فعالية أو تحسين رضا العملاء والمستفيدين، و إيجاد نظام للمتابعة والمراقبة لتحسين فعالية الأداء في مجالات المؤسسة المختلفة<sup>1</sup>.

ويعرف بأنه : "يشكل نظام الإدارة المتكامل نهجا عالميا لصالح التنمية المستدامة من خلال ضمان رضا العملاء وسلامة الموظفين والتحكم في التأثيرات البيئية، يهدف هذا النظام إلى تقديم خدمة أو إنتاج منتج عالي الجودة في سلامة تامة واحترام للبيئة،يتطلب إنشاء نظام إدارة متكاملة إلى الجمع بين عناصر الأنظمة الثلاثة الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية:تحديد سياسة الشركة،وضع

<sup>1</sup>نهلة عبد القادر هاشم، منيرة جعيلان، نظام الإدارة المتكاملة وإمكانية تطبيقه في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت،مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد الثالث عشر، يونيو 2020، ص23

برنامج عمل يتعلق بالمجالات المختلفة،تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة،تعريف الرقابة والتحقق والإجراءات التصحيحية، تقييم نظام الإدارة المتكاملة<sup>1</sup>.

ويعرف بأنه:مجموعة من العمليات المترابطة التي تستخدم موارد مشتركة لتلبية متطلبات جميع أصحاب المصلحة، وقد حدد الباحثون مستوى التكامل في الإضافة والدمج، التكامل. أثناء الإضافة يتم إدارة الأنظمة بشكل منفصل ولكن يتم إنتاج محتواها بطريقة متجانسة، أما بالنسبة للاندماج فإن تعليمات العمل تكون متكاملة تماما وهي ليست الدليل والإجراءات، أثناء التكامل تقوم الشركات بتضمين الأنظمة الجزئية في نظام إدارة واحد.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن:

- ✓ نظام الإدارة المتكاملة نظام شامل يتكون من ثلاث أنظمة إدارية هي نظام إدارة الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية.
  - ✓ نظام الإدارة المتكاملة يوحد ويجمع أنظمة الإدارة المختلفة في نظام واحد تكاملي .
  - ✓ يدمج نظام الإدارة المتكاملة مختلف متطلبات نظم إدارة الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية.
  - ✓ يهدف إلى توفير الحلول والمشكلات التي تواجه المنظمة والتقليل من حدوثها ومعالجتها من المداخل الثلاثة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.
  - ✓ يضمن تحسين الأداء الشامل للمؤسسة وتحسين صورتها.
2. متطلبات نظام الإدارة المتكاملة للجودة والبيئة والصحة.

<sup>1</sup>Mohamed Ali Bouaziz,Souhil Besbes,Management Qualité ,Securité Des Denrees Alimentaire ,Envirenement,Santé et Securité au travail:premier pas vers le developement durable des entreprises Agroalimentaires ,Microbiol.Hyg.Alim,Vol24,n70,juillet2012, P11

<sup>2</sup>Mohamed El kachab;Abd Alhakim Mardhy;Les niveaux d integration des systems de management Qualité,securité et Envirenement:cas des entreprises marocaines;International journal of an Apolied studies;vol.12,03Augt2015;p 607.

و يوضح الجدول الآتي نموذجا لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة  
1:smi

العمليات الفرعية			العمليات الأساسية لنظام الإدارة المتكامل	الرقم
نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية iso45001	نظام إدارة البيئة Iso14001	نظام إدارة الجودة Iso9001		
سياسة الصحة والسلامة المهنية	سياسة البيئة	سياسة الجودة	بناء رؤية المؤسسة	01
1.تحديد المخاطر والتهديدات . 2.تسجيل المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى. 3.تقييم المخاطر الأخرى. 4.أهداف وغايات الصحة والسلامة المهنية. 5.برنامج الصحة والسلامة المهنية.	1.تحليل الجوانب و الآثار البيئية. 2.تسجيل المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى. 3.تقييم المخاطر. 4.الأهداف و الغايات البيئية. 5.البرنامج البيئي.	1.تخطيط عمليات نظام إدارة الجودة. 2.تفاعل عمليات نظام إدارة الجودة . 3.التشريع. 4.غايات المؤسسة. 5.خطط الجودة	تخطيط smi	02
1.الموارد،الأدوار ،المسؤولية والسلطة للعاملين. 2.الكفاءة ،تدريب وتوعية العمال. 3.الاتصال.			تنفيذ وتشغيل smi	03

<sup>1</sup>دعاس عز الدين، أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية،مذكرة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ،تخصص علوم التسيير ،دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية،جامعة الحاج لخضر 1،باتنة،2018/2019،ص49.

## الفصل الثالث : مدخل عام لنظام الإدارة المتكاملة

		4.التوثيق 5.مراقبة البيئة. 6.مراقبة التشغيل 7.الاستعداد لحالات الطوارئ
04	الفحص ،الإجراء الوقائي والتصحيح ي	1.الرصد والقياس. 2.تقييم الامتثال. 3.عدم المطابقة،الإجراء الوقائي والإجراء التصحيحي. 4.مراقبة السجلات. 5.التدقيق الداخلي لنظام الإدارة المتكاملة.
05	مراجعة الإدارة	مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل.
9	تحسين smi	التحسين المستمر لنظام الإدارة المتكامل بناء على نتائج تحليله

جدول رقم 3 يوضح نموذج لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة .

من خلال الجدول نستنتج أن متطلبات نظام الإدارة المتكاملة للجودة والبيئة والصحة تتمثل في :

- 1.بناء رؤية المؤسسة (توضيح سياسة المنظمة وفق الأنظمة الثلاثة).
- 2.التخطيط (تحديد البرامج ،تحليل الجوانب البيئية ومخاطر الصحة والسلامة ،الفرص والتهديدات القوانين والتشريعات ...)
- 3.التنفيذ و التشغيل(تنفيذ ما تم التخطيط له عن طريق الموارد وتدريب العمال ،الاتصال ، التوثيق )
4. الفحص والتصحيح(من خلال التدقيق الداخلي للنظام في المنظمة،تقييم الأداء و الأهداف ،تصحيح الأخطاء ...)
- 5.مراجعة الإدارة .
- 6.تحسين نظام الإدارة المتكاملة(التحسين المستمر لكافة مكونات النظام )

## الفصل الثالث : مدخل عام لنظام الإدارة المتكاملة

وفيما يلي يوضح الجدول الآتي البنود المشتركة للأنظمة الإدارية الثلاثة:<sup>1</sup>

البنود الفرعية			البنود الرئيسية	ت
ISO 9001:2015	ISO 14001:2015	ISO 45001 :2018		
1.4 فهم المنظمة وسياقها 2.4 فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية 3.4 تحديد مجال نظام إدارة البيئة 4.4 نظام إدارة الجودة	1.4 فهم المنظمة وسياقها 2.4 فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية 3.4 تحديد مجال نظام إدارة البيئة 4.4 نظام إدارة البيئة	1.4 فهم المنظمة وسياقها 2.4 فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية 3.4 تحديد نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 4.4 نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية	سياق المنظمة	4
1.5 القيادة والالتزام 2.5 سياسة الجودة 3.5 الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات	1.5 القيادة والالتزام 2.5 سياسة البيئة 3.5 الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات	1.5 القيادة والالتزام 2.5 سياسة الصحة والسلامة المهنية 3.5 الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات 4.5 استشارة ومشاركة العاملين	القيادة	5
1.6 إجراءات ضبط المخاطر والفرص 2.6 أهداف الجودة والتخطيط	1.6 إجراءات ضبط المخاطر والفرص 2.6 الأهداف البيئية والتخطيط لتحقيقها	1.6 إجراءات التعرف على المخاطر والفرص 1.1.6 عام 2.1.6 تعريف المخاطر وتقييم الفرص والتهديدات.	التخطيط	6

<sup>1</sup> علي سعد علوان الموسوي ،تقييم متطلبات تنفيذ المواصفة الدولية iso45001:2018 لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية دراسة حالة في مصنع نسيج وحياسة واسط،مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،جامعة المستنصرية،بغداد،2020،ص66،65

الفصل الثالث : مدخل عام لنظام الإدارة المتكاملة

لتحقيقها 3.6 التخطيط للتغيرات		3.1.6 تحديد المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى. 4.6 عمل التخطيط 1.2.6 أهداف الصحة والسلامة المهنية 2.2.6 التخطيط لتحقيق أهداف الصحة والسلامة المهنية.		
1.7 الموارد 2.7 الكفاءة 3.7 التوعية 4.7 الاتصال 5.7 المعلومات الموثقة	1.7 الموارد 2.7 الكفاءة 3.7 التوعية 4.7 الاتصال 5.7 المعلومات الموثقة	1.7 الموارد 2.7 الكفاءة 3.7 التوعية 4.7 الاتصالات والمعلومات 5.7 المعلومات الموثقة 2.5.7 الإنشاء والتحديث 3.5.7 ضبط المعلومات الموثقة.	الدعم	7
1.8 تخطيط و ضبط التشغيل 2.8 متطلبات الخدمات و المنتجات 3.8 التصميم و التطوير للخدمات و المنتجات 4.8 ضبط عمليات و خدمات ومنتجات التوريد الخارجي	1.8 تخطيط و ضبط التشغيل 2.8 التهيؤ والاستجابة لحالات الطوارئ	1.8 تخطيط و ضبط العملية. 1.1.8 عام 2.1.8 التسلسل الهرمي 2.8 إدارة التغيير 3.8 الإستعانة بالمصادر الخارجية. 4.8 المشتريات 5.8 المقاولون 6.8 الإستعداد والاستجابة للطوارئ	العملية	8

## الفصل الثالث : مدخل عام لنظام الإدارة المتكاملة

9	تقييم الأداء	1.9 الرصد والقياس و التحليل وتقييم الأداء 1.1.9 عام 2.1.9 تقييم التطابق 2.9 المراجعة الداخلية 2.2.9 برنامج المراجعة الداخلية 3.9 مراجعة الإدارة.	1.9 الرصد والقياس والتحليل والتقييم 2.9 التدقيق الداخلي 3.9 مراجعة الإدارة	1.9 الرصد والقياس والتحليل والتقييم 2.9 التدقيق الداخلي 3.9 مراجعة الإدارة
10	التحسين	1.10 الحوادث وعدم المطابقات والتصحيح 2.10 التحسين المستمر 1.2.10 أهداف التحسين المستمر 2.2.10 عملية التحسين المستمر	1.10 عام 2.10 الإجراءات التصحيحية وعدم المطابقة 3.10 التحسين المستمر	1.10 عام 2.10 الإجراءات التصحيحية وعدم المطابقة 3.10 التحسين المستمر

الجدول رقم 04: يوضح البنود المشتركة للأنظمة الإدارية الثلاثة للجودة والبيئة والصحة.

من خلال الجدول نلاحظ أن التوافق و التكامل بين هذه الأنظمة في بند سياق المنظمة وفي بند القيادة والتخطيط والدعم والعمليات و تقييم الأداء والتحسين المستمر .

### 3. دوافع تبني نظام الإدارة المتكاملة للجودة والبيئة والصحة.

لكون الأنظمة تتوافق فيما بينها فإنه توجد إمكانية لدمجها في نظام واحد وهو ما يسمح للمؤسسة التي تدير البيئة، الجودة والسلامة المهنية من وضع دليل واحد ومسؤول واحد عوض ثلاث.

ومن ناحية أخرى، فإن المؤسسة بدمجها لهذه الأنظمة تزيد من فعالية التكوين وتقلل من تكاليفه، كما تزيد من الأداء الفردي للعمال. فكل مهمة للتنفيذ تتضمن جوانباً مختلفة (جودة، بيئة، صحة وسلامة مهنية) بشكل غير قابل للفصل، وهو ما يجسده العامل في الحركات والعمليات التي يقوم بها لتنفيذ هذه المهمة.

ومن بين الأسباب التي تجعل المؤسسة تتجه إلى هذا النظام، كون هذا الأخير يمثل قوة دفع جديدة للمؤسسة، وتحدي جديد تقوم المؤسسة برفعه، مما يؤدي إلى تحفيز وتجنيد العمال والإدارة باعتبار أن المؤسسة تعيش ساعات من المجد أثناء سعيها للحصول على شهادة المصادقة وأي مشروع آخر يهدف إلى الحفاظ على مكتسباتها وتطوير المهمة.<sup>1</sup>

#### 4. فوائد وصعوبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة للجودة والبيئة والصحة.

الفوائد: يرى sharareh بأن نظام الإدارة المتكامل يحقق منافع عديدة للشركات منها:<sup>2</sup>

- تكوين سياسة موحدة للمنظمة.
- يوحد الأدلة المستقلة لنظم الإدارة ودمجها في دليل واحد.
- يوحد إجراءات الرقابة التشغيلية المتعددة، وبرامج الإدارة.
- يوحد الأهداف والمرامي الأساسية لمنظمة.
- يحقق تكامل المؤهلات (الاختصاصات) التدقيقية المختلفة.
- تشجيع المنظمات على تبني إدارة المخاطر.
- توفير ميزة تنافسية.
- المساعدة في جذب الاستثمار.
- التقليل من مضاعفة الجهود.

<sup>1</sup> ابراهيم بوطالب، محمد مأمون احمد ابو بكر، عوامل نجاح عملية تطبيق نظام الإدارة المتكاملة (جودة، بيئة، صحة وسلامة مهنية) في المؤسسات الصناعية، حالة عينة من مؤسسات قطاع الطاقة بالجزائر، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 02، العدد 02، 2020، ص 28.

<sup>2</sup> حسين علي زيدان راضي العقابي، نظام الإدارة المتكامل ودوره في الأداء الشامل لشركة نفط الجنوب (دراسة ميدانية)، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه، تخصص فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة البصرة، 2013 ص 104.

## الفصل الثالث : مدخل عام لنظام الإدارة المتكاملة

- تحسين الاستجابة لحاجات أصحاب المصالح وتحقيق رضاهم.
- تقوية وتدعيم الدعم الاجتماعي، إن الدور الاجتماعي للمؤسسة يحتمل أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية والمساهمة في الحياة الاجتماعية .
- المساهمة في التنمية الاقتصادية .
- يحفز على التحاور والإعلام والاتصال، فهي بذلك مجبرة على إشراك أصحاب المصلحة في العملية.
- التحكم في التكاليف، فالمؤسسة المطبقة لهذا النظام تستطيع التحكم في تكاليفها من خلال الصيانة الجيدة للمعدات وبتحليل الخسائر التي قد تنجم أثناء عملية الإنتاج، و تكون أيضا بالاقتماد في الطاقة مما يؤدي إلى التقليل من الاستهلاك<sup>1</sup>.
- تعزيز الاتصال الفعال بين مختلف مستويات الهياكل في المنظمة سواء أفقيا أو عموديا .
- ضمان التحسين المستمر والشامل لكل نشاطات المؤسسة ووظائفها، وزيادة قدرتها على التطور.
- تحقيق الرضا لكل من الزبائن والموظفين والمديرين على حد سواء.
- تشجيع الإبداع والابتكار في المنظمة.<sup>2</sup>

إلا أنه هناك من يقسم هذه الفوائد إلى فوائد داخلية وخارجية كما يلي :

أ. **الفوائد الداخلية:** والتي بدورها تقسم إلى الفوائد التنظيمية، المالية، البشرية كما يوضحها الجدول التالي:<sup>3</sup>

البشرية	المالية	التنظيمية
زيادة تحفيز وإشراك العاملين والاهتمام بتدريبهم، الاتصال وتأهيل العمال حول	تخفيض التكاليف بالتخفيض من تكرار التدقيقات. تخفيض تكاليف الشهادة	تحسين جودة الإدارة بتخفيض ثلاث أقسام إلى قسم واحد من الحواجز الغامضة للإدارة بين

<sup>1</sup>إلهام شيلي، خالد قيرة، رابح بونمري، أبعاد مفهوم التنمية المستدامة وآليات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية مؤسدة لاند روفر **land Rover** للسيارات نموذجاً، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد رقم 2، العدد2، ديسمبر2019، ص 110.

<sup>2</sup>عمر عزاوي، أحمد علماوي، الملتقى الوطني: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، مداخلة: الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 13/14 ديسمبر2010، ص14.

<sup>3</sup>دعاس عز الدين، المرجع السابق، ص 57.

## الفصل الثالث : مدخل عام لنظام الإدارة المتكاملة

<p>المصطلحات المشتركة . _ خلق أحسن صورة من المؤسسة بين العمال.</p>	<p>الخارجية بتجنب عمليات التدقيق من خلال شهادة نظام واحد (تحسين التوليفة:التكاليف/العائد). _ تخفيض التكاليف باستخدام عدد أقل من المنسقين لإدارة الأنظمة.</p>	<p>الأنظمة الفرعية . _ زيادة الكفاءة التشغيلية بتوحيد الهياكل التنظيمية مع العناصر المماثلة وتبادل المعلومات وتحسين الجهود. _ القضاء على الازدواجية والتكرار والتناقضات بين إجراءات النظام والتخفيف من الوثائق. _ الموائمة بين الوثائق المطبوعة والاتصالات.</p>
--	--	---

جدول رقم 05 يوضح الفوائد الداخلية لنظام الإدارة المتكاملة.

### الفوائد الخارجية : والتي يوضحها الجدول الآتي :<sup>1</sup>

التجارية	الاتصال	الجودة، البيئة والصحة
<p>_ ميزة تنافسية. _ تحسين وضع المؤسسة في السوق. _ اكتساب زبائن جدد وتلبية حاجات زبائن المؤسسة.</p>	<p>_ تحسين صورة المؤسسة. تحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة . دليل على الامتثال للمتطلبات التنظيمية والقانونية</p>	<p>_ تحسين الجودة والبيئة والصحة من خلال الأداء المستدام. _ تخفيض إنتاج النفايات الخطيرة . _ تخفيض الضرر المهدد للأجهزة وعدم تعطيل الإنتاج</p>

<sup>1</sup>دعاس عز الدين، المرجع السابق ، ص58.

الجدول رقم 06 يوضح الفوائد الخارجية لنظام الإدارة المتكاملة

### صعوبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة:1

تشير الدلائل إلى أن إحداث عملية التكامل بين الأنظمة المختلفة من الممكن أن يصاحبها مجموعة من العوائق، التي تتمثل فيما يلي :

- عدم كفاية المعايير المتجانسة من الإيزو 9001 والإيزو 14001.
- اختلاف المستفيدين وأصحاب المصلحة المدركين بالنسبة لكل نظام، فالمستفيدين لنظام إدارة الجودة هم الأفراد الذين يشترون المنتج أو الخدمة، وبالنسبة لنظام الإدارة البيئية فالمستفيدين هم الجماهير عموماً والمجتمعات المحلية والحكومة وبالنسبة لنظام الصحة والسلامة المهنية فالمستفيدين هم الموظفون والحكومة والمجتمع.
- تعارض الأهداف بالنسبة لأنظمة كل من السلامة والجودة والبيئة فعلى سبيل المثال تحقيق أفضل المخرجات بالنسبة للعميل قد لا يتوافق دائماً مع التحسينات البيئية .
- المنازعات حول المسؤولية ومتطلبات السلطة المتعلقة بالتخصصات المختلفة وهو ما ينتج عنه صراع ما بين الوظائف بسبب تعارض المصالح والدافعية أي أن العاملين هم أيضاً من المهتمين بنظام الإدارة البيئية باعتبارهم أعضاء في المجتمع المحلي.
- صعوبة الحصول على الخبرة المرتبطة لتغطية جميع متطلبات النظم.
- تقييم التكاليف والمزايا لأي نظام متكامل بصورة كاملة ولأن بعض التكاليف غير ملموسة أو لن تطبق إلا بعد حدوث واقعة معينة فقد يكون من الصعوبة تقييمها.
- تخصيص موارد أكثر أو أقل من اللازم للنظام وهو ما يترتب عليه إما زيادة في التكاليف عن المزايا أو عدم الحصول على المزايا الكاملة .

<sup>1</sup> نهلة عبدالقادر هاشم، منيرة جعيلان، المرجع السابق، ص54.

### خلاصة الفصل:

يجمع نظام الإدارة المتكاملة بين الأنظمة الإدارية الثلاثة للجودة والبيئة والصحة وهذا ما قمنا به في هذا الفصل من أجل معرفة المتطلبات المشتركة وأهم الفوائد التي يعود بها على المؤسسة من ربح وزيادة في الإنتاجية وتحسين في النظام الداخلي لها، الحفاظ على البيئة والعامل .....

