

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر - باتنة

كلية العلوم الاقتصادية

قسم علوم التسيير

الحوادث المهنية وآثارها على تنافسية المؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، وحدة بسكرة

مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: تنظيم الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

عبد الناصر موسي

إعداد الطالب:

سمير صلحاي

لجنة المناقشة

|        |             |                      |                    |
|--------|-------------|----------------------|--------------------|
| رئيسا  | جامعة باتنة | أستاذ التعليم العالي | د.د. علي رحال      |
| مقررا  | جامعة بسكرة | أستاذ محاضر          | د. عبد الناصر موسي |
| مناقشا | جامعة باتنة | أستاذ محاضر          | د. لخضر ديلمي      |
| مناقشا | جامعة باتنة | أستاذ محاضر          | د. كمال عايشي      |

السنة الجامعية 2007 - 2008

بسم الله الرحمن الرحيم

"الله الذي خلق سبع سموات ومن الارض مثلصن يتنزل الامر بينهما لتعلموا ان الله على كل شيء قدير وان الله قد احاط بكل شيء علما"

صدق الله العظيم

إلى والداي العزيزان حفظهما الله ورعاهما

إلى أخي وأخواتي الأعزاء

إلى أصدقائي الذين كانوا لي نعم المعين

إلى كافة زملائي في التخصص

إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل

المتواضع...

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لي يد العون  
والمساعدة، واطع بالذكر الأستاذ المشرف  
الدكتور موسى عبد الناصر الذي لم يتوان عن  
تقديم توجيهاته ونصائحه الهامة التي ساعدت في  
تحقيق هذا العمل.

كما أود أن أشكر كافة العاملين بالمؤسسة الوطنية  
للكهرباء والغاز، مديرية التوزيع ببسكرة خاصة  
العاملين بمصالح الموارد البشرية، المحاسبة  
ومصلحة الاستغلال الذين ساعدونا على انجاز  
هذا البحث.

# فهرس المحتويات

|           |                                                  |
|-----------|--------------------------------------------------|
| 06        | مقدمة الفصل                                      |
| <b>06</b> | <b>1.I - محيط المؤسسة</b>                        |
| 06        | 1.1.I - المحيط العام                             |
| 06        | 1.1.1.I - ماهية المحيط                           |
| 07        | 2.1.1.I - جوانب المحيط                           |
| 08        | 3.1.1.I - أنواع المحيط                           |
| 09        | 4.1.1.I - خصائص المحيط                           |
| 10        | 2.1.I - المحيط التنافسي                          |
| 11        | 1.2.1.I - المؤسسات الجديدة (المنافسين المحتملين) |
| 13        | 2.2.1.I - شدة المنافسة الحالية                   |
| 14        | 3.2.1.I - المنتجات البديلة                       |
| 14        | 4.2.1.I - قوة تفاوض الزبائن                      |
| 14        | 5.2.1.I - قوة تفاوض الموردين                     |
| 15        | 3.1.I - اليقظة                                   |
| 16        | 1.3.1.I - ماهية اليقظة                           |
| 16        | 2.3.1.I - مصادر معلومات اليقظة                   |
| 18        | 3.3.1.I - مراحل اليقظة                           |
| 21        | 4.3.1.I - أنواع اليقظة                           |
| <b>22</b> | <b>I - 2 - التنافسية</b>                         |
| 22        | 1.2. I - تنافسية الدولة                          |
| 22        | 1.1.2.I - ماهية التنافسية                        |
| 23        | 2.1.2.I - محددات التنافسية                       |
| 31        | 2.2. I - تنافسية المؤسسة                         |
| 32        | 1.1.2.I - ماهية التنافسية                        |

|           |                                        |
|-----------|----------------------------------------|
| 32        | 2.1.2.I - خصائص التنافسية              |
| 34        | 3.1.2.I - مستويات التنافسية ومحدداتها  |
| <b>44</b> | <b>I. 3 - الميزة التنافسية</b>         |
| 44        | 1.3.I - ماهية الميزة التنافسية         |
| 44        | 1.1.3.I - تعريف الميزة التنافسية       |
| 45        | 1.3.I.2 - سلسلة القيمة                 |
| 47        | 2.3.I - أنواع الميزة التنافسية         |
| 47        | 1.2.3.I - ميزة التكلفة الأقل           |
| 51        | 2.2.3.I - ميزة التميز                  |
| 52        | 3.3.I - مصادر الميزة التنافسية         |
| 52        | 1.3.3.I - الجودة                       |
| 53        | 2.3.3.I - الإبداع                      |
| 54        | 3.3.3.I - الاستجابة لرغبات العملاء     |
| 55        | 4.3.3.I - الكفاءة                      |
| 56        | 4.3.I - تنمية وتطوير المزايا التنافسية |
| 56        | 1.4.3.I - استمرارية المزايا التنافسية  |
| 57        | 2.4.3.I - تطوير المزايا التنافسية      |
| 59        | خاتمة الفصل                            |

|           |                                                 |
|-----------|-------------------------------------------------|
| 61        | مقدمة الفصل                                     |
| <b>61</b> | <b>I.1 - الحوادث المهنية، مفهومها ومسبباتها</b> |
| 61        | 1.1.II - مفهوم الحوادث المهنية                  |
| 61        | 1.1.1.II - تعريف الحادث المهني                  |
| 64        | 2.1.1.II - تصنيف الحوادث المهني                 |
| 65        | 3.1.1.II - النظريات المفسرة للحوادث المهنية     |
| 69        | 4.1.1.II - آثار الحوادث المهنية                 |
| 69        | 2.1.II - مسببات الحوادث المهنية                 |

|     |                                                  |
|-----|--------------------------------------------------|
| 70  | 1.2.1.II - طبيعة عمل المؤسسة والظروف السائدة     |
| 72  | 2.2.1.II - الفرد                                 |
| 74  | 3.1.II - النضرة النظامية لمسببات الحوادث المهنية |
| 74  | 1.3.1.II - الظروف المتعلقة بمنصب العمل           |
| 75  | 2.3.1.II - ظروف العمل                            |
| 76  | 3.3.1.II - ظروف الحياة في العمل                  |
| 78  | <b>2.II - تكلفة الحوادث المهنية</b>              |
| 78  | 1.2.II - الكلفة البشرية للحوادث المهنية          |
| 80  | 2.2.II - الكلفة المادية للحوادث المهنية          |
| 80  | 1.2.2.II - التكلفة المباشرة                      |
| 82  | 2.2.2.II - التكلفة الغير مباشرة                  |
| 88  | 3.2.II - اثر الحوادث المهنية على إنتاجية الأفراد |
| 90  | <b>3.II - الوقاية من الحوادث المهنية</b>         |
| 93  | 1.3.II - تحسين ظروف العمل                        |
| 96  | 2.3.II - تحسين نوعية الحياة في مكان العمل        |
| 98  | 3.3.II - الوقاية الفردية                         |
| 102 | 4.3.II - تعديل السلوك                            |
| 108 | خاتمة الفصل                                      |

### III - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، ببسكرة

|     |                                                    |
|-----|----------------------------------------------------|
| 110 | مقدمة الفصل                                        |
| 111 | <b>1.III - عرض شامل للمؤسسة محل الدراسة</b>        |
| 111 | 1.1.III - التطور التاريخي والاقتصادي للمؤسسة       |
| 118 | 2.1.III - التعريف بالمديرية الجهوية للتوزيع ببسكرة |
| 120 | <b>2.III - جمع وتحليل البيانات</b>                 |
| 120 | 1.2.III - مجالات الدراسة                           |
| 121 | 2.2.III - أدوات جمع البيانات                       |

|            |                                |
|------------|--------------------------------|
| 122        | III.2.3- تحليل نتائج الاستبيان |
| 145        | خاتمة الفصل                    |
| <b>147</b> | <b>خاتمة عامة</b>              |
| 152        | قائمة المراجع                  |
| 159        | الملاحق                        |



# قائمة الأشكال والجداول

## قائمة الأشكال:

| الرقم | العنوان                                                    | الصفحة |
|-------|------------------------------------------------------------|--------|
| 1-I   | القوى التنافسية حسب بورتر                                  | 11     |
| 2-I   | مراحل اليقظة                                               | 20     |
| 3-I   | عوامل القدرة التنافسية حسب PORTER                          | 25     |
| 4-I   | الدول الأكثر تنافسية سنة 2006 حسب WEF                      | 29     |
| 5-I   | الوضعيات التنافسية                                         | 43     |
| 6-I   | سلسلة القيمة عند بورتر                                     | 45     |
| 7-I   | مصادر الميزة التنافسية                                     | 52     |
| 8-I   | أثر الجودة على الأرباح                                     | 53     |
| 9-I   | دور الكفاءة المتميزة في خلق القيمة                         | 56     |
| 1-II  | الحوادث المهنية وفق قانون الأمن والسلامة الوظيفية الأمريكي | 64     |
| 2-II  | نظرية الدومينو                                             | 66     |
| 3-II  | مسببات الحوادث المهنية                                     | 73     |
| 4-II  | تحليل المخاطر                                              | 91     |
| 5-II  | بعض أنواع خوذات الحماية                                    | 100    |
| 6-II  | بعض أنواع نظارات الحماية                                   | 101    |
| 7-II  | نموذج سولزر، ازاروف و فلنر لتعديل السلوك                   | 104    |
| 8-II  | نموذج TUTAVA لتعديل السلوك                                 | 107    |
| 1-III | الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز            | 118    |
| 2-III | الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع ببسكرة            | 120    |
| 3-III | أسس التوظيف                                                | 127    |
| 4-III | تصنيف ساعات العمل الضائعة                                  | 139    |
| 5-III | الأقساط التأمينية الشهرية المدفوعة لسنتي 2006 و 2007       | 140    |

## قائمة الجداول:

| الرقم   | العنوان                                                    | الصفحة |
|---------|------------------------------------------------------------|--------|
| 1-I     | الدول الأكثر تنافسية لسنة 2006 حسب IMD                     | 31     |
| 2-II    | متوسط خسائر بريطانيا و الولايات المتحدة في الحرب و الصناعة | 78     |
| 1- III  | درجة تنوع المهام                                           | 122    |
| 2- III  | الحاجة إلى التعلم                                          | 123    |
| 3- III  | الإرهاق الذي يمارسه المنصب                                 | 123    |
| 4- III  | ضرورة السرعة في العمل                                      | 124    |
| 5- III  | ضرورة الحذر أثناء العمل                                    | 124    |
| 6- III  | ضرورة التركيز أثناء العمل                                  | 125    |
| 7- III  | مدى خطورة الوظيفة                                          | 125    |
| 8- III  | العمال المستفيدون من مختلف مجالات التدريب لسنة 2007        | 126    |
| 9- III  | مدى توفر المعارف والمهارات اللازمين لشغل الوظيفة بأمن      | 128    |
| 10- III | تلقي التدريب قبل شغل الوظيفة                               | 128    |
| 11- III | تضمن التدريب لبرامج الوقاية والأمن                         | 129    |
| 12- III | وجود لوائح رسمية تحدد كيفية انجاز المهام                   | 129    |
| 13- III | مدى العمل بلوائح التوجيه                                   | 130    |
| 14- III | ضرورة وجود معدات خاصة للحماية                              | 130    |
| 15- III | مدى توفر معدات الحماية                                     | 131    |
| 16- III | المواظبة على استخدام معدات الحماية                         | 131    |
| 17- III | التعرض للتوبيخ أو العقاب لعدم استخدام معدات الحماية        | 132    |
| 18- III | درجة الرضا عن المجهودات الوقائية                           | 132    |
| 19- III | الاعتقاد بأولوية سلامة العمال لدى المؤسسة                  | 133    |
| 20- III | تقييم الحالة الصحية العامة                                 | 133    |
| 21- III | اثر الوظيفة على الحالة الصحية                              | 134    |
| 22- III | انعكاسات الوظيفة على التركيز والقدرات                      | 134    |
| 23- III | تقييم الغيابات خلال 2007                                   | 135    |
| 24- III | التعرض لحوادث مهنية                                        | 135    |
| 25- III | أسباب عدم التعرض لحوادث مهنية                              | 136    |
| 26- III | عدد الحوادث المهنية المتعرض لها                            | 136    |
| 27- III | تصنيف الحوادث المهنية المتعرض لها                          | 137    |
| 28- III | التوقف عن العمل بفعل الحوادث المهنية                       | 137    |
| 29- III | أسباب وقوع الحوادث المهنية                                 | 138    |
| 30- III | ساعات العمل الضائعة ومعدلات الغياب                         | 138    |

|     |                                                                 |         |
|-----|-----------------------------------------------------------------|---------|
| 141 | هرم الأعمار لشبكتي الكهرباء والغاز                              | 31- III |
| 141 | الاعطاب المسجلة على مستوى الشبكة الغازية للسنوات الأخيرة        | 32- III |
| 142 | الرغبة في ترك الوظيفة                                           | 33- III |
| 143 | الدافع وراء الرغبة في ترك الوظيفة                               | 34- III |
| 143 | درجة الرضا عن الظروف السائدة                                    | 35- III |
| 144 | الاعتقاد بتحسين الأداء عند تحسين ظروف العمل                     | 36- III |
| 144 | الاعتقاد بتحسين ظروف العمل إذا زاد الاهتمام بالعمال وانشغالاتهم | 37- III |

# المقدمة العامة

## مقدمة:

في ظل عولمة نشهد إرهاباتها اليوم من تلاشي كبير و سريع لمختلف الحدود و الحواجز التشريعية، الجغرافية، الثقافية و الاقتصادية، و في خضم متطلبات هذه المرحلة التي فرضتها مختلف الهيئات والاتفاقات الاقتصادية من حرية للتجارة و رفع لكافة أشكال دعم الدولة لمؤسساتها المحلية، أصبح لزاما على هذه الأخيرة الاعتماد الكامل على إمكاناتها لتحقيق البقاء و الاستمرار في سوق لا تعترف إلا بالقوي.

لأجل هذا تتسابق المؤسسات بشدة لتحقيق واكتساب أفضليات تميزها عن باقي المنافسين و تحسين مكانتها في هذه السوق المفتوحة من خلال العمل على تنمية و تحسين تنافسيتها بالتركيز على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة.

و في إطار ما أضحى يعرف باقتصاد المعرفة يتزايد الاهتمام بالموارد البشرية كأحد أهم محددات تنافسية المؤسسة، لما تقدمه من أفضليات هامة من شأنها تحقيق التميز و التفوق على اعتبار أن المعارف و المهارات أصبحت اليوم تشكل رأس المال الحقيقي المتصارع عليه.

غير أن هذا المورد الذي أصبح ينظر إليه على انه أهم موارد المؤسسات معرض لأخطار عدة أهمها الحوادث المهنية، التي تشكل مصدرا هاما للهدر الذي يatal إمكانيات المؤسسة البشرية منها والمادية ويحملها عبئا كبيرا يؤثر بشكل ملموس على أدائها وقدراتها.

و على ضوء ما سبق تأتي إشكالية هذا البحث معبرة عن التساؤل التالي:

**ما مدى تأثير حوادث العمل على تنافسية المؤسسة ؟**

**وكيف يحدث ذلك؟**

و ضمن هذه الإشكالية تتدرج العديد من التساؤلات التي ينبغي الإجابة عنها من بينها:

- ما هي التنافسية؟ وهل من طرق لقياسها؟
- كيف يمكن للمؤسسة أن تحسن من تنافسياتها؟
- ما هو الحادث المهني؟ وما هي آثاره؟
- هل يمكن السيطرة على الحوادث المهنية؟ وهل هذه السيطرة كاملة أم جزئية؟

### فرضيات البحث:

تمثلت فرضيات البحث في ما يلي:

1. تؤثر الحوادث المهنية بشكل سلبي على أداء المؤسسات وقدراتها.
2. يمكن للمؤسسات الحد من الحوادث المهنية إذا ما نجحت في تحديد مسبباتها ومعالجتها.
3. تولي المؤسسة الجزائرية أهمية كبيرة للحوادث المهنية والوقاية منها.

### أهمية البحث:

يكتسي موضوع البحث أهمية كبرى، خاصة في ظل الاهتمام البالغ الذي أصبح يحيط بالموارد البشرية على اعتبارها أهم الأسس التي يبنى عليها حاضر المؤسسة ومستقبلها، والمكانة التي أضحت تحتلها المعارف والمهارات ضمن مجموعة العوامل الأساسية لنجاح أي مؤسسة.

كما يمثل هذا الموضوع بالاطافة لأهميته الاقتصادية أهمية إنسانية واجتماعية بالغة، فالحوادث المهنية وما ينتج عنها من تبعات تترك أثرا سلبية متعددة تمس أكثر من جانب.

## أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع وبشكل أساسي لأهميته وكونه متعدد الجوانب والأبعاد، فالحوادث المهنية ليست ذات أهمية اقتصادية وحسب بل أنها تطرح بالاضافة لذلك مسائل قانونية، إنسانية واجتماعية، وأيضا لقلة الدراسات التي تطرقت إلى هذا الموضوع خصوصا الاقتصادية منها.

## منهجية البحث:

اتبعنا في إعدادنا لهذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي في محاولة منا للإحاطة بمختلف جوانبه والعمل على الإجابة عن التساؤلات التي يطرحها، كما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة في الفصل التطبيقي.

## خطة البحث:

قسمنا بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول، اثنان منهما خصصا للجانب النظري فيما عالجنا في الفصل الثالث الجانب التطبيقي

تطرقنا في الفصل الأول للتنافسية، أنواعها ومحدداتها ثم في الفصل الثاني القينا نظرة شاملة على الحوادث المهنية، مسبباتها وآثارها، و في الأخير أسقطنا ما تم التوصل إليه في الفصلين السابقين على واقع المؤسسة الوطنية ممثلة في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، المديرية الجهوية للتوزيع ببسكرة.

و في الأخير انهينا البحث بخاتمة عامة تضمنت النتائج المتوصل إليها والبعض من الاقتراحات المقدمة التي تستهدف نقاط معينة.



## الفصل الأول: تنافسية المؤسسة

- محيط المؤسسة
- التنافسية
- الميزة التنافسية

تعيش المؤسسات اليوم في ظل محيط عالمي سريع التغيير شديد الاضطراب يؤثر بشكل كبير على أدائها و استمراريتها، مما يجعل من الحتمي عليها مواجهة هذا التهديد عن طريق تنمية قدراتها على التنبؤ بتطوراتها و الاستعداد الدائم لمسايرتها سواء باستغلال الفرص التي يوفرها، أو بتجنب المخاطر الناتجة عنه.

## 1-1-I المحيط العام

### 1-1-1-I ماهية المحيط:

تغيرت النظرة اتجاه المحيط اليوم كثيراً عما كانت عليه في بداية القرن العشرين حين كان الكلاسيك يرون في جدران المؤسسة حدوداً لمحيطها، و هم بذلك يعنون المحيط (البيئة) الداخلي متجاهلين كل ما يحدث خارج هذه الجدران، و البيئة أو المحيط الداخلي أو كما يسميها Dill بـ " المجموعة التنظيمية "، Porter بـ " البيئة العملية " و Thompson بـ " بيئة المهمة "، هي مجمل المتغيرات الداخلية التي تخضع لتأثير و تحكم المؤسسة و المسير بدرجة معينة، و يعرفها Duncan بأنها العوامل الاجتماعية و الفيزيولوجية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المنظمة أو وحدة القرار، التي تؤخذ بعين الاعتبار عند التفكير في سلوكية اتخاذ القرار.<sup>(1)</sup>

أما التعاريف المعاصرة المقدمة للمحيط فهي أكثر شمولية، حيث يعرفه W Dill "محيط العمل الخاص بالمؤسسة هو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع و تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، و يتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين هي: الزبائن، الموردين، العاملين، المؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات و إتحاد العمال و غيرها".<sup>(2)</sup>

كما يعرفه كل من Emery & Trist بأنه " مجموعة العناصر التي تتعامل معها المنظمة، و تشكل علاقات سببية مركبة معها"، و هو حسب Duncan " العوامل المادية و الاجتماعية الكائنة خارج حدود المنظمة"، أما عند Brown فهو " الإطار الكلي

(1) كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة و المنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 126.

(2) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 77.

لمجموعة العوامل المؤثرة على المنظمة"، في حين يرى Daft أنه "كل العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة و التي تمتلك القدرة على التأثير في كل المنظمة أو على جزء منها". و اختلف كل من Jauch & Glueck في تناولها بمفهوم المحيط من زاوية لم يسبق أن تطرق لها غيرهما من الباحثين حيث قدما مفهوماً جديداً للمحيط على أنه " العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص و التهديدات للمنظمة ".<sup>(1)</sup>

### I-1-2 جوانب المحيط

حدد مجموعة من الباحثين من بينهم Sharplin، Bowman، Asch متغيرات المحيط الخارجي أو البيئة العامة بأربعة جوانب هي:<sup>(2)</sup>

- أ. الجانب الاجتماعي: من تقاليد، معتقدات، المستوى الثقافي للمجتمع، المستوى التعليمي، نمط المعيشة، و يكون تأثير هذا الجانب بالخصوص على المورد البشري الذي تحصل عليه المؤسسة من المجتمع و كذا على قدراتها التسويقية.
- ب. الجانب الاقتصادي: من خصائص و توجهات النظام الاقتصادي إلى وضع ميزان مدفوعات الدولة، معدلات الدخل، معدلات التضخم، نسب النمو، معدلات الفائدة، توفر رؤوس الأموال، و يميز هذا الجانب صفة التغيير المتكرر بحيث أصبح عدم الاستقرار الاقتصادي سمة مميزة.
- ج. الجانب السياسي و القانوني: و يشمل مختلف المتغيرات السياسية و القانونية من نصوص متعلقة بالجوانب الإنسانية، البيئية، التجارية، الاجتماعية، و التي تضع عوائق كبيرة أمام المؤسسات و تحملها تكاليف إضافية عادة ما يتحملها المستهلك في النهاية عن طريق رفع أسعار المنتجات.
- د. الجانب التكنولوجي: و يتضمن نسب الإنفاق على بحوث التطوير، الإبداعات، الوسائل الحديثة للإعلام و الاتصال، بصورة عامة جميع النشاطات التي تسهم في خلق معرفة جديدة. و يتميز التغيير في هذا الجانب بكونه الأكثر وضوحاً و

(1) كاضم نزار الركابي، مرجع سابق، ص ص 118-119.

(2) نفس المرجع، ص ص 136-138.

الأكثر تأثيراً خاصة على باقي الجوانب من أساليب الحياة، الاتصالات، الغذاء، البنية الاجتماعية للمجتمعات .... الخ. كما تملك التغيرات التكنولوجية إمكانية إلغاء صناعات و قطاعات بأكملها و خلق أخرى.

و تجدر الإشارة إلى أن جوانب المحيط مترابطة فيما بينها و تؤثر إحداها على الأخرى بصورة مستمرة و هذا ما يخلق جواً من عدم اليقين على مستوى المحيط العام.

### I-1-1-3 أنواع المحيط

إن إمكانية وجود بيئات مستقرة و هادئة بحيث لا وجود فيها للمنافسين و لا لتطورات تكنولوجية يمكن أن تؤثر على العمل و لا توجد بها جماعات ضغط تسعى للتأثير على المؤسسة أمر بات أكثر من مثالي في محيط نستطيع أن نصفه بأي شيء عدى أنه هادئ و مستقر، فكثرة المنافسين و الاتجاه نحو زوال الاحتكار و تناقص الحصص السوقية للمؤسسات كلها دلائل على سمة التغيير التي يتميز بها محيط اليوم، كما أن درجة اللائقين أصبحت من مرادفاته لذا فإن مفتاح نجاح أي مؤسسة يكمن في قدرتها على تقليل غموضه و قراءة تغيراته قبل حدوثها.<sup>(1)</sup>

و لقد قدم كل من Emery & Trist أربعة أصناف للمحيط أطلقوا عليها اسم النسيج السببي، و تختلف هذه الأصناف فيما بينها تبعاً لدرجة التغيرات التي تميزها فضلاً على درجة المعرفة المطلوبة للنجاح:<sup>(2)</sup>

أ. المحيط الهادئ العشوائي: و يكون هذا النوع مستقراً أو غير متغير، حيث تتوزع فيه جوانب المحيط بشكل عشوائي دون وجود علاقات منتظمة فيما بينها و تستطيع المؤسسات التكيف كوحدات مستقلة و منفردة، حيث تستطيع أن تتشط و تتعلم عن طريق التجربة و الخطأ.

(1) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، صص 171-172.

(2) كاضم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 120.

ب. المحيط الهادئ المجتمع: يكون المحيط أيضا مستقرا إلا أن توزيع الموارد لا يكون عشوائيا بل متركزا في أماكن معينة، و بذلك يكون التواجد في المناطق الغنية بالموارد عاملا مهما في استمرارية المؤسسات، و يصبح البقاء مرتبطا بمدى معرفة هذه الأخيرة لبيئتها.

ج. المحيط القلق (المضطرب) المتفاعل: تتركز الموارد في هذا النوع من البيئات إلا أنها تكون غير مستقرة لتنوع المؤسسات المتواجدة مما يخلق جوا تنافسيا فيما بينها، لذا يجب تحديد الهدف التنظيمي بدقة فيما يخص السلطة لتكون قادرة على مجابهة التحديات التنافسية.

د. المحيط الهائج (المضطرب المعقد): هي بيئة متحركة، العلاقات بين هذه العناصر متغيرة باستمرار نتيجة للزيادة في عدد المؤسسات، قوة الترابط بين القطاع الاقتصادي و القطاعات الأخرى في المجتمع و الاعتماد المتزايد على البحث و التطوير لمجابهة التحديات التنافسية.

#### I-1-1-4 خصائص المحيط

إن استحالة تحديد فواصل وحدود دقيقة بين مختلف أبعاد المحيط حسب قول Castrogiovanni جعل من هذا الأخير ذا خصائص متعددة و متداخلة، أين أصبح التفريق بينها أمرا معقدا بعض الشيء، و يمتاز هذا المجال بكثرة الدراسات حوله و استحوذه على اهتمام باحثين عدة، فحسب كل من Morris وآخرين (1995) تمثل خاصية اللايقين أو عدم التأكد أو الغموض سمة المحيط المميزة و تعود هذه الحالة حسبها إلى غياب أو النقص في المعلومة مما يؤثر سلبا على التخطيط و دقته.<sup>(1)</sup>

كما يرى Miller & Friesen (1983) أن ديناميكية المحيط ما هي إلا حالة من عدم اليقين ذلك أنها تترجم التغيرات السريعة في الصناعة كالإبداع مثلا و هو نفس أثر الغموض أو اللايقين الذي يتأثر بتقلب تصرفات الزبائن و المنافسين، كما أنهما يريان

<sup>(1)</sup> Gaël Gueguen, *Economie de l'Information et Stratégie Entrepreneuriale*, 3<sup>ème</sup> congrès de l'académie d'entrepreneuriat, Lyon, mars 2004, P 11, sit sur Internet : [http://www.strategie\\_aims.com](http://www.strategie_aims.com), mai 2007.

بأن عدم تجانس المحيط أدى إلى التعقيد، حيث ساهم تعدد أسواق المنتجات و اختلافها إلى خلق حالة من التنوع في المنتجات، السياسات التسويقية، ... الخ.

إلا أن البعض، ممثلين في Duncan 1972 ، يعتبرون صفة اللايقين ناتجا للتعقيد و الديناميكية على اعتبار أن البيئة الغامضة هي بطبيعتها بيئة معقدة، ديناميكية ومتغيرة.

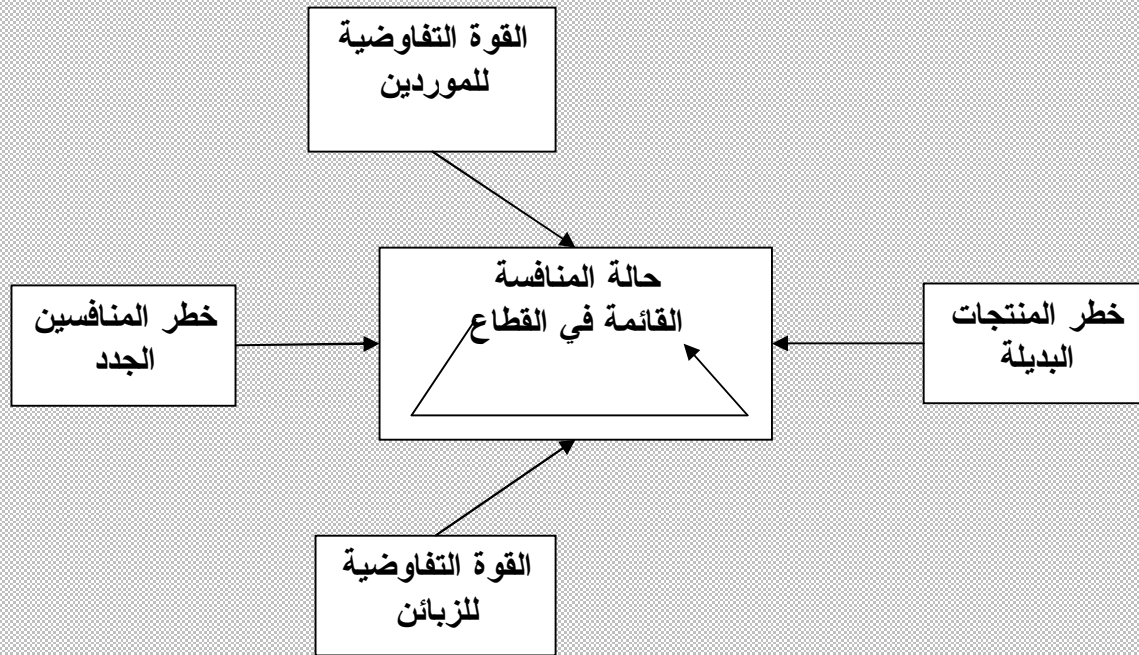
خاصية أخرى يتميز بها محيط المؤسسة اليوم ألا و هي الاضطراب الذي يراه كل من Cameron, Kim & Whelton على أنه نتيجة لعدم اليقين الذي يطغى على هذا الأخير.<sup>(1)</sup>

## I-1-2 المحيط التنافسي

لتوضيح حالة المنافسة في قطاع ما وضع porter نموذجاً وضح فيه القوى التنافسية حيث لخصها في العناصر الخمس الموضحة في (الشكل I-1):

<sup>(1)</sup> Gaël Gueguen, **Pragmatisme méthodologique et analyse de l'environnement**, conférence international de management stratégique, paye de la loir, 2005, P 7.sit sur Internet : [http://www.strategie\\_aims.com](http://www.strategie_aims.com), mai 2007.

### الشكل I-1: القوى التنافسية حسب بورتر



**Source:** R.A Thietart, J.M Xuereb, *stratégie Concepts, Méthodes, Mise en œuvre*, Dunod, Paris, 2005, P 129.

يرى بورتر أن زيادة قوة أي عامل من هذه العوامل يكون على حساب قوة المؤسسات القائمة و قدرتها على رفع الأسعار و تحقيق الأرباح، و منه فإن عامل المنافسة الضعيفة يمثل فرصة لها يجب استغلالها.

### I-1-2-1 المؤسسات الجديدة (المنافسين المحتملين)

هي كافة المؤسسات التي لم تدخل مجال المنافسة في الوقت الحالي إلا أن لها القدرة على ذلك إذا ما رغبت، لذا فإن المؤسسات القائمة و العاملة في هذه الصناعة غالباً ما تعتمد إلى تحسين وضعيتها التنافسية بما يجعل من المجال غير جذاب أمام من قد يرغب في دخوله.

و لعل الخطورة التي يمثلها هؤلاء تعود إلى قدراتهم الجديدة التي قد يؤثر بها على وضعية السوق من خلال تخفيض أسعار العرض أو رفع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفاً.

و تتحدد أهمية هؤلاء حسب قدرتهم على دخول القطاع، و التي تتوقف على مدى قوة حواجز الدخول التي يفرضها هذا الأخير والمرتبطة أساساً بقوة المنافسة، هذه الحواجز هي: (1)

**أولاً - الولاء للعلامة :** إن هذا العامل يجعل من إمكانية دخول منافسين جدد إلى قطاع ما أمراً غاية في الصعوبة، ذلك أن امتلاك صورة جيدة، علامة مميزة و زبائن أوفياء، يجعل من المنتج متميزاً مما يضع أمام هؤلاء المنافسين عوائق مادية كبيرة و مصاريف باهظة تمثل حاجزاً قوياً للدخول.

**ثانياً - اقتصاديات الحجم:** و نعني بها التخفيضات في التكلفة الوحيدة للمنتج نتيجة لضخامة حجم الإنتاج، فوجود مؤسسة تمتلك مثل هذا الأثر في السوق يجعل منها مسيطرة على التكاليف ما يضع الداخلين الجدد أمام خيارين: إما الإنتاج على أساس حجم كبير و هذا ما يحمل خطورة بالغة أو العمل على حجم إنتاج صغير و تحمل تكلفة أعلى من متوسط التكلفة السائد في القطاع و هو ما يمثل خسارة أكيدة، إلا أن هذا العائق يمكن الالتفاف عليه عن طريق امتلاك تكنولوجيا متطورة عما هي موجودة لدى المؤسسات القائمة.

**ثالثاً - السياسة الحكومية :** قد تلعب السياسات الحكومية دوراً محفزاً للدخول عن طريق تقديم تسهيلات جبائية مثلاً و قد تحول دون ذلك كأن تفرض شروطاً صارمة تزيد من التكاليف بشكل كبير.

**رابعاً - الوصول إلى قنوات التوزيع:** إن ارتباط المؤسسات الحالية بعلاقات طويلة الأمد مع الموزعين، بالإضافة إلى الخدمات الراقية التي يقدمونها خاصة إذا ما امتلكت

(1) شارلز و جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص-ص 132-138.



قنوات توزيع خاصة بها (التكامل الأمامي) يضع على الداخلين الجدد عبئاً كبيراً بما يتضمنه ذلك من تكاليف مادية كبيرة.

### I-1-2-2 شدة المنافسة الحالية

إن طبيعة المؤسسات الحاضرة في السوق و توجهاتها تلعب دوراً كبيراً في تحديد شدة المنافسة داخل القطاع، و تزداد هذه الشدة خصوصاً عندما يكون معدل نمو السوق ضعيفاً لذا تتجه هذه المؤسسات إلى زيادة حصصها السوقية على حساب بعضها البعض اعتماداً على حرب الأسعار، الإشهار، إطلاق المنتجات الجديدة، تحسين الخدمات،.. الخ.<sup>(1)</sup>

وتختلف شدة المنافسة من قطاع إلى آخر حسب العوامل الفاعلة و التي يمكن حصرها في: <sup>(2)</sup>

أولاً - نمو النشاط: إن السوق قوي النمو يسمح للعديد من المؤسسات بالحصول على معدلات مريحة من الهوامش التجارية و العائد على الاستثمار، في حين يخلق بطؤ نمو السوق ضغطاً كبيراً خصوصاً على الأسعار.

ثانياً - عدد المنافسين و تنوعهم: نتيجة للخصائص التكنولوجية و الهيكلية و أحجام هذه المؤسسات و تموقعها الجغرافي، تتحدد ملامح المنافسة داخل القطاع و التي غالباً ما تكون في خدمة الأطراف الأكثر قوة.

ثالثاً - غياب مصادر التميز: مما يؤدي بكل منافس إلى العمل على السيطرة الجيدة على مختلف مصادر تكاليفه لتتحول المنافسة إلى حرب أسعار.

رابعاً - وجود حواجز الخروج: خاصة عندما تكون هذه الحواجز مرتفعة مثل:

أ- الأصول المتخصصة

ب- التكاليف الثابتة للخروج

ج- الالتزامات الاجتماعية أو الضغط الحكومي

<sup>(1)</sup> R.A Thietart, J.M Xuereb, Op cit, p 129.

<sup>(2)</sup> Strategor, **Politique générale de l'entreprise**, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 1997, P 21.

كل هذه العوامل تؤدي بكل منافس إلى مقارنة تكلفة فرصة الخروج بتلك الخاصة بالصراع التنافسي بما يتضمنه من تخفيض للهوامش، حرب الأسعار، ... الخ.

### I-1-2-3 المنتجات البديلة (الإحلال)

إن معنى الإحلال يعني استبدال منتج أو خدمة موجودة بأخرى لها نفس الغرض من الاستعمال مقابل سعر تنافسي، و لعل أخطر منتجات الإحلال تلك التي تؤدي إلى زوال المنتج الأصلي تماماً، ويعد التطور التكنولوجي المصدر الأساسي للمنتجات البديلة. ومن أجل تحديد الإحلال يجب:

- المعرفة التامة للغرض من استخدام المنتج و الخدمة مع توسيع مجال استخدامه إلى أقصى درجة ممكنة.
- مراقبة التكنولوجيات الوليدة (الحديثة) المتعددة الاستعمالات.

### I-1-2-4 قوة تفاوض الزبائن

يعتمد الزبائن على طبيعة المنافسة القائمة في القطاع من أجل الدفع بالأسعار للانخفاض، عبر مطالبتهم بسلع و خدمات أفضل مما يجبر المؤسسات إلى التوجه نحو تخفيض الأسعار لاستقطابهم، إلا أن قدرة الزبائن على التأثير في المؤسسات تتوقف على مجموعة من العوامل منها:<sup>(1)</sup>

- أولاً - درجة تركيزهم: كلما كان الزبائن أكثر تركيزاً كلما كانت المنافسة أكبر و أنشط، ففي حالة سيطرة شركة أو اثنتين على 60% أو 70% من السوق يضعها ذلك تحت خطر تهديد ضغط الزبائن.
- ثانياً - أهمية المشتريات : كلما كانت قيمة مشتريات الزبون كبيرة كلما كان له موقع تفاوض أقوى.

### I-1-2-5 قوة تفاوض الموردين

<sup>(1)</sup>R.A Thietart, J.M Xuereb, Op cit, p-p 132-133.

أن الموردین ذوي درجة معينة من التركيز و الذين يقومون بتزويد المؤسسات بمنتجات متنوعة و صعبة الإحلال يمارسون ضغطاً كبيراً على هذه الصناعة الزبونة، حيث تزداد قوة تفاوض الزبائن بـ: (1)

أولاً - درجة التركيز مقارنة بالمؤسسات: كلما كانت درجة تركيز الموردین إلى المؤسسات كبيرة كلما ازدادت قوتهم التفاوضية.

ثانياً - غياب المنتجات البديلة: في حالة وجود منتجات بديلة تتأثر القوة التفاوضية للموردین، أما غيابها فيقوى مركزهم التفاوضي.

ثالثاً - القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما: حيث يتنوع الزبائن الذين يمثلون حصص مجزأة و بسيطة، مما يساعد الموردین على فرض شروطهم و الاستفادة إلى أقصى الحدود من هذه الميزة.

رابعاً - تمييز المنتج: بحيث يصبح تغيير المورد أمراً مكلفاً يضع المؤسسة في موقف ضعيف.

إن وجود هذا الكم الهائل من المتغيرات و العدد الكبير من اللاعبين المؤثرين في المحيط جعل منه محيطاً معقداً غير مستقر يشكل تهديد كبير للمؤسسات العاملة فيه، لذا أصبحت أولوياتها البحث عن طرق لفهمه ووسائل لتدعيم مصادر معلوماتها عن كافة متغيراته بما يؤهلها للاستمرار و تفادي مخاطره باكتساب المرونة و السرعة في التجاوب، و من أهم هذه الوسائل ما يسمى باليقظة.

### I-1-3 اليقظة

إن درجة التعقيد و حالة عدم التأكد التي بلغها المحيط اليوم جعلت منه بيئة خطيرة و غير آمنة للمؤسسات النشطة فيه، لذا فهي ملزمة على التوقع و بشكل مسبق بتغييراته و الاستعداد الدائم للتجاوب السريع اتجاهها وذلك ما يتطلب توفرها على خصائص معينة أهمها المعرفة الجيدة بمحيطها و عناصره، و أداة هذه المعرفة ما يسمى باليقظة.

