

# مدرسة الدراسات العليا التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص إدارة الموارد البشرية

الموضوع :

## السلامة والصحة المهنية وأثرها على أداء العاملين

دراسة حالة المديرية الفرعية لنشاط الاجتماعي للحماية المدنية

تحت إشراف الأستاذ:

أ. د. /شونوفي نور الدين

من إعداد الطالب:

عجيلة حاج محمد

السنة الجامعية : 2017/2016.

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضعة.

إلى والدي الكريمين حفظهما الله ورعاهما.

إلى دعمي في الحياة و أعز ما أملك إخوتي و أخواتي.

إلى زملائي ورفقاء دربي... طلبة العلم الأوفياء

إلى كل من علمني حرفا طيلة فترة دراستي من التعليم الابتدائي إلى الجامعي أساتذتي الكرام.

إلى كل من يسعى إلى إعلاء راية العلم.

إلى كل قلب طاهر وضمير حي .

## كلمة الشكر

الشكر لله تعالى أولاً وأخراً ، فله الحمد والمنة، ألا بفضل الله تتم الصالحات ، واصلي على سيدنا محمد

سيد المرسلين شفيعنا وقدوتنا صلوات ربي وسلامه عليه .

لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي الفاضل " شنوفي نور الدين " على قبوله الإشراف على

هذا العمل فكان نعم المشرف بتوجيهاته ونصائحه ودعمه المتواصل لانجاز هذا العمل .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى السيد " غربي علي " لقبولي لانجاز الدراسة التطبيقية

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى السيد " بروري علي " وكل موظفي المديرية الفرعية لنشاط الاجتماعي

للمدينة

إلى كل من ساعدني و ساندني من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل.

## الملخص

تعالج هذه المذكرة موضوع السلامة والصحة المهنية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين من خلال البحث في مفاهيم الصحة والسلامة المهنية، حوادث العمل، الأمراض المهنية، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، وكذا مفاهيم تحسين الأداء وأهم خطواته وكذا تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات، بالإضافة إلى الدراسة العلاقة بين نظام السلامة والصحة المهنية وتحسين أداء المتعاملين.

وبعد استعراض كل من هذه المفاهيم النظرية جاء الجانب التطبيقي من الدراسة كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على المديرية الفرعية لنشاط الاجتماعي للحماية المدنية وذلك من خلال دراسة أثر معايير السلامة والصحة المهنية على تحسين أداء العاملين للحماية المدنية.

**الكلمات المفتاح:** السلامة المهنية، الصحة، نظام الصحة والسلامة المهنية، حوادث العمل، الأمراض المهنية، تحسين الأداء، إدارة أداء الأفراد، تقييم الأداء.

## Résumé

Cette mémoire porte sur le sujet de sécurité et d'hygiène professionnelle ainsi que leur relation avec l'amélioration du rendement des personnels travaillant au sein des entreprises, d'après la recherche dans les différents concepts, à savoir : la santé, l'hygiène professionnelle, les accidents du travail, le système de gestion de la santé et d'hygiène professionnelles, ainsi que les concepts d'amélioration de la performance et de l'évaluation du rendement des ressources humaines au sein des entreprises, en plus de l'étude de la relation entre le système de sécurité et d'hygiène professionnelles et l'amélioration de la performance des personnels. Après examen desdits concepts théoriques, nous avons abordé le côté pratique en essayant de projeter les dits concepts théoriques sur la sous direction de l'action sociale de la protection civile et ce au moyen de l'étude de l'impact de la sécurité et de santé professionnels sur l'amélioration de la performance des personnels de la protection civile.

## Mots clés

Hygiène professionnelle, santé, système de santé et d'hygiènes professionnelles, accidents de travail, les malades professionnels, amélioration de la performance, management de la performance des travailleur, évaluation de la performance.

## الفهرس

العنوان	الصفحة
الملخص.....	I.....
الفهرس.....	II.....
قائمة الجداول.....	IV.....
قائمة الأشكال.....	IV.....
قائمة الملاحق.....	VII.....
المقدمة العامة..... أ	.....

### الفصل الأول السلامة والصحة المهنية...02-40

المبحث الأول: مفهوم السلامة والصحة المهنية.....	04.....
المطلب الثاني ماهية السلامة المهنية.....	04.....
المطلب الثاني علاقة بين العمل و الصحة.....	05.....
المطلب الثالث برنامج السلامة والصحة المهنية.....	07.....
المطلب الرابع الأمن الصناعي.....	11.....
المبحث الثاني القواعد المنظمة لسلامة والصحة المهنية.....	12.....
المطلب الأول الإجراءات القانونية لمنع حوادث العمل.....	13.....
المطلب الثاني ادارة السلامة والصحة المهنية iso 1800.....	14.....
المطلب الثالث. قانون السلامة والصحة المهنية الأمريكي.....	15.....
المطلب الرابع السلامة والصحة المهنية في التشريع الجزائري.....	16.....
المبحث الثالث إجراءات السالمة والصحة المهنية.....	21.....
المطلب الأول تحسين ظروف العمل.....	21.....
المطلب الثاني إدراج السلامة والصحة المهنية في اختبارات التوظيف.....	24.....
المطلب الثالث التدريب على منع الحوادث.....	26.....

## الفصل الثاني علاقة أداء العاملين بالسلامة والصحة المهنية 41-75

42.....	المبحث الأول أداء العاملين .....
42.....	المطلب الأول مفهوم أداء العاملين.....
45.....	المطلب الثاني العوامل المؤثرة في أداء العاملين .....
48.....	المطلب الثالث إدارة أداء العاملين.....
53.....	المبحث الثاني تقييم الأداء وخطوات تحسينه.....
53.....	المطلب الأول طبيعة ومفهوم تقييم أداء العاملين .....
58.....	المطلب الثاني مسئولية إجراء التقييم والمشاكل العالقة.....
61.....	المطلب الثالث معايير التقييم والطرق المستخدمة.....
102-76..	الفصل الثالث واقع إجراءات السلامة والصحة المهنية على أداء موظفي الحماية المدنية..
7.....	المبحث الأول بطاقة تعريف الإدارة المركزية للحماية المدنية .....
78.....	المطلب الأول تعريف مهام للحماية المدنية.....
79.....	المطلب الثاني تقديم الهيكل التنظيمي للإدارة المركزية للحماية المدنية .....
92.....	المبحث الثاني دراسة مدى تأثير برنامج السلامة والصحة المهنية على أداء أعوان الحماية المدنية..
92.....	المطلب الأول : حوادث العمل في الحماية المدنية.....
95.....	المطلب الثاني إجراءات السلامة والصحة المهنية في الحماية المدنية .....
97.....	المبحث الثالث تقييم الأداء وعلاقته بالسلامة والصحة المهنية في الحماية المدنية.....
97.....	المطلب الأول نظام تقييم الأداء في الحماية المدنية .....
98.....	المطلب الثاني طرق المعتمدة لتحسين وتقييم الأداء في الحماية المدنية.....
103.....	الخاتمة العامة.....

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين السلامة والصحة المهنية والأمن الصناعي	11
02	مادة صنع الخوذة واستخداماتها	33
03	مسؤوليات تقييم الأداء	58
04	نموذج مبسط للأحداث الحرجة	69
05	طريقة قوائم المراجعة	70
06	مجموع حوادث العمل لولايتي تيبازة والجزائر لسنة 2009 حتى 2016	93
07	رفع التعويضات والمنح	100

## قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أسس برنامج السلامة والصحة المهنية	08
02	بعض أنواع ملابس الوقاية	28
03	التعمل الصحيح مع الالبسة الواقية	29
04	ادوات حماية الوجه والعينين	30
05	بعض حالات استعمال القفازات	32
06	أنواع الخوذات	34
07	أدوات حماية السمع	36

37	أدوات حماية الجهاز التنفسي	08
38	حزام السلامة المهنية	09
44	المفاهيم المرتبطة بالأداء	10
46	العوامل المؤثرة في العاملين	11
49	: مكونات عملية إدارة الأداء	12
50	أهداف عملية إدارة الأداء	13
52	نموذج إدارة الأداء	14
57	عناصر نظام تقييم الأداء	15
66	درجات التوزيع الإجباري	16
91	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للحماية المدنية	17
94	حوادث العمل لوليتي الجزائر وتيبازة	18
94	حوادث العمل حسب المكان	19

### قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للحماية المدنية	110
02	واجهة الملف الطبي	111
03	بعض التصرفات الخطيرة	112

## المقدمة العامة

إن المحرك الرئيسي لأي مؤسسة هو العنصر البشري لما لهو من تأثير مباشر وغير مباشر على العملية الإنتاجية وعلى مردود المؤسسة هذا ما دفع إلى الفهم الصحيح والوعي الكامل للعوامل المؤثرة في هذا العنصر وتوفير بيئة عمل مناسبة ومناخ ملائم من شأنه أن يساهم على الحفاظ على هذا العنصر وتحقيق أداء جيد . فتوفر ظروف عمل ملائمة يكون انطلاقا من بيئة العمل المهنية التي من شأنها أن تساهم في تحقيق هد الأداء لذا تناولنا في دراستنا الحالية موضوع السلامة والصحة المهنية وأثره على أداء العاملين

و مجال السلامة و الصحة المهنية، مجال يحمل العديد من العوامل المؤثرة على أداء العاملين في المؤسسة الصناعية؛ بسبب ظاهرتي حوادث العمل و الأمراض المهنية.

ظاهرة حوادث العمل، التي تعبر عن مستوى السلامة في المؤسسة الصناعية، اختلف الباحثون في تفسير أسبابها، فمنهم من أرجعها لأسباب وراثية، و منهم من أرجعها للمناخ البيئي و الظروف الاجتماعية و الاقتصادية للعامل، غير أن الأغلبية أجمعت على أن العوامل الإنسانية هي السبب الرئيس، فحوادث العمل ظاهرة تستدعي التحقيق فيها و تحليلها و تسجيلها و قياسها في المؤسسة

أما ظاهرة الأمراض المهنية، و التي تعبر عن مستوى الصحة المهنية، فهي تختلف عن ظاهرة حوادث العمل، لأنها لا تقع فجأة بل تظهر بعد مدة زمنية من ممارسة العمل بسبب طبيعته و ظروفه، و تصيب بشكل أكبر الأشخاص الذين لديهم قابلية وراثية للمرض .

و الأمراض المهنية في تزايد مستمر بسبب تزايد العمل الصناعي في العالم و تزايد متطلباته الكيميائية، الفيزيائية و الحيوية يعود الاهتمام بمجال الصحة و السلامة المهنية إلى بداية قيام الإنسان بالنشاط الإنتاجي، لكن تطوره كان بعد الثورة الصناعية و ما صاحبها من أخطار صناعية، إذ تسارعت الدول في إصدار القوانين و التشريعات في هذا المجال، كما لم يتوان الباحثون و المفكرون في دراسته و تحليله، أما على مستوى المؤسسة الصناعية، فقد ظهر هذا الاهتمام في تنظيم قسم أو إدارة خاصة بالصحة و السلامة المهنية تتكفل بكل ما يتعلق به .

و سبب الاهتمام المتزايد بهذا المجال، هو الآثار الإنسانية، الاجتماعية و الاقتصادية المترتبة عن حوادث العمل و الأمراض المهنية، و التي تؤثر في النهاية على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، و على كفاءة الاقتصاد الوطني لأي بلد.

### إشكالية الدراسة:

بما أن الأداء من بين ابرز العوامل المؤثر في الإنتاج والتي تستدعي اهتمام المؤسسات، فانه من الضروري البحث عن الأسباب المؤثرة عليه، فما مدى تأثير السلامة والصحة المهنية على أداء العاملين؟ وللإجابة عن السؤال الرئيسي قمنا بتقسيمه إلى أسئلة فرعية:

- ما هو الإطار المفاهيمي لبرنامج السلامة والصحة المهنية وما هي التشريعات الخاصة به؟
- ما مدى ترابط الأداء بالبرنامج السلامة والصحة المهنية وما هي معايير قياسه؟
- ما هو اثر برنامج السلامة والصحة المهنية على أداء أعوان الحماية المدنية؟

### فرضيات الدراسة:

لأجل معالجة الإشكالية المطروحة نضع الفرضية الرئيسة التالية:

"انخفاض مستوى الصحة و السلامة المهنية، يؤدي إلى انخفاض أداء العاملين

تتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

تعمل إدارة الصحة والسلامة المهنية على المحافظة على العاملين، وتوفر بيئة مناسبة للعمل من أجل رفع من أداء العاملين.

هناك تطبيق لمعايير السلامة والصحة المهنية في بعض المؤسسات، ولكن يوجد إهمال من طرف العاملين.

### أهمية الدراسة :

بما أن موضوع الصحة و السلامة المهنية، لقي اهتماما من طرف العديد من العلوم؛ كعلم النفس، علم الاجتماع، علم الهندسة البشرية و علم الاقتصاد، فإننا نرى أن أهمية هذه الدراسة تكمن فيما يلي:

- 1- ما يمكن أن تساهم به في إثارة الباحثين و الدارسين لحوادث العمل و الأمراض المهنية، إلى المدخل التسييري و الاقتصادي في دراسة هذه الظواهر، بجانب غيره من المداخل النفسية، الاجتماعية، التقنية و الهندسية.
- 2- محاولة تحسيس مسيري المؤسسات ، بمدى حجم التكاليف المترتبة عن هذه الظواهر و خاصة التكاليف غير المباشرة (تكاليف خفية) التي لا تلقى الاهتمام الكافي لدراستها

## مبررات إختيار الموضوع

- تكمّن إجمالاً المبررات التي دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع فيما يلي
- تخصص الباحث في مجال التسيير و تحديدًا تسيير الموارد البشرية
  - حداثة الموضوع، و قلة البحوث و الدراسات فيه في الدول النامية.
  - بدء الاهتمام بمجال الصحة و السلامة المهنية، على مستوى المؤسسات في الدول النامية.
  - ميل الباحث إلى دراسة عوامل ضعف الأداء لدى العاملين .

## أهداف البحث:

- نسعى من خلال هذه الدراسة التعرف على:
- الإلمام بكافة جوانب السلامة والصحة المهنية.
  - إدارة الموارد البشرية .
  - تقييم الموارد البشرية .
  - توضيح العلاقة بين زيادة أداء العاملين ووجود نظام السلامة والصحة المهنية .

## تنظيم البحث:

لإنجاز هذه الدراسة، ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، نسعى من خلالها محاولة تغطية جوانبه النظرية و التطبيقية، التي جاءت كما يلي:

**الفصل الأول: الصحة و السلامة المهنية.**

و الذي يضم 3 مباحث، سنتناول في المبحث الأول؛ الصحة و السلامة المهنية، بالتطرق إلى:

مفهومها، تطورها، هيكلها و مسؤوليتها. وسنتناول في المبحث الثاني؛ التشريعات الخاصة بالسلامة و الصحة المهنية في الخارج وفي الجزائر. إلى جانب المبحث الثالث الذي يضم إجراءات السلامة والصحة المهنية لتفادي وقوع حوادث عمل وأمراض مهنية من تدريب وتنظيم لاماكن العمل ووسائل وقاية .

### الفصل الثاني :علاقة أداء العاملين بالسلامة والصحة المهنية

يضم هذا الفصل مبحثين، سنتناول في المبحث الأول أداء العاملين من حيث المفهوم والإدارة وكذا التطرق إلى العوامل المؤثرة في الأداء وتناول المبحث الثاني مبادئ وطرق وأهمية تقييم الأداء، القديمة والحديثة. الى جانب خطوات المتبعة في تحسين الأداء.

### الفصل الثالث: واقع إجراءات السلامة والصحة المهنية على أداء موظفي الحماية المدنية

يضم دراسة حالة متمثلة في المديرية العامة للحماية المدنية (الفرع الاجتماعي) حيث تطرقت إلى تعريف دور وأهداف الحماية المدنية إلى جانب الذي بجمنا في هذه الدراسة وهو برنامج السلامة والصحة المهنية المطبق لدى هذه المؤسسة والآثار المترتبة عليه وقابلية أعوان الحماية المدنية إلى الزيادة من أدائهم عند توفر هذا البرنامج.

# المبحث الأول السلامة والصحة المهنية

## مقدمة الفصل

تعتبر الصحة و السلامة المهنية مسؤولية كل فرد في موقع عمله ومرتبطة بعلاقته مع من حوله سواء الأشخاص أو الآلات أو الأدوات أو المواد أو طرق التشغيل وغيرها. فالسلامة عبارة عن مجموعة من الإجراءات الهادفة إلى منع وقوع الحوادث وإصابات العمل، وهي لا تقل أهمية عن الإنتاج وجودته والتكاليف المتعلقة به، إذن فالهدف من السلامة هو إنتاج من دون حوادث وإصابات.

وتهدف خدمات الصحة والسلامة المهنية إلى حماية العاملين في مواقع العمل المختلفة من الأخطار المهنية المتمثلة بحوادث وإصابات العمل والأمراض ذات الصلة بالمهنة مع السعي لتوفير علاقة ايجابية بين الفرد العامل وعمله وبيئة العمل المحيطة به. ويعتبر التعرف على الحوادث المهنية الخطوة الأولى ونقطة الانطلاق في فهم وإدراك طبيعة تلك الحوادث وأثارها على الصحة العامة كجزء من ثقافة السلامة المهنية | الأمر الذي ينعكس ايجابيا على وعي وسلوك العاملين في تجنب تلك الحوادث واستخدام الطرق العلمية الفردية والجماعية الهندسية والطبية للوقاية منها . وفي هذا الفصل سنتطرق إلى المباحث التالية :

-المبحث الأول :مفهوم السلامة والصحة المهنية.

-المبحث الثاني : التشريعات الخاصة بالسلامة والصحة المهنية.

-المبحث الثالث : برنامج السلامة والصحة المهنية.

**المبحث الأول : مفهوم السلامة والصحة المهنية :**

تطور الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية بعد الثورة الصناعية وما صاحبها من أخطار مهنية وهو من المواضيع التي لها اهتمامات المحورية للفكر الإداري وعلم النفس الصناعي.

**المطلب الأول : ماهية الصحة المهنية و السلامة**

إن الاهتمام بالسلامة و الصحة المهنية انطلاقاً من مفهومها الإنساني الذي يسعى إلى حماية الفرد من حوادث و مخاطر المهنة التي يمارسها، لذا يعتبر موضوع الصحة المهنية من المواضيع التي يجب أن يكون الفرد على علمها بما نظراً لعلاقتها المباشرة بحياته اليومية و خاصة بما يتعلق بالمهنة التي يمارسها.

نتيجة لتزايد المخاطر التي تواجه العامل في مكان عمله، تسعى المؤسسات من خلال وظيفة إدارة الموارد البشرية لتوفير بيئة عمل آمنة من أجل توفير السلامة و الصحة لموردها البشري، و التقليل من الأموال التي تنفقها في علاجه، و كذلك تجنب تعطل العمل، فكل هذا أصبحت ضمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

قبل التطرق إلى مفهوم السلامة و الصحة المهنية لابد من شرح بعض المصطلحات.

-السلامة و يقصد بها حماية الموارد البشرية من الأذى و الضرر الذي تسببه لهم حوادث محتملة في مكان العمل، و هذا الأذى تظهر نتيجته فوراً كالكسور بكافة أنواعها و الجروح، و الحروق، الاختناق.....الخ<sup>1</sup>.

الصحة: يوجد عدة تعاريف للصحة نذكر منها<sup>2</sup>:

تعريف يركز للصحة بأنها : حالة التوازن النسبي لوظائف الجسم و أن حالة التوازن هذه تنتج عن تكيف الجسم مع العوامل الضارة التي يتعرض لها.

تعريف منظمة الصحة العالمية للصحة أنها :

الحالة الإيجابية من السلامة و الكفاية البدنية و العقلية و الاجتماعية و ليس مجرد الخلو من المرض أو العجز.

السلامة المهنية: يقصد بها حماية جميع عناصر الإنتاج من الضرر الذي تسببه لهم حوادث العمل و في مقدمة هذه العناصر العنصر البشري<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص570.

<sup>2</sup> تالا قطيشيات، نحلة البياري و آخرون، مبادئ في الصحة و السلامة العامة، دار المسيرة للنشر الأردن، الطبعة الثالثة، 2009، ص15.

<sup>3</sup> بوخمخ عبد الفتاح، علي موسى حنان، مداخلة بعنوان: أثر الصحة و السلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في مؤسسة هنكل الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة مسيلة،

الصحة المهنية: يقصد بها حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية و النفسية المحتمل الإصابة بها في مكان العمل<sup>1</sup>.

- الأمراض المهنية: ويقصد بها الأمراض المرتبطة مباشرة بالأعمال المهنية المختلفة بالمنظمة و الناجمة عن تعرض الفرد لظروف عمل سيئة كالضوضاء و الاهتزازات و الإشعاعات، و الحرارة، و الرطوبة و البرودة أو استنشاق الأبخرة السامة.... الخ. التي تتصاعد في موقع العمل<sup>2</sup>.

مفهوم السلامة و الصحة المهنية بأنها:

توفير ظروف عمل آمنة و مناسبة لكل من العامل و أداة العمل<sup>3</sup>.

تهدف السلامة و الصحة المهنية إلى الحد من الأخطار التي يواجهها العامل بسبب استخدامه للعديد من الآلات و المعدات و كذلك السلامة الصحية من الأمراض الناتجة عن ممارسة الأعمال المهنية و أيضا السلامة من بيئة العمل ذاتها و ما يصاحبها من أخطار و كل هذه العوامل هي بمثابة الأهداف الرئيسية لمفهوم الصحة و السلامة المهنية، أي أنها يجب أن تحقق ما يلي:

- حماية العنصر البشري العامل أو ما يسمى حديث بالبيئة العاملة العالقة (الناطقة)
- حماية المهارات و الخبرات و التخصصات و تنميتها.
- رفع المستوى الفني للعاملين و ذلك بالتمرين و التدريب المستمر.
- تحديد طرق الأداء و تسييرها بأقل الجهود و أقل المخاطر.
- حماية عناصر الإنتاج كهدف ملزم لجميع العاملين المباشرين و غير المباشرين
- \* خفض تكلفة الإنتاجية مع زيادة الإنتاج و محاولة تقليل الفارق في المواد الخام قدر المستطاع.
- منح الثقة في المنشآت الاقتصادية و تشجيعها باستمرار.
- المشاركة في تنمية الاقتصاد القومي.

### المطلب الثاني: العلاقة بين العمل و الصحة:

و قد عرفت العلاقة بين العمل و صحة الإنسان منذ قدم الزمان حين وقع أول صياد ضحية بيد فريسته أو عندما قتل أول جندي في المعركة، إلا أن علماء ذلك العصر لم يربطوا مثل هذه العلاقة و خاصة الأطباء منهم، و قد يرجع سببها إلى أن الأعمال الشاقة في المناجم آنذاك كانت تناط بالسجناء و العبيد كعقاب لهم.

<sup>1</sup> بوخمخيم عبد الفتاح، علي موسى حنان، نفس المرجع السابق، ص. 02.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، اثناء للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 362.

<sup>3</sup> خالد فتحي ماضي، أحمد راغب الخطيب، السلامة المهنية العامة، دار كنوز المعرفة، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 98.

و مع هذا فإن التطور الفعلي لمفهوم علاقة العمل بصحة الفرد ترجع إلى القرن التاسع عشر حيث بدأ بنشوء الثورة الصناعية في أوروبا.

فقد رافق الثورة الصناعية صدور أول قانون للصحة و ظروف العمل، ذلك القانون الذي صدر في إنجلترا عام 1802م و الذي حدد بموجبه ساعات العمل للأطفال ب 12 ساعة دون أن يعملوا في الليل<sup>1</sup>، و بعد هذا القانون جاءت قوانين أخرى من بينها قانون 1832 م، و قانون 1898 الذي تضمن ضوابط غايتها تحسين ظروف العمل. و هكذا بدأت قوانين الصحة و السلامة تظهر في دول أوروبا و أمريكا و آسيا، غرضها تحسين بيئة العمل و أوضاع العاملين بصورة تدريجية. كما يمكن القول أن العلاقة بين العمل و الصحة نتيجة الحوادث و الأخطار التي تصيب الفرد في عمله فتراجع إنتاجيته استدعى ذلك الاهتمام بصحة الفرد و توفير له بيئة عمل آمنة.

### المطلب الثالث: برامج السلامة و الصحة المهنية

#### 1 برامج الصحة المهنية

تمثل برامج الصحة المهنية في برامج الخدمات الصحية، و يوجد نوعين لهذه البرامج و هي الخدمات الصحية و الجسمية و الخدمات الصحية العقلية و النفسية.

تمثل الخدمات الصحية في الوحدات الصحية المتواجدة في المؤسسات، و المهمة الرئيسية لهذه الوحدات هي تقديم الخدمات الوقائية التي تتضمن الفحوصات الدورية للعاملين من أجل سلامتهم من الأمراض المختلفة، كما تعمل على تقديم الإرشادات الصحية للوقاية من الأمراض و توجيه الإدارة نحو استخدام الظروف و الشروط الصحية المناسبة من أجل العمل، بإضافة إلى علاج الأفراد العاملين الذين يتعرضون للحوادث و الأمراض أثناء العمل و هي بذلك تساهم في عملية الوقاية و تجنب المخاطر و المحافظة على سلامة العاملين و منه زيادة إنتاجية المؤسسة.

و لتصميم برنامج الخدمات الصحية الجسمية لا بد من الاعتماد على الأسس التالية<sup>2</sup>:

✓ تحديد السياسات الوقائية و العلاجية؛

✓ القيام بالفحوصات الدورية للأفراد العاملين بصورة خاصة الأفراد الذين يتعرضون إلى المخاطر الصحية من

جرا العمل؛

✓ تهيئة و توفير الاستشارات و الإرشادات الصحية العلاجية؛

<sup>1</sup> -حكمة جميل، الصحة المهنية لطلبة المعاهد الصحية العالمية، مديرية مطابع التعليم العالي، العراق، بدون طبعة السنة 1987، ص ص11، 13.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة 2007، ص ص348 349

- ✓ متابعة شروط الصحة و النظافة و الشروط الأمنية في العمل؛
  - ✓ تحديد موظف رئيس المسؤول عن الشؤون الصحية يكون مرتبطا بشكل مباشر بالإدارة؛
  - ✓ تهيئة المعدات و اللوازم الضرورية لاستخدامها في الحالات الطارئة؛
  - ✓ تهيئة الأطباء الأكفاء و هيئة تمريض تتمتع بالكفاءة و الإخلاص.
- تسعى المنظمات إلى تصميم برامج لمواجهة المخاطر المادية والنفسية والسلوكية إضافة إلى المخاطر الصحية في أماكن العمل.

## 2 الخدمات الصحية العقلية و النفسية

لقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالصحة العقلية و النفسية للأفراد العاملين و بصورة خاصة في المنظمات الصناعية حيث أوضحت الكثير من الدراسات و الأبحاث حول أسباب إصابة الأفراد العاملين بالأراضي النفسية و العقلية إلى أن السبب الرئيسي وراء ذلك هو القلق والتوتر الناجمين من الظروف و بيئة العمل بالدرجة الأساسية إلى جانب الظروف الاجتماعية الأخرى<sup>1</sup>

و لتصميم برنامج الخدمات الصحية العقلية و النفسية لابد من إتباع نفس أسس التي تم اعتمادها في تصميم برنامج الخدمات الصحية الجسمية.

## 3 برامج السلامة المهنية

### أ- إجراءات برامج السلامة المهنية<sup>2</sup>:

تتمثل إجراءات برامج السلامة المهنية وبمشاركة الفاعلة فيما يلي:

توضع من قبل لجنة السلامة المهنية وبمشاركة جميع الأقسام في المنظمة إضافة إلى العاملين من خلال ما يقدمونه من مقترحات وما يمتلكونه من خبرت من الواقع عملهم.

مناقشة وإعلان برامج السلامة المهنية في وسائل متعددة كالمحاضرات والأفلام والعروضات والبرامج الحاسوبية.

إشعار المشرفين وتوضيح كيفية إدارة السلامة المهنية وتدريب العاملين على استخدام المعدات بشكل أممي.

الربط بين الحوافز والسلوكيات الايجابية في مجال الأمن والسلامة المهنية مع الأخذ باقتراحات العاملين وتقديم جوائز لمن يشير سجلهم المهني إلى انخفاض معدلات الحوادث أو الأمراض والمشاكل الصحية في العمل.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، نفس المرجع السابق، ص 349.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص 311-312.

الاعتماد على اللجان الحوادث وتحديد مواقع الخطر وتقييم برامج السلامة.

برامج مساعدة العاملين: ظهرت هذه البرامج سنة 1940، وهي تعتبر من أهم برامج السلامة المهنية ويهدف إلى تقديم النصح والإرشاد للعاملين الذين لديهم مشاكل نفسية وبدنية تؤثر على أدائهم.

ومن بين الطرق التي تسعى إلى تقليل الضغوط النفسية وبدنية لدى العاملين هي<sup>1</sup> :

السماح للعاملين بالحديث بحرية مع بعضهم البعض إذ أن هذه الحرية تتيح لهم فرصة إشباع حاجاتهم الاجتماعية والإنسانية وحل مشاكلهم مما يؤثر على كفاءتهم الإنتاجية.

تقليل الصراعات بين العاملين من خلال اعتماد على سياسات التفاوض والتعامل العادل وتحديد الأهداف والأدوار الوظيفية بوضوح.

التركيز على الرقابة الذاتية في قياس وتقييم الأداء.

الانفتاح مع العاملين وإعلامهم بكل الأمور المتعلقة بعملهم.

دعم جهود العاملين والاستماع إليهم وإطلاعهم على مجريات الأمور في المنظمة.