## الفصل الرابع:دراسة ميدانية حول الاتصال ودوره في تفعيل نظام الإدارة المتكاملة للمؤسسة الوطنية \_ENAC\_ غرداية .

### المبحث الأول: نبذة تعريفية حول المؤسسة الوطنية للقنوات-ENAC- غرداية-

1. التعريف بالمؤسسة الوطنية للقنوات \_ENAC\_ غرداية
2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC- غرداية.
- 3.مجال نشاط المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC- غرداية-وأهم انجازاتها.

### المبحث الثاني :واقع الاتصال في المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC غرداية وطرق تفعيل نظام الإدارة المتكاملة

1. أنواع ووسائل الاتصال المستخدمة في تفعيل نظام الإدارة المتكاملة بالمؤسسة الوطنية للقنوات \_ENAC\_ غرداية .
2. معوقات الاتصال المؤثرة في تفعيل نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة الوطنية للقنوات \_ENAC\_ غرداية .
3. دوافع تبني نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC \_غرداية\_ .
4. فوائد تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بالنسبة للمؤسسة الوطنية للقنوات العمومية \_ENAC\_ غرداية .

### المبحث الثالث: مناقشة وعرض النتائج.

1. عرض وتحليل المقابلات.
- 2.نتائج الدراسة الميدانية.
- 3.مناقشة النتائج.

## تمهيد

بعد ما تطرقنا في الفصول النظرية إلى الاتصال ومفاهيمه ونظام الإدارة المتكاملة وما يتكون به من مجموعة أنظمة (الجودة، البيئة، والصحة والسلامة المهنية ) ومتطلباتها وأهدافها وكذا خطوات تطبيقها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية نظريا، سنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مركز الإمداد ENAC \_غرداية\_ محل الدراسة والوقوف على أهمية الاتصال في تفعيل نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة وكذا التعرف على الأهداف التي يحققها من خلال تطبيق هذا النظام في المركز، وذلك في حدود ما تم الحصول عليه من معلومات من خلال دراستنا الميدانية .

## المبحث الأول : نبذة تعريفية حول المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC

### 1. نشأة المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC- غرداية<sup>1</sup>.

أنشئت الشركة الوطنية لخطوط الأنابيب أثناء إعادة هيكلة شركة سونطراك من مديريةية الأشغال والإنشاءات (DTC) والهيئة الفرعية ALEP بموجب المرسوم رقم 81/175، المؤرخ في 1 أوت 1981. والاستبدال الفعلي ثم في 01 جانفي 1984. بمعتمد رقم 01 في 18 جانفي 1984، ثم تحويلها إلى شركة مساهمة (SPA) وأصبحت شركة تابعة بنسبة 100% لمجموعة سونطراك تحت مظلة الخدمات النفطية في 4 في 09 جوان 1999 .

ورثت ENAC خبرة من الهياكل القديمة لشركة سونطراك وDTC وALEP من 1967 إلى 1983 فهي تعتبر من الشركات الرائدة في بناء ووضع أنابيب نقل الهيدروكربونات السائلة والغاز فهي تتمتع بخبرة أكثر من ثلاثين سنة في أعمال خطوط الأنابيب. تتكون من 07 فروع موزعة كما يلي :

- الإدارة العامة ( الجزائر )
- الإدارة الجهوية حاسي مسعود
- الإدارة الجهوية للشرق بقسنطينة

<sup>1</sup>متوفر على موقع المؤسسة، [www.enac\\_dz.com](http://www.enac_dz.com)، يوم 18 افريل على الساعة 17:00.

- الإدارة الجهوية للغرب وهران
- مركز الإمداد غرداية . ( محل الدراسة )
- مركز أوماش .
- مركز الجلفة .

تعتبر المؤسسة الوطنية للقنوات (مركز الإمداد ) غرداية من بين أهم المؤسسات على مستوى ولاية غرداية التي تقع على محور غرداية، بالقرب من الطريق الوطني رقم 01 .كان المركز تابعاً لشركة سونطراك سنة 1977 مختصاً بما يسمى **DOUBLEJEUMT** .وعند إنشاء الشركة الوطنية للقنوات سنة 1984 أصبح المركز تابعاً لها سنة 1985 حيث كان يختص بتلحيم الربط بين القنوات أو ما يسمى **JEUMTDOUBLE**، وفي 1987 كان مركز غرداية عبارة عن مدرسة لتعليم التلحيم يتوافد إليه كل العمال المهنيين لمؤسسة **ENAC** لتعليم التلحيم ومن مختلف الولايات ثم أصبح المركز سنة 1994 يمول المشاريع بما يسمى الأعمال المركزة **ouvagescomcentre** كما اختص بمشاريع **campement** من سنة 2006 إلى 2009<sup>1</sup> .

منذ سنة 2008 قامت المؤسسة الوطنية للقنوات باعتماد نظام الإدارة المتكاملة سعياً منها إلى تحسين أدائها الشامل من خلال "سياسة الجودة والأمن، البيئة والمحيط، المسؤولية الاجتماعية" والتي حددت فيها أهم أهدافها :

ISO 9001 خاص بالجودة .

ISO 14001 خاص بالبيئة .

OHASAS 18001 الصحة والسلامة المهنية .

ISO 45001 الصحة والسلامة المهنية.

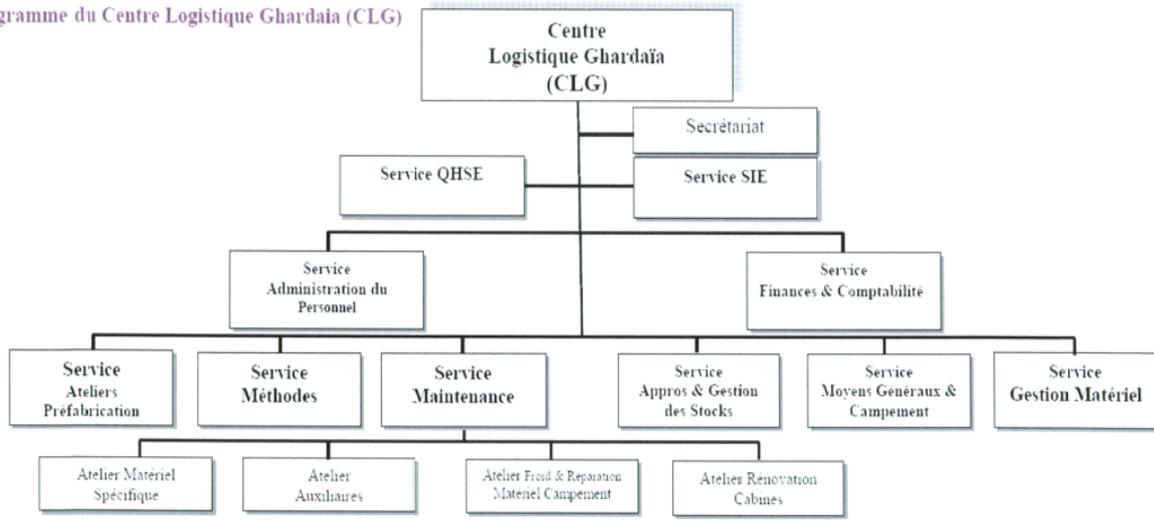
وكذا الالتزام الخاص بالمسؤولية الاجتماعية من خلال معايير ISO

. 26000

## 2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للقنوات \_ENAC\_ غرداية \_:

<sup>1</sup>ليلي سليمان، الإعلام البيئي وأثره في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة :دراسة حالة المؤسسة الوطنية للقنوات \_ENAC\_ غرداية \_ مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 5، العدد، 2020، ص13.

Organigramme du Centre Logistique Ghardaïa (CLG)



## مهام المصالح في المؤسسة الوطنية للقنوات \_ENAC\_ غرداية :

و تقوم كل مصلحة في المركز بمهام معينة تتمثل في <sup>1</sup> :

**المدير:** هو المسؤول على تسيير نشاط المركز والوقوف عليه .ومن مهامه:التنسيق بين جميع الأقسام ومصالح مركزه، الحفاظ على استمرارية العمل الحسن، تطبيق الإستراتيجيات والخطط الناجحة لمركزه واستغلال أفضلها له، اتخاذ القرارات، إتاحة الفرصة للعمال بتقديم آرائهم والاستماع لهم ومناقشتهم على كل ما هو مطبق داخل المنظمة .

**الأمانة (سكرتارية):**تتمثل مهامها في ترتيب كل الوثائق والرسائل الخاصة بالمركز ( خارجية / داخلية ) تنظيم الملفات وتنفيذ القرارات .

**مصلحة الأمن الداخلي:**تتكفل هذه المصلحة بمهمة الأمن والحماية وضمان أمن المركز بحراسة وحماية ممتلكاته وحماية العاملين فيه، تضم هذه المصلحة 28 عون أمن .

<sup>1</sup>مقابلة مع السيدة جهاد ميموني،بوم 12أفريل 2021،بمكتبها

**مصلحة الجودة، البيئة والصحة :** مهمتها وقاية العمال وحمايتهم من الأخطار في العمل والمحافظة على محيط العمل وبيئة المؤسسة، تقييم ومتابعة الأشغال ومدى تقدمها، إنجاز التقارير الدورية والشهرية، الإشراف على الاجتماعات، القيام بحملات التحسيس والتوعية .

**مصلحة المالية والمحاسبة:** تتم فيها مراقبة العمليات التي داخل المركز، إعداد الميزانية والفواتير، تقييم المواد المخزنة .

**مصلحة الموارد البشرية:**تتولى هذه المصلحة عملية إدارة شؤون الأفراد وتنظيمهم داخل المركز ومن أعمالها : العطل، تسجيل الغيابات، الأجور.

**مصلحة الوسائل العامة والتخميم :** تضم المصلحة بقسميها التخميم والوسائل العامة33عامل:

وتنقسم إلى قسمين :

1. **الوسائل العامة :** خاص بأصحاب المكاتب ويهتم بشؤون الموظفين
2. **التخميم :** ومهمته توفير المتطلبات والشروط الضرورية للعمال بقرب من مكان العمل ( المبيت، الإطعام، الأمن ...)

**مصلحة الصيانة :**تضم هذه المصلحة 30عامل من رئيس المصلحة ورؤساء الورشات، ميكانيكيين وكهربائيين، وهي من أهم مصالح المؤسسة، بحيث تعد النشاط الرئيسي لها . تقوم بمراقبة الدورية ومتابعة الآلات والأجهزة وإصلاح الأعطال، وتضم هذه المصلحة 4 ورشات : ورشة الحدادة والدهن، ورشة العناد الخاص، ورشة المساعدة ( ميكانيكيين والحدادين )، ورشة التبريد وإصلاح المعدات .

**مصلحة التموين وتسيير المخزونات :** تقوم هذه المصلحة بتمويل المؤسسة بكل المواد وقطع الغيار بكل أنواعها، من حيث توفير المواد الحديدية، مواد البناء والإصلاح، تضم هذه المصلحة.

**مصلحة تسيير العتاد :** أي العتاد الخاص بالمشاريع حيث تقوم هذه المصلحة بتسيير جانب تنقل العتاد والآلات وكذا تنظيم كتيبات خاصة بالعتاد التي ترافقه، حيث يوجد نوعين من العتاد : ينتقل على العجلات ( الشاحنات. )، وعتاد ينتقل على السلاسل ( الآليات )، يشرف عليها رئيس المصلحة، وتضم السائقين من مختلف الفئات .

**مصلحة المناهج :** تهتم هذه المصلحة ببرمجة أعمال الصيانة الدورية والوقائية، وحساب أعباء الصيانة .

**3. مجال نشاط المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC - غرداية - وأهم إنجازاتها .**

**نشاط المؤسسة :**

النشاط الرئيسي لمركز الإمداد - غرداية - هو المشاريع ( الأعمال المركزة ) ومهمته الرئيسية هي:

- ❖ تجديد وإعادة تأهيل الآلات والمعدات المخصصة للقيام بمشاريع المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC، وتتم عملية الإصلاح والصيانة وفق درجة العطل والتي تصنف إلى ثلاث درجات :
- الدرجة الأولى : يكون على مستوى المشروع حيث يتم إصلاح العطل من طرف تقنيين تابعين للمشروع .
- الدرجة الثانية : إذا لم يتمكن من إصلاحها تبعث إلى مركز الإمداد - آخر -
- الدرجة الثالثة : فتكون على مستوى المركز من خلال الإصلاحات والصيانة بدقة
- ❖ الدراسات الهندسية لمشاريع نقل المحروقات عبر الأنابيب .
- ❖ إنجاز القنوات .
- ❖ مراقبة نوعية الأنابيب وأجهزة الغاز .
- ❖ صيانة وإعادة تأهيل القنوات .

**إنجازاتها :**

## الإنجازات الدولية :

دراسة مسار خط الغاز عبر المغرب العربي ( الجزائر – تونس – ليبيا ) بطول 450 كم لصالح شركة سونطراك سنة 2004.  
إنشاء خط أنابيب غاز بقطر 20-24 بوصة بطول 70كم في تونس نيابة عن الشركة التونسية للكهرباء والغاز في 1998-2000.

## إنجازات مؤسسة ENAC – غرداية – مركز الإمداد:

- ✓ مساهمتها في تطوير ونمو قطاع الطاقة والهيدروكربونات ضمن مجموعة سونطراك ( QSE.RS )
- ✓ دمج إستراتيجياتها العالمية وفقا لمعايير الدولية الأكثر شهرة ( ISO14001 , ISO19001 ) للعمل بطريقة مسؤولة اجتماعية .
- ✓ التزامها بنهج التنمية المستدامة، الذي يؤكد مكانتها داخل مجموعة سونطراك من خلال قدراتها .
- ✓ التزامها الدائم بالتحسين المستمر مع أصحاب المصلحة المعنيين كشركاء حقيقيين .
- ✓ تحقيق التركيبات السطحية ( إصلاح وإعادة تأهيل الأنابيب والمجمعات في الخدمة بما في ذلك جميع الأقطار الكبيرة.
- ✓ المشاركة في إنجاز العديد من المشاريع المتعثرة.

## المبحث الثاني : واقع الاتصال في مؤسسة ENAC\_غرداية\_ ودوره في تفعيل نظام الإدارة المتكاملة.

### 1.أنواع ووسائل الاتصال المستعملة في تفعيل نظام الإدارة المتكاملة بالمؤسسة الوطنية ENAC غرداية

من خلال تواجدها بالمؤسسة وبالاعتماد على ما لاحظناه والمقابلات التي قمنا بها، ووثائق وسجلات المؤسسة، مع مجموعة من الموظفين والعمال، تبين لنا أن الاتصالات الداخلية متواجدة بكل أنواعها : حسب الاتجاه، حسب العدد، أو حسب اللغة.

### أولا : أنواع الاتصال بالمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC\_غرداية\_ :

ما تم ملاحظته بالمؤسسة أن الاتصالات تتم على النحو التالي :

1. **الاتصالات النازلة** :تتم من الإدارة العليا الممثلة في مدير المؤسسة، إلى الموظفين والعمال في مختلف المستويات التنظيمية وقد نجدها على شكل تعليمات أو أوامر، مثل تقديم أوامر للقيام بأعمال
  2. **الاتصالات الصاعدة**:تتم من الموظفين والعمال إلى الإدارة العليا، وحسب ما لاحظناه أن المؤسسة تشجع هذا النوع من الاتصالات، مع احترام سلم التدرج الإداري، وتتمثل في:
    - ✓ تقارير حول سير العمل .
    - ✓ استفسارات .
    - ✓ اقتراحات وشكاوي .
  3. **الاتصالات الأفقية** : تتم بين المستويات التنظيمية في نفس المستوى، فمثلا المسؤول عن مصلحة Qhse يحتاج إلى معلومات من مصلحة DRH، فإنه يطلب المساعدة أو الاستشارة منه إما كتابيا أو شفويا، أو مع عمال المصلحة نفسها فإنهم في نفس المنصب والدرجة فيستشيرون بعضهم البعض خاصة عند إنجاز بعض المهام وحول طريقة عملها.
  4. **الاتصالات الخارجية** : تقوم بها المؤسسة أو العاملين مع المنظمات الأخرى أو مع زبائنها أو المتعاملين معها، مثل الوكالة الولائية للتشغيل، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، الحماية المدنية، مديرية البيئة، مركز النفايات ....
  5. **الاتصال الشخصي** : يكون في الغالب بين الموظفين والعمال، حيث يتبادلون الآراء والأفكار ويتناقشون حول طريقة العمل، أو أثناء إجراء مقابلات التوظيف.
  6. **الاتصال الجمعي** : يكون خلال تكوين دورات خاصة بتوجيه العمال أو حملات التوعية والتحسيس التي تقوم بها مصلحة الجودة، البيئة والصحة مثل : دورة تحسيسية حول كوفيد 19، طريقة إخلاء مكان العمل خلال نشوب حريق .... إلخ، ولكن ما يعيب هذا الاتصال أنه يكون خلال فترة العمل مما يجعل الفرد في تشويش عقلي بين الندوة وعمله وفي مكان العمل مما قد يؤثر سلبا في تلقي المعلومات والرسالة.
- 1. وسائل الاتصال بالمؤسسة :**

تضع المؤسسة العديد من القنوات والوسائل الاتصالية، ولكن ما عليها سوى القيام بالبحث والعمل على اختيار أحسنها أداءا وفعالية من هذه الوسائل نجد :

## 1. الوسائل الكتابية والتكنولوجية :

أ- الوسائل الكتابية:تتنوع هذه الوسائل بصورة كبيرة في المؤسسة، ومن أهمها:

**التقارير:**يقوم بتحريرها المدير أو رؤساء الأقسام والمصالح تستخدمها المؤسسة بغرض عرض أهم المشاكل أو الظروف التي مرت بها المؤسسة وأهم نجاحاتها ونتاجاتها بشكل دوري، و لمتابعةمدى تقدم الأعمال وإرسالها للمديرية العامة أو المدير من أجل لإطلاع عليها . مثل :

Tabelau d évaluation d éspects risqué enviremental

**التعليمات:** تستخدم لإعلام الجمهور الداخلي لعطل خاصة مثل المناسبات الوطنية والدينية، أو الالتزام بالدخول في أوقات العمل، أو تغيير أوقات العمل.

**الملصقات:** هي عبارة عن رسائل تحررها مصلحة QHSE لعرض مختلف المعلومات عن المؤسسة، وفي الغالب عن تكون هذه الملصقات حول طريقة حماية العمال من حوادث العمل، التحسيس بأهمية ارتداء ملابس الوقاية مثل "أهلك في انتظارك...فكر فيهم"، حول"كوفيد19"، "معا من أجل الإشهاد على القضاء على الملاريا في الجزائر"، "consignes de securité"، إرشادات استهلاك الطاقة والكهرباء..(انظر الملاحق).

**المطويات:**تستعملها المؤسسة للتعريف بأنشطتها ومهامها أو من أجل تسليط الضوء على بعض المخاطر التي قد تضر بالعمال مثل مطوية الوقاية من حوادث العمل .

**لوحة الإعلانات:**فهي وسيلة تستخدم عادة لنشر معلومات خاصة بالمؤسسة، كما تستعمل قصد إعلان وتوجيه الجمهور الداخلي، ينشر بها الوثائق الداخلية والهامة مثل:سياسة المؤسسة، شهادات الإيزو المتحصل عليها،مخطط بنائي للمؤسسة،برتوكولات حول الوقاية من كوفيد19، أوقات العمل، إرشاد حول ترشيد

استهلاك الطاقة، إعلانات التهاني أو التعازي لأحد الموظفين وهذا ما لاحظناه خلال تربصنا القصير.

**النظام الداخلي للمؤسسة :** مجموعة من الوثائق المكتوبة، تحدد علاقات العمل للعمال داخل المؤسسة، فكل عامل يعرف واجباته والتزاماته، و قواعد العمل من تكوين وتوظيف، قواعد الأمن والصحة والسلامة المهنية، الحفاظ على البيئة وعدم تلويثها.

**فلاش إنفو:**هي وثيقة تستعملها المؤسسة من أجل الإبلاغ عن أي جديد في المؤسسة كالحوادث العملية،إبلاغ عن كوفيد19، الإبلاغ عن التطورات الحاصلة بالمؤسسة مثل حصولها عن الشهادات...

**الانترنت :**وذلك من خلال ربط الاتصال بتطبيق outlook.

**الأوت لوك:**وسيلة اتصال فعالة وحيوية يعتمد عليها موظفي المؤسسة، لأنه يسهل عملية الاتصال وطريقة العمل .

**الموقع الإلكتروني للمؤسسة:** نجد فيه معلومات عن المؤسسة الوطنية للقنات من خلال العنوان الكامل للموقع [www.enac\\_dz.com](http://www.enac_dz.com)، يقدم تعريفا شاملا عن المديرية العامة والفروع التابعة لها، أهداف وأنشطة المؤسسة، وأهم انجازاتها .