(1) شارلز و جاريت جونز، مرجع سابق، ص 150.

## I-1-3-1 ماهية اليقظة

حظيت اليقظة بتعاريف عدة نذكر منها على سبيل المثال: "ملاحظة و تحليل البيئة العلمية، التقنية، التكنولوجية و الاقتصادية للمؤسسة من أجل تحديد المخاطر و اقتناص فرص النمو"<sup>(1)</sup>. كما يعرف كل من "David Coudol & Stephan Gros" اليقظة على أنها "نظام مساعدة على اتخاذ القرار، يضطلع بمراقبة و تحليل البيئة العلمية، التقنية، التكنولوجية و الآثار الاقتصادية الحالية و المستقبلية من أجل التعرف على المخاطر و الفرص، تعتمد أساسا على المعلومة ذات الخصائص الإستراتيجية أو القرارات الهامة مما يكسبها الصفة الإستراتيجية"<sup>(2)</sup>.

كما يعرف النادي الإعلامي لكبريات المؤسسات الفرنسية "CIGREF" اليقظة على أنها "النشاط المستمر الهادف إلى المراقبة الفعالة للبيئة التكنولوجية، التجارية،... الخ من أجل التوقع بالتغيرات"<sup>(3)</sup>.

كما تعرف على أنها الرادار الخاص بالمؤسسة والذي يمكنها من رصد المخاطر والفرص، عن طريق المسح الشامل لبيئتها.<sup>(4)</sup>

## I-1-3-2 مصادر معلومات اليقظة

هنالك مصدران للمعلومات المستخدمة في اليقظة:<sup>(5)</sup>

أ- مصادر رسمية: تتمثل أساسا في الصحافة المكتوبة، التلفاز، الإذاعة، الكتب، بنوك المعلومات، النشريات، الدراسات العامة، و يتميز هذا النوع من المصادر بكونه

(1)

(2) David Coudol et Stephan Gros, **La Veille Stratégique et les agents intelligents**, site internet: [http://www.agentintelligent.com/veille/veille\\_strategique.html](http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html), juillet 2007.

(3) Henri Marte, **Veille Stratégique ; Organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information**, Rapport annuel de Club informatique des grandes entreprises Françaises, 1998, lien sur internet: [http://cigref.typepad.fr/cigref\\_publications/1998/index.html](http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/1998/index.html), juillet 2007.

(4) Christian Marcon et Nicolas Moinet, **L'intelligence Economique**, Dunod, Paris, 2006, p12.

(5) Henri Marte, **Veille Stratégique ; Organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information**, Op cit.

- مصدر لمعلومات أكيدة و موثوقة
- التكلفة المنخفضة باستثناء بعض بنوك المعلومات
- توفر المصادر
- سهولة الحصول عليها

إلا أن لها مساوئ مثل:

- المعلومات مستعملة و قديمة نوعا ما
- خطر وجود معطيات أو أجزاء غائبة
- لا نجد دائما ما نبحث عنه

ب- مصادر غير رسمية: في هذا النوع من المصادر يجب على الباحث أن ينتقل من مكان لآخر و استغرق وقت أكبر، إلا أنها توفر المعلومات المرغوبة و الكافية و من بين هذه المصادر:

1- المعارض و الصالونات: في أغلب الأحيان لا يكون هناك وقت كافي لجمع كل ما هو مطلوب من المعلومات لذا يجب وضع مخطط جيد لاستغلال مثل هذه التظاهرات.

2- الممولون: ذلك أن ممولي المؤسسة قد يكونون في نفس الوقت ممولين لمنافسيها لذا يجب أن تكون لها المعرفة والقدرة على استغلال هذا الجانب.

3- القمم والمننديات: حيث يتم تبادل معلومات قد تكون على درجة كبيرة من الأهمية الإستراتيجية.

4- المنافسون: إذ يمثلون مصادر مفتوحة للمعلومات من خلال اتصالاتهم التجارية، المالية، النشريات و الجرائد و التقارير الداخلية.

5- المصادر الداخلية: مما لا ينبغي تجاهله أن ما يقارب 80% من المعلومات التي يبحث عليها صاحب القرار تتواجد في مؤسسته، لذا فإنه من المهم وجود اتصالات داخلية فعالة.

6- بعض المواقع الإلكترونية: سواء المواقع الشخصية، دراسات بعض مجموعات البحث.

7- الشبكات الاجتماعية: أو ما يعرف بالعلاقات الشخصية التي تصبح في بعض الحالات مصدراً هاماً للمعلومات.

### I-3-3 مراحل اليقظة

اختلف الباحثون في تحديد مراحل اليقظة، إذ يرى بعضهم أن لليقظة 3 مراحل في حين يرى آخرون أن لها 6 مراحل و يذهب بعضهم إلى حصر مراحل اليقظة في 10. لكن الأهم هو أن اليقظة و باعتبارها عملية تتضمن مراحل عديدة مرتبطة ضمن حلقة لتسيير المعلومات، دائماً ما تبدأ بمرحلة الاحتياج و الرغبة في امتلاك المعلومة و تنتهي بالحصول عليها. ولقد حدد النادي الاعلامي لكبريات المؤسسات الفرنسية "CIGREF" اليقظة في إطار يشمل 8 مراحل و ذلك كما يلي:<sup>(1)</sup>

أولاً- تحديد جوانب اليقظة و أهدافها: تتضمن تحديد المواضيع المهمة للمؤسسة و التي ينبغي البحث حولها عن معلومات و معطيات و قد تتعلق بالجانب التنافسي، التكنولوجي، التشريعي، الاقتصادي، و كذا تحديد الأهداف و الغايات من هذه اليقظة.

ثانياً- تحديد أنواع المعلومات المهمة و المفيدة: يتعلق الأمر بتحديد نوع المعلومة التي يجب البحث عنها إحصائيات، آراء الخبراء...الخ

ثالثاً- التعرف و تحديد مصادر المعلومة: و نعني به الاختيار من بين المصادر المتعددة بما يتلاءم مع نوع المعلومة المرغوبة، القيود المفروضة على المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالآجال، درجة الثقة، التكاليف،...الخ

رابعاً- جمع و انتقاء المعلومات: حيث يجب توفر مستوى مقبول من الدقة للمعلومات المنتقاة و المتوافقة مع أهداف اليقظة.

<sup>(1)</sup> Ibid.

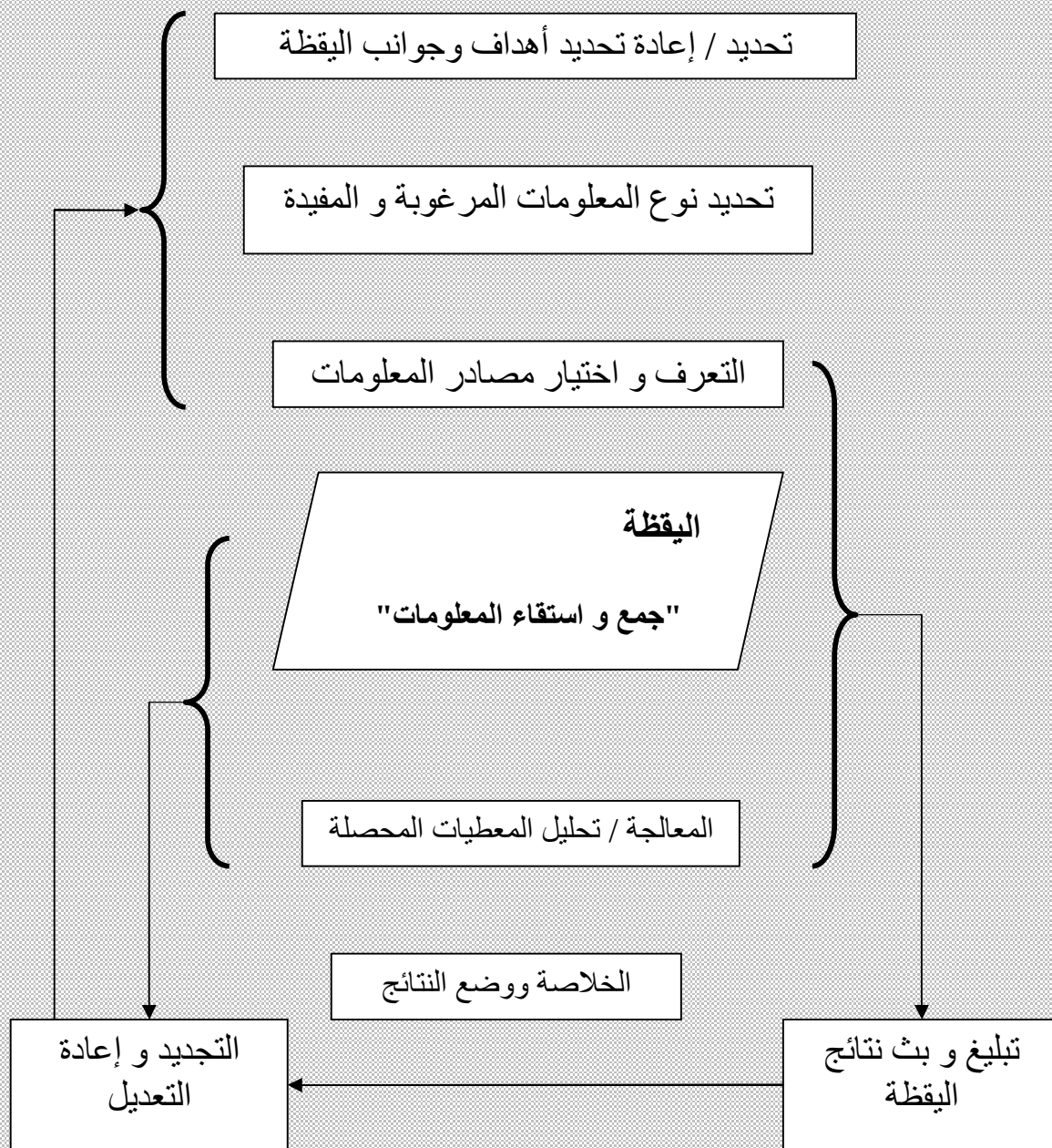
**خامساً - معالجة و تحليل المعطيات المحصلة:** يتم خلالها معالجة المعلومات المحصلة و تنظيمها بطريقة تجعل من استغلالها أمراً ممكناً.

**سادساً - النتائج:** هي المرحلة الأكثر حساسية حيث يجب على القائمين عليها استبعاد إعطاء أي صبغة للنتائج المتوصل إليها كالاتجاهات الحرجة أو الإستراتيجية للمعلومات.

**سابعاً - تبليغ و نشر نتائج اليقظة:** من خلال وضع النموذج النهائي لنشر النتائج يشمل الجهات المستهدفة، قنوات البث، الوسائل،...الخ.

**ثامناً - التجديد و إعادة التعديل:** تمثل هذه المرحلة فرصة ثانية بعد مرحلة النشر و الاتصال لإعادة التعديل عن طريق تحديد أو تغيير أهداف ووسائل اليقظة.

الشكل I-2: مراحل اليقظة



**Source:** Henri Marte, *Veille Stratégique; Organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information*, Op cit.



## I-1-3-4 أنواع اليقظة

اختلف الباحثون في تحديد أنواع اليقظة كما اختلفوا في باقي النقاط السابقة إلا أنه و على العموم يمكن اعتماد التقسيم الذي اعتمدته Gerard Verna حيث اقترح أربعة أنواع هي: (1)

أ. اليقظة التنافسية: و تتمثل في المراقبة المستمرة لما يجري في المحيط و يتعلق بالمنافسة و المنافسين الحاليين أو المتوقعين و كذا البيئة التنافسية و هذا لتحديد نقاط القوة و الضعف لديهم و مقارنتها مع تلك المتعلقة بالمؤسسة بما يسمح لها من تحسين مكانتها التنافسية.

ب. اليقظة التجارية: تلك التي تمس المجال التجاري و التي تهتم بالأسواق، الزبائن، الطرق التجارية و الكيفيات التسويقية الحديثة، الموردين، ... الخ.

ج. اليقظة التكنولوجية: تهتم بمختلف التقنيات و التكنولوجيات المستعملة من طرف المنافسين أو تلك الجديدة التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة في سياق المنافسة الجارية.

د. اليقظة المحيطة: و تخص باقي عناصر بيئة المؤسسة كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الاجتماعية ... الخ.

كما يضيف آخرون نوعاً آخر ألا وهو اليقظة التنظيمية، والتي تتعلق بالخصوص بالموارد البشري و طرق تأهيله وتحفيزه عن طريق تطوير مناصب العمل بما يتماشى ورغبات العمال، اكتشاف أشكال جديدة للتنظيم تحرر طاقاتهم، ... الخ. (2)

(1) Gérard Verna, **la veille Technologique**, Université Laval, Canada, site web: <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/Veille.html>, juillet 2007.

(2) Eric Delbecque, **L'intelligence Economique**, Presses Universitaires De France, Paris, 2006, P 66.

يعتبر مصطلح التنافسية من المصطلحات الرائجة مؤخراً و الأكثر تداولاً بين الباحثين و السياسيين على السواء. إلا أن ذلك لا يعني كونه مصطلحاً جديداً، فـ جذوره تعود إلى الكلاسيك و في مقدمتهم David Ricardo، غير أن الجديد هو الاختلاف بين هؤلاء الباحثين حول مجال تطبيق هذا المصطلح، فالبعض يرى بأن التنافسية تخص كلا من الدول و المؤسسات، أما آخرون فيحصرونها على المؤسسات فقط.

## I-2-1 تنافسية الدولة

هنالك العديد من المصطلحات المتداخلة التي يجب توضيحها و التي تشكل في مجملها مراحل لتطور مفهوم التنافسية إلى ما هو عليه اليوم. فـ (1) David Ricardo يرى ضرورة تمتع الدولة بوفرة في الموارد الطبيعية حتى يتسنى لها القيام بالتبادل التجاري الدولي، و بالتالي التخصص في الإنتاج و تقسيم العمل، و هو بذلك يتحدث عن الميزة النسبية Avantage Comparatif و التي تشير إلى امتلاك إحدى الدول لعوامل الإنتاج التقليدية (العمل، رأس المال، الأرض) ومدى قدرة هذه العوامل على الانتقال من دولة أخرى.

و مع الطفرة الكبيرة في تكنولوجيا ووسائل الإعلام و الاتصال لم تعد لعوامل الإنتاج التقليدية تلك الأهمية المطلقة في تمتع دولة ما بميزة إنتاج سلع معينة من عدمه و ظهر بذلك مصطلح الميزة التنافسية Avantage compétitif و الذي يعبر على تمتع إحدى الدول بميزة في إنتاج سلع معينة من خلال قدرة عناصر الإنتاج الحديثة (الإبداع التكنولوجي) و قدرة هذه العوامل على الانتقال بين الدول.

و مع تحرير التجارة الدولية و تسارع الخطى نحو العولمة ظهر ما يسمى بالقدرة التنافسية l'habilité compétitif و التي تشير إلى قدرة الدولة و ليس المؤسسة على تلبية متطلبات الأسواق العالمية مع ما يتوافق و احتياجاتها و أدواقها، إلى جانب تحقيق مستوى معيشي متزايد لمواطنيها على المدى الطويل.

(1) سامي عفيفي حاتم، الاتجاهات الحديثة في الاقتصاد الدولي و التجارة الدولية : مبادئ اقتصاديات التجارة الدولية، الطبعة الأولى ، الدار المصرية اللبنانية، 2003 ، ص-ص 282-283.

## I-2-1-1 ماهية التنافسية

استحوذت التنافسية على اهتمام متزايد منذ أن شكل الرئيس الأمريكي السابق رونالد ريغان لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية و تدهورها أمام منافساتها اليابانية ثم بعد ذلك بإنشاء مجلس السياسة التنافسية الذي يعرف بـ مجلس التنافسية، و نجد العديد من التعارف من بينها التعريف الذي قدمه معهد الإدارة و التنمية \* IMD للتنافسية على أنها " قدرة الدولة أو المنشأة على توليد ثروة أكبر من منافسيها على المستوى العالمي".<sup>(1)</sup>

كما يعرفها الـ UNCTAD\*\* على أنها " الوضع الذي يمكن الدولة في ظل شروط السوق الحرة و العادلة من إنتاج السلع و الخدمات التي تلئم الأذواق العالمية، إلى جانب المحافظة على الزيادة الحقيقية في المستوى المعيشي لأفرادها في الأجل الطويل".<sup>(2)</sup> وتعرفها اللجنة الرئاسية الأمريكية للتنافسية الصناعية بكونها " قدرة الدولة على إنتاج سلع و خدمات قادرة على دخول الأسواق العالمية و تحقيق ارتفاع حقيقي في دخل الأفراد"<sup>(3)</sup>. و تعرف أيضا " قدرة الدولة على الزيادة الدائمة في المستوى المعيشي لمواطنيها عن طريق البحث في مضاعفة إنتاجية عوامل الإنتاج".<sup>(4)</sup> ونجد كذلك التعريف التالي " تعرف التنافسية بقدرة عامل اقتصادي معين على الإنتاج، البيع، و التطور في الزمن عن طريق توظيف الإمكانيات الظاهرة و الكامنة في بيئة مفتوحة و معقدة".<sup>(5)</sup> و يعترف Porter من انه وعلى الرغم من الاتفاق المطلق على أهميتها، تبقى التنافسية من دون إجماع حول ماهيتها بل إنها وفي الكثير من الأحيان تصبح

\* Institute for Management and Development. \*\* United Nation Conference on Trade and Development (1)

(2) المرجع السابق، ص 283.

(3) Rapport de secrétariat du Conférence des Nations Unis sur le commerce et le développement, **Amélioration de la compétitivité des PME par le renforcement des capacités productives**, Genève, 24/28 février 2003. Site Web : <http://www.unctad.org>, juillet 2007.

(4) Jean-Louis Muchielli, **La compétitivité : définitions, indicateurs et détermination**, site web : <http://team.univ-paris1.fr>, juillet 2007.

(5) Bertrand Bellon, **La Compétitivité**, economica, paris, 1991, P 482.

مجرد مصطلح غامض، و يرها هو على أنها تعبر عن "نسبة منتجات الدولة في الأسواق العالمية".<sup>(6)</sup>

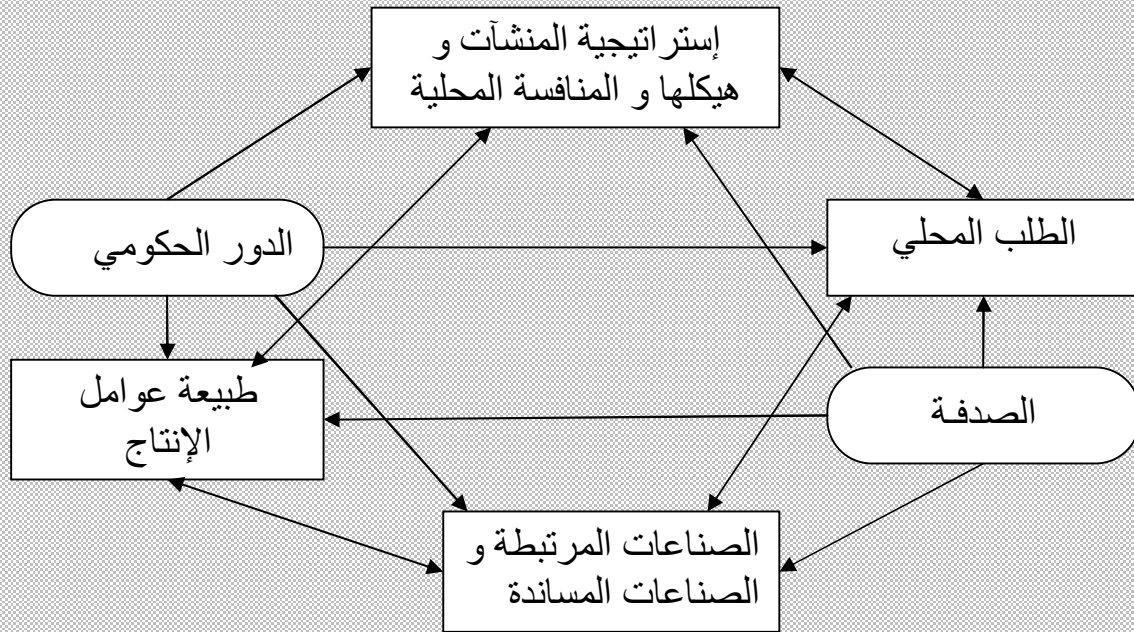
### I-2-1-2 محددات التنافسية

قبل الإشارة إلى مختلف النماذج المهمة بقياس تنافسية الدول والتعرف على المحددات التي اعتمدها كل نموذج، ينبغي التطرق أولاً إلى نموذج Porter المعتمد على 4 عوامل أساسية والمفسر للقدرة التنافسية على مستوى الدولة و قد أطلق عليه الماسة بورتر أو Diamond de Porter و تتمثل هذه العوامل في :

- الطلب المحلي
- الصناعات المرتبطة و الصناعات المساندة
- طبيعة عوامل الإنتاج
- إستراتيجية المنشآت و هيكلها و المنافسة المحلية.
- كما أضاف إلى هذه العوامل عاملين مساعدين آخرين هما:
- الصدفة و التي تحدث في شكل طفرات مفاجئة
- الحكومة

<sup>(6)</sup> Michael E-Porter et autres, **Rapport sur La Compétitivité Globale**, Economica, Paris, 2005, p34.

الشكل I-3: عوامل القدرة التنافسية حسب Porter



المصدر: سامي عفيفي حاتم، مرجع سابق ص284.

وتحت هذه العوامل هنالك محددات لدراسة التنافسية من أهمها:

أ. رأس المال البشري : و يقصد به الموارد البشرية أو العمالة الماهرة و المدربة، و يعد Lientief أول من استخدم هذا المصطلح و فسر من خلاله نمط التجارة الدولية في كتابه لغز ليوننتيف 1957 حيث أوضح أن الاستثمار في هذا المورد من خلال التعليم و التدريب لرفع أداء ومهارات العاملين يشكل عنصر جذب للاستثمارات الأجنبية المباشرة.

ب. البنية التحتية: و تتمثل عموماً في الأشغال العامة كالطرق، السدود، و المرافق العامة و أيضاً قطاعات النقل كالموانئ، السكك الحديدية، المطارات ... الخ.

ج. أحوال الطلب المحلي: و تتمثل في مجموعة من الخصائص التي تشكل طبيعة الطلب و حجم و نمط و معدلات النمو، كما تشير أيضاً إلى آليات انتقال و تغيير تفضيلات المستهلك. و يرى البعض أن الطلب و نوعيته يرتبطان و

بشكل وثيق بالزيادة في الدخل و قد حدد Porter مجموعة من الخصائص التي يجب توفرها في الطلب المحلي لكي يؤدي إلى تدعيم القدرة التنافسية:

- أن يكون الطلب المحلي سابقا للطلب الخارجي.
- أن يكون الطلب المحلي مشابها إلى حد كبير للطلب العالمي
- تعقيد الطلب المحلي من خلال الابتكار و التطوير و التحديث

د. القدرة التكنولوجية: و يقصد بها القدرة على مسايرة أحدث التطورات العلمية خاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا، و لقد عزز Dixit من أهمية هذا الجانب في دراسته الخاصة بسياسة اليابان التنافسية في مواجهة الولايات المتحدة الأمريكية و خلص إلى التأكيد أن التغيرات التكنولوجية تمثل أهم محددات القدرة التنافسية.

هـ. القدرة على متابعة التصدير: و يعكس هذا المحدد عددا من المتغيرات الاقتصادية التي تؤثر على أداء التصدير، و قد أشار Porter أن كفاءة أداء التصدير يخضع للبيئة الاقتصادية الكلية، حيث يكون لكميات الإنتاج المحلي التأثير على قدرة الدولة على الوفاء بمتطلبات و احتياجات التصدير و إن كان ذلك على حساب الاستهلاك المحلي من أجل الحفاظ على الأسواق التقليدية خاصة بعد زيادة حدة المنافسة العالمية.

أما أهم النماذج التي اهتمت بتنافسية الدول وقياسها فنجد:

أولا- النموذج الايرلندي للتنافسية: حددت اللجنة الايرلندية للتنافسية Commission de la Compétitivité Irlandaise في تقريرها السنوي لعام 2001 أحد عشر (11) معيارا عاما للتنافسية هي:<sup>(1)</sup>

1. المهارات العامة
1. عولمة الاقتصاد
2. رؤوس الأموال
3. التعليم

<sup>(1)</sup> Jean-Louis Muchielli, Op cit, P14

4. إنتاجية العمل
5. التكاليف خارج العمل
6. الجباية
7. العلوم و التكنولوجيا
8. المعارف و صناعة المعلومات و الاتصالات
9. البنية التحتية للمواصلات
10. حماية البيئة

و ضمن هذه المعايير تتدرج عدة محددات، فللمعيار الأول مثلاً " المهارات العامة للاقتصاد " حددت اللجنة مالا يقل على 34 محددات تشمل 7 قطاعات:

11. الإنتاج (5 محددات)
12. الاستثمارات و الادخار (4 محددات)
13. القدرات التصديرية (محددتين)
14. ميزان المدفوعات السنوي (محددتين)
15. التضخم (5 محددات)
16. التشغيل (12 محدد)
17. الأعباء الحكومية (4 محددات)

ثانيا- نموذج WEF أو نموذج " World Economic Forum ": أي المنتدى الاقتصادي العالمي و الذي ينعقد دوريا في دافوس السويسرية و يعتبر هذا النموذج الأكثر تداولاً و مصداقية و الأشهر على المستوى العالمي. و لقد تولى المعهد الدولي لإدارة التنمية IMD في إطار التعاون القائم بين الطرفين مسؤولية وضع إطار عام لقياس التنافسية منذ 1990. و هذا في سياق التحضير لقمة المنتدى، و تمخض عن ذلك ما يسمى " World Competitiveness Yearbook " أو الكتاب السنوي للتنافسية الدولية و الذي اعتمد على مؤشر التنافسية العام GCI أو "Global Competitiveness Index"، يقوم على 173 متغيراً يخص 8 محددات و هي:

2. الانفتاح الاقتصادي
3. الحوكمة
4. المالية
5. الهياكل القاعدية
6. التكنولوجيا
7. الإدارة

8. الشغل

9. التشريع

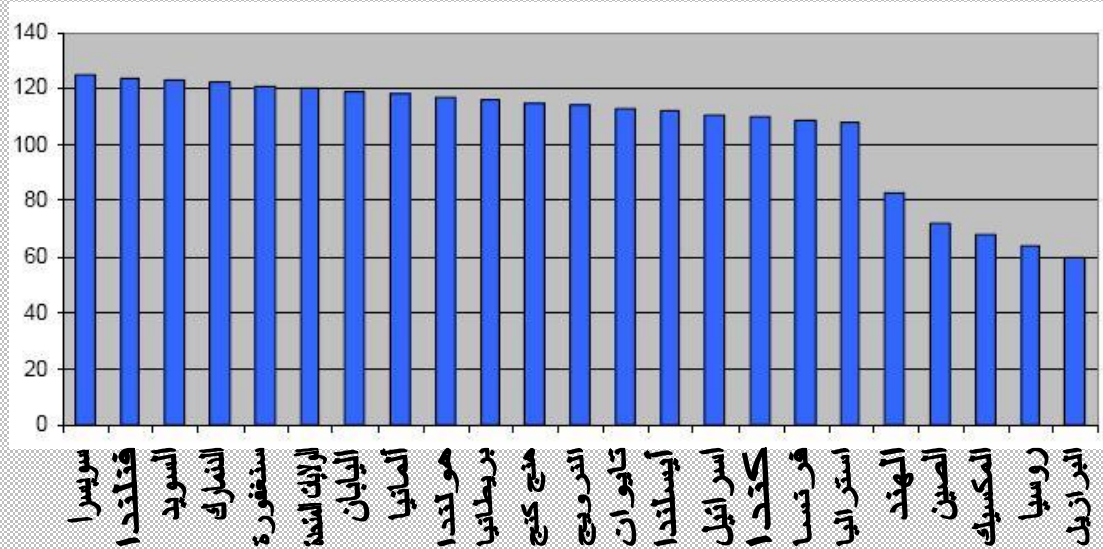
و منذ عام 1997 انتهت العلاقة بين الطرفين حيث اتجه المنتدى الاقتصادي العالمي إلى وضع نموذج الخاص للتنافسية و في سبيل ذلك أسند لمجموعة من أهم باحثي جامعة هارفارد Harvard يتقدمهم Jeffrey Sach و John McArthur<sup>(1)</sup> مسؤولية تحديد قطاعات و معايير جديدة لإعطاء تصنيف أكثر دقة و مصداقية، كان ذلك سنة 2001، و بعد دراسات استمرت 3 سنوات أثمرت بوضع مؤشر التنافسية الحالي Current Competitiveness Index. و يعالج هذا المؤشر قطاعات يعتبرها المنتدى رئيسية للتنافسية هي:

1. التشريع
  2. الهياكل القاعدية
  3. الاقتصاد الكلي
  4. الصحة و التعليم
  5. التعليم العالي و التكوين
  6. فعالية السوق
  7. المؤهلات و القدرات التكنولوجية
  8. تقنيات المؤسسات و درجة التطور مجال الأعمال
  9. الإبداع
- و لقد طبق هذا المؤشر سنة 2006 على 125 دولة حيث تصدرت سويسرا قائمة أكثر الدول تنافسية في العالم و تذيلت انغولا مؤخرة هذه القائمة. و الشكل التالي يوضح الدول الأكثر تنافسية حسب WEF.

<sup>(1)</sup> Forum économique mondiale, **Rapport sur le Compétitivité Mondiale 2006-2007**, issu 26 septembre 2006, Site web: [http://www.infrastructure.gc.ca/research-recherche/result/precis/rp18\\_f.shtml](http://www.infrastructure.gc.ca/research-recherche/result/precis/rp18_f.shtml), juillet 2007.



الشكل I-4: الدول الأكثر تنافسية سنة 2006 حسب WEF



**Source :** Forum économique mondiale, **Rapport sur le Compétitivité Mondiale 2006-2007**, issu 26 septembre 2006, Site web: [http://www.infrastructure.gc.ca/research-recherche/result/precis/rp18\\_f.shtml](http://www.infrastructure.gc.ca/research-recherche/result/precis/rp18_f.shtml).

ثالثاً - نموذج معهد إدارة التنمية IMD : في إطار عمله المستقل طور IMD من نمودجه سنة 2004 حيث اعتمد نفس مؤشره السابق مؤشر التنافسية العام GCI مع اعتماد أزيد من 200 محدد تخص أربع قطاعات هي:<sup>(1)</sup>

أ. النتائج الاقتصادية العامة " الأداء الاقتصادي " بـ 77 محددات يتعلق بـ:

- حالة الاقتصاد الوطني
- التبادل الدولي
- الاستثمارات الخارجية
- التشغيل
- مستويات الأسعار

ب. البنية التحتية بـ 95 محددات تعالج

<sup>(1)</sup> Fabrice Hatem, **Les indicateurs comparatifs de la compétitivité et d'attractivité**, Agence Française pour l'investissement Internationale, Site web: [www.minefi.gouv.fr/notes\\_bleues/nbb/nbb273/indicateurs.PDF](http://www.minefi.gouv.fr/notes_bleues/nbb/nbb273/indicateurs.PDF) , juillet 2007.

- الهياكل القاعدية
- البنية التكنولوجية
- البنية العلمية
- الصحة و البيئة
- التعليم

ج. فعالية التشريع " الإدارة " بـ 73 محددًا يمس:

- المالية العامة
- السياسة الجبائية
- الإطار التشريعي
- التشريع التجاري
- الإطار المؤسسي

د. فعالية مجال النشاط بـ 68 محددًا يتعلق بـ

- الإنتاجية و الفعالية التجارية
- سوق العمل
- آليات التشغيل
- المستوى و القيمة

و قد خلص هذا النموذج إلى وضع ترتيب لأكثر الدول تنافسية سنة 2006 كما هو مدرج في الجدول:

## جدول I-1: الدول الأكثر تنافسية لسنة 2006 حسب IMD

| مؤشر التنافسية العام GCI لعام 2006 |                         |           |           |           |                  |
|------------------------------------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|------------------|
|                                    |                         | GCI       | GCI       | GCI       |                  |
|                                    | الفارق ما بين 2005-2006 | مركز 2005 | نقاط 2006 | مركز 2006 | الدول / الاقتصاد |
| 3                                  | ä                       | 4         | 5,81      | 1         | سويسرا           |
| 0                                  | à                       | 2         | 5,76      | 2         | فنلندا           |
| 4                                  | ä                       | 7         | 5,74      | 3         | السويد           |
| 1-                                 | ae                      | 3         | 5,70      | 4         | الدنمارك         |
| 0                                  | à                       | 5         | 5,63      | 5         | سنغافورة         |
| 5-                                 | ae                      | 1         | 5,61      | 6         | الولايات المتحدة |
| 3                                  | ä                       | 10        | 5,60      | 7         | اليابان          |
| 2-                                 | ae                      | 6         | 5,58      | 8         | ألمانيا          |
| 2                                  | ä                       | 11        | 5,56      | 9         | هولندا           |
| 1-                                 | ae                      | 9         | 5,54      | 10        | المملكة المتحدة  |
| 3                                  | ä                       | 14        | 5,46      | 11        | هونغ كونج        |
| 5                                  | ä                       | 17        | 5,42      | 12        | النرويج          |
| 5-                                 | ae                      | 8         | 5,41      | 13        | تايوان           |
| 2                                  | ä                       | 16        | 5,40      | 14        | اسلندا           |
| 8                                  | ä                       | 23        | 5,38      | 15        | إسرائيل          |
| 3-                                 | ae                      | 13        | 5,37      | 16        | كندا             |
| 2-                                 | ae                      | 15        | 5,32      | 17        | النمسا           |
| 6-                                 | ae                      | 12        | 5,31      | 18        | فرنسا            |
| 1-                                 | ae                      | 18        | 5,29      | 19        | استراليا         |
| 0                                  | à                       | 20        | 5,27      | 20        | بلجيكا           |
| 0                                  | à                       | 21        | 5,21      | 21        | ايرلندا          |
| 2                                  | ä                       | 24        | 5,16      | 22        | لوكسمبورغ        |

Source: Sylvain Zini, les indicateurs de la compétitivité,

[http://www.er.uqam.ca/nobel/politis/IMG/pdf/Les\\_Indicateurs\\_de\\_competitivite.pdf](http://www.er.uqam.ca/nobel/politis/IMG/pdf/Les_Indicateurs_de_competitivite.pdf) , juillet 2007.

## I-2-2 تنافسية المؤسسة

ازدادت أهمية التنافسية لدى المؤسسات خلال السنوات الماضية نتيجة لعوامل عدة جعلت من المناخ الاقتصادي غاية في التعقيد و الخطورة، فزوال الحدود و الحواجز الجغرافية، السياسية و الاقتصادية و ارتفاع شدة المنافسة كلها عوامل أدت إلى نوع من السباق فيما بينها سعياً منها لتحقيق أفضليات تسمح لها بالاستمرار.

### I-2-2-1 ماهية التنافسية

تعددت تعاريف التنافسية مما يعكس الاختلاف في وجهات نظر الباحثين حولها، حيث أن لكل منهم تصور خاصاً لماهيتها و من بين هذه التعاريف نجد : " قدرة المؤسسة على تنمية حصتها من السوق في ظل محيط تنافسي ".<sup>(1)</sup> و يعرفها Altenburg " القدرة على الحفاظ على مكانة في السوق عن طريق طرح سلع و خدمات ذات نوعية في وقت و بسعر منافسين ".<sup>(2)</sup> كما يعرفها Muchielli بأنها " القدرة على تحقيق النمو في الأجل الطويل ".<sup>(3)</sup> و تعرف أيضاً بـ " قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة عن طريق اكتساب ميزة تفرقها عن باقي المنافسين في السوق ".<sup>(4)</sup> و كذلك تعرف بـ " طاقة خلق و الاحتفاظ بالزبائن ".<sup>(5)</sup> كما تعرف أيضاً بـ " قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة التي تتعرض لها على مستوى أسواقها ".<sup>(6)</sup> و قد قدم Lorenz تعريفاً آخر بكون التنافسية هي " قدرة المؤسسة على البيع الدائم مع تحقيق الأرباح لما تنتجه ".<sup>(7)</sup>

### I-2-2-2 خصائص التنافسية

بتفحصنا لمختلف التعاريف السابقة للتنافسية نرى بأنها تحمل العديد من الخصائص من بينها:<sup>(8)</sup>

أولاً - تحليل التنافسية لا يتم إلا في إطار رؤية شاملة للمؤسسة، فالمؤسسة قد تكون تنافسية في مجال واحد أو أكثر مثلاً في الإنتاجية عن طريق حسن تنظيم و توظيف قوى العمل و هي بذلك تمتلك ميزة تنافسية جزئية، لذا فإن تحليلها يجب أن يأخذ بعين

<sup>(1)</sup> Henri Grethen, **La compétitivité : Objectif de développement économique**, juin 2004, p 1, site web: <http://www.eco.publique.lu>, juillet 2007.

<sup>(2)</sup> Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, Op cit, P 5.

<sup>(3)</sup> Jean-louis Mucelli, Op cit, P 9.

<sup>(4)</sup> Sylvain Zini, Op cit, P 3.

<sup>(5)</sup> Gérard Koenig, **Management Stratégique**, Nathan, Paris, 1996, P 121.

<sup>(6)</sup>

<sup>(7)</sup> Patrick Aubert et Marie Leclair, **La compétitivité exprimée dans les enquêtes trimestrielles sur la situation et les perspectives dans l'industrie**, 2006, P2, site web: [www.insee.fr/fr/ffc/docs\\_ffc/ES395-396f.pdf](http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ES395-396f.pdf), juillet 2007.

<sup>(8)</sup> Michel Ternisier et Anne françoise Diguët, **Indicateurs et Facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie**, les éditions de l'industrie, Paris, 2001, P-P 30-31.

الاعتبار كون المؤسسة نظام معقد حيث العديد من العوامل الفاعلة و المتداخلة التي لا يجب إهمال أي منها.

**ثانيا - التنافسية ليست ذات مدلول مالي فقط، تعتبر التنافسية في نظر الكثيرين ذات طابع مالي فبعضهم يتحدث عن الإنتاجية و البعض الآخر عن المردودية أما آخرون فيترجمونها في الربحية، و هذا ما يوضح الخلط بين السبب و النتيجة: فالإنتاجية، المردودية والربحية ليست إلا نتاجا للتنافسية، لذا فما هو السبب في كون المؤسسة تنافسية؟ هو السؤال الذي ينبغي الإجابة عليه. إلا أن هذا لا يعني عدم أهمية الجانب المالي لأن غيابه ينهي مفهوم التنافسية بأكمله.**

**ثالثا - التنافسية يجب أن تتضمن بعد اجتماعي: لا يجب أن ينفصل مفهوم التنافسية على الجانب الاجتماعي و الذي يتضمن إعادة توزيع المؤسسة لثمار تنافسياتها على أفرادها الذين ساهموا في خلقها و تحقيقها و يترجم ذلك في تحسين حياة الأفراد و تحقيق ما يسمى بالتنمية المستدامة ...الخ.**

**رابعا - التنافسية تعبر عن الإمكانيات: الربحية تقاس في حين تقدر التنافسية، و يظهر هذا الاختلاف لأن هذه الأخيرة تعبر عن قدرة ما، هذا ما قد يفسر وجود أي انحراف بين التنافسية و الأداء المالي، فالأداء المالي هو ترجمة لواقع المؤسسة الحالي في حين أن التنافسية تمثل توقعا لمستقبل معين.**

**خامسا - التنافسية ليست خاضعة لنوع واحد من الأداء: كون المؤسسة تنافسية يعني أنها ذات أداء و يحمل هذا الأخير بعدين:**

**§ العمل أفضل من الآخرين: و هو الجانب الأكثر وضوحا للتنافسية، حيث تحقق المؤسسة إنتاجا كبير الحجم وبتكلفة أقل و ذو نوعية متفوقة بالمقارنة مع باقي المنافسين.**

**§ العمل باختلاف " بتميز" عن الآخرين: تحمل التنافسية في جوهرها ميزة العمل باختلاف بالمقارنة مع الآخرين، و يوضح هذا البعد الوجه الآخر للتنافسية، فالعمل باختلاف يدفع إلى الإبداع بمعنى قدرة المؤسسة على السبق في خلق سلع و خدمات جديدة.**

**سادساً -** التنافسية ميزة لحظية: أي أنها غير دائمة حتى و لو ربطت بإستراتيجية للبحث و التطوير أو للإبداع، هذا ما يستدعي القيام بتحليل قائم على نظرة بعيدة المدى لا تقتصر فقط على مرحلة محددة.