تصميم برامج الفوائد والخدمات التي تتلاءم مع رغبات العاملين وحاجاتهم.

تقدير الجهود المتميزة ودعمها بالحوافز المناسبة.

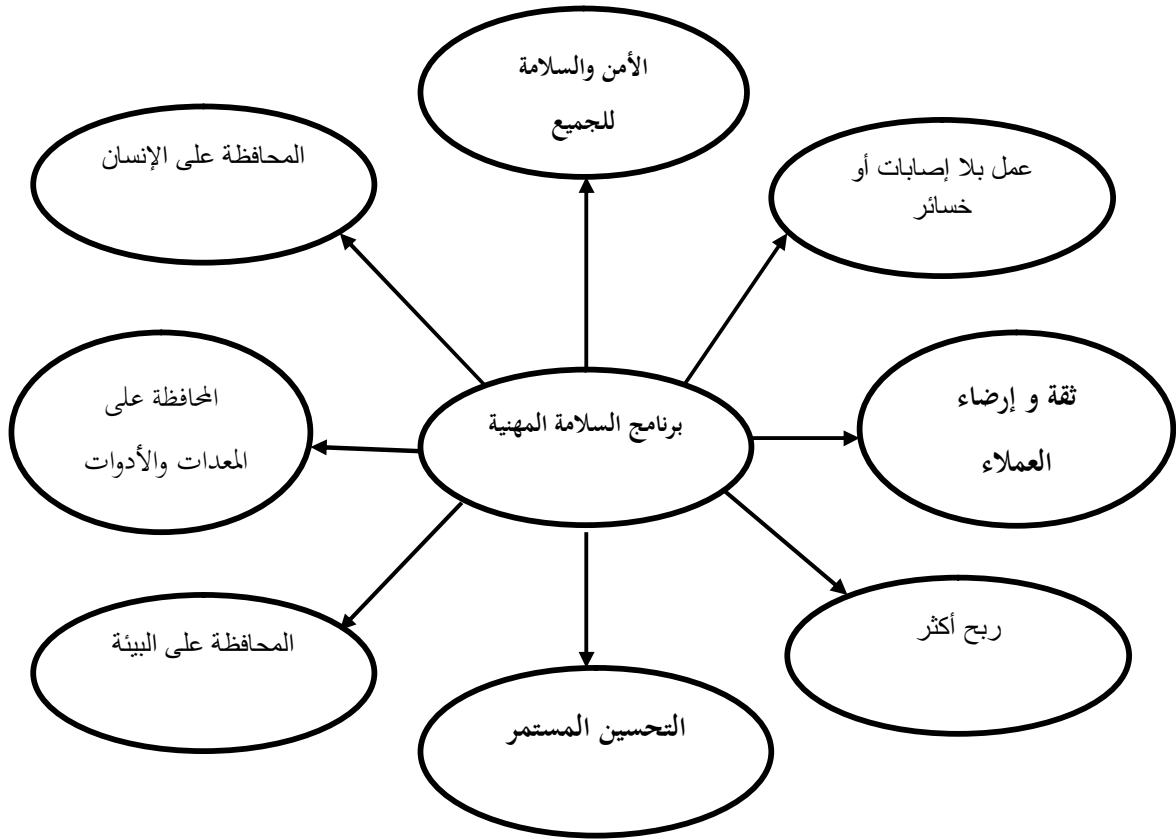
للقيام بهذه البرامج) برامج مساعدة العاملين) يتطلب تكاليف عالية في المدى القصير وبعد العمل بها تستطيع المؤسسات استرجاع هذه التكاليف أضعاف مضاعفة.

تمكن أهمية هذه البرامج في المحافظة على صحة العاملين وتقليل تكاليف الصحية التي تتحملها المؤسسات وذلك من خلال الوقاية من الأمراض.

#### ب- أسس برنامج السلامة المهنية :

أن تحقيق برنامج السلامة المهنية يجب أن يركز على أسس معينة وبغض النظر عن عدد الافراد العاملين أو طبيعة العمل في مكان العمل وهذه الأسس في المخطط الآتي :

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، نفس المرجع سابق، ص 313.



Source :www.dearsan.com,2017/04/16 ,12 :23

### ج. واقع الصحة و السلامة المهنية في البلدان النامية

لقد بدأ الاهتمام ببرامج الصحة و السلامة المهنية في معظم الدول النامية في أواخر القرن العشرين، و عملت هذه الدول على توسيع قاعدة التدريب المهني للعاملين الجدد و إيجاد دورات تدريبية للعاملين، كما أنشأت مراكز للصحة المهنية في مواقع العمل الكبيرة و المتوسطة، تدار من قبل ممارسين أو متخصصين بالصحة المهنية.

و سبب تأخر هذه الدول يرجع إلى مشاكل الصحة و السلامة المهنية التالية<sup>1</sup>:

1-افتقار البلدان لأسس الصحة العامة و الرعاية الصحية الأولية للأفراد.

2-عدم المعرفة بأسس الصحة و السلامة المهنية.

3-افتقار البلدان للمعلومات المتعلقة بمشاكل الصحة و السلامة المهنية.

4-ضعف قوانين الصحة و السلامة المهنية.

5-نقص في الكادر الفني في القطاع الطبي بالذات.

<sup>1</sup> حكمة جميل ,مرجع سابق ذكره ,ص17.

6- نقص في المعدات و أجهزة قياس ملوثات بيئة العمل.

7- زيادة في نسبة الأفراد غير المهرة مقارنة بالمهريين (المؤهلين).

8- كثرة الأمراض المتوطنة و المزممة لدى العاملين.

لتوفير خدمات الصحة و السلامة المهنية في الدول النامية يجب أن يتركز على ما يلي:

أ - وجود قانون ينظم مثل هذه الخدمات و في مختلف مرافق العمل.

ب - وجود مراكز حكومي للصحة و السلامة المهنية ليشرف على تطبيق القانون.

ج -فتح مراكز أو معاهد لتأهيل و تخريج كادر (مسؤول) للصحة و السلامة المهنية .بحيث يتمكن من وضع

برامج للصحة و السلامة في المواقع التي سيعمل فيها.

د - إيجاد برامج توعية مختصة بالصحة و السلامة للعاملين.

وفي الأخير يمكن أن نلخص واقع الصحة و السلامة المهنية في البلدان النامية في الوقت الحاضر في النقاط التالية :

1

إن معظم الدول تملك قوانين جيدة بالصحة و السلامة المهنية و لكن تختلف الواحدة عن الأخرى في مستويات التطبيق.

-لا تزال بعض الدول لم تضع برامج لخدمات الصحة و السلامة المهنية في أقطارها.

-لا تزال هذه المراكز (مراكز الصحة المهنية أو السلامة المهنية) لا تملك المعومات الكافية عن واقع الصحة و

السلامة في أقطارها.

-لا تزال خدمات الصحة و السلامة المهنية في مواقع العمل سواء في القطاع الحكومي أو يجمعهم و إذا كان

هناك نظام في دولة واحدة قد لا تجد له تطبيق في واقع حياة لنفس تلك الدولة.

أهمية إدارة الصحة و السلامة المهنية

تبرز أهمية إدارة الصحة و السلامة المهنية فيما يلي<sup>2</sup>:

1-تقليل تكاليف العمل :إن الإدارة السليمة لبيئة العمل تجنب المنظمة الكثير من المشاكل المتمثلة بحوادث و

الأمراض الصحية، هذه الحوادث التي تكلف المنظمة الكثير من التكاليف المادية و المعنوية المتضمنة لتعويضات

المدفوعة للعاملين أو لعوائلهم من.....، و كذلك تعطل العمل؟

<sup>1</sup> حكمة جميل، مرجع سابق ذكره، ص20.

<sup>2</sup> حكمت جميل، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

- 2- توفير بيئة عمل صحية و قليلة المخاطر :إن الإدارة مسؤولة عن توفير المكان المناسب و الحالي من المخاطر المؤدية إلى الإضرار بالعاملين أثناء عملهم إن هذه المسؤولية أصبحت متزايدة في ظل التطور التكنولوجي و بصورة خاصة في المنظمة الصناعية.
- 3- توفير نظام العمل المناسب من خلال توفير الأجهزة و المعدات الوقائية و استخدام السجلات النظامية حول أية إصابات أو حوادث و أمراض.
- 4- التقليل من الآثار النفسية الناجمة عن الحوادث و الأمراض الصناعية إذ أن الحوادث لا يقتصر تأثيرها على الجوانب المادية في العمل و إنما تمتد آثارها إلى مشاعر العاملين داخل المنظمة و كذلك الزبائن المتعاملين.
- 5- تدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة و العاملين إن توفير الحماية للعاملين و الاهتمام بهم من قبل الإدارة يشعرهم بأهميتهم و يبني جسور التعاون بينهم و بين إدارتهم.
- 6- تخلق الإدارة الجيدة السلامة المهنية و الصحية و السمعة الجيدة للمنظمة تجاه المنافسين، هذه السمعة ينتج عنها استقطاب الأفراد الكفؤين و الاحتفاظ بأفضل الكفاءات.

### المطلب الرابع: الأمن الصناعي

#### تعريف الأمن الصناعي:

هو إيجاد البرامج المناسبة لتلاقي ما يمكن أن يؤثر بطريقة أو بأخرى على سلامة العاملين والممتلكات وسيرة العملية الإنتاجية وذلك عن طريق متخصصين في هذا المجال تتوفر الخبرة والكفاءة تعميم هذه البرامج وتحقيق الهدف المنشود ألا وهو توفير كافة أساليب الحماية الوقائية<sup>1</sup>، نتيجة لذلك فإن الأمن الصناعي هو الذي يتضمن نظامين متكاملين معهما<sup>2</sup>

- أ- الأمن الصناعي الذي يوفر وقاية للموارد البشرية من أخطاء وحوادث العمل.
- ب- التأمينات الاجتماعية التي توفر رعاية وحماية ضد الأخطاء المختلفة التي يتعرض لها الموظف تفي موقع العمل أهداف الأمن الصناعي: تتمثل أهداف الأمن الصناعي فيما يلي<sup>3</sup>:
- بيئة العمل: ضرورة توفير وسائل الأمن والصحة والوقاية في البيئة العمل بالطريقة التي تقي الموظفين أخطار العمل وظروف.

<sup>1</sup>المكتب الدولي للعمل، حقائق عن العمل والأمن، ص 01، المتوفرة على الموقع.

<http://natlex.ilo.ch/legacy/english/protection/safework/worldda/facts-ara.pdf>

<sup>2</sup>على غربي، بلقسام سلاطنية، إسماعيل قبرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين المليلة الجزائر، بدون طبعة، 2002، ص 134.

<sup>3</sup>مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 364.

-العامل نفسه: ويتمثل الهدف هنا بضرورة توعية العاملين وتشجيعهم على المحافظة على أنفسهم وإتباع شروط وتعليمات الأمن الصناعي للوقاية من أخطار العمل.

العلاج والتأهيل: ويتمثل هذا الهدف بسرعة علاج وتأهيل ورعاية العامل الذي يصاب بحادثة عمل وضمن عودته إلى عمله السابق كلما أمكن ذلك ، كما يتضمن هذا الهدف أيضا ضمان دخل مناسب لعامل المصاب طيلة مدة علاجه وتأهيله.

### مهام الأمن الصناعي:

من خلال تعريف الأمن الصناعي وأهدافه نستنتج مهامه ، فالمهمة الأساسية للأمن الصناعي هي مهمة الوقائية بإضافة إلى تحديد وتحليل المخاطر الأمنية ومخاطر السلامة ومخاطر الحرائق ، كما نجد أيضا وضع كل الترتيبات والإجراءات والاستعدادات والحلول المناسبة والضرورة مع أخذ بعين الاعتبار تكامل هذه الإجراءات مع بعضها البعض.

### الفرق بين الأمن الصناعي والسلامة والصحة المهنية

والجدول رقم 01: يبين الفرق بين الأمن الصناعي و السلامة والصحة المهنية:

الأمن الصناعي	السلامة والصحة المهنية
يرتبط بالصناعة و المصانع فقط	يرتبط بكل أنواع العمل داخل المصانع و خارجها، و لسائر المشروعات (الزراعية و الصناعية و التجارية و الخدمائية) و غيرها.
يرتبط بمنع الحوادث و الإصابات	يرتبط بمنع الحوادث و الإصابات، و كذلك العناية و الغذاء المتوازن، فضلا عنالعوامل النفسية للعاملين.

المصدر :خالد فتحي ماضي، أحمد راغب الخطيب، السلامة المهنية العامة، دار كنوز المعرفة، الأردن، الطبعة الأولى، 2010ص، 99 .

ومنه يمكن القول بان برنامج السلامة والصحة المهنية اشمل من برنامج الأمن الصناعي بحيث أنها تمس اى مؤسسة بغض النظر عن كونها صناعية أو زراعية أو خدمائية .

### المبحث الثاني: القواعد المنظمة للسلامة والصحة المهنية :

لإصابات العمل أبعاد إنسانية واقتصادية تستدعي تدخل الدولة لتنظيمها، فمن الأبعاد الإنسانية هي ما يتعرض له الأفراد من أمراض وحوادث بسبب العمل، لذلك تريد الدولة التأكد من تحمل أصحاب العمل لمسؤوليتهم في الحد من هذه الحوادث وتعويض العاملين إذا تعرضوا لها، وهي تعتبر أصحاب العمل مسئولين عن الإصابات التي تحدث بسبب العمل أو خلاله، باستثناء بعض ما يحصل عن سهو أو بشكل متعمد. و تحتاج الدولة التأكد من

تحمل أصحاب العمل لبعض هذه الأضرار؛ لذلك تكاد لا توجد دولة في العالم حالياً لا تنظم هذه الأحداث بإصدار مجموعة من القوانين التي تتناول الحوادث والإصابات الناجمة عن العمل وتختلف هذه القوانين والأنظمة باختلاف نضج الاقتصاد ونضج القوانين، فكلما كان الاقتصاد ناضجاً وازداد عدد وتنوع الشركات الصناعية، كلما كانت قوانين تنظيم مسؤوليات هذه الشركات أكثر، لأن العمل فيها ينطوي على مخاطر متعددة.

أما بالنسبة لأنواع القوانين التي تنظم ذلك، مثل " قانون العمل " "Code de Travail" ويتناول كل ما يتعلق بتنظيم شروط العمل ويتناول التعويضات " قانون الضمان الاجتماعي " "Code d'assurance social"، التي يستحقها الذين يتعرضون للإصابات، وقد تصدر الدولة أنظمة وتعليمات خاصة بمجال "Compensation" أو آخر، كأن تصدر تعليمات خاصة لمن يتعاملون مع مواد كيميائية أو غيرها، وغالباً ما تحدد هذه القوانين إجراءات وقائية.

وفي الدول الصناعية المتقدمة فالإتجاه هو إصدار قوانين أكثر تشدداً تتناول أوجه مختلفة من السلامة والصحة المهنية، كما تتوسع في تحديد مسؤوليات أصحاب العمل، وعمليات التفتيش وتلزم أصحاب العمل بدفع غرامات كبيرة جداً إذا اكتشف المفتشون تقصيراً في مجال معين، لذلك فإن أكثر الكتب الحديثة عن الموارد البشرية تتضمن فصلاً تفصيلية عن هذه القوانين ومتطلباتها، لأن الاهتمام بتنفيذ ما يرد فيها يشكل مسؤولية كبيرة جداً لإدارات الموارد البشرية فيها، بل هناك تخصص فرعي لتهيئة مختصين في السلامة المهنية<sup>1</sup>، وبغض النظر عن طبيعة القوانين، إلا أنها تشترك بكونها تتناول موضوعين:

#### المطلب الأول: الإجراءات القانونية لمنع الحوادث:

##### أولاً: الإجراءات القانونية:

الإجراء الأول هو إلزام المنظمة بإجراءات وقائية تمنع حدوث الإصابات؛ وتختلف تفاصيل هذه الإجراءات باختلاف نوع النشاط والمخاطر التي يسببها واختلاف الدول في مدى تحميل أصحاب العمل هذه المسؤوليات؛ إلا أنها تلزم المنظمات التي تستخدم أجهزة ووسائل عمل يمكن أن تعرض العاملين للإصابات أو أمراض باتخاذ إجراءات وقائية تمنع حدوثها.

<sup>1</sup> سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004، ص 32.

## ثانياً: تحديد التعويضات التي تمنح للمصاب:

أما الموضوع الثاني الذي تهتم به الحكومات فهو إلزام المنظمة بتعويض المصابين عن الإصابات التي تحصل لهم، وغالباً ما تثبت الدولة ذلك في قوانين العمل والضمان الاجتماعي، وفي قوانين أو تعليمات خاصة بأنشطة محددة حسب طبيعة الدولة ونضج قوانينها وحالة الاقتصاد فيها، كما تضمن الدولة تنفيذ هذه القوانين بوحدة من الطريقتين:

أ. إلزام المنظمة بإجراء تأمين على حوادث وإصابات العمل بحيث تضمن حصول العاملين على تعويضات من المؤمن، الذي قد يكون شركة تأمين أو صندوق ضمان اجتماعي، في هذه الحالة تنحصر مسؤولية المنظمة بدفع حصتها من أقساط التأمين.

ب. إلزام المنظمة بتعويض المصاب التعويض المناسب.

ولفهم أكثر لمختلف التشريعات الخاصة بالسلامة المهنية وكيفية تعاطي الحكومات مع موضوع السلامة المهنية نعرض كل من تجربي الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر في مجال التشريع الخاص بالسلامة المهنية إلى جانب تقرير iso18000.

## المطلب الثاني: إدارة السلامة والصحة المهنية iso18000:

يعتبر نظام السلامة والصحة المهنية iso18000 من أهم الأنظمة الحديثة التي تسعى المؤسسة اعتمادها في سياستها التنافسية، بضمان توفير أفضل الظروف العملية لأفرادها، وبالتالي زيادة إنتاجهم، وهو جزء من النظام العام للإدارة " يهدف لتسهيل تسير المخاطر والحوادث المرتبطة بنشاطات المؤسسة"<sup>1</sup>

مجموعة المواصفات البريطانية OHSAS 18001 والصادرة عن منظمة التقييس البريطانية في عام 2007 هي مواصفة تتمتع باعتراف دولي منقطع النظير، وهي تهدف إلى تطوير مجموعة مواصفات لنظم إدارة الصحة الوظيفية والسلامة تحت الرقم OHSAS 18001 وهذا لمخاطبة الموضوعات التالية:

- التخطيط لتحديد المخاطر وتقييم ومراقبة الخطورة
- برنامج إدارة الصحة والسلامة المهنية
- الهيكل التنظيمي والمسئوليات
- التدريب والتوعية والجدارة

<sup>1</sup>مليلة علالي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة لمؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة ENICAR، مذكرة ماجستير تخصص تسير مؤسسات صناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بيسكرة، 2003، ص 72.

• التشاور والاتصالات

• مراقبة التشغيل

• الاستعداد للطوارئ وردود الفعل عند حدوثها

وقد تم تصميم هذه المواصفة في إصدار 2007 لتكون متوافقة مع المواصفتين ISO 9001 & ISO 14001<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: قانون السلامة والصحة المهنية الأمريكي

لقد أجاز قانون الأمن و السلامة الوظيفية في " الكونجرس " عام 1970 لضمان ظروف عمل صحية وآمنة لكل عامل وعاملة في الدولة إن أمكن، للحفاظ على الموارد البشرية، والموظفين الوحيدين الذين لم يشملهم القانون هم المشتغلين بالأعمال الحرة والمزارع التي يعمل بها فقط أعضاء العائلة وبعض أماكن العمل التي تحميها وكالات فدرالية أخرى أو في ظل قوانين وأوضاع أخرى، أما الوكالات الفدرالية فيشملها القانون برغم من أن فقراته لا تنطبق على الحكومات المحلية والولايات في دورهم كموظفين<sup>2</sup>.

وفي ظل فقرات وبنود القانون تم تشكيل " إدارة السلامة والصحة المهنية العاملة " OSHA<sup>3</sup> داخل وزارة القوى " OSHA\* " ، والغرض أو الهدف الأساسي لها إدارة القانون ودعم مستويات ومعايير السلامة والصحة المهنية التي تنطبق على معظم العاملين في الولايات المتحدة، وتدعم وزارة القوى العاملة هذه المعايير وتحفز على الالتزام بها، ويعمل لدى إدارة السلامة والصحة المهنية مفتشون في فروع مختلفة داخل الدولة لضمان الإذعان لمبادئ القانون.

إن هذه الإدارة تعمل في ظل قاعدة عامة مفادها: "يتعين على كل صاحب عمل أن يزود موظفيه بالعمل والمكان المناسبين الخاليين من العشوائيات المعروفة التي قد تكون سبباً في الموت أو الأذى الجسدي الخطير لموظفيه." ولتنفيذ هذه المهمة الأساسية، تكون إدارة السلامة والصحة المهنية مسؤولة عن نشر وإعلان المعايير أو المعدلات التنفيذية بشكل قانوني وهي تتكون من خمسة أجزاء تغطي معايير الصناعة العامة ومعايير الملاحاة ومعايير الإنشاء وقوانين وإجراءات أخرى ودليل للعمليات الميدانية.

<sup>1</sup> <http://www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-ar/ohsas-18001.22/03/2017,12:53>.

<sup>2</sup> جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص524.

<sup>3</sup> Occupational Safety and Health Administration.

## المطلب الرابع: السلامة والصحة المهنية في التشريع الجزائري

## 1- السلامة المهنية

قد سجل التشريع الجزائري المرتبط بالسلامة المهنية غياباً في مرحلة التنمية الصناعية، حيث اقتصر في العشرية الأولى بعد الاستقلال على بعض القوانين التي أشارت إلى الهيئات المكلفة بتقديم التعويضات، ونتيجة لظهور وارتفاع عدد حوادث العمل صدر في 23/04/1974 المرصوم رقم 255/74 المتعلق بلجان تنسيق الصحة والسلامة على مستوى المؤسسات الإنتاجية، وتهدف لتحسين ظروف العمل بالقطاع الخاص ألزم المشرع أرباب عمل هذا القطاع باتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على سلامة وصحة العمال، ولقد كرس القانون الأساسي رقم 78-12 المؤرخ في 05/08/1978 حماية العمال من خلال المادة 13 التي تنص على أنه يتعين على المؤسسة المستخدمة أن تؤمن للعمال شروط الوقاية الصحية والسلامة التي يحددها التشريع المعمول به، حيث ظهرت بعد هذا القانون عدة قوانين أعطت دفعا تشريعياً لوظيفة السلامة في المؤسسة.

وفي ما يخص التأمينات المرتبطة بالحوادث فقد حددها القانون رقم 83-13 المؤرخ في 20/07/1983 الذي حدد حالة الإصابة التي يمكن تعويضها ويعد القانون 88-07 المؤرخ في 26/01/1988 المتعلق بالوقاية الصحية والسلامة وطب العمل أهم تشريع يبين الشروط الواجب توافرها في أماكن العمل، حيث أشار إلى مواضيع أساسية في السلامة المهنية:

- القواعد العامة في مجال الوقاية في وسط العمل.
- القواعد العامة في مجال طب العمل.
- القواعد العامة في مجال التكوين والإعلام.
- الرقابة في مجال السلامة من طرف مفتش العمل.
- العقوبات الواجبة جراء مخالفة القواعد التشريعية.

إن هذه الأدوات التشريعية تبقى دون فعالية ما لم تكن هناك متابعة جادة من طرف الهيئات المعنية بالسلامة المهنية على المستوى الوطني، حيث توجد حالياً على المستوى الوطني هيئات ومصالح وطنية تهتم بالوقاية من الحوادث المهنية والتي أنشئت خصيصاً لهذا الغرض، حيث يتمثل أهمها في:

أ. **مفتشية العمل**: وهي هيئة وطنية تحت وصاية وزارة العمل، وذات دور أساسي في مجال الوقاية، ذلك

أنها تسهر على تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالعمل، وبحماية العامل من مختلف الأخطار المهنية التي يمكن أن يتعرض لها أثناء العمل، وبالتالي فهي ذات صلاحيات واسعة في ميدان

السلامة والتفتيش في شروط وظروف العمل في المؤسسات الإنتاجية على المستوى الوطني، ويمكنها أداء عملية التدخل هذه عن طريق مفتشي العمل من خلال زيارتهم الميدانية لتلك المؤسسات، كما تساهم مفتشية العمل في مجال السلامة المهنية من خلال أدائها لدور إعلامي يتمثل في تقديم النصائح والتوجيهات للعمال والمسؤولين ومدراء الوحدات والمؤسسات فيما يخص تطبيق تشريع العمل والسلامة من الأخطار والأمراض المهنية.<sup>1</sup>

ب. المعهد الوطني لحفظ الصحة والسلامة : أنشأ هذا المعهد بتاريخ 1972/06/07 حيث يتمثل

هدفه الأساسي في حفظ الصحة والسلامة المهنية والوقاية من الأخطار المهنية، من خلال أدائه لمجموعة من النشاطات تمس الجوانب الإعلامية والتكوينية والدراسية.

1. الجانب الإعلامي : يضطلع هذا المعهد بالعمل على نشر الوعي الوقائي، وتحسيس العمال ومسؤولي المؤسسات الإنتاجية بأهمية السلامة وآثارها الإيجابية، ويصدر المعهد في هذا الشأن المجلة الجزائرية للوقاية والملصقات الإعلامية والكتيبات وكذا البطاقات الفنية، كما يعقد المعهد ملتقيات تربصية وأيام دراسية للتوعية بأهمية السلامة المهنية

2. الجانب التكويني : في هذا الجانب يقوم المعهد بإجراء تكوين لصالح المؤسسات موجه خاصة لأعضاء لجان حفظ الصحة والسلامة وكذا الناشطين والتقنيين في مجال السلامة المهنية، كما يقوم المعهد أيضاً في هذا الجانب بتقديم المساعدات المختلفة للمؤسسات التعليمية والتقنية والمهنية فيما يتعلق بإعداد البرامج التعليمية المتعلقة بالسلامة المهنية.

3. الجانب الدراسي : يجري المعهد الوطني لحفظ الصحة والسلامة الأبحاث والدراسات التقنية والعلمية والاختبارات على الأجهزة الحديثة ويبدى رأيه حول الإجراءات التي ينبغي احترامها عند استعمال هذه الأجهزة أو عند جلب أو استخدام المواد السامة والخطيرة.

ت. الهيئة الوطنية الجزائرية للوقاية في الأشغال العمومية والبناء : لقد تأسست هذه الهيئة بتاريخ 1954/09/02 قبل الاستقلال وتم إعادة تنظيمها بتاريخ 1976/02/20 وهي تعمل بالموازاة مع المعهد الوطني لحفظ الصحة والسلامة ، لكن نشاطات هذه الهيئة مرتكزة على قطاع الأشغال العمومية

<sup>1</sup>فريدة بومنجل، "تنظيم الوقاية من الحوادث المهنية"، مجلة الصحة والسلامة المهنية، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، الجزائر، 1981، ص11 .

والبناء والمؤسسات الملحقه بها، نظراً لأن هذا القطاع يعرف وقوع أعلى نسبة من حوادث العمل على المستوى الوطني.

ويتمثل هدف هذه الهيئة في توفير الحماية للعمال الذين ينتمون لهذا القطاع وتنسيق ومراقبة مختلف الأنشطة الوقائية فيه وذلك بالتعاون مع الهيئات الوطنية الأخرى المكلفة بالوقاية، وبالتالي فهي تقوم بما يلي:

- البحث عن أسباب حوادث العمل في هذا القطاع.
  - إعداد الإحصائيات وجمع مختلف البيانات والمعلومات الضرورية.
  - القيام بنشاطات تكوينية وإعلامية في المعاهد والمراكز العاملة في ميدان البناء والأشغال العمومية.
  - تكوين أعضاء لجان حفظ الصحة والسلامة وتقنيي الوقاية في هذا القطاع.
  - القيام بالزيارات الميدانية للورشات والمؤسسات التابعة لهذا القطاع.
- ث. الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء: تعتبر الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية من بين المهام التي أنيط بها هذا الصندوق الذي كان معروفاً سابقاً بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل وهو مكلف أيضاً بتقديم التعويضات، وكذا القيام بالنشاطات التالية:
- حصر جميع الإحصائيات المرتبطة بحوادث العمل.
  - إجراء التحقيقات حول حوادث العمل ميدانياً.
  - القيام بدراسة جميع الوسائل التي من شأنها التقليل قدر الإمكان من عدد الحوادث والأمراض المهنية.
  - العمل على تشجيع مختلف النشاطات التي تهدف إلى تعميم الوسائل الوقائية في العمل.
- كما أن هذا الصندوق يعمل على تشجيع جميع المبادرات التي يتم اتخاذها في ميدان السلامة المهنية وذلك بمنح المكافآت والقروض المالية للمؤسسات التي قامت بمجهودات معتبرة في هذا بهدف مساعدة هذه المؤسسات على إدخال التعديلات الضرورية على وسائل السلامة المتوفرة لديها، إضافة إلى إمكانية فرض اشتراك إضافي على كل رب عمل لم يتخذ إجراءات السلامة المتعارف عليها قانوناً.

## 2- حوادث العمل والأمراض المهنية:

## ا: حوادث العمل:

تعددت التعريفات المقدمة لحوادث العمل، تبعا لتباين وجهات نظر الباحثين حول أسبابها و النتائج المترتبة عنها، و من هذه التعريفات ما يلي: "يعرف حادث العمل بأنه :حدث غير متوقع و ليس مخططا له، يقع أثناء العمل أو خلال الذهاب إليه أو بسببه<sup>1</sup>."