**الهاتف:**وسيلة اتصالية سريعة وفعالة تعتبر من الأكثر استخداما لنقل المعلومات وتبادل الآراء والأفكار بين المصالح والمكاتب، حيث يستعمل في الإعلام والاستعلام عن كل كبيرة وصغيرة مثل:إعلان بعضهم بالجديد الذي يطرأ، استدعاء أحد الموظفين أو لتكليفه بمهمة معينة وإخباره عن اجتماع .

**الاجتماعات:**تعتمد المؤسسة على الاجتماعات لمناقشة الأمور الخاصة بالأعمال اليومية أو لمراجعة ما تم الوصول إليه وأخرى كلما اقتضت الحاجة لذلك .(انظر الملاحق)

## 2. أهداف الاتصال في ظل تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة الوطنية للقنوتات \_ENAC\_ غرداية \_

من خلال الدراسة الميدانية ومجموعة المقابلات والملاحظات التي أجريناها في المؤسسة الوطنية للقنوتات العمومية \_ غرداية \_ تبين لنا أن إدارة مركز الإمداد تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف الاتصالية منها :

- ✓ نشر سياسة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها.
- ✓ يهدف الاتصال داخل مركز الإمداد إلى ضمان التسيير الحسن لمختلف المستويات الإدارية والمصالح عن طريق التدفق الكافي للمعلومات التي يحتاجها مجمل الموظفين والعمال من خلال تبادل الأفكار والآراء مع جمهورها الداخلي وذلك من أجل تسهيل عملية الاتصال الداخلي
- ✓ السرعة في إيصال المعلومات إلى المصالح المعنية لتطبيق الأوامر بأسرع وقت ممكن .
- ✓ تقسيم المهام وتحديد الصلاحيات لكل فرد داخل المؤسسة وهذا ما لاحظناه في بنود نظام الإدارة المتكاملة.
- ✓ إبلاغ الأوامر والتعليمات وإصدار توجيهات للعمال والموظفين بشأن سير العمل بالطريقة المطلوبة.
- ✓ إرسال نتائج العمل من الموظفين والعمال إلى المسؤولين للتعرف على مستوى التقدم في انجاز الأعمال.
- ✓ تحسين الأداء الشامل للمؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي، من خلال اهتمام الإدارة بجمهورها الداخلي وذلك من خلال استقبال الشكاوي وتبادل الآراء وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وهذا ما يفرضه نظام الإدارة المتكاملة.
- ✓ يهدف الاتصال إلى التعريف بنظام الإدارة المتكاملة، وذلك من خلال الحملات التحسيسية والدورات التكوينية والاجتماعات الدورية.
- ✓ توعية وإقناع العمال والموظفين بتبني سلوكيات جديدة من خلال (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة).

- ✓ توجيه وإرشاد العمال والموظفين بضرورة الحفاظ على بيئة العمل والتقليل من استهلاك الطاقات.
- ✓ تحقيق التفاعل والانسجام بين العمال والموظفين وضمان فاعلية كل عضو .

### 3.دوافع وفوائد تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بالنسبة لمؤسسة الوطنية للقنوات \_ENAC\_ غرداية

#### الدوافع:

- ✓ خلال فترة التربص القصيرة التي قمنا بها ومن خلال المناقشات وتبادل الآراء مع بعض الموظفين تبين لنا أن المؤسسة قامت بتبني هذا النظام من أجل تحقيق العديد من الأهداف نذكر أهمها:
- ✓ كسب وجذب العملاء والمستثمرين.
- ✓ رغبة المنظمة لتلبية حاجيات الزبائن المتنوعة والمتطورة باستمرار.
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية .
- ✓ التعريف بالخدمات في الأسواق العالمية .
- ✓ توسيع رأس مال المؤسسة.
- ✓ تخفيض التكاليف وترشيدها.
- ✓ تنظيم العمل في المؤسسة من خلال تقسيم الأعمال.
- ✓ التقليل من حوادث العمل .
- ✓ الحفاظ والاهتمام بالجانب البيئي.
- ✓ إبراز دور المؤسسة في التنمية الاقتصادية الوطنية.
- ✓ تحسين أداء العمال والموظفين.
- ✓ خلق بيئة عمل آمنة ومريحة للعامل.

#### الفوائد المحققة من تطبيق نظام الإدارة المتكاملة:

- ✓ التخفيض في استهلاك الطاقة والموارد الأولية كالماء والكهرباء، من خلال اتخاذ الإدارة بعض الإجراءات، كوضع ملصقات جانب كل مقبس كهربائي يدعو إلى إطفاء الأجهزة والمصابيح عند الانتهاء من العمل، لتوفير الطاقة كما قامت مصلحة البيئة والصحة والسلامة المهنية بدورات تحسيسية بضرورة ترشيد استهلاك الطاقة وعدم هدر المواد الطاقوية والكيماوية مثل زيوت التشحيم والطلاء التي قد تضر بالبيئة ولهذا قامت المؤسسة بجلب

- أوعية حاملة للآلات من أجل إعادة استهلاك هذه المواد مع الحفاظ على بيئة عمل نظيفة وعدم إلحاق الضرر بالطبيعة، بناءً أرضيات بالإسمنت من أجل الحفاظ على البيئة من الزيوت والدهان ..
- ✓ التقليل من كمية النفايات وإعادة استخدام المواد، حيث قامت المؤسسة بتخصيص حضيرة للنفايات قسمتها إلى أجزاء حسب نوع النفايات مثل نفايات الحديد، الخشب، الإطارات المستعملة، نفايات البلاستيك غير الملوثة، نفايات الزفت والقطران. مما يسهل عملية الفرز والتصنيف والرسكلة. وقامت المؤسسة بعقد اتفاقية مع مؤسسة الحضنة لبيع هذه النفايات وبالتالي تحقيق وفورات مالية أخرى، وأيضاً قامت بوضع حاويات للنفايات بألوان مختلفة الأصفر، الأخضر، الأحمر كل لون مخصص لنوع من النفايات في وسط ساحات المركز.
- ✓ زيادة الوعي لدى العاملين بأهمية الحفاظ على البيئة وتقديم خدمات ذات جودة عالية وتسليمها في الوقت المحدد بحيث يكون المنتج أو الخدمة رقيق بالبيئة قبل وأثناء وبعد استعماله. في نفس الوقت الحفاظ على صحة وسلامة العامل والتقليل من حوادث العمل.
- ✓ تحقيق وفورات مالية من خلال الترشيد لاستهلاك المواد الأولية والمواد الطبيعية والطاقة، مثل ترشيد استهلاك الكهرباء والماء وهذا يعود بزيادة رأس مال الشركة ومنه ينتج عنه توفير للمواد والإمكانات المادية والبشرية الناقصة.
- ✓ اكتساب عادات وثقافات جيدة تعود بالإيجاب على الفرد والمجتمع، كإتقان العمل والتفاني فيه، احترام المواعيد، حماية البيئة من التلوث، عدم التبذير... ✓ تحقيق الميزة التنافسية .
- ✓ الدخول للأسواق العالمية من خلال الاعتماد على مقاييس عالمية .
- ✓ التقليل من المخاطر التي تؤثر على صحة العامل التي قد تنتج عن الاستعمال الخاطئ أو التي تصدر عن بعض المواد الصناعية والكيماوية، ولهذا خصصت المؤسسة غرف محكمة الغلق لوضع هذه المواد الخطيرة من أجل الحفاظ على سلامة عمالها .
- ✓ التقليل من الإصابات وأمراض التلوث الداخلي للمؤسسة كالحساسية والأمراض السرطانية، ولهذا تسعى المؤسسة إلى توفير كل أدوات وسبل الوقاية من ملابس وأحذية وقفازات وكمامات مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف العلاج والتعويض المالي بالنسبة للدولة.

✓ تحسين صورة المؤسسة في محيطها التنافسي، في مجال جودة الخدمات والمنتجات المقدمة في أجالها المحددة وفي مجال حماية البيئة من التلوث وفي مجال الحفاظ على صحة وسلامة عمالها، مما يجعلها تكسب ودهم ودعمهم.

### المبحث الثالث : عرض وتحليل النتائج

رقم المبحوث	اسم ولقب المبحوث	الوظيفة	مكان المقابلة	تاريخ، وقت المقابلة
01	ميموني جهاد	مكلف HSE	بمكتبها	07 افريل 2021 على الساعة 08:00
02	بوشارب مروان	رئيس مصلحة HSE	بمكتبه	11 افريل 2021 على الساعة 09:13
03	تامة عبد الباسط	مدير مؤسسة الوطنية للقتوات	بمكتبه	12 افريل 2021 على الساعة 11:00
04	بوتاروك عبد الكريم	رئيس مصلحة	بمكتبه	14 افريل 2021 على الساعة 08:45
05	عبد الغاني مجليدة	رئيس مصلحة	قاعة استقبال المدير	15 أفريل 2021 على الساعة 10:30
06	بوشنافة محمد	رئيس مصلحة المستخدمين	بمكتبه	18 أفريل 2021 على الساعة 9:30
07	عمير أحمد	تقني ميكانيكي	مكتب رئيس مصلحة الصيانة	19 افريل 2021 على الساعة 11:05
08	مولاي عمار جميلة	رئيسة مصلحة الخدمات	بمكتبها	19 أفريل 2021 على الساعة 08:40
09	بوعبدلي بشير	رئيس مصلحة الصيانة والعتاد	بمكتبه	20 أفريل 2021 على الساعة 11:30

الجدول رقم 07 يوضح المقابلات ،من إعداد الطالب.

#### 1. عرض وتحليل المقابلات.

## المقابلة رقم 01:1

س1:تحدث لنا عن مؤسستكم، واهم التطورات التي شهدتها خلال السنوات الأخيرة ؟

ج: لمركز الإمداد غرداية دور كبير في حصول المؤسسة الوطنية للقنات على شهادات الإيزو حيث تمت عمليات التدقيق الخارجي للنظام بالمركز هنا. أما بالنسبة للتطورات التي شهدتها المؤسسة فمنذ توظيفي سنة 2017 حصلت المؤسسة على شهادة إيزو45001.ومن الناحية البيئية شهدت المؤسسة تطورا كبيرا حيث لم يكن يوجد تشجير ومخططات لتوجيه الزوار، ملصقات، زيادة وعي العمال وتفاعلهم في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، زيادة حرص المؤسسة على راحة العامل، إشراك العمال في اتخاذ بعض القرارات.

س2: ما هو المنصب الذي تشغلونه ؟وهل توجد قيود تتحكم في الصلاحيات الممنوحة لكم ؟

ج:منصبي هو مهندس مكلف بالجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية .نعم توجد بعض القيود والصعوبات التي تتحكم، فمثلا عملي مرتبط بالمصالح الأخرى فمهمتي هي إنجاز التقارير الشهرية ففي بعض الأحيان أتعطل في تقديمها بسبب تأخر المصالح الأخرى في تسليمي للوثائق والتقارير .

عدم سماح المدير لي بالنزول لمراقبة الأعمال إلا عند اقتضاء الحاجة.

المدير العام يوكلي في بعض الأحيان مهام غير مهامي .

في السنة الماضية فرضت علينا المؤسسة الخروج في عطلة.

س3:في نظرك ما هو مفهوم الاتصال؟<sup>2</sup>

ج:الاتصال هو كيفية التواصل مع الآخرين

س4:كيف يتم الاتصال بينك وبين الرؤساء والمرؤوسين ؟

<sup>1</sup>جهاد ميموني ،مكلف بhse، بمكتبها،يوم 07افريل2021على الساعة 08:00.  
<sup>2</sup>مقابلة: جهاد ميموني ،مكلف بhse، بمكتبها،يوم 07افريل2021على الساعة 08:00.

ج:يكون إما بالهاتف الشخصي أو عن طريق outlook، أو الاتصال المباشر بالمعني.

س5:ما هي الوسائل التي تستعملينها في الاتصال في المؤسسة؟هل ترين أنها كافية لتحقيق الأهداف الاتصالية؟

ج:أستعمل الهاتف، outlook، أو الوثائق الرسمية هذا بالنسبة لداخل المؤسسة مثل، المراسلات، التقارير، فلاش اينفو، المطويات، الملصقات، حملات التحسيس والتوعية، أما مع المديرية العامة فأستعمل outlook فقط كون المديرية العامة بعيدة جدا لذا استعمل الانترنت للاتصال. نعم يحقق outlook الهدف من الاتصال كون المؤسسة اعتمدته كوسيلة اتصال رسمية فهذا يعني بالتأكيد أنه يحقق الأهداف الاتصالية.

س6:فيما تتمثل معيقات الاتصال التي تواجهك أثناء الاتصال في المؤسسة ؟

ج :انقطاع شبكة الانترنت، ضعف شبكة الهاتف، الدورات التحسيسية تكون في مكان العمل.

س7:هل تهتم مؤسستكم بإيصال كل المعلومات والقرارات لآلى كافة المستويات ؟  
ج:على حسب نوع المعلومة.

س8:هل يؤثر أسلوب كتابة أو نطق الرسالة على فاعلية الاتصال؟

ج: لا تؤثر على فاعلية الاتصال، فالكل هنا يعرف المصطلحات والمفاهيم التي تستخدمها المؤسسة حتى باللغة الفرنسية فإننا لا نواجه أي صعوبة في نقل الرسالة سواء كانت مفهومة أو شفوية.

س8:حدثينا عن نظام الإدارة المتكاملة ؟ وما هي دواعي اعتمادكم على هذا النظام؟

ج:système management intégré هو نظام يجمع ويوحد iso9000 و iso14001 و iso45001 و ohasas18001 بدأت مؤسستنا في تطبيق هذا

النظام منذ سنة 2008، بهدف استقطاب عملاء أكثر، وبناء قاعدة بيانات متينة،  
اكتساب مكانة في الأسواق في ظل المنافسات القوية.

س9:هل تقوم المؤسسة بحملات تحسيس وإعلام حول سياسة المؤسسة والأهداف  
المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة، قبل الشروع في تطبيقه؟

ج:بطبيعة الحال قبل الشروع في تطبيق أي معايير عالمي تقوم  
مصلحةQHSEببرمجة دورات تكوينية، حصص تحسيسية حول أهمية هذا النظام  
وما يوفره من فوائد للعمال، حتى بعد التطبيق تقوم المصلحة بهذه الدورات كلما  
اقتضت الحاجة وهذا بهدف تذكير العمال ومراقبة أدائهم.

س10:ما هي الوسائل الاتصالية التي تقومون باستعمالها أثناء تطبيقكم لنظام  
الإدارة المتكاملة ؟

ج:التقارير، المراسلات، أوامر، اجتماعات، الهاتف،**outlook**،فلاش انفو،  
ملصقات، مطويات، كتيبات، حملات تحسيسية، مناورات(تمارين تطبيقية)

س11:ما هي النتائج التي حققتها المؤسسة في ظل تطبيقها لنظام الإدارة المتكاملة؟  
ج:زيادة عدد المشاريع، توحيد لغة العمل ووثائق العمل.<sup>1</sup>

## المقابلة رقم 02: <sup>2</sup>

س1: تحدث لنا عن مؤسستكم، واهم التطورات التي شهدتها خلال السنوات  
الأخيرة ؟

ج:لست قديم هنا في المؤسسة، لدي حوالي 5 أو 4 سنوات فقط هنا ولكن ما شهدته  
خلال هذه السنوات وحسب ما تثبته التقارير فإن المؤسسة أصبحت تولي اهتماما  
كبيراً بالجانب البيئي وشهدت تحسن كبير في مؤشرات الأداء من حيث جودة  
الخدمة والإيفاء بتسليمها في موعدها المحدد، الحفاظ على صحة وسلامة العمال

<sup>1</sup>مقابلة: جهاد ميموني، مكلف بـhse، بمكتبها، يوم 07 افريل 2021 على الساعة 08:00.

<sup>2</sup>مقابلة: مروان بوشارب، رئيس مصلحةhse، بمكتبه، يوم 11 افريل 2021، على الساعة 11:00

من الأخطار فمثلا المؤسسة تشرع في تركيب جهاز إنذار الخاص بالحرائق  
الانضباط في الأوقات، إتقان العمل...

س2: ما هو المنصب الذي تشغلونه؟ وهل توجد قيود تتحكم في الصلاحيات  
الممنوحة لكم؟

ج:رئيس مصلحة QHSE، أي أهتم بالجانب البيئي، الصحة والسلامة المهنية،  
الجودة من خلال المراقبة والمتابعة والتحسين. أما بالنسبة للقيود فأنا لا أرى أن  
هناك أي تدخل في صلاحياتي بحيث أنني لست تابع لمركز الإمداد بل للمديرية  
العامة QHSE في الجزائر.

س3: في نظرك ما هو مفهوم الاتصال؟

ج:الاتصال هو أساس كل شئ خاصة في المؤسسات فبدونه لا يكون هناك نقل  
وتبادل للمعلومات.

س4: كيف يتم الاتصال بينك وبين الرؤساء والمرؤوسين؟

ج:عن طريق الهاتف الشخصي، outlook، وثائق رسمية.حيث يتم احترام سلم  
التدرج المهني هنا فلا يمكن للعمال مثلا الاتصال المباشر بالمدير حيث يتوجب  
عليه المرور على مسؤوله أولا ثم يقوم بدوره بالاتصال بالمدير.

س5: ما هي الوسائل الاتصالية التي تستعملها في الاتصال في المؤسسة؟هل ترى  
أنها كافية لتحقيق الأهداف الاتصالية؟

ج:الهاتف، الوثائق، الايميل، outlook، التقارير، الاجتماعات.نعم هذه الوسائل  
كافية وفعالة لتحقيق الهدف من الاتصال مثل إعطاء الأوامر فنجد تطبيق الأنى مما  
يدل على فعالية الوسيلة.

س6: فيما تتمثل معيقات الاتصال التي تواجهك أثناء الاتصال في المؤسسة؟

ج:خلال القيام بحملات التوعية والتحسيس قد يكون هناك تشويش وفوضى على  
العامل مما يؤثر سلبا على استقبال وفهم الرسالة.

س7: هل تهتم مؤسستكم بإيصال كل المعلومات والقرارات لآلى كافة المستويات ؟  
ج:نعم، حيث يعتبر من بين أهم أسباب نجاح المؤسسة والمستوى الذي هي عليه  
الآن.

س8: هل يؤثر أسلوب كتابة أو نطق الرسالة على فاعلية الاتصال؟

ج:لا، حيث كل الذين في المؤسسة يجيدون القراءة والكتابة ولحد الآن لم ألاحظ  
عدم فهم الرسالة سواء مكتوبة أو شفوية من طرف العمال أو الموظفين.

س9: حدثنا عن نظام الإدارة المتكاملة ؟ وما هي دواعي اعتمادكم على هذا  
النظام؟<sup>1</sup>

ج: هو نظام تعتمده المؤسسة، يمكنها من تحسين وتقديم منتجات وخدمات ذات  
جودة عالية بما يتوافق مع البيئية بمعنى أن هذه الخدمة لا تلحق الضرر بالبيئة، وفي  
نفس الوقت يمكنها من الحفاظ على صحة وسلامة عمالها ويضمن وجود بيئة عمل  
آمنة خالية من المخاطر، يهدف هذا النظام إلى تحسين صورة المؤسسة، تحقيق  
الرضا الوظيفي، تحسين الأداء الشامل للمؤسسة. من دواعي اعتماد مؤسستا على  
هذا النظام هو زيادة رأس مال الشركة، تحقيق المزايا التنافسية، تحسين النظام،  
الحفاظ على صحة وسلامة العمال، الحفاظ على البيئة، ضمان جودة الخدمة  
والإيفاء بتسليمها في الوقت المحدد، تنظيم العمل أي تحديد المهام والوظائف لكل  
فرد.

س10: هل تقوم المؤسسة بحملات تحسيس وإعلام حول سياسة المؤسسة  
والأهداف المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة، قبل الشروع في تطبيقه؟

ج:نعم ونحن بدورنا المكلفين بالقيام بهذه الحملات التحسيسية والتكوينية، فنوضح  
ونعلن سياسة المؤسسة وأهدافها ونحاول توجيه العمال والموظفين من أجل تنفيذ  
هذا النظام، وتنبههم بأهمية تطبيقه والفوائد التي يحققها للمؤسسة.

<sup>1</sup>مقابلة: مروان بوشارب، رئيس مصلحة hse، بمكتبه، يوم 11 افريل 2021، على الساعة 11:00

س10: ما هي الوسائل الاتصالية التي تقومون باستعمالها أثناء تطبيقكم لنظام الإدارة المتكاملة ؟

ج:الاجتماعات، الملصقات، المطويات، الكتيبات، الندوات، الدورات التكوينية، الحملات التحسيسية، الهاتف، outlook، الوثائق الإدارية .