**سابعاً -** التنافسية أصبحت عالمية: فعولمة الأسواق قد نقلت مجال التنافسية إلى المستوى العالمي، فمع تهاوي حواجز الدخول التي تفرضها الدول أمام المؤسسات، أصبح الباب مفتوحاً أمامها للاختراق أي سوق و المنافسة في مجاله.

### I-2-3 مستويات التنافسية ومحدداتها

هنالك مستويين و بعدين تدرس من خلالهما تنافسية المؤسسة هما:

**أولاً -** التنافسية على مستوى السعر: و تتمحور الدراسة في هذا المجال حول الثلاثية " سعر - نوعية - تكلفة "، و قدرة المؤسسة على تحقيق أداء أعلى من مثيله في قطاعها في أقصر مدة ممكنة اعتماداً على مجموعة من العوامل، مع تحقيق استقرار أو نمو في حصتها من السوق. و تعتبر شركة DELL<sup>(1)</sup> خير مثال على ذلك: إذ حينما كان السوق العالمي للحواسب الشخصية PC في انخفاض يقارب 5% سنة 2001 استطاعت هذه الشركة أن توسع حصتها من السوق الأمريكية من 15 % سنة 2000 إلى 25% و الوصول إلى نسبة 14% من السوق العالمي اعتماداً على إستراتيجية استهدفت البيع المباشر و تخفيض التكاليف وهي حالياً تتبوأ المركز الأول عالمياً.

و من بين أهم المحددات التي تستخدم لتحليل التنافسية على هذا المستوى نجد أنها تتوزع على 3 مستويات كما يلي:

أ. على المستوى المادي: تتمثل في إنتاجية أو عائد عوامل الإنتاج المحددة خصوصاً في العمل و رأس المال، و تمس أيضاً البعد التكنولوجي و التنظيمي

(1) Jean-Louis Mucheilli, Op cit, P-P 9-10.

لعمليات الإنتاج، و الإنتاجية على هذا المستوى تعالج التوليفة الإنتاجية بما يحقق أكبر عائد ممكن.<sup>(1)</sup>

ب. على المستوى التجاري: و تدور أيضا حول إنتاجية عوامل الإنتاج " العمل و رأس المال" لكن من زاوية التميز في الإنتاج و ذلك بالاهتمام بجوانب النوعية، القابلية، التدفقات، المرونة، الأمن... الخ، و استنادا إلى المعطيات المحاسبية يوضح هذا المحدد تقلبات السوق، و معدل الهامش الذي يتحدد وفق التحكم في التكاليف، سياسة السعر المتبعة من قبل المؤسسة، نوعية الخدمة المقدمة للزبون، تسيير نظام الإنتاج و الموارد البشرية.

ج. على المستوى المالي: و تتمثل أساسا في الربحية الاقتصادية و يؤخذ بعين الاعتبار رأس مال الموظف، و تكون نتيجة هذه المستويات مجموعة من المحددات تتلخص في:

- معدل الربحية الاقتصادية = الفائض العام / رأس المال الموظف
- معدل الهامش = فائض الاستغلال الخام / القيمة المضافة الإجمالية
- إنتاجية العمل = القيمة المضافة الإجمالية / مجموع اليد العاملة
- إنتاجية رأس المال (فعالية رأس المال) = القيمة المضافة الإجمالية / رأس المال الموظف.<sup>(2)</sup>

و يسمح معدل الهامش مثلا من التعرف على:

- قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليفها و تثبيت أسعارها
- امتياز عملياتها الإنتاجية (نوعية، قبول، مرونة، أمن..)
- مهاراتها في تسيير مواردها البشرية

**ثانيا - التنافسية خارج السعر:** في إطار المنافسة بين المؤسسات غالبا ما نجد أن السلاح المستخدم يكون سلع بديلة أو ما يعرف بسلع الإحلال، و نظرا لكون تنافسية السعر وحدها غير قادرة على تفسير بعض أوجه المنافسة ككون منتج معين مهيمن

<sup>(1)</sup> B. paranque, **Compétitivité et Rentabilité des entreprises Industrielles**, P-P 3-4. Sit web: [www.libercours.org/4/422.pdf](http://www.libercours.org/4/422.pdf), Août 2007.

<sup>(2)</sup> Jean-Louis Mucheilli, Op cit, P10.

على السوق رغم سعره المرتفع فإن البعد الثاني المتمثل في التنافسية خارج السعر يمكنه إعطاء تفسير لذلك، ففي هذه الحالة قد يكون هذا المنتج متفوقا في نوعيته عن باقي المنتجات الأقل منه ثمنا، أو لغياب منتج آخر يقدم نفس درجة الرضا و الإشباع المطلوبين، إذن فإن هذا البعد للتنافسية يركز على خصائص المنتج أساسا و التي تجعل منه متميزا عن باقي المنتجات المنافسة مما يجعل إحلاله أمرا غير وارد أو على الأقل غاية في الصعوبة معتمدا في تحليله على المهارات، الاستثمارات في البحث و التطوير، الاستثمار في المورد البشري.

وهناك اتجاه آخر لا يعتمد في حكمه على تنافسية المؤسسة على النتائج المالية المحققة فقط، بل يعتمد إلى تلمس مختلف العوامل التي من شأنها أن تساعد على تحقيق ذلك، و ظهر هذا التوجه أساسا لتحليل تنافسية المؤسسات الخدمية غير انه لا يتعارض مع المؤسسات ذات الطبيعة الإنتاجية كما انه يقدم إطارا مختلفا للدراسة.

يقوم هذا الاتجاه على تقسيم رأس مال المؤسسة إلى 5 أجزاء ثم العمل على دراسة تنافسية كل منها مع التركيز على تنافسية الرأس المال البشري الذي يعد الأهم والأكثر مساهمة ضمن تنافسية المؤسسة العامة بالاضافة إلى الرأس المال الإبداعي، الرأس المال التنظيمي، رأس المال زبون و الرأس المال التمويلي، مع اخذ المؤشرات المالية التي سبق التعرض إليها كمؤشرات عامة للأداء، واعتماد طريقة السيناريوهات حيث نجد: (1)

- السيناريو المثالي: يعبر عن التطبيقات المثلى التي يجب إتباعها لتحقيق تنافسية أفضل من الآخرين و التي تجعل من المؤسسة "النموذج" الذي تقاس على أساسه تنافسية باقي المؤسسات.
- السيناريو الوسط: هي نسخة أقل كمالا من السيناريو السابق حيث تتوفر بعض عناصر التنافسية لكن بعض عوامل النجاح غائبة.

(1) Michel Ternisier et Anne Françoise Diguët, Op cit, P 34.



- السيناريو الضعيف: هو تعبير عن حالة البحث على التنافسية.

و يتم تطبيق هذه السيناريوهات كما يلي:<sup>(1)</sup>

أولاً - محددات تنافسية رأس المال البشري: و تتمحور حول قدرة المؤسسة على جذب العناصر الموهوبة، التكوين الجيد و المحافظة عليهم و أهمها:

1- **التوظيف:** هي الخطوة الأولى لاكتساب رأس مال بشري من خلال البحث على أحسن العناصر القادرة على توظيف مهاراتها من خدمة المؤسسة و التطور بسرعة.

- السيناريو المثالي: التوظيف احترافي تحقق بواسطة محترفين حيث تم استهداف عناصر و ثم توظيفها وفق إستراتيجية عامة للمؤسسة.

- السيناريو الوسط: التوظيف احترافي لكن خارج إستراتيجية حقيقية تراعي المناصب المفتاحية المطلوبة مع غياب تعريف دقيق للوظائف و نظرة بعيدة المدى لمستقبل المؤسسة.

- السيناريو الضعيف: التوظيف عشوائي، لا وجود لأهداف محددة.

2- **التكوين :** يكتسي أهمية كبيرة خاصة في المؤسسات الخدمية يراعي التطورات التكنولوجية، تنمية المعارف مما يعطيه أهمية إستراتيجية.

- السيناريو المثالي: التكوين منظم حيث يوجد مخطط معروف لأفراد معينين لخدمة توجهات و أهداف محددة مع وضع نموذج لمتابعة و تقييم المهارات و تطويرها في إطار استراتيجي.

- السيناريو الوسط: التكوين منظم جزئياً حيث يوجد مخطط تكويني معروف إلا أنه غير محدد في إطار استراتيجي بما لا يسمح من متابعة آثاره.

- السيناريو الضعيف: لا يوجد مخطط للتكوين إذ يتم وفق طلبات العمال فقط.

<sup>(1)</sup> Ibid, P-P 49-51

وتزداد أهمية هاذين المحددين خصوصاً مع تعاظم دور الكفاءات والمعارف في تحسين أداء المؤسسة، ذلك أن تلك المعارف التي هي في الواقع أهم موارد المؤسسات على الإطلاق تتطور لتصبح قدرات مميزة من خلال تفاعلها وترابطها مع محتوى الأنشطة الممارسة ضمن نشاط المؤسسة، وتراكم هذه القدرات عبر الزمن يشكل كفاءات خاصة بها تميزها عن باقي المنافسين.<sup>(1)</sup>

### 3- الترقية: تتضمن سياسة الترقية توزيع أفضل للعناصر بما يدعم تحفيز الموارد البشرية

- السيناريو المثالي: الترقية تدخل في إطار سياسة محددة و متبعة لإعادة تشكيل القوى العاملة حيث تعتمد على آليات تم إقرارها تأخذ في الحسبان نتائج الأفراد الحقيقية.
- السيناريو الوسط: الترقية واقع لكن دون آليات حقيقية تأخذ بعين الاعتبار مكافأة المجهود العام و المهارات الفردية.
- السيناريو الضعيف: لا يوجد تفسير للترقية إذ تخضع لرغبات المدراء وأصحاب القرار

### 4- الأجور: تدخل سياسة الأجور ضمن السياسة العامة للمؤسسة في مجال الموارد البشرية

- السيناريو المثالي: توجد سياسة واضحة ومحفزة للأجور تراعي آليات رسمية تم الاتفاق حولها مع الأجراء تكافئ جهودهم الفردية مالياً وتتضمن عوامل محفزة كالمشاركة
- السيناريو الوسط: تراعي سياسة الأجور جزئياً المهارات الفردية لكن لا وجود لخصائص محددة أو آليات معينة متفق عليها

<sup>(1)</sup> Jean - Claud Tarondeau, **le management des savoirs**, 2<sup>em</sup> édition, édition presse universitaires, paris, 2002, p20.

- السيناريو الضعيف: سياسة الأجور تفتقر للأسس الحقيقية، تخضع لإرادة المدراء بشكل كلي

5- الاتصال بوسائل المعلوماتية و الاتصالات: يجب بث المعرفة في المؤسسة و لا يجب أن تقتصر ذلك على مستوى معين بل يجب تمكين كل من يعمل بها من الوصول إليها.

- السيناريو المثالي: الأجراء لهم القدرة على الوصول بسهولة لوسائل الإعلام و الاتصال حيث تتوفر المؤسسة على شبكات معلوماتية متطورة، كالانترنت المتاحة للجميع.

- السيناريو الوسط: وسائل الإعلام و الاتصال مخصصة لمستوى تنظيمي محدد أي أن لمستوى محدد من الأجراء القدرة على الوصول إليها في حين يحرم الباقي منها.

- السيناريو الضعيف: وسائل الإعلام و الاتصال مخصصة فقط للإطارات المديرة للمؤسسة.

6- تفتح المشرفين أمام أفكار العاملين: و الذي يشكل عاملا مهما للتحفيز و مصدرا للإبداع.

- السيناريو المثالي: الأجراء لهم القدرة على إبداء الرأي و إعطاء الاقتراحات و التي تلقي لإصغاء من قبل المشرفين و مكافأة الأفكار المبدعة و الجيدة. و ذلك وفق آليات محددة و معروفة.

- السيناريو الوسط: المشرفون ضعيفوا الإصغاء للاقتراحات و آراء الأجراء، حيث يطرح هؤلاء اقتراحاتهم دونما وجود آليات محددة.

- السيناريو الضعيف: لا يوجد أي إصغاء لآراء و اقتراحات الأجراء.

7- الاشتراك في الأهداف: الإشراف في الأهداف الإستراتيجية و المالية يشكل عاملا مهما للتنافسية:

- السيناريو المثالي: الأهداف الإستراتيجية و المالية ثم بثها بشكل واسع على مختلف المستويات التنظيمية، بحيث تصبح كافة هذه المستويات تعمل للوصول لنفس الأهداف.

- السيناريو الوسط: الأهداف المالية و الإستراتيجية معروفة لدى البعض من المستويات التنظيمية دون الأخرى.

- السيناريو الضعيف: يبقى المدراء الأهداف الإستراتيجية و المالية سرية.

8- وجود قيم مشتركة: المؤسسات الناجحة في النمو هي غالبا تلك التي أوجدت قيما أصبحت مع الوقت ثقافة لا تتفصل عنها:

- السيناريو المثالي: قيم مشتركة سائدة بين المدراء حيث تمكنت المؤسسة من تطوير قيم عامة "اللامركزية، تشجيع الإبداع، الاحتراف، النوعية، احترام الزبون، ... الخ" موضحة بشكل دقيق في الوثائق الداخلية، تعرف للإطارات الجديدة.

- السيناريو الوسط: قيم عامة للمؤسسة دون وجود رغبة بالتقيد بها، بمعنى وجود قيم لكن المدراء لا يبحثون في تطويرها و ترسيخها.

- السيناريو الضعيف: لا وجود لقيم مشتركة، حيث لا وجود لثقافة المؤسسة بما يساعد على التعرف على القيم أو نشرها.

9- فكر النوعية: أصبحت المؤسسة أكثر بحثا عن النوعية خلال السنوات الأخيرة و تلعب الموارد البشرية الدور الرئيسي لتحقيق هذه الهدف:<sup>(1)</sup>

- السيناريو المثالي: للمؤسسة سياسة جيدة تجاه النوعية و تترجم في شهادات معترف بها مثل "ISO-OPQCM" تنص على البحث الدائم عن المعايير و الآليات لتدعيم قدرات الأفراد من أجل تحقيق نوعية ترضى المؤسسة بها.

<sup>(1)</sup> Michel Ternisier et Anne Françoise Diguët, Op cit, P-P 53-54

- السيناريو الوسط: للمؤسسة شهادات للنوعية لكن فكر النوعية غائب حيث لا وجود لسياسة لتطويرها و المحافظة عليها.
- السيناريو الضعيف: المؤسسة لا تبحث عن تحقيق النوعية.

**ثانيا -** محددات تنافسية رأس المال الإبداعي: يحتل هذا الجانب أيضا أهمية خاصة في سبيل تحقيق التنافسية و من المحددات المعمول بها في هذا المجال نجد:

1- اليقظة الشاملة

2- القدرة على إنتاج سلع، خدمات و أفكار جديدة

3- القدرة على التطوير

4- التفتح على التكنولوجيات الجديدة

**ثالثا -** محددات تنافسية الرأس مال التنظيمي: يدل على قدرة المؤسسة على تنظيم نفسها بسرعة للتأقلم مع تغيرات السوق و من بين أهم محددات تنافسية هذا الجانب:

1- تكامل مؤسسة /زبون أو مؤسسة/مورد

2- رد الفعل تجاه السوق

3- الشراكة والتعاون مع الخبراء

4- الرد فعل السريع اتجاه التحولات

**رابعا -** محددات تنافسية رأس المال "زبون": يمثل طرفا أساسيا لتحقيق التنافسية، إذ أن نجاح المؤسسة مرهون برضى الجمهور عليها و إقبالهم على سلعها و خدماتها، و من بين أهم محددات هذا المحور نجد:

1- وفاء الزبائن

2- إستراتيجية العلامة و الشهرة

3- البحث عن الزبائن المستهدفين

4- القدرة على الاستجابة لرغبات الزبائن

## 5- مراقبة رضا العملاء

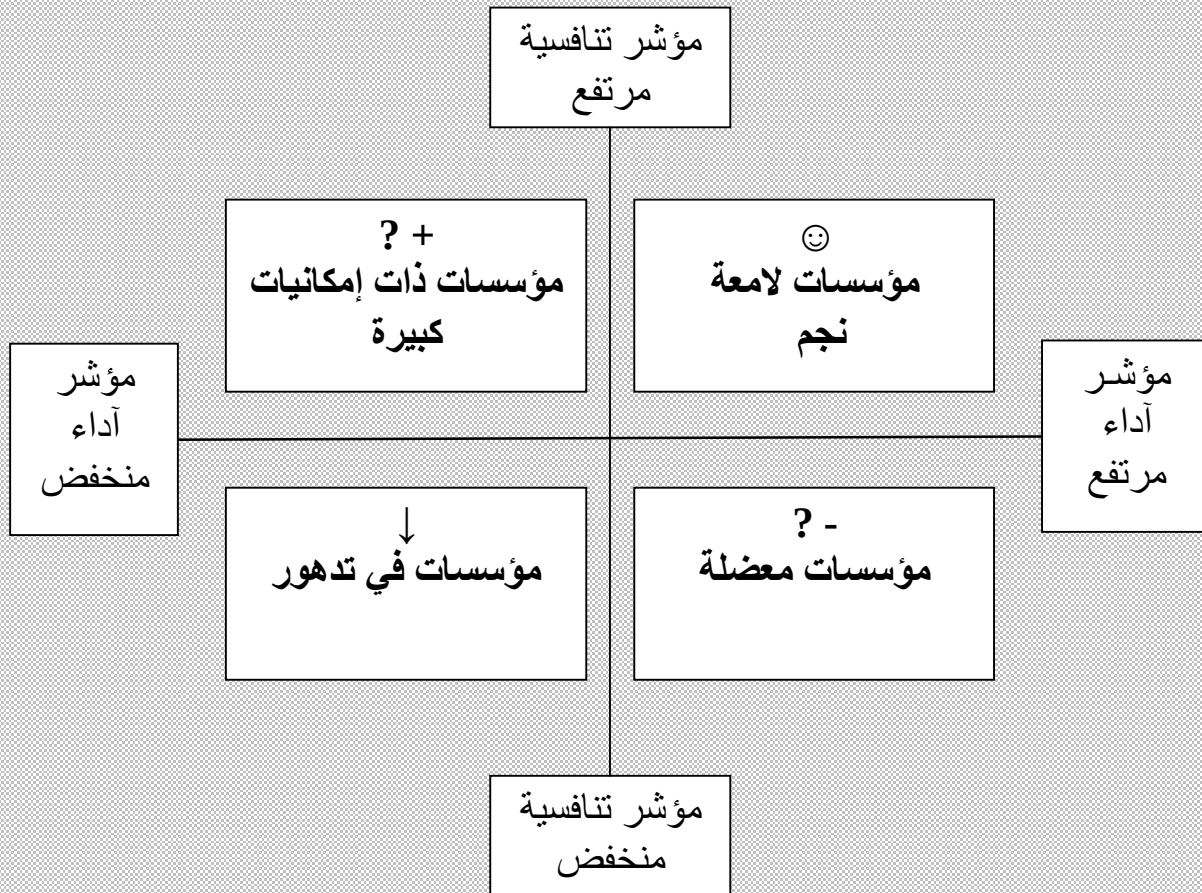
**خامساً -** محددات تنافسية رأس المال التمويلي: تحتاج المؤسسة للأموال من أجل تحقيق النمو الداخلي و الخارجي. وتتمحور التنافسية في هذا الإطار حول قدرتها على الوصول إلى مصادر التمويل المختلفة الأقل تكلفة. و من بين أهم محددات تنافسيته نجد:

### 1- وفاء الممولين

### 2- وجود نواة صلبة من المساهمين

بعد الانتهاء من تحليل محددات التنافسية بشكل مفصل يتم تنقيط كل سيناريو حيث يعطى لكل منها عشرين نقطة على الأقل و مائة نقطة على الأكثر، لينتج في الأخير مؤشر تحليلي لعوامل التنافسية أو ما يعرف بـ *indice synthétique des facteurs de compétitivité "ISFC"* والذي يعبر عن التنافسية البشرية، الإبداعية، التنظيمية، السوقية و المالية للمؤسسة والتي يصنفها إلى أربعة أنواع كما هو موضح:

الشكل I-5: الوضعيات التنافسية



Source: Ibid, P 93.

إن مصطلح الميزة التنافسية أو كما يطلق عليه البعض الأفضلية التنافسية من أكثر المصطلحات ارتباطاً بالتنافسية حتى أن الكثيرين يقعون في الخلط بينهما، و عموماً يمكن القول بأن الميزة التنافسية ما هي إلا وسيلة لتحقيق تنافسية المؤسسة فهذه الأخيرة لا تتجسد إلا بامتلاك أفضلية أو أكثر عن باقي المنافسين و هي بذلك تعبر عن القدرة على تحقيق سبق و التفرد.

### I-3-1 ماهية الميزة التنافسية

#### I-3-1-1 تعريف الميزة التنافسية

يرى porter بان " الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة لدى المنافسين الآخرين يمكن تجسيدها ميدانياً".<sup>(1)</sup> كما تعرف أيضاً بأنها " قدرة المؤسسة على خلق قيمة لعملائها تفوق التكلفة الناتجة عنها".<sup>(2)</sup> و تعرف كذلك بأنها " قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الإستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".<sup>(3)</sup> و هي أيضاً " القدرة على التحكم الجيد في عامل من عوامل النجاح".<sup>(4)</sup>

كما تعرف الميزة التنافسية على أنها " مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين".<sup>(5)</sup> كما أنها " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس".<sup>(6)</sup>

و حتى تتمتع الميزة التنافسية بالفعالية المطلوبة يجب أن تتميز بـ:<sup>(7)</sup>

(1) M. Porter, l'Avantage Concurrentielle des Nations, Inter-édition, paris, 1993, P 48.

(2) R.A Thietart, J.M Xuereb, Op cit, P 49.

(3) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص13.

(4) Stratégore, Op cit, P52.

(5) Jean-Jacques Lambin, le marketing stratégique, 4em édition, édition international, Paris, 1998, P331.

(6) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص37.

(7) H. Spitezki, La Stratégie d'Entreprise : Compétitivité et Mobilité, édition Economica, paris, 1996 P 54.



- حاسمة، أي أنها يجب أن تعطي الأسبقية و التفوق على المنافسين.
- إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة محاكاتها أو تقليدها من قبل المنافسين
- الاستمرارية، أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

### I-3-1-2 سلسلة القيمة

إنه لمن المستحيل فهم الميزة التنافسية إذا ما نظر للمؤسسة على أنها كل واحد، إذ أن ذلك يستدعي التطرق إلى كافة النشاطات التي تمارسها من أجل تصميم، إنتاج، تسويق، توزيع ودعم منتجاتها، حيث يساهم كل نشاط منها في خلق الميزة التنافسية، و هذا ما تقدمه سلسلة القيمة باعتبارها الطريقة التي تمارس وفقها مختلف الأنشطة تبعا لإستراتيجية المؤسسة و طريقة صياغتها و الآليات الاقتصادية التي تحكمها.<sup>(1)</sup> و هذا ما يوضح إمكانية الاختلاف في سلسلة القيمة من شركة لأخرى حتى و إن كانت تمارس نفس النشاط.

الشكل I-6: سلسلة القيمة عند بورتر



**Source:** M. Porter, *l'Avantage concurrentiel ; Comment devancer ces concurrents et maintenir son avance*, Dunod, paris, 1999, P 52.

توضح سلسلة القيمة نوعين من النشاطات:

<sup>(1)</sup> M. porter, *l'Avantage Concurrentielle : Comment devancer ces concurrents et maintenir son avance*, Dunod, paris, 1999, P 52.

أولاً - النشاطات الرئيسية: هي تلك الأنشطة المساهمة بشكل مباشر في خلق القيمة و تشمل أنشطة:<sup>(2)</sup>

- الإمداد الداخلي: تتضمن الأنشطة المسؤولة عن استقبال و تخزين و توجيه الموارد اللازمة للإنتاج.
  - الإنتاج: باستخدام هذه الموارد و تحويلها إلى منتجات تامة الصنع عن طريق مجموعة من الأنشطة كالتحويل، التغليف، مراقبة النوعية...الخ.
  - التوزيع أو البيع: مجموع النشاطات التي تسمح للزبائن من بلوغ المنتج و شرائه، مثل الإعلان، قوة البيع، العلاقات مع الموزعين، تحديد الأسعار...الخ.
  - الإمداد الخارجي: تتضمن جمع و حيازة و توزيع المنتجات سواءا للزبون مباشرة أو إلى الموزعين.
  - الخدمات: هي مجمل النشاطات التي تسمح بالاحتفاظ أو مضاعفة قيمة منتج ما مثل التكوين، خدمات ما بعد البيع، توفير قطاع الخيار، تبني المنتجات، ...الخ.
- ثانياً - أنشطة الدعم: تخدم الأنشطة السابقة في تحسين فعاليتها و كفاءاتها، بمعنى أنها لا تساهم مباشرة في خلق القيمة و تتضمن:
- البنية التحتية: تشمل النشاطات الإدارية المرتبطة بنشاط المؤسسة، نشاطات الإدارة العامة، التخطيط، المالية، المحاسبة، العلاقات الخارجية، تسيير الجودة، ...الخ.
  - تسيير الموارد البشرية: تهتم بالنشاطات التي تمس التوظيف، التكوين، الأجور...الخ.
  - التطوير التكنولوجي: تهتم بالتكنولوجيات المرتبطة مباشرة بالمنتجات أو الطرق و آليات الإنتاج.

<sup>(2)</sup> R.A Thietart, J.M Xuereb, Op cit, P-P 84-85.

- الشراء: تتضمن آليات الحصول على الوسائل اللازمة لعمل الأنشطة الأساسية و أنشطة الدعم، أي أنه يخدم مجمل سلسلة القيمة.

### I-3-2 أنواع الميزة التنافسية

تشمل الميزة التنافسية نوعان هما: (1)

#### I-3-2-1 ميزة التكلفة الأقل

تكتسب المؤسسة هذا النوع من الميزة إذا كانت تراكمات التكلفة الخاصة بأنشطتها الأساسية المنتجة للقيمة أقل من مثيلتها لدى المنافسين، و تظهر القيمة الإستراتيجية لهذه الميزة في استمراريتها بمعنى عدم قدرة المنافسين على التحكم في مصادرها بالمقارنة مع المؤسسة و تكتسب بطريقتين:

أولاً- التحكم في عوامل تطور التكاليف: و نعني بذلك أن يكون تحكم المؤسسة في عوامل تطور تكاليفها أفضل من المنافسين و رغم اختلاف هذه العوامل من نشاط إلى آخر إلا أنه بإمكاننا تحديد إطار مشترك لمراقبة أهمهما.

- مراقبة الحجم : من المعروف أن الرفع من الحجم يؤدي إلى انخفاض التكاليف إلا أنه يجب مراعات الحجم المرغوب الوصول إليه مع تكاليفه المتوقعة لكل النشاطات الأساسية في إطار القطاع المستهدف و ذلك تفادياً لأية اختلالات قد تنتج عن عدم قدرة استيعاب نشاط أو أكثر لهذا الحجم مما يجعل منه عبئاً يزيد من تكاليف المؤسسة، و لتفادي ذلك تلجأ المؤسسات إلى :

§ تعزيز اقتصاديات الحجم في الأنشطة الحساسة له.

§ استغلال اقتصاديات الحجم في الحالات التي تحتل فيها المؤسسة مواقع جيدة و مشجعة في السوق.

§ تدعيم خصوصيات الأنشطة المنتجة للقيمة بحجم يتماشى و توجهات المؤسسة.

(1) M. Porter, l'Avantage Concurrentielle : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Op cit, P-P 126-132.

- مراقبة التعلم : يمكن التعلم من تخفيض التكاليف النسبية للمؤسسة، فإذا استطاعت اكتساب قدرة حصرية للتعلم فإن ذلك يشكل لها فرصة هامة لامتلاك ميزة عن طريق التكاليف خصوصاً في النشاطات الأساسية المنتجة للقيمة الحساسة للتعلم، غير أنها لا يجب أن تغفل مراقبة واستغلال تعلم المنافسين عن طريق تحليل و دراسة سلاسل قيمهم و اكتشاف التطبيقات الجيدة لديهم.
- مراقبة أثر استغلال القدرات: يمكن للمؤسسة أحياناً أن تضاعف متوسط الاستخدام لقدراتها باكتشاف طرق و أساليب لمعادلة تدفقات الحجم عبر سلسلة قيمتها. أو عن طريق التخفيض في وفرات الحجم في الأنشطة الغير مرغوبة، و هي بذلك تخفض من التكاليف المنجزة عنها.
- مراقبة الروابط: يمكن للمؤسسة أن تحسن من وضعيتها في مجالات التكاليف إذا ما استطاعت إدراك و استغلال الروابط الموجودة بين الأنشطة الأساسية المنتجة للقيمة و تساعد التطورات التكنولوجية الحديثة على تقوية هذه الروابط و إمكانية استغلالها في آن واحد، فالأنظمة المعلوماتية، أنظمة التصميم و الإنتاج عن طريق الكمبيوتر ما هي إلا نموذج لما يمكن أن تقدمه التكنولوجيا في هذا المجال.
- مراقبة التقاطعات: و يحدث ذلك في حالة اشتراك وحدتين أو أكثر في نفس الأنشطة المنتجة للقيمة و هذا ما يمكن المؤسسة من تخفيض تكاليفها بالمقارنة مع المنافسين.
- مراقبة التكامل: يمنح التكامل في بعض الأحيان إمكانيات هامة لتخفيض التكاليف سواء كان إلى الخلف أو إلى الأمام.
- مراقبة الرزنامة: قد يتبادر إلى الذهن أن المؤسسات السباقية في دخول قطاع معين ستستحوذ دون غيرها على ميزة التكلفة بشكل دائم بالنظر إلى احتلالها للموقع الأفضل و استباقها الآخرين في توظيف أفضل الموارد البشرية و ارتباطها مع أهم الموردين، و هذا صحيح في أغلب الأحيان و في الكثير من

القطاعات غير أنه من الأفضل في قطاعات أخرى أن تترىث المؤسسة قبل اقتحامها للسوق من أجل اكتساب ميزة التكلفة سواء عن طريق امتلاك أحدث التكنولوجيات أو نظرة أفضل له اعتماداً على تجارب المؤسسات السابقة.

- مراقبة التموضع: يمارس تموضع الأنشطة سواء بالمقارنة مع بعضها البعض أو مع الزبائن أو الموردين أثراً مهماً على جوانب كالأجور، فعالية الإمداد، الوصول للموردين، ... الخ لذا تعطي المؤسسات أهمية بالغة لاختيار مكان تواجدها بما يساعدها على اكتساب ميزة التكاليف.

- مراقبة التشريع: إن المعرفة القانونية تمكن المؤسسة من القدرة على التأثير في العوامل التشريعية كالإجراءات الحكومية مثلاً وهذا ما يعبر عنه تكتل المؤسسات اليابانية للضغط على الدول التي تفرض قوانينها قيوداً على حركة الأرباح مما أدى بالكثير من هذه الدول إلى التراجع و تعديل قوانينها للحد من هروب استثمارات الشركات اليابانية.

- مراقبة الإجراءات: إن الكثير من الإجراءات التي تحكم الأنشطة تساهم في الرفع من التكاليف حيث تلجأ المؤسسات لاعتمادها رغبة منها في تحقيق التميز غافلة عن الأعباء الثقيلة لهذه السياسة.

ثانياً - إعادة نمذجة سلسلة القيمة : إن التغيرات الجذرية في الموقع النسبي للمؤسسة في مجال التكاليف غالباً ما تحدث عند تبنيها لسلسلة قيمة مختلفة تماماً عن تلك التي يملكها المنافسون، و يعود هذا الاختلاف لعدة عوامل منها مثلاً :

§ عمليات إنتاجية مختلفة

§ اعتماد أشكال جديدة لقنوات التوزيع

§ مواد أولية جديدة

§ نقل الموقع

§ ... الخ

و تؤدي إعادة النمذجة إلى تحقيق ميزة التكلفة لسببين أساسيين: الأول لأنها تمنح المؤسسة إمكانية إعادة هيكلة شاملة لتكاليفها عوض البحث في محاولات تحسين الهامش. فسلسلة القيمة الجديدة يمكن أن تكون أكثر فعالية من سابقتها بإرسائها لقواعد جديدة للتكلفة على مستوى القطاع ككل، ليس لأن الأنشطة تمارس بطريقة جديدة و أقل تكلفة فحسب بل لأن الروابط بين هذه الأنشطة تكون مستغلة بشكل أفضل كذلك.

أما السبب الثاني فيظهر في قدرة إعادة النمذجة على تغيير القاعدة التنافسية للمؤسسة بتدعيمها لنقاط قوتها إذ أنها قد تؤدي إلى تغيير عوامل تطور التكاليف بما يتماشى و تحسين مكانتها، فإيجاد طريقة مغايرة لأداء النشاط بما يجعله حساسا اتجاه الحجم، الروابط، التوقع ... الخ سبل لتحقيق هذا الهدف.

إلا أن الرهان الأساسي يكمن في قدرة المؤسسة على الحفاظ على هذه الميزة باعتبارها وسيلة لتحقيق أداء عال للمؤسسة. و هذا لا يحدث إلا إذا استطاعت الحفاظ على استمراريتها، فالتحسين الآن قد يمكنها من الإبقاء على تكاليفها بالموازاة أو على مقربة من تكاليف المنافسين لكن لن يجعل منها أبدا قائدا للسوق. و ترتبط استمرارية هذه الميزة في قدرتها على تشكيل عائق حقيقي للدخول أمام المنافسين المحتملين و منع أي منافس حالي من الوصول إلى مصادرها، و من العوامل التي يمكن أن تساهم في استمراريتها نجد :

- الحجم: إن الحجم عائق أساسي للدخول أو إعادة التوقع، إذ أن تكلفة الوصول للحجم ذاته أمر مكلف بالنسبة للمنافسين.
- الحيازة الحصرية للتعلم: إذ أنه من الصعب جدا على باقي المنافسين اللحاق بالمؤسسة إذا ما امتلكت هذه الخاصية.
- التقاطعات: إن الاشتراك فيما بين الوحدات في أنشطة واحدة يمنح المؤسسة أفضلية حقيقية أمام المنافسين الذين يجدون أنفسهم مجبرين على التنويع من أجل

بلوغ هذه الميزة و تزداد احتمالات الاستمرارية إذا ما وجدت حواجز قوية للدخول إلى القطاع المشترك.

### I-3-2-2 ميزة التميز

تتميز المؤسسة عن منافسيها إذا استطاعت تحقيق خصائص فريدة تشكل في مجملها قيمة يرغب فيها الزبون و يتعلق بها.

تعطي هذه الميزة إمكانيات كبيرة للمؤسسة التي تملكها خاصة فيما يتعلق بالقدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها مع تحقيق هامش أكبر من الربح بالنظر للسعر الأعلى نسبياً، كما تمكن هذه الميزة المؤسسة من تشكيل نوع من الولاء لدى العملاء أو الزبائن. و يعد هذه الأخير أهم نتيجة لهذه الميزة لأنها تعني استمراريتها، فالولاء يمكن المؤسسة من الاستمرار في الإنتاج و البيع و تحقيق الأرباح بالمقارنة مع المنافسين. غير أن العائق الأساسي أمام هذه الميزة تكلفتها، فالمؤسسة ينبغي لها أن توظف إمكانيات كبيرة من أجل تحقيق الخصائص الفريدة التي يمكن أن تميزها عن المنافسين، حيث ترتبط هذه التكلفة مباشرة بعوامل تطور التكاليف في النشاطات الأساسية المنتجة للقيمة والمساهمة بشكل أساسي في تحقيق التميز بشكلين:<sup>(1)</sup>

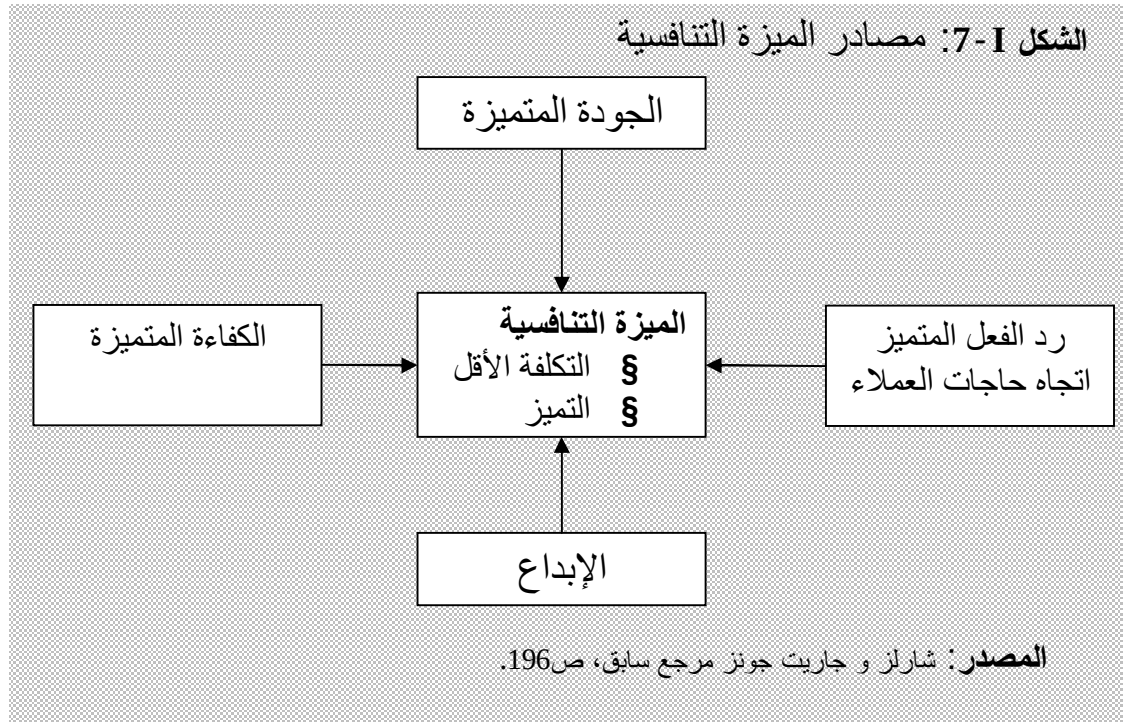
1. عوامل التفرد تؤثر على عوامل تطور التكاليف
2. عوامل تطور التكاليف تؤثر على تكلفة التفرد.

هذه التكلفة المرتفعة غالباً من تترجم في سعر أعلى لمنتجات المؤسسة و إذا لم تقابل هذا الأخير قيمة أكبر مدركة لدى الزبون فإنه سيتركها لصالح منتجات أخرى توفر له هذه القيمة.

<sup>(1)</sup> Ibid, P-P 162-163.

### I-3-3 مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة أو الأفضلية التنافسية، إذ تعتبر الكفاءة، الإبداع، الجودة و الاستجابة لرغبات العملاء عناصر أساسية لبناء المزايا التنافسية بغض النظر عن القطاع المستهدف:



من خلال الشكل (I-7) نجد أن هنالك أربعة مصادر أساسية للميزة التنافسية تربط بينها علاقة متشابكة تؤثر أحداها على الأخرى.