نلاحظ أن هذا التعريف تعرض لعنصر المفاجأة في الحادث، و كذا بين أبعاد علاقة العمل بالحادث، ولكنه لم يبين العوامل المسببة له، و لا الضرر الذي يسببه.

كما يعرف حادث العمل على " أنه :كل ما يقع أثناء العمل صدفة أو بسببه، و يؤثر سلبا على القدرة الإنتاجية لعوامل الإنتاج<sup>2</sup>."

نلاحظ أن هذا التعريف أضاف على التعريف السابق، تأثير حادث العمل على القدرة الإنتاجية لعوامل الإنتاج، لكن لم يبين العوامل المسببة له.

و يعرف حادث العمل " بأنه :حدث غير اعتيادي، يقع لتفاعل أسباب بيئية، تقنية، بشرية و يؤدي على انقطاع الإنتاج، حرائق، صدمات كهربائية و يسبب أحيانا الموت<sup>3</sup>."

إضافة إلى التعريفات السابقة فقد تطرق المشرع الجزائري للحوادث العمل في نصوص قانونية متعددة أهمها قانون رقم "13/83" المؤرخ في 2 جويلية 1983" المتعلق بحوادث العمل والحوادث المهنية والذي يهدف إلى تأسيس نظام موحد لها ، تسري أحكامه على كل القطاعات التي ينتمي لها العامل" ولقد ورد مفهوم حوادث العمل في التشريع الجزائري كما يلي<sup>4</sup>:

حسب المادة 06: يعتبر كحادث عمل كل حادث انجرت عنه إصابة بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ وخارجي وطراً في إطار علاقة العمل .

حسب المادة 07: يعتبر كحادث عمل ، الحادث الذي يطرأ أيضا أثناء، القيام خارج المؤسسة بمهمة ذات طابع استثنائي أو دائم طبقا لتعليمات صاحب العمل .

<sup>1</sup> محمود جواد كاظم، أهمية دراسة حوادث و إصابات العمل و الإحصائيات الخاصة بذلك، محاضرات الدورة الخاصة بالسلامة و الصحة المهنية في الوطن العربي، مرجع سبق ذكره، ص.109 .

<sup>2</sup> Jean Pierre Citeau , **Gestion ressources humaines: principes généraux et cas pratiques**, Armand colin,

4<sup>ème</sup> édition, dalloz, paris, 2002, p: 135.

<sup>3</sup> Sekiou Lakhdar, **Gestion du personnel**, édition d'organisation, paris, 1986.p, 447.

<sup>4</sup> قانون رقم 13/38 مؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 يتعلق بحوادث العمل وأمراض المهنية، المنشور في الجريدة الرسمية التابعة للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الصادرة في 24 رمضان 1403 هـ الموافق 4 جويلية 1983 م، العدد رقم 28 .

و حسب المادة 12: يكون في حكم حادث العمل الحادث الذي يطرأ أثناء المسافة التي يقطعها المؤمن للذهاب إلى عمل ، أو الإياب منه ، وذلك أي كانت الوسيلة النقل المستعملة شريطة ألا يكون المسار قد انقطع أو انحرّف إلا إذا كان ذلك بحكم الاستعجال أو الضرورة أو ظرف عارض أو أسباب قاهرة.

نرى أن التعريف الوارد في القانون الجزائري، يحدّد حوادث العمل في تلك التي تخلّق الإصابات فقط، و التي تستوجب بمقتضى القانون منح التعويضات اللازمة من طرف هيئة التأمين الاجتماعي، و لم يتطرق لمختلف الأضرار التي تمس بعناصر الإنتاج الأخرى. و بالتالي لا يمكن اعتباره تعريفا شاملا، يعتمد عليه في تحديد مفهوم حادث العمل.

اعتمادا على ما سبق ذكره، نقدم التعريف التالي لحوادث العمل:

يعد حادث العمل ، كل حادث غير متوقع يقع أثناء العمل أو بسببه أو عند الذهاب أو الإياب منه نتيجة تفاعل عدة عوامل إنسانية ومادية ، تؤدي إلى إصابة العامل ، وإلحاق الضرر بالمنشآت والآلات و المواد .... كما تلحق الضرر بالبيئة العامة

انطلاقا من التعريفات السابقة نستخلص النقاط التالية:

مفهوم حادث العمل أشمل من معنى إصابة العمل، ذلك أن الإصابة هي كل ما يلحق بالعامل من أضرار جسمية و عقلية و نفسية نتيجة الحادث أو المرض المهني. غير أن الحادث يكون أبعد خطرا و أعمق أثرا على عناصر الإنتاج، لما يخلفه من أضرار تمس العامل، الآلات، المنشآت و مواد الإنتاج.

حادث العمل هو الذي يقع أثناء العمل أو بسببه أو متصل به، حيث يندرج ضمن حادث لعمل، الأضرار التي تصيب عناصر الإنتاج خارج مكان العمل، كحوادث الطريق حوادث نقل المعدات و المواد و المنتجات.

حادث العمل هو فعل غير متوقع، و مفاجئ، ينقص من القدرة الإنتاجية لعوامل الإنتاج البشرية و المادية، لذا فإن الأعمال المتعمدة، لا يمكن إدراجها ضمن حوادث العمل.

حوادث العمل تقع نتيجة عوامل مادية و بشرية.

### ب: الأمراض المهنية :

عرفت منظمة العمل الدولية المرض المهني على أنه " كل مرض تكثّر الإصابة به بين العاملين في مهنة أو مجموعة من المهن دون سواها <sup>1</sup>."

<sup>1</sup> A.Haray, *Accident de travail et maladie professionnelle*, 2<sup>ème</sup>éd, Masson, paris, 1998, p:7.

من خلال هذا التعريف، ينحصر المرض المهني في المرض الناتج عن ممارسة مهنة معينة وتظهر أعراض هذا المرض لدى الأشخاص الذين يمارسون هذه المهنة.

و هناك تعريف آخر للمرض المهني إذ عرف على أنه " المرض الذي ينتج عن مزاولة مهنة معينة لمدة من الزمن، إذ يظهر في صورة أعراض مرضية تلازم العامل في هذه المهنة<sup>1</sup>."

نلاحظ أن هذا التعريف حدد مدة زمنية لظهور المرض المهني، و الذي تتجلى بوادره في صورة أعراض غريبة عن جسم المصاب، و تصاحب هذه الأعراض مزاولة مهنة معينة.

و حسب القانون الجزائري " تعد كأمراض مهنية، كل أعراض التسمم و التعفن و الاعتلال التي تعزى إلى مصدر أو بتأهيل مهني خاص<sup>2</sup>."

نلاحظ من التعريف، أن القانون الجزائري اعتبر المرض المهني؛ كل أنواع التسمم و التعفن و الاعتلال التي يكون سببها المهنة.

من التعريفات السابقة يمكن تقديم التعريف التالي: المرض المهني هو المرض، الذي يكثر انتشاره بين الأفراد العاملين الذين يمارسون مهنة معينة، حيث تظهر عليهم مجموعة من الأعراض بعد مدة زمنية من ممارسة العمل، كالتسمم، التعفن، و الاعتلال....

مما سبق ذكره، يتضح أن الحالة المتوقعة تعد مرضا مهنيا إذا تحققت الشروط التالية و بشكل تكاملي:

- وجود علاقة سببية و محددة بين المرض و العمل كمسبب له.
- أن يحصل المرض لدى شخص يعمل في عمل خاص و محدد ضمن مهنة معينة.
- أن يحصل المرض بين أصحاب تلك المهنة، أكثر منه بين بقية فئات المواطنين.
- لا يتسم بصفة المفاجئة، بل يظهر بعد مدة من الزمن.

<sup>1</sup>محمود ذياب العقابلة، الإدارة الحديثة للسلامة المهنية ، ط 1 ، دار الصفاء، عمان، 2002 ،ص160.

<sup>2</sup>قانون رقم 13/38، 1983 مرجع سابق ذكره، مادة، 63.

## المبحث الثالث: إجراءات السلامة والصحة المهنية

إن ما تنص عليه التشريعات هو ضرورة الاهتمام بصحة وسلامة العمال وذلك من خلال إجبار كل من أرباب الأعمال والعمال أنفسهم على إتباع أساليب وإجراءات وتبني لبرامج واضحة في مجال السلامة المهنية، ولعل أهم هذه الإجراءات والبرامج ما يلي:

## المطلب الأول: تحسين ظروف العمل:

تعتبر ظروف العمل من أهم مصادر الحوادث المهنية لذا فإن العناية بتحسينها والحد من مخاطرها يعتبر من أهم إجراءات السلامة المهنية، حيث أن هذا الاهتمام يساعد على تقليل الحوادث وحصر آثارها وذلك عن طريق:

أ. تعديل الوظيفة وبيئتها:

يتعلق الأمر بإجراء تحسينات جزئية لا تؤثر على تنظيم العمل وأساليبه إلا أنها في المقابل تحدث أثراً ونتائج ملموسة، ولقد تشكل هذا الاتجاه في ظل ما يعرف بعلم الحركة والوقت والذي اعتمد في أسسه على مبدأ تراكم المعرفة والمهارة لدى شاغل الوظيفة واستغلال ذلك في عمليات تصميم المهام، اختيار الوسائل والآلات وكذا أنظمة الإنتاج، من أجل الوصول إلى أعلى أداء ممكن من خلال تحقيق التناغم ما بين العامل والآلة، لذا في حالة عدم قدرة هذا العامل على مجارات نسق ومتطلبات المنصب نلجأ إلى التخفيف من هذه الأعباء والمتطلبات عن طريق:

- تخفيف الأعباء البدنية للمنصب من خلال تبسيط الحركات، تحسين وضعيات العمل، التقليل من المهام المسندة للفرد والتقليل من الجهد المطلوب لأداء الأعمال.

- تخفيف الأعباء النفسية للمنصب باعتماد فترات للراحة والتقليل من درجة الانضباط المبالغ فيه داخل المؤسسة... الخ.

- تغيير طرق أداء الوظيفة من خلال أتمتة (automatisation) العمليات .

ومن جهة أخرى يوجه الاهتمام نحو تحسين الظروف المادية والتنظيمية التي تمارس من خلالها الوظيفة من خلال العمل على:<sup>1</sup>

- توفير الإضاءة المناسبة: إذ يجب أن يتولى خبراء مختصون مسؤولية تصميم نظام الإضاءة الذي يتوافق وطبيعة كل نشاط، فهناك أعمال تتطلب إضاءة شديدة ومركزة على مساحات محدودة كالأعمال

<sup>1</sup>عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، مرجع سابق ذكره، ص588.

الدقيقة مثلاً ، في حين لا تحتاج أعمال أخرى لمثل هذا المقدار، كما يجب أن تأخذ 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 مثل صناعات التعدين، أو تلك التي تتعامل مع مواد كيميائية حساسة اتجاه الحرارة أو سريعة الانفجار، كما تظهر إشكالية تدني درجات الحرارة خصوصاً في الأعمال الشاقة كالأعمال المنجمية مثلاً. إن مثل هذه الظروف الاستثنائية تفرض اللجوء إلى طرق وأساليب للتحكم فيها ولو جزئياً كاستخدام أجهزة التدفئة أو التبريد.

– **معالجة الضجيج:** يشكل الضجيج عنصراً أساسياً في الأعمال ذات المخاطر المرتفعة، لذا وجب على المسؤولين على سلامة 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 .

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

– **تعديل وقت ونسق العمل:**

رغم ما حققه العمال من إنجازات على مستوى وقت العمل خلال نضالهم النقابي، وما عززته مختلف التشريعات، إلا أنه لا يزال يحمل العديد من القيود التي تتباين في ظلها قدرات كل فرد على تحملها والتأقلم بها. وعلى اعتبار أن أداء المؤسسة ومردوديتها لا يتحددان فقط وفق وقت العمل الممارس فإن مسألة تخفيض مدته تحضى بتأييد شريحة مهمة من العمال بالمقارنة مع مسألة الأجور، كما تحضى آلية إعادة توزيع مدة العمل على

الساعات، الأيام والسنوات بتأييد واسع وسط العمال في الدول الصناعية الغربية، أكبر من مدة العمل في حد ذاته.

### ب. نوعية الحياة في مكان العمل:

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

- أخذ الإنسان بعين الاعتبار في مكان العمل: وفق الاتصال المستمر والتكوين الدائم حول السلامة وأساليب الوقاية بما يظهر اهتمام المؤسسة بسلامة موظفيها البدنية والنفسية.
- ✓ 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 ومحاولة معالجتها جماعياً .
- ✓ دراسة وتحسين الإجراءات العملية، وتشجيع العاملين على ضمان النوعية، السلامة والإنتاجية .
- تشجيع المسؤولية الفردية: عن طريق
- ✓ تكريس وعي الفرد بأهميته في نمو المؤسسة وتطورها .
- ✓ تعزيز مسؤولية كل فرد تجاه السلامة المهنية مهما كان موقعه من هيكل المؤسسة .
- ✓ إشراك كل فرد في وضع السياسة الداخلية للمؤسسة في مجال السلامة المهنية .
- تحسين المناخ الاجتماعي: كما هو معلوم فإن للبيئة الاجتماعية أهمية كبيرة في حياة الفرد داخل المؤسسة، فلهذا لا بد من تحسين هذه البيئة من خلال:
- ✓ تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة .
- ✓ انتهاج أسلوب الإدارة بالمشاركة، وإقحام العمال في اتخاذ القرارات، خاصة تلك القرارات المتعلقة بالسلامة المهنية.
- ✓ توفير نمط قيادي تشاركي يعطي فيه القائد المثل الأعلى من خلال حسن إصغائه لمشاكل العمال واهتماماتهم، واتخاذ القرارات المناسبة في مسائل كالتدريب حسب تقييمه لقدرات ومؤهلات كل فرد، كما يعطي مسألة الوقاية من المخاطر المهنية الأهمية اللازمة للحفاظ على سلامة موظفيه.

- ت. **تعديل المهام:** وذلك بطريقة جذرية تمس العمل وآليات أداءه عن طريق<sup>1</sup>
- **تدوير المناصب:** وتقتضي هذه الخطوة نقل العاملين بين المناصب بطريقة تكسر الجمود والملل الذي قد يصيب البعض نتيجة قيامهم بذات الوظيفة وأدائهم لنفس المهام يومياً طيلة عملهم بالمؤسسة، وبذلك نلبي ضرورة عدم شغل نفس الأفراد للأعمال الأقل جاذبية والتي يتفادها الآخرون.
- وتمارس هذه الطريقة أترامزدوجاً، فهي من جهة وسيلة فعالة للرفع من معنويات العمال وتعزيز ثقتهم بقدراتهم، ومن جهة أخرى تلي احتياجات المؤسسة من حيث خلق عمال متعددي المهارات يساهمون في تحسين أدائهم.

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

### المطب الثاني: إدماج السلامة المهنية ضمن اختبارات التوظيف

إن تورط العامل وتسببه في وقوع حوادث العمل دفع بالعديد من الخبراء إلى اقتراح إجراءات احتياطات إستباقية لتجنب الحوادث المهنية، عن طريق اختيار يد عاملة أقل عرضة للحوادث وذلك بإجراء اختبارات قبل التوظيف تحدد مدى امتلاكهم للمميزات المطلوبة، ومن بين هذه الاختبارات نجد<sup>2</sup>:

#### أ. اختبارات الاستقرار النفسي:

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

#### ب. مقاييس التنسيق العضلي:

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

#### ت. اختبارات المهارات البصرية:

تلعب الرؤية الجيدة دوراً هاماً في منع الحوادث المهنية خاصة في وظائف معينة، حيث أوضحت إحدى الأبحاث أن مقارنة 52 عاملاً سجلهم خالي من الحوادث بنفس العدد ممن تعرضوا للحوادث، تبين أن 63%

<sup>1</sup> Bernard Martory, **Gestion des Ressources Humaines**, 3eme édition, Edition Nathan, sans lieu d'édition, 1998,p.p.178-179.

<sup>2</sup> جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، مرجع سابق ذكره، ص539.

من المجموعة الأولى اجتازت اختبارات الرؤية في حين اجتازها 33% فقط من المجموعة الثانية.

### ث. اختبارات مصداقية الموظف:

تشير العديد من الدراسات أن اختبار مصداقية الموظف تساعد بشكل كبير على تفادي الحوادث، ويقاس هذا الاختبار مدى الأداء الحريص والأمين للوظيفة ودرجة الوعي، ويقدم كاستجابات أثناء مقابلة التوظيف.

### ج. إشراك العمال في وضع برامج السلامة المهنية:

لقد تجمعت أدلة كثيرة في السنوات الأخيرة تؤكد أهمية إشراك العمال في إثارة اهتمامهم وتشجيعهم في تنفيذ الأمور التي يقصد بها حمايتهم ورعايتهم، وعلى سبيل المثال فقد أكد بعض الباحثين أنه إذا تم تشجيع العمال على الاشتراك والمساهمة في تحديد متطلبات السلامة المهنية لوظائفهم فإنهم سوف يضعون لأنفسهم القواعد وسوف يقبلوها ويحترمونها وينفذوها لأنها تكون نابعة من أنفسهم.

ولقد طبق هذا المنهج على عمال صناعة الصلب، حيث دربوا على ارتداء الأحذية الواقية، ولقد عرض عليهم كثير من البيانات التي توضح حدوث نسبة كبيرة من الإصابات في أقدام العمال، وطلب منهم أن يقدموا الاقتراحات أو التوصيات التي تحمي العمال من مثل هذه الإصابات، ولقد ناقش المشرفون معهم مشكلة السلامة المهنية من زواياها المتعددة وتم اقتراح استعمال الأحذية الواقية، كما تقرر استخدام أنواع مختلفة من الأحذية على أساس التجريب ولم يتدخل مهندس السلامة المهنية ولم يضع أي اقتراحات بينما ترك ذلك للعمال أنفسهم وكان دوره مقتصرًا على إثارة النقاشات ومساعدة العمال على الوصول لقرارات محددة، وكان هؤلاء العمال يناقشون زملائهم ويأخذون رأيهم، ومعنى ذلك أن الاقتراحات والتوصيات لم تكن قاصرة على هذه الفئة المختارة فقط، وإنما كانت نابعة من جميع العمال، وفي النهاية قررت المجموعة أن يرتدي العمال نوعاً معيناً من الأحذية طوال وقت العمل، وكانت النتيجة أن تقبل جميع العمال هذه التوصية بحماسة كبيرة<sup>1</sup>.

وهنا نتساءل لماذا نجح هذا المنهج؟ والسبب الواضح أن هذا القرار كان صادراً مباشرة من الناس الذين يتأثرون مباشرة بهذا القرار، إنه صادر منهم ولهم، ومما يؤكد علم النفس أن الناس يهتمون أكثر عندما تتاح لهم فرصة المساهمة في تحديد نشاطاتهم، وعلى العكس مما هو شائع فإن كثيراً من الناس يحبون تحمل المسؤولية، وإن الشخص يشعر بالسعادة عندما يجد الناس يحترمون قراراً من صنعه أو وضعه.

ومما يساعد أيضاً على قبول هذا القرار وفاعليته أن التغيير في الرأي حدث بين الجماعة تدريجياً وليس فجائياً، لأن التغيير المفاجئ سيواجهه بالمقاومة من طرف العمال، وللقضاء على مقاومة كل ما هو جديد يلزم تقديم العادة

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

الجديدة والأسلوب الجديد تقديماً تدريجياً وتجنب صدور الأوامر والقرارات من أشخاص بعيدين عن مجال تطبيق القرارات ولا يتأثرون بها.

### المطلب الثالث: التدريب على منع الحوادث:

من المعروف أن التدريب المهني يقوم على أساس من نظريات التعلم أو على أساس التطبيق العملي لنظريات التعلم، إن وظيفة التدريب الأساسية هي أن يتعلم الفرد بعض الأساليب الجديدة للسلوك، أما في مجال الوقاية من الحوادث، فإن التدريب يستهدف خفض عدد الحوادث وعلى المدرب يقع عبء تغيير سلوك العامل، والدليل على حدوث هذا التغيير هو القيام بالسلوك الآمن السليم، بدلاً من السلوك الخطير المؤدي إلى وقوع الحوادث، ومهما يكن طبيعة البرامج التدريبية فإنها تعد عديمة الأهمية ما لم تؤدي حقيقة إلى انخفاض معدلات الحوادث عند المتدرب.

ويمكن تخفيض معدل الحوادث إذا تعلم العامل كيفية القيام بالسلوك السليم في وظيفته، وقد يكون العامل ملماً حقاً بقواعد السلامة المهنية وشروطها، ولكن هذه المعرفة في حد ذاتها لا تضمن أنه سوف ينفذ هذه القواعد وعلى ذلك فإن برامج التدريب يجب أن تستهدف جانبين:

- إلمام العامل بالطرق السليمة في أداء العمل.

- حثه أو تشجيعه أو إثارته نحو تنفيذ هذه المعرفة.

ومن أجل ذلك فإن الشعار الذي اتخذته صناعة الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية يقول: "المعرفة لا تكفي"

"Knowing Is not enough"

ولكن كيف نتأكد من أن عمال مؤسسة معينة في حاجة إلى التدريب في مجال السلامة المهنية؟

إن أول الخطوات التي تدلنا على مدى وجود هذه الحاجة هو فحص تقارير الحوادث في هذه المؤسسة، فإذا وجدنا أن هناك نسبة كبيرة من الحوادث ترجع إلى القيام ببعض الأفعال أو الأعمال الخاطئة أو الخطيرة، فإن ذلك لا يكفي في حد ذاته، إذا كان السبب فقر في معرفة العامل أو عدم وضع القواعد التي يعرفها موضع التنفيذ. وبطبيعة الحال ليس هناك أي جدوى من تعليم العامل أموراً هو يعلمها أصلاً، إن التقرير يجب أن يحتوي على المعلومات التي يعرفها العامل وتلك التي يجهلها، وإذا أردنا التأكد فإننا نستطيع أن نختبر العامل في مدى معرفته كيفية أداء العمل الفعلي المطلوب في وظيفته، وعلى أساس من نتائج هذا الاختبار نستطيع أن نوجه برامج التدريب، إما لتعليم العامل السلوك السليم، أو إثارة اهتمامه نحو القيام به لحماية نفسه وحماية آلات ومعدات المؤسسة.

أما محتوى منهج التدريب فيحدده تقارير الحوادث التي تحدد نواحي النقص في معرفة العامل أو نواحي الفتور عنده في تنفيذ بعض قواعد السلامة المهنية، كذلك تحدد نوع العمليات التي تمثل خطورة أكثر من غيرها، فإذا فرضنا أن التقارير قد أشارت إلى أن العملية س تمثل خطورة أكثر من العملية ص فإن برامج التدريب تتناول العملية س بالتركيز، حتى يتمكن العامل من القيام بها بطريقة سليمة.

أما إذا لم تتوفر لنا تقارير الحوادث، فإننا نستطيع أن نحدد محتوى برامج السلامة المهنية عن طريق تحليل العمل أي عن طريق الوصف الدقيق لحركات العمل، ونشاطاته وتفصيله ودقائقه، والآلات المستخدمة فيه، والخطوات المتضمنة في العمل من بدايته إلى نهايته ويتناول هذه المعلومات مهندس السلامة المهنية، ويهتم بالجوانب التي تحتوي على مواطن الخطر أو احتمال الخطر، ويضع الطرق السليمة لأدائها، فإذا وجد أن عملية من العمليات تتضمن رفع عامود ثقيل من الصلب، فإنه يتصور أن هذه العملية هي التي يحتمل أن تصيب العامل، وعلى ذلك يضع الطريقة الصحيحة لرفع مثل هذا العمود، ويضع ذلك في برامج السلامة المهنية ويمكن الحصول على معلومات مفيدة من العمال أنفسهم عن طريق سؤالهم عن الأعمال الخطيرة التي يقومون هم بها أو التي يقوم بها زملائهم.

**ولكن كيف يمكن تنفيذ برامج التدريب، وما هي الخطوات العملية المتضمنة في برامج التدريب؟**  
من بين الطرق الناجحة تكليف أحد العمال المهرة بأداء العمل بالصورة المثالية الآمنة أمام العمال، كأن يستعرض أمامهم كيفية تشغيل أو إدارة أحد الآلات أو الأجهزة، وعندما يرى العامل ذلك فإنه يأخذ فكرة كلية عن كيفية أداء العمل بالصورة الصحيحة، وبعد عملية الاستعراض هذه يمكن عقد مناقشة يسأل فيها العمال عن مدى استيعابهم طرق العمل ومعرفتهم ماذا ينبغي أن يفعلوا.

أما الخطوة الثانية من خطوات التدريب فعبارة عن تكليف المتعلم نفسه بالقيام بالعمل أمام المدرب، وينبغي أن يكرر أداء هذا العمل حتى يتقنه ويكتسب المهارات اللازمة لأدائه.

وكثير من المدربين يكتفون بمرحلة الاستعراض، ولكن الاستعراض لا يكفي إنما الفرد يتعلم حقيقة عن طريق أداء العمل بنفسه؛ لأن الاستعراض يعلم الفرد ماذا ينبغي أن يفعل، ولكنه لا يضمن بالضرورة أن العامل قادر على الفعل.

كذلك يمكن استخدام الكتب والكتيبات والنشرات والمحاضرات والأفلام السينمائية والنماذج والصور والمناقشات، لكن على الرغم من أهمية هذه الوسائل في نجاح العملية التعليمية والتدريبية إلا أنه لا يمكن الاستغناء عن الأداء الحقيقي للعامل تحت إشراف أحد الفنيين ذوي الخبرة.

وتجدر الإشارة أيضاً أنه من الأفضل أن يقوم بالتدريب أشخاص من داخل المؤسسة نفسها الذين يعلمون الأحداث اليومية التي تقع داخل المؤسسة، أما إسناد مهمة التدريب إلى أشخاص من خارج المؤسسة فإنه يعد إجراءً خاطئاً لأنهم لا يعلمون الجو الخاص داخل المؤسسة، وكثيراً ما يعهد بمهمة التدريب إلى مهندس السلامة المهنية، أما المؤسسات التي لا يوجد بها هؤلاء المهندسين فإنه من الأفضل أن تعطى مسؤولية التدريب إلى الملاحظ أو المشرف المباشر على العمل، لأنه هو الذي يستطيع أن يكتشف مواطن الضعف في العمل، وأن يصحح الأخطاء بل إنه هو الذي يستطيع أن يقرر مدى حاجة عماله للتدريب من عدمه أكثر من رجال الإدارة العليا.

#### المطلب الرابع: استخدام معدات ووسائل الوقاية الشخصية:

إن الوحدة التنظيمية المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة معنية بتوفير المعدات والوسائل الخاصة بالسلامة المهنية لوقاية العاملين من الإصابات، كذلك توفير مستلزمات الحرائق وصيانة المعدات، وعلى هذه الوحدة التنظيمية أن تعقد برامج تعليم وتدريب متخصصة لهذا الغرض، حيث يمكن تعريف أدوات أو معدات الوقاية الشخصية على أنها: "مجموعة وسائل يستخدمها العامل لتغطية جزء أو عضو أو مجموعة أعضاء من جسمه لغرض الحماية من حوادث العمل، وللوقاية من التأثيرات السلبية الضارة للعناصر الفيزيائية أو الكيميائية أو البيولوجية في بيئة العمل".<sup>1</sup> وتتمثل معدات ووسائل الوقاية الشخصية في الآتي:

#### أ. الملابس الواقية:

يعتمد نوع الملابس الواقية على نوع العمل المطلوب أدائه، وتوضح الأشكال التالية الأنواع المختلفة للملابس الواقية وما تناسبه من الأعمال:

- **بدلة القطعة الواحدة:** يعطي وقاية لجسم العامل وهو غير قابل للتعلق بالأجزاء المتحركة من الآلات وهو يناسب أكثر الورش الميكانيكية.

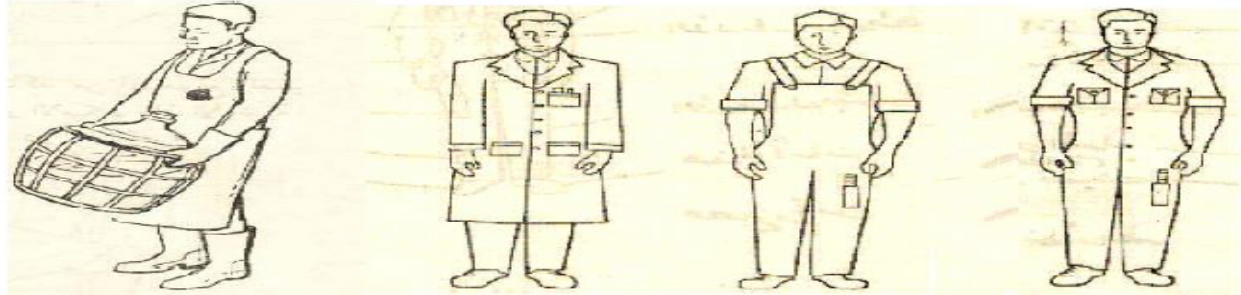
- **بدلة القطعتين:** مريح في الارتداء ويفضل استعماله لورش الأعمال اليدوية والخفيفة كأعمال النجارة، وهو أقل أمان من بدلة القطعة الواحدة.

- **البالطو:** مريح وسهل الارتداء والخلع ولا يلتصق بالجسم ويليق بالخصوص للمفتشين والمشرفين وكذا مساعدي العمال.

- **المآزر:** الغرض من استعمال المآزر هو حماية ووقاية الجزء الأمامي من الجسم (الصدر، البطن والساقين) من

المخاطر المحتملة حدوثها مثل الاحتراق بالمواد الملتهبة أثناء عمليات الحدادة واللحام والمواد الكيميائية أو بالمواد المشعة، كما تستعمل ضد البلل والزيوت.