س11: ما هي النتائج التي حققتها المؤسسة في ظل تطبيقها لنظام الإدارة المتكاملة؟<sup>1</sup>

ج:كون المؤسسة متحصلة على مجموعة من شهادات الإيزو هذا مايجعلها الرائدة في مجالها، تحقيق العديد من التطورات خاصة في مجال البيئة، تقليل المخاطر المتعلقة بالعمل، تقديم خدمات ذات جودة عالية وفي وقتها، زيادة رأس مال المؤسسة، التقليل من استهلاك الطاقة، التقليل من النفايات

### المقابلة رقم 03 : 2

س1: هل يمكنك تقديم صورة عن المنصب الذي تشغلونه، والصلاحيات الممنوحة لكم؟

ج: السيد عبد الباسط تامة، العمر 37 سنة، مدير مركز الإمداد للمؤسسة الوطنية للقنوات غرداية منذ سنة 2018، متحصل على شهادة مهندس دولة في ....كنت أشتغل في مؤسسة أخرى، بعدها عينت هنا كمدير، يكون برنامج مسطر من المديرية العامة بالتعاون معنا مثلا في نوفمبر 2020 نقوم بوضع جدول أعمال للسنة المقبلة 2021، مع توفير الوسائل المادية، المالية والبشرية لتحقيق هذا البرنامج

س2 : تحدث لنا عن مؤسستكم وأهم التطورات التي شهدتها خلال السنوات الماضية ؟

<sup>2</sup>مقابلة: تامة عبد الباسط، مدير المؤسسة، بمكتبه، يوم 12 افريل 2021، على الساعة 11:00

ج :عند إنجاز هذا المركز كان يوجد برنامج معين وصغير، بعدها شهدت المؤسسة تطور في منحى تصاعدي سواء على المستوى الداخلي أو في إنجاز البرنامج السنوي المسطر أو مسعدة المشاريع المتعثرة لدى المؤسسات الأخرى من بينها: الصيانة(العتاد، الغرف الصحراوية) أصبح المركز يعمل على صيانة الغرف، العتاد، الهندسة المدنية، الميكانيكية والمشاريع الكبرى.حصول المؤسسة على شهادة الإيزو9001 شهادة الإيزو14001، شهادة الإيزو26000، شهادة الإيزو45001، شهادة OHASA18001.

س3: في نظرك ما هو مفهوم الاتصال؟

ج:بالنسبة للاتصال داخل المؤسسة يتمثل في نوعان :الحوار، سير المعلومة.فالحوار يكون جاد ومهني مع الإطارات في شكل اجتماعات وتعليمات التي تصدر من المدير إلى الإطارات بدورها تنقلها إلى كافة الأفراد.أما المعلومة المهنية تكون في سيرورة ولا يجب أن تتوقف، فإذا توقف المعلومات عند المدير بالتالي يكون هناك ضياع للوقت والجهد والمال مع التأخر في إنجاز البرنامج المسطر له.أما الاتصال الخارجي يكون مع السلطات المحلية في اتصال مباشر أو رسمي مثلا اتصال مع الحماية المدنية لإجراء مناورات خاصة بالعمل، أو مع مديرية التشغيل لطلب مناصب شغل، أو مع مديرية البيئة للوقوف على ما تقوم به المؤسسة من جهد للحفاظ وحماية البيئة.وأیضا يكون الاتصال الخارجي عن طريق تقديم المساعدات للمؤسسات الأخرى مثل تقديم دعم للعتاد أو إعاره بعض العمال أو إنتاج مواد في المركز ثم أقوم بإرسالها للجهة المعنية بالمقابل المادي، وهذا ما يخلق صورة وانطباع حسن عن مصداقية المركز مع العملاء.أما مع المديرية العامة الذي يكون عن طريق برنامج مسطر أو برنامج مستعجل، في ثلاثي معين وفي إعادة تجديد عقود عمل العمال، تشجيع العمال في الاستمرار بتقديم وبدل الجهود

س4: ما هي أساليب الاتصال السائدة في مؤسستكم؟<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مقابلة: تامة عبد الباسط،مدير المؤسسة، بمكتبه، يوم 12 افريل 2021، على الساعة 11:00

ج: في الاجتماعات مع الإدارة تكون مباشرة، في بعض الأحيان محضر اجتماع يوزع على الإطارات، لتوضيح ما تم القيام به مناقشته في ذلك اليوم ويكون أسبوعيا غالبا ما يكون في يوم الثلاثاء.

بالنسبة للحوار briefing يكون يوميا مثل ما شاهدتم كل يوم في الصباح عند دخول العمال في ساحة المركز على الساعة السابعة إلى الثامنة، أقوم بتوزيع الأعمال الأسبوعية واليومية والهدف من هذا الحوار هو وصول المعلومة في الوقت لكي تكون هناك مردودية سريعة لربح الوقت وعدم التذبذب في مردود كل مصلحة، في المساء أراقب كل الأوامر والتعليمات التي قدمتها وتقييم نسبة التقدم في الأعمال المطلوبة إذا كانت هناك عراقيل حدثت من إنجازها أو هناك إهمال وعدم الانضباط في تنفيذها.أنا من بين المدراء الذين يفضلون متابعة الأشغال عن قرب لكي تكون عندي معلومات دقيقة وفي وقتها، وهذا كله من أجل التسريع في عملية الإنجاز .

بالنسبة للسلطات المحلية تكون بالهاتف أو الأوراق، أي اتصال عن طريق البريد الصادر(انظر الملحق رقم).

أما في الاتصال مع المديرية العامة فيكون عن طريق outlook، من اجل تفادي استهلاك الأوراق أو الوثائق.

س5: في رأيك ما هي أهم الوظائف التي يحققها الاتصال بالنسبة لعملك والمؤسسة ككل ؟

ج: الاتصال هو وسيلة مهمة، بدون اتصال لا يمكن إنجاز أي برنامج ولا نقل لأي معلومات أو أوامر أو مردود يومي أو أسبوعي أو شهري، شئ ضروري لابد منه .

س6: هل تهتم بإيصال كافة المعلومات والقرارات إلى كل المستويات ؟

ج:نعم، نحن مطالبون ومجبرون بإيصال كافة المعلومات والقرارات إلى المديرية العامة، لكن في حين هناك بعض القرارات والمعلومات لست مجبرا لإعلام كافة المستويات بها، لأنها قد لا تخصهم كأشخاص.

س7:ما هي الصعوبات التي ترى أنها تحد من عملية الاتصال<sup>1</sup>؟

ج:نقص في اليد البشرية المؤهلة للإطارات، يكون الهرم عبارة عن الرأس ثم الإطارات والعمال فعندما يكون هناك نقص في الوسيط بين المدير والعمال هنا يحدث اختلال في عملية الاتصال وهذا يؤدي إلى زيادة مهام المدير، لغة الحوار المتبادلة قد تكون غير مفهومة لبعض الأشخاص مثلا تجد شخص ذو مستوى تعليمي عالي ولكن لا يفهم المقصود من رسالة، في حين تجد بعض أشخاص ذو مستوى تعليمي منخفض يفهمون في الوقت مقصود الرسالة.

س8: ما هو تقييمك لأداء الموظفين عند استخدام الوسائل الاتصال داخل المؤسسة؟

ج:كان مستوى كارثي، وجدت بعض النقائص منذ أن استلمت العمل في المركز، ولكن الآن تحسن مستوى وأصبح الكل يعرف ما هو مطلوب منه.

س9: ما هي دواعي اعتماد مؤسستكم على نظام الإدارة المتكاملة؟

ج: هي دواعي مهنية تدخل في جاهزية العمل مثل: تأدية العمل في الوقت المحدد، تحسين صورة المؤسسة، طرق لتحسين الأداء،

س10: ما هي الاعتمادات التي تحصلت عليها مؤسستكم في ظل تطبيقها لنظام الإدارة المتكاملة؟

ج:الألوية في إنجاز المشاريع في ظل المنافسة، كسبرضا العملاء، جلب العملاء بالتالي تحقيق الرفاهية للمؤسسة، زيادة في رأس المال وبالتالي زيادة أجور العمال، الحصول على شهادة حسن الإنجاز.

<sup>1</sup>مقابلة: تامة عبد الباسط، مدير المؤسسة، بمكتبه، يوم 12 افريل 2021، على الساعة 11:00

س11: ما هي العراقيل التي واجهت مسيري المؤسسة خلال تطبيقها لهذا النظام ؟

ج: التعريف بالنظام يأخذ وقت كبير، صعوبة المواظبة في الإنجاز بما يمليه هذا النظام من متطلبات عامة وقانونية ومتابعة للمقاييس العالمية .

### المقابلة رقم 04:1

س1: في نظرك ما هو مفهوم الاتصال؟

ج: الاتصال هو كل شئ .

س2 : هل تهتم مؤسستكم بإيصال كافة المعلومات والقرارات إلى كل المستويات؟

ج: نعم، كل المعلومات والقرارات تصل لأصحابها بثتى الوسائل سواء بالهاتف أو outlook، فهناك معلومات تقتصر على الإطارات .والمعلومات التي يجب أن تصل إلى كافة المستويات فتتشر في لوحة الإعلانات .

س3: فيما تتمثل معيقات التي تواجهكم أثناء الاتصال والتواصل؟

ج: لا توجد أية معيقات، إلا إذ أراد مستقبل المعلومة رفضها، المعلومات تصل .

لا أستطيع القول بأن سوء التسيير يمثل عائقا كبيرا في الاتصال فمثلا عندما أريد

س4 : هل ترى نفسك عضو فعال في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة ؟

ج: نعم، من العامل البسيط إلى المسؤول الأول كلهم فعالون، سواء في جودة الخدمة أو في الحفاظ على البيئة أو الصحة .

س5: ما هي الوسائل والأدوات التي ترى أنها تساعد في فعالية نظام الإدارة المتكاملة ؟

ج:كل ما تصدره مصلحة Qhse من حملات تحسيسية، ملصقات، دورات تكوينية، تعطينا المعلومات اللازمة حول النظام وتقوم بتقييمنا ومتابعة أدائنا للنظام.

<sup>1</sup>مقابلة: عبد الكريم بوتاروك، رئيس مصلحة،بمكتبه،يوم 14فرييل2021،على الساعة 08:45

س6:هل توفر لكم المؤسسة أدوات ووسائل السلامة والصحة المهنية؟

ج: نعم توفر لنا كل المستلزمات ولكن ليست بالجودة المطلوبة، مثل توفير قفازات خاصة بالدهان، نفسها توفرها للحداد مثلا.<sup>1</sup>

## المقابلة رقم 05: 2:

س1:في نظرك ما هو مفهوم الاتصال؟

ج: الاتصال هو كل شئ، فمثلا هنا في المؤسسة أحتاج للاتصال مع كافة الموظفين والمصالح للتنسيق فمثلا لكي اطلب على مشتريات نحتاجها أو معدات ناقصة لانجاز الأعمال فيتوجب علي أن اتصل بمصلحة تسيير المخزون لتوفير هذه الطلبات ويكون ذلك عن طريق وثيقة رسمية تعرف باسم FICHE DE FOURNISUER، و أحيانا عن طريق الهاتف، ومع العمال المسؤول عليهم لتوجيه التعليمات والأوامر حول الأشغال..

س2: فيما تتمثل معيقات التي تواجهكم أثناء الاتصال والتواصل؟

ج:لا تواجهني أية صعوبة في الاتصال مع الآخرين، ولكن أرى أن المؤسسة لديها نقص في عملية التخطيط مما يعيق عملية الاتصال، فمثلا إعطاء أوامر بإنجاز أشغال جديدة في أغلب الأحيان لا أعلم به وهذا قد يعود إلى قلة الاتصال، فإذا كنت على اتصال دائم فسيكون لدي علم مسبق بما قد سيحدث ويجب علي أن أدرج هذا في حساباتي بكي لا أهمل عملي وأتأخر في تسليمها.

س3: هل تهتم مؤسستكم بإيصال كافة المعلومات والقرارات إلى كل المستويات؟

ج:توجد بعض القرارات والمعلومات التي تصل في وقتها المحدد خاصة المهمة.

س4:هل ترى مجلس الإدارة مصدرا للقوة والعقاب والجزاء؟

مقابلة: عبد الكريم بوتاروك، رئيس مصلحة، بمكتبه، يوم 14 فيريل 2021، على الساعة 08:45<sup>1</sup>  
مقابلة: عبد الغاني مجليدة، رئيس مصلحة الأشغال، بمكتب استقبال المدير، يوم 15 فيريل 2021، على الساعة 10:30

ج:مؤسسة بهذا النظام إذا لم تحترم القواعد والقوانين فيها بالتأكيد ستعاقب خاصة إذا لم تنجز الأعمال في وقتها المحدد وبطبيعة الحال يجب علينا الالتزام بتسليم الأعمال في وقتها، لأن المؤسسة توفر كل الوسائل والمعدات التي يطلبها العمال في الحين، من أجل إنجاز الأشغال في وقتها. أما من جانب التحفيز فالمؤسسة لا تقوم أبدا بهذا فأنا أرى أنه من حق العمال والموظفين تحفيز المؤسسة لنا خاصة عند القيام بمجهود كبير .

س5: هل قامت المؤسسة بحملات تحسيس وإعلام حول سياسة المؤسسة والأهداف المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة، قبل الشروع في تطبيقه؟

ج:نعم قامت المؤسسة بحملات تحسيسية وتكوينات حول هذا النظام، فأخر دورة قامت بها كانت ماشاء الله، ولكن هل تطبق أم لا العلم لله.

س6:هل ترى ان نظام الإدارة المتكاملة، مطبق ومفعل داخل المؤسسة ؟

ج: ليس مفعلا بنسبة 100%، و أرى أن السبب يعود دائما إلى حالات الطوارئ والتخطيط، فمثلا عند أجبر في بعض الأحيان لتأخير عمالي بسبب تقديم بعض الأعمال الأخرى مما يتركني متأخر في إنجاز أعمالي المكلف بها والتي لها الأولوية، وهذا يؤثر على نفسيتي فيجعلني في قلق وتفكير دائم .

س7:هل توفر لكم المؤسسة ملابس الوقاية من حوادث العمل ؟

ج:توفر ولكن ليست بالجودة المطلوبة<sup>1</sup>.

س 8: كيف يتم الاتصال بينكم وبين الرؤساء والمرؤوسين

ج: الاتصالات تكون عن طريق الهاتف المحمول أو عن طريق OUTLOOK أو بالوثائق الرسمية التي تعتمدها المؤسسة .

س9: هل ترى أن هناك قيود تتحكم في الصلاحيات الممنوحة لكم؟

<sup>1</sup>مقابلة: عبد الغاني مجليدة ،،رئيس مصلحة الأشغال،بمكتب استقبال المدير،يوم 15فبراير2021،على الساعة 10:30

ج: نعم، ليست لدي المسؤولية والصلاحيات الكاملة على مصلحتي فأتحمل نصف المسؤولية، فمثلا لا أستطيع اتخاذ بعض القرارات مع الموظفين والعاملين التابعين لمصلحتي فالمدير يقوم باتخاذها بدلا عني، وهنا تدخلت المبحوثة جهاد لتبرر سبب هذه القيود حيث قالت انه مسؤول على الأشغال، وقام بالرد عليها أنه توجد هناك مصلحة بنفس الحالة وتتخذ كافة الإجراءات والقرارات لوحدها دون تدخل المدير

س10: هل تعتمد مؤسستكم، على الاتصال غير رسمي؟

ج:لايوجد هذا النوع من الاتصال في المؤسسة فالكل منشغل بإنجاز أعماله لتسليمها في وقتها المحدد.

### المقابلة رقم06: 1

س1:في نظرك ما هو مفهوم الاتصال؟

ج:الاتصال هو كل شيء، خاصة بالنسبة لمؤسستنا فهي تقوم بتتبع الاتصال من أين يأتي وإلى من يذهب وكيف كان.وبالنسبة لمصلحتي فيوجد اتصال داخلي مع الموظفين والمصالح واتصال خارجي مع الكؤسسات التي تتعامل معهم المؤسسة مثل الوكالة الولائية للتشغيل، cnanc، casnos، مديرية البيئية .

س2:ما هي الوسائل الاتصالية التي تستعملها أثناء الاتصال؟

ج:outlook، الوثائق (العطل المرضية، شهادات العمل، مراسلات، تقارير، fiche de postمراسلة توظيف..)، البريد الإلكتروني للتعامل مع المؤسسات الخارجية.

س3:ما هي العوائق التي ترى أنها تحد من فاعلية الاتصال؟

ج:التأخر في تسليم بعض الوثائق الخاصة بالعمل، خاصة في استكمال ملف الخاص بالموظف الجديد، يعيق عملي مما ينتج عنه عقاب.

<sup>1</sup>مقابلة: بوشنافة محمد، رئيس مصلحة الموارد البشرية، بمكتبه، يوم18فرييل2021، على الساعة 09:30

س4: كيف ترى السلطة ؟ أو الإدارة العليا، بمعنى هل ترى إدارة مؤسستكم مصدر للقوة والعقاب والجزاء؟

ج:نعم خاصة في العقاب فلا يوجد تسامح عند التأخر في إنجاز الأعمال.<sup>1</sup>

س5: هل يؤثر أسلوب كتابة أو نطق الرسالة على عملية الاتصال ؟

ج:نعم يؤثر على عملية الاتصال حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي للمرسل إليه، فمثلا بالنسبة للعامل البسيط فيجب على المرسل أو المسؤول التحدث بنفس اللغة التي يفهمها العامل البسيط.

س6:ما هو مفهومك لنظام الإدارة المتكاملة ؟

ج: هو نظام تطبقه مؤسستا من أجل ضمان جودة الخدمات المقدمة وذلك من خلال الاعتماد على شهادة iso9001 وحماية البيئة من التلوث وضمن صحة وسلامة العامل.من خلال الاعتماد على شهادة iso14001;45001 .

## المقابلة رقم 07:2

س1: ما هو مفهوم الاتصال في نظرك؟

ج:الاتصال هو كل شيء، فمثلا في إطار العمل لا يخلو يومنا إلا وقومنا بالعديد من العمليات الاتصالية سواء استشارة حول الأعمال أو تلقي الأوامر والتعليمات.

س2: بما أن المؤسسة تعتمد على نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الذي يفرض على المؤسسة أن توفر كل المستلزمات لحماية عمالها من الحوادث المهنية، هل ترى أن المؤسسة توفر وسائل وأدوات للوقاية من الحوادث؟

ج: لم تكن المؤسسة توفر لنا المستلزمات الخاصة بالوقاية في السنوات الماضية، لكن من خلال سنة 2013 إلى الآن أصبحت توفر ولكن ليست بالجودة المطلوبة .

<sup>1</sup>مقابلة: بوشنافة محمد،رئيس مصلحة الموارد البشرية،بمكتبه،يوم18فبراير2021،على الساعة 09:30

<sup>2</sup>مقابلة: أحمد عمير،ميكانيكي،بمكتب رئيس مصلحة العتاد،يوم19فبراير2021،على الساعة 11:05

س3:ما هي وسائل الاتصال التي تعتمدھا في الاتصال داخل المؤسسة ؟

ج: أستعمل الهاتف المحمول أو الوثائق الخاصة بالمؤسسة مثل إعداد وثيقة fiche historique للوسائل والمعدات ....

س4:ما هي العراقيل التي تواجهك أثناء الاتصال؟

ج: عدم رد المسؤول على اتصالاتي خاصة عندما أكون محتاج لبعض المعدات أو الوسائل، وعدم الرد هذا قد يتسبب في تأخر انجاز بعض الأعمال، و مما يجعلني في توتر وإحساس بعدم القيمة .

س5: هل يؤثر أسلوب كتابة أو نطق الرسالة على عملية الاتصال ؟

ج:لا أبدا،فالكل هنا نستعمل نفس اللغة والمصطلحات لا نواجه أية صعوبة في فهم الرسالة سواء كانت مكتوبة أو منطوقة.

س6:هل تهتم مؤسستكم بإيصال كافة المعلومات والقرارات إلى كل المستويات؟

ج:نعم،تصل المعلومات بأية وسيلة فالمهمة منها تكون غالبا مكتوبة وتعلق في لوحة الإعلانات لكي يطلع عليها كل الموظفين والعمال.

س7:كيف ترى السلطة ؟ أو الإدارة العليا، بمعنى هل ترى إدارة مؤسستكم مصدر للقوة والعقاب والجزاء؟<sup>1</sup>

ج:نعم،فعند ارتكاب أي خطأ أو التأخر في إنجاز بعض الأعمال، يقوم المدير بعقوبة العامل أو الموظف.في حين لا يوجد مقابلها تحفيز أو شكر.