### I-3-3-1 الجودة

تركز الكثير من المؤسسات اليوم على هذا الجانب باعتباره وسيلة أساسية لتحقيق البقاء في ظل المنافسة القوية، و بما أن الجودة تعني تقليل معدلات التلف و تحقيق المواصفات المرغوبة في المنتجات فإن استخدامها كأداة تنافسية يجب أن لا يغفل كونها فرصة لإرضاء الزبون و تحقيق رغباته و ليس فقط طريقة لمعالجة

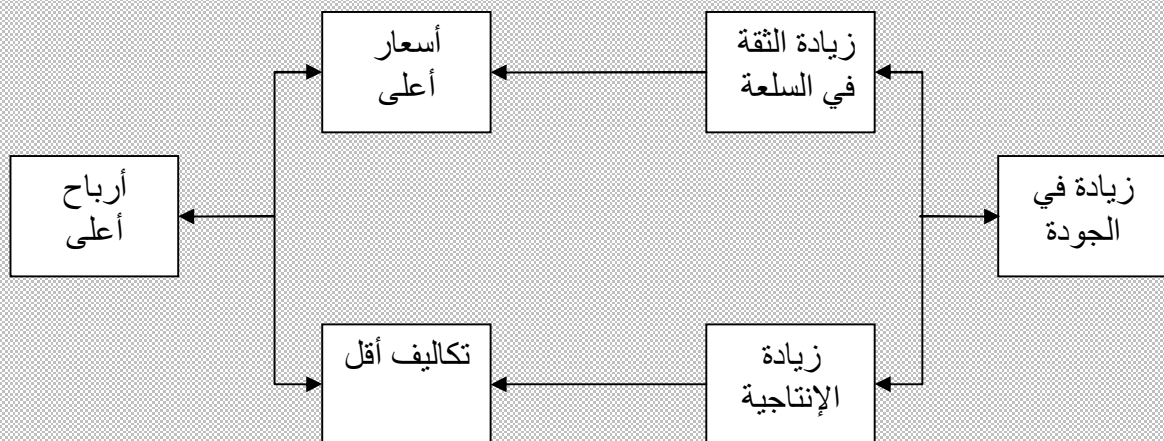


المشاكل و الحط من تكاليف العمل. و هذا ما أشار له David Carrin عندما وضع خمسة محاور يجب على المؤسسة إتباعها إذا ما أرادت اعتماد الجودة كأداة تنافسية:<sup>(1)</sup>

- يجب تحديد الجودة وفق وجهة نظر المستهلك
- يجب ربط الجودة بالربحية لكل من جانب السوق و التكلفة
- يجب النظر للجودة كأداة تنافسية
- بناء الجودة يتم في عملية التخطيط الإستراتيجي
- التزام المؤسسة ككل بمبدأ الجودة

و لعل أهمية الجودة و دورها كمصدر للمزايا التنافسية يعود لكونها تمارس أثراً مزدوجاً، فهي من جهة تزيد من قيمة المنتجات في نظر الزبائن و بالتالي الاستعداد لدفع ثمن أعلى، و من جهة أخرى تحد من المعيب في المنتجات المصنعة و تزيد من الإنتاجية و بالتالي تكاليف نهائية أقل.

الشكل I-8: أثر الجودة على الأرباح



المصدر: شارلز و جاريت جونز مرجع سابق، ص 201.

### I-3-3-2 الإبداع

يمثل الإبداع أحد أهم مصادر الميزة التنافسية خاصة في ظل المحيط التنافسي الراهن، إذ انه يشكل مدخلاً لاكتساب منتجات فريدة تتفوق بها المؤسسة عن باقي

(1) عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 138.

منافسيها كما أنه مصدر لطرق و تطبيقات مبتكرة تسمح لها بالتميز بما يمكنها من تخفيض تكاليفها و زيادة هوامش أرباحها.

### I-3-3-3 الاستجابة لرغبات الزبائن

و يتطلب تحقيق هذا الجانب من المؤسسة الإصغاء لمتطلبات عملائها و أخذ ذلك بعين الاعتبار في أي عملية لتحسين جودة المنتج مع العمل على الوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين إذ أن عامل الوقت يمثل في حد ذاته ميزة، و نعني بذلك وقت الاستجابة للعملاء و هو الوقت المستغرق لتسليم السلعة أو أداء الخدمة<sup>(1)</sup> و لتحسين أدائها في هذا الجانب تلجأ المؤسسات إلى:<sup>(2)</sup>

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات.
- الالتزام بجداول زمنية صارمة و ثابتة في الحصول على المكونات اللازمة للتصنيع.
- تخفيض زمن دورة التسليم للزبون.

و تترجم الأهمية المتزايدة لهذا المصدر خلال السنوات الأخيرة في ظهور ما يسمى بالمنافسة على أساس الزمن أو الوقت و التي تتطلب من المؤسسات خصائص لم تكن في نطاق اهتماماتها سابقا كالسرعة في رد الفعل لتحولات المحيط و التي تتطلب هي الأخرى إعادة النظر في هيكل المؤسسة ككل من خلال:<sup>(3)</sup>

- تبسيط المنظمة.
- تجزئة الوظائف.
- اعتماد فرق عمل فعالة.
- تحقيق المرونة.
- التكامل اتجاه الموردين و الزبائن.
- خلق حالة من الطوارئ لدى العمال.

(1) شارلز و جاريت جونز، مرجع سابق، ص 203.

(2) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 18.

(3) عيد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 40.

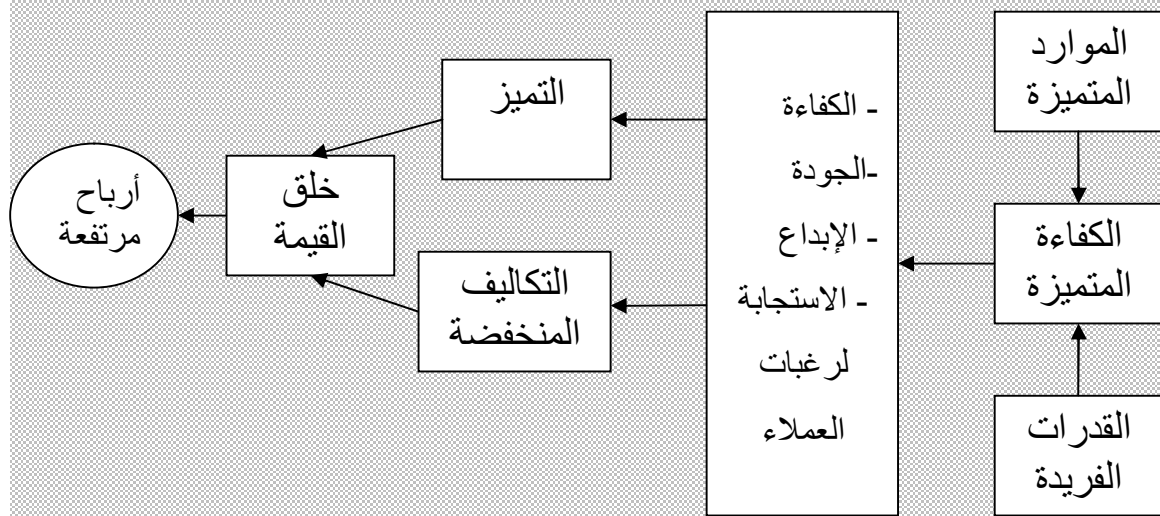
- القبول بالمجازفة و المخاطرة و القدرة على تقبل الإخفاق.
- تطوير الآليات السريعة لعكس و نقل المعلومات.
- الاستعداد التام لحدوث التغيرات و التقلبات بشكل مستمر.

#### I-3-4 الكفاءة

لعل أبسط تعريف ممكن للكفاءة هو القدرة على تحقيق نتيجة معينة بأقل قدر ممكن من الموارد و بإسقاط هذا التعريف على المؤسسة يمكننا القول بأنها تتصف بهذه الخاصية إذا ما استطاعت تحقيق الكمية المطلوبة من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.

تساهم الكفاءة المتميزة في تعزيز قدرة المؤسسة التنافسية باعتبارها مصدراً هاماً للمزايا التنافسية خاصة في مجال التكاليف، كما أنها تمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها. و يتحقق هذا النوع من الكفاءة بوجود عنصرين أساسيين هما الموارد و القدرات. إذ أن وجود موارد مالية، طبيعية، تقنية، تنظيمية، و بشرية متميزة و ذات قيمة فريدة بالمقارنة مع ما يمتلكه باقي المنافسين و حيازتها لقدرات متميزة كذلك قادرة على إدراك و استغلال هذه الموارد يجعل منها لاعباً أساسياً و مهما قادراً على تحقيق أهدافه المسطرة بفعالية.

الشكل I-9: دور الكفاءة المتميزة في خلق القيمة



المصدر: شارلز و جاريت جونز مصدر سابق، ص 212.

### I-3-4 تنمية و تطوير المزايا التنافسية

تسعى جل المؤسسات لاكتساب مزايا تنافسية تتفوق بها عن باقي منافسيها. و حال تحقيقها لذلك يصبح السؤال الأهم لكم من الوقت ستدوم ؟ لذلك فإن البحث على تحقيق الاستمرارية لهذه المزايا يصبح شغلها الأكبر و اهتمامها الأساسي.

### I-3-4-1 استمرارية المزايا التنافسية

تعتمد استمرارية المزايا التنافسية على ثلاثة عوامل أساسية هي: (1)

أولاً- عوائق التقليد: من الطبيعي أن يعمل المنافسون على محاولة اكتشاف عوامل قوة المؤسسة الرائدة و تقليدها من أجل حصد نجاح مماثل، و تتمثل هذه العوامل في القدرات و الموارد المتميزة، و ترتبط استمرارية المزايا التنافسية في هذا الجانب بسرعة اكتشاف المنافسين لها و قدرتهم على تقليدها، فكلما كانت عوائق التقليد أكبر كلما أدى ذلك إلى ترسيخ المزايا التنافسية.

(1) شارلز و جاريت جونز، مرجع سابق، صص 217-223.

- تقليد الموارد: هنالك جانبان إذ أن الموارد المادية المتميزة لدى المؤسسة يمكن تقليدها و اكتسابها من المنافسين بشكل أسهل مثل التجهيزات، التكنولوجيا، .. الخ غير أن الصعوبة تكمن في القدرة على تقليد الموارد المعنوية كالعلامة و الاسم التجاري، و المهارات التقنية .. الخ.

- تقليد القدرات: هي أكثر صعوبة من سابقتها بالنظر لكونها غير ملموسة و غير مرئية، لذا يكون من الصعب على المنافسين إدراكها أو فهم المغزى منها خاصة و أنها نتاج عمل جماعي على مستوى المؤسسة ككل و ليست حكراً على أشخاص معينين.

**ثانياً - قدرة المنافسين:** هو محدد أساسي آخر لاستمرارية المزايا التنافسية حيث ترتبط هذه القدرة بالتزامهم الإستراتيجي و الذي يقصد منه التزام المؤسسات المنافسة بطريقة خاصة في إنجاز و تنفيذ أعمالها و منه تطوير نوع محدد من الموارد و القدرات. لذلك فإن مثل هذا الالتزام و الذي يكون في الغالب طويل الأمد قد يصرف انتباهها عن محاولة تقليد المزايا التنافسية و لو لفترة معينة مما ينتج عنه الاستمرارية النسبية لمزايا المؤسسة.

**ثالثاً - الديناميكية العامة لبيئة الصناعة:** ترتبط استمرارية المزايا التنافسية بشدة بمستوى التجدد في صناعة معينة، حيث تميل إلى عدم الاستقرار في الصناعات التي تشهد معدلات عالية في تجديد المنتجات أي الصناعات الديناميكية حيث عادة ما تكون دورة حياة المنتج فيها قصيرة و المزايا التنافسية مؤقتة، غير أنها تكون مستمرة في الصناعات الغير ديناميكية و التي لا تشهد تغيرات سريعة أو جذرية.

### I-3-4-2 تطوير المزايا التنافسية

تسعى المؤسسات إلى تطوير مزاياها التنافسية من خلال اكتشافها لسبل جديدة تدعم من موقفها التنافسي و ذلك للوقوف في وجه المتغيرات التي قد تؤدي إلى الإضرار بهذه المزايا أو تحييدها، و من بين أهم هذه المتغيرات نجد: <sup>(1)</sup>

(1) نبيل مرسي، مرجع سابق، ص 98-99.

**أولا -** ظهور تكنولوجيات جديدة: حيث يمكن أن يخلق التغير التكنولوجي فرصا جديدة في مجالات متعددة كالتسويق الالكتروني مثلا، و تظهر حاجة المؤسسة إلى تبني تكنولوجيا جديدة في المرحلة الأخيرة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم التميز مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبائن.

**ثانيا -** ظهور حاجات جديدة للمستهلك : إذ يؤدي تغير احتياجات المستهلكين أو ظهور احتياجات جديدة لديهم إلى ضرورة تعديل الميزة التنافسية أو تنمية أخرى جديدة.

**ثالثا -** تغير تكاليف المدخلات: تتأثر الميزة التنافسية للمؤسسة في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف مدخلاتها كاليد العاملة، المواد الأولية، ... الخ

**رابعا -** التغيير في القيود الحكومية: و تتمثل أساسا في طبيعة القيود الحكومية المتعلقة بمواصفات المنتج، حماية البيئة... الخ

مما سبق يمكننا القول بأن المؤسسة يمكنها المحافظة على استمرارية مزاياها التنافسية عن طريق الحفاظ على ميزتي التكلفة الأقل أو التميز، و هذا نظريا ممكن إلا أنه من الناحية العملية أمر غاية في الصعوبة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار التغيرات السريعة خاصة منها التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم.

## خاتمة الفصل

إن التطور التكنولوجي السريع الذي نعيشه اليوم قد فرض العديد من الحقائق التي يجب على المؤسسات المعاصرة الوعي بها ومجاراتها، فتطور وسائل وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وما واكب نمو المجتمعات والاقتصاديات من تغير سريع ومفاجئ في أنماط الاستهلاك وذوبان الحدود الجغرافية، السياسية وكذا الاقتصادية ضمن سوق عالمية واحدة تعد من بين العوامل التي جعلت من بقاء المؤسسات أمراً أكثر صعوبة.

ولمواكبة هذه التغيرات والتي قد تكون في البعض من الحالات تغيرات جذرية، تسعى كافة هذه المؤسسات لاكتساب أفضليات تسمح لها بتبوء مراكز ومستويات أفضل من باقي منافسيها معتمدة أكثر فأكثر على المورد البشري وما يتيح هذا الأخير من إمكانات هامة للإبداع والتميز و أيضاً القدرة على تلبية رغبات الزبون وتفضيلاته من خلال منتجات ذات جودة وبالسعر والوقت المناسبين مما يضمن لها مكانة تنافسية مرموقة في إطار السوق الذي تنشط فيه، مع تبنيها في نفس الوقت على عامل المرونة في الأداء والذي لا يتأتى إلا عن طريق التحكم و التسيير الجيدين للمعلومة مما يجعل من عملية البحث عنها أمراً غاية في الأهمية.

## الفصل الثاني: الحوادث المهنية

- الحوادث المهنية: مفهومها ومسبباتها
- تكلفة الحوادث المهنية
- الوقاية من الحوادث المهنية



تعد الحوادث المهنية من أبرز المواضيع التي تحظى باهتمام المؤسسات، المجتمع و الهيئات الرسمية على السواء لما تمثله من تحدي إنساني، اقتصادي و أخلاقي.

و لعل الدافع وراء هذا الاهتمام المتزايد مجموعة من العوامل تعد القوانين و التشريعات أهمها حيث أصبحت هذه القوانين أكثر تشددا اتجاه الحوادث المهنية، بالإضافة للنشاط النقابي و الاهتمام الكبير الذي أصبح يحيط بالموارد البشرية في ظل ما يعرف باقتصاد المعرفة.

كل هذه العوامل أدت إلى محو الاعتقاد بتلازم الحوادث المهنية مع النشاط و ارتباطها الحتمي به، بل أضحت اليوم علامة فارقة للاختلال في أداء المؤسسات و سيرها الطبيعي.

## II-1-1 مفهوم الحوادث المهنية:

### II-1-1-1 تعريف الحادث المهني:

تعددت التعاريف المقدمة للحوادث المهنية و تباينت و ذلك بسبب ارتباطها بالجانب التشريعي لمختلف الدول، فالتشريع الجزائري مثلا يعرف الحادث المهني في المادة السادسة من القانون 13/83 الصادر بالجريدة الرسمية رقم 28 المؤرخة بـ 05 جويلية 1983 بكونه " كل حادث خلف إصابة بدنية، ناتج عن سبب مفاجئ و خارجي في إطار تأدية علاقة العمل". كما تنص المادة التاسعة من نفس القانون على أنه "يعتبر حادث عمل كل إصابة أو وفاة حدثت في مكان ووقت العمل أو في وقت يلي الحادث مباشرة أو أثناء معالجة آثاره".<sup>(1)</sup>

كما تطرق المشرع الجزائري كذلك لحوادث التنقل التي تشكل جزءا كبيرا من مجمل الحوادث في المادة 12 من القانون السابق، حيث يعتبر حادث المهني "كل حادث

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

يقع أثناء تنقل العامل لأداء عمله أو الرجوع منه، مهما كانت وسيلة النقل المستخدمة على أن يربط المسار المحدد مكان العمل بمقر سكن العامل أو جهة معتادة له".

أما القانون الفرنسي فيعرف الحادثة المهنية في المادة L411/1 من قانون الحماية الاجتماعية بكونها " كل حادثة تلحق بالعامل أو الأجير أو مجموعة منهم مهما كان منصبه أثناء أو بسبب العمل، مهما كانت الأسباب و بغض النظر عن المكان الذي وقعت فيه".<sup>(1)</sup>

كما يعتبر نفس القانون أن كل حادث يصيب العامل أثناء التنقل الضروري لأداء عمله ذهاباً وإياباً هو حادث مهني.<sup>(2)</sup>

وبذلك يتطلب الحادث المهني وفقاً لهذا التشريع توفر ثلاثة عناصر أساسية هي:<sup>(3)</sup>

- إصابة فجائية: يتضمن هذا العنصر نقطتين أساسيتين هما
  - المفاجأة: و يقصد بها مجمل الأحداث التي تقع في وقت قصير جداً و تتسبب في وقوع الحادث.
  - الإصابة: و التي قد تتضمن الجروح، الكسور الجسدية أو التسمم، الصدمات النفسية و التي قد لا تتجلى في أي آثار خارجية.
- بسبب أو أثناء العمل: إذ يجب توفر
  - صلة تربط الحادث بعلاقة العمل
  - وجود عقد عمل يربط العامل بالمؤسسة.
- أثناء وقت و في مكان العمل : و مكان العمل هنا ليس فقط مكان مزاوله العمل المعتاد في حد ذاته من مكاتب، مخابر و ورشات المؤسسة بل كل ما يقع تحت

<sup>(1)</sup> Roger Vincentini, **les risques professionnels**, édition d'organisation, Paris, 2004, p 571.

<sup>(2)</sup> Michel Brühl et Angelo Castelletta, **Accident Du Travail Maladie Professionnelle ; procedure. Indemnisation. Contentieux**, 1<sup>er</sup> Édition, Delmas, Paris, 2000, P 9.

<sup>(3)</sup> Roger Vincentini, Op cit, P-P574-578.

سلطتها و سيطرتها و يمتد ذلك ليشمل الحالات الخاصة بالعمال في المهمات، أثناء الخضوع لبرامج تدريبية داخل وخارج المؤسسة، المشاركة في الملتقيات أو خلال التنقل للعمل منه و إليه.

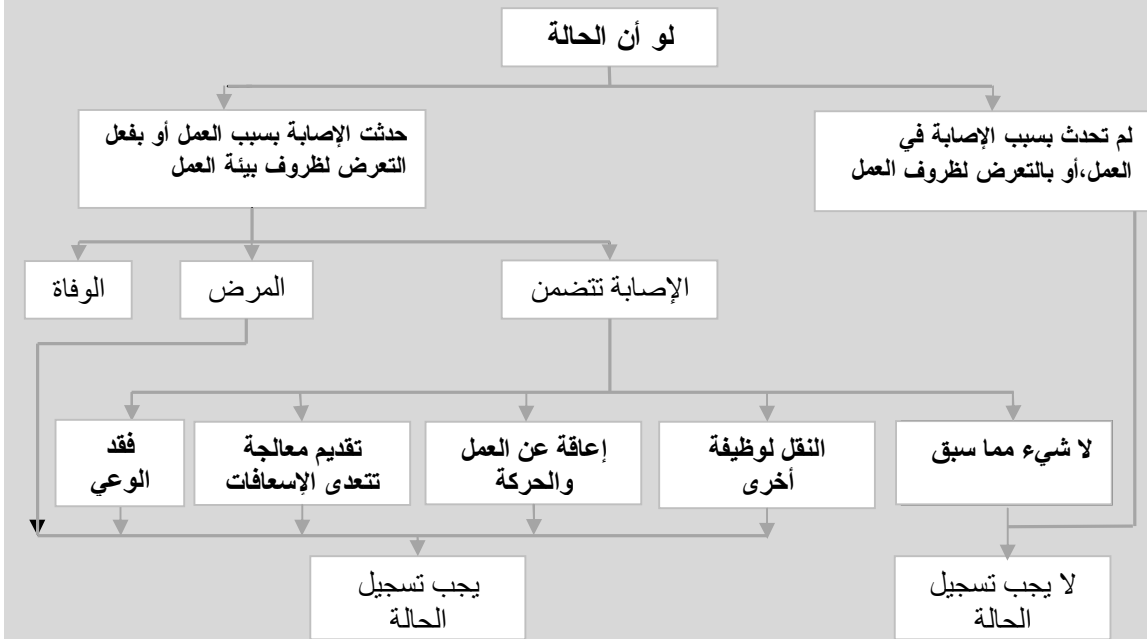
و يقترب التشريع البلجيكي في نظره للحوادث المهنية من رؤية التشريع الفرنسي، حيث ينص قانون 10 أبريل 1971 في مادته السابعة على انه "تعتبر حادثة مهنية كل حادثة تصيب العامل أثناء أو بسبب تنفيذ عقد العمل" و يشمل هو الآخر ثلاثة عناصر أساسية يجب توفرها هي: (1)

- أن تقع أثناء تنفيذ عقد العمل
- أن تقع بسبب تنفيذ عقد العمل المتفق عليه
- أن تخلف إصابة.

من مختلف التعاريف السابقة يظهر المشرع الجزائري قصورا في نظره للحوادث المهني و ذلك بربطه بحالات الإصابة البدنية فقط خصوصا إذا ما قورن بباقي القوانين كقانون الأمن و السلامة الوظيفي الأمريكي، الذي يحدد الإطار العام للحوادث المهنية وفق الشكل:

(1) Luc Van Gussum, **les accidents de travail**, 5<sup>em</sup> édition, édition de Boeck universite, Bruxelles, 2000, p 49.

## الشكل II-1: حالات الحوادث مهنية وفق قانون الأمن والسلامة الوظيفية الأمريكي



المصدر: غاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال وعبد الرحمن عبد المحسن جودة، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، ص526.

## II-1-1-2 تصنيف الحوادث المهنية:

تصنف الحوادث المهنية وفقاً لعدة معايير منها:

- النتائج: حيث يطلق البعض على الحوادث التي تمس العاملين إصابات و تكون نتائجها عادة جروح، إعاقات أو حالات وفاة، في حين يطلقون على المخاطر المهنية التي تمس موجودات المؤسسة اسم الحوادث، إلا أن الرأي الأصح على الأغلب ينطلق من كون الإصابة التي تلحق بالعامل ما هي إلا نتيجة للحوادث الأكثر شمولية ، فقد يقع الحادث و قد ترافقه إصابات أو العكس، و مع ذلك فهو يترك في الحالتين معا أثارا و نتائج تمس المؤسسة.<sup>(1)</sup>

- درجة الخطورة: وفقاً لهذا المعيار تقسم الحوادث المهنية إلى بسيطة و أخرى خطيرة استناداً إلى درجة الضرر و حجمه، فالإصابات البسيطة يمكن أن يشفى

(1) نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2000، ص 332.

منها العامل بعد الإسعافات الأولية، في حين تتطلب الإصابات الخطرة معالجة طبية مركزة و قد ينجر عنها حالات عجز متفاوتة الخطورة أو حالات وفاة.

- سبب الوقوع: نعني بذلك المتسبب بالحادث، اذ يمكن أن يكون الفرد هو المتسبب فيه سواء بالإهمال أو قلة الخبرة أو الحالة الصحية و النفسية، وقد يكون السبب الآلة في حد ذاتها نتيجة لقلة الصيانة أو عدم جديتها، و قد يكون السبب أيضا سوء تنظيم موقع العمل أو البيئة الغير صحية.

- إمكانية التجنب: حسب هذا المعيار هنالك حوادث يمكن تجنبها عن طريق التخطيط السليم ووضع برامج كفيلة بذلك، و أخرى لا يمكن تجنبها تتطلب وجود سياسات للسلامة المهنية تركز على التخفيف و الحد من الخطر الناشئ عن الآلات و المعدات، طرق العمل و المواد المستعملة...الخ.

## II-1-1-3 النظريات المفسرة للحوادث المهنية :

حاول العديد من المختصين تشكيل نظريات تساعد على تفسير الحوادث المهنية و مسبباتها، ولقد أخذت هذه النظريات اتجاهات مختلفة من أهمها:

أولاً. نظرية الدومينو: وضع W.H Heinrich سنة 1931 هذه النظرية منطلقاً من كون 88% من الحوادث تنتج عن التصرفات الخطرة، 10% عن الأعمال الخطرة و 2% عن عوامل الصدفة.

و توصل إلى تحديد 5 محاور تشكل في مجملها أهم مسببات الحوادث المهنية، وكما في لعبة الدومينو حيث يؤدي سقوط إحدى القطع إلى سقوط البقية فإن هذه المحاور حسب "هنريش" تؤثر على بعضها البعض ضمن ترتيب معين إذ أن حدوث أحدهما يفعل الذي يليه. هذه المحاور أو العوامل هي :

• بنية المؤسسة "آليات التسيير"

• الأخطاء الإدارية "الأخطاء العملية"

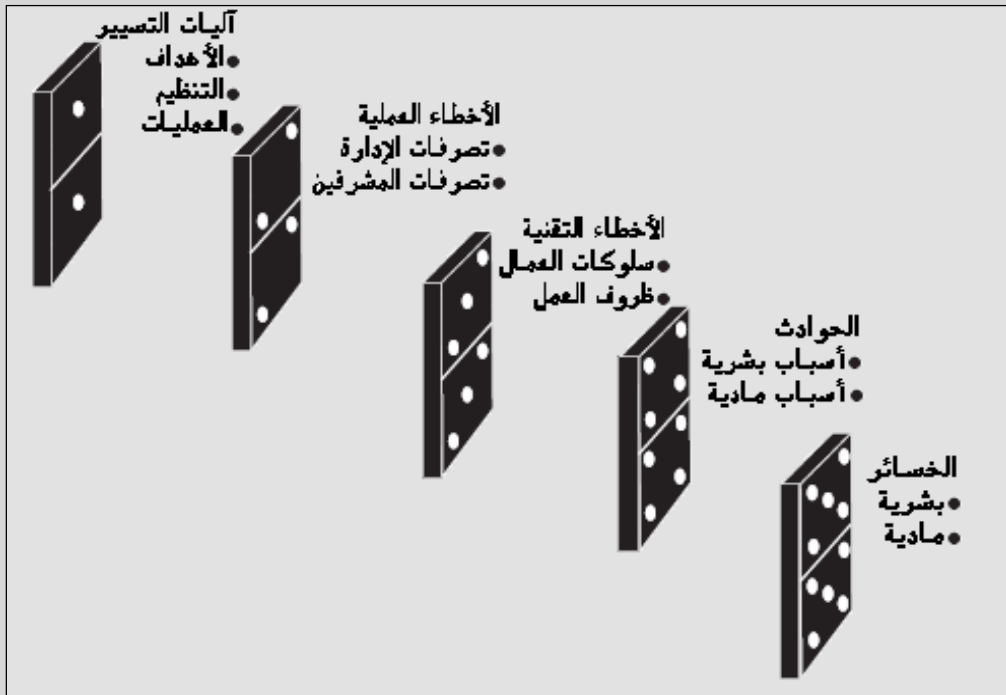
• التصرفات الخطرة "الأخطاء التقنية"

• الحوادث

• الخسائر المادية أو البشرية

ومتلما يحول نزع وحدة الدومينو دون سقوط البقية في الصف فإن تحديد العامل الأكثر تأثيراً يحول دون وقوع الحوادث المهنية، وهذا العامل كما يراه الباحث هو العامل الثالث أي التصرفات الخطرة أو كما أسماه الدومينو المفتاح "Domino clé".<sup>(1)</sup>

الشكل II-2: نظرية الدومينو



**Source :** Tom b-Leamen, **Les programmes de sécurité efficaces**, Accidents et Gestion de la Sécurité, chapitre 60, encyclopédie de sécurité et santé de travail, Bureau Internationale de Travail, p14, sit sur internet: <http://www.ilo.org/public/french/protection/safework/cis/products/encyclo/pdf/index>, Aout 2007.

<sup>(1)</sup> Abdul Raoof, **La théorie des causes des accidents de travail**, la prévention des accidents, chapitre 56, encyclopédie de sécurité et santé de travail, Bureau Internationale de Travail, p 6, site sur internet: <http://www.ilo.org/public/french/protection/safework/cis/products/encyclo/pdf/index>, Aout 2007.

**ثانياً.** نظرية الأسباب المضاعفة: تتبنى هذه النظرية أفكار النظرية السابقة إلا أنها ترى بأن العديد من العوامل، الأسباب و الأسباب الثانوية تتراكم لتشكل توليفة تساعد على وقوع الحوادث المهنية، و قد حددتها هذه النظرية ضمن صنفين: (1)

- العوامل المرتبطة بالتصرفات: و تشمل القدرات الذهنية، غياب المعرفة، النقص في التأهيل، البنية الجسدية.. الخ.

- العوامل المرتبطة بالبيئة: و تشمل النقص في الحماية من العوامل الخطرة في بيئة العمل، النقص في المعدات، معايير العمل الخطرة.. الخ.

و تصل هذه النظرية في النهاية إلى أن الحوادث المهنية الناتجة عن سبب وحيد هي حالات نادرة و شاذة.

**ثالثاً.** نظرية الحظ الصرف: تبعا لهذه النظرية فإن احتمال التعرض لحادث مهني متساوي لكافة عمال المنصب، لذا فإنه من شبه المستحيل تبني رؤية وحيدة في تحديد العوامل المسببة للحوادث، و على عكس نظرية هنريش فإن هذه النظرية ترى بأن كل الحوادث تخضع للحظ المطلق و يستحيل لأي تدخل أن يحول دون وقوعها.

**رابعاً.** نظرية الاحتمالات الخاطئة: تقوم هذه النظرية على فكرة مفادها أن تعرض عامل ما لحادث مهني يجعل من احتمال تعرضه لنفس الحادث في المستقبل أكبر أو أقل من احتمال تعرض الآخرين له، لكنه لن يكون مساويا له بأي حال من الأحوال.

**خامساً.** نظرية الميل للاستهداف: تعد من بين أقدم النظريات و أكثرها شيوعاً، حيث ترى بأن الأفراد الذين يرتكبون، و بصورة متكررة، الكثير من الحوادث يطلق عليهم اسم مستهدفي الحوادث، و السبب وراء ذلك امتلاكهم لبعض السمات الوراثية تميزهم عن الآخرين، تترجم في سلوكيات خطيرة تزيد من قابلية تعرضهم للحوادث. (2)

(1) Ibid, P6.

(2) عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، صص 275-276.

و من أبر خصائصهم:<sup>(1)</sup>

- عدم الانتباه
  - ضعف الإدراك لمخاطر تصرفاتهم
  - الانفرادية و مخالفة الجماعة
  - الاعتداد بالنفس
  - ضعف دافع الانتماء للجماعة و الميل لمعاداة الآخرين
- و رغم ما تقدمه هذه النظرية من تفسيرات إلا أن الأدلة على صحتها غير واضحة تماماً، فقد يكون استهداف الحوادث لمجموعة ما و بشكل متكرر دعماً لصحتها، إلا أنه قد يكون نتيجة لتعرض هذه الفئة أكثر من غيرها للظروف و المواقف الخطرة.

**سادساً.** نظرية الحرية، الأهداف و اليقظة: وفقاً لهذا النظرية تعتبر الحوادث المهنية سلوكاً عملياً رديئاً ناتجاً عن البيئة الغير مشجعة التي لا يتلقى فيها العامل المكافأة على عمله، فكلما تشبعت بيئة العمل بالفرص النفسية و الاقتصادية كلما ابتعد سلوك العامل عن الحوادث، إذ أن المناخ الصحي الذي يوفر له المكافأة و الجزاء على ما يبذله من جهد يعطيه فرصة لوضع الأهداف البعيدة و القريبة الأجل، مثل هذه الفرصة تدفع به اتجاه تشكيل نوع من اليقظة و الانتباه و الحيطة.

**سابعاً.** نظرية الضغط و التكيف : ترى هذه النظرية أن العامل الذي يقع تحت ظروف الضغط و التوتر، يكون عرضة للوقوع في الحوادث بنسبة اكبر بالمقارنة مع العامل المتحرر من الضغوطات و التوتر، لذا فإن أفضل السبل لتجنبها هي العمل على تبديد و الحد من الضغوطات.

<sup>(1)</sup> نادر احمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 336.



## II-1-1-4 آثار الحوادث المهنية:

تلقي الحوادث المهنية بظلالها على أكثر من جانب، و تظهر آثارها السلبية من خلال:<sup>(1)</sup>

1. البعد الاقتصادي: ينعكس هذا البعد على:

- المنظمة: و يتجلى أثر هذا البعد:

أولاً من خلال التكلفة التي تتحملها المؤسسة من أجل تغطية:

- علاج حوادث و إصابات العمل
- رواتب و أجور المصابين خلال فترة علاجهم
- تعويضات العجز الدائم و الوفيات.
- خسارة إنتاجية وقت العمل الضائع بسبب الحوادث.
- خسارة قوة عمل يجب تعويضها.

و ثانياً على ربحيتها، إذ تؤثر مجمل التكاليف السابقة على التكلفة النهائية و بالتالي على هامش الأرباح، و هو ما قد يضر بموقعها وقدرتها التنافسية.

- الاقتصاد الوطني: و تظهر آثار هذا البعد:

أولاً من خلال انخفاض الناتج الوطني نتيجة لما تدفعه مختلف الوحدات الاقتصادية لتحمل تكاليف الحوادث المهنية، حيث بلغت في بريطانيا مثلاً سنة 1999 ما يقارب 15 مليار جنيه إسترليني.<sup>(2)</sup>

وثانياً من خلال تأثيرها على القوة العاملة للدولة، و هو ما يسبب تدهور طاقاتها الإنتاجية.

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، صص 574-577.  
(2) نفس المرجع، ص 575.

2. البعد الاجتماعي : تؤثر الحوادث المهنية و الآثار الصحية الناتجة عنها كالإعاقات، الأمراض المزمنة و الوفيات بشكل عميق و سلبي على الحياة الاجتماعية و الأسرية، إذ تلقي بأعباء ثقيلة على المجتمع سواء كانت نفسية أو اقتصادية.

3. البعد النفسي: تؤثر الزيادة في معدلات الحوادث المهنية على الحالة المعنوية لفريق العمل داخل المؤسسة نتيجة لما تعكسه بيئة العمل الخطرة من مخاوف و توترات تؤثر على صحة العمال النفسية و البدنية. و يترجم هذا البعد في مستويات متدنية للرضا الوظيفي و سيادة جو من التوتر و العدوانية.

4. البعد القانوني و النقابي: يحتل موضوع السلامة في بيئة العمل النقطة الثانية على لائحة اهتمامات النقابات العمالية بعد ملف الأجور، حيث أصبحت اليوم تضغط بشدة أكثر من أي وقت مضى من أجل تحسين بيئة العمل. و تعزز موقفها هذا بمختلف القوانين و التشريعات التي تشدد على السلامة في العمل.

## II - 1 - 2 مسببات الحوادث المهنية:

لمعرفة أسباب وقوع الحوادث المهنية يجب أولاً البحث عن مصادرها، وعموماً يحددها المختصون في:

### II - 1 - 2 - 1 طبيعة عمل المؤسسة و الظروف السائدة :

مما لا شك فيه بأن طبيعة عمل المؤسسة تشكل مصدراً أساسياً وفارقاً لمسببات الحوادث، حيث إن العاملين في المؤسسات التي يتميز مجال نشاطها بمستوى مرتفع من الخطورة هم أشد عرضة للحوادث بالمقارنة مع نظرائهم في الأعمال متدنية المخاطر، كما أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية المناخ الصحي في بيئة العمل و دوره في الرفع من أداء و إنتاجية الفرد و الحفاظ على سلامته و صحته النفسية و الجسدية، و يشمل ذلك الإضاءة، التهوية، الضوضاء... الخ. فكلما كانت ظروف العمل

المادية مناسبة كلما كان استعداد الفرد للعمل أفضل و قلت أعداد الحوادث المهنية. و من أهم العوامل التي تتسبب في وقوع الحوادث: (1)

- البناء الغير صحي: يقصد به البناء الذي يفتقر إلى التصميم المناسب لأداء العمل من حيث قلة فتحات التهوية و مصادر الضوء الطبيعي، ما يوفر بيئة ملائمة لانتشار مختلف أنواع الأمراض و زيادة من مخاطر الاختناق.
- عدم كفاءة التصميم الداخلي للبناء: تتسبب التصاميم الغير مدروسة بدقة في نشوء مخاطر متنوعة و من بين خصائص التصميم السيئ :
  - ضيق المساحات و الممرات مما يسبب ازدحاما و تلوثا داخل مكان العمل
  - عدم توفر منافذ للنجاة عند حالات الضرورة.
  - سوء الترتيب الداخلي للبناء من حيث توزيع تجهيزات العمل بما لا يساعد على أداء الأعمال بشكل آمن.
- الإضاءة: أثبتت الدراسات أهمية الإضاءة في تحسين أداء الفرد لذا ينبغي أن تحضى الإضاءة في مكان العمل بالأهمية اللازمة، كما أن سوء تصميم نظام الإضاءة يشكل مصدرا مهما للحوادث.
- الحرارة: تؤثر درجات الحرارة الغير طبيعية بشكل مباشر على صحة و سلامة العاملين و تساهم في الرفع من درجة المخاطر التي يواجهها العمال.
- عدم كفاية فترات الراحة: إن غياب أو قلة فترات الراحة أثناء العمل أو قصر مدتها مصدر أساسي للحوادث المهنية خصوصا في الأعمال الصعبة سواء الذهنية أو العضلية، و التي تتسبب في الإجهاد و تشتيت ذهن العامل و إفقاده التركيز.

(1) المرجع السابق، ص-ص 581-583.

- عدم كفاية أعمال الصيانة: يستحوذ هذا الجانب على حصة الأسد من حيث مساهمته في الحوادث المهنية، فقلة أعمال الصيانة أو عدم كفاءتها كثيراً ما أوقعت إصابات خطيرة في صفوف العمال و تسببت في خسائر فادحة للمؤسسات.

- النظافة: إن عدم نظافة بيئة العمل خصوصاً من مخلفات العملية الإنتاجية كالمواد الصناعية الخطرة تزيد من مخاطر وقوع الحوادث المهنية.

تزداد أهمية هذه العوامل بوجود المخاطر المرتبطة بعمل المنظمة في حد ذاتها، و التي تتنوع من مخاطر كيميائية و التي تسببها بعض المواد و التفاعلات ، مخاطر بيولوجية و أخرى ميكانيكية.