الشكل رقم 02: أنواع ملابس الوقاية

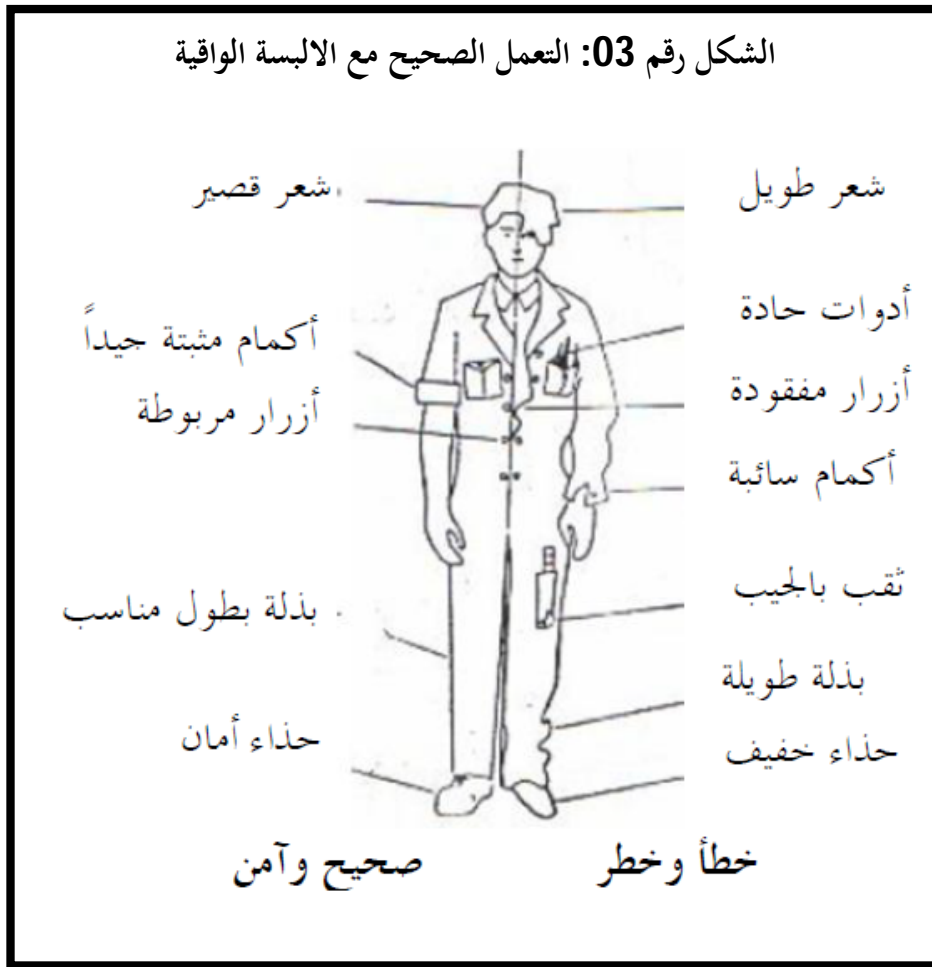


بعض انواع الملابس

المصدر: الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مكانيك عامة: السلامة المهنية، المؤسسة العامة للتدريب الفني والتعليم المهني، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 12 .

عند ارتداء الملابس الواقية يجب على العامل أن يراعي أن يكون نوع هذه الملابس وطرق ارتدائها لا تعيقه عن أداء عمله أو تشتت انتباهه عن العمل الذي يؤديه:

- فالملابس الطويلة قد تعيق مرئديها عند الحركة أو الانتقال .
- والشعر الطويل ممكن أن يضر العامل بعدم نظافته أو يعلق بالأجزاء الدوارة من الآلات .
- الأدوات الحادة يمكن أن تصيب العامل ببعض الإصابات إن كانت بارزة من الجيوب .
- الأكمام السائبة يمكن أن تعلق بالآلات وقد تعوق العامل في محاولة الابتعاد عن مصدر الخطر.
- سقوط الأشياء من الجيوب المثقوبة قد تشتت انتباه العامل في لحظة هامة تؤدي به إلى الإصابة.



المصدر: الإدارة العامة لتطوير وتصميم المناهج، الميكانيك العامة، السلامة المهنية، المرجع السابق، ص، 13.

ب. أدوات حماية الوجه والعينين: توجد أدوات حماية الوجه والعينين على هيئة أقنعة أو نظارات، تصنع عادة من اللدائن أو الفيبر أو المعدن، فيما يلي عرض لأنواعها واستخدام كل منها.

#### - الأقنعة الواقية:

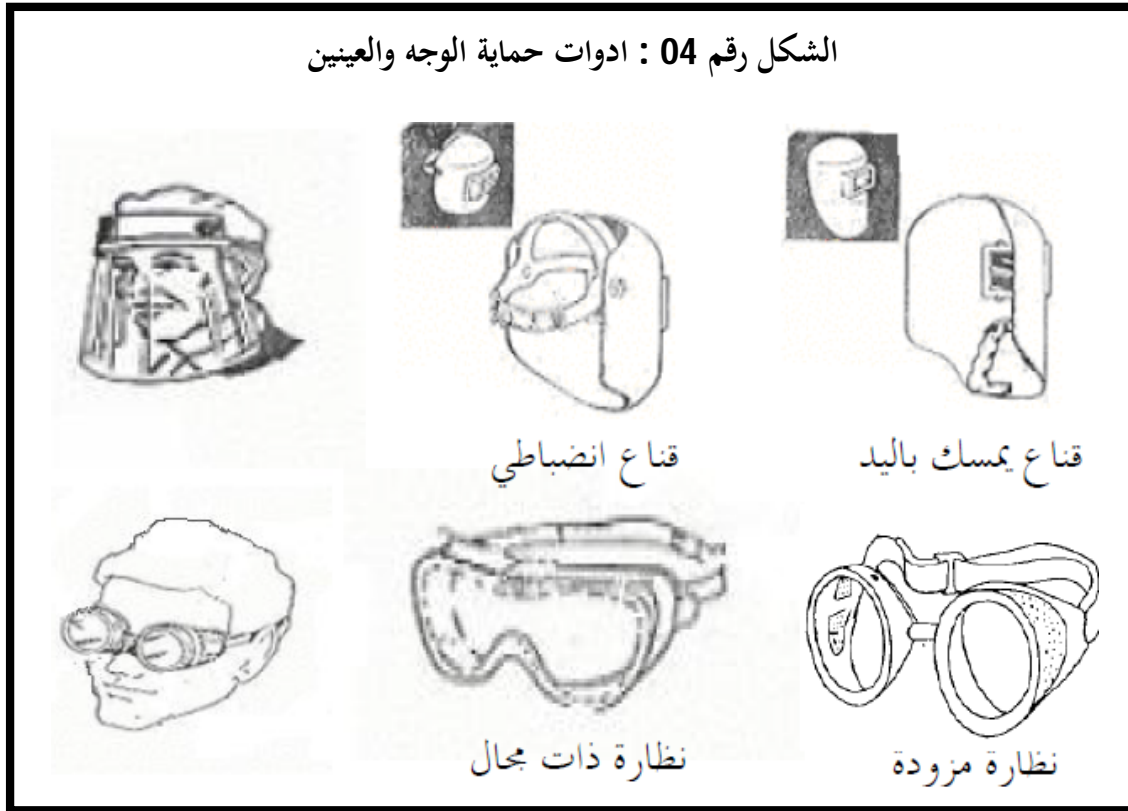
تستخدم الأقنعة الواقية التي يركب بها زجاج أو بلاستيك إما أسود أو شفاف لحماية الوجه من الضوء الشديد واللهب والحرارة المنبعثة وتطاير الشظايا والمواد الكيميائية والشرر.

#### - النظارات الواقية:

تستخدم لحماية العينين من المخاطر والأضرار التي قد يصيبها أثناء العمليات الصناعية المختلفة، و توجد النظارات الواقية بنوعين أساسيين هما:

نظارات شفافة: وهي تستخدم لحماية العين من الأجسام المتطايرة الناتجة عن العمليات الميكانيكية مثل الخراطة  
 tournage والثقب كما تستخدم في حماية العينين من تطاير الأبخرة والسوائل الكيميائية أثناء العمل في  
 المختبرات والمعامل الكيميائية..

نظارات ملونة: وهي تستخدم لوقاية العينين من شدة الحرارة والضوء وتطاير الأجسام الدقيقة الساخنة أثناء  
 عمليات اللحام بالأكسجين.



Source: Construction Safety Association of Ontario, **Masonry and Allied Crafts Health and Safety Manual**, Canada, 1997, p.03. site sur internet: <http://4shared.com>

### ت. أدوات حماية اليدين:

تتعرض أيدي العاملين أثناء العمليات الصناعية المختلفة إلى الجروح ودرجات الحرارة المرتفعة والحروق والتلوث  
 بالمواد الكيميائية والصدمات الكهربائية... إلخ، لذلك فقد صممت القفازات المختلفة الأشكال والأنواع لحماية  
 العاملين من الإصابات والأمراض المهنية المحتمل حدوثها أثناء تأدية عملهم.  
 وتختلف أنواع وأشكال القفازات الواقية باختلاف نوع العمل الذي يؤديه العامل، حيث يمكن أن نذكر ما يلي:

-

**القفازات الجلدية:** وهي تستعمل لحماية ووقاية الأيدي من الجروح نتيجة لتعرضها عند حمل الأجزاء ذات الحواف الحادة.

- **قفازات الاسبستون:** تستعمل هذه القفازات المصنوعة من المواد العازلة للحرارة كالاسبستون لحماية ووقاية الأيدي من اللهب ودرجات الحرارة المرتفعة.

- **قفازات مطاطية:** تستعمل القفازات المصنوعة من مادة عازلة للكهرباء والخالية تماماً من الكربون للمنتجين والعاملين في مجال الكهرباء وذلك لحمايتهم ووقايتهم من الصدمات الكهربائية - منع وصول التيار الكهربائي للجسم عن طريق اليدين - أثناء قيامهم بأعمال التركيب والتوصيل والصيانة الدورية، كما تستعمل هذه القفازات أيضاً لوقاية وحماية أيدي العاملين في المخابر من التلوث بالمواد الكيميائية.

- **قفازات جلدية مبطنة بالرصاص:** تستعمل القفازات المصنوعة من الجلد والمبطنة بالرصاص لحماية ووقاية أيدي العاملين في الأجهزة والمواد المشعة التي يتعرضون إليها كالاتهابات والحروق الجلدية، وتتميز قفازات الرصاص هذه بوقاية الجسم عن طريق الجزء المعرض له (اليدين) من خطر نفاذ الإشعاعات وتأثيرها الضار على جسم الإنسان.

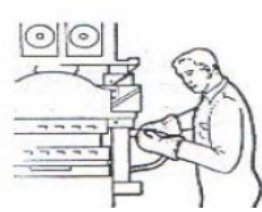
شكل رقم 05: بعض حالات استعمال القفازات



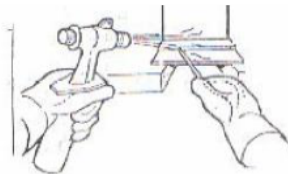
عند حمل الأشياء الحادة



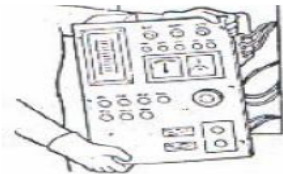
عند تنظيف القطع بالهواء المضغوط



عند التعامل مع الزيوت



عند استعمال أدوات اللحام



عند مناولة المواد

المصدر: الإدارة العامة لتطوير وتصميم المناهج، ألكانيك العامة، السلامة المهنية، المرجع السابق، ص، 15.

ث. أدوات حماية الرأس:

وهي تتمثل في الخوذات "casques" الصلبة المصنوعة من البلاستيك والمعادن والقماش والألياف الصناعية، وهي تستخدم في وقاية الرأس من المخاطر المحتمل حدوثها أثناء العمل، ومن الشروط التي من الأحسن أن تتصف بها خوذة الرأس ما يلي:

- خفيفة الوزن بحيث لا تشكل ثقلًا على الرأس.
- أن تكون بدرجة صلابة كافية بحيث تتحمل الصدمات.
- استدارة الهيكل الخارجي لتعمل على انحراف الأجسام المحتمل سقوطها في اتجاه آخر بعيد عن الجسم.
- مبطن من الداخل بمادة ماصة للصدمات واحتوائها من الداخل على أحزمة أمان.
- تزود بحلقة دائرية لحماية ووقاية الجبهة والرقبة من حرارة الشمس. و إمكانية تركيب واقيات للأذنان وأقنعة واقية للوجه ، إلى إمكانية تواجد وسائل إنارة بأعلى غطاء الرأس.

جدول رقم 02: مادة صنع الخوذة واستخداماتها

مادّة صنع الخوذة	مجالات استخدامها
اللدائن الصلبة (البلاستيك)	الوقاية من تساقط الأجسام الصلبة أو الاصطدام بها. الوقاية من أخطار بعض الأعمال الميكانيكية. الوقاية من أخطار محطات التيارات الكهربائية وتوصيلاتها. الوقاية من أخطار المناجم والأنفاق.
المعادن	وقاية رجال الإطفاء من اللهب ودرجات الحرارة العالية. وقاية رجال القوات المسلحة من الشظايا والأعيرة النارية
القماش	الوقاية من أشعة الشمس
الألياف الصناعية (nylon)	تستعمل في الصناعات الغذائية تستعمل في الصناعات الكيماوية

المصدر: الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إنتاج كيميائي: السلامة الصناعية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، ص 68 .

وهناك عدة مدلولات للون الخوذة :

الخوذة البيضاء: خاصة بمهندس المشروع أو المهندس الإنشائي أو مهندس التنفيذ أو المدير أو كبار الزوار .  
 الخوذة الحمراء: خاصة بمشرف الأمن الصناعي المسئول عن امن وخطوات العمل للحماية والوقاية من الأضرار.  
 الخوذة الزرقاء: خاصة بمشرف المشروع.  
 الخوذة الصفراء : خاصة بالعمال والعاملين في الموقع الذين ينفذون أوامر المشرف المسئول في الموقع وهناك أيضاً ألوان أخرى تخص كل مهندس وعامل ومشرف في مجالات عملهم .  
 قد لا يكون هذا النظام مطبقاً في كل الشركات ومواقع العمل وبنفس المدلول فهناك بعض الشركات قد يختلف مدلول ألوان الخوذة لديها و قد تجد في شركات ومواقع عمل أخرى أن كل المشرفين والمهندسين والعمال يستخدمون خوذة ذات لون واحد فقط ،في هذه الحالة قد يكون الهدف من استخدام الخوذة هو السلامة العامة لا غير.<sup>1</sup>

الشكل رقم 06 :أنواع الخوذات



المصدر : سمير صلاحوي، الحوادث المهنية وآثارها على تنافسية المؤسسة: دراسة حالة سونلغاز وحدة بسكرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)،جامعة باتنة،(2008/2007)،ص100.

<sup>1</sup> <http://www.eng2all.net/forum/engineering27014/19:04:2017/02/22>

## ج. أدوات حماية القدمين:

تستخدم الأحذية الآمنة الواقية المصنوعة بمواصفات خاصة لحماية القدمين من خطر سقوط المواد عليها أو تعرضها للاصطدام بالمواد.

وتختلف أنواع وأشكال الأحذية باختلاف نوع العمل الذي يؤديه المنتج والمخاطر المحتمل حدوثها في أماكن العمل المختلفة وهي كالاتي:

- أحذية المطاط : "Caoutchouc" تستعمل الأحذية المصنوعة من المطاط لحماية ووقاية الأقدام من الأضرار الأمراض المهنية التي قد يصابها العمال أثناء التعرض لأماكن المياه أو عند التعرض لمخلفات الصرف الصحي أو أثناء تداول أو نقل المواد الكيميائية.

-أحذية بمقدمة صلبة :

تستعمل الأحذية المصنوعة من الجلد والمقواة بمقدمة صلبة لحماية ووقاية أصابع وأقدام العمال من كافة المخاطر المحتمل حدوثها مثل سقوط أو انزلاق الأجسام الصلبة أو الاصطدام بها.

-أحذية خالية من المسامير :

تستعمل الأحذية المصنوعة من الجلد أو المطاط والخالية تماماً من المسامير لحماية ووقاية أقدام العاملين من مخاطر الكهرباء أو عند التعرض للمواد شديدة الحساسية للاحتراق أو في الأماكن المشبعة بالأبخرة أو الغازات القابلة للاشتعال.

-أحذية ذات ألواح معدنية

:تستعمل الأحذية المقواة والمزودة بألواح معدنية مرنة لحماية ووقاية أقدام العاملين من المخاطر التي قد يتعرضون إليها أثناء السير على الأجسام الحادة مثل المسامير أو الأجزاء المعدنية الصغيرة الحادة أو قطع الزجاج أو ما شابه ذلك.

## ح. أدوات حماية السمع:

يتعرض بعض العاملين في أماكن عملهم لمخاطر الضوضاء مما ينتج عنه ما يسمى بالإصابة بالصمم المهني، وتستخدم أدوات حماية السمع للوقاية من التأثيرات السلبية الضارة على الجهاز السمعي وعلى الجسم بشكل عام، حيث تعمل هذه الأدوات على خفض مستويات الضجيج إلى الحد الذي يعتبر فيه آمناً وهي كالاتي:

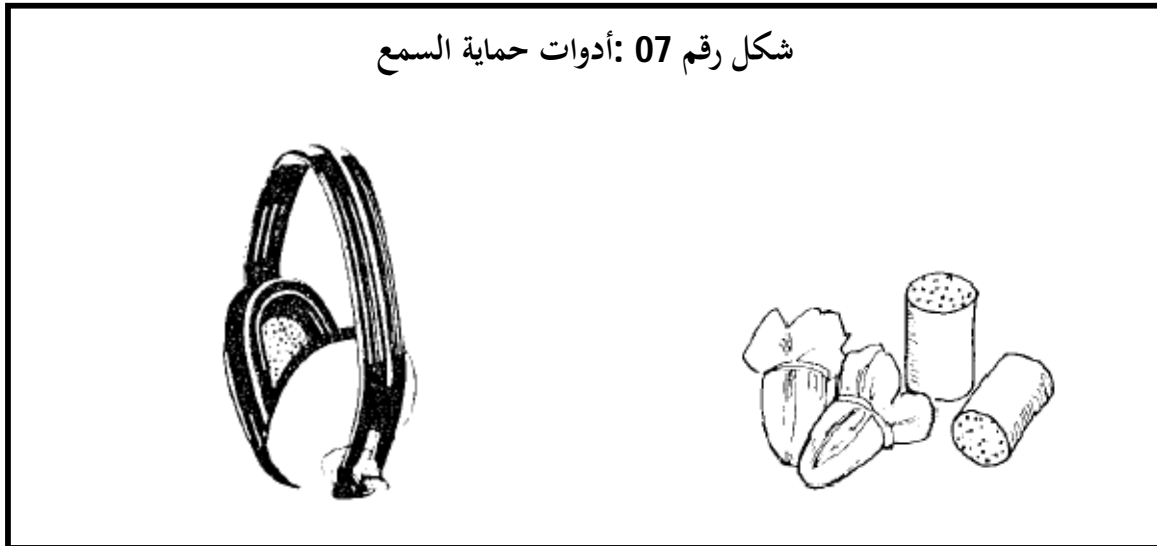
**-سدادات الأذن :**

تستعمل سدادات الأذن في خفض مستوى الضجيج، وتصنع السدادات من البلاستيك المعالج كيميائياً حتى لا يتسبب عنه أضرار صحية، أو من القطن الممزوج بالشمع.

**-أغطية الآذان :**

تستعمل أغطية الآذان بحيث تغطي الأذنين بإحكام وتستخدم في الأماكن ذات الضجيج العالي مثل المطارات وبالقرب من الآلات التي تصدر أصوات عالية، وتعمل أغطية الآذان ككائنات للضوضاء وخافضة للضجيج العالي، وتصنع أغطية الآذان من البلاستيك من طبقتين أو عدة طبقات يوضع بين كل طبقتين مادة تمتص الذبذبات الصوتية.

إلا أن هناك بعض الاعتراضات على هذه الأدوات باعتبار أنها تجعل سماع الحديث صعباً، إلا أنه ثبت من التجارب أنه يمكن سماع الحديث بوضوح إذا وصلت الضوضاء إلى 85 ديسبل لأن تلك السدادة أو الغطاء يقلل من الضوضاء إلى درجة تجعل ذبذبة الصوت البشري واضحة للخلاف البسيط بين تردده وتردد الضوضاء<sup>1</sup>



Source: Construction Safety Association of Ontario, **Masonry and Allied Crafts Health and Safety Manual**, op.cit, p.05.

<sup>1</sup>تحاد عطا حمدي وزيد غانم الحصان، الأمن الصناعي وإدارة محطات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص41 .

**خ. أدوات حماية الجهاز التنفسي:**

تتعرض الرئتان لاستنشاق الأتربة أو الأبخرة أو الغازات المنتشرة في جو العمل إلى مخاطر وأضرار صحية تؤدي إلى ما يسمى بالتليف "fibrous" أو التحجر الرئوي ، أو بتسمم نتيجة الأبخرة الملوثة ، أو الوفاة نتيجة لاستنشاق الغازات السامة، لذا تستخدم الأقنعة لحماية ووقاية الرئتين والجهاز التنفسي بصفة عامة من الأخطار السابقة الذكر، وتكون هذه الأقنعة على هيئة كامات توضع على الوجه بحيث تغطي الفم والأنف أو الوجه بأكمله ومنها ما يغطي الرأس بالكامل وقد يكون القناع جزء من بذلة العمل، وتختلف أنواع وأشكال أدوات حماية الجهاز التنفسي باختلاف نوع وطبيعة أماكن التلوث وهي كالاتي:

**- كمامة للوقاية من الأتربة الخشنة:**

يستخدم هذا النوع من الكمادات لحجب الأتربة الخشنة ومنع دخولها إلى الجهاز التنفسي عن طريق الفم والأنف، بحيث تكون الكمامة مطابقة تماماً لمنطقة التنفس ليمنع دخول الهواء الخارجي إليها والمحمل بالأتربة الضارة.

**- كمامة للوقاية من الأتربة الصغيرة (الدقيقة):**

يستخدم هذا النوع من الكمادات لحجب الأتربة والغبار الدقيق والتي تتسرب في الحويصلات الهوائية للرئتين عن طريق دخولها عبر الفم والأنف والتي يتسبب عنها التليف أو التحجر الرئوي، يتم حجب هذه الأتربة ومنعها من الوصول إلى منطقة التنفس عن طريق المرشحات التي يتم تركيبها بالكمامة، هذه الكمادات مزودة بصمامين أحدهم لدخول هواء الشهيق والآخر مخصص لخروج هواء الزفير، كما يجب استبدال المرشح عند الشعور بصعوبة التنفس.

**- كمامة الوقاية من الغازات:**

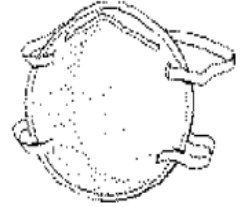
وهذا النوع مخصص للوقاية من الغازات الخانقة أو الملهبة أو المهيجة للجهاز التنفسي والتي تنتشر في جو العمل، تزود الكمامة بمرشح على هيئة علبة موضح عليها اسم الغاز الذي أعد من أجل الوقاية منه، كذلك مزود بصمام يسمح بدخول هواء الشهيق فقط وصمام آخر يسمح بخروج هواء الزفير، وهذا النوع يعمل على اختزال المواد الضارة وتنقية هواء الشهيق.

-

## كمامة الوقاية باستخدام الأكسجين النقي:

يستخدم هذا النوع من الكمامات الوقائية عند العمل بالأماكن المغلقة التي لا يتوفر بها الأكسجين، أو عند انتشار الغازات الخائقة أو الغازات السامة في جو العمل، والكمامة مزودة بأسطوانة بها الأكسجين المضغوط، وتحتوي هذه الأسطوانة على مؤشر يوضح كمية الأكسجين المتبقي بالأسطوانة.

## الشكل رقم 08: أدوات حماية الجهاز التنفسي



Source: Construction Safety Association of Ontario, **construction health and safety manual**, Canada, 2003, p.55. site sur internet: <http://4shared.com/23/02/2017/20:11>.

## د. أحزمة الأمان:

تستخدم أثناء صعود العامل على السلالم المتنقلة أو الهبوط منها وكذا أماكن العمل المرتفعة مع حمله مجموعة أدوات أو عدد أو أي شيء آخر، فإن ذلك قد يشكل خطراً جسيماً على حياته، لذلك فقد صممت الأحزمة والحبال الآمنة لحماية العاملين من أخطار الانزلاق أو السقوط من أعلى السلالم أو من الأماكن العالية، ويحمل العامل الأدوات التي يستخدمها بوضعها بالحزام بشكل آمن أو بشرائط حامل يعلق في كتفه، مع تثبيت الحبل ما بين الحزام والسلّم المتنقل أو ما بين الحزام ومكان العمل المرتفع<sup>1</sup>.



Source: Construction Safety Association of Ontario,  
Construction health and safety manual, op.cit, p.62

<sup>1</sup>الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، ميكانيك عامة: السلامة المهنية، المؤسسات، مرجع سابق ذكره، ص78.

## خاتمة الفصل:

تشكل حوادث العمل والأمراض المهنية هاجساً كبيراً لمعظم المؤسسات وخاصة الصناعية منها ، لما تمثله من مصدر هام للتكاليف والمخاطر على عمالها، والتي من شأنها أن تمس وتأثر على أداء العاملين ومن ثم بمكانتها وقدراتها على مواجهة منافسيها، وتتجلى خطورة هذه الحوادث بالأخص في كونها عامل التأثير الأول والمباشر على السلامة البدنية والنفسية لأهم موارد المؤسسة ممثلاً في طاقاتها البشرية.

لذا تلجأ هذه المؤسسات لكافة السبل الكفيلة بتجنب هذه الحوادث من برنامج سلامة والصحة المهنية وتقليل المخاطر المهنية التي يتعرض لها العمال في إطار أدائهم لمهامهم المختلفة بغية التحكم ولو جزئياً فيها.

الفصل الثاني علاقة أداء العاملين بالسلامة

والصحة المهنية

## مقدمة:

إن التطورات التي عرفها مصطلح التسيير لم تكن لتصل إلى ما وصلت إليه اليوم لو لا ذلك الارتباط بين التسيير كنظام فرعي من المنظمة والنتائج التي تعبر على مدى تمكنها من أداء دورها اتجاه مختلف الأطراف التي هي مسؤولة أمامها، خاصة الأكثر ضغطاً وتأثيراً عليها.

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

ويعتبر الفرد أهم مصادر قوة المؤسسات إذ يمثل العنصر الفعال فيها إن لم يكن عمودها الفقري، فقد أضحت الموارد البشرية اليوم أساس التميز والتفوق الذي يمكن لأي مؤسسة أن تحققه في خدماتها وإنتاجها مقارنة بنظيراتها من المؤسسات الأخرى.

وعليه سيتم دراسة أداء الأفراد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال ما سيتم عرضه في هذا الفصل، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين هي على التوالي:

- المبحث الأول أداء العاملين .
- المبحث الثاني :تقييم أداء الأفراد وخطوات تحسينه.

### المبحث الأول: أداء العاملين

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

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

#### أولاً: تعريف الأداء:

رغم شيوع استخدام مصطلح "الأداء" *la performance* بين الكتاب والباحثين سواء في مجال الإدارة أو مجالات أخرى إلا أنه لم يتم التوصل إلى حد الآن إلى توحيد لمفهوم هذا المصطلح، وباعتبار المورد البشري أهم الموارد التي تؤثر على أداء المنظمة، فقد ذهب بعض الباحثين إلى حصر أداء المنظمة في أداء المورد البشري فقط، و تم تعريفه من هذا المنطلق على أنه " القدرة على إنجاز المهام<sup>1</sup> .  
و قد عرف أداء الأفراد كذلك بأنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله<sup>2</sup> ". وهو أيضاً " أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال<sup>3</sup> ".  
كما عرف أداء الأفراد بأنه " المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله، وكمية وجودة العمل المقدمة من طرفه<sup>4</sup> ".

وحسب "Christian batal" أداء الأفراد هو نتيجة تفاعل ثلاثة عناصر أساسية وهي<sup>5</sup> :

- المهارات التي يمتلكها الفرد والمعارف التي يحتاجها لأداء عمله .
- مستوى التحفيز الذي يحظى به الفرد .

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

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

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

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

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

— مستوى تنظيم العمل والوسائل المتاحة لذلك.

ويفهم من ذلك أنه على الرغم من امتلاك الأفراد للمهارات والمعارف التي تعد ضرورية للعمل، إلا أنها غير كافية لوحدها، بل لا بد من تحفيز الأفراد بشكل جيد، بالإضافة إلى توفير التنظيم المناسب للعمل وكذا الوسائل اللازمة لإنجازه، فتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض وتكاملها يعطينا في النهاية الأداء المرغوب. وبالرغم من تعدد التعريفات المقدمة بخصوص أداء الأفراد إلا أنها تصب جميعها في نفس الاتجاه، وعليه من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف أداء الأفراد على أنه بذل الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، باستخدام الوسائل المتاحة لذلك. وللتفصيل أكثر في مفهوم الأداء، فإنه يتعين علينا التطرق إلى مفهومين لهما علاقة مباشرة بالأداء ألا وهما الفعالية والكفاءة.

### -1 الفعالية: Efficacité

يشير المصطلح إلى القدرة على تحقيق الأهداف، ففعالية الفرد أو المؤسسة تقاس بمدى تحقيق الفرد أو المؤسسة للأهداف الموضوعة<sup>1</sup>.