س8:هل قامت المؤسسة بحملات تحسيس وإعلام حول سياسة المؤسسة والأهداف المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة، قبل الشروع في تطبيقه؟

ج:نعم دائما تقوم مصلحة QHSE بحملات تحسيسية ودورات تكوينية حول مبادئ هذا النظام وطرق تطبيق، حيث تبسطه إلى أقصى الدرجات .

<sup>1</sup>مقابلة: أحمد عمبر، ميكانيكي، بمكتب رئيس مصلحة العتاد، يوم 19فبراير 2021، على الساعة 11:05

س9:هل تشعر بالانتماء الوظيفي في مؤسستك؟(كعضو فاعل في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة)

ج:نعم،حيث لأقل عامل درجة في المؤسسة دور كبير في تنفيذ هذا النظام وذلك من خلال تطبيقنا لمبادئ والقواعد والمتطلبات التي يفرضها النظام مثل الحفاظ على البيئة من التلوث خاصة بما أننا نستعمل بعض المواد والزيوت التي تضر بالطبيعة فنحاول قدر المستطاع وفي ظل الإمكانيات المتوفرة تطبيق وتفعيل هذا النظام.

س10:هل ترى أن شخصية المدير تؤثر على عملية تطبيق نظام الإدارة المتكاملة ؟

ج:نعم،لقد مر على هذا المركز العديد من المدراء وهذا المدير الوحيد الذي طبق نظام الإدارة المتكاملة وسعى من أجل رفع زيادة الإنتاجية والربح وتحسين الأداء الشامل، و يعود فضل هذا النجاح إلى شخصيته الصارمة بالرغم من غر عمره إلا أن لديه خبرة كبيرة في هذا الميدان.

### المقابلة رقم08:1

س1:ما هو الاتصال في نظرك؟

ج:الاتصال هو كل شئى لامكن العيش بدونه، وبالنسبة لعملي فأنا أتواصل مع الجهات الخارجية مثل:مؤسسة الضمان الاجتماعي CNAS، CNR، CNAP.

س2:ما هي وسائل الاتصال المستعملة في الاتصال ؟

ج:عن طريق، الانترنت، الايميل، الوثائق الرسمية كالمراسلات.

س3:ما هي العراقيل التي تواجهك أثناء الاتصال داخل المؤسسة وخارجها؟

ج:بالنسبة للمؤسسات الخارجية كما تعرفين أن بلادنا فيها ما يسمى بالبيريوقراطية والمعرفة، مما قد يسبب تأخر في انجاز الأعمال وبالتالي أتلقى عقوبة لعد أتام

<sup>1</sup>مقابلة: جميلة مولاي عمار،موظفة،بمكتبها،يوم19فبراير2021،على الساعة 08:40

العمل في وقته، أما بالنسبة داخل المؤسسة فتكون من خلال تأخر أو نسيا بعض الموظفين أو العمال لتسليم بعض الوثائق الخاصة بهم وهذا ما قد يسبب تأخر في تقديم الأعمال، تضارب بعض الآراء أو العقليات بين الموظفين، لا توجد علاقات اجتماعية تربط الموظفين ببعضهم البعض، التفكير السلبي لبعض الموظفين

س4: هل يؤثر أسلوب كتابة أو نطق الرسالة على عملية الاتصال؟

ج: لا أبدا فأنا أعرف كل مؤسسة وطريقة العمل معها أو بالأحرى الكلمات التي تستعملها، أما بالنسبة للمؤسسة فلا نواجه أبدا صعوبة في فهم الرسالة المكتوبة والشفوية .

س5:في رأيك ما هو نظام الإدارة المتكاملة الذي تطبقه مؤسستكم؟

ج:ليست لدي أية خبرة في هذا النظام، فأنا انشغل في إنجاز أعمالى لتسليمها في الوقت المحدد،

### المقابلة رقم 1:09

س1:في نظرك ما هو مفهوم الاتصال؟

ج:الاتصال هو كل شئ، يضمن سير الأعمال، وديمومة المؤسسات

س2:كيف يتم الاتصال بينكم وبين الرؤساء والمرؤوسين؟

ج:عن طريق الهاتف أو تطبيق outlook، أو عن طريق الوثائق مثل:وثيقة طلب معدات أو وسائل ناقصة، طلب عطلة، قبول العطلة، تبرير الغياب، فيش دوباي، FICHEHISTORIQUE، طلب معدات أو تشخيص.أو عن طريق briefing وهو التقاء المدير مع رؤساء المصالح من اجل تقسيم الأعمال حسب الأولويات، أوامر، تعليمات

س3:ما هي العراقيل أو المعيقات التي تواجهك أثناء الاتصال؟

<sup>11</sup>مقابلة: بشير بو عبدلي، رئيس مصلحة الصيانة، بمكتبه، يوم20فبراير2021، على الساعة 11:30

ج:احيانا أقوم بطلب مستلزمات من مصلحة تسيير المخزون أبقى في انتظار الرد ولكن لا يوجد.

وأیضا عند طلب معدات خاصة بالمصلحة، لا يدرك بعض المصطلحات التي استعملها مما يجعله قد يخطأ في شرائها ويأخذ وقت قد يعطل الأعمال، عدم القدرة على الاتصال مع المدير مباشرة بسبب انشغالاته، الرصيد غير الكافي لإجراء المكالمات، احتساب رصيد المكالمات على حساب العامل أو الموظف،

س4:هل تم في وقت ما التأخير في تقديم بعض الأعمال؟

ج: إذا كان هناك تأخير فهو بسبب نقص الوسائل والمعدات (مادية وبشرية)، فنح نقوم ببديل قصارى جهدنا من اجل تسليم وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها، وفي حالة التأخير تكون هناك وثيقة لتبرير هذا التأخير .

س5:هل تقوم المؤسسة بتحفيز العمال والموظفين؟

ج:لا يوجد هذا النوع من التحفيزات.

من خلال المقابلات والنقاشات التي أجريت على مستوى المؤسسة الوطنية للقنات \_ENAC\_غرداية-، لاحظنا تجاوب الموظفين ورؤساء المصالح والعمال مع الأسئلة نصف الموجهة

لفت انتباهنا أن كل الموظفين والعمال يتقنون اللغة العربية والفرنسية، وذلك يعود إلى لغة عمل المؤسسة التي تعتمد على اللغة الفرنسية إلى حد كبير في مختلف نشاطاتها الإدارية، وما لاحظناه أيضا على مستوى المؤسسة أن أغلبية الموظفين والعمال حاصلين على شهادات مختلفة في التخصصات التقنية كالميكانيك والكهرباء، الأمن الصناعي، محاسبة والموارد البشرية وهذا ما جعلهم متمكنين في مجال عمل هذه المؤسسة، إلا أننا استفسرنا حول تخصص الاتصال الذي يعتبر مثابة العصب المحرك للمؤسسة حيث كانت الإجابة بأنه لا يوجد ولا موظف متحصل على دبلوم الاتصال باعتبار مركزية التسيير، وأنه يوجد متخصص في الإدارة العليا يقوم بتسيير كل المهام والوظائف المتعلقة بهذا التخصص.

شهدت المؤسسة تطورات كبيرة خلال السنوات الأخيرة وهذا ما صرح به المبحوثين رقم 01 و 02 و 03 أنهم توظفوا خلال الخمس سنوات الأخيرة حيث لاحظوا أن المؤسسة في تحسن كبير، فحسب إجابة المبحوث رقم 01 جهاد ميموني أن المؤسسة أصبحت تهتم بالبيئة أكثر من خلال التشجير، النقل من التلوث، زيادة وعي العمال بأهمية تطبيق نظام الإدارة المتكاملة والدور الفعال الذي يقومون به، حرص الإدارة على راحة العامل وإشراكه في القرارات، حصول المؤسسة على المواصفة العالمية إيزو 45001:2018 الخاصة بالصحة والسلامة المهنية. أكد المبحوث رقم 02 مروان بوشارب إجابة المبحوث رقم 01 بقوله أن المؤسسة أصبحت تهتم بالجانب البيئي وأضاف إلى ذلك أن جودة الخدمة أصبحت جيدة وتسلم في وقتها المحدد عكس وقت مضى، اهتمام المؤسسة بالعامل من حيث الحفاظ على صحته وسلامته وتوفير كل متطلباته، و أيضا إتقان العمل والانضباط في الأوقات.

أما المبحوث رقم 03 خالفهم الرأي فكانت إجابته أن التطور الذي شهدته المؤسسة تمثل في المشاريع الكبرى التي أصبحت تنجزها المؤسسة وفي تقديم المساعدات للمؤسسات الأخرى .

ومنه نستنتج أن التطورات التي شهدتها المؤسسة خلال السنوات الأخيرة كانت في حصولها على الشهادات العالمية للمواصفات ايزو 9001، ايزو 14001، ايزو 45001، ohasas18001 والمسؤولية الاجتماعية 26000.

ما لفت انتباهنا أن المبحوثين كانت إجابتهم بالنسبة لمفهوم الاتصال على أنه كل شئ بالنسبة لهم، حيث لا يمكن التواجد بدونه إذ يعتبر هو الركيزة الأساسية لبناء واستمرار المؤسسة، به يتمكن العمال والموظفين من نقل المعلومات والبيانات والآراء وتبادل الأفكار حول العمل ونقل الشكاوي والاقتراحات التي تحقق الاتفاق والانسجام في تنفيذ أهداف الاتصال .

أما بالنسبة لنمط الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال النازل من خلال قيام المدير بإعطاء أوامر إلى الموظفين والعمال لتوجيههم حسب مهامهم أو لعقد اجتماعات دورية وطارئة، والاتصال الصاعد والذي يكون عن طريق تقديم

الاقتراحات والآراء والشكاوي. فعملية الاتصال تتم بطريقة متسمة بالاحترام والشفافية لا تتجاوز حدود العمل، وهذا ما أكده كل المبحوثين من خلال الإجابة على هذا السؤال. ويجدر الإشارة إلى وجود اتصال خارجي مع بعض المؤسسات مثل الوكالة الولائية للتشغيل، الحماية المدنية، مديرية البيئة وهذا ما أجاب به المبحوثين رقم 06 و08.

و أقر كل المبحوثين بأن الاتصال بالرؤساء والمرؤوسين يكون عن طريق الهاتف الشخصي باعتبار أن الهاتف المحمول من الوسائل الحديثة والتي تتميز بالسرعة الفائقة في إيصال المعلومات في وقتها المحدد، أو عن outlook وهذا ما فرضته الإدارة العليا على الموظفين بالتعامل عن طريق هذه الوسيلة حيث اعتبرتها وسيلة اتصال رسمية نظرا لما تحدثه من تفاعل واستجابة آنية للمعلومات والرسائل ولكن ما يعيب هذه الوسيلة هو انقطاع شبكة الانترنت في بعض الأحيان مما يجعل الأعمال تتأخر في إنجازها وتقديمها في الوقت المحدد، بالتالي يكلف المؤسسة خسائر مالية كبيرة، الوثائق الإدارية الرسمية كالسجلات، التقارير ... بحيث لا يمكن الاستغناء عنها وذلك لضمان عدم تحريف وتزييف محتوى الرسالة وسهولة الرجوع إليه، وأضاف المبحوث أن أسلوب نطق أو كتابة الرسالة لا يؤثر على فعالية الرسالة لأن الكل في المؤسسة يتقنون مهارة الكتابة والحديث.

بالرغم من فعالية الاتصال في المؤسسة إلا أنها قد تواجه بعض المعوقات التي تعيق عملية الاتصال وتحد من فعاليتها فاشترك المبحوثين رقم 01 و02 في نفس الإجابة على أن انقطاع شبكة الانترنت يعيق عملية الاتصال ويؤخر إيصال المعلومات والقرارات مما قد يكلف المؤسسة خسائر مالية كبيرة، و مكان إجراء الاتصال مثلا عند القيام بالحملات التحسيسية تكون في مكان العمل مما يؤثر على عملية تلقي الرسالة نظرا للتشويش الخارجي (صوت الآلات)، أما المبحوث رقم 03 فانفرد بإجابته بأن نقص التواصل بين الرئيس والمرؤوس يشكل خلافا في نقل المعلومات، أيضا اختلاف لغة الحوار المستعملة في التواصل بين الموظفين المختلفين من ناحية المستوى. وأضاف المبحوث رقم 05 أن عملية التخطيط والنقص في الاتصال بين الموظفين أو مع المدير بالمؤسسة قد تكون عائقا في تحقيق فعالية الاتصال. وقد اشترك المبحوث رقم 01 و06 و08 أن التأخر في تسليم

الأعمال والوثائق التي تعد وسائل اتصالية والمرتبطة بمهام الموظفين الآخرين يسبب تأخر في تسليم الأعمال مما ينتج عنه عقوبات وفي بعض الأحيان خسائر مالية للمؤسسة.

وأضاف المبحوث رقم 07 أنه تواجهه صعوبات في عدم رد المدير في بعض الأحيان عن اتصالاته، و كذا احتساب رصيد المكالمات عليه، وهذا ما أقر به المبحوث رقم 09.

وأجمع كل المبحوثين على أن المعلومات تسير وفق التسلسل الهرمي وهذا ما لاحظناه أثناء وجودنا في المؤسسة، بحيث لا يوجد تستر على المعلومات والقرارات فكل شخص تهمة المعلومة تصله بطريقة أو بأخرى.

من خلال أسئلة المحور الأول الخاصة بالاتصال توصلنا إلى أن الاتصال هو المحرك الأساسي لكافة أنشطة المؤسسة ويتم من خلاله تسهيل سيرورة المعلومات وسرعة وصولها، إذ يتم عن طريق وسائل وأساليب متعددة منها التقليدية (الوثائق) والتكنولوجية(الهاتف، outlook).

أما فيما يخص المحور الثاني المتضمن لأسئلة نظام الإدارة المتكاملة فقد توصلنا إلى:

عند طرحنا للأسئلة المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة لاحظنا عدم فهم المبحوثين لمصطلح الإدارة المتكاملة باللغة العربية منهم المبحوث رقم 01 و03 في حين ترجمتنا لهم للمصطلح باللغة الفرنسية تم إدراك وفهم معنى المصطلح، حيث أجاب المبحوثين رقم 01 و02 عن هذا السؤال بأنه نظام يجمع بين المواصفات الدولية الإيزو 9001 والإيزو 14001، الإيزو 45001 يمكن المؤسسة من تحسين جودة المنتجات والخدمات بما يتوافق مع البيئة يحافظ على صحة وسلامة العمال ويضمن وجود بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر وفي نفس الصدد أكد المبحوثين أن دوافع تبنيهم لنظام الإدارة المتكاملة كان من أجل استقطاب أكبر عدد من العملاء والمستثمرين، تحسين صورة المؤسسة، تحسين الأداء الشامل، تحقيق الرضا الوظيفي، زيادة رأس مال الشركة، التحسين من نظام العام للمؤسسة.ومن

زاوية أخرى اختلفت المبحوثة رقم 08 خلال إجابتها عن مفهوم نظام الإدارة المتكاملة ليس لدي علم أو خبرة في هذا النظام ومجرياته.

ومن بين الأساليب والوسائل الاتصالية المستخدمة في تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة نجد الحملات التحسيسية، الدورات التكوينية، الملصقات، الإعلانات، المناورات، الكتيبات، الاجتماعات، الوثائق الإدارية، التقارير، السجلات، الهاتف، outlook هذا من خلال إجابة المبحوثين رقم 01 و03.

وقد حقق نظام الإدارة المتكاملة مجموعة من الفوائد للعامل والمؤسسة منها:الأولوية في إنجاز المشاريع، كسب رضا العملاء، زيادة رأس مال الشركة، الحصول على شهادة الإنجاز وهذا ما أكده المبحوث رقم 01 و02 و03.

واستخلاصا لأجوبة المبحوثين حول الأسئلة المتعلقة بمحور نظام الإدارة المتكاملة، يمكننا القول أن المؤسسة تسعى للتعريف بهذا النظام وأهمية تنفيذه بالاعتماد على الوسائل الاتصالية التي تعد جزءا لا يتجزأ منه بما يتماشى مع الإمكانيات المادية والمالية والبشرية المتوفرة في المؤسسة .

## 2.مناقشة وتحليل النتائج

**مناقشة وتفسير التساؤل الأول:ما مدى أهمية وفاعلية الاتصال في المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC في ظل تطبيق نظام الإدارة المتكاملة؟**

من خلال المقابلات التي أجريت مع المبحوثين ومن خلال الوثائق المتحصل عليها من طرف المؤسسة وبالاعتماد على الملاحظة والجانب النظري، توضح لنا أن الاتصال فعال ومهم لدرجة كبيرة وذلك من خلال اعتماد المؤسسة على نظام اتصالي يحدد نوع ووسيلة الاتصال داخل وخارج المنظمة في الوثيقة Plan de Communication(انظر الملحق)والتي نجدها أيضا في بند الاتصالات لكل من الجودة والبيئة والصحة، وتحدد أيضا صلاحيات ومهام كل فرد في المؤسسة مع تحديد الأخطار الناجمة التي قد يتعرض لها العامل في وثيقة تسمى Fiche de

poste التي فرضها نظام الإدارة المتكاملة في تحديد الوظائف والنشاطات والأخطار المهنية.

ومن خلال ملاحظناه وما تناولناه في الجانب النظري وحسب إجابات المبحوثين بالإجماع عدم وجود متخصصين في الاتصال في المؤسسة، إلا أن هذا لم يشكل عائقا على فعالية الاتصال حيث أن المؤسسة تعتمد على استراتيجيات اتصالية لتحقيق أهدافها، من خلال إعلام جمهورها الداخلي والخارجي لكل رؤى المنظمة وسياستها وأهدافها، وتعتمد أيضا على إستراتيجية الإقناع التي تنتهجها من أجل تغيير وتوجيه سلوكيات جمهورها الداخلي إلى ضرورة احترام السياسة العامة للمؤسسة والامتثال للمساهمة في تحسين جودة الخدمة مع الحفاظ على الطبيعة من التلوث ونظافة بيئة العمل مع مراعاة قواعد الصحة والسلامة .

وكذا إستراتيجية الحوار التي تهدف إلى إشراك جمهورها الداخلي في عملية اتخاذ القرارات وفي التخطيط للسياسة العامة لأنظمة الإدارة المتكاملة والتي أكدتها لنا المبحوثة رقم بضرورة الاهتمام بالموظفين والعمال واستشارتهم أثناء اتخاذ القرارات والتي تكون غالبا عن طريق الاجتماعات.ونجد هذه الإستراتيجية كبنء في جميع متطلبات أنظمة الجودة، البيئة والصحة تسمى بإشراك العاملين والأفراد.

وتتجلى فاعلية وأهمية الاتصال في المؤسسة الوطنية للقنوات \_غرداية\_ في بلوغ الأهداف الاتصالية مثل توجيه وتنقيف الجمهور الداخلي بتبني سلوكيات جديدة تتماشى مع نظام smi، حملات التوعية والتحسيس التي تقوم بها مصلحة QHSE(انظر الملاحق)كل فترة زمنية محددة من أجل توعية وتذكير العمال والموظفين بأهمية الحفاظ على البيئة من التلوث والوقاية من حوادث العمل والتقليل من الإصابة من الأمراض المهنية وذلك من خلال تنشئتهم على فلسفة وسياسة المؤسسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في ظل نظام الإدارة المتكاملة، وأيضا من خلال تبادل الأفكار والآراء التي تكون على شكل

اجتماعات أسبوعية ودورية لمناقشة أهم الانجازات التي حققتها إدارة الجودة والبيئة.

توثيق كل الأحداث والمجريات التي تحصل في المؤسسة مما يسهل في عملية نقل المعلومات للإدارة العليا وأيضاً هذا ما ينصه بند التوثيق في نظام الإدارة المتكاملة،سرعة وصول المعلومات في الوقت المحدد مما يجعل الأعمال والمهام تنجز في الوقت وبالجودة المطلوبة.

وتتضح هذه الفعالية والأهمية في نسبة تحقيق الأهداف المسطر لها والتي تحددها المديرية العامة، فحسب الوثائق والتقارير المطلع عليها وحسب شهادة المكلفة بإنجاز هذه التقارير السيدة جهاد ميموني أن المؤسسة تحقق النسبة المطلوبة في أغلب الأحيان ويعود هذا النجاح شخصية المدير الذي يحرص على تطبيق ومتابعة نظامSMI، أما في حين عدم بلوغ نسبة الأهداف المطلوبة فإن مجلس الإدارة يحاول معرفة الأسباب التي عرقلت من تسيير.