## II-1-2-2 الفرد:

تعتبر العوامل الإنسانية من الأسباب الأساسية للحوادث المهنية، حيث دلت إحدى الدراسات التي أجريت في أستراليا في بداية الثمانينات على أن 90% من الحوادث المميتة كان السبب ورائها أخطاء بشرية<sup>(1)</sup>

و يعتبر ممارس العمل المصدر الرئيسي للعديد من الحوادث نتيجة لـ:

- نقص المهارات: تدفع المهارات المتواضعة بصاحبها إلى إتباع سلوكيات و تصرفات تعرضه للمخاطر، كما أن عدم إلمامه بمختلف هذه المخاطر ومصادرها سواء الظاهرة منها أو الكامنة مع خبرته القليلة يجعل منه هدفاً سهلاً للحوادث.<sup>(2)</sup>

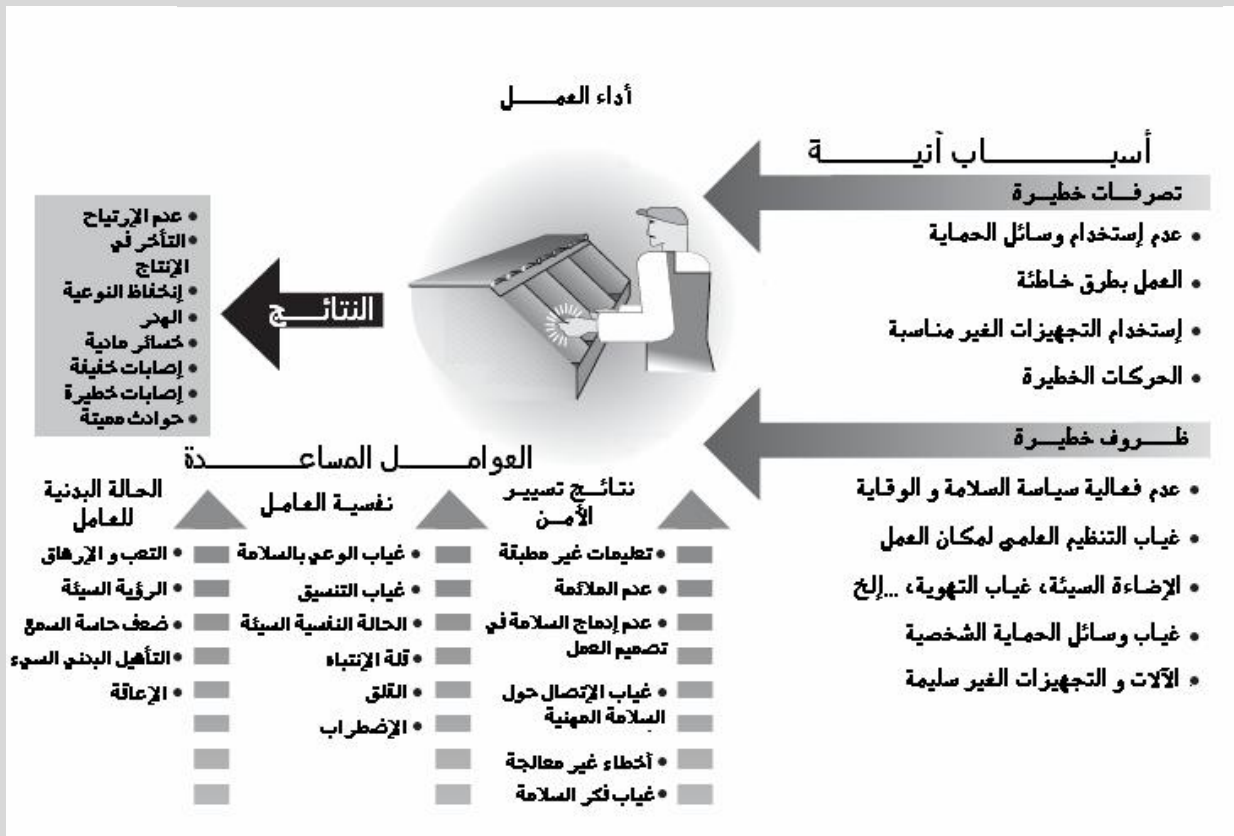
- الإهمال: إن عدم تقيد العامل بتعليمات و إرشادات السلامة أثناء ممارسته لعمله يعرضه و من معه لخطر الإصابة، و عادة ما يكون السبب و راء ذلك الإهمال و غياب الوعي.

<sup>(1)</sup> Kristen Jorgensen, **les concepts de l'analyse des accidents**, La prévention des accidents, chapitre 56, encyclopédie de sécurité et santé de travail, Bureau Internationale de Travail, OP cit, p3.

<sup>(2)</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص-ص 584-585.

- الحالة النفسية: تؤثر الحالة النفسية و المعنوية على العامل و تجعله أكثر عرضة للحوادث نتيجة لتصرفاته.
- هذا بالإضافة لمجموعة أخرى من العوامل منها:
- عدم مراعاة نسق العمل
- إساءة استخدام الأدوات و المعدات.
- مستويات الذكاء المنخفضة
- النقص في اللياقة البدنية المطلوبة
- قوة الإبصار

الشكل II -3: مسببات الحوادث المهنية



Source: Abdul Raouf, la théorie des causes des accidents de travail, la prévention des accidents, chapitre 56, encyclopédie de sécurité et santé de travail, Op cit, P7.

## II-1-3 النظرية النظامية لمسببات الحوادث:

لقد كان من المؤلف دراسة مسببات الحوادث المهنية كل على حدى. سواءا تعلق الأمر بمصادر المخاطر، الأسباب أو المتغيرات المتسببة فيها. إلا أن الاتجاه الحديث أضحي يميل إلى دراسة كلية لحوادث العمل وفق مجموعة كبيرة من المتغيرات في آن واحد من أجل الوصول للعوامل الحقيقة المسؤولة عنها.

و لقد كان الرائد في هذا الاتجاه W.A Kerr الذي أجرى دراسته في أحد مصانع الولايات المتحدة، و التي خلصت إلى مجموعة من النتائج منها أن الحوادث تقع بكثرة في الأقسام التي تقل فيها فرص الترقية أو النقل و التي تكثر فيها الضوضاء، أما الحوادث الخطرة فتقع بكثرة في الأقسام التي يحتكرها الرجال و التي توجد بها فرص قليلة للترقية و تقل فيها فرص إبداء الرأي.<sup>(1)</sup>

و كما يرى H.Savall فان التغيب، حوادث العمل، دوران العمل، اللاجودة و الانحرافات في الإنتاجية أو تدنيها هي صور متعددة لما يسميه بالأمراض التنظيمية التي تصيب وتؤثر في المؤسسات وأدائها.<sup>(2)</sup> لذا فهو يؤمن بأن دراسة ظروف العمل قد خرجت اليوم من إطار الورشة أو الوظيفة لتشمل مجمل حياة العمل و ذلك من خلال:<sup>(3)</sup>

## II-1-3-1 الظروف المتعلقة بمنصب العمل:

و يقصد بها الظروف التي تمارس وفقها الوظيفة و التي تلقي بأعبائها على ممارسها سواءا كانت أعباءا جسدية متعلقة بالواجبات و الالتزامات المتفق عليها في عقد العمل "الأعباء الثابتة" و تلك المتعلقة بالمهام و الأعمال المنجزة "الأعباء

<sup>(1)</sup> عبد الرحمن محمد عيسوي، مرجع سابق، ص 274

<sup>(2)</sup> H Savall et V ZARDET, **Maîtriser Les Coûts et Les Performances Cachés**, 2<sup>em</sup>, Economica, paris, 1989, p107.

<sup>(3)</sup> Bernard Martory, **Gestion des ressources humaines**, 3<sup>em</sup> édition, Nathan, 1988, p-p 169-170.

الديناميكية" من ناحية، و الأعباء الذهنية و النفسية التي يتعرض لها العامل من جهة أخرى والتي يقترح الباحثون دراستها في إطار أربعة عناصر أساسية :

- قيد الزمن: و يقصد به المدة الزمنية اللازمة للعامل كي يصل إلى عتبة المردودية و مدى قدرته على ادخار الجهد للاستمرار في الإنتاج.
- التعقيد و السرعة: تشكل هذه الثنائية نقطة هامة في دراسة الضغوطات التي تمارسها بعض الوظائف على شاغليها، إذ يجب الأخذ بعين الاعتبار و في آن واحد درجة تعقيد و صعوبة المهام و الأعمال و كذا السرعة المناسبة التي ينبغي أن تنفذ بها.
- الحذر: أي قدرة العامل على بذل مجهودات لتنمية المهارات التي تساعد على تشكيل نوع من الوعي خلال عمله في وظيفة ما.
- الدقة: والتي تتحقق عند اكتساب العامل القدرة على التحكم الجيد في مجهوداته و أعماله اليدوية بتنسيق التام و انسجام كامل مع موقع العمل.

## II-1-3-2 ظروف العمل:

تمثل عناصر مثل نظام القيادة، درجة التحكم في بيئة العمل، القرارات و مسؤولية العمل ، نظام الاتصال داخل المؤسسة بعضا من العوامل التي تحدد نوعية ظروف العمل السائدة، و عموما تلعب أربعة عناصر أساسية الدور الأكبر في هذا المجال و هي :

- القرارات المتعلقة بحقوق العامل من أجل تأدية عمله: و يقصد بها مدى حرية العامل في اختيار طريقته المفضلة لأداء العمل و النسق المناسب له، مراقبة أعماله و مدى استغلال قدراته الإبداعية في سبيل تطوير العمل و عدم اصطدامها بالأفكار المحافظة و الرجعية التي لا تقبل التجديد.

- البنية الاجتماعية: أو الاعتبارات الاجتماعية المرتبطة بالأعمال المنجزة، فهذه الأخيرة في العادة تكون مصدراً للرضا الوظيفي إلا أنها في حالة الأعمال التي يتطلب إنجازها تضحيات اجتماعية معتبرة تصبح مصدراً للضغط و التوتر و عدم الرضا.
- إمكانية و حرية التعاون من أجل إنجاز مهام مشتركة سواء ما بين الأفراد أو الأقسام، حيث تتيح هذه الإمكانية حرية الاتصال أثناء العمل و تؤثر بشكل كبير على نوعية ظروفه.
- المشاركة في النتائج: و نعني بذلك قدرة العامل على رؤية نتائج المجهودات التي يبذلها في إطار مشاركته في نشاط المؤسسة، حيث تعتبر نقطة جد إيجابية في تحسين ظروف العمل من جهة، من زاوية تعكس امتنان المؤسسة للمجهودات التي يبذلها العامل من جهة و من ناحية أخرى ترفع من معنوياته و تشعره بأهميته.

## II-1-3-3 ظروف الحياة في العمل:

و تتحدد هذه الظروف ضمن:

- الظروف المتعلقة بتحقيق الذات و التطور داخل هيكل المؤسسة من حيث فرص الترقية، النقل و مشاركة المعرفة، و التوقعات المستقبلية لما قد يحضى به العمال في مسيرتهم المهنية.
- الاندماج في المحيط العام: و نقصد بذلك إدماج ظروف العمل في إطار محيط أشمل و أوسع يأخذ بعين الاعتبار مسائل كالإسكان، النقل، تـمدرس الأطفال، البيئة الجغرافية و المناخية، الحياة الاجتماعية خارج المؤسسة... الخ.



إن مفهوم حياة العمل يعبر عن النظرة الشاملة للظروف السائدة في مكان العمل، إذ أنه من غير المجدي البحث عن الأسباب الظاهرة التي قد تكون تسببت في الحادث دون التعمق فيها من أجل اكتشاف وفهم خلفياتها، وهذا لا يكون إلا برسم الصورة العامة التي يمكن أن تقدم تفسيراً حقيقياً لنوعية ظروف العمل. وتساعد مجموعة من المؤشرات في تقييم مستوى صحة بيئة العمل في المؤسسة من بينها:<sup>(1)</sup>

- مؤشرات السلوك: يتحدد هذا المؤشر من خلال

- عدد التأخرات، معدلات التغيب و معدل دوران العمالة
- معدلات الحوادث المهنية
- معدلات الطرد

- مؤشرات الأداء: و يتحدد من خلال

- عدم استقرار الإنتاجية الفردية.
- معدلات التلف، المعيب، و رفض تسلم الطلبات.
- التعطلات و توقف الإنتاج.

- مؤشرات الصراع: و تتحدد وفق:

- عدد الصراعات الغير محلولة و التي تترجم في التوقف عن العمل، الإضراب.
- عرائض الاحتجاجات، التحكيمات و المطالبات.

<sup>(1)</sup> Ibid, 171.

تشكل الحوادث المهنية و ما يترتب عليها من آثار ونتائج عبئاً ثقيلاً تتحمله المؤسسات و اقتصاديات الدول، خصوصاً إذ ما أخذ في الاعتبار الأعداد الهائلة التي تسجل سنوياً من هذه الحوادث و المصابين جرائها.

وتمثل هذه الأخيرة العنصر الأكبر و الأخطر هدراً للمورد البشري الذي يعد اليوم أهم عوامل نجاح المؤسسات، كما أنها مصدر مهم للتكاليف التي تحاول حلها ضغطها و التحكم فيها بكل السبل من أجل تعزيز مكانة منتجاتها في السوق بما يجعلها قادرة على تحمل المنافسة و يضمن لها الاستمرار و النمو.

## II-2-1 الكلفة البشرية للحوادث البشرية:

أوضحت إحدى الدراسات أن الخسائر الناجمة عن الحوادث المهنية تتعدى في كثير من الأحيان تلك التي تحدثها الحروب، ففي الحرب العالمية الثانية مثلاً سجلت كل من الولايات المتحدة و المملكة المتحدة أرقاماً قد تبدوا غير قابلة للتصديق عن حجم الخسائر المسجلة في المجهودين الحربي و الصناعي، و أوضحت تلك الأرقام بدقة مدى الضرر الذي تحدثه الحوادث المهنية في القدرات البشرية.

### الجدول II-1: متوسط خسائر بريطانيا و الولايات المتحدة في الحرب و الصناعة.

| الدولة           | المتوسط الشهري<br>لخسائر الحرب | المتوسط الشهري<br>للخسائر في الصناعة |
|------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| المملكة المتحدة  | 8126                           | 22109                                |
| الولايات المتحدة | 22008                          | 160747                               |

المصدر: عبد الرحمن محمد عيسوي، مرجع سابق، ص 287.

و تشير المنظمة الدولية للشغل OIT في تقريرها لسنة 2003 أن حالة وفاة ناتجة عن حادث مهني تحدث كل 15 ثانية و أزيد من 6000 كل يوم، لتبلغ الحصيلة السنوية

لحوادث العمل المميتة 2.2 مليون حالة من مجمل الحوادث المسجلة عبر دول العالم والمقدرة بـ 270 مليون حادثة لنفس السنة<sup>(1)</sup>

كما أن تقرير منظمة الصحة العالمية WHO الصادر بمناسبة اليوم العالمي للأمن و الصحة في العمل 28 أبريل 2005 قد أشار إلى أن الحوادث المهنية المميتة تسجل انخفاضا محسوسا في الدول الصناعية خلال السنوات الأخيرة، غير أنها في تزايد مضطرد في الدول الآسيوية و دول أمريكا الجنوبية التي تعرف نموا اقتصاديا متسارعا.

فلقد سجلت الصين ارتفاع عدد الحوادث المميتة من 73 ألف حالة سنة 1998 إلى 90 ألف و 500 حالة سنة 2001، كما أن عدد الحوادث الإجمالية قد ارتفع فيها من 56 مليون إلى 69 مليون في نفس الفترة، لتحتل بذلك المركز الأول في عدد الحوادث الإجمالية و عدد الإصابات المميتة في نفس الوقت.

كما سجلت كل من المكسيك و البرازيل ارتفاعا في عدد الحوادث من 29 ألف و 500 حالة سنة 1998 لتبلغ سنة 2001 ما يقارب 39 ألف و 500 حالة<sup>(2)</sup>

أما في الجزائر فإن تقديرات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS تشير إلى أزيد من 46923 حادث سنة 1999، ثم 45 ألف سنة 2000، لينخفض العدد سنة 2001 إلى 42572 حالة.

و في سنة 2003 ارتفع العدد مجددا ليصل إلى 49629 ثم ليتجاوز عتبة 50 ألف حادث سنة 2005<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> Luc demaret, Ahmed Khalef, **Deux millions de mort au travail par an**, rapport de L'organisation International De Travail, 2003, site sur internet: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/documents/caimed/unpan018927.pdf>, janvier 2008.

<sup>(2)</sup> M.Jukka Takala, **28 Avril; Journée Internationale de la sécurité et de la sante au travail**, Rapport de l'Organisation Mondiale de la Santé OMS, Genève, 2005, sit sur internet: <http://WHO.int/mediacenter/news/releases/2005/pr18/fr/index-html>, décembre 2007.

<sup>(3)</sup> Fatima Abadla, **Les accidents de travail ; Circonstances et prise en charge**, Caisse National des Assurances Sociales CNAS, sit sur internet: [http://www\\_aidelf.ined.fr/colloques/aveiro/communication\\_aveiroIT\\_abadla.pdf](http://www_aidelf.ined.fr/colloques/aveiro/communication_aveiroIT_abadla.pdf), novembre 2007.

في حين استقرت حالات الوفاة ما بين 720 و 723 حالة خلال 2003 و 2005 على التوالي مع انخفاضها سنة 2004 حيث قدرت آنذاك ب 697 حالة.<sup>(1)</sup>

غير أن الأرقام المقدمة لا تعبر بشكل دقيق عن واقع الحوادث المهنية في بلادنا كونها لا تشمل شريحة كبيرة من العمال الغير مؤمنين العاملين في قطاعات بعيدة عن الرقابة و الأعمال الحرة و التي تشكل فيها حصيلة الحوادث المهنية نسبة هامة و كبيرة.

## II-2-2 التكلفة المادية للحوادث المهنية:

مع ارتفاع التكلفة البشرية للحوادث المهنية تتضاعف الأعباء المالية المرافقة لها مشكلة بذلك تهديدا لتوازن المؤسسات و استقرارها، و تقسم التكاليف الناتجة عن الحوادث المهنية إلى نوعين:

### II-2-2-1 التكلفة المباشرة:

تعد التكاليف المباشرة جزءا يعتبره الخبراء بسيطا من مجمل تكاليف الحوادث المهنية التي تتحملها المؤسسات، و يتميز هذا النوع من التكلفة بسهولة حصره و تقييمه، يشمل عموما مجمل الأقساط السنوية التي تدفعها المؤسسات للتأمين على عمالها وفقا لما يقتضيه قانون كل دولة. حيث تتولى الجهات التأمينية مسؤولية تحمل نفقات العلاج و التعويض عن الضرر الذي لحق بالفرد نتيجة للحدث وفقا لمعايير محددة.<sup>(2)</sup> و تضطلع الجهات الحكومية المسؤولة بوضع إطار عام يحدد الطريقة التي يتم من خلالها حساب مجمل هذه الإقساط بصورة دورية كل سنة، أخذا بعين الاعتبار:<sup>(3)</sup>

- إجمالي عدد العمال المؤمنين
- الكتلة الأجرية

(1) F.Gaidi, **Accidents de travail en housses en 2005**, Journal El WATEN, 30-04-2006,

(2) Roger Vincentini, OP cit, p 635.

(3) Caisse National d'Assurance Maladies des Travailleurs Salarier, **statistiques des accidents de travail et des maladies professionnelles**, janvier 2007, sit sur internet: [http://risquesprofessionnelles.ameli.fr/media/2007-01-31\\_statistiques.pdf](http://risquesprofessionnelles.ameli.fr/media/2007-01-31_statistiques.pdf), novembre 2007.

- عدد الحوادث المسجلة و التي انجرت عنها تعويضات خلال السنة الفارطة
- عدد الحوادث التي خلفت إصابات عجز دائمة
- عدد الحوادث التي خلفت وفيات.
- إجمالي التعويضات المدفوعة للضحايا خلال السنة السابقة.

و يتكون قسط التأمين في فرنسا مثلاً بعد تعديلات 2006 من ثلاث أجزاء:<sup>(1)</sup>

- جزء خاص بتغطية مخاطر حوادث التنقل، وقد حدد بـ 0.29% (M1)
- جزء خاص بتغطية تكاليف إعادة التأهيل المهني، تكاليف التعويضات الصحية و الاجتماعية، التكاليف الإدارية، و قد حدد لنفس السنة بـ 0.42% (M2).
- جزء خاص لتغطية التكاليف المتعلقة بالتسويات الداخلية للنظام و قد حدد بـ 0.52% (M3).

ووفق هذه الخطوات يحدد معدل قسط التأمين كما يلي:

$$\text{معدل قسط التأمين} = (\text{معدل القسط الخام} + M1) \times (M2 + 1) + M3$$

و القسط الخام هو عبارة عن تكلفة المخاطر / مجموع الأجور  $\times 100$ .

و تعبر تكلفة المخاطر عن مجموع أعباء الحوادث و الأمراض المهنية للسنوات الثلاث السابقة، كما أن مجموع الأجور يمثل الأجور الخام للسنوات الثلاث السابقة أيضاً.

لذا فإن ما تدفعه المؤسسات من أقساط يتأثر و بشكل مباشر بتكلفة المخاطر، أي ان تلك التي تعاني من معدل حوادث مهنية أكبر تتحمل معدلات تأمينية أعلى من مثيلاتها.

<sup>(1)</sup> Pier-Louis bras, **Reformer la tarification pour inciter a la prévention**, rapport du group d'appui aux partenaires sociaux, 2006, p3.site sur internet: <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/brp/074000551/0000.pdf>, Juillet 2007.

## II-2-2-2 التكلفة الغير مباشرة:

اختلف الباحثون في تقييمهم للتكاليف الغير مباشرة للحوادث المهنية، فمنهم من يرى ضرورة ربطها بالتكاليف المباشرة و منهم من يقترح تحديدها بصورة مستقلة عنها، و رغم هذا الاختلاف إلا أنهم أجمعوا على تحديد 6 عناصر أساسية تمثل أهم مصادر هذه التكلفة: (1)

- تكاليف الكتلة الأجرية
- التكاليف المتعلقة بالخسائر في التجهيزات و المواد
- التكاليف الإدارية
- التكاليف التجارية
- تكاليف الإنتاج
- تكاليف أخرى تتضمن المزايا الاجتماعية التي يحصل عليها المصابون و تكاليف المتابعة القانونية.

في حين يقترح البعض أربعة مصادر هي: (2)

- تكاليف الأجور دون الإنتاج
- تكاليف الرعاية الطبية الأولية بالمصاب
- تكاليف الإضرار اللاحقة بالإشغال، الآلات و المعدات.
- تكاليف إدارية

و من أبرز الدراسات التي حاولت تحديد و تقييم التكاليف الغير مباشرة للحوادث المهنية نجد:

(1) Charles Sénécal, **les couts indirects des accidents de travail**, rapport de recherché présenté au département des sciences économiques en vue d'obtention du grade de maitre s science M.SC en science économiques, Université de Montréal, février 1998, p5, sit sur internet : <http://papyruss.bib.umontreal.ca/dspas/handele/1866/943>, Octobre 2007.

(2) Rojer Vincentini, OP cit, p 637.

### أولاً. دراسات Heinrich 1931:

يعد هنريش أول من اهتم بالحوادث المهنية و أثارها الاقتصادية، حيث أجرى دراسته معتمداً على معطيات تخص أزيد من 500 حالة حادث، فصل خلالها بدقة ما بين التكاليف المباشرة و التي لخصها في التعويضات المقدمة للعامل، التكاليف الصحية و التكاليف الغير مباشرة و التي حصرها ضمن :

- أجر المدة دون الإنتاج للعامل المصاب يوم الحادث
  - أجر المدة دون الإنتاج لباقي العمال يوم الحادث
  - الوقت الضائع للمشرفين و باقي أعضاء الإدارة.
  - الوقت الضائع للمسعفين، الأطباء و الممرضين.
  - الأضرار اللاحقة بالآلات، المعدات و التجهيزات.
  - تعطل و توقف الإنتاج، التأخر في تسليم الطلبات، الفرص الضائعة.
  - الامتيازات الاجتماعية المدفوعة دون الإنتاج
  - النقص في الأرباح نتيجة لانخفاض إنتاجية العامل بعد عودته من الإصابة.
  - الأجر المدفوع للعامل مع الإنتاجية المنخفضة.
  - تدهور الروح المعنوية للفرد و الجماعة نتيجة للحوادث
  - التكاليف الأخرى كفواتير الكهرباء، الإجازات، ... الخ. دون الإنتاج.
- وقد خلص في الأخير إلى أن التكاليف الغير مباشرة للحوادث المهنية هي في الحقيقة أربعة أضعاف التكاليف المباشرة.<sup>(1)</sup>

### ثانياً. دراسات Levit, Parker & Samelson 1981:

<sup>(1)</sup> Charles Sénécal, OP cit, p 6.

خصت دراسة ساملسون، ليفيت وباركر الصناعة الإنشائية في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال 25 حالة حادث دون فقدان الوقت، و 24 حالة مع فقدان الوقت. و اعتمدت على كون التكلفة الغير مباشرة ما هي إلا مضاعف للتكلفة المباشرة، كما اعتمدت على نفس تعريف هنريش للتكاليف مع استبدالها لتكاليف المزايا الاجتماعية بالتكاليف الإدارية. و للوصول إلى قيمة المضاعف عمدوا على تحديده في كل حالة حادث و خلصوا للنتائج: بالنسبة للحوادث مع فقدان الوقت:

- 1.6 من قيمة التكاليف المباشرة عندما تكون هذه الأخيرة محصورة ما بين 3000 و 4999 \$

- 1.2 من قيمة التكاليف المباشرة عندما تكون ما بين 5000 و 9999 \$

- 1.1 من قيمة التكاليف المباشرة عندما تكون أكبر من 10000 \$

أما بالنسبة للحوادث دون فقدان الوقت فقد حصلوا على النتائج التالية:

- 4.2 من قيمة التكاليف المباشرة عندما تكون ما بين 0 – 199 \$

- 5.1 من قيمة التكاليف المباشرة عندما تكون ما بين 200 - 399 \$

- 9.2 من قيمة التكاليف المباشرة عندما تكون أكبر من 400 \$

ثالثاً. دراسات 1984 Simond & Grimaldi:

قدم كل من سايمون و غريمالدي منهجا مغايرا لذلك الذي قدمه هنريش لتحديد التكلفة الغير مباشرة للحوادث المهنية بعيدا عن التكلفة المباشرة، و ذلك اعتبارا أنه لا توجد علاقة واضحة تربط بينهما، و تمتاز طريقتهما بكونها قريبة من الجانب التسييري من حيث سهولة الاستخدام. فقد اعتمدا على تصنيف الحوادث المهنية إلى أربعة أنواع حوادث مع فقدان الوقت، حوادث مع تدخل طبي، حوادث مع إسعافات أولية و حوادث دون فقدان الوقت، ثم عمدا على تحديد متوسط التكاليف الغير مباشرة لكل صنف، و



من ثم تحديدها على مستوى المؤسسة ككل بضرب عدد كل صنف في تكلفته المقدرة سابقاً.

و اعتمد الباحثان في دراستهما على أزيد من ألفين حالة حادث وقعت في المدة ما بين 1950-1954 و 1971-1972 شملت أكثر من قطاع اقتصادي منها النقل، الإنشاءات، الصلب، صناعة العجائن و الورق. إلا أنها أهملت عناصر مهمة كخطورة الإصابة و نوعها.

و عموماً خلصت الدراسة إلى تحديد متوسط تكلفة الحوادث و بالدولار الأمريكي لسنة 1982 كما يلي:

• حوادث مع فقدان الوقت: \$ 465

• حوادث مع تدخل طبي: \$ 115

• حوادث مع إسعافات أولية: \$ 25

• حوادث دون فقدان الوقت: \$ 850

و تجدر الإشارة أن الباحثان قد اعتمدا نفس تعاريف هنريش للتكاليف الغير مباشرة.

رغم أهميتها المنهجية، إلا أن هذه الدراسة لا تقدم الكثير في الجانب الاقتصادي كونها جامدة و غير مرنة، و لعل ذلك ما يوضح اعتماد جل الباحثين في هذا المجال لمقاربة هنريش.

رابعاً. دراسات Brody, Letourneau & Poirier: 1989:

أجريت الدراسة حول المؤسسات الكندية في قطاع الكيبك و التي تنشط في المجالات العالية الخطورة، و اختلف تعريف الباحثين في هذه الدراسة للتكاليف الغير مباشرة عن تعريف هنريش من حيث تضمنها لتكاليف المتابعات القضائية و تكاليف

المراجعات الصحية. كما كانوا أول من حدد التكاليف الغير مباشرة بناءاً على مجموعة من المتغيرات التابعة منها سن العامل، مجال نشاط المؤسسة الاقتصادي، عدد الأيام الضائعة للعامل، حيث تكون نتائج مختلفة كلما اختلفت هذه المتغيرات و توصلوا إلى كون مضاعف (التكلفة الغير مباشرة / التكلفة المباشرة) محصوراً ما بين 1.3 و 0.59.

#### خامساً. دراسات Brody, Jalette, Letourneau & Poirier 1990:

أجريت هذه الدراسة حول القطاع الحكومي في كندا، و قد اعتمد الباحثون فيها نفس النموذج المعتمد في دراستهم السابقة سنة 1989، و توصلوا إلى تحديد المضاعف التكلفة الغير مباشرة على التكلفة المباشرة عند 0.76 مع أخذهم لمتغيرات كالأيام المفقودة في الراحة و معدل استخدام القدرات الإنتاجية.

شملت الدراسة عينة من 126 حالة حادث عمل مع فقدان الوقت 20% منهم يشغلون مناصب حراس السجون، 21% أعمال يومية، 10% ميكانيكيين، 10% تقنيين و مهندسين و 9% عمال محلات. و قد توصلوا للنتائج التالية :

$$\text{التكلفة الغير مباشرة المتوسطة باستثناء الخسائر المادية تساوي } 57.31 + 33.89 \times (\text{الأيام الضائعة}) + 0.25 \times (\text{حجم المؤسسة أو الوحدة}).$$

و يقترح الباحثون أن يتم تقييم الخسائر المادية خارج التكلفة الغير مباشرة لأنه و في بعض الحالات تكون هذه الخسائر كبيرة و كارثية بحيث لا يمكن أن نخضعها للأساليب السابقة.<sup>(1)</sup>

#### سادساً. دراسات Van de Voorde 1991:

<sup>(1)</sup> Ibid, p 15-16.

شملت دراسة الباحث مجال الإنشاءات في الولايات المتحدة حيث ارتكزت على 556 حالة حادث دون فقدان الوقت و 269 حادث مع فقدان الوقت وقعت كلها سنة 1990، و لقد عمل على تعريف التكاليف الغير مباشرة كما عرفها كل من برودي، ليتورنو و بواربييه مع حذفه للمزايا الاجتماعية و المتابعات القضائية و الصحية. و توصل في البداية إلى تحديد المضاعف (تكاليف غير مباشرة / تكاليف المباشرة) ب 1.62 للحوادث دون فقدان الوقت و 1.79 للحوادث مع فقدان الوقت، ثم في مرحلة ثانية عمل على تحديد التكاليف الغير مباشرة لكل نوع من الحوادث في ظل أربعة متغيرات هي: (1)

- عدد الساعات الضائعة للعامل جراء زيارة الطبيب (F)
- عدد الساعات الضائعة للعامل يوم الحادث (H)
- عدد الساعات المستغرقة للتحقيق حول الحادث (I)
- عدد الساعات / الرجال لمجمل العمال الذين قدموا أو جلبوا المساعدة (A)

و توصل للنتائج التالية:

للحوادث دون فقدان الوقت :

$$A \times 100 + H \times 30 + F \times 15 + 150 = \text{التكلفة الغير مباشرة}$$

للحوادث مع فقدان الوقت :

$$I \times 50 + (H + F) \times 20 + 625 = \text{التكلفة الغير مباشرة}$$

إن هذه الدراسات رغم اختلافها في طريقة و منهج تحديد التكاليف الغير مباشرة للحوادث المهنية تظهر بما لا يدع للشك جسامه الخسائر و الهدر المالي الذي تتحمله

(1) Ibid, p-p 16-17.

المؤسسات و ما يعكسه ذلك على أدائها و تنافسيتها، إضافة إلى ما تتركه هذه الحوادث من آثار تمس وتشوه صورة المؤسسة.

## II-2-3 أثر الحوادث المهنية على إنتاجية الأفراد

تعد الإنتاجية من أبرز المؤشرات التي يلجأ إليها في سبيل معرفة أداء المؤسسة و وضعيتها إذ أنها تعطي و في أغلب الأحيان ترجمة صريحة لحال المؤسسة و وضعيتها.

و تعرف الإنتاجية عموماً بالعلاقة ما بين الإنتاج و العوامل المستخدمة في تحقيقه.<sup>(1)</sup>

كما تعرف أيضاً بالعلاقة ما بين إجمالي المخرجات بإجمالي المدخلات،<sup>(2)</sup> إذا فهي في جوهرها تعبر عن الاستخدام الأمثل للموارد في إنتاج السلع و الخدمات.<sup>(3)</sup>

إن اعتماد الإنتاجية كمؤشر هام لقياس أداء المؤسسة يتوقف على مجموعة من العوامل لعل أهمها:<sup>(4)</sup>

- المصادقية، أي أن قياس الإنتاجية يجب أن يترجم و بصدق المؤشرات و التغيرات الفعلية و الحقيقية.
- التكامل و الشمولية: إذ ينبغي أخذ كافة المدخلات و المخرجات في الحسبان دون إهمال أي عنصر.
- درجة التغطية : أي أن تشمل كافة الأنشطة و العمليات الإنتاجية، التسويقية، المالية،... الخ.
- الدقة في توقيت جمع المعلومة: و ذلك لضمان توفر كافة البيانات اللازمة لإضفاء المصادقية و الواقعية لهذا المؤشر.

<sup>(1)</sup> Vincent plauchu, nacer-edine sadi, **mesure et amélioration des performances industrielles**, Tom II, office des publications universitaires, Alger, 2006, p 84.

<sup>(2)</sup> فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة: الإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 25.

<sup>(3)</sup> سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، مصر، دون سنة النشر، ص 277.

<sup>(4)</sup> فريد النجار، مرجع سابق، ص 102.

• مراعاة القيمة الحقيقية للعملة و الأسعار و ذلك بأخذ مستويات التضخم و أسعار الصرف بعين الاعتبار عند القياس.

و عموماً ينبغي التفريق ما بين الإنتاجية الكلية و الإنتاجية النوعية التي تقيس العلاقة ما بين المخرجات الكلية و كل عنصر من عوامل الإنتاج سواء العمل أو رأس المال.

و تعد إنتاجية العمل من أبر المؤشرات و أهمها من حيث تعبيرها على واقع أداء الأفراد خصوصاً و المؤسسة عموماً، حيث تحدد بالعلاقة ما بين حجم المخرجات / عدد العمال، بمعنى آخر حجم المخرجات/عدد الساعات المشتغلة لكل فرد.

و يتأثر الإنتاجية عموماً بالعديد من العوامل أهمها: (1)

- ارتفاع التكاليف
  - ارتفاع معدلات إعادة التشغيل
  - ارتفاع نسبة المرتجعات بسبب المعيب في الإنتاج أو تدهور الجودة
  - انخفاض ساعات العمل الفعلية
  - انخفاض درجات الرضا الوظيفي وما ينجر عنه من التأخر، الغياب...الخ.
  - عدم الاهتمام بتخطيط و إدارة الموارد البشرية
- و بنظرة خاطفة على هذه العوامل يتضح أن أغلبها نتائج مباشرة للحوادث المهنية حيث تمارس هذه الأخيرة أثراً مزدوجاً على الإنتاجية، فهي من جهة تزيد من تكاليف المؤسسة المالية سواء المباشرة أو غير المباشرة و من جهة أخرى تساهم و بشدة في تدني كمية المخرجات و انخفاضها من خلال تأثيرها على: (2)

- معدلات ترك الخدمة
- معدلات التغيب
- عدد الأيام الضائعة نتيجة التوقف عن العمل

(1) فريد النجار، مرجع سابق، ص28.

(2) Jean-Yves Saulquin, GRH responsabilité social, école supérieure de commerce et de management, p2439, sit sur internet : [http://www.agrh2004\\_esg.4qam.ca/pdf/tom4/saulquin\\_jeanyves.pdf](http://www.agrh2004_esg.4qam.ca/pdf/tom4/saulquin_jeanyves.pdf), Janvier 2008.

تحاول المؤسسات الحد قدر الإمكان من عدد الحوادث المهنية رغبة منها في تخفيض تكاليفها المالية و البشرية، حيث أصبحت مسألة السلامة و الأمن في مكان العمل ضرورة اقتصادية ملحة بغض النظر عما تشكله من التزام ومسؤولية قانونية و إنسانية.

ففي إطار سعيها لتحقيق أعلى معدلات إنتاجية ممكنة و الوصول إلى نوعية تتماشى و المعايير الدولية، و من أجل خفض مستويات المعيب و التلف اقتنعت هذه المؤسسات بجدوى توفر مثل هذه البيئة الصحية و الآمنة.

## II-3 الوقاية من الحوادث المهنية

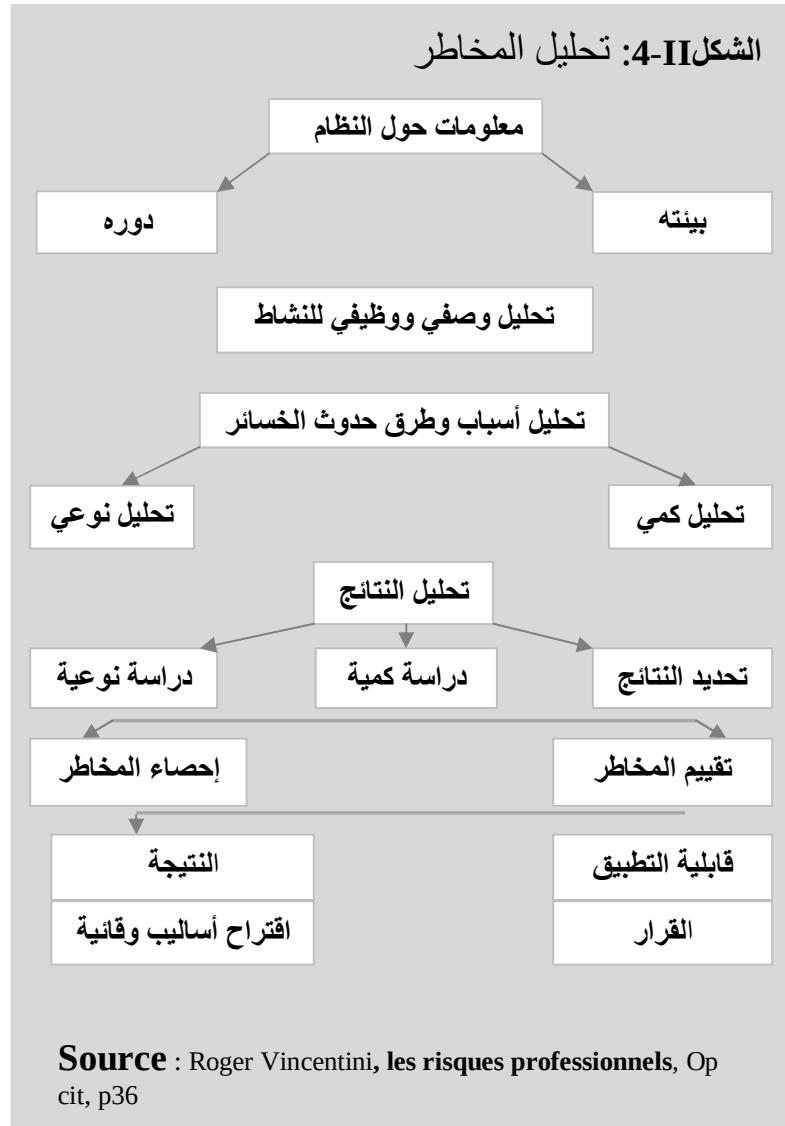
و لضمان تحقيق أهدافها في هذا المجال يجب على أي مؤسسة أن تبني سياستها الخاصة بالوقاية من الحوادث المهنية وفقاً للمخاطر التي تواجهها في إطار نشاطها، فالتعرف على المخاطر و تقييمها يعدان نقطة الانطلاق التي تتوقف عليها فعالية السياسة المتبعة، وهو الخطأ الذي تقع فيه العديد من السياسات الوقائية بتركيزها على المخاطر الظاهرة و المباشرة و إهمالها لتلك الكامنة و الغير مباشرة.<sup>(1)</sup>

إن التعرف على المخاطر وتحليلها بدقة يمكن من :

- القضاء عليها و تحييدها نهائياً عن طريق القضاء على مسبباتها
- عزل العاملين و الآلات عن مصدر هذه المخاطر
- التعايش معها في مرحلة أخيرة إذا تعذر ما سبق و العمل على حماية العمال عن طريق تحسين ظروف العمل المادية و التقنية و تحسين طرق ووسائل الحماية الشخصية.