وفي لغة الاقتصاد المتداولة نقول إن العملية (نشاط معين) فعالة، إذا أعطت أحسن النتائج<sup>2</sup>.

### -2 الكفاءة: Efficience

كفاءة الفرد أو المؤسسة هي، استخدام أقل الوسائل و الموارد في تحقيق الأهداف<sup>3</sup>. كما يشير مصطلح الكفاءة إلى درجة الاقتصاد أو الترشيد في استخدام المدخلات للحصول على نفس النتائج المتوقعة من المخرجات بنفس المدخلات<sup>4</sup>.

مصطلح الكفاءة لا يختلف عن مصطلح الكفاية، ويعني فعل أشياء على نحو صحيح.

و يستخدم هذا المصطلح عادة، لدى التعرض لبعده الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية (الإنتاجية والتكاليف) و بالتالي فمصطلح الفعالية يشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف، أما مصطلح الكفاءة فهو يشير إلى حسن استخدام الموارد أو القدرة على استخدام المدخلات بشكل جيد.

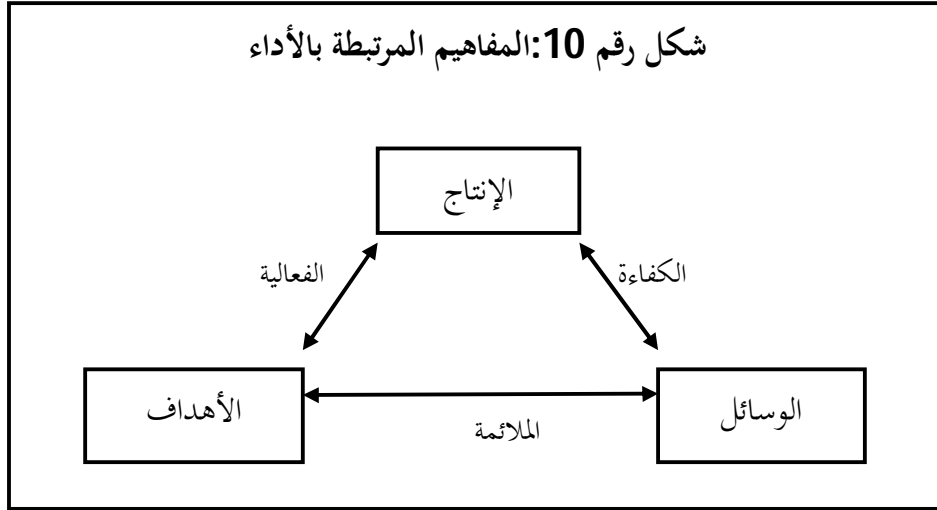
<sup>1</sup> Jean Mari Peretti, **Dictionnaire des ressources humaines**, 2<sup>ème</sup> édition, vuibert, paris, 2001, p: 95.

<sup>2</sup> Mokhtar Lakehal, **Dictionnaire économie contemporaine et des principeaux faits politiques et sociaux**, 2<sup>ème</sup> éd, vuibert, paris, 2001, p: 279.

<sup>3</sup> Jean Mari Peretti, **Dictionnaire des ressources humaines**, op.cit, p: 95.

<sup>4</sup> بشير عباس العلق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية و المحاسبة و التمويل و المصارف (إنجليزي-عربي)،الدار الجماهيرية، ليبيا، دون تاريخ،ص18.

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



المصدر : خديجة بن طبة ، نادية باسو ، الظروف الفيزيائية وأثرها على أداء العاملين ، مذكرة ليسانس في علم النفس ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2011 ، ص 19 .

إن أداء الأفراد وإن كان هو المحدد الأساسي لأداء المنظمة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يمكن أن يتحقق دون إدراج أداء الموارد الأخرى، فأداء المنظمة كما هو معروف يتحقق من خلال تفاعل مختلف مواردها سواء كانت المادية أو المالية أو التنظيمية<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>عبد المليك مزهودة، " الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2011، ص 87 .

### ثانياً: أنواع الأداء

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

#### أ. معيار الشمولية:

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

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

#### ب. معيار الطبيعة:

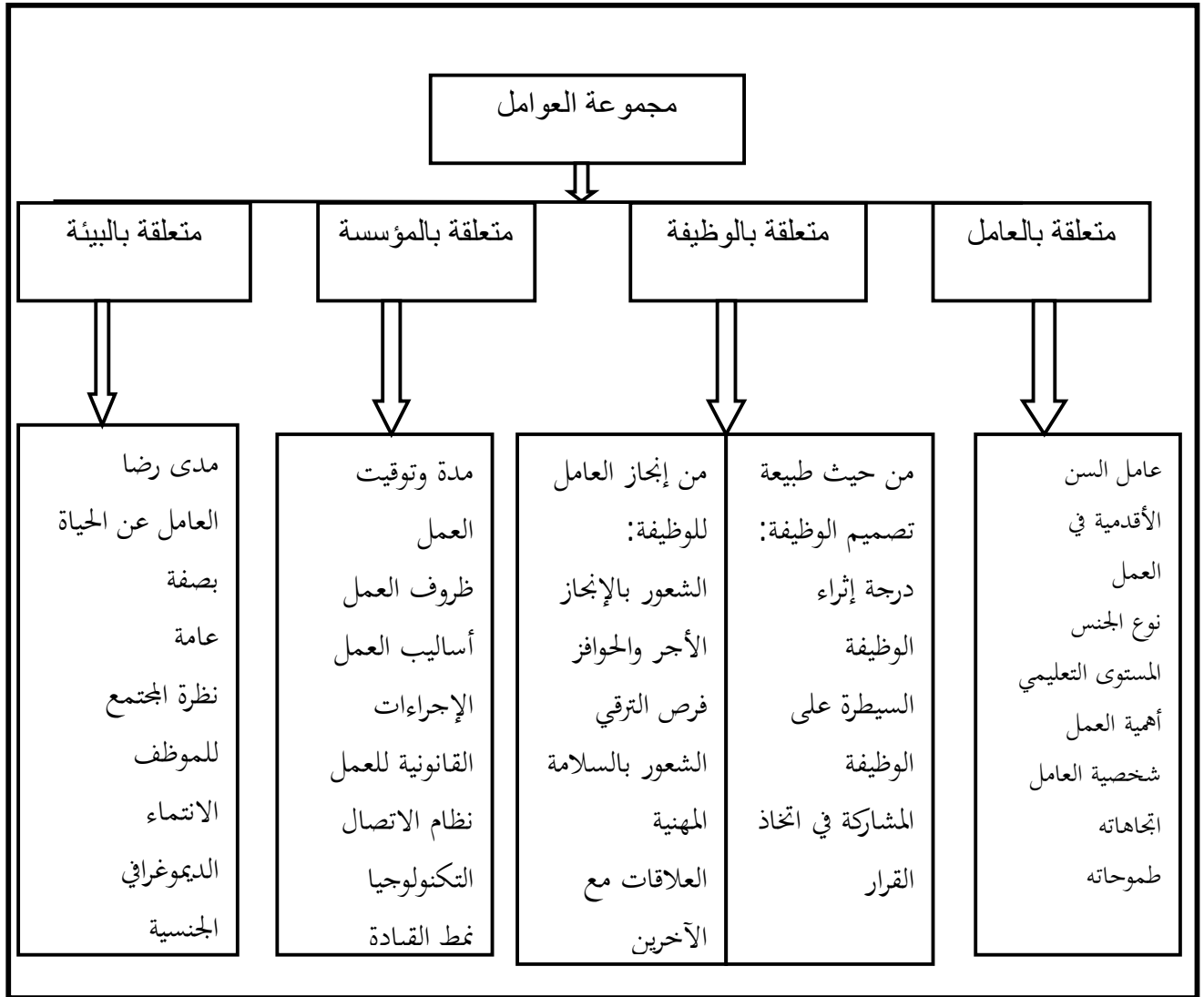
وفيه يتم تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، المالي، التسويقي وتقني... الخ؛ إذ لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها باعتماد أداء دون الآخر لاعتبار التكامل بينهم، فمثلاً لن يتحقق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي

#### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين .

إن النتائج التي أسفرت عنها الأبحاث والدراسات العلمية وعلى رأسها الدراسة التي أجريت في "هاوثورن" "WHOTHORN" التابعة لشركة "واسترن إلكترىك" "Western électrique" التي نهت إلى أهمية أبحاث الأداء الوظيفي، أكدت أن ثمة عوامل تتعلق بالعمل تؤدي إلى اختلاف معدل الإنتاج، وهذا ما دفع بالمهتمين إلى إيجاد نظريات تخص العوامل المسببة والمكونة للأداء الوظيفي وتحديد مدى تأثيرها على مستوى الأداء للعمال في وظائفهم التي يشغلونها في مؤسسة معينة.

ويمكن تلخيص هذه العوامل في أربعة مجموعات يوضحها الشكل رقم 11:

الشكل رقم 11: العوامل المؤثرة في العاملين



المصدر: نور الدين شنوبي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، اطروحة دكتورا (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 194.

### أولاً - العوامل المتعلقة بالعامل:

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

### ثانياً - العوامل المتعلقة بالوظيفة:

يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

- أ. عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة تتمثل في التكبير الوظيفي (التوسيع الوظيفي) ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والسيطرة على الوظيفة، والمشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة.
- ب. عوامل ترتبط بأنجاز العامل للوظيفة يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقى والعلاقات مع الآخرين، الشعور بالإنجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل.

### ثالثاً - عوامل متعلقة بالمؤسسة:

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

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

### رابعاً - عوامل متعلقة بالبيئة:

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

### المطلب الثالث :إدارة أداء العاملين

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

أولاً مفهوم إدارة الأداء: تعرف عملية إدارة الأداء على أنها "عبارة عن مجموعة من العمليات التي يتعين القيام بها لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>، كما يعرفها آخرون على أنها "الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة"<sup>2</sup>، وهي أيضاً "صيورة أو مجموعة من العمليات

التي تهدف إلى تحقيق نتائج جيدة وتحفز الأفراد"<sup>3</sup>، وهناك من عرفها أيضاً على أنها "صيورة دورية في الفعالية الإجمالية للمؤسسة"<sup>4</sup>.

وتعرف أيضاً إدارة الأداء على أنها "عملية إدارة ومساعدة العمال على العمل بالكفاءة والفعالية اللازمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة"<sup>5</sup>.

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

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

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

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

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمحم، "تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن عشر، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص126.

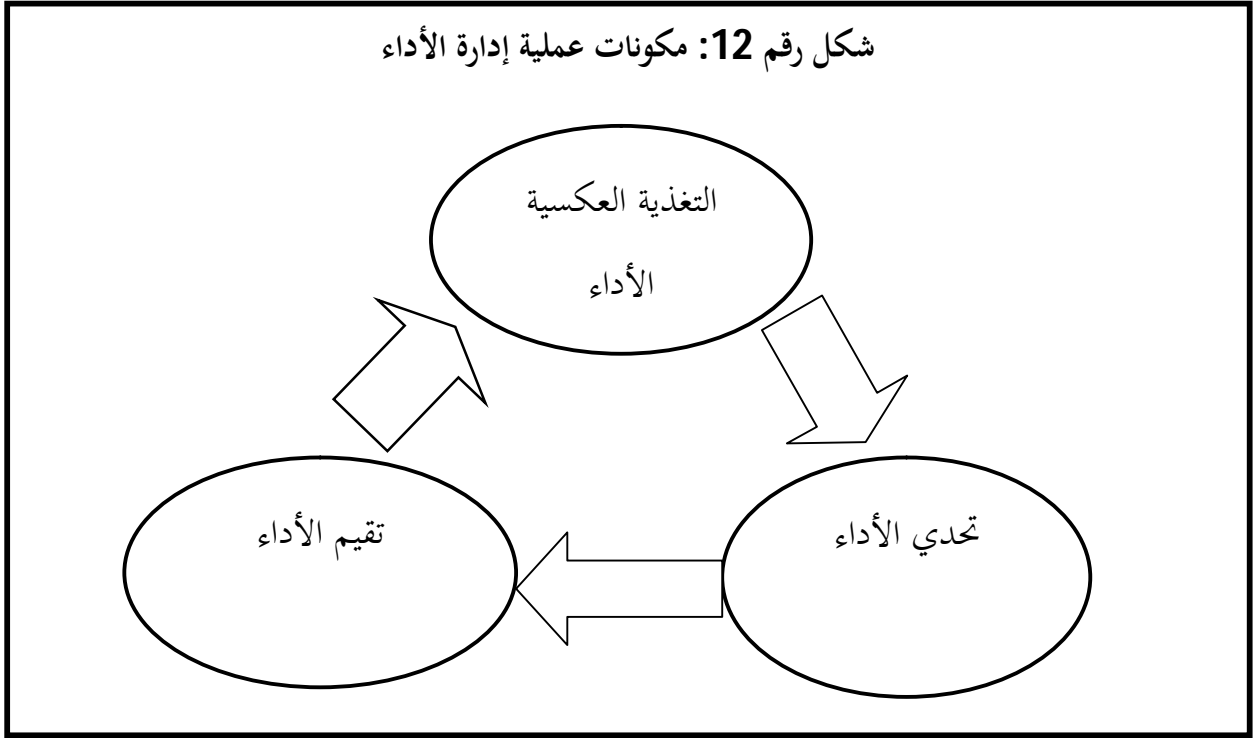
<sup>2</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دار الكتب العربية، القاهرة، 2003، ص328.

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

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

<sup>5</sup> Michael Armstrong, **Performance management: key strategies and practical guidelines**, 3rd ed, Thomson- Shore inc , United States, 2006, p.02.

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



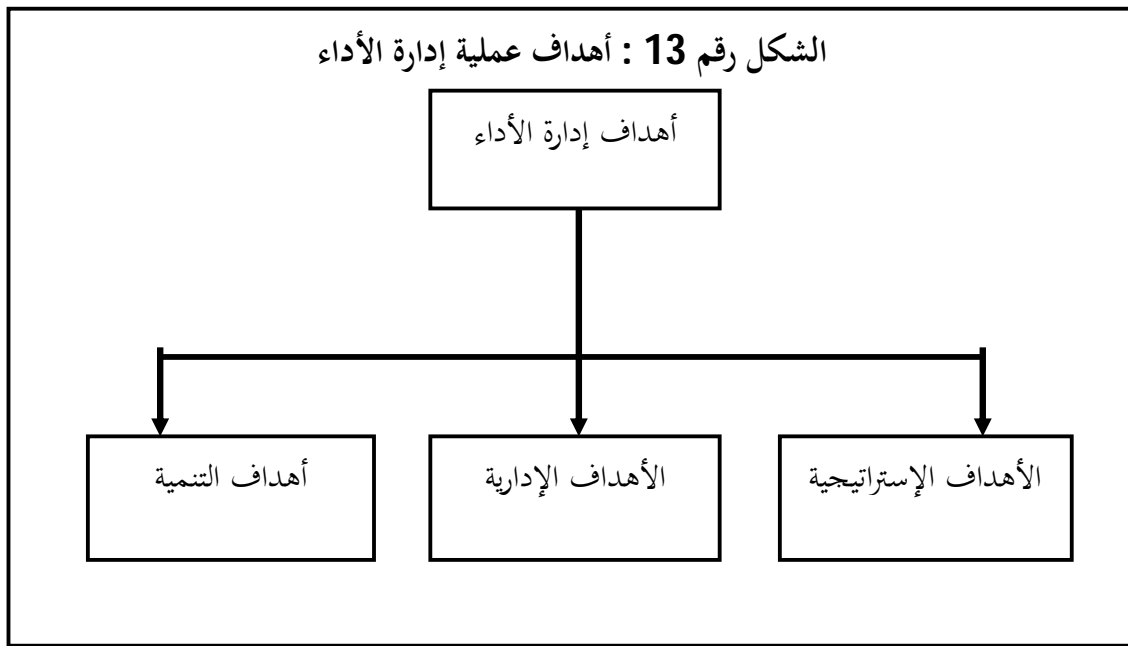
المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دار الكتب العربية، القاهرة، 2003، ص330.

### ثانياً أهداف إدارة الأداء:

هناك ثلاثة أهداف أساسية لإدارة الأداء هي الأهداف الإستراتيجية، الأهداف الإدارية، وأهداف التنمية. أ. الأهداف الإستراتيجية: من أهم أهداف إدارة الأداء هو هدف الربط بين أداء العاملين وبين أهداف المنظمة الإستراتيجية، وإن أفضل الطرق لتنفيذ الإستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، ويلي ذلك تصميم نظم القياس والتغذية العكسية التي تساعد على أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المنظمة. وفي الحياة العملية فإن العديد من المنظمات تغفل أهمية هذا الهدف؛ حيث لا يتم الربط مباشرة بين إدارة الأداء والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ب. الأهداف الإدارية: تعتمد المنظمات إلى حد كبير على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل تحديد الأجور والمكافآت وتحديد الاحتياجات التدريبية.

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



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

ثالثا سمات إدارة الأداء:

1 خصائص إدارة الأداء:

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

- أ. وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف.
- ب. تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين.

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

ت. إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.

ث. تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحاً يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة تعليمية.

ج. جعل المؤسسة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج.

ح. التشجيع على التطوير الذاتي.

## 2: شروط نجاح إدارة الأداء:

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

أ. تقديم توضيح كامل لسبب تطبيق هذا المدخل.

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

ت. توفير المعلومات الكافية لكل الأفراد المعنيين بهذا المدخل.

ث. توفير مراجعة مستمرة لأثر هذا المدخل.

ج. التزام الإدارة العليا.

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

خ. أن تناسب الثقافة السائدة في المؤسسة.

## 3 مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء:

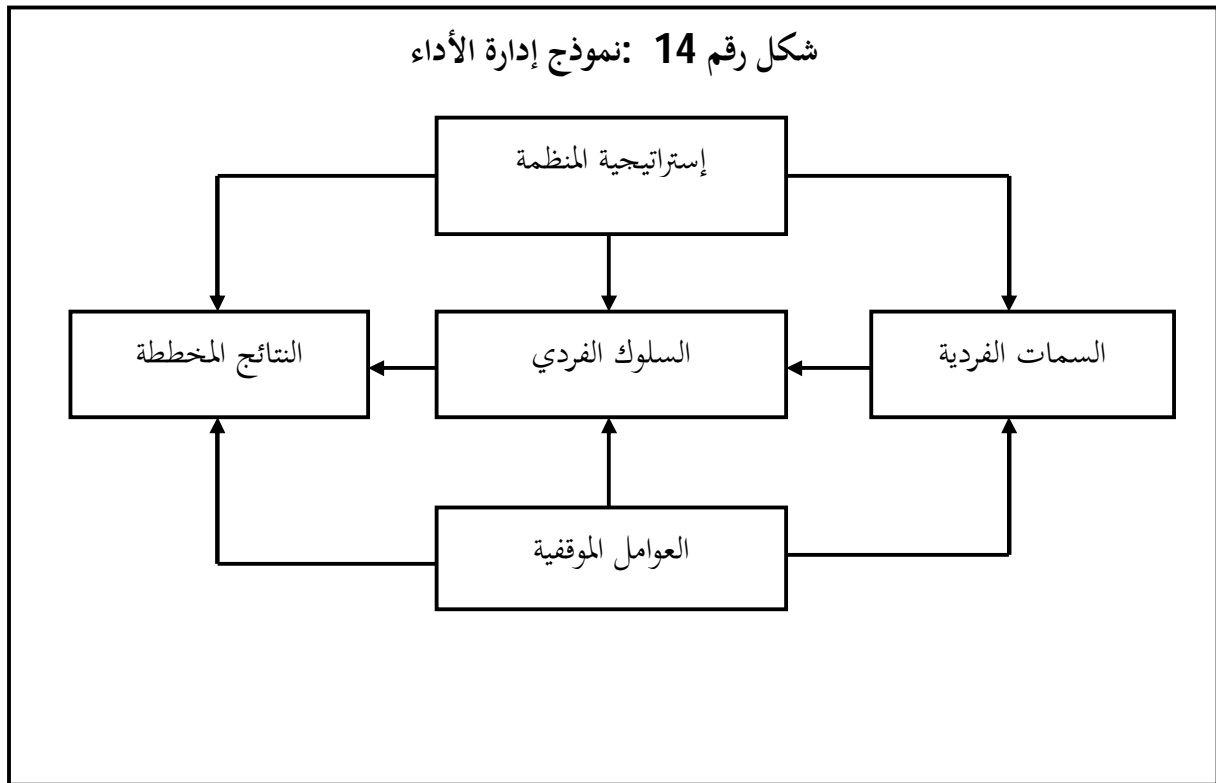
تعترض إدارة الأداء صعوبات متعددة، يعود بعضها إلى طبيعة النظام ذاته ومتطلباته التي تخالف ما درجت عليه المنظمات التقليدية وتفرض عليها أعباء لم تتعودها، والبعض الآخر من الصعوبات يتعلق بإدراك الإدارة والعاملين للنظام ومدى استيعابهم لمفاهيمه وأهدافه. وتتبلور أهم تلك الصعوبات فيما يلي<sup>1</sup>:

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

<sup>1</sup> حدة متلف، علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد- دراسة ميدانية بمبلينة الأوراس باتنة-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة باتنة، 2007/2008، ص، ص56، 55.

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

ت. الصعوبة الثالثة في نظم إدارة الأداء هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل. من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على مستوى الأداء وسرعته وكذا الجودة المطلوبة بمعنى التقنية المطبقة. أما متطلبات العامل فيكون التركيز من جهة العمال عادة هو السعي إلى الأداء المريح الذي تتوفر له سعة من الوقت، والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل من جانب المشرفين مثلاً. بناءً على كل ما سبق يمكن أن نقدم نموذجاً مبسطاً لإدارة الأداء في المؤسسات كما يلي:



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

إن النموذج التنظيمي لإدارة الأداء يركز على أن العاملين يجب أن تتوافر لديهم سمات معينة (المهارات والقدرات) كافية لإظهار سلوكيات إيجابية تساعد على تحقيق النتائج. ولتحقيق ميزة تنافسية فإن نوعيات السمات وأنماط السلوك، واتجاهات النتائج يجب أن ترتبط بإستراتيجية المنظمة.

كذلك فإنه من الضروري ملاحظة وجود قيود موقفية) الثقافة التنظيمية والظروف الاقتصادية (داخل بيئة العمل والتي قد تعوق جهود العاملين لتحقيق مستويات الأداء المرغوبة.

### المبحث الثاني :تقييم أداء الأفراد وخطوات تحسينه

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

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

### المطلب الأول :طبيعة ومفهوم تقييم أداء العاملين

#### أولاً: تعريف تقييم الأداء:

نظراً للدور البارز والأهمية التي يكتسبها مصطلح تقييم الأداء، نتعرف فيما يلي على هذا الأخير، ولقد وردت عدة تعريفات اختلفت في مضمون العملية والهدف من استخدامها، حيث عرفت عملية تقييم الأداء على أنها " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به"<sup>1</sup> .

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

<sup>1</sup>مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2003 ، ص188 .

<sup>2</sup>محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ، ص137 .

ويعرف آخرون تقييم الأداء على أنه " عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً"<sup>1</sup>

كما قام أحد الباحثين بمحاولة إيجاد العلاقة بين الوظيفة الرقابية للمنظمة وتقييم الأداء وتوصل إلى أن تقييم الأداء يعتبر نتيجة للرقابة التسييرية<sup>2</sup>؛ حيث أن المنظمة عندما تقوم برقابة الأداء لدى عمالها تصل إلى تقييم هذا الأخير فيما إذا كان بالحجم والكيف المطلوبين أم لا.

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

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

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

ب- إنها عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين والمبينة على الكشف عن نقاط القوة والضعف، تهدف لتطوير الأداء للعامل وبالتالي أداء المنظمة ككل.

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

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

### ثانياً: أهمية تقييم الأداء:

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

<sup>1</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 129.

<sup>2</sup> Mohammed Sadeg, **management des entreprises publiques**, les presses d'Alger, Alger, 1999, p.105.

- أ. تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
- ب. تزويد المنظمة بمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- ت. ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.
- ث. تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.
- ج. أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية وقياسية ومحددة.
- ح. أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
- خ. يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية.
- د. تسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.
- ذ. يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس.
- ر. يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.
- ز. يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما يتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

### ثالثاً: مبادئ تقييم الأداء:

هناك مبادئ عدة يتم الاسترشاد بها عند عملية القيام بتقييم الأداء وحتى تكون العملية فعالة وتحقق أهدافها، نذكر من هذه المبادئ<sup>1</sup>:

- ✓ مبدأ الوضوح: بمعنى اعتماد كل من تقييم وقياس الأداء على معايير أهداف واضحة.
- ✓ مبدأ الموضوعية: بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة .
- ✓ مبدأ الشمول: بمعنى الشمولية في تقييم الأداء على كل من الايجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق الضعف أو القوة ، بحيث لا يتم تغليب احدهما على الآخر.
- ✓ مبدأ التكامل: بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشكل وهي المعارف والاتجاهات والسلوك والمهارات.

<sup>1</sup>مدحت أبو ناصر، الأداء الإداري المتميز، ط02، دار النشر المجموعة العربية لنشر والتدريب، القاهرة، 2014، ص130.

✓ مبدأ الاستمرارية: وتعني إن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة ودائمة على مدار السنة وليس عملية موسمية تتم على مدار شهر من شهور السنة فقط.

✓ مبدأ المشاركة: وهي ضرورة مشاركة الرؤوس في جميع مراحل وخطوات تقييم الأداء .

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء:

لتقييم الأداء أهداف عديدة تسعى المؤسسات إلى تحقيقها منها:

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

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

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

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

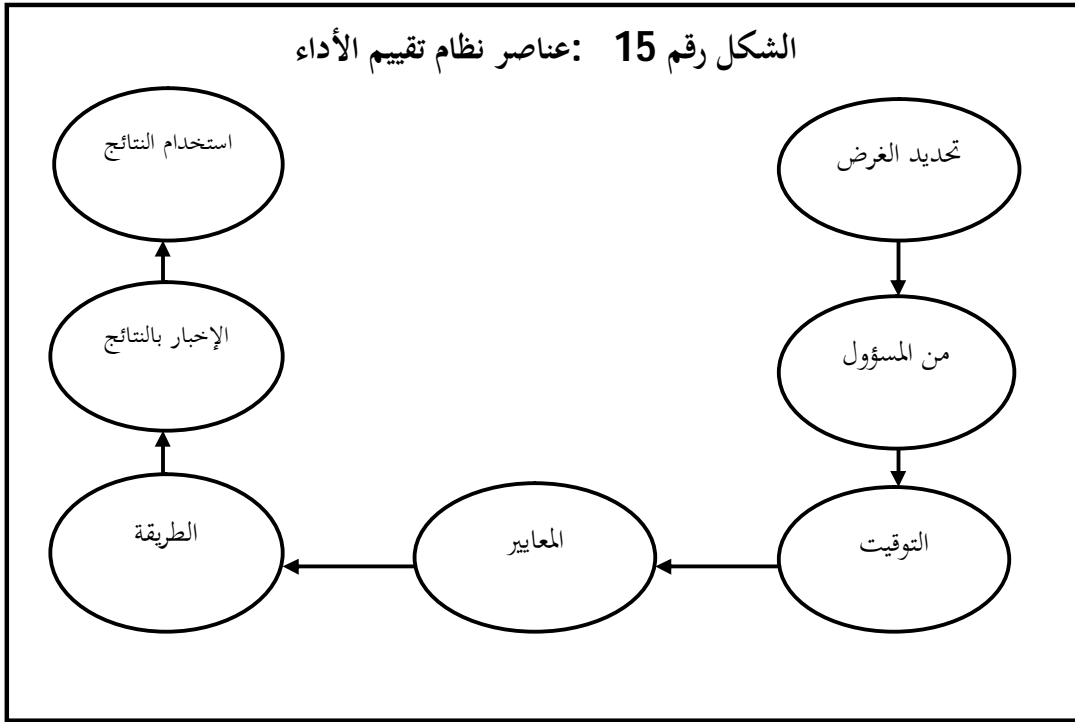
ج. كذلك يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف؛ حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء وسلوك الرؤوسين باستمرار، بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت اللازم.

ح. كل هذا إضافة إلى أن التقييم يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل مثل السياسات واللوائح

والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب. ويمكن القول أن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوك وأداء الأفراد في المؤسسة، فكلما كانت المعلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء كلما كانت الفرصة كبيرة لتطوير المؤسسة<sup>1</sup>.

#### رابعاً: عناصر تقييم الأداء:

يتكون أي نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره. ونظام تقييم الأداء بالمثل له العديد من العناصر التي تعبر عنه ويقدم الشكل رقم 5 العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء.



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

يوضح الشكل رقم 5 مختلف العناصر المكونة لعملية تقييم الأداء، وهي في نفس الوقت تمثل خطوات الممارسة التطبيقية السليمة في المنظمات. ويبدأ نظام تقييم الأداء بتحديد الغرض منه؛ لأن ذلك يحدد عناصر أخرى في هذا النظام ويؤثر فيها، ثم ينتقل الأمر إلى تحديد كل من المسؤول عن عملية التقييم، وكم مرة يتم التقييم في السنة

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

(توقيت التقييم)، وهذا ما يؤدي إلى خطوات أكثر أهمية هي تحديد المعايير (العناصر) التي سيتم على أساسها تقييم أداء العمال، ثم إخبارهم بنتائج أدائهم، ومن ثم فإن لإدارة الموارد البشرية الحرية في استخدام نتائج التقييم في الوظائف الإدارية المختلفة.