**مناقشة وتفسير التساؤل الثاني:ما هي أهم الأساليب والوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة الوطنية للقنوات \_ENAC\_غرداية في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة؟**

تبين لنا من خلال التربص الذي قمنا به والجانب النظري أن المؤسسة تعتمد على الأسلوب الكتابي المتمثل في التقارير ومحاضر الاجتماع، لوحة الإعلانات، المراسلات، الأوامر، التعليمات، الذي يمثل وسيلة اتصال رسمية وفعالة داخل المؤسسة بحيث يتميز بدقة وصحة المعلومات وإمكانية معرفة أثره، وإمكانية الرجوع إليه بما يخدم متطلبات نظام الإدارة المتكاملة الذي يعتمد على التوثيق كبنء أساسي، ويحمي المعلومات المنقولة من التحريف وهذا ما يميزه عن باقي الأساليب ومن جهة أخرى أكد المبحوثين أن هذا الأسلوب يساهم بدرجة كبيرة في تفعيل نظام الإدارة المتكاملة ومن المعروف في الإدارات الجزائرية أن الموظف يهتم ويحرص بشكل كبير على تطبيق الأوامر

والتعليمات الكتابية أكثر من الشفوية .وفي نفس الوقت يعتمدون على الأسلوب الشفوي الذي يكون عن طريق الهاتف والندوات، الاجتماعات، الحملات التحسيسية، ومن خلال briefing حيث يرون أن هذا النوع من الأساليب في نفس درجة وأهمية الأسلوب الكتابي لما يحققه من فهم وتصحيح للمعلومات في الحين، تشجيع عملية تبادل المعلومات والأفكار بسهولة مباشرة في اتجاهين تمكن من رؤية ردود الأفعال اتجاه الأوامر، القرارات، ومختلف القضايا، يصلح هذا الأسلوب في المواقف التي تتطلب إجراءات وتدخلات فورية وفي حالات الطوارئ وهذا ما أكدنا منه من خلال الإطلاع على العمليات المشتركة للأنظمة الإدارية الثلاثة الجودة والبيئة والصحة حيث نجدها تتجسد في عملية تنفيذ وتشغيل النظام من خلال تدريب العاملين و حالات الطوارئ (الجدول رقم 04)

و كأي مؤسسة لا تخلوا من الاعتماد على الأساليب والتقنيات الاتصالية الحديثة التي تساعد على ربح الوقت والجهد، أكد لنا المبحوثين اعتمادهم على أسلوب إلكتروني يعتمدون على تطبيق outlook و disque public في الاتصال بين المصالح والموظفين داخل المؤسسة ومع المديرية العامة، حيث تعتبر هذه الوسيلة وسيلة اتصال رسمية في المؤسسة، والموقع الإلكتروني للمؤسسة في الاتصال مع الجمهور الخارجي للكشف والتعريف بالمؤسسة الأم وبالسياسة والأهداف والإنجازات المحققة.

### مناقشة وتفسير التساؤل الثالث: ما هي أهم المعوقات التي تواجه الاتصال في المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC ؟

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى أهم معوقات الاتصال في المؤسسة الوطنية للقنوات تتمثل في التالي:

✓ سوء النقاط الرسائل ويكون هذا خلال الدورات التحسيسية والتوعوية لأن مكان ووقت هذه الدورات غير مناسب لاستقبال الرسائل واستيعابها، فحسب ما توصلنا إليه أن هذه الدورات تكون في أوقات ومكان العمل مما يجعل متلقي الرسالة(العامل) في

تشويش ذاتي بسبب تعطيله عن عمله، مما يؤدي إلى تأخر في تسليم الأعمال وهذا يجعل العامل في خوف من العقاب جراء التأخر.

✓ الانقطاع المفاجئ لشبكة الانترنت أو شبكة الهاتف التي تعتمد عليها المؤسسة بشكل كبير في الاتصال لنقل المعلومات وإنجاز الأعمال، مما يشكل عائقا كبيرا في تحقيق الأهداف المسطر لها والتأخر في إنجاز الأعمال. حيث أكدت المبحوثة جهاد ميموني أن انقطاع الانترنت يؤدي إلى فشل كبير في إنجاز العديد من الأعمال وبالتالي يشكل خسارة مالية للمؤسسة، حيث حدث انقطاع لشبكة الانترنت لمدة أسبوع أدى إلى تعطيل وتأخر في إنجاز العديد من المهام.

✓ بعد المؤسسة عن المديرية العامة مما قد يشكل عائقا في وصول الرسالة وتنفيذها أحيانا.

**مناقشة وتفسير التساؤل الرابع: ما هي دوافع تبني نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة الوطنية للقنوات \_ENAC\_ غرداية ؟**

نظرا لمجال نشاط المؤسسة الوطنية للقنوات وفي ظل المنافسة والتحديات التي تواجه جل المؤسسات الاقتصادية، أصبحت المؤسسات مجبرة على تحسين أدائها بمختلف جوانبه (جودة الخدمة أو المنتج، حماية البيئة من التلوث، والحفاظ على صحة وسلامة عمالها) وتحسين صورتها مما يجعلها تكتسب مكانة في السوق العالمية، ولهذا أصبحت مجبرة على تبني نظام الإدارة المتكاملة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية لتحقيق أهدافها ومن بيم أهم هذه الدوافع نذكر:

✓ يسمح هذا النظام للمسؤول بالتقرب من المصالح والعمال ويسعى لربطها ببعضها البعض في حلقة واحدة متكاملة.

✓ يساهم في بناء رؤية شاملة للأهداف العامة للمؤسسة (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية).

✓ يساعد بدرجة كبيرة على التنبأ بالتغيرات (الفرص والتهديدات، الأخطاء قبل وقوعها) التي يمكن بالمؤسسة بالإضافة إلى ضمان التحسين المستمر، مما يؤدي إلى التقليل

والتخفيف من النتائج السلبية وهذا ما أقرت به وأكدته  
المبحوثة جهاد ميموني خلال انجازها لأعمالها من مراقبة  
وتقييم فتظهر لها بعض المخاطر التي يمكن حلها قبل  
وقوعها.

✓ استقطاب العملاء من خلال تلبية رغباتهم وحاجاتهم والإيفاء  
في تسليم الطلبات والخدمات في وقتها المحدد.

✓ بناء قاعدة بيانات جيدة أي بمعنى أن نظام الإدارة المتكاملة  
يتماشى مع التطورات التكنولوجية في مجال الاتصال.

✓ التقليل من التكاليف التي تنتج عن رداءة الخدمة، الحوادث  
المهنية، المخاطر البيئية.

✓ يمثل قوة كبيرة بالنسبة للمؤسسة، يزيد من فرص التحدي  
والمنافسة، مما يجعلها تزيد من رأس مالها وهذا ما أكدته لنا  
مدير المؤسسة بنفسه.

الاهتمام أكثر بالبيئة والطبيعة من خلال عمليات التشجير  
التي قامت بها المؤسسة بالتعاون مع مديرية البيئة، وتوعية  
العمال بضرورة الحفاظ على نظافة بيئة العمل.

مناقشة وتفسير التساؤل الخامس: ما هي النتائج المحققة من  
خلال تفعيل الاتصال في ظل وجود نظام الإدارة المتكاملة في  
المؤسسة الوطنية للقنات ENAC؟

حققت المؤسسة العديد من الفوائد نذكر منها :

✓ إيصال المعلومات والقرارات في الوقت المحدد وبالتالي انجاز  
الأعمال في وقتها وهذا ما تركز عليه الجودة من خلال الإيفاء  
بالمواعيد وتسليم الخدمات في وقتها المحدد.

✓ إشراك العمال في اتخاذ القرارات والاهتمام بهم من خلال توفير  
كل اللوازم والمتطلبات التي تساعد على راحة العامل وهذا ما  
نلاحظه في كل متطلبات الجودة والبيئة، الصحة والسلامة  
المهنية.

✓ تحسين الأداء الشامل للمؤسسة من خلال البرامج والأنشطة  
الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة كحملات التوعية والتحسيس في  
البيئة والصحة والسلامة المهنية والملصقات .

- ✓ يساعد الاتصال في تحقيق الاستجابة المطلوبة لأنشطة وتوقعات نظام الإدارة المتكاملة .
- ✓ كشف ومعالجة المشكلات التي قد تتعلق بجودة الخدمة أو المشكلات البيئية من خلال الاتصال بهدف التصحيح والتوجيه.
- ✓ التقليل أو التخلص كلياً من التعارض والاختلاف بين العمال والموظفين .
- ✓ التكامل بين أنشطة وأهداف نظام إدارة الجودة، البيئة والصحة والسلامة
- المهنية.وهذا ما توصلنا إليه من خلال أقوال المبحوث مروان بوشارب.
- ✓ التقليل من استهلاك الطاقات كالكهرباء والماء.
- ✓ تحسن أداء العمال من حيث إتقانهم لأعمالهم.
- ✓ اهتمام المؤسسة بالجانب البيئي والمشاركة في حملات التشجير.
- ✓ التقليل من النفايات والتلوث .
- ✓ حماية العمال من المخاطر وتوفير البيئة اللازمة للعمل.
- ✓ تحقيق رضا العملاء .

### نتائج الدراسة:

- الاتصال يلعب دوراً هاماً في المؤسسة الاقتصادية من خلال اعتماد المؤسسة عليه لأنه يقوي ويزيد من كفاءة المؤسسة.
- الاتصال أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه في جميع المؤسسات وجميع نواحي الإدارة لأنه يسمح بتفاعل العاملين ونقل المعلومات والبيانات فيما بينهم.
- تعتبر مهارات الاتصال من المهارات التي يجب توفرها في جميع العاملين لأنها من مؤشرات تحسين الأداء .
- تطبيق المؤسسة لاستراتيجيات الاتصال تساهم في توضيح سياسة المؤسسة ورؤيتها، حل المشاكل المرتبطة بالعمل، التوجيه والترشيد لتبني سلوكيات جديدة مما يضمن تحقيق اتصال فعال.
- تبني نظام الإدارة المتكاملة يعزز من المكانة التنافسية للمؤسسة .

- فعالية نظام الإدارة المتكاملة بمرتبط بمدى وعي مسؤولي المؤسسة بأهمية الاتصال .
- اهتمام إدارة المؤسسة بتطبيق كل متطلبات والشروط التي يفرضها نظام الإدارة المتكاملة، بما يتوفر لديها من إمكانيات مادية، مالية وبشرية في ظل التسيير المركزي.
- أن الاتصال فعال لدرجة كبيرة في المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC \_غرداية\_
- الاتصال في المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC \_غرداية\_ هو العمود الفقري لعملياتها ولأنشطة وأهداف نظام الإدارة المتكاملة، فهو يجمع بين الاتصال الداخلي والخارجي معا فكلاهما يحققان استمرار وتنسيق أنشطة وبرامج أنظمة الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية.
- تبين أن العمال والموظفين في المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC \_غرداية\_ أنهم يعتمدون على الاتصال الرسمي بالدرجة الأولى في حين نجد إهمال لأهمية الاتصال غير الرسمي .
- وكذلك تبين لنا أن إطارات وعمال المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC \_غرداية\_ يتقنون مهارات الاتصال بدرجة كبيرة مثل مهارة الحوار والإقناع، الحديث، الكتابة، القراءة.
- عدم توفر المؤسسة لبعض الأجهزة الاتصالية مثل اللاسلكي، مما يؤدي إلى التأخير في أداء بعض الأعمال.
- الثقافة التنظيمية السائدة عند بعض العمال المهنيين بالمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC \_غرداية\_ تشكل عائقا على فعالية نظام الإدارة المتكاملة.
- عدم توفر وسائل وملابس الوقاية ذات الجودة المطلوبة مثل ملابس العمال، القفازات ....
- نقص الخبرة في استعمال بعض الوسائل والآلات.
- التحكم في الصلاحيات الممنوحة للموظفين.
- عدم وجود تحفيزات للعمال والموظفين.

## الخاتمة:

انطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول معرفة أهمية وفعالية الاتصال ودوره في تفعيل نظام الإدارة المتكاملة، محاولين الوقوف على فعالية الاتصال ومعرفة أهميته والدور الذي يلعبه في تنفيذ هذا النظام، من خلال معرفة وسائل الاتصال والأساليب المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة .

فالالاتصال عبارة عن نشاطات مختلفة تقوم بها المؤسسة الاقتصادية بهدف توضيح سياساتها وتوجهاتها وأهدافها للعاملين كما يعلب دورا هاما في تحقيق الكفاءة والفعالية لنظام الإدارة المتكاملة بحيث يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في ظل التنافسية إضافة إلى حرص الإدارة العليا على ضمان الاتصال الفعال مع عمالها على كل المستويات التنظيمية بهدف التخطيط، التنظيم، التنفيذ، التوجيه وكذا معالجة كل المعوقات التي تعيق فاعلية الاتصال وعملية تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة من خلال البحث في الأسباب والتحسين المستمر. هذا من خلال استخدامنا على منهج دراسة الحالة الذي ساعدنا في توضيح وتفسير مكانة الاتصال في المؤسسة محل الدراسة باستعمال أداة المقابلة والملاحظة والوثائق لجمع البيانات والمعلومات الدقيقة حول الموضوع.

## ومن بين ما أسفرت عليه هذه الدراسة نذكر:

أن الاتصال فعال في المؤسسة الوطنية للقنوات \_ENAC\_ غرداية\_ لدرجة كبيرة حيث تستعمل كل الوسائل الاتصالية الكتابية والشفوية الأساسية التي تتناسب مع نوع الرسائل والمعلومات والبيانات الخاصة بنشاط المؤسسة والتي يتقنها كل الموظفين والعمال، حيث أن الوسيلة الأكثر استعمالا هي الهاتف الشخصي و outlook والذي تعتبره المؤسسة وسيلة اتصالية رسمية وذلك لما تحققه من سرعة في إيصال المعلومات والقرارات والأوامر في وقتها مما يجعلها تتميز بالآنية والفعالية في تنفيذ الأوامر وهذا ما يتطلبه نظام الإدارة المتكاملة هي السرعة والإيفاء بالمواعيد ومن جهة أخرى نجد الوسائل الكتابية والتي تتمثل في التقارير والسجلات التي تقوم من خلالها بمراقبة ومتابعة مؤشرات

الأداء الشامل للمؤسسة وهذا ما يفرضه نظام الإدارة المتكاملة وذلك بهدف التحسين والتصحيح. أما بالنسبة للوسائل المساعدة أو الثانوية في هذا النظام فنجد أن المؤسسة الوطنية للقنوات العمومية \_ غرداية\_ تعتمد على الاجتماعات الأسبوعية، الحملات التحسيسية والتوعوية من أجل توجيه وترشيد العمال والموظفين بأهمية تطبيق نظام الإدارة المتكاملة وما يعود به من منافع على الفرد والمؤسسة والبيئة، القيام بالدورات التكوينية للعمال والموظفين من أجل رفع مهاراتهم وقدراتهم وذلك ما يعود على المؤسسة بالنفع، استعمال لوحة الإعلانات لنشر القرارات والمعلومات المتعلقة ببيئة العمل وكذا أيضا الملصقات والمطويات والكتيبات.

من خلال ما تمت دراسته ومعاينته على المؤسسة محل الدراسة نقترح الآتي:

- ✓ مقاومة ثقافة التغيير التي تقف حائلا على تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة.
- ✓ توفير الوسائل والملابس الوقائية للحفاظ على سلامة العمال.
- ✓ تشجيع تكوين العلاقات الاجتماعية من اجل تجنب التضارب والصراع داخل المؤسسة .
- ✓ توفير الوسائل الاتصالية الحديثة مثل talk walk.
- ✓ تحفيز وشكر العمال والموظفين.
- ✓ تحسين المظهر الخارجي للمؤسسة .
- ✓ تسخير موقف حافلات أمام المؤسسة من أجل ضمان سلامة وصحة زوارها وعمالها.

#### أفاق الدراسة:

من خلال دراستنا هذه والنتائج المتوصل إليها، تبينت لنا عدة مواضيع يمكن معالجتها  
نذكر منها:

- ✓ تأثير الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام الإدارة المتكاملة.
- ✓ دور القيادة الفعالة في تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة.
- ✓ صورة المؤسسة في ظل تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.

- ✓ دور الاتصال التنظيمي في تطبيق مبادئ الأنظمة الإدارية للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.
- ✓ دور العلاقات العامة في تحسين نظام الإدارة المتكاملة.
- ✓ الأداء الشامل للمؤسسة في ظل نظام الإدارة المتكاملة.
- ✓ التخطيط الاستراتيجي لنظام الإدارة المتكاملة.
- ✓ معوقات الاتصال الإداري على فاعلية نظام الإدارة المتكاملة.
- ✓ دور نظام الإدارة المتكاملة في تحسين الاتصالات داخل المؤسسة.
- ✓ دور نظام الإدارة المتكاملة في تحسين صورة المؤسسة.
- ✓ أهمية التحليل الرباعي swot في نجاح نظام الإدارة المتكاملة.

## قائمة المراجع

### المعاجم :

1. حجاب محمد منير ، المعجم الإعلامي، القاهرة : دار الفجر ، 2004.
2. عبدالله مي، المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال ، المشروع العربي لتوحيد المصطلحات ، ط1 ، بيروت : دار النهضة العربية ، 2014.
3. المشاقبة بسام عبد الرحمن ، معجم مصطلحات العلاقات العامة، ط1، الأردن : دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2014.

### الكتب :

- i. 1. أبو العلاء محمد علي، نظريات الاتصال المعاصرة في ضوء تكنولوجيا الاتصال و العولمة ، دسوق : دار العلم و الإيمان ، 2013،
2. بعزیز إبراهيم، تكنولوجيا الاتصال الحديثة و تأثيراتها الاجتماعية والثقافية، ط1، القاهرة : دار الكتاب الحديث ، 2012.
3. بلية لحبيب ، إدارة الجودة الشاملة – المفهوم . الأساسيات . شروط التطبيق ، الجزائر: الأكاديمية الحديثة للكتاب العربي ، 2019.
4. بن مرسلی أحمد ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال ، ط4، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010.
5. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010.
6. جردات أحمد ، أسس العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق ، الأردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع ، 2009.
7. الجميلي خيرى خليل، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث ، 1997.
8. حسن علي محمد ، نظريات الاتصال المعاصرة – غربية و عربية ، جامعة المينا ، 2002.
9. خصر إبراهيم خليل ، مهارات الاتصال . خاص بطلبة الجامعات والكليات و المعاهد، ط1، رام الله : دار الجندي للنشر و التوزيع ، 2013.

10. خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ ، إدارة الجودة في المنظمات المعاصرة ، ط1، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع ،2010.
11. دويدري رجاء وحيد ،البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العلمية ، دمشق: دار الفكر ،2000.
12. راضي بهجت ، العربي هشام يوسف،إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات ، القاهرة: دار روابط للنشر و التوزيع، 2016.
13. سعد الحاج بن جندل ،العينة و المعاينة -مقدمة منهجية قصيرة جدا، عمان: دار البداية لنشر و التوزيع ، 2019.
14. سليمان سناء محمد ، أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية و التربوية، القاهرة : عالم الكتب، 2010.
15. شاوي برهان، مدخل في الاتصال الجماهيري و نظرياته ، ط1، عمان: دار ومكتبة الكندي للنشر و التوزيع ، 2014.
16. شحاتة حسن و آخرون ، معجم المصطلحات التربوية و النفسية ، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية، 2003،
17. شيحا إبراهيم عبد العزيز،أصول الإدارة العامة، الاسكندرية:دار النهضة العربية للطبع، 2004.
18. الصرن رعد ،إدارة الجودة الشاملة مدخل للوظائف و الإدارات، دمشق : دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر و التوزيع ، 2016.
19. الطيب عيساني رحيمة ،مدخل إلى الإعلام و الاتصال المفاهيم الأساسية و الوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، عمان: جدار الكتاب العالمي للنشر ، 2008.
20. عبد الفتاح عبد الكافي إسماعيل، تنمية مهارات الاتصال، ط1، القاهرة: المكتب العربي للمعارف ،2019.
21. عبد الفتاح علي أماني، مهارات الاتصال و التفاعل و العلاقات الإنسانية، مكتبة الأنجلو المصرية، 1432.
22. العبد الله مي، نظريات الاتصال، لبنان: دار النهضة العربية ، 2006.
23. عبد النبي عبد الله الطيب،مهارات الاتصال الفعال، الأردن ، عمان: أمواج للنشر و التوزيع ، 2016.