لذا فإن التعرف على المخاطر وتحليلها يجب أن يتسم بالدقة وذلك بأخذ العديد من العوامل و المؤثرات بعين الاعتبار كما في الشكل:

<sup>(1)</sup> Linnéa Lillinberg, **identification des risques**, l'hygiène de travail, chapitre 30, encyclopédie de sécurité et santé de travail, Bureau Internationale de Travail, OP cit, p3.



كما يجب على القائمين بإعداد هذه السياسة التركيز على مجموعة من المبادئ الهامة مثل:

(1)

- أهمية الانضباط و التقيد باللوائح و الإرشادات و القواعد
- أهمية اليقظة و رد الفعل السريع اتجاه الحالات و الوضعيات الخطرة
- مسؤولية كل فرد عن تصرفاته و أفعاله
- مراعاة الجانب الاقتصادي

(1) Ibid, 559.

ولعل النقطة الأخيرة هي ما تدفع بالعديد من الخبراء إلى اقتراح إجراء احتياطات إستباقية لتجنب الحوادث المهنية، عن طريق اختيار يد عاملة أقل عرضة للحوادث وذلك بإجراء تجارب قبل التوظيف تحدد مدى امتلاكهم للمميزات المطلوبة، و من بين هذه التجارب نجد: (1)

**أولاً-** اختبارات الاستقرار النفسي و الشخصية : اختبرت هذه الطريقة على سائقي سيارات الأجرة في الولايات المتحدة، حيث وجد أن السائقين الذين فشلوا في تجاوز خمسة اختبارات أو أكثر سجلوا ثلاثة حوادث على الأقل، في حين سجل الباقون ممن تجاوزوا هذه الاختبارات بنجاح 1.3 حادثة في المتوسط فقط.

**ثانياً-**مقاييس التنسيق العضلي : يعد هذا المؤشر من أهم علامات الأمان، ففي إحدى الدراسات التي استهدفت 600 عامل تم تقسيمهم إلى أربعة مجموعات، وجد أن الربع الأسوأ في مقاييس التنسيق سجل 51% من مجمل الحوادث.

**ثالثاً-**اختبارات المهارات البصرية : تلعب الرؤية الجيدة دوراً هاماً في منع الحوادث المهنية خاصة في وظائف معنية، حيث أوضحت إحدى الأبحاث أن مقارنة 52 عاملاً سجلهم خالي من الحوادث بنفس العدد ممن تعرضوا للحوادث، أن 63 بالمائة من المجموعة الأولى اجتازت اختبارات الرؤية في حين اجتازها 33 بالمائة فقط من المجموعة الثانية.

**رابعاً-**اختبارات مصداقية الموظف: تشير العديد من الدراسات أن اختباراً كمصداقية الموظف تساعد بشكل كبير على تفادي الحوادث، و يقيس هذا الاختبار مدى الأداء الحريص و الأمن للوظيفة و درجة الوعي، و يقدم كاستجابات أثناء مقابلة التوظيف.

(1) غاري ديسلر، مرجع سابق، ص 539.



كما يقترح البعض اللجوء إلى اخرجة النشاطات والمهام التي يشكل أداؤها خطورة على سلامة وامن الموظفين والمؤسسة وإسنادها إلى أطراف خارجية متخصصة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً تلجا 30 % من المؤسسات الصناعية لهذا الخيار.<sup>(1)</sup>

إلا أن هذا الاتجاه لا ينفي ضرورة وجود سياسة وقائية ينبغي ان تستهدف أكثر من جانب في آن واحد، اذ إن أي جهد يستهدف الوقاية من الحوادث المهنية يجب أن ينطلق من فكرة العلاج الشامل والعام لمسبباتها دون إغفال أي تفصيل مهما بدا ظاهرياً غير مؤثر من اجل الوصول إلى النتائج المرجوة من خلال:

## II-3-1 تحسين ظروف العمل

تعتبر ظروف العمل من اهم مصادر الحوادث المهنية، لذا فان العناية بتحسينها و الحد من مخاطرها يساعد في التخفيف منها و حصر آثارها و ذلك عن طريق:<sup>(2)</sup>

**II-3-1-1 تعديل الوظيفة و بيئتها :** و يتعلق الأمر بإجراء تحسينات جزئية لا تؤثر على تنظيم العمل و أساليبه إلا أنها في المقابل تحدث آثاراً و نتائج ملموسة ، و لقد تشكل هذا الاتجاه في ظل ما يعرف بعلم الحركة و الوقت و الذي اعتمد في أسسه على مبدأ تراكم المعرفة و المهارة لدى شاغل الوظيفة و استغلال ذلك في عمليات تصميم المهام ، اختيار الوسائل، الآلات و أنظمة الإنتاج، من اجل الوصول إلى أعلى أداء ممكن من خلال تحقيق التناغم مابين العامل و الآلة، لذا في حالة عدم قدرة هذا العامل على مجارات نسق و متطلبات المنصب نلجأ إلى التخفيف من هذه الأعباء و المتطلبات من أجل أقلمته مع شاغله عن طريق:

<sup>(1)</sup> Olivier Hassid, **La gestion des risques**, Dunod, Paris, 2005, P88.

<sup>(2)</sup> Bernard Martory, OP cit, p177.

- تخفيض الأعباء البدنية للمنصب من خلال تبسيط الحركات ، تحسين وضعيات العمل ، التقليل من المهام المسندة للفرد ، التقليل من الجهد المطلوب لأداء الأعمال.
  - تخفيف الأعباء النفسية للمنصب باعتماد فترات للراحة و التقليل من درجة الانضباط المبالغ فيه داخل المؤسسة... الخ.
  - تغيير طرق أداء الوظيفة، من خلال أتمتة العمليات، إلغاء مرحلة من مراحل أداء الوظيفة تشكل مصدراً للمخاطر إذا أمكن.
- و من جهة أخرى يوجه الاهتمام نحو تحسين الظروف التي تمارس من خلالها الوظيفة من خلال العمل على: (1)

- توفير الإضاءة المناسبة: إذ يجب أن يتولى خبراء مختصون مسؤولية تصميم نظام الإضاءة الذي يتوافق وطبيعة كل نشاط، فهناك أعمال تتطلب إضاءة شديدة ومركزة على مساحات محدودة كالأعمال الدقيقة مثلاً، في حين لا تحتاج أعمال أخرى لمثل هذا المقدار. كما يجب أن تؤخذ مسألة تغطية الضوء لكافة مساحة العمل الاهتمام اللازم.

- توفير درجات الحرارة المناسبة: تبرز أهمية هذا العنصر خاصة في الصناعات التي ينشأ عنها درجات حرارة عالية جداً مثل صناعات التعدين، حيث تؤثر طبيعة العمل فيها بشدة على مستويات الحرارة، أو تلك التي تتعامل مع مواد كيميائية حساسة اتجاه الحرارة أو سريعة الانفجار. كما تظهر إشكالية تدني الحرارة المتدنية خصوصاً في الأعمال الشاقة كالأعمال المنجمية مثلاً، إن مثل هذه الظروف الاستثنائية تفرض اللجوء إلى طرق وأساليب للتحكم فيها ولو جزئياً كاستخدام أجهزة التدفئة.

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 588.

- الحرص على نظافة وترتيب مكان العمل: إن نظافة مكان العمل وخلوه من مخلفات العملية الإنتاجية وتوفير المساحات اللازمة للعمل بحرية تحد وبشكل كبير من مخاطر وقوع حوادث مهنية، كما أن توفر أجهزة الإنذار تساعد على ضمان أمن العاملين.

- معالجة الضجيج: يشكل الضجيج عنصراً أساسياً في الأعمال ذات المخاطر المرتفعة، لذا وجب على المسؤولين على سلامة العمال معالجته من خلال:

- التصميم الجيد للمباني والورشات بحيث تراعي أولوية الحد من الضجيج عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة في البناء والتي تتضمن وسائل عزل فعالة.
- تعديل الآلات التي تصدر مستويات مرتفعة من الضجيج أو عزلها في مواقع خاصة

- تنقية الهواء الداخلي: يمثل هذا العنصر غاية في الأهمية، ولتحقيقه يجب:

- الإكثار من فتحات التهوية داخل ورشات العمل.
- مكافحة ومنع التدخين.
- تزويد ورشات العمل بأجهزة تنقية الهواء.

**II-3-1-2 تعديل المهام:** وذلك بطريقة جذرية تمس العمل واليات أدائه عن طريق:<sup>(1)</sup>

- تدوير المناصب: وتتضمن هذه الخطوة نقل العاملين بين المناصب بطريقة تكسر الجمود والملل الذي قد يصيب البعض نتيجة قيامهم بذات الوظيفة وأدائهم لنفس المهام يومياً طيلة عملهم بالمؤسسة، وبذلك نلبي ضرورة عدم شغل نفس الأفراد للأعمال الأقل جاذبية والتي يتفادها الآخرون.

<sup>(1)</sup> Bernard Martory, OP cit, p-p 178-179.

وتمارس هذه الطريقة أثراً مزدوجاً، فهي من جهة وسيلة فعالة للرفع من معنويات العمال وتعزيز ثقتهم بقدراتهم، ومن جهة أخرى تلبي احتياجات المؤسسة من حيث خلق عمال متعددي المهارات يساهمون في تحسين أدائها.

- إثراء المهام وتوسيعها: تهدف هذه الطريقة إلى الرفع من سلطات الفرد و مسؤولياته في آن واحد، مما يخلق نوعاً من الحركية الفردية تزيد من مستوى تركيز العامل وحيويته.

### II-3-1-3 تعديل وقت ونسق العمل: رغم ما حققه العمال من انجازات على مستوى

وقت العمل خلال نضالهم النقابي، وما عززته مختلف التشريعات، إلا أنه لا يزال يحمل العديد من القيود التي تتباين في ظلها قدرات كل فرد على تحملها و التأقلم معها.

و على اعتبار أن أداء المؤسسة و مردوديتها لا يتحددان فقط وفق وقت العمل الممارس فإن مسألة تخفيض مدته تحظى بتأييد شريحة مهمة من العمال بالمقارنة مع مسألة الأجور، كما تحظى آلية إعادة توزيع مدة العمل على الساعات، الأيام و السنوات بتأييد واسع وسط العمال في الدول الصناعية الغربية، أكبر من مدة العمل في حد ذاته.

### II-3-2 نوعية الحياة في مكان العمل

وهي تستهدف الإطار العام لحياة العمال داخل المؤسسة بغية تحقيق الاستقرار النفسي والوظيفي، بما يساهم في التخفيف من مخاطر وقوع حوادث مهنية من خلال

- اخذ الإنسان بعين الاعتبار في مكان العمل وفق: (1)

- الاتصال المستمر و التكوين الدائم حول الأمن وأساليب الوقاية بما يظهر اهتمام المؤسسة بسلامة موظفيها البدنية والنفسية.

(1) Roger Vincentini, OP cit, p560.

- إشراك أكبر عدد ممكن من العمال في مجموعات العمل عبر كافة مستويات المؤسسة، والالتزام بفكر المشاركة في ظل ثقافتها.
- الدراسة الجماعية للمخاطر الخفية في العمليات الإنتاجية ومعالجتها وقائياً.
- دراسة و تحسين الإجراءات العملية، وتشجيع العاملين على ضمان النوعية/الأمن/الإنتاجية.

- تشجيع المسؤولية الفردية عن طريق:

- تكريس وعي الفرد بأهميته في نمو المؤسسة وتطورها.
- تعزيز مسؤولية كل فرد اتجاه الأمن مهما كان موقعه من هيكل المؤسسة.
- إدماج جانب الأمن في إعداد وتنفيذ المهام.

- تحسين المناخ الاجتماعي: مما لا شك فيه أن المعدلات المرتفعة للحوادث المهنية تخلق نوعاً من القلق و الاضطراب في صفوف العاملين يعكس ما يتعرضون له من مخاطر، وتزيد درجة خطورة الحوادث المسجلة من شدة هذه الاضطرابات والتي تترجم غالباً في التوقف عن العمل و الإضرابات. فإذا لم يكن تحليل المخاطر دقيقاً فإنه من المستحيل على أي سياسة وقائية أن تتجح في تحقيق أهدافها، ويتزامن التحليل العشوائي في غالب الأحيان مع:<sup>(1)</sup>

- التصميم السيئ لمناصب العمل.
  - تدهور المناخ الاجتماعي.
  - غياب النجاعة والفعالية في أداء العمل.
- ومن أجل تحسين هذا المناخ ينبغي الاهتمام بالنقاط:
- تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

<sup>(1)</sup>Ibid, 560.

- توفير نمط قيادة تشاركي يعطي فيه القائد المثل الأعلى من خلال حسن إصغائه لمشاكل العمال و اهتماماتهم، و اتخاذ القرارات المناسبة في مسائل كالتدريب حسب تقييمه لقدرات و مؤهلات كل فرد، كما يعطي مسألة الوقاية من المخاطر المهنية الأهمية الأزمة للحفاظ على سلامة موظفيه.

## II-3-3 الوقاية الفردية

تعد الوقاية الفردية النقطة الثالثة التي يجب التركيز عليها في أي سياسة وقائية لمواجهة الحوادث المهنية، فحتى مع تحسين المناخ التنظيمي وظروف العمل و تحديد كم لا بأس به من المخاطر لا يمكن المجازفة بترك العمال دون حماية إضافية تبعد عنهم الضرر، لذا فإن الوقاية الفردية لا يمكن قراءتها خارج الإطار العام لسياسة الوقاية ذلك أنها تمثل خط الدفاع الأخير فيها، تخضع هي الأخرى للتقييم و التعديل حسب قراءة تحليلية للمخاطر التي يمكن أن يواجهها العمال، يتم بناءا عليها اختيار الوسائل و المعدات اللازمة لمواجهتها.

و رغم ما قد تبدو عليه بعض هذه التجهيزات و المعدات من البساطة إلا أنه لا يمكن تجاهل دورها الكبير و الفعال في حماية مستخدميها، كقفازات الحماية، الأحذية الخاصة، إلا أن بعضها لا يبدووا بتلك البساطة كأجهزة التنفس الاصطناعي مثلا.

و تتضمن سلسلة أجهزة و معدات الحماية، النظارات الخاصة، ألبسة الحماية، الخوذات، القفازات السماعات... الخ، والتي تختلف في أشكالها و أنواعها باختلاف المخاطر و الظروف المستهدفة، ويتم اختيارها بناءا على: (1)

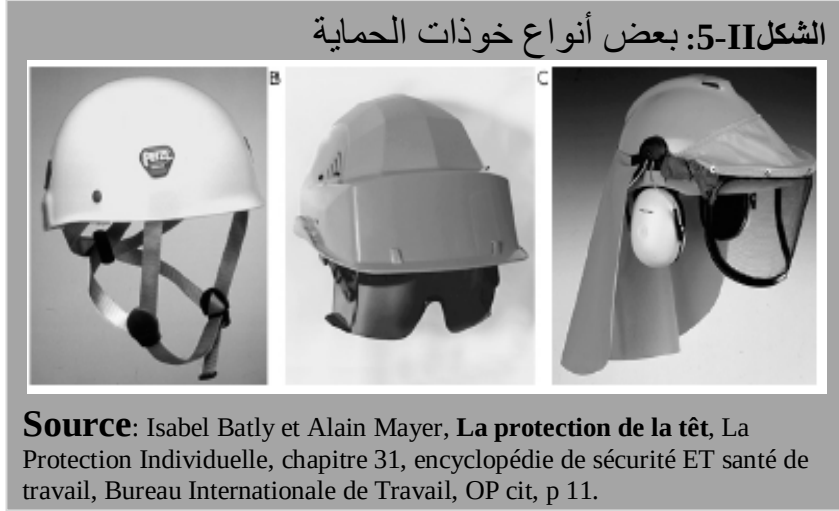
(1) Robert-f Herrick, **La protection Individuelle** ; généralité et principes, la protection individuelle, La Protection Individuelle, chapitre 31, encyclopédie de sécurité ET santé de travail, Bureau Internationale de Travail, OP cit, p2.

**أولاً. تقييم المخاطر:** من أجل ضمان نجاح الحماية الفردية ضد المخاطر يجب أولاً أن نفهم طبيعة هذه المخاطر و علاقتها بمكان العمل، وذلك لتفادي تصميم أو اختيار تجهيزات حماية غير متوافقة و منسجمة معهما، سواء كانت كيميائية، فيزيائية، بيولوجية، ... الخ، ثم معرفة المدة التي تبقى فيها هذه التجهيزات فعالة. كما يجب معرفة نوع النشاط البدني الذي يمارسه العامل وما تقتضيه الوظيفة، بحيث لا تعيق هذه التجهيزات حرية الحركة و العمل.

إن هذه المرحلة هي الأهم في التشخيص و التي يجب أن نمر عبرها قبل اختيار أي نوع من التجهيزات.

**ثانياً. اختيار تجهيزات الحماية:** إن اختيار نوع التجهيزات يتوقف على نتائج تحليل و تقييم المخاطر و درجة الحماية المطلوبة وبالإضافة لهذه المعايير التي تعني بالنتائج المرجوة، هنالك العديد من المعايير الأخرى التي تساعد على تحديد نوعية التجهيزات المناسبة لكل نوع من المخاطر ولمتطلبات ظروف العمل، و تظهر أهمية هذه المعايير خصوصاً في تلك التجهيزات الحساسة و الضرورية لسلامة العاملين و أمنهم، مثل تجهيزات التنفس الاصطناعي مثلاً و التي يخضع اختيارها لمعايير صارمة. ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً يتولى المعهد الوطني للأمن و السلامة الوظيفة national institut "niosh" for Occupation safety and Heath، مسؤولية تحديد هذه المعايير ومراقبة مدى التزام العمل بها، نفس المبادئ قد تطبق في اختيار تجهيزات ووسائل أخرى للحماية مع مراعاة طبيعة و درجة الخطر، و مستوى الحماية المحقق.

رغم ما تقدمه هذه التجهيزات من حماية إلا أنه من الضروري الوعي بأنها لا تقي العامل تماماً من المخاطر، هذا ما تحاول المؤسسات المصنعة لها علاجه عن طريق التطوير المستمر والدائم اعتماداً على المعلومات التي يقدمها مستخدموها و ملاحظاتهم حول نجاعتها و فعاليتها عن طرق تبادل المعلومات بين الأطراف المعنية.



**ثالثاً.** أقلمة تجهيزات الحماية: إن كافة إجراءات الوقاية تتطلب أن تكون منسجمة فيما بينها من أجل ضمان مستويات مقبولة من الحماية، كما أن ذلك ضروري لتحفيز العامل على استخدامها، فتجهيزات الحماية التي لا تستجيب للمتطلبات أو تلك التي تشكل عائقاً أمام العامل في أدائه لعمله تواجه احتمالات ضئيلة للنجاح، و في حالات أخرى قد تتسبب هي ذاتها في وقوع الحوادث، كالألبسة و القفازات السيئة الصنع والتصميم أو المصنعة بمواد سيئة أو غير مناسبة والتي قد يؤدي العمل بها بمقربة من الآلات إلى إلحاق الضرر بالعامل.



الشكل II-6: بعض أنواع نظارات الحماية



**Source:** kikuzu Kimura, *La protection des yeux et de visage*, La Protection Individuelle, chapitre 31, encyclopédie de sécurité ET santé de travail, Bureau Internationale de Travail, OP cit, p 4.

رابعاً. التكوين و التعليم: من الواضح أن إجراءات الحماية تتطلب بطبيعتها تغيير و تعديل في السلوكات، لذا فبرامج الحماية الفردية لن تنجح إذا لم تتواءم مع برامج للتكوين و التعليم مما يفرض تضافر جهود المستخدمين و الإدارة.

كما إن الأفراد القائمين على تنظيم و إعداد برنامج الحماية الفردية يجب أن يحوزوا على جانب من المعرفة و التكوين اللازمين من أجل تمكينهم من الاختيار السليم للتجهيزات و الوسائل والحرص على تماشيها مع بيئة العمل و مستخدميها، حصر المخاطر التي نجحت في التخفيف منها، تقييم أثار الاستخدام الخاطئ لهذه التجهيزات أو تبعات حدوث خلل ما، و بطبيعة الحال المعرفة اللازمة بكيفيات صيانة و إصلاح هذه التجهيزات و المحافظة على فعاليتها.

أما مستخدموها فيجب عليهم الوعي بضرورة و أهمية الوقاية، أسباب استخدام هذه التجهيزات، الفائدة التي توفرها لهم والنتائج الوخيمة التي قد تلحق بهم في حالة عدم استعمالها، كما يجب على العاملين كذلك معرفة طريقة عمل هذه الأجهزة و أساليب متنوعة للصيانة الأولية.

كل هذه المعلومات توفرها برامج التدريب و التكوين التي تقدمها المؤسسات لعمالها و موظفيها.

**خامسا.** الصيانة و الإصلاح: عند إعداد برامج الحماية الفردية من المهم جدا التقييم الشامل والدقيق لتكاليف صيانة و إصلاح التجهيزات، ذلك لكون فعاليتها تقل تدريجيا مع مدة استخدامها، مما قد يؤدي إلى حدوث أعطال جد خطيرة في بعض الأوقات الحرجة، متسببة في وقوع الحوادث.

لذا فإنه عند دراسة مردودية تجهيزات الحماية الفردية كوسيلة للوقاية يجب أن يؤخذ في الحسبان بأن تكلفة وضع البرنامج ليست إلا جزءا يسيرا من التكاليف اللازمة لتحقيقه على الأجل الطويل، وتعتبر تكلفة الصيانة عن التكاليف الثابتة التي يتجاهلها البرنامج في أغلب الأحيان ، كما يجب تحديد مدة الصلاحية ومدة الاستعمال قبل الخضوع للصيانة في الخطوات الأولى عند اختيار المعدات.

## II-3-4 تعديل السلوك

تعد السلوكيات الغير سوية مصدر أساسيا للحوادث المهنية، لذا يجب العمل بجدية من أجل تعديل سلوكيات الموظفين للتخفيض منها.

إن أي دراسة أو برنامج لتعديل السلوك يجب أن ينطلق و يبنى على نتائج المتوقعة للسلوكيات المختلفة، فالفرد عندما يتبع سوكا معنيا فإنه يكون بالنظر للنتائج المتوقعة،

بالإضافة لمجموعة من العوامل الأخرى كقبول المخاطرة، القدرات والمهارات، نوعية التجهيزات والظروف، غير أن نتائج هذا السلوك تبقى أهم مؤثر<sup>(1)</sup>

الإشكال الكبير في مجال الأمن و السلامة هو في كون العديد من السلوكات الخطرة غالباً ما تكون نتائجها إيجابية في نظر العامل عكس السلوكات السليمة والصحية، فطريقة العمل الخطرة قد تكون في نظر العامل سليمة خصوصاً إذا ما قوبلت بزيادة في إنتاجيته، السرعة في الأداء، سهولتها في نظره و الأهم أن تلتقي الاستحسان و التشجيع من قبل الرؤساء الذين يبحثون بصورة أساسية على تعظيم الإنتاج و تحقيق النتائج المالية أكثر من اهتمامهم بسلامة موظفيهم.

و قد حاولت العديد من الدراسات تصميم نماذج لتعديل السلوك اختلفت في منهجيتها و في طريقة تعاطيها مع هذه المسألة حيث اقترح كل من " sulzer, azaroff & Fellner1984 برنامجاً من سبعة مراحل موضحاً كما يلي:

<sup>(1)</sup> Jarra Saari, **Les Processus participatif d'amélioration du lieu de travail**, La politique et le leader ship en matière de sécurité, chapitre 59, encyclopédie de sécurité ET santé de travail, Bureau Internationale de Travail, OP cit, p12.

## الشكل II-7: نموذج سولزر، ازاروف و فلنر لتعديل السلوك



**Source:** Jarma saari, Les Processus participatif d'amélioration du lieu de travail, Ibid, p14.

غير أن الباحثين قد أعطوا الإدارة الحق في إعداد مثل هذا البرنامج دون استشارة العمال الذين هم في الحقيقة المعنيون الأساسيون به، سواء من حيث كونهم المعرضين للحوادث المهنية أو لكونهم مصدر هذه الحوادث من خلال السلوكياتهم الغير سوية.

و للتغلب على هذا الإشكال اقترح الباحثان "Saari et Nasanen 1989" نظرة مغايرة دمجت بين أهداف الإدارة و أهداف العمال من جهة، حيث ربطت تحسن سلوكيات العمال بتحسين أدائهم، ومن جهة أخرى تطلبت تعاون الطرفين في تصميم البرنامج والحرص على تطبيقه ومراجعته.

أطلق على هذا البرنامج اسم Tutava أي الإنتاج بكل أمن باللغة الفنلندية، وقد طبقه الباحثان على ورشة لبناء السفن.

يمتد البرنامج لفترة تتراوح ما بين الأربعة وستة أشهر، يغطي مجموعة من العمال المستهدفين يتراوح عددهم ما بين 5 إلى 30 شخص. واقترحا أن يتولى إعدادة فريق بحث يتشكل من ممثلين للإدارة، الإطارات والعمال و يمر بالمراحل التالية:<sup>(1)</sup>

بعد اتخاذ القرار بضرورة تعديل السلوكات السائدة وتحديد أفضل الطرق والسبل لأداء الأعمال بما يحافظ على سلامة العاملين ويحقق في الوقت ذاته أعلى أداء ممكن يتم:

- تحديد الأهداف: تتلخص هذه المرحلة في إعداد قائمة بالأهداف المرغوب تحقيقها بحيث تكون:

- ايجابية وتسهل تنفيذ العمل.
- مقبولة على العموم.
- بسيطة ومعلنة بشكل دقيق وواضح.
- معبر عنها بمفاهيم واضحة، وتبدأ دائماً باسم فعل لتأخذ شكل توجيهات.

كما يجب أن تتضمن الإشارة لهذه الأهداف كلمات مفتاحية ترتبط بشكل واضح مع طبيعة العمل المستهدف، وتمثل في جوهرها التغيرات المنتظرة في سلوك العاملين.

<sup>(1)</sup> Ibid, p-p15-18.

- إن أغلبية هذه الأهداف لا ترمي فقط لتغيير السلوك، بل تهدف إلى أكثر من ذلك حيث أنها تساعد على حل العديد من المشاكل التقنية والتنظيمية التي تعترض العمل.
- إعداد قائمة التحكم: بعد تحديد الأهداف بشكل جيد، تسند لمجموعة ملاحظين مسؤولية وضع قائمة للتحكم تسمح بقياس درجة تحقيقها، اعتماداً على عدد من نقاط القياس بحيث يكون التقييم إما "صحيح أو خاطئ" تسمح عند الانتهاء بحساب مؤشر الأداء والذي يعبر ببساطة عن النسبة المئوية للسلوكات السليمة، فإذا فاقت نسبة 50 % يمكن الانتقال للمرحلة الموالية، أما إذا كانت أقل من ذلك فينبغي العودة إلى المرحلة الأولى وإعادة النظر في الأهداف المسطرة.
  - المقارنة مع المستوى المرجعي: تبدأ مقارنة الملاحظات مع المستوى المرجعي للأداء المرغوب عند الاقتراب من تحقيق الأهداف المسطرة ووصول قائمة التحكم لمستوى مقبول، فبعض التغييرات في السلوك تتطلب وقتاً قد يمتد لأسابيع يعمل خلالها الملاحظون بصفة يومية من أجل حصر السلوكات المسيطرة.
  - المعلومة المرتدة: يعمل الفريق خلال هذه المرحلة على تدريب وتكوين الأفراد الذين سجلوا مستويات أداء سيئ، حيث يتم غالباً تنظيم ملتقى لمدة ساعة من الزمن تتبادل خلالها المعلومات حول النتائج المحصلة، من خلال توضيح الانحراف في أداء كل فرد عن الأداء المرجعي.
  - وتبدأ مرحلة رجوع المعلومة عند انتهاء الملتقى مباشرة، حيث تنطلق عمليات الملاحظة مجدداً وبشكل يومي ترافقها عملية إعلام واتصال فوري بالنتائج، تشمل كافة المعنيين عن طريق نشر المؤشرات المحصلة عبر كافة هيكل المؤسسة، في حين لا تعلن الانتقادات والأخطاء وبعض التعليقات السلبية ويتم مناقشتها سرى بين اللجنة والمعني.
  - قياس الآثار على الأداء: تبدأ التغييرات في الحدوث بعد أسبوعين أو ثلاثة من مرحلة عودة المعلومة، حيث تظهر آثارها بوضوح في مكان العمل، ففي

دراستهما لاحظ الباحثان ارتفاع مؤشر الأداء السليم إلى 90 % بعدما كان لا يتعدى 60 %.

وبالإضافة لما تقدمه هذه الطريقة من خدمة في مسائل الأمن والسلامة في العمل، فإنها تقدم كذلك حلولاً متعددة تفيد أكثر من جانب، خصوصاً النوعية والإنتاجية، بما يجعلها أسلوباً جذاباً في نظر الإدارة حال ظهور أولى نتائجها، وهذا ما يجعل من تحقيق الأمن والسلامة منفذاً لتحقيق أداء أفضل.

## الشكل II-8: نموذج TUTAVA لتعديل السلوك



## خاتمة الفصل

تشكل الحوادث المهنية هاجسا كبيرا للمؤسسات لما تمثله من مصدر هام للتكاليف التي من شأنها أن تمس بمكانتها وقدراتها على مواجهة باقي منافسيها، وتتجلى خطورة هذه الحوادث بالأخص في كونها عامل تأثير الأول والمباشر على السلامة البدنية والنفسية لأهم موارد المؤسسة ممثلا في طاقاتها البشرية.

لذا تلجا اغلب هذه المؤسسات لكافة السبل الكفيلة بتجنب هذه الحوادث وتقليل المخاطر المهنية التي يتعرض لها العمال في إطار أدائهم لمهامهم المختلفة بغية التحكم ولو جزئيا فيها.



الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء  
والغاز - بسكرة

- عرض شامل للمؤسسة محل الدراسة
- جمع وتحليل البيانات

يمثل قطاع الطاقة اليوم المحرك الرئيس للتنمية الاقتصادية والبشرية، وتبرز أهمية كل من الكهرباء والغاز على الخصوص ضمن هذا القطاع مع تنامي متطلبات الحياة العصرية المعتمدة وبشكل أساسي على هذين النوعين من الطاقة.

وبالنظر للمكانة الإستراتيجية التي يمثلها القطاع أولت الدولة الجزائرية منذ الاستقلال أهمية كبيرة لقطاع الكهرباء والغاز بتوفير كافة الإمكانيات والعوامل الكفيلة بتحقيق تطوره في ظل المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

إلا أن الإشكال المطروح بقوة اليوم هو مدى عمل المؤسسة الوطنية العمومية على العموم والمؤسسة المعنية خصوصا على تحسين تنافسيتها والوصول إلى مستويات الأداء المرتفعة المحققة من قبل المؤسسات المماثلة في دول أخرى، وهنا يجب التأكيد على أن كون المؤسسة عمومية ومحتكرة للسوق لا يجب أن يشكل عائقا أمام العمل على تحسين الأداء سواء لتوفير خدمات أحسن وأكثر تميزا للعملاء الحاليين بما يجعلهم أكثر رضا عنها، أو لتحسين مكانتها في السوق تحسبا لما قد يطرأ من تغيرات مستقبلية خصوصا تلك المتعلقة بفتح السوق أمام المنافسة وإلغاء احتكار الدولة للقطاع.

ويبرز دور الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة بكونه المحرك الأساسي للإبداع والتميز، بما تمتلكه من معارف ومهارات تشكل في مجملها الرأسمال الأهم للمؤسسة، ولعل ذلك ما يدفع بكبريات المؤسسات إلى الاهتمام وبشكل كبير بكل ما يمكنه أن يوفر المناخ الملائم للعمل وبشكل خاص البيئة الآمنة والخالية من المخاطر، من أجل تفادي الحوادث المهنية التي تشكل العامل الأكثر هدرا للمورد البشري.

لذا سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز(سونلغاز)، ومحاولة تلمس النقاط

الاجابية التي حققتها وتلك السلبية التي أغفلتها أو عجزت عن إيجاد السبل الكفيلة بحلها في إطار سياستها العامة للأمن والوقاية في مكان العمل وانعكاس ذلك على أداء المؤسسة.

### III-1 عرض شامل للمؤسسة محل الدراسة

#### III-1-1 التطور التاريخي والاقتصادي لمؤسسة سونلغاز

##### أولا. التطور التاريخي:

أنشئت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إبان الفترة الاستعمارية وتحديدًا سنة 1947 تحت تسمية كهرباء وغاز الجزائر EGA والتي اضطلعت بإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز.

وغداة الاستقلال عادت ملكيتها للدولة الجزائرية التي بذلت جهودًا كبيرة في تدريب وتأهيل اليد العاملة الوطنية التي تولت مسؤولية إدارة هذه المؤسسة الحساسة.

وفي سنة 1969 تحول اسم المؤسسة (كهرباء وغاز الجزائر EGA) إلى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAS، وذلك بهدف التحكم أفضل بالقدرات التنظيمية والتسييرية من أجل مواكبة النمو الاقتصادي وخاصة الصناعي الذي عاشته الجزائر أثناء هذه المرحلة.

وشهدت سنة 1983 إعادة هيكلة المؤسسة، حيث انبثقت عنها خمسة فروع ومتخصصة هي:

- KAHRIF الأشغال المتعلقة بالكهربة
- KAHRAKIB الأشغال القاعدية والتوصيلات الكهربائية

- KANAGAZ انجاز قنوات وشبكات نقل وتوزيع الغاز
- INERGA الهندسة المدنية
- ETTERKIB التركيب الصناعي

وفي ظل تحول الجزائر عن النهج الاشتراكي واستعدادا لدخول اقتصاد السوق، أصبحت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز منذ 1991 مؤسسة عمومية ذات خاصية صناعية وتجارية (EPIC) ويعكس هذا التحول التركيز على طابع الخدمة العمومية مع الأخذ بعين الاعتبار الطابع الاقتصادي والتجاري للمؤسسة بما يجعله نقطة تحول في تاريخ المؤسسة، كما أصبحت الفروع المتخصصة السابقة مؤسسات مستقلة بذاتها.

وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ بـ 01 جوان 2002 تم تحويلها إلى مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره 150 مليار دينار جزائري.

وفي الفترة ما بين 2004 و 2006 تم تنظيم المؤسسة على أساس مجمع أو هولدينغ حيث قسمت إلى مجموعة من الفروع تختص كل منها في مجال نشاطاتها الأساسية، هذه الفروع هي:

- سونلغاز لإنتاج الكهرباء SPE
- مسير شبكة نقل الكهرباء GRTE
- مسير شبكة نقل الغاز GRTG
- صيانة التجهيزات الصناعية MEI
- نقل وتوزيع التجهيزات الصناعية TRANSMEX
- صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للوسط TRANSFO
- CENTRE

- صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للغرب TRANSFO OUST
- صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للشرق TRANSFO EST
- صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الجزائر MPVA
- صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الغرب MPVO
- صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الشرق MPVE
- صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الجنوب MPVS
- التقنيات المعلوماتية SAT INFO
- الوقاية والتنمية الأمنية SPAS
- توزيع العتاد الكهربائي والغازي CAMEG

كما تم سنة 2006 هيكلية وظيفة التوزيع ضمن أربعة فروع هي:

- الجزائر العاصمة
- منطقة الوسط
- منطقة الشرق
- منطقة الغرب

### ثانيا. التطور الاقتصادي:

شهدت المؤسسة منذ نشأتها تطورات وطفرات اقتصادية هامة تظهر بجلاء من خلال الأرقام المحققة على شتى الأصعدة، فمستوى التغطية الكهربائية ارتفع ليصل 97% أما نسبة التغطية بغاز المدينة فقد بلغت حدود 34%، كما تعدى عدد المستفيدين من الكهرباء حدود 5.6 مليون مشترك بعدما كان لا يتعدى 740 ألف سنة 1962 أما بالنسبة لغاز المدينة فان أزيد من 2.3

مليون زبون يستفيدون اليوم من هذه المادة الحيوية مقارنة بالعدد المسجل إبان 1962 والذي لم يتجاوز 199 ألف.

وواكبت هذه التطورات في خدمة المستهلك جهود كبيرة استهدفت تنمية الهياكل القاعدية للإنتاج والتوزيع، حيث بلغت القدرة الإنتاجية للكهرباء المحققة سنة 2007 حدود 6800 ميغاواط (MW) كما بلغت كمية الغاز المستهلكة 17.8 مليار متر مكعب، تم تصريفها عن طريق شبكة توزيع يتعدى طول الكهربائية منها 274 ألف كيلومتر والغازية أزيد من 43 ألف كيلومتر.

كما رافق ذلك تطور آخر هذه المرة في المجال البشري، فوعي إدارة المؤسسة بأهمية هذا المجال ودوره في التنمية الشاملة دفعها لايلائه الأهمية اللازمة، ويترجم ذلك بعدد عمال المؤسسة والذي يقدر اليوم بـ 40 ألف عامل بعدما لم يكن يتعدى 6000 عامل سنة 1962.

ولعل ما ساعد على تحقيق هذه الانجازات، الاستثمارات الكبيرة الموظفة في هذا القطاع الحساس، إذ فاق حجمها منذ 1962 إلى غاية 2007 حدود 32 مليار دولار، وعلى الرغم من النمو السنوي الذي تشهده قدرات المؤسسة الإنتاجية من الكهرباء والذي حددته المؤسسة ذاتها 04% إلا أن ذلك يبدو غير كافٍ لتلبية الطلب على هذه الخدمة الحيوية والذي يقدر نموه حسب نفس المصدر بـ 05% سنويا خلال السنوات الثلاث الأخيرة.

ولمواجهة هذا العجز رسمت المؤسسة خطة تطويرية لقدراتها راصدة لها كاستثمارات إلى غاية 2009 ما يربو عن 7.1 مليار دولار أمريكي، 2.7 مليار موجهة لتنمية وتحديث شبكة التوزيع، 2.4 مليار أخرى مخصصة لتدعيم القدرات الإنتاجية للمؤسسة في مجال الطاقة الكهربائية، حيث

تم إبرام عقود هامة مع مجموعة من الشركات الكبرى لتجسيد هذا الهدف بتاريخ 28 ماي 2007 تضمنت:

- مركب لتوليد الكهرباء بولاية غليزان بطاقة تبلغ 300 ميغاواط اسند انجازره للمجمع الفرنسي الرائد الستوم (ALSTOM) يرتقب تسلمه في جوان 2009.
- مركبان لتوليد الكهرباء بولاتي باتنة والأربعاء بطاقة 260 و 280 ميغاواط على التوالي اسندا للشركة الايطالية انسالدو (ANSALDO) ويرتقب دخولهما الخدمة ابتداء من مارس 2009.
- مركبان آخران بكل من ولاتي عنابة والجزائر بطاقة 80 ميغاواط لكل منهما تم إسناد الأشغال فيهما للمؤسسة الأمريكية جنرال إلكتريك (GENERAL ELECTRIC) وينتظر دخولهما الخدمة في جانفي و افريل 2009 على التوالي.