### المطلب الثاني: مسؤولية إجراء التقييم والمشاكل العالقة

#### أولاً: مسؤولية إجراء التقييم

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

### الجدول رقم 1 : مسؤوليات تقييم الأداء

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

المصدر: حنا نصر الله، نفس المرجع السابق، ص172 .

#### أ. المشرفون يقيمون مرؤوسيهم:

يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعاً ويقوم على الفرضية بأن المشرف يعتبر الأحسن والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيه، نظراً لاحتكاكه المباشر اليومي معهم، ولاعتباره المسئول عنهم تجاه المستويات الإدارية الأخرى، إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على التقديرات الشخصية للرئيس التي قد لا

تخلو من الانحياز والتسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمؤوسيه، ويقترح البعض عناصر معينة يلتزم بها المشرف في التقييم كالتالي<sup>1</sup>

- أن تبني التقديرات على الأداء الفعلي.
  - أن تطبق المعايير بشكل منظم على أداء العاملين.
  - ينبغي جمع المعلومات حول الأداء وتحليلها قبل عملية التقييم.
  - أن يتم الاتصال والمكاشفة حول نتائج التقييم بين الرئيس والمؤوس وجهاً لوجه.
- وفي سبيل توخي الحيادية والموضوعية قد تشكل لجان في المنظمة يشترك فيها أكثر من شخص في تقييم الموظف، والحكمة في ذلك توسيع قاعدة التقييم وإشراك أطراف مختلفة تضع تقييم يعبر عن أكثر من رأي ويتم استخراج متوسط مستوى الأداء بالنسبة للعامل.

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

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

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

ث. **مقيمون من الخارج:** تلجأ المنظمات إلى الطلب من الخبراء من الخارج لإجراء تقييم للعاملين لديها خاصة في الحالات المهنية والفنية تهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصصي من جهات محترفة، إلا أن لهذا الأسلوب سلبيات من حيث أنه مكلف في الجهد والمال والوقت، كما قد يؤدي إلى ردة فعل سلبية لدى العاملين بسبب

<sup>1</sup>حنا نصر الله، نفس المرجع السابق، ص، ص173، 172.

عدم الاعتماد على المشرفين والانتقاص من كفاءتهم أو الثقة بهم.

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

### ثانياً: مشاكل وتحديات تقييم الأداء:

قد تصاحب عملية تقييم الأداء بعض الصعوبات والمشاكل التي تؤثر على فعاليتها، حيث نذكر منها:  
أ. **صعوبة وضع المعايير:** هناك صعوبة في تحديد معايير لقياس أداء الأعمال الإدارية والاستشارية (الأعمال الذهنية) إذ أن أغلب العناصر ومجالات العمل غير قابلة للقياس بشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الإنتاجية.

ب. **لعب المشرف دور المرشد والحكم في نفس الوقت:** قد يواجه المشرف صعوبات في لعب دور الموجه والمحفز والمرشد لمؤوسيه في أعماله والقيام بدور الحكم على النتائج والأداء للعاملين مما يخلق تعارض في دوره. وارتباك نفسي له.<sup>2</sup>

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

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

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

<sup>2</sup> حنا نصر الله، مرجع سابق، ص، 176.

- ج. الافتقار إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف: يصعب على المشرف تقدير أداء المرؤوس في غياب الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة، لأنهما يحددان طبيعة المهام والواجبات والمسئوليات المنوطة بالوظيفة ومستوى الخبرات والمهارات لأداء الأعمال.
- ح. عوامل بيئية: هناك عوامل تعتبر خارج إرادة العامل تؤثر على مستوى أدائه، فبالرغم من أنه قد يظن أن مثل هذه العوامل قد تستخدم كأعذار، إلا أن على المشرف التأكد من وجودها، وقد تتعلق أغلبها بالنقص في التجهيزات والمعدات، وغياب التعاون مع الآخرين، وإتباع المشرف أسلوب متشدد في الإشراف، ودرجة الحرارة غير الملائمة وتدني الإضاءة والضوضاء المرتفعة ونستطيع إجمالها في بيئة العمل غير السليمة.

### المطلب الثالث: معايير التقييم والطرق المستخدمة

يختلف نشاطات المؤسسات من واحدة لأخرى، فهناك مؤسسات خدمتية، زراعية وأخرى صناعية، وتبعاً لذلك تختلف المهام التي يؤديها العاملون، بل أن تلك المهام تختلف داخل المؤسسة ذاتها من موقع إلى آخر. وتبعاً لذلك فإنه يصعب وضع مقياس موحد لتقييم أداء العاملين في المؤسسة أو معيار واحد يطبق في كافة المؤسسات أو على كافة العاملين. لذلك وضعت الإدارات المختلفة عدة معايير أو مقاييس يمكن الأخذ بها لقياس أداء العاملين.

#### أولاً: معايير تقييم أداء العاملين:

اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف<sup>1</sup>. وبصورة عامة فإن هذه المعايير على جانبين أساسيين هما:

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

- المعرفة بالعمل ومطالبه ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه .
- كمية الإنتاج وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف العمل المتاحة.
- جودة الإنتاج وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد السلامة المهنية وظروف العمل والإمكانات المتاحة.

<sup>1</sup>محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص210 .

ب. سلوكي: ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويشمل:

- التعاون حيث يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.
  - درجة الاعتماد عليه حيث يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته للمتابعة .
  - الحرص على الآلات والأدوات والمواد حيث يقيم هذا العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.
  - المواظبة ويقيم هذا العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف .
  - استغلال وقت العمل وهنا يتم تقييم مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء الفعال.
  - السلوك الشخصي ويقيم هذا العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقييم.
- وهناك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم الأداء، وهي كالتالي<sup>1</sup> :
- أ. يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدة معايير قليلة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة وعليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.
- ب. يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء يليها معايير سلوك الأفراد، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية
- ففي النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة معينة، ومن أمثلتها عدد د، عدد الأوراق المطبوعة وعدد الوحدات السليمة المنتجة.
- أما النوع الثاني من المعايير فهو يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة، لأنها لا تمس نواتج الأداء مباشرة بل تمس الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج، ومن أمثلة المعايير السلوكية معالجة شكاوى العملاء، وتنمية مهارات المرؤوسين وإدارة الاجتماعات بكفاءة.
- وأخيراً يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية، وذلك حين يتعذر الوصول إلى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء، ومعايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة، لأنها لا تصف الأداء، وإنما تصف صفات الشخص

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، نفس المرجع السابق ، ص، ص، 416-417.

القائم بالأداء، وأنه إذا توافرت به صفات معينة فإن أدائه من المحتمل أن يكون ممتازاً، ومن أمثلة هذه الصفات الشخصية الذكاء، الانتباه، المبادرة واللباقة.

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

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

### ثانياً: أدوات التقييم<sup>1</sup>

أداة التقييم عبارة عن وسيلة يتم بها جمع البيانات عند مراحل معينة من عملية تنمية الموارد البشرية بهدف التعرف على مدى ملائمة أو تناسق النتائج المحققة مع التصورات والمسارات الإستراتيجية الأولوية المستهدفة من وراء هذا النشاط وتأخذ أدوات التقييم أشكالاً عديدة أهمها:

- الاستقصاء.
- قياس الاتجاهات.
- الاختبارات: الاختبارات المرجعية، الاختبارات القائمة على المعايير.
- إختبار الأداء .
- المقابلة .
- سجل الأداء.
- الملاحظة:

1. قائمة السلوكيات.

2. سجل السلوكيات المفهرسة.

3. طريق التقدير المتأخر.

4. التسجيل بالفيديو.

وبغض النظر عن أداء الفرد هنالك مبادئ أساسية لها لتكون أكثر فعالية ومن بين أهم هذه المبادئ:

<sup>1</sup>www.hrdiscussion.com/12/04/2017,13:42

### - المصدقية

يقصد بها قدرة الأداة على قياس ما يريد أن يقيمه الشخص المستخدم لها و هنالك أربعة وسائل تحديد مدى مصداقية الأداة هي:

- مصداقية المحتوى وهي تشير إلى مدى تمثيل الأداة لمحتوى البرنامج .
- مصداقية التكوين: وهي تشير إلى المدى الذي تمثله الأداة للتكوين المفروض قياسه والتكوين عبارة عن متغيرات مثل (المهارات، وجهات النظر... الخ).
- مصداقية التزامن والملائمة . وهي تشير إلى مدى توافق الأداة مع النتائج الأخرى المعمول بها في الوقت نفسه تقريبا لقياس الخصائص نفسها.
- مصداقية التنبؤ : وهي تشير إلى مدى قدرة الأداة على التنبؤ بالسلوكيات ونتائج المستقبل.

### - الإعتدالية :

- ويقصد بها الثقة ، فالأداة المضمونة هي الأداة الثابتة بحيث تعطي القياسات المثالية لعنصر ما ، النتائج نفسها تقريبا ، وتوجد ثلاثة إجراءات معروفة يمكن أن تؤكد أن إعتدالية الأداء من عدمه وهي:
- الإختبار وإعادة الإختبار: وهو يتضمن تطبيق الإختبار نفسه أو المسح على نفس المجموعة من العاملين في فترتين مختلفتين ثم حساب معامل الإرتباط الناتج .
- النموذج التبادلي: وهو يشمل أداتين متماثلتين يتم طرحهما على العاملين في الوقت نفسه مع تحليل درجة الإرتباط بين النتائج .

### ثانياً : طرق تقييم الأداء:

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

أ. طرق التقييم التقليدية:

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

-طريقة الترتيب البسيط:

تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من الأحسن إلى الأسوأ من حيث الأداء، لكن ما يعاب على هذه الطريقة هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل؛ أي ما هي درجة الأفضلية، كما أن هذه الطريقة عرضة للهالة والتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ولذلك فإن الاعتماد على أكثر من مقيم من الممكن أن يقلل من التحيزات، ومن مزاياها سهولتها من حيث التطبيق والوضوح.

-طريقة المقارنة المزدوجة:

يقوم المقيم وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعوا هم أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلاً 05 أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب)، ومن ثم تتم مقارنة الفرد الأول (أ) مع كل من (ج)، (د) و(هـ) لمعرفة أيهم أفضل، لذلك فإن استخدام هذه الطريقة لخمسة أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات حيث كل قرار يأخذ في الحسبان شخصين فقط؛ أي أن:

$$\text{عدد الأفراد العاملين} \times (\text{عدد العاملين} - 1)$$

2

= عدد القرارات المتخذة

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

والصيغة الرياضيات لهذه العملية هي

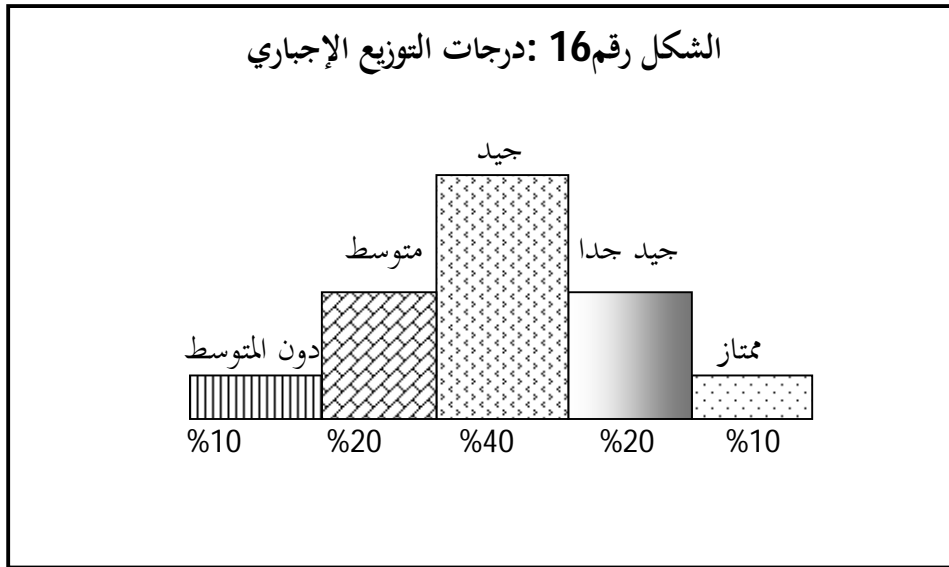
حيث n يشير إلى عدد الأفراد العاملين

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، نفس المرجع السابق، ص، 248.

ومما يعاب على هذه الطريقة في التقييم أنها تأخذ وقتاً طويلاً خاصةً إذا كان عدد العمال الخاضعين للتقييم كبيراً، فمثلاً إذا كان عدد العمال الخاضعين للتقييم 15 عاملاً، فالمقيم في هذه الحالة مجبر على إجراء 105 مقارنة أي (2/14 × 15).

### طريقة التوزيع الإجمالي:

في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أو الانخفاض . ويوضح الشكل رقم 7 نظاماً تتبعه كثير من المنظمات عند استخدام طريقة التوزيع الإجمالي.



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 301 .

من هذا الشكل يمكن أن نلاحظ أن على المشرف المباشر أن يوزع عدد الأفراد المتاحين لديه في القسم أو الوحدة على هذه الدرجات، فإذا فرض أن لديه 20 من العاملين فإنه سيعطي 2 منهم تقدير ممتاز، و 4 منهم تقدير جيد جداً، و 8 منهم تقدير جيد، ثم 4 تقدير متوسط و 2 تقدير أقل من المتوسط وقد تسأل نفسك ماذا يحدث لو لدينا 15 من العاملين هل سنعطي 1.5 فرد تقدير ممتاز هنا تكمن صعوبة الطريقة ولكن المنظمات تحل هذه المشكلة بالاعتماد على هذه النسبة بشكل تقريبي، وأنه لا يجب التقيد بشدة بهذه النسب.

### -طريقة التدرج:

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

### ب. طرق التقييم الحديثة:

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

### -مدخل الإدارة بالأهداف في تقييم الأداء:

نقطة البداية في هذا الأسلوب هو أن يقوم رؤساء الإدارة العليا في المنظمة بتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية قادمة تحديداً دقيقاً، يتم تمرير هذه الأهداف للمستويات الإدارية الأقل كي تقوم بدورها بتحديد الأهداف التي يجب أن تحققها كل إدارة حتى تتحقق الأهداف التنظيمية، وهكذا تستمر العملية حتى تصل إلى أقل المستويات الإدارية، وفي النهاية تستخدم تلك الأهداف كمعايير لتقييم أداء العاملين على كافة المستويات.

وبصفة عامة يتضمن أسلوب الإدارة بالأهداف ثلاث مكونات أساسية:

- تحديد أهداف موضوعية واضحة .
  - يتم الاتفاق على الأهداف بين المدير والمرؤوس .
  - يزود المدير المرؤوسين بتغذية عكسية "Feedback" عن نتائج أعمالهم.
- ومن الممكن أن يحقق هذا الأسلوب العديد من النتائج الايجابية على الأداء الفردي والتنظيمي، فتحديد الأهداف عن طريق الاتفاق بين المدير والمرؤوس يقوي من إحساس المرؤوسين بتلك الأهداف ويزيد من درجة التزامهم بتحقيقها.

### -طريقة الاختيار الإجباري:

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

والجدير بالملاحظة هو أن هناك عبارة واحدة فقط تعبر عن الصفات المرغوبة وعبارة واحدة فقط تعبر عن الصفات غير المرغوبة في أدائه .

ولكن المشرف حينما يقرأ العبارات كلها، لا يدري على نحو دقيق أي منها سيحسب في صالح العامل أو ضده، حيث أنه لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها، وكل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية. ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الفهم بسبب تعقيدها والحاجة الكبيرة للمهارة والخبرة في إعدادها، كما لا يمكن ضمان عدم تسرب الأوزان إلى المقيمين، فضلاً عن استياء بعض المقيمين من عملية إجبارهم على الاختيار بين العبارات، إلا أنها بشكل عام من الوسائل الشائعة والحديثة في الاستخدام في تقييم أداء العاملين.

### -طريقة الأحداث الحرجة:

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

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

جدول رقم 04 : نموذج مبسط للأحداث الحرجة

الأحداث الهامة	تكرار حدوثها	وزنها النسبي	تاريخ حدوثها
الأحداث الموجبة	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
الأحداث السالبة	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

المصدر: جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعية ، مصر ،2006،ص425.

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

**-طريقة التقرير المكتوب:**

تشابه هذه الطريقة طريقة الأحداث الحرجة إلى حد كبير حيث يقوم المشرف بكتابة تقرير في نهاية الفترة يذكر فيه حكمه عن أداء مرؤوسيه وملاحظاته على هذا الأداء وحكمه على مستواهم معتمداً على ذاكرته ودون الاستناد إلى أجندة أو قائمة يسجل فيها الأحداث الجوهرية، كما هو الحال في حالة طريقة الأحداث الحرجة. وتقوم الإدارة بجمع تعليقات وملاحظات المشرف وتصنيفها طبقاً لعناصر معينة، كتقبل النقد، وتحمل المسؤولية والتعاون مع الزملاء، وحاجة المرؤوس للتدريب...الخ.

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

<sup>1</sup> زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن : 21 كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص1.

- طريقة قوائم المراجعة:

وفقاً لهذه الطريقة يتم إعداد قائمة من طرف خبراء ذوي دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم، تحتوي على عدد من العبارات أو الصفات التي تصف الجوانب الإيجابية المختلفة من الأوصاف السلوكية لأداء العامل، وكثيراً ما يتم وضع عبارات نمطية لكل وظيفة أو لكل عمل من الأعمال، ويطلب من المشرف القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل عبارة أو الصفة التي تصف أداء العامل حسب رأيه الشخصي له، وذلك بالتأشير على "نعم" أو "لا" وعند إتمام المشرف لعملية التأشير لكافة العمال الخاضعين للتقييم تعود القائمة مرة ثانية إلى خبراء إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتخصيص وزن (ترجيح) كقيمة معينة لكل عبارة، وتكون هذه القيم سرية لا يعلم بها العمال ولا المشرف المقيم نفسه خوفاً من احتمال الوقوع في مشكلة التحيز.

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

ومن أجل تطوير هذه الطريقة تنظم المنظمة لقاءات تشاورية بين العمال والمشرفين والخبراء لاختيار العبارات النمطية لتحسين القوائم وجعلها أكثر استجابة في وصف سلوكيات باختلاف وظائفهم في المنظمة.

كما يلاحظ على هذه الطريقة أن العبارات يمكن لها أن تأخذ صيغة سؤال، وتعتبر دوماً على الصفة والسلوك الايجابي للعمال .

والجدول التالي يوضح هذه الطريقة بصورة أفضل.

جدول رقم 05 طريقة قوائم المراجعة

وزن العبارة	تأشيرة المقيم		العبارات المنطقية	العدد
	لا	نعم		
.....	.....	.....	هل يقدم أفكار جديدة في العمل؟	1
.....	.....	.....	هل مواظب على الحضور؟	2
.....	.....	.....	هل دقيق الملاحظة في العمل؟	3
.....	.....	.....	هل يتعاون مع زملائه؟	4
.....	.....	.....	هل يتعاون مع رؤسائه؟	5
.....	.....	.....	هل يمثل لتعليمات رئيسه؟	6
.....	.....	.....	هل يبدو بمظهر لائق؟	7
.....	.....	.....	هل ينجز المهام المطلوبة منه؟	8
.....	.....	.....	هل يقتصد في استخدام الموارد؟	9
.....	.....	.....	هل يتصرف بحزم في المواقف الحرجة؟	10
.....	.....	.....	هل ينجز المهام المطلوبة منه بدقة؟	11
.....	درجة أداء العامل النهائية			

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

ج: ماهية وخطوات تحسين أداء العاملين

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

### أولاً: مفهوم تحسين أداء العاملين

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

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

وعلى الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء إلا أنه يبقى جزءاً من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، لذا فإن عملية تحسين الأداء تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر لأنها تهدف إلى تطوير المهارات اللازمة بما يتناسب مع التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة. وتسمى عملية تحسين الأداء أيضاً بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء<sup>1</sup>. فعندما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافآت، اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعلياً، وبعد التطبيق يتم التقييم.

### ثانياً: خطوات تحسين الأداء

تمر عملية تحسين الأداء وتطويره بخمس خطوات مهمة متمثلة في:

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

### الخطوة الأولى: تحليل الأداء

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

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

ب. **الوضع الحالي/الفعلي:** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً. وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً.

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

### الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

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

### الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

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

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

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

**الخطوة الخامسة :مراقبة وتقييم الأداء:**

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

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذووا الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه. عموماً ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

## الفصل الثالث

واقع إجراءات السلامة والصحة المهنية على أداء

موظفي الحماية المدنية

**مقدمة:**

إن الحماية المدنية هي جهاز مكلف بحماية الأشخاص والممتلكات وبناء على هذا المنطلق فإنها تعتبر مرفقا تابعا للدولة، بما نظم وقوانيني تسيير عليها، وتتحكم في الكيفيات اللازمة لتسيير المستخدمين بما وكذا عمليات التدخل السريع الذي يبقى من الأولويات الأولى لإنقاذ وحماية كل من هو في خطر حقيقي وعليه فإن المهمة تنحصر في ثلاث عناصر هي:

التوقّع، الوقاية والإسعاف. ومن هذا التوجه تنطلق السياسة العامة للحماية المدنية، بتكوين مستخدميها في شتى المجالات ولما وصلت إليه التكنولوجيا الحديثة للتغلب على مختلف الصعاب التي يمكن أن تحدثه الكوارث، سواء كانت طبيعية أو تكنولوجية. هذا كله مجسد بقوانين وأنظمة داخلية مباشرة وسير العمليات والإسعافات المقدمة التي يجب أن تكون في المستوى المطلوب بتوفير:

- التكوين المستمر في جميع المجالات .
- توفير الوسائل اللازمة والكافية .
- تقديم المساعدات لجميع المستخدمين قصد القيام بدورهم على أكمل وجه .
- التنسيق مع المصالح التقنية التي من شأنها تقديم خبرات متميزة .
- إرسال بعثات إلى الخارج قصد تبادل الخبرات .

**المبحث الأول : الحماية المدنية****المطلب الأول: تعريف والمهام الأساسية للحماية المدنية****أولا :تعريف**

الحماية المدنية مرفق عمومي مكلف بحماية الأشخاص والممتلكات موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية، حيث طبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات التكنولوجية و النمو الديمغرافي في الوطن، تتميز بتنظيم إداري (تقني وعلمي) لضمان التكفل الخاص بالمهمة الإنسانية المنوطة بها.

**ثانيا :المهام الأساسية:**

- الوقاية والتدخل أثناء الكوارث الطبيعية والتكنولوجية .
- حراسة الشواطئ والمصطافين .
- نقل الجرحى والمرضى .
- تقديم الإسعافات في الحوادث المنزلية .
- البحث عن التائهين في الصحراء .
- إخماد الحرائق بمختلف أنواعها .
- إعداد الدراسات الوقائية للوقاية من مختلف الأخطار .
- القيام بحملات التحسيس والتوعية من مختلف الأخطار .
- التغطية الأمنية في المقابلات الرياضية وفي نقل المواد الخطيرة.

## المطلب الثاني : تقديم الهيكل التنظيمي والمهام المنوطة به

إن التحولات المتعددة و المتتالية التي عرفتها الحماية المدنية سمحت لها بتدعيم مختلف مصالحها استجابة لمتطلبات النشاطات و المهام غير المقسمة نظرا لتطور و تعقد الأخطار الطبيعية و التكنولوجية و انطلاقا من هذا المنظور اتخذت مجموعة من الإحتياطات التنظيمية و كذا تحسين الإطار التنظيمي و العلمي للمصالح المرتبطة بظهور التنظيم القانوني لسنة 1991 ليكرس هذا التغيير الجذري في الإدارة المركزية لمديرية العامة للحماية المدنية. تمثل هذا التنظيم القانوني في المرسوم التنفيذي رقم 91 - 503 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية المعدل و المتمم و الغاية من هذا التنظيم الجديد يكمن في تحسين التسيير على المستوى المركزي وكذا القدرة على التحكم الفعلي و النوعي في النشاطات التقنية و العملية المكلفة بأدائها هي و التي تقوم بها من خلال مصالحها الخارجي.

إذ اكتمل التنظيم الإداري بنصوص أخرى تتمثل في م ت 92 - 54 المؤرخ في 12 فيفري 1992 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية و عملها و المرسوم التنفيذي رقم 92 - 43 المؤرخ في 04 فيفري 1992 يتضمن إنشاء المفتشية العامة لمصالح الحماية المدنية و تنظيمها و سيرها تضمن المرسوم رقم 91 / 503 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 التعلق بتنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية المعدل و المتمم بواسطة المرسوم 93 - 147 المؤرخ في 22 جوان 1993. التعديلات الأساسية المتضمنة في التنظيم الجديد تتعلق كذلك بالهيكل و المهام المسندة لكل المرافق

## 1 مديرية الوقاية :

مديرية الوقاية مؤهلة في إطار نشاطاتها المطورة من طرف الحماية المدنية لدراسة و تحديد القواعد العامة و مقاييس الأمن المطبقة في مجال الوقاية في مختلف قطاعات النشاط المحددة لقواعد مراقبة تطبيقها. و مؤهلة لدراسة و المساهمة في دراسة القواعد العامة أو الخاصة للوقاية من الأخطار الطبيعية أو التكنولوجية الكبرى . في هذا المجال فإن المديرية الوقاية مكلفة ب : دراسة و تحديد القواعد و المقاييس الأمنية المطبقة في مجال الدفاع ضد الحريق، الانفجار و الهلع في مختلف القطاعات. دراسة و تحضير النصوص ذات الطابع التشريعي و التنظيمي المتعلقة بمجال أمن الأشخاص و الممتلكات.

— دراسة و متابعة المسائل المرتبطة بالوقاية من الأخطار الكبرى.

- المشاركة مع المصالح المعنية في تعريف قواعد حماية البيئة و الدفاع المدني.
- دراسة و تحضير خرائط وطنية للأخطار.
- دراسة و وضع حيز التطبيق عمليات الإعلام و التحسيس من أضرار الأخطار المختلفة
- جمع و تحليل إحصائيات التدخلات.

### مديرية الوقاية بها 03 مديريات فرعية:

المديرية الفرعية للدراسات و التنظيم.

المديرية الفرعية للأخطار الكبرى.

المديرية الفرعية للإحصائيات والإعلام.

### أ) المديرية الفرعية للدراسات و التنظيم : مكلفة ب:

- دراسة و تحضير النصوص ذات الطابع التشريعي و التنظيمي المتعلقة بنشاط الوقاية لمصالح الحماية المدنية.
- دراسة النصوص ذات الطابع التشريعي و التنظيمي المتعلقة بميدان الأمن الأولي لقطاعات النشاط الأخرى.
- دراسة المخطط التقني لأخطار الحريق الانفجار و الهلع و تحدد القواعد و المقاييس الوقائية و الأمنية و تطبيقها.
- متابعة تطوير التقنيات و أساليب الوقاية من أخطار الحريق و الانفجار و الهلع في مختلف أنواع المؤسسات و نشاطاتها.
- تحضير الدراسات الأمنية المتعلقة بالمشاريع ذات الأهداف الوطنية.
- تحديد القواعد المنية و مراقبة تطبيق الإجراءات الأمنية في المؤسسات الخاضعة للمراقبة الوقائية.

### مكاتبها:

- مكتب التنظيم.
- مكتب الوقاية و قواعد الأمن.
- مكتب المؤسسات المصنفة.

### ب) المديرية الفرعية للكوارث الكبرى : مكلفة ب:

- جمع و توزيع المعلومات و المعطيات المتعلقة بالأخطار الكبرى.

-تباشر وتساهم في إعداد الدراسات التقنية و العلمية لمعرفة الظواهر العامة المسببة للكوارث الطبيعية و التكنولوجية.

-جمع و معالجة و تحليل كل المعطيات التي تسمح بتقييم مختلف الأخطار الكبرى.

-تدير و تشارك في إدارة الدراسات للمناطق المعرضة للأخطار الكبرى.

-دراسة و اقتراح و المشاركة في تعريف المقاييس و الاحتياطات الوقائية الخاصة بكل الأخطار الكبرى.

-المشاركة ومتابعة النشاطات على المستوى الدولي في مجال الوقاية من الأخطار الكبرى.

#### مكاتبها:

مكتب دراسة التنبؤات التوقع (prospectives).

مكتب التحليل و خرائط الأخطار.

مكتب الأخطار الطبيعية.

مكتب الأخطار التكنولوجية.

#### ج) المديرية الفرعية للإحصائيات و الإعلام : مكلفة ب:

-جمع ومعالجة و تحليل إحصائيات التدخلات لمصالح الحماية المدنية و ضمان توزيعها.

-دراسة تنظيم و متابعة الحملات الإعلامية و التحسيسية حول مختلف الأخطار.

-الإعلام عن كل النشاطات العملية ( الميدانية ) و التقنية لمصالح الحماية المدنية.

#### مكاتبها:

• مكتب الإحصائيات و التحليل.

• مكتب الإعلام و التحسيس.

## 2 مديرية الموظفين و التكوين

مديرية الموظفين و التكوين مؤهلة لتسيير و توزيع الموارد البشرية، تحدد سياسة التكوين و تحدد البرامج البيداغوجية و تضع قواعد و شروط تطبيقها.

لهذا فإنها مكلفة ب:

تقييم التسيير وتوزيع الموارد البشرية للحماية المدنية.

تحضير (إعداد) و توجيه سياسة التوظيف و تسيير مستخدمي الحماية المدنية و ضمان تنفيذها.