24. عبوي زيد منير، الإدارة بالأهداف، ط1، عمان: دار المعرفة للكنوز، 2006.
25. عزوز أحمد، الاتصال ومهاراته مدخل إلى تقنيات فن التبليغ و الحوار والكتابة، جامعة وهران، أحمد بن بلة: منشورات مختبر اللغة العربية و الاتصال، 2016.
26. العلاق بشير، أساليب وطرق إعداد التقارير والخطب التقليدية و الإلكترونية، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009.
27. العلاق بشير، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، عمان: دار اليازوري العلمية، 2009.
28. العلاق بشير، نظريات الاتصال (مدخل تكاملي)، عمان: دار اليازوري العلمية، 2010.
29. عليان ربحي مصطفى، عثمان محمد غنيم، مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق، ط1، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2000.
30. عمر المفلح خضرة، الاتصال ( المهارات و النظريات و أسس عامة )، عمان: دار الحامد لنشر و التوزيع، 2015.
31. عواج سامية، الاتصال في المؤسسة: المفاهيم، المحددات، الاستراتيجيات، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2020.
32. فرغلى حسن أحمد، البيئة و التنمية المستدامة الإطار المعرفى و التقييم المحاسبي، القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، 2007.
33. الفزاز إسماعيل إبراهيم، تدقيق أنظمة الجودة ( من ترجمة العربية للمواصفة)، الأردن: دار دجلة لنشر و التوزيع، 2010.
34. المشاقبة بسام عبد الرحمن، نظريات الاتصال، عمان: دار أسامة للنشر، 2011.
- a. هاغستروم ديمينغ وروبيررت، ترجمة وإعداد رشدي هند، إدارة الجودة الشاملة أسس و مبادئ و تطبيقات، القاهرة: كنوز للنشر و التوزيع، 2009..

35. سليمان سناء محمد، سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته، ط1، القاهرة: عالم الكتب ، 2014.
36. الموسوي سناء ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، ط1 ، عمان: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، 2004.
37. شوبيندو مودجال ، مسودة منقحة في إطار عمل الصحة و السلامة المهنية : مشروع الاستجابة للأزمات فياليمن، المكتب القطري للجمهورية اليمنية، 26 يناير 2019.
38. أبو اصبع صالح خليل، الاتصال الجماهيري ، ط 1، عمان، الأردن :دار الشروق للنشر و التوزيع ، 1999.
39. طلق عوض الله و آخرون ، الإدارة العامة المفاهيم الوظائف الأنشطة ، جدة: دار حافظ للنشر و التوزيع ، 2000.
40. قنديلجي عامر، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية، ط2، عمان: دار اليازوي العلمية لنشر و التوزيع ، 2007.
41. درة عبد الباري إبراهيم، جراتات ناصر محمد سعود، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي و العشرين النظرية و التطبيق، ط1، عمان: دار وائل لنشر و التوزيع ، 2014.
42. الدليمي عبد الرزاق ، نظريات الاتصال في القرن الحادي و العشرين ، ط1 ، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ، 2016.
43. بن ديبان عبد اللطيف، مهارات الاتصال و التواصل، ط2، العوفي: دار جامعة الملك سعود للنشر ، 2018.
44. العقيلان عبد الله أحمد، إدارة العلاقات العامة ، ط1 ، عمان ، الأردن : دار المعنز للنشر و التوزيع، 2015.
45. جراتات عبد الناصر أحمد ، لبنان هاتف الشامي ، أسس العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق ، ط1، عمان ، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2009.
46. حمدي عبير، فن الاتصال الفعال، ط 1، القاهرة :المجموعة الدولية للنشر و التوزيع ، 2015.

47. مناف علاء هاشم، فلسفة الإعلام والاتصال دراسة تحليلية في  
حفريات الأنساق الإعلامية، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع  
،2011.
48. برغوت علي، العلاقات العامة أسس نظرية و مفاهيم عصرية، ط1،  
مصر: معهد البحوث و الدراسات العربية، 2007 .
49. فرجاني علي، العلاقات العامة وإستراتيجيات الاتصال، ط1، عمان  
:دار المجد للنشر والتوزيع ، 2017.
50. رمضان علياء، مهارات الاتصال، ط1، الإسكندرية: مؤسسة  
حورس الدولية للنصر و التوزيع ، 2018.
51. الحداد عواطف إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار الفكر  
للنشر، 2009.
52. عزت فريد ، الاتصال ووسائله الجماهيرية التقليدية والتكنولوجية ،  
ط1، القاهرة: دار النشر للجامعات ،2018.
53. البكري فؤادة عبد المنعم، الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا  
الاتصال، القاهرة: عالم الكتب، 2002.
54. قاسم حسين صالح ، سيكولوجيا اللغة و الاتصال، عمان: دار غيداء  
للنشر و التوزيع ،2016.
55. المقدادي كاظم ، حماية البيئة البحرية ، عمان: مركز الكتاب  
الأكاديمي ،2016.
56. قروي ماجد، الشباب السلفي في تونس – دراسة سوسيولوجية  
بمدينة سيدي بن عون، تونس: المركز العربي للأبحاث و دراسة  
السياسات ، ،2019.
57. الدرادكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء،  
عمان: دار الصفاء للطباعة ،2015.
58. الشمالية ماهر عودة ، عزت اللحام محمود وآخرون، تكنولوجيا  
الإعلام والاتصال، ط1، عمان: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع  
،2015.
59. مبادئ توجيهية بشأن نظم إدارة السلامة و الصحة المهنتين ،منظمة  
العمل الدولية – السلامة و الصحة المهنتين 2001، ط1، القاهرة: مكتب  
العمل الدولي جنيف ، 2003.

60. أبو حلوة محمد إبراهيم ، مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، عمان: دار ابن النفيس، 2017.
61. عايش محمد إبراهيم، خيرت عياد وآخرون، الاتصال الحكومي النظرية والتطبيق ، المكتب الإعلامي لحكومة الشارقة، الإمارات، الشارقة: المركز الدولي للاتصال الحكومي قسم الدراسات والبحوث ، 2020.
62. أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري و الإعلامي، ط1، الأردن ، عمان ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2009.
63. الصيرفي محمد ، الاتصالات الإدارية ، الإسكندرية :مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، ، 2007.
64. العزازی محمد أحمد إدريس ، العلاقات العامة المعاصرة و الاتصالات الإدارية ، مصر: المكتبة العلمية ، جامعة الزقازيق، ، 2005.
65. العزازی محمد أحمد إدريس ، العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الاتصال ، مصر: المكتبة العلمية للنشر والتوزيع ، 2005.
66. المغربي محمد الفاتح ، السلوك التنظيمي ، ط1، عمان: دار الجنان للنشر و التوزيع ، 2016.
67. أمطوش محمد ، دروب علم الاجتماع ، ط1، عمان: دار غيداء للنشر و التوزيع ، ، 2020.
68. المحمودي محمد سرحان علي، مناهج البحث العلمي ، ط3، الجمهورية اليمنية :صنعاء دار الكتب ، 2019 .
69. صادق محمد ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2008.
70. عبد الحميد محمد ، الاتصال في مجالات الإبداع الفني الجماهيري ، القاهرة: عالم الكتب ، 1993.
71. النعيمي محمد عبد العال ، صويص راتب جليل، إدارة الجودة المعاصرة – مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج و العمليات و الخدمات ، عمان :دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2020.
72. عبيدات محمد و آخرون ، منهجية البحث العلمي – القواعد و المراحل و التطبيقات، ط2، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع ، 1999.

73. مزيان محمد ، الإتصال المؤسساتى الأنواع و الأنماط ( الحوليات ) جامعة الجزائر ، الجزء الأول ، لجزائر : دار الحكمة ، أفريل 1998.
74. محمود حسن إسماعيل ، مبادئ ونظريات التأثير ، ط 1 ، القاهرة : دار العالمية للنشر والتوزيع ، 2003.
75. محمود صديق عبد الواحد ، مهارات الاتصال (النظرية والتطبيق) ، مصر : دار العلم والإيمان للنشر و التوزيع ، 2015.
76. أبو النصر مدحت ، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين ، ط 1 ، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2012.
77. كافي مصطفى يوسف ، التنمية المستدامة ، دمشق : دار الأكاديميون للنشر و التوزيع ، 2001.
78. كافي مصطفى يوسف ، فلسفة التسويق الأخضر ، ط 1 ، عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، 2014.
79. موريس أنجرس ، ترجمة : بوزيد صحراوي و آخرون ، منهجية البحث العلمى فى العلوم الإنسانية ، ط 2 ، الجزائر ، دار القصبه للنشر ، 2006.
80. علوان ناصر دادي ، الاتصال ودوره فى كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية ، الجزائر : دار المحمدية العامة ، 2004.
81. الدغمي ناصر علي ناصر ، السلامة و الصحة المهنية و الوقاية من المخاطر المهنية ، عمان : دار اليازوري للنشر و التوزيع ، 2011.
82. العزاوي نجم ، عباس حسين جواد ، الوظائف الإستراتيجية فى إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2010 .
83. نجم عبود نجم ، المسؤولية البيئية فى منظمات الأعمال الحديثة ، عمان : مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2012.
84. نجم عبود نجم ، إدارة الجودة الشاملة فى عصر الانترنت ، عمان : دار الصفاء لنشر و التوزيع ، 2010.
85. واكد نعيمة ، مبادئ فى علم الاتصال ، الجزائر : طاكسيج كوم للدراسات والنشر و التوزيع ، 2011.
86. نهر هادي ، خطيب أحمد محمود ، إدارة الاتصال و التواصل "النظريات - العمليات - الوسائط - الكفايات -" ، عمان : عالم الكتب الحديث ، 2009.

87. أبو عريش وسيم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ، عمان: دار من المحيط إلى الخليج للنشر و دار خالد اللحياني للنشر، 2016.

88. العزاوي يونس كرو، مقدمة في منهج البحث العلمي، عمان: دار دجلة ، 2007.

89. صادق محمد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع ، مصر، 2014.

90. السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة ، ط2، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ، 2012.

91. مدحت أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة ، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008..

المجلات :

1. بوطالب إبراهيم، مأمون احمد ابو بكر محمد، عوامل نجاح عملية تطبيق نظام الإدارة المتكاملة (جودة، بيئة، صحة وسلامة مهنية) في المؤسسات الصناعية: حالة عينة من مؤسسات قطاع الطاقة بالجزائر، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 02، العدد 02، 2020.

10. حوشين كمال، إستراتيجية الاتصال في المنظمات الاقتصادية، مجلة معارف، العدد 19، ديسمبر 2015.

11. رجم خالد، هواري منصوري ، متساحة نسيم، أثر نظام الصحة و السلامة المهنية على مستوى حوادث العمل – دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب، مجلد معهد العلوم الاقتصادية ، المجلد 23، العدد 01، الجزائر ، 2020.

13. سعدي نوال ، تطبيقات نظام الإيزو 9000 و الإدارة بالجودة الشاملة ( بين التكامل والاختلاف )، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية العدد 23 ، مارس 2016، جامعة وهران.

14. شتوح وليد ، الوفرات الإقتصادية المحققة من توطين نظام الإدارة البيئية الإيزو14000 في مؤسسة فرتيال عنابة ، مجلة الأكاديمية العربية في الدنمارك ، العدد 2015،16.
15. مجيد النجار صباح، تقييم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفة OHASAS دراسة حالة في شركة مصافي الوسط في الدورة،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،المجلد 19،العدد74، 2013.
16. مقيح صبري ، صياد نوال ، دور نظام الصحة و السلامة المهنية في تأمين بيئة العمل -دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة رماح للبحوث و الدراسات ، العدد 34، أغسطس 2019.
17. علوطي عاشور، معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات،جامعة قسنطينة،مجلة العلوم الإنسانية ، مجلد أ، عدد 41، جوان 2014.
18. بوحرود فتيحة ، قورين سعاد، ثقافة الصحة والسلامة المهنية في المستشفيات من منظور المواصفة ISO 45001 دراسة حالة المستشفى الجامعي سعادنة عبدالله بسيطف، مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال، المجلد 06،العدد03،جانفي 2020،جامعة سطيف.
19. قروف صالح ،يوسفي رفيق ، أثر تطبيق نظام الإدارة المتكاملة للجودة و البيئة و الصحة على الأداء البشري في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة -، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 11،العدد01،جزء2، 2020، عنابة .
2. بلقاضي الأمين،الاتصال داخل المؤسسة ، جامعة العربي بن مهيدي ،أم البواقي ، مجلة العلوم الإنسانية ،العدد الثاني،ديسمبر 2014.
- 20.زرزار لعياشي، بن وريدة حمزة،نظام الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة القياسية الدولية ISO 45001:2018، مجلة أرساد

للدراستات الاقتصادية والإدارية ، مجلد 02، العدد 01، جوان 2019، الجزائر.

12. حريد رامي، سلامة سارة ، الإدارة المتكاملة بيئة – جودة – أمن و المواصفات الدولية iso لإرساء مبادئ التنمية المستدامة في المنظمات الصناعية – دراسة حالة منظمة فرتيال – وحدة عناية ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، الجزء 02، جوان 2017، الجزائر .

21. خثير محمد ، بن جروة حكيم، العلاقة بين المتغيرات الأساسية لنظام إدارة الجودة باستخدام طريقة الجداول التقاطعية ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، عدد 04، 2019، الجزائر.

22. عبد القادر هشامنهلة ، جعلان على العازمي منيرة ، نظام الإدارة المتكاملة و إمكانية تطبيقه في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت، مجلة التربية المقارنة و الدولية ، العدد الثالث عشر ، يونيو ، 2020.

23. هناء مليكة وآخرون ، نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة و الصحة و السلامة المهنية ، مجلة المعيار ، العدد العشرون ، ديسمبر 2017، تسمسيلات .

24. زوين الصادق ، رجراج الزوهير، نظام الإدارة البيئية كأداة فعالة في نشر الوعي البيئي في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة-، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، المجلد 22، العدد 02، 2019.

25. سلامة سالم ، واقع الصحة و السلامة المهنية في المنشآت الصناعية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات ، العدد السادس ، 2009.

3. شيلي إلهام، قيرة خالد، بونمري رابح، أبعاد مفهوم التنمية المستدامة وآليات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية مؤسسة لاند روفر land

**Rover للسيارات نموذجاً**، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد رقم 2، العدد 2، ديسمبر 2019.

4. إيثار عبد الهادي آل فيحان ،سوزان عبد الغني البياتي، تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية iso 14001: 2004 ، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات معمل بابل 1، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم إدارة الأعمال ،جامعة المستنصرية،مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد السابعون ، 2008.

5. مناخ بسمة، بوكثير جابر، أثر تطبيق نظام الإدارة البيئية وفق المواصفة الدولية iso14000 على الأداء البشري في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اسمنت تبسة ، مجلة اقتصاد المال والأعمال ، جامعة محمد حمه لخضر ،الوادي ،الجزائر،المجلد 03،العدد 01،جوان 2018.

6. عسري بلعمري، بوجمعي الحبيب ،مدى التزام المؤسسة الاقتصادية بنظام إدارة الصحة و السلامة المهنية الإيزو OHSAS 18001، مجلة قانون العمل و التشغيل ، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019، الجزائر.

7. سماش بن علي ، رحمانى سمير، أهمية الاتصال في تنمية الموارد البشرية للمؤسسات، جامعة باتنة ،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 33 ، مارس 2018.

8. بشير أبو رمان جمانة، غسان الصديقي عبد الرحمن، أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطارف ، مجلة دراسات الاقتصادية ،العدد 38،أوت،2019.

9. عزت حسين نور الدين،تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفة ISO 2018)45001 (دراسة مقارنة على شركتي

**مجموعة الكرونجي وشركة بغداد للمشروعات والعصائر،مجلة الحكمة  
العالمية للدراسات الإسلامية والعلوم الإنسانية، العدد الثالث،سبتمبر  
.2020**

**المراجع باللغة الفرنسية :**

- Agus Purwanto, Yan Kurnia Hadi et auters, **EXPLORING  
IMPACT OF OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFTY ISO  
45001 IMPELEMENTATION ON EMPLOYEE  
PERFOR.MANCE :EVIDENCE FROM INDONESIAN  
INDUSTRIES** ,JOURNAL OF CRITICAL REVIEWS , VOL  
7,ISSUE 15,2020.
- Corinne Gendron,La gestion environnementale et la norme ISO  
14001 ,les presses de l universite de Montreal ,Canada , 2004.
- EU-OSHA — European Agency for Safety and Health at Work,  
**Management Leadership in Occupational Safety and Health – A  
practical guide**, The European Union, 2012.
- INTERNATIONAL STANDAR ISO 14001 ,Enviromental  
Management Systems Requirements with guidance for use systems  
management environmental \*Exigences et lignes directrices pour son  
utilization,second edition, 2004<11>15.
- ISO \_La famille ISO45001 santé et securité ai travail**  
;www.iso.org.
- Mohamed Ali Bouaziz,Souhil Besbes,**Management Qualité  
,Securité Des Denrees Alimentaire ,Envirenement,Santé et Securité  
au trvail:premier pas vers le developement durable des entreprises  
Agroalimentaires** ,Microbiol.Hyg.Alim,Vol24,n70,juillet2012.
- Mohamed El kachab;Abd Alhakim Mardhy;**Les niveaux d  
integration des systems de management Qualité,securité et  
Envirenement:cas des entreprises marocaines**;International journal  
of an Apolied studies;vol.12,03Augt2015.

- Org Management de la santé et de la securité au travail ;  
[www.iso.com](http://www.iso.com) 23.04.2021 .
- Org Management de la santé et de la securité au travail ;  
[www.iso.com](http://www.iso.com) .( 23.04.2021.) .
- Sur le site web:PECB.the developement .of ISO 45001 standard.
- MIOSHA, Safety & Health Management System, MIOSHA Fact Sheet, General Industry Safety and Health Division.

### المواقع الإلكترونية باللغة العربية :

1. عبد الكريم عبد الرحيم ، أهداف و فوائد نظام الصحة و السلامة المهنية ، محاضرة في كلية الإدارة و الاقتصاد ، قسم إدارة البيئة ، المرحلة 2، جامعة بابل ، متوفر على نظام التعليم الإلكتروني لجامعة بابل ، متوفر على الموقع : . uobabylon.edi.iq

2.الإدارة البيئية ( ENVIRONMENTAL MANAGEMENT ) ، مدونة علوم البيئة و الإستدامة ، 13 أبريل 2020 ، متاحة على الخط :  
. http://envirpnmentsavers.blgspot.com /

3.الزواوي ربيع،نظام إدارة السلامة والصحة المهنية  
ايزو45001،متوفر على الخط [http://www.iso\\*tec.com](http://www.iso*tec.com)

4.محمد مروان ،ماهو البريد الإلكتروني : متوفر على الموقع  
[mawdoo3.com](http://mawdoo3.com). على الساعة 19:51، يوم 21 ماي، 2021 .

المذكرات :

الدكتوراه :

- العقابي حسين علي زيدان راضي،نظام الإدارة المتكامل ودوره في الأداء الشامل لشركة نفط الجنوب (دراسة ميدانية)، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه :فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة البصرة ،2013.

- براهيمي شراف ، أثر الإدارة البيئية على كفاءة المشاريع الصناعية  
دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE، مذكرة لنيل  
شهادة الدكتوراه في علوم التسيير :إدارة أعمال:جامعة محمد خيضر  
،بسكرة ،2016/2017.

- برويس وردة ،فعالية الاتصال الإداري في إنجاز عملية اتخاذ القرار  
في المؤسسة الصناعية و انعكاسها على أداء العاملين، مذكرة لنيل  
متطلبات شهادة دكتوراه علم الاجتماع ، تخصص تنمية موارد  
بشرية،جامعة محمد خيضر،بسكرة ،2014،2015.

- جلولي حنان ، زاوي خيرة ، أهمية الاتصال الداخلي في التشخيص  
الداخلي بالمؤسسة دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية  
وعلوم التسيير بجامعة الجيلالي بونعامة ،خميس مليانة ، مذكرة لنيل  
متطلبات شهادة الماستر تخصص تسيير مؤسسة ، جامعة الجيلالي  
بونعامة ، خميس مليانة ،2016/ 2017.

- حدادي نور الهدى ، تقييم أثر إدارة الصحة و السلامة المهنية في  
الشركات البترولية – دراسة حالة مديرية الإنتاج لسونطراك بحاسي  
مسعود، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية و  
التجارية و التسيير ، تخصص إدارة الشركات البترولية ، ورقلة ، جامعة  
قاصدي مرباح ، 2019.

- دعاس عز الدين ، أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة و البيئة و  
الصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية دراسة لعينة من  
المؤسسات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ،باتنة1،  
جامعة الحاج لخضر ،2019.

- شريبط الشريف محمد ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي  
،مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علم النفس عمل وتنظيم ، جامعة  
منتوري محمود ، قسنطينة ،2008/2009.

- علا ب رشيد، نظم الإدارة البيئية ISO14000 ، واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف محمد ، المسيلة ، 2016/2017.