في حين توجه 2 مليار دولار المتبقية لتحديث وتنمية شبكة النقل لكل من الكهرباء والغاز، هذا وقد فاقت الاستثمارات المحققة سنة 2007 عتبة 116 مليار دينار جزائري.

### ثالثا. أهداف المؤسسة:

تعمل المؤسسة من اجل تحقيق العديد من الأهداف لما تمتلكه من قدرات ومؤهلات كبيرة لعل أهمها طموحها في أن تصبح من بين المؤسسات الخمس الأولى في الحوض المتوسط في مجال الكهرباء والغاز، معتمدة في ذلك على:

- التحسين والرفع من جودة خدماتها
- تطبيق الجودة في مجالات التشغيل وإدارة الأعمال

### • العمل على تقليص التكاليف

كما تعمل المؤسسة على مجارات مختلف التطورات التكنولوجية والمعرفية واستغلالها في خدماتها، من خلال تنمية المهارات والخبرات لدى عمالها وتعزيز رضاهم الوظيفي من اجل تحقيق الأداء التنافسي.

بالإضافة لذلك تعي المؤسسة الأهمية البالغة للمسائل البيئية، لذلك فهي تعمل بجدية من اجل تحقيق تنوع في مصادر الطاقة الكهربائية اعتمادا على الموارد المتجددة خصوصا الطاقة الشمسية التي تمتلك فيها الجزائر إمكانات ضخمة.

### رابعا. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يظم الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز ما يلي:

- مجلس الإدارة: ويظم كلا من
  - وزير الطاقة والمناجم
  - وزير المالية
  - وزير مساهمات الدولة
  - ممثل عن رئاسة الجمهورية
  - المسؤول الحكومي المكلف بالتخطيط
- الرئيس المدير العام: يشرف على أربع مدراء فرعيين موزعين حسب مستويات هرمية تضم هي الأخرى خمسة عشر مديرا مركزيا كما يلي:

#### ü المستوى الأول: ويظم

- مديرية الأعمال والضبط
- مديرية الموارد البشرية
- مديرية المحاسبة ومراقبة التسيير



- مديرية الإستراتيجية والتطوير

## ü المستوى الثاني: يضم

- مديرية التنظيم والإعلام الآلي

- مديرية المالية

- مديرية الإدارة العامة

## ü المستوى الثالث: يضم

- مديرية إنتاج الكهرباء

- مديرية نقل الكهرباء

- مديرية قيادة النظام الكهربائي

- مديرية التوزيع

## ü المستوى الرابع: يضم

- مديرية نقل الغاز

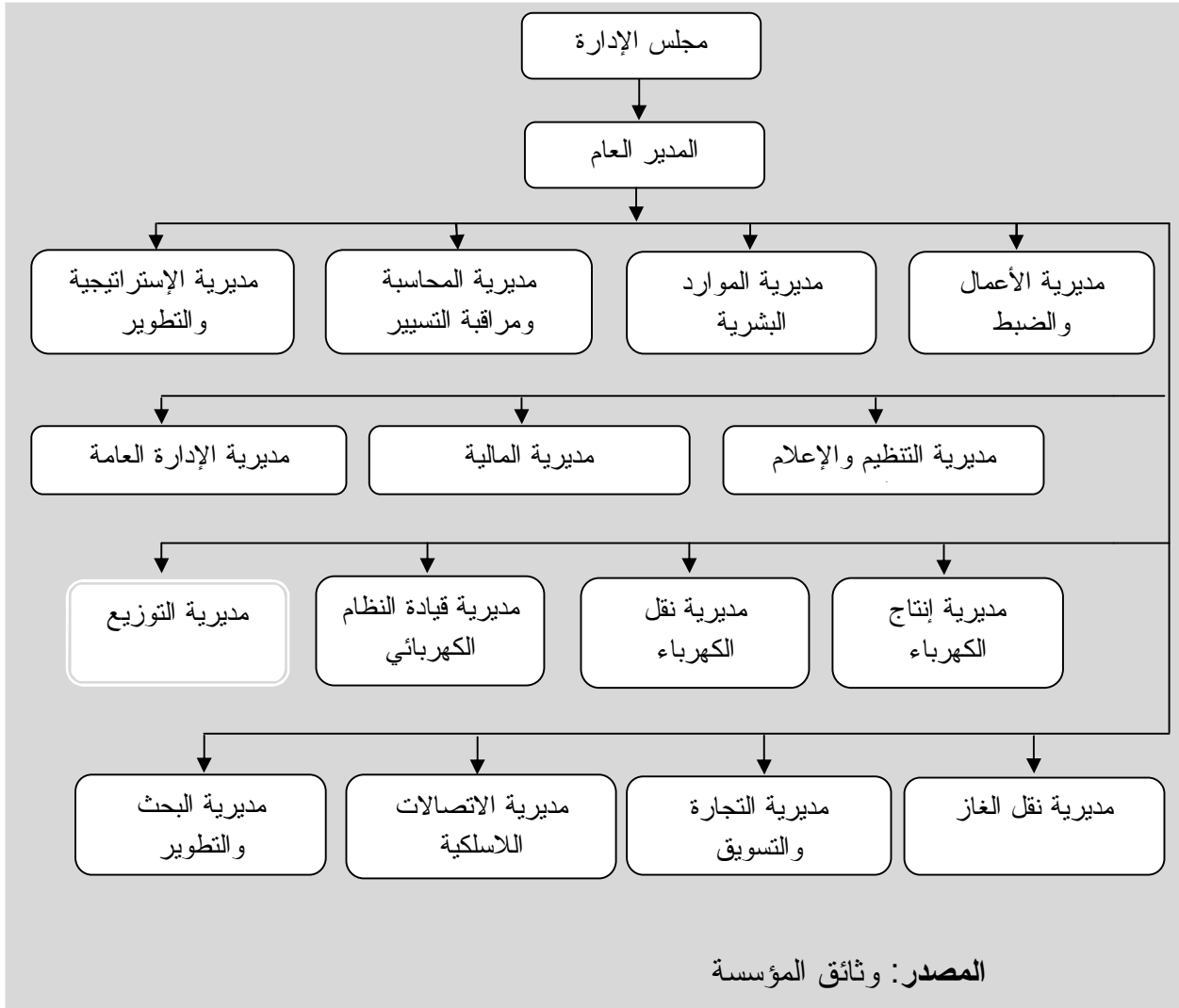
- مديرية التجارة والتسويق

- مديرية الاتصالات اللاسلكية

- مديرية البحث والتطوير

ويظهر الهيكل التنظيمي كم يلي:

### الشكل III-1: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز



### III-1-2 التعريف بالمديرية الجهوية للتوزيع ببيسكرة

نظراً لكون دراستنا كما سيأتي فيما بعد تستهدف المديرية الجهوية للتوزيع ببيسكرة فسنقدم عرضاً بسيطاً لهذه الوكالة ووصفاً مختلف وظائفها، تتبع هذه المديرية فرع التوزيع للوسط (SONELGAZ DISTRIBUTION CENTRE) منذ 2006 إلى جانب كل من المديريات الجهوية :

- البلدية
- البويرة

- المدية
- تيزي وزو
- الجلفة
- ورقلة
- الوادي
- الاغواط
- غرداية
- اليزي
- تامنراست

تظم المديرية الجهوية للتوزيع بيسكرة أربعة فروع هي:

- مركز التوزيع بطولقة
- مركز التوزيع بأولاد جلال
- مركز التوزيع بسيدي عقبة
- مركز التوزيع بيسكرة المدينة

تخدم المؤسسة 121717 مشترك في مجال الكهرباء عن طريق شبكة وصل طولها عند 31-12-2007 إلى 5870.873 كلم أي بزيادة قدرت بـ 86.637 كلم مقارنة مع 2006، و 48760 مشترك في مجال الغاز مرتبطين بشبكة بلغ طولها 909.436 كلم عند نهاية ديسمبر 2007 وهذا بزيادة قدرت بـ 76 كلم مقارنة بنفس الفترة من سنة 2006.

يسهر على خدمة هذا العدد من الزبائن مجموعة من العمال وصل عددهم عند 31-12-2007 إلى 341 عامل موزعين حسب مستوياتهم التنظيمية إلى:

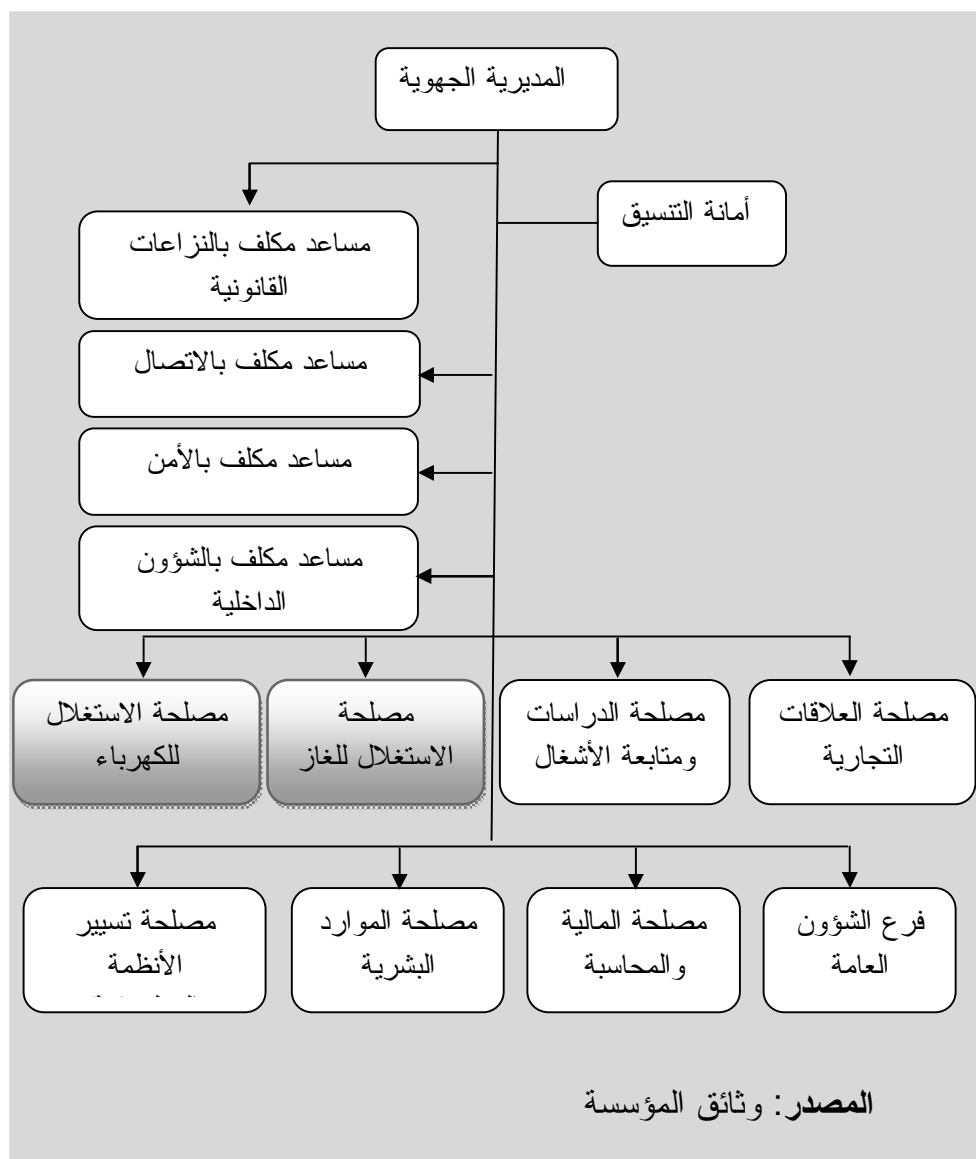
- 67 إطارا

• 214 عون تحكم

• 60 عون تنفيذ

أما الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيظهر حسب الشكل الآتي:

الشكل III-2: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع - بسكرة



III-2 جمع وتحليل البيانات

أولاً. مجالات الدراسة:

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 05 جانفي 2008 واستمرت على مدى فترتين لما يقارب الشهر تم خلالها جمع القدر المتوفر من المعلومات الضرورية للبحث وكذا إعداد نموذج للاستبيان وضبطه ثم توزيعه على أفراد العينة، وبعد استرجاع الأجوبة انتقلنا لمرحلة تحليل النتائج.

وقد استهدفت الدراسة التي تم إجراؤها على مستوى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز؛ المديرية الجهوية للتوزيع ببسكرة العاملين في مصلحتي الاستغلال لكل من قطاعي الكهرباء والغاز لفرع بسكرة المدينة دون الفروع الأخرى (مراكز التوزيع بسيدي عقبة، طولقة و أولاد جلال) نظرا للتجانس الكبير في خصائص هاتين المصلحتين عبر كافة هذه الفروع، وجاء اختيار مجتمع هذه الدراسة لاعتبارات أهمها تعرض عمال المصلحتين أكثر من نظرائهم في باقي مصالح المؤسسة للمخاطر المهنية التي تمس أمنهم وسلامتهم، كما بلغ حجم هذا المجتمع 126 عاملا (90 عاملا بمصلحة الاستغلال للكهرباء و 36 عاملا في مصلحة الاستغلال للغاز) ذوي مستويات تعليمية متباينة ويشغلون مناصب ومسؤوليات متنوعة.

وبغية الحصول على آراء مختلف الأفراد بتنوع مستوياتهم و تعدد مناصبهم، تم اعتماد عينة عشوائية نسبته 25 % من مجتمع الدراسة أي ما يعادل 32 فردا من المجتمع الكلي، هذه النسبة توفر لنا الإمكانية والقدرة على تعميم النتائج المتوصل إليها على المجتمع ككل.

### ثانيا. أدوات جمع البيانات:

للتغلب على إشكالية النقص في المعلومة وعدم قدرة الحصول عليها في بعض الأحيان تم اعتماد مجموعة من الأدوات المختلفة بغرض الوصول لأكبر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة واللازمة لموضوع البحث و هي:

أ. المقابلة: حيث تم اعتماد هذه الأداة من أجل الوصول إلى المعلومات و البيانات الغير متاحة إلا لدى مسؤولين معينين والتي يتطلب الحصول عليها بعض الإصرار، وقد تم إجراؤها مع مجموعة من إطارات مصلحتي المالية والمحاسبة وكذا الموارد البشرية.

ب. الاستبيان: وتم استغلاله في جمع أكبر عدد ممكن من البيانات التي تخص الأفراد وتعتبر عن آرائهم وشعورهم حول موضوع الدراسة، على اعتبار كونهم المعنيون المباشرون به والأكثر تضررا منه، كما يعتبر وسيلة فعالة للوصول إلى بعض المعلومات التي لا توفرها المقابلة.

وقد تم تجزئة الاستبيان إلى أربعة أقسام من أجل تسهيل عملية الإجابة على تساؤلاته من جهة، وتحليل النتائج المتوصل إليها من جهة أخرى.

### ثالثا. تحليل نتائج الاستبيان:

#### تحليل القسم الأول: معلومات حول خصائص الوظيفة

- في ردهم عن السؤال الأول المتعلق بالروتين في العمل يجد أغلبية المستجوبين ممثلين بنسبة 66% أن أعمالهم ذات مهام رتيبة وغير متنوعة، مقابل شريحة أخرى تبلغ نسبتها 34% ترى عكس ذلك من حيث تنوع المهام التي يؤديونها. إن مثل هذه النتيجة يمكن أن تعبر على درجة الروتين والرتابة الذي يمتاز به جزء مهم من الوظائف الممارسة في المؤسسة.

#### الجدول III-1: درجة تنوع المهام

| التساؤل                 | نعم | لا  |
|-------------------------|-----|-----|
| عملك يتضمن مهام متنوعة؟ | 11  | 21  |
| النسبة المئوية          | 66% | 34% |

المصدر: تقرير الاستثمار

- تجد نسبة هامة من أفراد العينة أن أعمالها تتطلب منها اكتساب مهارات ومعارف جديدة حيث بلغت نسبة ممن يعون أهمية التعلم والحاجة للتدريب 53%، أما العدد المتبقي والذي يمثل نسبة 47% فلا يرون حاجة إلى تعلم واكتساب مهارات جديدة من أجل أداء أعمالهم.

### الجدول III-2: الحاجة إلى التعلم

| لا  | نعم | التساؤل                             |
|-----|-----|-------------------------------------|
| 15  | 17  | عملك يتطلب منك اكتساب مهارات جديدة؟ |
| 47% | 53% | النسبة المئوية                      |

المصدر: تفريغ الاستمارة

- ترى الأغلبية الساحقة من أفراد العينة بان الأعمال التي يمارسونها مرهقة حيث أجاب 29 عاملا من بين 32 بالإيجاب حول التساؤل المتعلق بالإرهاق الذي تمارسه الوظيفة على شاغلها أي ما يعادل 91%، في حين لا تجد النسبة المتبقية منهم أي 09% أعمالها مرهقة إلى هذا الحد.

### الجدول III-3: الإرهاق الذي يمارسه المنصب

| لا  | نعم | التساؤل               |
|-----|-----|-----------------------|
| 03  | 29  | هل ترى بان عملك مرهق؟ |
| 09% | 91% | النسبة المئوية        |

المصدر: تفريغ الاستمارة

- جاءت إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالضرورة التي تفرضها طبيعة العمل الممارس من حيث السرعة في أداء العمل متباينة، ففي حين يجد 59% منهم أن الأعمال التي يمارسونها تتطلب منهم السرعة في الأداء وبالتالي تخضعهم لنوع من

الضغط الناجم عن ضيق الوقت، تجد النسبة المتبقية منهم أي 41% أنها لا تقع تحت هذا الضغط نظرا لعدم تطلب أعمالها سرعة محددة.

### الجدول III-4: ضرورة السرعة في العمل

| لا         | نعم        | التساؤل                          |
|------------|------------|----------------------------------|
| 13         | 19         | عملك يتطلب منك السرعة في الأداء؟ |
| <b>41%</b> | <b>59%</b> | النسبة المئوية                   |

المصدر: تفريغ الاستمارة

- حسب إجابات المبحوثين حول التساؤل المتعلق بدرجة الحذر المطلوب أثناء تأدية الأعمال الموكلة إليهم، يتضح وعيهم إزاء المخاطر التي يواجهونها، إذ أجاب 26 عاملا منهم أي بنسبة 81% أن أعمالهم تتطلب منهم الحذر واخذ الحيطة أما باقي العمال والمقدر نسبتهم بـ 19% فإنهم لا يعتقدون بان عملهم يتطلب هذا الحذر.

### الجدول III-5: ضرورة الحذر أثناء العمل

| لا         | نعم        | التساؤل               |
|------------|------------|-----------------------|
| 06         | 26         | عملك يتطلب منك الحذر؟ |
| <b>19%</b> | <b>81%</b> | النسبة المئوية        |

المصدر: تفريغ الاستمارة

- يوجد 84% من أفراد العينة أن طبيعة أعمالهم تتطلب منهم التركيز الدائم أثناء تنفيذها ، كما ترى النسبة المتبقية أي 16% أن أعمالها تتطلب نوع من التركيز في بعض الأحيان، في حين انعدمت الآراء التي لا تعطي أي أهمية للتركيز ضمن الإطار العام للوظيفة وهذا ما يكرس فكرة وعيهم بالمخاطر التي يواجهونها ودرجة الحذر المعبر عنها سابقا.



## الجدول III-6: ضرورة التركيز أثناء العمل

| التساؤل                | دائما | أحيانا | أبدا |
|------------------------|-------|--------|------|
| عملك يتطلب من التركيز؟ | 27    | 05     | 00   |
| النسبة المئوية         | %84   | %16    | %00  |

المصدر: تفريغ الاستمارة

- يتفق كل أفراد العينة على أن العمل الذي يمارسونه يشكل خطرا على أمنهم وسلامتهم، حيث يعي الأفراد الاثنان وثلاثون درجة الخطورة التي تكتسبها وظائفهم.

## الجدول III-7: مدى خطورة الوظيفة

| التساؤل              | نعم  | لا  |
|----------------------|------|-----|
| هل ترى بان عملك خطر؟ | 32   | 00  |
| النسبة المئوية       | %100 | %00 |

المصدر: تفريغ الاستمارة

من خلال إحصاء وتحليل إجابات أفراد العينة يتضح بان أغلبية الوظائف الممارسة تتوفر على كافة خصائص الأعمال الخطرة، فدرجة الروتين والرتابة التي تميز أغلبها تشكل عاملا مؤثرا على أداء الأفراد ونفسياتهم بالنظر للملل الذي يتشكل لدى العامل نتيجة أدائه لنفس المهام طيلة عمله بالمؤسسة.

وإذا ما أخذ بعين الاعتبار صعوبة المهام والإرهاق الناجم عنها من جهة، ودرجة خطورتها من جهة أخرى كما عبر عن ذلك اغلب المستجوبين يتضح أن التركيبة المثالية المساعدة على وقوع الحوادث المهنية من ملل، إرهاق ومخاطر حاضرة ومؤثرة بشكل كبير في المؤسسة.

إلا إن النقطة الايجابية الملاحظة هي درجة الوعي العالي التي تميز اغلب المبحوثين في ما يتعلق بخطورة مهامهم ووظائفهم وإدراكهم للاستعدادات اللازمة لتخطي المخاطر التي يواجهونها في إطار تنفيذهم لهذه المهام من مستويات عالية للتركيز والحد.

ووعيا منها بأهمية التدريب في الرفع من الأداء وتحسين قدرات ومؤهلات العامل في مواجهة مختلف المخاطر ولاستغلال الرغبة الموجودة لدى العمال للتعلم، تتبنى المؤسسة برنامجا تدريبيا طموحا يستهدف كل المستويات التنظيمية راصدة له مبالغ مالية جد مهمة، إذ بلغ ما أنفقته حتى 2007/12/31 ما يقارب 7.144.108.64 دينار، كما بلغ عدد المستفيدين من هذه البرامج التدريبية المسطرة داخل المؤسسة وخارجها 253 عاملا من بينهم 48 جلمهم من الإطارات وأعاون التحكم استفادوا من برامج خارج الوطن.

### الجدول III-8: العمال المستفيدون من مختلف مجالات التدريب لسنة 2007

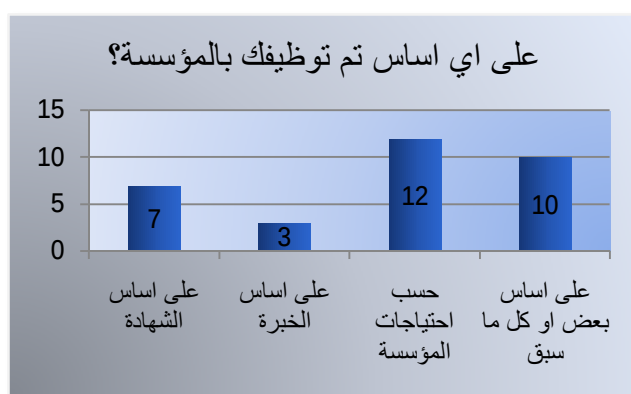
| المجموع | ا.تنفيذ | ا. تحكم | إطارات | مجال التدريب          |
|---------|---------|---------|--------|-----------------------|
| 95      | 00      | 79      | 16     | تقنيات كهربائية       |
| 27      | 00      | 27      | 00     | تقنيات غازية          |
| 45      | 01      | 36      | 08     | الأمن والوقاية        |
| 52      | 01      | 50      | 01     | تقنيات تجارية         |
| 12      | 00      | 00      | 10     | تسيير الموارد البشرية |
| 12      | 00      | 12      | 00     | قانون المنازعات       |
| 12      | 01      | 02      | 09     | التسيير               |
| 253     | 03      | 206     | 44     | المجموع               |

المصدر: وثائق المؤسسة

### تحليل القسم الثاني: متطلبات السلامة المهنية للتوظيفة

- من خلال الإجابات المحصلة يتضح بان 22% من العمال وظفوا على أساس الشهادات التي يحملونها، 09% بناء على خبرتهم، 38% تبعا لاحتياجات المؤسسة من اليد العاملة في حين لا يرجع 31% المتبقين أمر توظيفهم لعامل واحد فقط من العوامل السابقة لكن لكلها مجتمعة أو للبعض منها.

### الشكل III-3: أسس التوظيف



المصدر: تقرير الاستمارة

- يؤمن 56% من أفراد العينة بان مهاراتهم ومعارفهم وكفاءاتهم تؤهلهم لشغل وظائفهم بكل كفاءة وأمان، ولعل ذلك يعبر عن عامل جد ايجابي يزيد من الثقة في النفس وفي الإمكانيات الفردية للعامل، والذي يعد عنصر مؤثر على استعدادات العمال وقابليتهم للتكيف، غير انه ومن ناحية أخرى قد يتسبب في بعض من الغرور والاستهزاء بما قد يواجهه من مخاطر تمس صحته وسلامته البدنية والنفسية.

من جانب آخر ترى شريحة مهمة من المبحوثين أن قدراتها ومعارفها لا تمكنها من أداء مهامها بكل امن وسلامة وتبلغ نسبة هؤلاء 44% وهم بذلك عكس الفئة السابقة تماما حيث تشير إجاباتهم إما إلى عدم الثقة في الذات وهو عامل سلبي

يؤثر على الأداء أو لعدم ملائمتهم لمناصب عملهم وهو ما ينعكس على كفاءة إدارة الموارد البشرية سواء من حيث الاختيار أو التدريب...الخ.

### الجدول III - 9: مدى توفر المعارف والمهارات اللازمين لشغل الوظيفة

بأمن

| لا  | نعم | التساؤل                                                         |
|-----|-----|-----------------------------------------------------------------|
| 14  | 18  | هل تعتقد بان معارفك ومهاراتك تؤهلك لشغل وظيفتك بكل كفاءة وأمان؟ |
| %44 | %56 | النسبة المئوية                                                  |

المصدر: تفريغ الاستمارة

- تؤكد تصريحات المستجوبين المعلومات المنتقاة من وثائق المؤسسة والتي تشير إلى المجهودات المبذولة من اجل تعميم التدريب على كافة عمالها، حيث رد 78% منهم بالإيجاب عن السؤال المتعلق بتلقي تدريب قبل الالتحاق بالوظيفة، أما 22% الآخرون فقد نفوا بشكل قاطع أن يكونوا قد تلقوا أي نوع من التدريب قبل استلامهم لمهامهم.

### الجدول III - 10: تلقي التدريب قبل شغل الوظيفة

| لا  | نعم | التساؤل                               |
|-----|-----|---------------------------------------|
| 07  | 25  | هل تلقيت تدريباً قبل التحاقك بوظيفتك؟ |
| %22 | %78 | النسبة المئوية                        |

المصدر: تفريغ الاستمارة

هذا وقد أشار 09 أفراد ممن ردوا بالإيجاب حول التساؤل السابق أي 36% منهم بان ذلك التدريب قد تضمن فعلاً جزءاً خاصاً حول معايير واليات الوقاية والسلامة المهنية إنما لم يحل ذلك حسب 33% من هؤلاء دون تعرضهم لحوادث مهنية، أما 67%

المتبقين فقد نوهوا بفعالية ودور ذلك التدريب الخاص بالوقاية والسلامة المهنية الذي تلقوه ضمن برنامجهم التدريبي العام في وقايتهم من ذلك النوع من الحوادث.

### الجدول III - 11: تضمن التدريب لبرامج الوقاية والأمن

| لا  | نعم | التساؤل                                       |
|-----|-----|-----------------------------------------------|
| 16  | 09  | هل تضمن تدريبات حول الوقاية والسلامة المهنية؟ |
| %64 | %36 | النسبة المئوية                                |

المصدر: تقرير الاستمارة

غير أن الغالبية وعددها 16 فردا والبالغة نسبتها 64% نفت أن تكون قد تلقت تدريبات حول آليات الوقاية والسلامة المهنية ضمن البرنامج التدريبي العام الذي خضعت له.

- في إجاباتهم عن السؤال المتعلق بوجود لوائح وتعليمات رسمية معتمدة تحدد الطرق والأساليب الواجب تنفيذ المهام حسبها، أجاب 66% منهم بالإيجاب من حيث وجود لوائح وتعليمات ملزمة حول كيفية تنفيذ وظائفهم، حيث يصرح 71% من هؤلاء بأنهم اعتادوا دوما التقيد بها والعمل وفق ما تمليه من شروط وتوجيهات إلا أن فريقا ثانيا ممثلا في 19% يعترف بأنه عادة ما يعمل بها في حين يتجاهلها 10% المتبقين.

### الجدول III - 12: وجود لوائح رسمية تحدد كيفية انجاز المهام

| لا اعلم | لا  | اجل | التساؤل                                                        |
|---------|-----|-----|----------------------------------------------------------------|
| 08      | 03  | 21  | هل هناك لوائح رسمية تحدد طرق محددة لتنفيذ المهام المسندة إليك؟ |
| %25     | %09 | %66 | النسبة المئوية                                                 |

المصدر: تقرير الاستمارة

في حين نفي 09% من مجمل أفراد العينة الآخرين وجود مثل هذه اللوائح والتعليمات أما النسبة المتبقية والبالغة 25 % فقد نفت علمها أساسا بوجود لوائح تهتم بهذا الشأن.

### الجدول III - 13: مدى العمل بلوائح التوجيه

| التساؤل                       | دوما | أحيانا | أبدا |
|-------------------------------|------|--------|------|
| هل تتقيد دائما بهذه اللوائح ؟ | 15   | 04     | 02   |
| النسبة المئوية                | 71%  | 19%    | 10%  |

المصدر: تفريغ الاستمارة

- يجد اغلب المبحوثين أعمالهم بحاجة لوسائل حماية خاصة للوقاية من الحوادث المهنية، حيث أشار 91% إلى ضرورة توفر هذه المعدات والتجهيزات في حين لا يجد 09% المتبقين أي أهمية لمثل هذه المعدات أو ضرورتها.

### الجدول III - 14: ضرورة وجود معدات الحماية

| التساؤل                         | نعم | لا  |
|---------------------------------|-----|-----|
| هل يتطلب عملك وسائل حماية خاصة؟ | 29  | 03  |
| النسبة المئوية                  | 91% | 09% |

المصدر: تفريغ الاستمارة

هذا وقد نوه 69% ممن ردوا إيجابا عن هذا السؤال بسهر المؤسسة على توفير كافة الأجهزة والوسائل اللازمة لحمايتهم من المخاطر المهنية المحدقة بهم، بينما يلتبس زملاؤهم والمقدرة نسبتهم بـ 31% بعض القصور من جانبها في توفير كافة المستلزمات الضرورية حيث يجدون أن بعضا منها غير متاح، أما أولئك الذين نفوا بشكل قاطع أي وجود لهذا النوع من المستلزمات فلم يسجل لهم أي رد.

### الجدول III-15: مدى توفر معدات الحماية

| التساؤل                       | نعم<br>جميعها | البعض<br>منها فقط | لا توفر<br>أي منها |
|-------------------------------|---------------|-------------------|--------------------|
| هل توفر المؤسسة هذه الوسائل ؟ | 20            | 09                | 00                 |
| النسبة المئوية                | 69%           | 31%               | 00%                |

المصدر: تفريغ الاستمارة

وفي هذا الإطار ومن خلال تصفحنا لوثائق المؤسسة نجد بأنها قد أنفقت سنة 2007 مبلغ مالي قدره 2.125.65.60 دينار جزائري على معدات الحماية الشخصية من ألبسة، خوذ وأحذية خاصة وكذا مجمل المستلزمات الضرورية لأداء العمل بكل أمان.

هذا وقد أشار 52% ممن أجابوا بأن أعمالهم تستلزم وسائل حماية خاصة أنهم معتادون دوما على الاستعانة بوسائل الحماية الخاصة أثناء مزاولة مهام المنوطة بهم، بينما يغفل استخدامها أحيانا 31% أما من صرحوا بأنهم نادرا ما يلجؤون لهذه التجهيزات فقد بلغت نسبتهم 17% ولم نسجل أية إجابة للخيار الأخير والمتعلق بعدم استخدامها أبدا.

### الجدول III-16: المواظبة على استخدام معدات الحماية

| التساؤل                                       | دائما | أحيانا | نادرا | أبدا |
|-----------------------------------------------|-------|--------|-------|------|
| هل تستخدم وسائل الحماية أثناء ممارستك لعملك ؟ | 15    | 09     | 05    | 00   |
| النسبة المئوية                                | 52%   | 31%    | 17%   | 00%  |

المصدر: تفريغ الاستمارة

وفي ردهم عن السؤال المتعلق بتعرضهم سابقا لحالات التوبيخ أو العقوبات أجاب 21% ممن اعترفوا بعدم تقيدهم الدائم باستخدام وسائل الحماية بأنهم سبق

وتعرضوا للتوبيخ من طرف مسؤولهم المباشر لعدم استعمالهم إياها إلا أنهم لم يكونوا عرضة لأي عقوبة بسبب ذلك، أما 79% المتبقين فقد نفوا أن يكونوا قد تعرضوا لذلك سابقا.

### الجدول III - 17: التعرض للتوبيخ أو العقاب لعدم استخدام معدات الحماية

| التساؤل                                                           | نعم<br>للتوبيخ | نعم<br>للعقوبة | لم أتعرض<br>لأي منها |
|-------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------------|
| هل تعرضت لأي توبيخ أو عقوبات<br>نتيجة عدم مواظبتك على استخدامها ؟ | 03             | 00             | 11                   |
| النسبة المئوية                                                    | 21%            | 00%            | 79%                  |

المصدر: تقرير الاستمارة

- يرى 34% من الأفراد المستجوبين أن المؤسسة تبذل ما في وسعها من أجل حمايتهم من المخاطر المهنية التي يواجهونها وهم راضون تماما عما تبذله لتحقيق هذا المسعى، إلا أن المتبقين من أفراد العينة والبالغين 66% ليسوا بنفس درجة من الاقتناع بالمجهودات المبذولة حتى الآن والتي يعبرون عن عدم رضاهم عنها.

### الجدول III - 18: درجة الرضا عن المجهودات الوقائية

| التساؤل                                                                           | نعم أنا<br>راض تماما | نوعا ما<br>أنا راض | أنا لست<br>راض أبدا |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------|---------------------|
| هل أنت راض عما تبذله المؤسسة من<br>مجهودات في سبيل حمايتك من<br>المخاطر المهنية ؟ | 11                   | 00                 | 21                  |
| النسبة المئوية                                                                    | 34%                  | 00%                | 66%                 |

المصدر: تقرير الاستمارة



- هذا ويعبر 59% من المبحوثين صراحة عن عدم قناعتهم بكونهم محط الاهتمام الأساسي للمؤسسة حيث يعتقدون بان سلامتهم ليست المسألة ذات الأولوية الأهم والأساس، بينما لا يتفق معهم العدد المتبقي منهم والمقدر نسبته بـ 41% اللذين يؤمنون فعلا بان سلامتهم الشخصية تمثل أهم الأولويات التي تحضى باهتمام المؤسسة وعنايتها.

**الجدول III - 19: الاعتقاد بأولوية سلامة العمال لدى المؤسسة**

| التساؤل                                                 | نعم اعتقد ذلك | لا اعتقد ذلك |
|---------------------------------------------------------|---------------|--------------|
| هل تعتقد بان المؤسسة تضع سلامة موظفيها كأهم أولوياتها ؟ | 13            | 19           |
| النسبة المئوية                                          | 41%           | 59%          |

المصدر: تقرير الاستمارة

#### تحليل القسم الثالث: انعكاسات الوظيفة على السلامة المهنية

- يقيم 87.5% من مجمل أفراد العينة حالتهم الصحية العامة على أنها جيدة بينما لا يشاطرهم 12.5% المتبقون نفس هذا الاعتقاد حيث يرون أنفسهم ذوي حالات صحية سيئة.

**الجدول III - 20: تقييم الحالة الصحية العامة**

| التساؤل                           | جيدة  | سيئة  |
|-----------------------------------|-------|-------|
| كيف تقيم حالتك الصحية على العموم؟ | 28    | 04    |
| النسبة المئوية                    | 87.5% | 12.5% |

المصدر: تقرير الاستمارة

- تنقسم آراء العينة عندما يتعلق الأمر بانعكاسات الوظيفة الممارسة عليهم، فبينما يعتقد النصف من المبحوثين أي 50% أن العمل الذي يؤديه والمهام التي يتضمنها تؤثر بشكل سلبي في حالتهم وصحتهم الجسدية والنفسية نجد أن النصف الآخر منهم لا يعتقد بأن لوظائفهم أي آثار أو انعكاسات على حالتهم النفسية والجسدية.

### الجدول III-21: اثر الوظيفة على الحالة الصحية

| لا  | نعم | التساؤل                                                |
|-----|-----|--------------------------------------------------------|
| 16  | 16  | هل تعتقد بان عملك يؤثر سلبا على صحتك النفسية والجسدية؟ |
| 50% | 50% | النسبة المئوية                                         |

المصدر: تفريغ الاستمارة

ويرى 56% ممن أجابوا على السؤال السابق بالإيجاب أن تلك الآثار السلبية التي تتجر عن وظائفهم وتمس حالتهم الصحية تمتد كذلك لتؤثر في قدراتهم واستعداداتهم على تأدية مهامهم بالكفاءة والتركيز اللازمين، بينما يجد 44% أن تلك الانعكاسات لا تؤثر بأي شكل من الأشكال على قدراتهم حرصهم على أداء أعمالهم المعتادة.

### الجدول III-22: انعكاسات الوظيفة على التركيز والقدرات

| لا  | نعم | التساؤل                                                                                |
|-----|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 07  | 09  | هل تعتقد بان ذلك التأثير يمتد ليؤثر سلبا على القدرات والتركيز اللازمين لتنفيذ المهام ؟ |
| 44% | 56% | النسبة المئوية                                                                         |

المصدر: تفريغ الاستمارة

- وفي ردهم عن السؤال المتعلق بلجوئهم للغياب عن العمل، أشار 22% من المستجوبين أنهم كثيرا ما يقدمون على ذلك في حين يصرح 50% منهم أنهم نادرا ما يلجؤون للغياب، أما النسبة المتبقية والبالغ نسبتها 28% فقد نفت أن تكون قد أقدمت على ذلك طيلة السنة المحددة.

### الجدول III - 23: تقييم الغيابات خلال 2007

| التساؤل                              | كثيرة | قليلة | منعدمة |
|--------------------------------------|-------|-------|--------|
| خلال السنة الفارطة كيف تقيم غياباتك؟ | 07    | 16    | 09     |
| النسبة المئوية                       | 22%   | 50%   | 28%    |

المصدر: تفريغ الاستمارة

- رد 44% من أفراد العينة بالإيجاب عن السؤال المتعلق بتعرضهم لحادث مهني خلال مدة عملهم بالمؤسسة بينما نفى 66% أن يكونوا تعرضوا لذلك.

### الجدول III - 24: التعرض لحوادث مهنية

| التساؤل                                                 | نعم | لا  |
|---------------------------------------------------------|-----|-----|
| هل سبق وان تعرضت خلال مدة عملك بالمؤسسة لأي حادث مهني ؟ | 14  | 18  |
| النسبة المئوية                                          | 44% | 66% |

المصدر: تفريغ الاستمارة

وفي ردهم عن الأسباب والعوامل التي حالت حسبهم دون تعرضهم لحوادث مهنية يرى 50% ممن لم يتعرضوا لمثل هذه الحوادث أن السبب في ذلك يعود لخبراتهم الشخصية، 17% لوسائل الحماية الفعالة، 05% للتدريب المناسب الذي تلقونه، 11% للأسباب السابقة مجتمعة أما النسبة المتبقية 17% فترجع ذلك لأسباب أخرى.

### الجدول III - 25: أسباب عدم التعرض لحوادث مهنية

| التساؤل                     | الخبرة الشخصية | وسائل الحماية الفعالة | التدريب المناسب | كل ما سبق | أسباب أخرى |
|-----------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|-----------|------------|
| هل عدم تعرضك لأي حادث مرده؟ | 09             | 03                    | 01              | 02        | 03         |
| النسبة المئوية              | %50            | %17                   | %05             | %11       | %17        |

المصدر: تقرير الاستمارة

أما أولئك الذين ردوا إيجاباً عن السؤال فإن 43% منهم قد تعرضوا بالفعل لحادث مهني واحد طيلة فترة عملهم بالمؤسسة، 21% لحادثين، 07% لثلاث حوادث أما من تعرض لعدد أكبر من الحوادث المهنية فقد بلغت نسبتهم 29%.