ترقية النشاط الطبي وسط مستخدمي الحماية المدنية.

ضبط سياسة التكوين و الإتقان لمستخدمي الحماية المدنية و ضمان تطبيقها و مراقبتها.

ترقية النشاط المتعلق بالرياضة و التسلية.

متابعة و مراقبة النشاط البيداغوجي لمؤسسات التكوين التابعة للحماية المدنية.

#### أ) المديرية الفرعية للموظفين : مكلفة ب:

- تحديد التعداد الضروري لسير مصالح الحماية المدنية، التسيير الإداري للحياة المهنية.
- إثراء القوانين الأساسية الخاصة و النوعية لمختلف الأسلاك و وضعها حيز التطبيق.
- إدراج نظام الترقية.
- مراعاة تحسين ظروف عمل المستخدمين.

#### مكاتبها:

- مكتب التسيير التوقعي و التوظيف.
- مكتب تسيير الحياة المهنية.
- مكتب الامتحانات المهنية و الترقية.
- مكتب قوانين الطاعة و المنازعات.

#### أ) المديرية الفرعية للتكوين : مكلفة ب:

- اقتراح و ضبط سياسة التكوين الإتقان لفائدة مستخدمي الحماية المدنية.
- تعريف و تقييم بمعية المصالح المعنية حاجيات التكوين اللازم لنشاط مصالح الحماية المدنية.
- توجيه و تنسيق كل عمليات التكوين المتخصص و تحسين المستوى و رسكلة المستخدمين
- تحضير بمعية المصالح المعنية البرامج البيداغوجية للتكوين و تحديد القواعد و شروط إدراجها و السهر على تطبيقها.
- ضمان متابعة النشاط البيداغوجي لمؤسسات التكوين بالحماية المدنية.

#### مكاتبها:

- مكتب الدراسات و البرامج.
- مكتب التمدرس و تحسين المستوى و الرسكلة.
- مكتب التدريب و التخصصات.

#### أ - المديرية الفرعية للنشاط الإجتماعي : مكلفة ب:

- ترقية و تطوير النشاط الطبي و الصحي بالقطاع و تقييمه.
- ضمان المتابعة الطبية لمستخدمي الحماية المدنية.
- المشاركة مع المصالح المعنية في دراسة الأمراض المهنية المتعلقة بنشاط الحماية المدنية
- تطوير و تنمية الممارسة الرياضية للقطاع.
- تنظيم كل المنافسات الرياضية و تقييمها.

#### مكاتبها:

- مكتب الحماية و المتابعة الطبية.
  - مكتب التربية البدنية و الرياضة.
  - مكتب النشاط الإجتماعي و الثقافي.
- ### 3 مديرية الإمداد و المنشآت

مديرية الإمداد و المنشآت مؤهلة لدراسة و إنجاز برامج المنشآت و التجهيزات و استغلال القروض المخصصة لها، تعريف و مراقبة التسيير و صيانة المنشآت و التجهيزات للحماية المدنية.

#### فهي مكلفة ب:

- دراسة، و تقييم إنجاز برامج المنشآت و التجهيزات.
- تحديد و تنفيذ نفقات ميزانية التسيير و التجهيز.
- تحديد و مراقبة الشروط و قواعد التسيير و صيانة المنشآت.
- تحديد القواعد صيانة العتاد و تجهيزات الحماية المدنية.

#### بها 03 مديريات فرعية:

#### أ ) المديرية الفرعية للميزانية و المحاسبة : مكلفة ب:

- تعريف شروط التقييم للقروض اللازمة لتسيير و تجهيز مصالح الحماية المدنية و ضمان تسييرها .

- جمع و دراسة و تنسيق و توزيع النفقات المتضمنة في ميزانية التسيير و التجهيز.
- تحضير توقعات الميزانية و تحليل و تخلص العمليات المالية.
- مسك سجل محاسبة الالتزامات و الدفع لنفقات التسيير و التجهيز.
- دراسة و تحديد كل المقاييس لتسهيل تقييم توقعات الميزانية، تحليل و تخلص العمليات المالية.

#### مكاتبها:

- مكتب توقعات الميزانية.
- مكتب محاسبة نفقات التسيير.
- مكتب محاسبة نفقات التجهيز.

#### ب) المديرية الفرعية للمنشآت :مكلفة ب:

- إحصاء و تحليل احتياجات مصالح الحماية المدنية في مجال المنشآت و تنسيق برامج الإنجاز.
- برامج التخطيط فيما يتعلق بالمنشآت.
- دراسة و تنسيق و تحديد، و وضع حيز التطبيق لبرامج المنشآت.
- إعداد دفتر الشروط أو الأعباء، و البرامج التقنية و تعدد الطرق الخاصة لصفقات الدراسات و الأعمال و مراقبة تنفيذها.
- ضمان المراقبة التقنية و مدى تقدم أشغال البناء.
- تحديد طرق تسيير و صيانة المنشآت، و الجرد العام للأماكن العقارية للحماية المدنية.

#### مكاتبها:

- مكتب الدراسات و البرامج.
- مكتب الإنجازات.
- مكتب التسيير العقاري.

#### ج) المديرية الفرعية للتجهيز و الإمداد :مكلفة ب:

- دراسة و تحديد احتياجات مصالح الحماية المدنية في مجال التجهيزات.
- إعداد و توضيح مخططات و برامج التجهيز للحماية المدنية، و تقييم مستوى التنفيذ.
- إعداد الصفقات المتعلقة باللوازم، متابعة و مراقبة تنفيذها.
- إعداد الصفقات المتعلقة باللوازم و القيام بمتابعة تنفيذها.

- تعريف و مراقبة شروط تسيير، استعمال، و صيانة العتاد.
- مسك سجل الجرد الخاص بالعتاد و التجهيزات و كذا مراقبة المصالح المكلفة بذلك.
- ضمان مراقبة المصالح المحلية و المركزية للصيانة.
- إعداد الخصوصيات التقنية و السهر على المداومة اليومية للمدونة العامة لعتاد الحماية المدنية.

#### مكاتبها:

- مكتب الدراسات و برامج التجهيزات.
- مكتب صنفقات اللوازم و التجهيزات.
- مكتب الإمداد و الصيانة.

#### 4 مديرية تنظيم و تنسيق الإسعافات:

مديرية التنظيم و تنسيق الإسعافات مؤهلة لدراسة و تحديد الوسائل و الإمكانيات و القواعد الخاصة بتنظيم الإسعافات و وضعها حيز التنفيذ و متابعتها و تنسيقها.

#### و بهذا فهي مكلفة ب :

- توجيه عمليات الإسعافات في حالة الكوارث الكبرى.
- دراسة و تحديد القواعد و الشروط لتحضير مختلف التدخلات و الإسعافات و تنظيمها في حالة الكوارث الكبرى و تحيينها الدائم و السهر على تطبيقها الجيد.
- تحديد تنظيم و تنسيق أجهزة الحماية خلال الحملات الموسمية.
- تحديد تنظيم و وضع قواعد تسيير، استغلال شبكة المواصلات و الاتصالات الميدانية للحماية المدنية.

#### أ) المديرية الفرعية للتخطيط الميداني : مكلفة ب:

- تحديد قواعد و شروط إعداد مخططات تنظيم الإسعافات.
- مراقبين التحيين الدائم لمختلف مخططات التدخلات و تنظيم الإسعافات.
- تعريف ( تحديد ) القواعد العامة للتدخلات ، تحضير ( إعداد ) و تحيين أنظمة المناورات و مراقبة تطبيقها.
- تعريف و تحديد القواعد المتعلقة بتنسيق وسائل التدخلات في حالة وضع حيز التنفيذ مخططات التدخلات و الدعم من الولايات.

**مكاتبها:**

- مكتب مخططات التدخلات.
- مكتب المتابعة و المراقبة.
- مكتب التنظيم و الحماية العامة.

**ب) المديرية الفرعية للعمليات :مكلفة ب:**

- معالجة و تنفيذ المعطيات و المعلومات المتعلقة بالنشاط العملي لمصالح الحماية المدنية.
- التوزيع إلى مختلف المصالح المعنية المعلومات العملية المتعلقة بنشاط الحماية المدنية.
- تسيير المركز الوطني للتنسيق العملي و السهر على سير مراكز التنسيق العملي للولايات.
- تنسيق التدخلات على مستوى مصالح الحماية المدنية.

**مكاتبها:**

- مكتب التدخلات.
- مكتب الخرائط و الوسائل العملية.
- مكتب التنسيق بين المراكز العملية.

**ج) المديرية الفرعية للمواصلات و الاتصالات الميدانية : مكلفة ب:**

- دراسة مخطط الاتصالات العملية لمصالح الحماية المدنية و السهر على سير شبكة المواصلات و الاتصالات.
- تهيئة و تسخير الاتصالات العملية المتخصصة أثناء الكارثة.
- تعريف و تحديد قواعد التسيير و استغلال وسائل المواصلات و الاتصالات.
- تسيير و مراقبة مخطط التوترات التابعة ( الموجهة ) لقطاع الحماية المدنية.
- ضمان أمن شبكة الإشارة التابعة للحماية المدنية.
- ضمان تسيير و صيانة عتاد المواصلات و الاتصالات.

**مكاتبها:**

- مكتب تطوير الشبكات.
- مكتب الاستغلال.

- مكتب الصيانة.

#### د) المديرية الفرعية للإسعاف الطبي: مكلفة ب:

- تنظيم، إدراج و تطوير جهاز الإسعاف الطبي في قطاع الحماية المدنية.
- ترقية و إدماج طب الكوارث في قطاع الحماية المدنية.
- تطوير الإسعاف القاعدي.
- توفير الأجهزة الطبية و توزيعها في عين المكان عند حدوث الكوارث.

#### مكاتبها:

- مكتب التنظيم.
- مكتب المتابعة و المراقبة.
- مكتب تطوير الإسعاف القاعدي.

#### الهيكل الموضوعية تحت سلطة المدير العام

#### 1 المفشية العامة لمصالح الحماية المدنية:

المرسوم التنفيذي رقم 92 - 43 المؤرخ في 04 فيفري 1992 المتضمن إنشاء المفشية العامة لمصالح الحماية المدنية و تنظيمها و سيرها جهاز التفتيش هذا يوضع تحت سلطة المدير العام للحماية المدنية .

يسير المفشية العامة للمصالح، مفتش عام يساعده 03 مفتشين

#### مكلفة ب:

مراقبة تطبيق التشريع و التنظيم الجاري بهما العمل و الخاصين بالقطاع و تنظيم عمل الأجهزة و الهياكل و المؤسسات التابعة لقطاع الحماية المدنية.

#### مهامها:

تراقب حسن سير الهياكل و المؤسسات و الأجهزة التابعة لقطاع الحماية المدنية و تتحقق منه تتوقى حدوث النقائص في سير الهياكل و المؤسسات و الهيئات التابعة لقطاع الحماية المدنية ، و كل نزاع في العمل يمكن ان يظهر و يعرقل السير العادي للمصالح .

تعنى بالمحافظة على الموارد الموضوعة تحت تصرف مصالح الحماية المدنية و تسهر على استعمالها في إطار التنظيم المعمل به في هذا المجال تتأكد من تنفيذ الإجراءات و القرارات و التوجيهات و تتابع ذلك تتولى تقييم سير الهياكل و الأجهزة و المؤسسات التابعة لقطاع الحماية المدنية، و تستغل التقارير السنوية عن الأنشطة تقترح كل إجراء من شأنه تحسين عمل المصالح و تعززه.

كما تعمل المفتشية العامة للمصالح على أساس برنامج تفتيش سنوي و يمكنها أن تقوم بأي مهمة رقابة مباغته تقتضيها أية وضعية خاصة.

## 2 مديرية الدراسات:

أنشئت بموجب المرسوم رقم 503-91 المذكور سابقا المتمم بالمرسوم رقم 147-93 المؤرخ في 22-06-1993، إذ يساعد المدير العام للحماية المدنية (03) ثلاث مدراء دراسات و 04 أربعة مكلفون بالدراسات، حيث يكلف مديري دراسات (02) بالقيام بتنسيق و متابعة النشاطات الغير مرتبطة بإطار صلاحيات هياكل المديرية العامة و المتمثلة في:

- تسيير و إدارة المراسلات الإدارية.
- الاتصالات مع الصحافة.
- تنظيم و تنسيق العلاقات الخارجية.
- دراسة الملفات الخاصة و الاستثنائية.
- التكفل بمهام التوجيه و القيام بالدراسات و التحليل.

و بالنظر إلى ما حققته الحماية المدنية في شتى المجالات أسندت لها مهام أخرى سميت بالمهام الجديدة نظمتها المرسوم التنفيذي المؤرخ في 22/06/1993 حيث يكلف مدير دراسات يساعده 04 مكلفين بالدراسات بمتابعة و تنشيط و تنفيذ المهام الخاصة و الأنشطة التقنية التي سميت بمهام جديدة و المتمثلة في:

- تنظيم و إقامة شبكة وطنية لإزالة الألغام و القنابل المتفجرة.
- إقامة وسائل جوية و تنظيمها و استعمالها في إطار الحماية المدنية.
- تنظيم و تطوير الغطس في الماء و مهمة البحارة الإطفائيين للإسعاف و الإنقاذ.
- تسيير العملية ذات الصلة باستعمال عناصر فوج الخدمة الوطنية بمقتضى مهام الحماية المدنية.

كما أنشئت خلية للإعلام الجغرافي سميت "SIG"

**3 الحظيرة المركزية للعتاد:**

أنشئت بموجب المرسوم 54/99 المؤرخ في 1999/02/21 المؤرخ في 21 فيفري 1999 الذي يحدد صلاحياتها، تنظيمها، وسيرها.

وتعتبر هيكل تقني موضوع تحت سلطة المدير العام للحماية المدنية، وحدد مقرها بالجزائر العاصمة، ويمكن لها أن تتوفر على حظائر جهوية أو ولائية.

**صلاحياتها:**

- صيانة كل عتاد و سيارات الحماية المدنية وإصلاحه و تجديده
- مسك بطاقة عتاد و سيارات الحماية المدنية وطلب الحاجات من قطع الغيار و اللوازم الأخرى للصيانة.
- تسيير مخازن قطع الغيار و لوازم الصيانة.
- المشاركة في إجراءات صرف ( إعفاء ) عتاد و سيارات الحماية المدنية من الخدمة.
- تكوين مستخدمي الحماية المدنية في مجال اختصاصها و التي لها علاقة بوظيفة الصيانة و تحسين مستواهم.
- نشر المقاييس و الإرشادات التقنية الخاصة بمواصفات العتاد و السيارات.
- عبور العتاد و السيارات المستعملة قيد التخصيص.

**تنظيمها:**

بالإضافة إلى الحظائر الجهوية او الولائية المذكورة سابقا فان الحظيرة المركزية تضم ورشات ومخازن متخصصة ( تحدد بقرار وزاري مشترك ).

**سيرها:**

يسير الحظيرة المركزية للعتاد رئيس حظيرة يعين من بين ضباط الحماية المدنية ويساعده رؤساء الورشات ورؤساء المخازن كما يتولى المهام ذات الطابع الإداري و التقني مكتب للإدارة والإمداد يوضع لدى رئيس الحظيرة المركزية.

## 5 المصالح الخارجية للحماية المدنية:

أنشئت بموجب المرسوم رقم 54/92 المؤرخ في 12/02/1992 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية و عملها.

## تنظيمها:

تجمع المصالح الخارجية للحماية المدنية في مستوى كل ولاية ضمن مديرية تحتوي على ثلاث مصالح:

## أ مصلحة الوقاية: مكلفة ب:

- تتابع وتراقب تطبيق التنظيم وتدابير الأمن المطبقة في مجال الوقاية
- تجري دراسات المخاطر و الأمن لفائدة مؤسسات وهيئات عمومية أو خاصة، وتشارك في الدراسات ذات الصلة بمهام الحماية المدنية والتي تبادر بها مختلف الهيئات.
- تعد خطط الوقاية أو تأمر من يعدها و تراقبها.
- تبادر مجالات الإعلام و التوعية بشأن المخاطر التي تهدد سلامة الأشخاص و الممتلكات وتنظمها.

## ب) مصلحة الحماية العامة: مكلفة ب:

- تعد خطط تنظيم الإسعافات و تطبيقها عند حدوث الكوارث / أو تأمر بإعدادها و تسهر على ضبطها باستمرار.
- تقيم مختلف دوائر الإنذار وتراقب صلاحية استعمالها.
- تتابع استخدام وسائل التدخل في إطار تشاوري عند حدوث الأخطار.
- تنظم و تنفذ و تراقب الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص و الممتلكات و تنظمها.

## ج) مصلحة الإدارة و الإمداد: مكلفة ب

- تتولى التسيير غير الممرکز للمسائل المادية و المالية لمصالح الحماية المدنية في الولاية.
- تتابع إنجاز برامج التجهيز و المنشآت و تتولى صيانتها.
- تتابع و تنسق أعمال التكوين، و تسهر على تطبيق برامج التدريب و التمارين الميدانية.
- تتولى تسيير المحاسبة العامة و مسك مختلف السجلات و دفاتر الجرد و دخول المعدات و الإمدادات و خروجها وتتابع نشاط الحظائر و ورشات الصيانة.
- تتولى تطوير الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية في الولاية ضمن حدود التنظيم الخاص بهذا المجال .

#### 4 الوحدة الوطنية للتدريب والتدخل للحماية المدنية:

أنشئت بموجب المرسوم رقم 98-277 المؤرخ في 12 سبتمبر 1998 الذي يحدد تنظيمها ومهامها وسيرها وهي عبارة عن هيكل عملي يوضع تحت سلطة المدير العام للحماية المدنية يحدد مقرها بمدينة الجزائر ويمكن نقله إلى أي نقطة من التراب الوطني بقرار من السلطة المكلفة بالحماية المدنية.

#### مهامها :

- مركز عضوي محلي للإسعافات في قطاع التدخل عند النداء الأول والثاني
- مركز إسعاف عملي على مجموع التراب الوطني
- وحدة تدريبية وتجديد المعارف وتحسين المستوى في الرتب القاعدية
- يمكن أن تستدعى في إطار التضامن الدولي للمشاركة في عمليات الإسعاف خارج التراب الوطني.
- تتوقف هذه المشاركة على موافقة الوزير المكلف بالحماية المدنية.

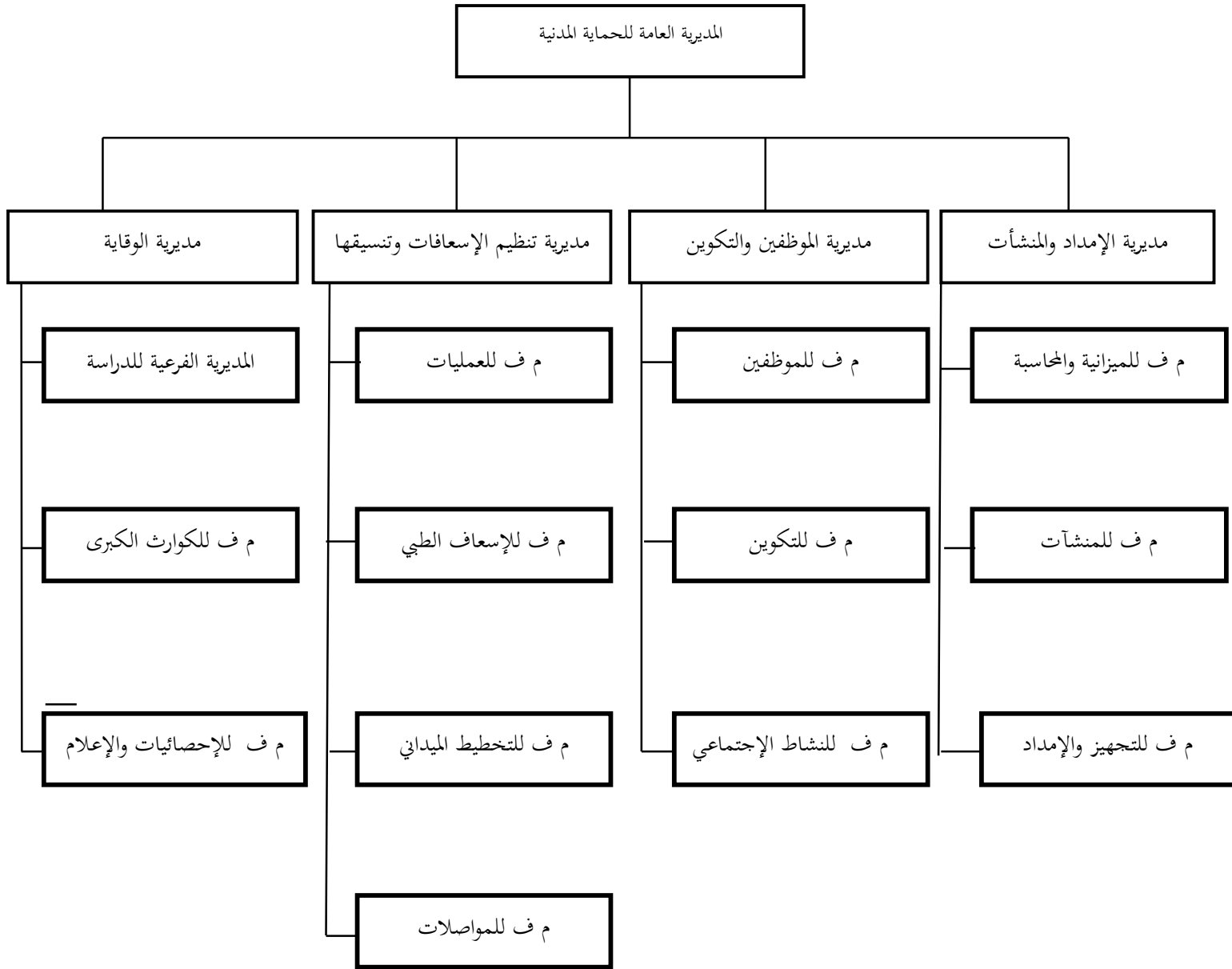
#### تنظيمها و سيرها:

يقود الوحدة الوطنية للتدريب والتدخل للحماية المدنية ضابط سامي من الحماية المدنية

وتتوفر من أجل عملها على 03 مكاتب:

- مكتب للتدريب ومتابعة الإعداد.
- مكتب مكلف بالمقتصدية.
- مكتب مكلف بالمحافظة والصيانة و الإمداد.

الشكل رقم 17: الهيكل التنظيمي للإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات مقدمة مسبقا .

## المبحث الثاني: دراسة مدى تأثير برنامج السلامة والصحة المهنية على أداء أعوان الحماية المدنية

إن من بين ابرز العناصر في المؤسسة هو العنصر البشري وذلك لأهميته البالغة في ضمان بقاء المؤسسة وسيورتها ولذلك وجب الحفاظ عليه، وبما أن الحماية المدنية مؤسسة خدماتية تقدم مساعدات لصالح العام وحماية الأفراد والممتلكات والوقاية من الأخطار والكوارث الكبرى، و حسب طبيعة العمل الذي يكون محفوف بالمخاطر وما يترتب عليه من حوادث أثناء العمل وأمراض مهنية في المستقبل لذا ارتأيت أن أتناول في دراستي موضوع السلامة والصحة المهنية وأثرها على أداء أعوان الحماية المدنية .

### المطلب الأول : حوادث العمل في الحماية المدنية :

#### أ حوادث العمل حسب الزمان :

تعتبر حوادث العمل من بين أبرز الأخطار التي يتعرض لها أعوان الحماية المدنية ، ولذلك تعمل الحماية المدنية على التقليل منها بشتى الطرق المتاحة .

والجدول التالي يوضح حوادث العمل الواقعة بين سنة 2009 إلى سنة 2016 لكل من ولايتي الجزائر و ولاية تيبازة ، بحيث أنني اخترت ولاية الجزائر لتسجيلها أعلى نسبة في حوادث العمل ب 5 % من حوادث العمل في 48 ولاية ل 6 سنوات ، ( معطيات مقدمة من طرف مكتب النشاط الاجتماعي للحماية المدنية ) إلى جانب ولاية تيبازة بحكم موقع التواجد .

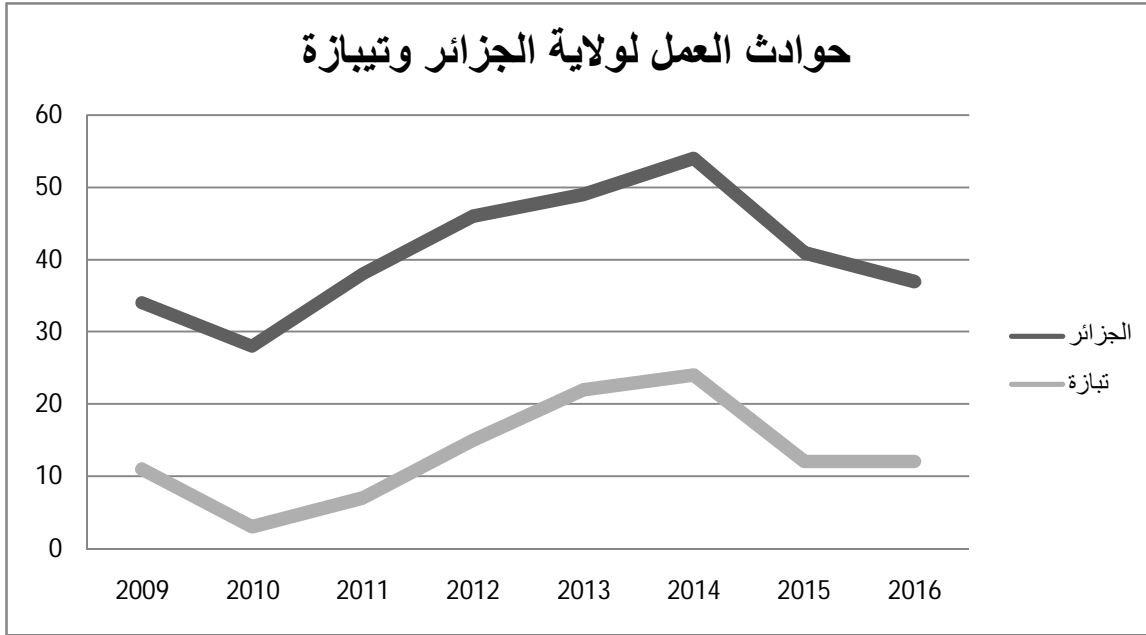
## جدول رقم 06: مجموع حوادث العمل لولاية تيبازة والجزائر لسنة 2009 حتى 2016

النسبة %	ولاية تيبازة	النسبة %	ولاية الجزائر	
10	11	10	23	2009
2	3	11	25	2010
6	7	15	31	2011
14	15	15	31	2012
22	22	13	27	2013
23	24	14	30	2014
11	12	13	29	2015
11	12	11	25	2016
100	106	100	221	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات مقدمة من طرف مكتب النشاط الاجتماعي للحماية المدنية

من خلال الجدول نلاحظ أن ولاية الجزائر حققت أعلى نسبة لحوادث العمل بـ 67% من حوادث العمل بالمقارنة مع ولاية تيبازة وذلك لعوامل عدة من بينها التمرکز السكاني والكثافة السكانية الكبيرة وتعداد المؤسسات الاقتصادية و الخدماتية واكتظاظ السير الخ...

ونلاحظ أن سنتي 2011 و 2012 سجلت أعلى نسبة حوادث عمل بـ 15 % بنسبة لولاية الجزائر إلى جانب أن ولاية تيبازة سجلت سنة 2014 اعلي نسبة حوادث عمل بـ 23% من حوادث العمل المسجلة فيها، واقل نسبة كانت بنسبة لهذه الولاية لسنة 2010 بـ 2% من حوادث العمل بينما سجلت ولاية الجزائر ادني نسبة سنة 2009 ، وذلك بأخذ الاعتبار مجموع الكوارث و التدخلات فالكوارث والحوادث والأخطار بطبيعتها لا يكون متنبأ بها .



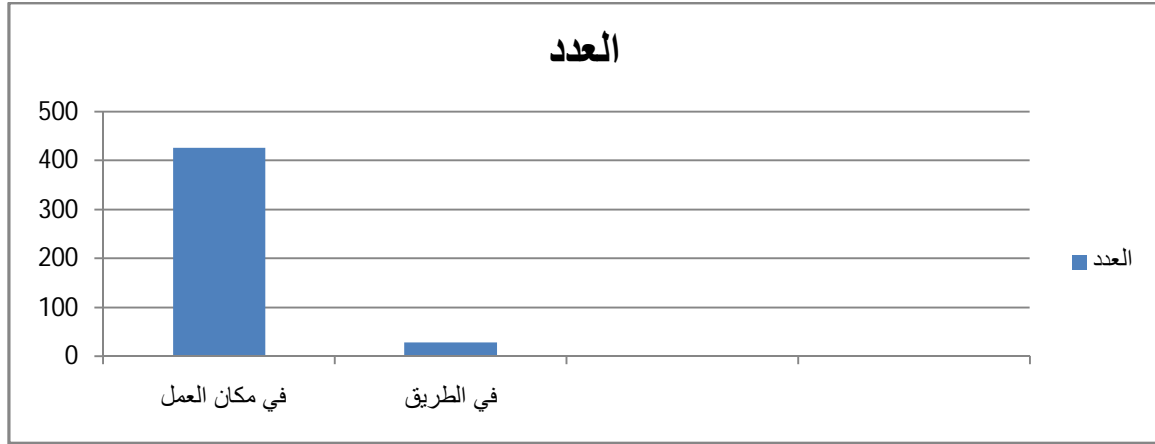
المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على المعطيات السابقة

من خلال تحليل المنحنى نرى بان حوادث العمل ارتفعت ما بين سنة 2011 حتى سنة 2014 في كلا الولايتين بينما انخفض من سنة 2014 حتى سنة 2016 .