ماجستير :

- الخامرة الطاهر، المسؤولية البيئية و الاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة " دراسة حالة سونطراك " ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية في اقتصاد و تسيير البيئة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2007.

- السامرائي برهان الدين حسين ، دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة ، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، 2011/2012.

- السوالقة راني محمد ، إدارة السلامة و الصحة المهنية وإنتاجية العاملين في شركة لافارج الإسمنت الأردنية – مصنع إسمنت الرشادية /العلاقة و الأثر، مذكرة ماجستير في الإدارة الهندسية ، جامعة مؤتة، غزة ، 2015.

- حاج أحمد كريمة ،العلاقات العامة داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الصناعات النسيجية Denitex، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال ،جامعة وهران السانبا ، 2009/2010.

- دعاس عز الدين، آثار تطبيق نظام الإدارة البيئية من طرف المؤسسات الصناعية ، مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماجستير في علوم التسيير اقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات ،جامعة الحاج لخضر ، باتنة، 2010/2011.

-راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة – دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة – SOMIPHOS، رسالة ماجستير : العلوم الاقتصادية و علوم التسيير في تخصص إدارة الأعمال ، سطيف : جامعة فرحات عباس ، 2011.

- صقر المغني أميمة، واقع إجراءات الأمن و السلامة المهنية المستخدمة في منشآت قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، غزة ، الجامعة الإسلامية، 2006.

- علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة – دراسة حالة لصناعة الكوابل بسكرة - ENICAR - مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماجستير العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2004.

- علوان الموسوي علي سعد، تقييم متطلبات تنفيذ المواصفة الدولية ISO 45001:2018 لنظام إدارة الصحة والسلامة دراسة حالة في مصنع نسيج وحياسة واسط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال ، جامعة المستنصرية ، بغداد، 2020.

- لقصير رزيقة ، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح المعدنية بقسنطينة، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006/2007.

ماستر :

- بوضياف ، المسيلة، 2016/2017- عميري هناء، عويمر فاطمة الزهراء ، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في مؤسسة الإسمنت الحسانة سعيدة، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،

تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر  
،سعيدة ،2018/2017.

- قوادري شيماء ، بطاهر فريال ، أساليب الاتصال التنظيمي في  
المؤسسة الجامعية،مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماستر علوم الإعلام  
والاتصال ،جامعة خميس مليانة ، الجزائر ،2020.

- مزعاش وفاء ، واقع تطبيق إستراتيجيات الاتصال في المؤسسات  
الناشئة دراسة وصفية على عينة من المؤسسات الناشئة بولاية قالمة،  
مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال ، جامعة  
قالمة ،2018.

**مطبوعة :**

- لعمور رميلة ، مطبوعة في إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم  
الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية ،غرداية ، 2014.

**مداخلة و المؤتمرات :**

- بن عيشوشة رفيقة ، لعلمي فاطمة ،الملتقى الدولي الثالث عشر للبيئة  
: الإنتاج الأنظف كتوجه أساسي لنظم الإدارة البيئية و تحقيق التنمية  
المستدامة ،دراسة حالة ألمانيا .

- بن منصور عبد الله ، بوطوبة محمد،الجودة بين المعايير التقليدية و  
المعايير الجديدة البيئية، مداخلة منشورة على الانترنت ،جامعة الطاهر  
مولاي ، سعيدة ،2010.

- شوكمال عبد الكريم ، راشي طارق ، إدارة الجودة الشاملة البيئية  
وفقا لمعايير الأيزو 14000 كمدخل لتحسين وتنمية أداء المؤسسة  
الاقتصادية من الناحية البيئية ،مداخلة ،منشورة على شبكة الأنترنت ،  
جامعة الطاهر مولاي ، سعيدة ، 14 ديسمبر 2010.

- عبد الصمد نجوبو مفضي بطاينة طلال محمد ، الإدارة البيئية  
للمنشآت الصناعية كمدخل حديث للتميز التنافسي، المؤتمر العلمي  
الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، كلية الحقوق  
والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 8 و 9 مارس 2005.

- عزاوي عمر ، علماوي أحمد ، الملتقى الوطني: إدارة الجودة الشاملة  
وتنمية أداء المؤسسة ، مداخلة: الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة  
الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، جامعة الدكتور مولاي  
الطاهر ، سعيدة ، 13/14 ديسمبر 2010.

- يوسف رشيد ، بن حراة حياة ، إدارة الجودة الشاملة وصعوبات  
تطبيقها، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة ، الجزائر ، 13-14 ديسمبر  
2010.

# الملاحق

دليل المقابلة

في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

نحن طالبتين من قسم علوم الإعلام والاتصال جامعة غرداية

سنة ثانية ماستر تخصص الاتصال والعلاقات العامة بصدد إجراء بحث ميداني

حول:

## أهمية الاتصال في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة

حيث تم اختيار المؤسسة الوطنية للقنوات غرداية نموذجا للدراسة فإنه يشرفنا أن نتقدم إليكم بهذه المقابلة التي تتضمن مجموعة من الأسئلة تدور حول الاتصال ونظام الإدارة المتكاملة والقائمين عليه يرجى منكم الإجابة على هذه الأسئلة .

شكرا على استقبالكم لنا ، وتخصيص جزء من وقتكم لإجراء هذه المقابلة التي تدخل في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة والموسومة ب:"أهمية الاتصال في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة ". ونشير إلى ضمان سرية كل ما يقال في هذه المقابلة، كما أننا نسجل الحديث أثناء المقابلة من أجل تسهيل وضمان دقة عملية جمع المعلومات وتحليلها.

- تحدث لنا عن مؤسستكم و أهم التطورات التي شهدتها خلال السنوات الماضية ؟
- هل يمكنك تقديم صورة عن المنصب الذي تشغلونه، والصلاحيات الممنوحة لكم؟
- هل ترى أن هناك قيود تتحكم في الصلاحيات الممنوحة لكم؟
- في نظرك ما هو مفهوم الاتصال؟
- ما هي الأنماط الاتصالية السائدة في مؤسستكم؟
- كيف يتم الاتصال بينكم وبين الرؤساء والمرؤوسين؟
- ما هي وسائل الاتصال المعتمدة لدى مؤسستكم؟ هل ترى أنها كافية لتحقيق الأهداف الاتصالية؟
- فيما تتمثل معيقات التي تواجهكم أثناء الاتصال والتواصل؟
- ما هي الصعوبات التي ترى أنها تعيق عملية الاتصال؟

- هل تهتم مؤسستكم بإيصال كافة المعلومات و القرارات إلى كل المستويات؟
- هل هناك تستر على بعض المعلومات في المؤسسة ؟
- هل يؤثر أسلوب كتابة أو نطق الرسالة على فاعلية الاتصال ؟
- هل تعتمدون على خطة أو إستراتيجية اتصالية من أجل بلوغ الأهداف العامة للمؤسسة ؟
- هل تؤثر مهارات الاتصال على فهم الرسالة المراد تبليغها ؟ ( أو تحقيق الأهداف الاتصالية)
- كيف ترى السلطة ؟ أو الإدارة العليا، بمعنى هل ترى إدارة مؤسستكم مصدر للقوة والعقاب والجزاء؟
- هل تشعر بالانتماء الوظيفي في مؤسستك؟
- حدثنا عن نظام الإدارة المتكاملة الذي تطبقه المؤسسة والذي تسعى إلى الحصول على آخر إصداراته؟
- كيف جرت عملية الحصول على الشهادات المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة ؟
- ما هي دواعي (دوافع ،أسباب) اعتمادكم على هذا النظام ؟
- هل قامت المؤسسة بحملات تحسيس و إعلام حول سياسة المؤسسة و الأهداف المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة ، قبل الشروع في تطبيقه؟
- هل تقوم مؤسستكم بتكوين ندوات أو مؤتمرات حول هذا النظام ؟
- ما هي النتائج التي حققتها المؤسسة في ظل تطبيقها لنظام الإدارة المتكاملة ؟
- ما هي العراقيل التي واجهت مسيري المؤسسة خلال تطبيق هذا النظام



TABLEAU D'ANALYSE DES  
RISQUES *ET OPPORTUNITES* OSE

PROCESSUS / STRUCTURE : C.SIE

DATE : 15/06/2020

GESTION DES MODIFICATIONS			
Indice de Version	Date	Nom	Etabli par Fonction
	13/10/2019	MADJOUR Bilal	Cadre d'Et
	15/06/2020	MADJOUR Bilal	Cadre d'Et



**TABLEAU D'ANALYSE DES  
RISQUES ET OPPORTUNITES OSE**

FOR-SM-DGE-39  
Date d'Application :  
31 Aout 2019  
Version : 02

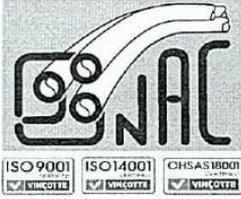
**Analyse des Risques OSE :**

**n° 1 :**

<b>Impacts à analyser et à évaluer en termes de gravité pour chacun des risques identifiés</b>	
<b>Impact financier</b>	Amendes, pénalités, perte de confiance des actionnaires et/ou assureurs, surcoûts, pérennité de l'entreprise, etc.
<b>Impact performance</b>	Désorganisation des ressources, dégradation de la productivité, etc.
<b>Impact qualité</b>	Non-qualité, insatisfaction du client, réponse insuffisante à sollicitation, etc.
<b>Impact social</b>	Démotivation, tensions, dégradation du climat social, etc.
<b>Impact SST (<u>Santé et Sécurité au Travail</u>)</b>	Accidents du travail, maladies professionnelles, risque psychosocial, etc.
<b>Impact environnemental</b>	Pollution de l'environnement, etc.
<b>Impact réglementaire</b>	Non-conformité réglementaire, amende, procès, arrêt de la réalisation, etc.







المؤسسة الوطنية للقنوات  
ENTREPRISE NATIONALE DE CANALISATIONS  
ENAC/ SPA  
Filiale à 100% du Groupe Sonatrach

## Centre Logistique Ghardaïa

BP 38 Zone Industrielle - Ghardaïa  
TEL 029 87 33.20 \*\*\*\*\* FAX 029 87 33 78

Réf : 05A/CLG/2019

Ghardaïa le : 06/06/2019

# BORDEREAU D'ENVOI

## DESTINATAIRE

### Caisse National D'assurance Sociale

N°	DESIGNATION	Nbre	OBSERVATION
01	<p>Veillez trouver ci-joint :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Liste des postes à risques CLG 2019</li></ul> <p>« BONNE RECEPTION »</p>	01	<p>مفتش رئيسي قلاع الدم عبد الله 2019 06 10</p>

Reçu-le .....





## RAPPORT D'EXERCICE DE SIMULATION

FOR-SMI-HSE-25

Date Application :  
29 Août 2017

Version : 02

### Scénario simulé :

Déclaration d'un feu propagé dû à la projection de particules enflammées au niveau du magasin de stockage des pistons à mousse.

DEROULEMENT DE L'EXERCICE		
SIMULATION D'INCENDIE	SIMULATION DE DEVERSEMENT (LUBRIFIANT)	SIMULATION D'EVACUATION EN SITUATION D'URGENCE
<ol style="list-style-type: none"><li>Déclaration d'incendie : 11H05</li><li>Heure de découverte du foyer d'incendie : 11H06</li><li>Heure déclenchement de la sirène d'alarme : 11H07</li><li>Heure d'appel des secours pompiers : /</li><li>Heure d'arrivée des secours pompiers : /</li><li>Temps de maîtrise de l'incendie : 5 MINUTE</li><li>Moyens humains mis en œuvre : TS environnement (Chef service), 02 Ingénieurs HSE, 01 Inspecteur HSE, 04 ATI, 02 infirmiers, 01 ambulancier, 02 agents SIE</li><li>Moyens matériels mis en œuvre :<ul style="list-style-type: none"><li>Une ambulance ENAC,</li><li>Extincteurs ENAC.</li></ul></li><li>Heure de la 1<sup>er</sup> personne ayant convergée vers le point de rassemblement : 11H08</li><li>Heure de la dernière personne ayant convergée vers le point de rassemblement : 11H 13</li><li>Nbre de personnes ayant convergées vers le point de rassemblement : 101</li><li>Nbre de personnes n'ayant pas répondu à l'appel (manquantes) : 00</li><li>Heure de retour à l'activité : 11H38</li><li>Durée réelle de l'exercice : 10 minutes</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>Heure de déversement :</li><li>Heure de découverte du déversement :</li><li>Heure d'intervention :</li><li>Intervention de la personne ayant découvert l'écoulement :</li><li>Temps d'écoulement :</li><li>Temps de maîtrise de l'écoulement :</li><li>Fin de l'opération :</li><li>Moyens humains mis en œuvre :</li><li>Moyens matériels mis en œuvre :</li><li>Nbre de personnes ayant assisté à l'exercice :</li><li>Surface contaminée :</li><li>Récupération de la terre contaminée :</li><li>Quantité de déchet généré :</li><li>Durée réelle de l'exercice :</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>Heure de déclaration de l'incident : 11H05</li><li>Heure de déclenchement de la sirène d'alarme : 11H07</li><li>Heure d'intervention : 11H09</li><li>Moyens humains mis en œuvre : 04 ATI, 02 infirmiers, un ambulancier,</li><li>Moyens Matériels mis en œuvre : ambulance ENAC, ambulance PC,</li><li>Temps d'intervention interne : 03mn</li><li>Nbre de Victimes (blessés) : 01</li><li>Heure d'appel des secours : /</li><li>Heure d'arrivée des secours : /</li><li>Heure d'évacuation des blessés : 11H15.</li><li>Temps d'intervention : /</li><li>Heure de la 1<sup>er</sup> personne ayant convergée vers le point de rassemblement : 11H08</li><li>Heure de la dernière personne ayant convergée vers le point de rassemblement : 11H13</li><li>Nbre de personnes ayant convergées vers le point de rassemblement : 101</li><li>Nbre de personnes n'ayant pas répondu à l'appel (manquantes) : 00</li><li>Heure de retour à l'activité : 11H38</li><li>Durée réelle de l'exercice : 10 mn</li></ol>

Visa du responsable HSE :

BW



# PLANNING DES EXERCICES DE SIMULATION

FOR-SMI-DGE-76

Date d'Application:  
29 Août 2017

Version : 02

## PLANNING DES EXERCICES DE SIMULATION ANNEE :

SITE : CLG

N°	Domaine	Thème	Période	Type d'exercice (réglementaire sur la base du PII/ normatif sur la base d'EVRP) citer le doc. de référence
01	INCENDIE ET SECOURISME	Déclaration d'un feu propagé du à la projection de particules enflammées au niveau de magasin de stockage des pistons à mousse	Janvier 2019	PII/ EVRP
02	DIVERSEMENT ET SECOURISME	Diversement d'un produit chimique sur le sol « acide sulfurique » opération de remplissage des batteries.	Avril 2019	AES/ IES
03	INCENDIE ET SECOURISME	Déclaration d'un feu du a une étincelle dans le magasin des pneumatiques du CLG	Septembre 2019	PII/ EVRP
04	DIVERSEMENT ET SECOURISME	une fuite accidentelle a été découverte dans la citerne du gasoil de CLG	Décembre 2019	AES/ IES

<b>Établi par LE CHEF SCE QHSE P/I: D.CHARNA</b>	<b>Approuvé par LE DCLG P/I : BIDAOUED</b>
<b>Date : 21/01/2019</b>	<b>Date : 21/01/2019</b>
<b>Visa :</b> 	<b>Visa :</b> 



المؤسسة الوطنية للقنوات  
ENTREPRISE NATIONALE DE CANALISATIONS  
ENAC/ SPA  
Filiale à 100% du Groupe SONATRACH

سياسة الجودة، الصحة، الأمن والبيئة – المسؤولية الاجتماعية –

الرعاية في حماية البيئة من خلال الوقاية من التلوث والحفاظ على الموارد الطبيعية والتسيير الجيد للنفط وتعزيز الحوار الاجتماعي لتلبية احتياجات وتوقعات العمال وأطراف أخرى المعنية وذو صلة في مسائل الشركة،  
تأكد من توفير كل الموارد المادية لتحقيق النتائج المرجوة،  
تحسين بشكل دائم، فعالية نظام الإدارة، لجعله أداة أساسية للتقدم.

هذه الالتزامات تترجم إلى أهداف وبرامج، مزودة بوسائل ضرورية لتحقيقها ومطبقة على جميع الهياكل، المشاريع وورشات المؤسسة. الأهداف الرئيسية التي يتعين تحقيقها من مجال الجودة، الأمن والبيئة، كما يلي:

احترام القانون والمعايير المتعلقة بالصحة والأمن، على مستوى جميع الهياكل، المشاريع والورشات المؤسسة،  
دعم وإنشاء لجان الصحة والأمن، بضمان سيورة نشاطها من خلال وضع عملية فعالة في مشاركة والاستشارة العمال،

الكفاءة من ناحية الصحة والأمن وتحسين النتائج المرتبطة بحوادث لغير المرغوب بها، من خلال ضمان فعالية / أداء بالتدابير الوقائية التشغيلية وغيرها من التدابير الوقائية،  
توفير منتج وخدمة، تتوافق مع المتطلبات الزبون والقوانين السارية،  
توفر أداة صناعية قادرة على بناء وإنجاز الأنابيب بأقطار مختلفة،

الأداء البيئي من خلال تحسين مستوى الإقناع في الجانب البيئي، المرتبطة بأنشطة الشركة، والذي يدخل في منظور دورة الحياة.

كل واحد منا يجب أن يشارك شخصيا في هذه العملية والتأكد من أن عمله اليومي يتماشى مع هذه السياسة وتعزيز مقاربة نظامية ومقاربة تأخذ المخاطر بعين الاعتبار، حتى يتسنى لنا الإستمرار في نهج من النمو المستدام والحفاظ عليه من خلال تأهيل نظام الجودة، الأمن والبيئة.



الجزائر بتاريخ: 09 AOUT 2019  
الرئيس المدير العام  
ع. شهبلي

المؤسسة الوطنية للقنوات (شركة ذات أسهم ENAC)، فرع من مجمع سوناطراك، في خدمة عملائها لأكثر من ثلاثة عقود، تحتل مكانة رائدة في السوق الاقتصادية من خلال تنفيذ مشاريع كبرى لنقل المحروقات عبر الأنابيب، وقد وضعت نفسها كخيار استراتيجي لتعزيز مكانتها في تحقيق مشاريع في الهندسة، التموين والإنجاز في ميدان النقل المحروقات المساللة والغازية، بمختلف الأقطار، وذلك بالالتحاق أساسا في برنامج تطوير قطاع الطاقة وغيرها، مع تطوير قدراته على المهارات في ميدان الهندسة، الدراسات التفصيلية، الخبرة وحماية الهياكل.

معتمدة منذ سنة 2008، تحسين الأداء والكفاءة لنظام الإدارة المتكامل للمؤسسة بشكل مستمر، مع اعتماد النسخة الأخيرة للمعايير الدولية: للجودة ISO 9001 نسخة 2015، للبيئة ISO 14001 نسخة 2015، للصحة والأمن في العمل ISO 45001 نسخة 2018، كذلك الالتزام المجتمعي وفقا لمعيار ISO 26000.

في جهودها الرامية إلى تحسين نوعية لمنتجاتها، الخدمات ومبادئ التشغيل، تعتمد الشركة في ذلك على نظام الإدارة المتكاملة. حيث تأخذ بعين الاعتبار السياق الذي تعمل فيه، المخاطر والفرص التي تعتبرها ذات دلالة وتسخر الوسائل الضرورية لذلك، بحيث تتعهد بـ:

الحفاظ على أداءها وإتقان مشاريعها من ناحية التكلفة، الأجل والجودة،

الحفاظ على الصحة وأمن العمال، من خلال القضاء على أكبر قدر ممكن من الخطر، والسيطرة على المخاطر المهنية الناتجة عن أنشطة المؤسسة مع توفير ظروف عمل آمنة وسليمة وذلك بسبل الوقاية من الصدمات والأمراض المرتبطة بالعمل،

زيادة رضى الزبائن و ضمان امتثال لمنتجاتها وخدماتها،

إحترام المتطلبات القانونية والتنظيمية المطبقة على منتجات، من حيث البيئة، الصحة والأمن في العمل،

تطوير نشاطات أخرى في مجالات أخرى،

تطوير الكفاءات الخاصة بأنشطة الشركة وتعزيز العمل الجماعي،

وضع وتنفيذ عملية للتشاور ومشاركة العمال وممثلهم من ناحية الصحة والأمن في العمل،

سياسة المؤسسة الوطنية للقنوات \_ غرداية \_





صور الملصقات داخل المؤسسة الوطنية للقنوات \_ غرداية \_