### الجدول III - 26: عدد الحوادث المهنية المتعرض لها

| التساؤل                                 | حادث واحد | حادثين | ثلاث حوادث | أكثر |
|-----------------------------------------|-----------|--------|------------|------|
| كم من حادث تعرضت له خلال عملك بالمؤسسة؟ | 06        | 03     | 01         | 04   |
| النسبة المئوية                          | %43       | %21    | %07        | %29  |

المصدر: تقرير الاستمارة

هذا وقد صنف 64% من مجمل هؤلاء أن الحوادث التي تعرضوا لها بسيطة ولم تشكل خطورة كبيرة عليهم، بينما يعتبرها 36% الآخرون عكس ذلك إذ يجدون بان تلك الحوادث التي كانوا عرضة لها كانت خطيرة.

**الجدول III - 27: تصنيف الحوادث المهنية المتعرض لها**

| التساؤل                                   | بسيطة | خطرة |
|-------------------------------------------|-------|------|
| الحوادث التي تعرضت لها يمكن تصنيفها بأنها | 09    | 05   |
| النسبة المئوية                            | 64%   | 36%  |

المصدر: تفريغ الاستمارة

هذا وقد انجرت عن 86% من تلك الحوادث المسجلة عطل وتوقفات عن العمل في شكل إجازات مرضية بينما لم تتسبب باقي الحوادث أي 14% في انقطاعات عن العمل.

**الجدول III - 28: التوقف عن العمل بفعل الحوادث المهنية**

| التساؤل                   | نعم | لا  |
|---------------------------|-----|-----|
| هل توقفت بسببها عن العمل؟ | 12  | 02  |
| النسبة المئوية            | 86% | 14% |

المصدر: تفريغ الاستمارة

كما ارجع اغلب المستجوبين وقوعهم في حوادث مهنية لأسباب قاهرة خارجة عن تحكمهم وذلك بنسبة 86%، بينما عاد ذلك حسب 14% منهم إلى عدم تركيزهم أثناء أدائهم لمهامهم في حين انعدمت الإجابات التي ترجع لعدم الاستعانة بوسائل الحماية أو عدة مراعاة شروط السلامة دورا في وقوع هذه الحوادث.

**الجدول III - 29: أسباب وقوع الحوادث المهنية**

| التساؤل                               | عدم التقيد بشروط السلامة | أسباب خارجية عن تحكيمي | عدم استخدام وسائل الحماية | خطأ شخصي ناجم عن النقص في التركيز |
|---------------------------------------|--------------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------------------|
| ما السبب الحقيقي في وقوع هذه الحوادث؟ | 00                       | 12                     | 00                        | 02                                |
| النسبة المئوية                        | %00                      | %86                    | %00                       | %14                               |

المصدر: تقرير الاستمارة

هذا وتمدنا الوثائق والمعلومات المحصلة من مقابلات أجريت مع بعض إدارات المؤسسة بمعلومات توضح انخفاضا محسوسا في ساعات العمل الضائعة بفعل الحوادث المهنية سنة 2007 مقارنة بمثيلاتها سنتي 2006 و 2005، كما سجلنا أيضا انخفاضا محسوسا في ساعات العمل الإجمالية المفقودة مقارنة بـ 2005 ويتضح ذلك من خلال معدلات التغيب المسجلة.

**الجدول III - 30: ساعات العمل الضائعة ومعدلات الغياب**

| السنة | ساعات الغياب المسجلة | ساعات العمل النظرية | معدل الغياب |
|-------|----------------------|---------------------|-------------|
| 2005  | 17919.00             | 46446.15            | %3.85       |
| 2006  | 10277.50             | 511101.9            | %2.01       |
| 2007  | 11954.00             | 636511.6            | %1.88       |

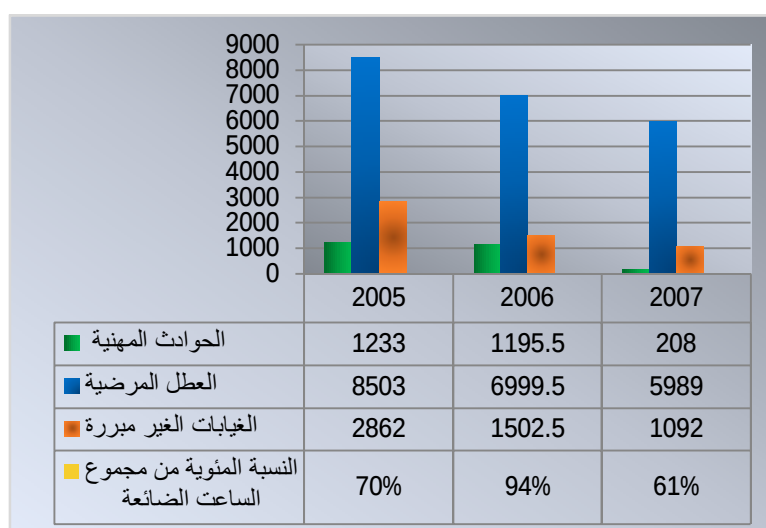
معدل الغياب: عدد ساعات الغياب/عدد ساعات العمل النظرية  $\times 100$ 

المصدر: وثائق المؤسسة

ويرجع الارتفاع الملحوظ في عدد الساعات النظرية المعمولة أساسا إلى الزيادة التي شهدتها عدد عمال المؤسسة حيث ارتفع من 263 سنة 2005 إلى 287 سنة 2006 ثم إلى 341 عامل سنة 2007.

وتستند هذه الغيابات إلى مبررات متعددة يهمنها منها تلك الناجمة عن حوادث مهنية أو ذات المبررات الصحية والغيابات الغير مبررة، وحسب مقابلاتنا مع إطارات إدارة الموارد البشرية اتضح أن هذه الغيابات تتوزع على هذه الأصناف كما يلي:

### الشكل III-4: تصنيف ساعات العمل الضائعة

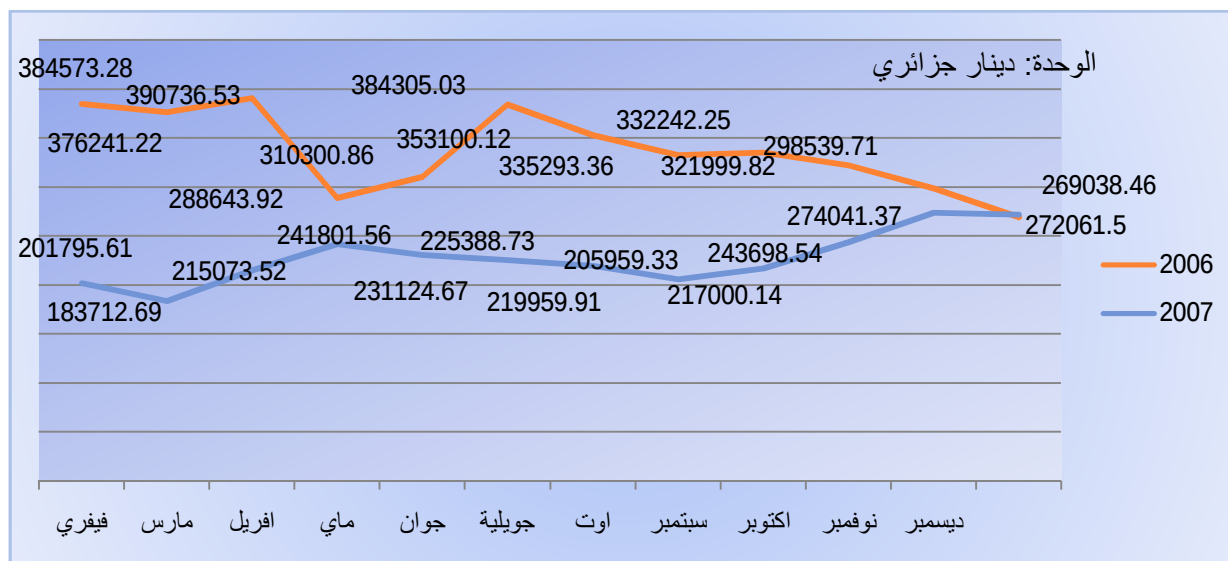


المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

ويتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول إن عدد الساعات الضائعة نتيجة للحوادث المهنية في تناقص منذ 2005 لتبلغ حدا أدنى سنة 2007 عندما لم تتعدى عتبة 208 ساعات مسجلة تناقصا قدره 16.86% عن تلك المسجلة سنة 2005 ويعود ذلك إلى انخفاض أعداد الحوادث المهنية المسجلة بالأساس.

هذا الانخفاض انعكس إيجابا على المستوى المالي، فقد تبعه تدني في الأقساط التأمينية الشهرية التي دفعتها المؤسسة لعام 2007 بالمقارنة مع تلك المدفوعة سنة 2006، والمرتبطة أساسا بمعياريين هما أعداد الحوادث المهنية المسجلة من جهة ودرجة خطورتها من جهة أخرى، حيث بلغ ما دفعته المؤسسة لسنة 2007 كأقساط 2.731.617.3 دينار جزائري مقابل 4.045.014.2 دينار سنة 2006 حسب الأشهر.

### الشكل III-5: الأقساط التأمينية الشهرية المدفوعة لسنتي 2006 و 2007



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

وكما توضح المعطيات المقدمة من قبل القائمين على الوقاية والسلامة المهنية، تأتي طبيعة ظروف العمل التي يتعامل معها الأفراد كأهم العوامل المساعدة على وقوع الحوادث المهنية، خاصة التقادم الذي يطال نسبة كبيرة من معدات وهياكل المؤسسة سيما ذلك المتعلق بالشبكة الكهربائية التي تخضع لإشراف واستغلال المؤسسة، حيث توضح الأرقام المقدمة الجدية اللازم إيلاؤها لهذا الجانب لما يشكله من مخاطر مهنية عالية الخطورة على صحة وسلامة العاملين.

إذ أن ما يقارب 34% من شبكة التوزيع ذات الضغط المتوسط (M.T) أي ما يعادل 1011.219 كلم، و 48% من شبكة التوزيع ذات الضغط المنخفض (B.T) أي ما طوله 1372.248 كلم يفوق عمرها العشرين سنة.



## الجدول III-31: هرم الأعمار لشبكتي الكهرباء والغاز

| الإجمالي | < 20 | 20-15 | 15-10 | 10-5 | أقل من 5 سنوات |
|----------|------|-------|-------|------|----------------|
|----------|------|-------|-------|------|----------------|

|          |          |         |         |         |         |                                   |
|----------|----------|---------|---------|---------|---------|-----------------------------------|
| 2985.757 | 1011.219 | 453.678 | 508.883 | 303.175 | 708.802 | شبكة<br>الضغط<br>المتوسط<br>(كلم) |
| 2885.116 | 1372.248 | 167.338 | 292.588 | 354.816 | 698.126 | شبكة<br>الضغط<br>المنخفض<br>(كلم) |

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

إن هذا التقادم الذي تشهده الشبكة يفرض العديد من المشاكل لعل أهمها كثرة التعطلات التي تمسها مما يحمل عمال المؤسسة عبئا إضافيا، وتظهر المعطيات نموا مقلقا للاختلالات المسجلة خلال السنوات السابقة والتي تطلبت تدخلا من قبل المؤسسة فبينما قدرت هذه التدخلات سنة 2006 بـ 302 تدخلا ثم ارتفعت لتصل إلى 388 تدخلا سنة 2007 منها 53% (205 تدخلا) لأسباب تتعلق بتلف الكوابل الكهربائية، وهذا ما كبد المؤسسة خسائر ضخمة ممثلة في حجم الطاقة الضائع والذي بلغ خلال هذه السنة نسبة 13 % من الحجم الإجمالي.

كما تسجل مصلحة الاستغلال للغاز ارتفاعا ملحوظا في أعداد التدخلات المسجلة خلال السنوات السابقة حيث نجد بأنها قد تضاعفت منذ 2003

## الجدول III-32: الاعطاب المسجلة على مستوى الشبكة الغازية للسنوات الأخيرة

| السنة   | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---------|------|------|------|------|------|
| الاعطاب | 206  | 242  | 354  | 320  | 405  |

المصدر: تقرير الاستثمار

وتسجل اغلب هذه التعطلات والاختلالات على مستوى الأجزاء النحاسية والفولاذية التي تمثل إجمالاً 40% من الطول الكلي للشبكة، بسبب تقادمها وتأثرها بشكل كبير للعوامل الطبيعية خاصة الرطوبة، وفي هذا الصدد تسعى المؤسسة لإحلال القنوات المصنعة من مادة البوليثلين (polyethylene) التي تشكل حالياً 60% من الشبكة الغازية محلها.

- 🔍 **تحليل القسم الرابع:** انعكاسات الحوادث المهنية على المناخ التنظيمي وأداء العمال
- تبدي نسبة لا بأس بها من مجمل أفراد العينة المستجوبة ممثلة في 41% رغبة في تغيير وظائفها التي تمارسها حالياً بينما لا يبدي من تبقى منهم أي 59% نفس هذه الرغبة.

**الجدول III - 33: الرغبة في ترك الوظيفة**

| لا         | نعم        | التساؤل                                  |
|------------|------------|------------------------------------------|
| 19         | 13         | هل تشعر أحياناً بالرغبة في تغيير وظيفتك؟ |
| <b>%59</b> | <b>%41</b> | النسبة المئوية                           |

المصدر: تفريغ الاستمارة

وفي ردهم حول الأسباب التي تدفع بهم اتجاه هذا الشعور يتفق 23% منهم أن الدافع المالي هو المتسبب بذلك لكون وظائفهم الحالية لا تلبي متطلباتهم المادية، بينما يجد 62% وظائفهم الحالية مصدراً للقلق والاضطراب أما المجموعة الأخيرة فترجع رغبتها إلى ترك وظائفها لأسباب أخرى.

### الجدول III-34: الدافع وراء الرغبة في ترك الوظيفة

| التساؤل                | لا تلبي متطلباتي<br>المادية | تسبب لي القلق<br>والاضطراب | لا تشعرني<br>بالرضا | أسباب<br>أخرى |
|------------------------|-----------------------------|----------------------------|---------------------|---------------|
| ما هو الدافع وراء ذلك؟ | 03                          | 08                         | 00                  | 02            |
| النسبة المئوية         | %23                         | %62                        | %00                 | %15           |

المصدر: تفريغ الاستمارة

- يعبر 53% من مجمل المبحوثين عن عدم رضاهم عن ظروف العمل السائدة داخل مؤسستهم بينما يبدي الباقيون أي 47% رضاهم اتجاهها.

### الجدول III-35: درجة الرضا عن الظروف السائدة

| التساؤل                                     | نعم | لا  |
|---------------------------------------------|-----|-----|
| هل أنت راض عن ظروف العمل السائدة في مؤسستك؟ | 15  | 17  |
| النسبة المئوية                              | %47 | %53 |

المصدر: تفريغ الاستمارة

ويؤكد 65% ممن ابدوا عدم رضاهم عن ظروف العمل التي يعيشونها، أن أداءهم كان سيكون بالتأكيد أفضل لو كانت تلك الظروف أحسن وانسب، بينما لا يعتقد 35% الآخرين أن تحسنها سيغير فعلا من أدائهم عما هو عليه اليوم.

### الجدول III - 36: الاعتقاد بتحسين الأداء عند تحسين ظروف العمل

| لا  | نعم | التساؤل                                               |
|-----|-----|-------------------------------------------------------|
| 06  | 11  | هل تعتقد أن أداءك كان سيتحسن لو كانت تلك الظروف أفضل؟ |
| %35 | %65 | النسبة المئوية                                        |

المصدر: تقرير الاستمارة

كما يعبر 88% عن قناعتهم بأن الظروف المهنية يمكنها أن تتحسن لو يحضى العمال وانشغالاتهم بالاهتمام المناسبين من قبل المؤسسة والقائمين عليها، بينما لا يرى 06% أي اثر لذلك على نوعية تلك الظروف بينما امتنع 06% المتبقون عن إبداء رأيهم في هذه المسألة.

### الجدول III - 37: الاعتقاد بتحسين ظروف العمل إذا زاد الاهتمام بالعمال وانشغالاتهم

| ممتنع عن الإجابة | لا اعتقد | بالتأكيد | التساؤل                                                                   |
|------------------|----------|----------|---------------------------------------------------------------------------|
| 01               | 01       | 15       | هل تعتقد بأنها ستكون أفضل لو تم ايلاء الاهتمام اللازم للعمال وانشغالاتهم؟ |
| %06              | %06      | %88      | النسبة المئوية                                                            |

المصدر: تقرير الاستمارة

## خاتمة الفصل:

من خلال دراستنا التطبيقية تبين لنا العديد من الحقائق والوقائع، سواء تعلقت بقدرات المؤسسة وإمكانياتها التنافسية، أو بالعوامل التي تشكل عائقا أمامها لتحقيق ذلك، فالمؤسسة تستحوذ على خصائص هامة تجعل منها لاعبا أساسيا ووحيدا في الفترة الحالية على المستوى المحلي في مجال نشاطها فالخبرة، الحجم، الإمكانيات المالية والمادية الضخمة والرأسمال البشري كلها عوامل تخدم المؤسسة.

إلا أن ذلك لا يعني غياب بعض النقائص والنقاط السلبية التي يجب إن تعمل من أجل حلها وتجاوزها، ولعل ابرز هذه النقائص الحوادث المهنية التي تسجلها المؤسسة سنويا، وإن كان من المستحيل أن تقضي تماما على هذه الحوادث إلا أنه يبقى من واجبها أن تعمل على تحييد مسبباتها من خلال توفير بيئة عمل أكثر أمنا لعمالها.

واتضح من خلال هذا الفصل أن الحوادث المهنية تشكل فعلا عاملا سلبيا على أداء المؤسسة إلا أن لها في المقابل القدرة على تخفيضها والتحكم فيها نوعا ما إذا ما استطاعت أن تحدد بدقة العوامل والمصادر المؤثرة المشكلة للمخاطر المهنية، وهنا ينبغي التنويه بأن المؤسسة محل الدراسة تبذل فعلا مجهودات كبيرة من أجل تحقيق هذا الهدف.

الخاتمة العامة

## خاتمة البحث:

نعيش المؤسسات عبر العالم اليوم مرحلة حاسمة في تاريخها بحيث أصبحت مسألة البقاء شغلها الأساسي، ولعل ما فرض هذا الواقع مجموعة من العوامل أهمها الثورة التكنولوجية الهائلة التي نعيشها على كافة الأصعدة، فالقفزة الكبيرة التي خطتها الإنسانية في مجال المعلومات والاتصالات، ووسائل النقل الحديثة جعلت من العالم بحق قرية صغيرة.

كما تشكل التغيرات والتطورات المتعلقة بالمحيط الاقتصادي عامل تأثير مباشر على المؤسسات وتوجهاتها، فتهاوي الحدود والحوجز الاقتصادية ما بين الدول انعكاسا للمتطلبات التي تفرضها مختلف التكتلات الاقتصادية والمنظمات الدولية حولت الأسواق المجزأة إلى سوق واحدة كبيرة متعددة الخصائص والمتطلبات، مما خلق نوعا من التعقيد والاضطراب ساعدت على تكريسه جملة من العوامل والمؤثرات الاجتماعية، الثقافية والسياسية.

وفي ظل هذا المحيط المتقلب والمضطرب تتواجه المؤسسات في معركة شرسة لكسب الافضليات التي يمكن أن تدعم من موقعها التنافسي وتضمن لها البقاء، معتمدة وبشكل متزايد على موارد ومميزات تختلف عن تلك التي كانت إلى وقت قريب أهم مقومات النجاح، فبدل الاعتماد وبشكل أساسي على الموارد التقليدية، حل المورد البشري اليوم كأهم هذه الموارد على الإطلاق لما يمثله من ميزة توفر للمؤسسة فرص الإبداع والسبق.

لذا تولي اغلب المؤسسات أهمية بالغة للمسائل التي تتعلق بجذب وتطوير مواردها البشرية والعمل على المحافظة على سلامتها من خلال توفير أقصى درجات الأمن والسلامة في مكان العمل، وعيا منها بأهمية هذا الجانب في تحسين أداء الأفراد والانعكاسات التي تنتج عن عدم توفره، فالحوادث المهنية التي كانت تصنف كنتيجة حتمية

للنشاط لم تعد بذلك الأمر المسلم به بل أضحت علامة اختلال يجب التحكم فيها ولو بشكل جزئي.

وفي خضم كل هذا، تبدو المؤسسة الوطنية بعيدة كل البعد عن هذا الواقع وغائبة عن المساعي التي تبذل في سبيل هذا الهدف الذي يوفر في حال تحقيقه فرصا كبيرة لتحسين الأداء من جهة وتفادي مصدر هام للتكاليف من جهة ثانية.

ولقد أفضت الدراسة الميدانية التي أجريت بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، المديرية الجهوية للتوزيع ببسكرة على عينة تضم 32 عاملا من عمال مصلحة الاستغلال يشغلون مستويات ومناصب مختلفة، اضافة لتحليل بعض المعطيات عن نشاط المؤسسة إلى النتائج التالية:

- احتكار المؤسسة التام للسوق الوطنية التي تعتبر فيها المتعامل الوطني التاريخي في مجالي الكهرباء والغاز.
- الأداء الجيد للمؤسسة خصوصا على مستوى المالي من حيث أرقام الأعمال المحققة طيلة السنوات الماضية.
- تمتع المؤسسة بقدرات بشرية كبيرة ذات تأهيل وخبرة كبيرتين مما يمنحها أفضليات جد هامة.
- تسجل المؤسسة عددا كبيرا من الحوادث المهنية كل سنة، مما ينتج عنه آثار سلبية متعددة أهمها الكم الكبير من أيام العمل الضائعة والأقساط التأمينية على الحوادث المهنية المرتبطة مباشرة بأعداد هذه الأخيرة.
- الروتين الذي يطبع أغلبية الأعمال في المؤسسة نتيجة للقيام بنفس الوظائف بشكل متكرر، حتى وإن كان البعض منها متنوع المهام.
- غياب هامش حرية يتيح للعمال اتخاذ البعض من القرارات التي تتعلق مباشرة بمهامهم ومناصبهم.



- الخطورة التي تتسم بها اغلب الوظائف نضرا لما تلحقه بالعامل من إرهاق ومتطلبات السرعة في التنفيذ التي تفرضها على شاغلها ومستوى الحذر المطلوب في أدائها.
  - توفير المؤسسة لظروف عمل حسنة على العموم، ما من شأنه أن يعزز من رضا العمال اتجاه هذا الجانب.
  - تبذل المؤسسة مجهودها في سبيل توفير كافة أنواع تجهيزات الحماية الفردية لكافة عمالها، وعيا منها بأهميتها في حمايتهم من المخاطر المهنية.
  - غياب الوعي لدى بعض العمال بأهمية الاستعانة بوسائل الحماية والفائدة التي توفرها لهم.
  - التأثير الكبير والسلبى للحوادث المهنية على نفسية وأداء العاملين، مما ينعكس على المؤسسة ككل.
  - تدني مستويات الرضا الوظيفي للعمال مما يشكل انعكاسا سلبيا على أدائهم وإنتاجيتهم.
  - النقص في الاتصال والحوار بين الإدارة العليا والعمال، مما يعطيهم الانطباع بعدم أهميتهم داخل المؤسسة.
- ولتدعيم النقاط الايجابية التي تتوفر عليها والقضاء على تلك السلبية، نضع أمام المؤسسة مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها المساعدة على ذلك:
- العمل على إرساء ثقافة تشدد على الأمن والسلامة المهنيين وإشراك كافة العمال في هذه المهمة.
  - تطبيق برامج لتعديل السلوك يشارك العمال في صياغتها وتصميمها، برعاية الإدارة العليا مباشرة.

- دمج مسألة الأمن والسلامة في مكان العمل ضمن السياسة العامة للمؤسسة واستغلال ذلك في إعادة تصميم الأعمال، وضع برامج الوقاية، تدريب العاملين...الخ.
- السهر على تحديد التصرفات الحرجة من خلال تكليف المشرفين على العمال مسؤولية الرقابة الدائمة على مكان العمل وتصحيح الأخطاء المرتكبة والحرص على عدم تكررها.
- التكثيف من البرامج التي تستهدف توعية العمال من المخاطر المهنية وتلك التي تحسن من مستوى رد فعلهم اتجاه الظروف الخطرة، بما يمكنهم من تقادي الوقوع في الحوادث.
- الاستفادة من الخبرة الكبيرة لعمال المؤسسة في القضاء على الروتين والملل في مكان العمل عن طريق تدوير المناصب وإثراء المهام.
- تعزيز وتدعيم الاتصال داخل المؤسسة وتشجيع العمال على إبداء الرأي وطرح اقتراحاتهم في كل ما يتعلق بوظائفهم.
- الاهتمام أكثر بالعمال وانشغالاتهم والعمل على تنمية مهاراتهم من خلال التركيز على التدريب المتواصل.

# قائمة المراجع

## الكتب باللغة العربية:

- 1- سامي عفيفي حاتم، **الاتجاهات الحديثة في الاقتصاد الدولي و التجارة الدولية، مبادئ اقتصاديات التجارة الدولية، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، 2003**
- 2- سونيا محمد البكري، **تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، مصر، دون سنة النشر**
- 3- شارلز و جاريت جونز، **الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2001.**
- 4- عبد الرحمن محمد عيسوي، **علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.**
- 5- عبد الستار محمد العلي، **إدارة الإنتاج و العمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2000.**
- 6- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان ، 2005.**
- 7- غاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال وعبد الرحمن عبد المحسن جودة، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.**
- 8- فريد النجار، **إدارة الجودة الشاملة، الإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، مصر، 2007.**
- 9- كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية، العولمة و المنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2002.**

- 10 - محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة و التنظيم**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2000.
- 11 - مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 12 - نادر احمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان ، 2000.
- 13 - ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر ، 1998.
- 14 - نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر ، 1998.
- الكتب باللغة الفرنسية:

- 1- Bertrand Bellon, **La Compétitivité**, Economica, paris, 1991.
- 2- Bernard Martory, **Gestion des ressources humaines**, 3em édition, Edition Nathan, 1988.
- 3- Christian Marcon et Nicolas Moinet, **L'intelligence Economique**, Dunod, Paris, 2006.
- 4- Eric Delbecque, **L'intelligence Economique**, Presses Universitaires De France, Paris, 2006.
- 5- Gérard Koenig, **Management Stratégique**, Nathan, Paris, 1996.
- 6- H.Savall et V Zardet, **maîtriser les coûts et les performances cachés**, 2em, Economica, paris, 1989.
- 7- H. Spitezki, **La Stratégie d'Entreprise : Compétitivité et Mobilité**, Economica, paris, 1996.

- 8- Jean - Claud Tarondeau, **le management des savoirs**, 2éme édition, édition presse universitaires, paris, 2002.
- 9- Jean-Jacques Lambin, **le marketing stratégique**, 4em édition, édition International, Paris, 1998.
- 10-Luc Van Gussum, **les accidents de travail**, 5 em édition, Edition de Boeck université, Bruxelles, 2000.
- 11- Michel Brühl et Angelo Castelletta, **Accident Du Travail Maladie Professionnelle ; procédure. Indemnisation. Contentieux**, 1er Édition, Delmas, Paris, 2000.
- 12- M. Porter, **l'Avantage concurrentiel ; Comment devancer ces concurrents et maintenir son avance**, Dunod, paris, 1999.
- 13-M. Porter, **l'Avantage Concurrentielle des Nations**, Inter-édition, paris, 1993.
- 14- Michael E-Porter et autres, **Rapport sur La Compétitivité Globale**, Economica, Paris, 2005.
- 15- Michel Ternisier et Anne Françoise Diguët, **Indicateurs et Facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie**, les éditions de l'industrie, Paris, 2001.
- 16- Olivier Hassid, **La gestion des risques**, Dunod, Paris, 2005.
- 17- R.A Thietart, J.M Xuereb, **stratégie ; Concepts, Méthodes, Mise en œuvre**, Dunod, Paris, 2005.
- 18- Roger Vincentini, **les risques professionnels**, édition d'organisation, paris, 2004.

19- Strategor, **Politique générale de l'entreprise**, 3ème édition, Dunod, Paris.

20- Vincent Plauchu, Nacer-edine Sadi, **mesure et amélioration des performances industrielles**, Tom II, office des publications universitaires, Alger, 2006.

#### مواقع الانترنت:

- 1- Abdul Raoof, **la théorie des causes des accidents de travail, la prévention des accidents**, chapitre 56, encyclopédie de sécurité ET santé de travail, Bureau Internationale de Travail, p 6, site sur internet: <http://www.ilo.org/public/french/protection/safework/cis/products/encyclo/pdf/index>, Aout 2007.
- 2- B. Paranque, **Compétitivité et Rentabilité des entreprises Industrielles**, Sit web: [www.libercours.org/4/422.pdf](http://www.libercours.org/4/422.pdf). Aout 2007.
- 3- Caisse National d'Assurance Maladies des Travailleurs Salarier, **statistiques des accidents de travail et des maladies professionnelles**, janvier 2007, sit sur internet: [http://risquesproffessionnelles.ameli.fr/media/2007-01-31\\_statistiques.pdf](http://risquesproffessionnelles.ameli.fr/media/2007-01-31_statistiques.pdf). novembre 2007.
- 4- Charles Sénécal, **les couts indirects des accidents de travail**, rapport de recherché présenté au département des sciences économiques en vue d'obtention du grade de maitre s science M.SC en science économiques, Université de Montréal, février 1998, p5, sit sur internet : <http://papyruss.bib.umontreal.ca/dspas/handele/1866/943>, Octobre, 2007.
- 5- David Coudol et Stephan Gros, **La Veille Stratégique et les agents intelligents**, site internet: [http://www.agentintelligent.com/veille/veille\\_strategique.html](http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html), juillet 2007.

- 6- Fabrice Hatem, **Les indicateurs comparatifs de la compétitivité et d'attractivité**, Agence Française pour l'investissement Internationale, Site web: [www.minefi.gouv.fr/notes\\_bleues/nbb/nbb273/indicateurs.pdf](http://www.minefi.gouv.fr/notes_bleues/nbb/nbb273/indicateurs.pdf), juillet 2007.
- 7- Fatima Abadla, **les accidents de travail. Circonstances et prise en charge**, Caisse National des Assurances Sociales CNAS, sit sur internet:[http://www\\_aidelf.ined.fr/colloques/aveiro/communication\\_aveiro/IT\\_abadla.pdf](http://www_aidelf.ined.fr/colloques/aveiro/communication_aveiro/IT_abadla.pdf), novembre 2007.
- 8- Forum économique mondiale, **Rapport sur le Compétitivité Mondiale 2006.2007**,septembre,2007,Siteweb:[http://www.infrastructure.gc.ca/research-recherche/result/precis/rp18\\_f.shtml](http://www.infrastructure.gc.ca/research-recherche/result/precis/rp18_f.shtml), juillet 2007.
- 9- Henri Grethen, **La compétitivité : Objectif de développement économique**, juin 2004, site web: <http://www.eco.publique.lu>, juillet 2007.
- 10-Gaël Gueguen, **Economie de l'Information et Stratégie Entrepreneuriale**, 3ème congres de l'académie d'entrepreneuriat, Lyon, mars 2004 [http://www.strategie\\_aims.com](http://www.strategie_aims.com), mai 2007.
- 11-Gaël Gueguen, **Pragmatisme méthodologique et analyse de l'environnement**, conférence international de management stratégique, paye de la loir, 2005, [http://www.strategie\\_aims.com](http://www.strategie_aims.com), mai 2007.
- 12-Gérard Verna, **la veille Technologique**, Université Laval, Canada, site web: <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/Veille.html>, juillet 2007.
- 13- Henri Marte, **Veille Stratégique ; Organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information**, Rapport annuel de Club informatique des grandes entreprises Françaises ‘1998, lien sur internet: [http://cigref.typepad.fr/cigref\\_publications/1998/index.html](http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/1998/index.html), juillet 2007.



14-Jean-Louis Muchielli, **La compétitivité : définitions, indicateurs et détermination**, site web : <http://team.univ-paris1.fr>, juillet 2007.

15- Jean-Yves Saulquin, **GRH responsabilité social**, école supérieure de commerce et de management, p2439, sit sur internet :[http://www.agrh2004.esg.4qam.ca/pdf/tom4/saulquin\\_jeanyves.pdf](http://www.agrh2004.esg.4qam.ca/pdf/tom4/saulquin_jeanyves.pdf), Janvier 2008.

16- Luc Demaret, Ahmed Khalef, **Deux millions de mort au travail par an**, rapport de L'organisation International De Travail, 2003, site sur internet: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/documents/caimed/unpan018927.pdf>, janvier 2008.

17- Patrick Aubert et Marie Leclair, **La compétitivité exprimée dans les enquêtes trimestrielle sur la situation et les perspectives dans l'industrie**, 2006, P2, site web: [www.insee.fr/fr/ffc/docs\\_ffc/ES395-396f.pdf](http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ES395-396f.pdf), juillet 2007.

18- Pier-Louis bras, **Reformer la tarification pour inciter a la prévention**, rapport du group d'appui aux partenaires sociaux, 2006, p3.site sur internet:<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/brp/074000551/0000.pdf>, Juillet 2007.

19- M.Jukka Takala, **28 Avril; Journée Internationale de la sécurité et de la sante au travail**, Rapport de l'Organisation Mondiale de la Santé OMS, Genève, 2005, sit sur internet: <http://WHO.int/mediacenter/news/releases/2005/pr18/fr/index-html>, décembre 2007.

20- Rapport de secrétariat du Conférence des Nations Unis sur le commerce et le développement, **Amélioration de la compétitivité des PME par le**

**renforcement des capacités productives**, Genève, 24/28 février 2003. Site Web : <http://www.unctad.org>, juillet 2007.

21-Sylvain Zini, **les indicateurs de la compétitivité**, [http://www.er.uqam.ca/nobel/politis/IMG/pdf/Les\\_Indicateurs\\_de\\_competitivite.pdf](http://www.er.uqam.ca/nobel/politis/IMG/pdf/Les_Indicateurs_de_competitivite.pdf), juillet 2007.

الجراند:

1 - الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 28.

2- F.Gaidi, accidents de travail en housses en 2005, Journal El WATEN, 30-04-2006.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

السنة الثانية ماجستير  
تخصص إدارة الموارد البشرية

جامعة الحاج لخضر - باتنة  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم  
التسيير

استمارة



الموضوع: الحوادث المهنية وأثارها على تنافسية المؤسسة

- نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة بهذه الاستمارة بدقة وموضوعية.
- كما يضمن لكم الباحث سرية المعلومات المقدمة والتي لن تستخدم إلا في إطار هذه الدراسة.

يرجى الإجابة بوضع علامة\* في الخانة المناسبة.

إشراف الأستاذ:  
موسى عبد الناصر

إعداد الطالب:  
سمير صلحاي

## معلومات حول خصائص الوظيفة

1. عمالك يتضمن مهام متنوعة؟

نعم

لا

2. عمالك يتطلب منك اكتساب مهارات جديدة؟

نعم

لا

3. هل ترى بان عمالك مرهق؟

نعم

لا

4. عمالك يتطلب منك السرعة في الأداء؟

نعم

لا

5. عمالك يتطلب منك الحذر؟

نعم

لا

6. عمالك يتطلب منك التركيز؟

دائما

احيانا

ابدا

7. هل ترى بان عملك خطر؟

نعم

لا

معلومات حول متطلبات السلامة المهنية للوظيفة

8. على أي أساس تم توظيفك بالمؤسسة؟

على أساس الشهادة

على أساس الخبرة

حسب احتياجات المؤسسة

على أساس بعض أو كل ما سبق

9. هل تعتقد بان مهاراتك تؤهلك لشغل وظيفتك بكل كفاءة و أمان؟

نعم

لا

10. هل تلقيت تدريباً قبل التحاقك بوظيفتك؟

نعم

لا

ü إذا كان الجواب بنعم: هل تضمن تدريبات حول الوقاية والسلامة المهنية ؟

نعم

لا

ü إذا كان الجواب دائما بنعم: هل كان لذلك النوع من التدريب أي اثر في وقايتك من المخاطر التي تواجهها في إطار ممارستك لوظيفتك؟

نعم

لا

11. هل هنالك لوائح رسمية تحدد طرق تنفيذ المهام؟

اجل

لا

لا اعلم

ü إذا كان جوابك بنعم: هل تتقيد بها؟

دوما

احيانا

ابدا

12. هل يتطلب عمالك وسائل حماية خاصة؟

نعم

لا

ü إذا كان الجواب بنعم: هل توفر المؤسسة هذه الوسائل؟

نعم

البعض منها فقط

لا توفر أى منها

13. هل تستخدم وسائل الحماية أثناء ممارستك لعملك؟

دائما

أحيانا

نادرا

أبدا

ü هل تعرضت لأي نوع من التوبيخ أو العقاب لعدم الاستعانة بوسائل الحماية ؟

نعم للتوبيخ

نعم للعقوبة

لكليهما

لم أتعرض لأي

14. هل أنت راض عما تبذله المؤسسة في سبيل حمايتك من المخاطر المهنية؟

نعم أنا راض تماما

نوعا ما أنا راض

لست راض أبدا

15. هل تعتقد بان المؤسسة تضع سلامة موظفيها كأهم أولوياتها؟

نعم اعتقد ذلك

لا اعتقد ذلك



معلومات حول انعكاسات الوظيفة على السلامة المهنية

16. كيف تقيم حالتك الصحية على العموم؟

جيدة

سيئة

17. هل تعتقد بان عملك يؤثر سلبا على صحتك النفسية أو الجسدية؟

نعم

لا

ü إذا كان جوابك بنعم: هل تعتقد بان ذلك التأثير يمتد ليؤثر سلبا على قدراتك وتركيزك اللازمين لتنفيذ المهام ؟

نعم

لا

18. كيف تقيم غياباتك خلال السنة السابقة؟

كثيرة

قليلة

منعدمة

19. هل سبق وان تعرضت خلال مدة عملك بالمؤسسة لأي حادث مهني؟

نعم

لا

ü إذا كان الجواب بنعم انتقل مباشرة للسؤال رقم 20.

ü إذا كان الجواب بلا: هل عدم تعرضك لأي حادث مهني سببه:

الخبرة الشخصية

وسائل الحماية الفعالة

التدريب المناسب

كل ما سبق

أسباب أخرى

20. كم حادث تعرضت له؟

حادث واحد

حادثين

3 حوادث

أكثر من ذلك

21. الحوادث التي تعرضت لها يمكن تصنيفها بأنها:

بسيطة

خطيرة

22. هل توقفت بسببها عن العمل؟

نعم

لا

23. ما السبب الحقيقي وراء وقوع هذه الحوادث؟

عدم التقيد بلوائح السلامة

عدم استخدام وسائل الحماية

أسباب خارجة عن تحكمي

خطأ شخصي ناجم عن عدم

معلومات حول انعكاسات الحوادث المهنية على رضى العمال وأدائهم

24. هل تشعر أحيانا بالرغبة في تغيير وظيفتك؟

نعم

لا

ü لماذا؟

لا تلبي متطلباتي المادية

لا تشعرني بالرضا

تسبب لي القلق والاضطراب

أسباب أخرى

25. هل انت راض عن ظروف العمل السائدة في مؤسستك؟

نعم

لا

ü اذا كان الجواب بلا:

• هل تعتقد بان اداء سيتحسن لو كانت تلك الظروف افضل؟

نعم

هل تعتقد بأنها ستكون أفضل لو تم ايلاء الاهتمام اللازم بالعاملين وانشغالاتهم؟

لا

نعم بالتاكيد

لا اعتقد

26. هل تعتقد بان أدائك سيتحسن إن تحقق هذا الاهتمام؟

نعم بكل تأكيد

لا اعتقد ذلك