#### ب حوادث العمل حسب المكان :

تعرضنا في هذا العنوان الى حوادث العمل حسب المكان لسنة 2016 بعد ان عرضنا حوادث العمل حسب المدة الزمنية ، بهدف تصليط الضوء عن جوانب المسببة لحوادث العمل .

## شكل رقم 18: حوادث العمل حسب المكان



المصدر: مقدم من طرف مكتب النشاط الاجتماعي للحماية المدنية

نلاحظ أن حوادث العمل الواقعة في مكان العمل أكبر منه الواقعة في الطريق بحيث نلاحظ ان 426 حادث وقع مكان العمل بينما 27 حالة حادث عمل وقعت في الطريق لسنة 2016 في القطر الوطني .

### ج طبيعة حوادث العمل لدى أعوان الحماية المدنية :

نجد من بين الحوادث التي يتعرض لها أعوان الحماية المدنية هي الحروق من مختلف الدرجات إلى والكسور والعاهات والتمزقات العضلية إلى جانب الضغوطات النفسية .

**2: أسباب حوادث العمل في الحماية المدنية :** من خلال تحليل مقابلة التي أجريت مع مسؤول عن المديرية الفرعية لنشاط الاجتماعي ترجع أسباب حوادث العمل أغلبها إلى إهمال من جانب العامل بصفة كبيرة، إما بعدم احترام الإرشادات و التعليمات الوقائية مثل :وضع لوازم الوقاية الشخصية ( خوذة ، قفازات،... الخ) أو عدم الانتباه أثناء القيام بالعمل، و نقص ثقافة السلامة المهنية لدى الأعوان إلى جانب سوء التنسيق بين مختلف المصالح.

وفي حادثة وقعت على مستوى ولاية تيبازة اثر هبوب رياح قوية أدت إلى سقوط شجرة فوق سيارة مما أدى انقطاع الأسلاك الكهربائية ووقوعها على الأرض ،و فور وصول نداء التدخل إلى الحماية المدنية ،سارعت للوصول إلى موقع الحادث ، وفي لحظة سوء تنسيق بين مصلحة سونلغاز ومصلحة الحماية المدنية ،واثر تهور

عون من أعوان الحماية المدنية لإزالة تلك السلوك الكهربائية ذات التوتر العالي تعرض إلى صعقة كهربائية مما أدى إلى وفاته ، لذلك فسوء التنسيق بين مختلف المصالح من بين مسببات حوادث العمل .

### المطلب الثاني: إجراءات السلامة والصحة المهنية في الحماية المدنية

#### 1 حسب قانون النشاط العملي للحماية المدنية

نجد في قانون النشاط العملي للحماية المدنية في وكل مادة تحت على مجموعة من الالتزامات والتعليمات، ففي المادة رقم 85 فنجد انه عند تعين الفرق وقبل الخروج للإسعافات يجب على عناصرها ارتداء بذلة العمل دوما، والتي تستكمل أثناء خروجهم بالسترة الجريدة والخوذة .

#### 2 حسب المرسوم التنفيذي 11-106 المؤرخ في أول ربيع الثاني عام 1432 الموافق 06 مارس 2011:

نجد انه في الفصل الثاني من الحقوق في المادة 35 انه يتعين على موظفين المتمين لأسلاك الخاصة بالحماية المدنية الخضوع للفحوص الطبية المحددة بموجب نظام الخدمة في الحماية المدنية أو المقررة من السلطات الرسمية. الى جانب المادة 36 حيث انه يمنع على الموظفين المتمين لأسلاك الحماية المدنية التنازل عن أزيائهم النظامية ورموزها وكذا تجهيزات الوقاية بأي شكل من الأشكال لفائدة الغير . وكذا المادة 46 حيث انه يزود الموظفون المتممون لأسلاك الخاصة بالحماية المدنية عند الحاجة بتجهيزات الوقاية .

المتابعة من طرف مفتشيه العمل من صلاحية وزارة العمل متابعة سير إجراءات العمل في الحماية المدنية ( تقرير طب العمل الوضعية الصحة والمهنية للعامل .... )

ومن إجراءات السلامة والصحة المهنية نجد ما يلي :

ملابس الوقاية لأعوان الحماية المدنية : تعتمد ملابس الوقاية الشخصية لعون الحماية المدنية من أجل تجنب إلحاق أي إصابة به أو تعريض سلامته للخطر أثناء أدائه واجبه في إطفاء الحرائق وإنقاذ المواطنين، ومن وسائل الوقاية الشخصية:

— الخوذة العريضة الحواف لحماية الرأس .

— ملابس جلدية.

— الأقفعة الواقية من الغازات السامة والدخان.

— الأحذية لحماية القدمين .

— أدوات حماية السمع.

— أدوات حماية الوجه.

و من وسائل الوقاية الجماعية :

— إتباع التعليمات .

— حماية مكان الحادث .

— مركبات مكيفة لحماية الأعوان عند استعمالها.

إلى جانب اللوائح التعليمات و الإرشادات حول كيفية التصرف أثناء وقوع حوادث و أيضا الالتزام بوضع كافة الإجراءات الوقائية من ملابس و غيرها؟

### 3 طب العمل:

بخصوص طب العمل فالحماية المدنية يتم فيها تقديم الإسعافات الأولية للعون المصاب في حالة عدم صعوبة الحادثة، وكذلك القيام بفحوصات طبية للموظفين المنتمين لأسلاك الحماية المدنية كل سنة لكافة الأعوان مهما كانت وظيفتهم، فحوصات طبية بعد التدخلات الخطيرة التي يقوم بها الأعوان عند تواجد غازات سامة أو أمراض أو أوبئة ، فحوصات دورية ، إلى جاني فحوصات بناء على طلب العون في حالة شعوره بالمرض . إلى جانب الفحوصات الانتقائية لأعوان عند التوظيف.

ف نجد عند التوظيف في الأسلاك التابعة للحماية المدنية انه يتم متابعة الموظفين بملف طبي من التوظيف حتى التقاعد .

وإضافة لذلك التقيحات لوقاية من الأمراض .

وتتم تعويضات الأمراض المهنية في الحماية المدنية بنسبة 100% من طرف الضمان الاجتماعي .

مع تواجد طبيب نفسي وذلك لإجراء فحوصات الطبية للأعوان بعد التدخلات التي تؤثر على الجانب النفسية (كالمشاهد المروعة....)

حيث أنه إذا تمت هذه الفحوصات و وجد الطبيب عامل مريض و حسب درجة مرضه بالنسبة للعمل الذي يقوم به يتخذ الإجراءات التالية:

-التخلي عن الوظيفة) تقاعد المبكر.

-تغيير العامل للوظيفة إلى وظيفة أخرى (حسب الوضعية أو حسب مدة الامتثال لشفاء).

إلى جانب تنظيم ملتقيات بالتنسيق مع معهد علم النفس بالجامعة الجزائر ، حيث يعمل لدى الحماية المدنية زهاء 50 طبيب نفسي، حيث أن أعوان الحماية المدنية هم أحوج من يكون إلى الدعم النفسي لان مهنة عون حماية المدنية من المهن التي تولد الضغط ، والتأثر النفسي للحالات التي يعالجها أعوان الحماية المدنية مرتبط أساسا بالتكوين الشخصي للفرد، فهناك من تكون لديه مقاومة كبيرة تمكنه من احتمال رؤية المشاهد المؤثرة أثناء التدخل لعدة مرات ، وهناك من يتأثر ويتراجع من أول تدخل ، كل حسب قدرة المقاومة النفسية للفرد . إلى جانب الاجتماعي والجانب المرتبط بالحوادث التي يتعرض لها عون الحماية بصفة مستمرة في كل تدخل كرؤيته لصور لا تطاق ،ينتج عن ذلك الضغط التراكمي ويؤدي إلى ضغوطات الصدمة النفسية .

#### 4 تدريب العاملين في مجال السلامة و الصحة المهنية:

تسعى الحماية المدنية جاهدة على تكوين موظفيها في مجال السلامة و الصحة المهنية ، فالحماية المدنية تقوم بجملة تحسيسية لفائدة الموظفين التابعين لها حول السلامة المهنية بهدف غرس ثقافة السلامة و الأمن في العمل و ذلك من خلال حثهم على التزام بكافة قواعد الأمن لتفادي خسائر وقوع الحوادث نظرا لخطورتها. كما أن تقوم أيضا بتكوين التطبيقي أي القيام بمناورات و نقصد به أن المسؤول المكلف بالقيام بالتكوين أن يكون هناك تظاهر بوقوع حادثة سيتم من خلال مشاركة بعض الأعوان في تظاهر بالإصابة، مما يستدعي تقديم الإسعافات الأولية للمصاب بالطريقة الصحيحة و إبراز أهمية توخي الحذر و الوقاية من الوقوع في حوادث.

كما تسعى الحماية المدنية لتكوين موظفيها عن طريق تخصيص مدارس لتكوين كالمدرسة الوطنية للحماية المدنية إلى جانب مكاتب لتدريب والتكوين فنجد تواجد 7 ملحقات موزعة على مختلف جهات الوطن ومن بين أبرز أهداف هذه الملحقات تدريب وتكوين الموظفين في مجال السلامة والصحة المهنية .

### المبحث الثالث تقييم الأداء وعلاقته بالسلامة والصحة المهنية في الحماية المدنية

يعتبر تقييم الأداء من أهم نشاطات إدارة الأفراد في أي مؤسسة، التي من خلالها يتم اتخاذ قرارات هامة تتمثل في قرارات التوظيف الترقية النقل و الفصل و الإخضاع لبرنامج التدرجي، بغية تنمية أداء الفرد و تحفيزه و الاستفادة من الأفراد ذوي الكفاءة العالية و زيادة قدرات الأفراد ذوي الأداء المنخفض أو استبدالهم القرار الذي يضمن للمؤسسة في مرحلة ما الحصول على أعلى المستويات من الكفاءة و الفعالية سنحاول في هذا المبحث التطرق لنظام تقييم في الحماية المدنية و معرفة العلاقة بين حوادث العمال والأمراض المهنية و إنتاجية العامل.

#### المطلب الأول : نظام تقييم الأداء في الحماية المدنية :

##### الملاحظة :

حيث يعتمد رؤساء الفرق في الحماية المدنية على تقييم أداء الأعوان الذين هم تحت سلطتهم عن طريق القيام بالملاحظة المستمرة ،ويراعي المسؤول عن عملية تقييم أداء الأعوان الجوانب التالية في تقييمه :

- الغيابات.
- جودة العمل ( التعامل المحكم مع الحوادث أثناء تأدية العمل).
- كمية العمل (بغض النظر عن طبيعة الحماية المدنية إي انه مرتبط بالحوادث).
- الانضباط في أوقات العمل .
- السلوك.
- تكامل وتناسق الفرق.

**المحادثة :**

و تكون بين المسؤول المباشر و الموظف ، و تتمحور هذه المحادثة حول الجوانب التالية:

- مدى وضوح المهام المطلوب إنجازها من قبل الموظفين .
- مدى ارتياح الموظف في وظيفة و ظروف العمل المحيطة به.
- مدى مساهمة الموظف في تحقيق أهداف المسطرة .
- المشاكل التي تعيق الموظفين في أداء مهامهم .

تعتبر الملاحظة والمحادثة من الطرق التقليدية ، كما أن الحماية المدنية تعتمد على طريقة حديثة لتقييم الأداء وهي

**طريقة التقرير المكتوب:**

وهي طريقة لتقييم الأداء حيث يقوم المشرف بكتابة تقرير في نهاية الفترة يذكر فيه حكمه عن أداء مرؤوسيه وملاحظاته على هذا الأداء وحكمه على مستواهم معتمداً على ذاكرته ودون الاستناد إلى أجنحة أو قائمة يسجل فيها الأحداث الجوهرية، كما هو الحال في حالة طريقة الملاحظة . وتقوم الإدارة بجمع تعليقات وملاحظات المشرف وتصنيفها طبقاً لعناصر معينة، كتحليل النقد، وتحمل المسؤولية والتعاون مع الزملاء، وحاجة المرؤوس للتدريب... الخ.

**المطلب الثاني : طرق المعتمدة لتحسين وتقييم الأداء في الحماية المدنية.****1 طرق تحسين الأداء :**

من بين الطرق المعتمدة من طرف الحماية المدنية لتحسين الاداء ما يلي:

- التدريب :فالحماية المدنية تسعى إلى مواكبة التطورات المختلفة في مجال العمل، لذا تقوم بعملية تدريب العمال الاستفادة من المهارات العالية لتسهيل التدخلات و جودة الأداء.
- التحفيز :مهما كان نوع التحفيز (مادي، معنوي) ك:
- ✓ مكافئة الأفراد على أداء العالي (تقديم منح ، بعثات للخارج....).
- ✓ الترقية (من رتبة إلى رتبة أعلى )
- ✓ إعادة التأهيل

- معاقبة الأفراد على التقصير في أداءهم و يشمل ذلك الإنذارات، التوبيخ، الخصم من الراتب،

الفصل النهائي.

- التعويضات : ولضمان التعويضات تم إنشاء التعاضدية العامة للحماية المدنية حيث تضمن للمنخرطين التعويضات سواء كانت فردية أو جماعية :  
التعويضات الفردية :
- تضمن التعاضدية العامة التغطية بنسبة 20 % من التعويضات المدفوعة من صندوق الضمان الاجتماعي ، إن لم تكن معوضة بنسبة 100 % وكذا التغطية الاجتماعية الآتية :

  - مصاريف الفحوص الطبية.
  - المصاريف الصيدلانية.
  - المصاريف الطبية الإخصائية .
  - الملحقات ، الكمادات .
  - المصاريف الاستشفائية .

- التعويض الجزافي للنظارات، طاقم الأسنان، منحة الازدياد، الاستشفاء والمعالجة بالمياه المعدنية ، تعويضات الوفاة ، منحة الزواج ، و تعويضات مختلفة.
- التعويضات الجماعية:
- هي التعويضات التي تدفع عن طريق إشتراكات تكميلية ، أو إشتراكات خاصة ( مثل صندوق الوفاة و صندوق الإحالة على التقاعد).

## جدول رقم 07: يوضح رفع التعويضات والمنح

الرقم	المنح والتعويضات الحالية	المبلغ القديم	المبلغ الجديد
01	منحة وفات الزوج او الزوجة	10,000,00	15,000,00
02	منحة وفات الوالدين أو الولد	2,000,00	5,000,00
03	منحة النظارات	500,00	2,000,00
04	منحة الزواج	2,000,00	10,000,00
05	منحة الإزدياد	500,00	5,000,00

المصدر: اعتمادا على بحث حول التعاضدية العاملة لعمال الحماية المدنية .

في حالة الوفاة: خصص هذا الصندوق للتكفل بذوي حقوق المنخرط في حالة وفاته، وهذا بمبلغ ثابت يقدر بـ 300 000.00 دج .

## 2 تقييم فعالية نظام السلامة و الصحة المهنية:

و من خلال ما سبق ذكره يتضح لنا الحماية المدنية تعمل على تطبيق نظام السلامة و الصحة المهنية و نشر الوعي لذا الأفراد العاملين لديها و بأهمية ثقافة السلامة المهنية.

وفي الختام يمكن القول بأن إنتاجية العامل في تحسن مستمر، و العلاقة بين نظام الصحة والسلامة المهنية وإنتاجية العامل علاقة طردية ، كلما كان الاهتمام كبير بتطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

### خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية تبينت لنا العديد من الحقائق، سواء تعلقت بقدرات الحماية المدنية وإمكاناتها، وقدرتها على تقديم خدمة أفضل وتقديم يد العون بشكل أحسن إلا أن ذلك لا يعني غياب بعض النقائص والنقاط السلبية التي يجب أن تعمل من أجل حلها وتجاوزها، ولعل أبرز هذه النقائص ما يتعلق بالسلامة المهنية، فحوادث العمل تعتبر بالنسبة لها هدراً كبيراً، حيث يتم تسجيل العديد من الحوادث المهنية سنوياً، وإن كان مستحيلاً أن تقضي تماماً على هذه الحوادث إلا أنه يبقى من واجبها أن تعمل على تضييد مسبباتها من خلال توفير بيئة عمل أكثر أمناً لعمالها.

واتضح من خلال هذا الفصل أن حوادث العمل وطبيعة العمل السيئة تشكل فعلاً عاملاً سلبياً على أداء العامل بصفة خاصة وأداء المؤسسة بصفة عامة، إلا أن لها في المقابل القدرة على تخفيضها والتحكم فيها نوعاً ما إذا ما استطاعت أن تحدد بدقة العوامل والمصادر المؤثرة.

الخاتمة العامة

تعيش المؤسسات عبر العالم اليوم مرحلة حاسمة في تاريخها حيث أصبحت مسألة البقاء والتطور شغلها الشاغل، ولعل ما فرض هذا الواقع مجموعة من العوامل أهمها الثورة التكنولوجية الهائلة التي نعيشها على كافة لأصعدة، 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 وتوجهاته، فتهاوي الحدود والحواجز الاقتصادية ما بين الدول انعكاساً للمطالب التي تفرضها مختلف التكتلات الاقتصادية والمنظمات الدولية حولت الأسواق المجزأة إلى سوق واحدة كبيرة متعددة الخصائص والمتطلبات، مما خلق نوعاً من التعقيد والاضطراب ساعدت على تكريسه جملة من العوامل والمؤثرات الاجتماعية، الثقافية والسياسية. وفي ظل هذا المحيط المتقلب والمضطرب تتواجه المؤسسات في معركة شرسة لكسب الأفضليات التي يمكن أن تدعم موقعها التنافسي وتضمن لها البقاء، معتمدة وبشكل متزايد على موارد ومميزات تختلف عن تلك التي كانت إلى وقت قريب أهم مقومات النجاح، فبدلاً من الاعتماد بشكل أساسي على الموارد التقليدية، حل المورد البشري اليوم كأهم هذه الموارد على الإطلاق لما يمثله من ميزة توفر للمؤسسة فرص الإبداع والسبق.

لذا تولي أغلب المؤسسات أهمية بالغة للمسائل التي تتعلق بجذب وتطوير مواردها البشرية والعمل على المحافظة على سلامتها من خلال توفير أقصى درجات السلامة المهنية في مكان العمل، وعياً منها بأهمية هذا الجانب في تحسين أداء العمال، والانعكاسات التي تنجم 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.

و لقد تناولنا في هذه الدراسة السلامة والصحة المهنية واثرها على أداء العاملين وحاولنا تحليل العلاقة بينهما من خلال الإجابة على الإشكالية التالية: كيف تساهم معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين؟ وستتطرق في نهاية البحث وضمن هذه الخاتمة إلى مجموعة الاستنتاجات وكذا تقديم الاقتراحات وأخيراً نتطرق إلى الآفاق المحتملة لمواصلة البحث والتي لها علاقة بجوانب أخرى من الموضوع لم يتم التطرق إليها.

#### أولاً: الاستنتاجات:

خلصت هذه الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

#### -الفرضية الأولى-

:تعمل إدارة الصحة والسلامة المهنية على المحافظة على العاملين، وتوفر بيئة مناسبة للعمل من أجل رفع من أداء العاملين.

ومن خلال ما نتطرق إليه في الفصل الأول الذي يبين لنا أهم المفاهيم المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية وكذا تطبيقاته برزت الاستنتاجات التالية:

- 1- يعزز اهتمام المؤسسة بأفراد العاملين لديها الثقة والولاء للمؤسسة.
- 2- توفير كافة الظروف الملائمة للقيام بالعمل (بيئة آمنة خالية من المخاطر) يجلب العاملين قادرين على العمل بارتياح والرفع من أدائهم
- 3- إن تشكيل إدارة الصحة والسلامة المهنية من قبل المؤسسة تعني غرس ثقافة الوقاية والأمن في العمل لدى العمال، بسبب كونه هدف إدارة الصحة المهنية هو الحد من الأخطار التي يوجهها العامل معها كانت أسبابه (بيئة العمل، الجوانب النفسية). وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- الفرضية الثانية: هناك تطبيق لمعايير السلامة والصحة المهنية في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ولكن يوجد إهمال من طرف العاملين.

تسعى كل المؤسسات توفير كافة الاحتياطات اللازمة للوقاية من الحوادث في العمل ونشر الوعي لدى العاملين باحترام جميع القوانين والإرشادات للحد من حوادث العمل، ولكن يبقى إهمال بعض العمال وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

ولقد أفضت الدراسة المدنية التي أجريت في الحماية المدنية بالإضافة إلى تحليل بعض المعطيات إلى:

- تعتبر نسبة تعرض العمال للحوادث المهنية كبيرة.
- ظروف العمل السيئة يعتبر أهم الأسباب المؤدية إلى وقوع حوادث العمل ، إلا أن معظم العمال يؤكدون أنه توجد إمكانية لتفادي جميع الأسباب المؤدية لحوادث العمل.
- المؤسسة مقصرة نوعاً ما في تطبيق برامج السلامة المهنية، ويرجع العمال ذلك إلى عدم مبالاة المسؤولين.
- العمال لا يحرصون دائماً على تطبيق شروط السلامة المهنية ولا يجربون الإدارة على توفير مختلف التجهيزات والمعدات الخاصة بالسلامة المهنية.
- التأثير الكبير والسلبي للحوادث المهنية على نفسية وأداء العاملين.
- وضع برامج سلامة مهنية وتطبيقها فعلاً سيكون لها الأثر الإيجابي في تحسين أداء العمال.
- النقص في الاتصال والحوار بين الإدارة والموظفين .

ولتدعيم النقاط الايجابية التي تتوفر عليها والقضاء على تلك السلبية، نضع أمام الحماية المدنية مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها المساعدة على الاهتمام بالسلامة المهنية:

- العمل على إرساء ثقافة تشدد على السلامة المهنية وإشراك كافة الموظفين في هذه المهمة.
- تطبيق برامج لتعديل السلوك يشارك الموظفون في صياغتها وتصميمها برعاية الإدارة مباشرة.
- دمج مسألة السلامة المهنية في مكان العمل ضمن السياسة العامة للحماية المدنية واستغلال ذلك في إعادة
- تصميم الأعمال، وضع برامج السلامة وتدريب العاملين... إلخ.
- التكتيف من البرامج التي تستهدف توعية العمال من المخاطر المهنية وتلك التي تحسن من مستوى رد فعلهم اتجاه الظروف الخطرة، بما يمكنهم من تفادي الوقوع في الحوادث.
- تعزيز وتدعيم الاتصال داخل مختلف مصالح الحماية المدنية وتشجيع الموظفين على إبداء الرأي وطرح اقتراحاتهم في كل ما يتعلق بوظائفهم.
- الاستفادة من الخبرة الكبيرة للموظفين في القضاء على الروتين والملل في مكان العمل عن طريق تدوير المناصب وإثراء المهام.
- السهر على تحييد التصرفات الحرجة من خلال تكليف المشرفين على العمال بمسؤولية الرقابة الدائمة على مكان العمل وتصحيح الأخطاء المرتكبة والحرص على عدم تكرارها.
- الاهتمام أكثر بالعمال وانشغالاته م والعمل على تنمية مهاراتهم من خلال التركيز على التدريب المتواصل.
- تخصيص مكافآت تشجيعية للعاملين الملتزمين بتطبيق كافة أنظمة ولوائح السلامة المهنية، وبالتالي توقيع الجزاءات على غير الملتزمين.
- الاهتمام بالصيانة الدورية للمعدات والآلات والاستغناء عن الآلات التي تعدت العمر الافتراضي لها.

### آفاق البحث:

- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول ضغوط العمل التي لم تتطرق لها هذه الدراسة وربطها بالحوادث والإصابات المهنية.
- ضرورة الاهتمام بإجراء دراسات مقارنة حول أثر البرامج التدريبية في السلامة المهنية على الحد من إصابات وحوادث العمل.
- دراسة أثر حوادث وإصابات العمل على تنافسية المؤسسة.
- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول أثر الحوافز المادية والمعنوية على التقليل من الحوادث المهنية.

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

### الكتب :

- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005 .
- تالا قطيشيات، نحلة البياري و آخرون، مبادئ في الصحة و السلامة العامة، دار المسيرة للنشر الأردن، الطبعة الثالثة، 2009 .
- سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، اثناء للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- خالد فتحي ماضي، أحمد راغب الخطيب، السلامة المهنية العامة، دار كنوز المعرفة، الأردن ، الطبعة الأولى، 2010 .
- حكمة جميل، الصحة المهنية لطلبة المعاهد الصحية العالمية، مديرية مطابع التعليم العالي، العراق، بدون طبعة السنة 1987 .
- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة 2007 .
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي ،دار وائل للنشر ،الأردن ، 2011 .
- مؤيد سعيد السالم ،إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي تكاملي ،إثراء للنشر ،الأردن ،الطبعة الأولى، 2009 .
- على غربي ،بلقسام سلاطينية ،إسماعيل قبرة ،تنمية الموارد البشرية ،دار ال هدى للطباعة والنشر ،عين المليلة الجزائر ،بدون طبعة، 2002 .
- خالد فتحي ماضي، أحمد راغب الخطيب، السلامة المهنية العامة، دار كنوز المعرفة، الأردن، الطبعة الأولى، 2010 .
- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004 .
- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.

- محمود ذياب العقابله، الإدارة الحديثة للسلامة المهنية ، ط 1 ، دار الصفاء، عمان، 2002 .
- عبد الرحمان محمد العيسوي، سيكولوجية العمل والعمال، دار الراتب الجامعية، بيروت، دون سنة نشر.
- نهاد عطا حمدي وزيد غانم الحصان، الأمن الصناعي وإدارة محطات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
- مصطفى عاشوري، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 ، ص 244 .
- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة 08 ماي 1945 (قالمة)، الجزائر، 2004 ، ص 123 .
- بشير عباس العلاق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية و المحاسبة و التمويل و المصارف (إنجليزي-عربي)، الدار الجماهيرية، ليبيا، دون تاريخ، ص 18.
- عبد الفتاح بوخمخم، " تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن عشر، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002 ، ص 126.
- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006 ، ص 92 .
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية) المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين(، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 ، ص 405 .
- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2003 ، ص 188 .
- محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية :عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ، ص 137 .
- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002 ، ص 129 .
- مدحت أبو ناصر، الأداء الإداري المتميز ، ط 02، دار النشر المجموعة العربية لنشر والتدريب، القاهرة ، 2014، ص 130.
- فرانك لاندي وجيمس آل فار، قياس أداء العمل، ترجمة يحي محمد حسن، دار البحوث، الرياض، دون سنة نشر، ص 14 .

— محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 210.

— خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 1.

#### الرسائل العلمية :

- مليكة علالي ، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة لمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ENICA ، مذكرة ماجستير تخصص تسيير مؤسسات صناعية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير ، بسكرة ، 2003، 2004.
- سمير صلحاي، الحوادث المهنية وآثارها على تنافسية المؤسسة :دراسة حالة سونلغاز وحدة بسكرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة باتنة، (2008/2007).
- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية :حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز ، اطروحة دكتورا(غير منشورة) ، جامعة الجزائر ، 2004/2005، ص، 194.
- خديجة بن طبة ، نادية باسو ، الظروف الفيزيائية وأثرها على أداء العاملين ، مذكرة ليسانس في علم النفس ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2011 ، ص 19 .
- حدة متلف، علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد - دراسة ميدانية بملبنة الأوراس باتنة-، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة باتنة، 2008/2007، ص، 56، 55.

#### المجلات والنشريات والجرائد:

1. فريدة بومنجل، " تنظيم الوقاية من الحوادث المهنية"، مجلة الصحة والسلامة المهنية، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، الجزائر، 1981 .

2. قانون رقم 13/38 مؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 يتعلق بحوادث العمل وأمراض المهنية، المنشور في الجريدة الرسمية التابعة للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الصادرة في 24 رمضان 1403 هـ الموافق 4 جويلية 1983م، العدد رقم 28.

3. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، **مكانيك عامة: السلامة المهنية**، المؤسسة العامة للتدريب الفني والتعليم المهني، المملكة العربية السعودية، 2004 .

4. عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2011، ص 87 .

5. بوخنم عبد الفتاح، علي موسى حنان، مداخلة بعنوان: **أثر الصحة و السلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في مؤسسة هنكل الجزائر**، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة مسيلة، 2009/11/11.

المعاجم

- Jean Mari Peretti, **Dictionnaire des ressources humaines**, 2ème édition, vuibert, paris, 2001, p: 95.
- Mokhtar Lakehal, **Dictionnaire économie contemporaine et des principeaux faits politiques et sociaux**, 2ème éd, vuibert, paris, 2001, p: 279.

### المراجع الأجنبية:

- Jean Pierre Citeau, , **Gestion ressources humaines: principes généraux et cas pratiques**, Armand colin,
- 4ème édition, dalloz, paris, 2002..
- Sekiou Lakhdar, **Gestion du personelles**, édition d'organisation, paris, 1986.
- A.Haray, **Accident de travail et maladie professionnelle**, 2èmeéd, Masson, paris, 1998.
- Bernard Martory, **Gestion des Ressources Humaines**, 3eme édition, Edition Nathan, sans lieu d'édition, 1998.

- Construction Safety Association of Ontario, **Masonry and Allied Crafts Health and Safety Manual**, Canada, 1997.
- M. Fericelli, **Performance et ressources humaines**, Economica, Paris, 1996.
- A. M. Fericelli, **Performance et ressources humaines**, Economica, Paris, 1996, p.04.
- Christian Batal, **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**, 2ème édition, Edition d'organisation, Paris, 2000, p.95.
- Alain Mitrani et Murray M. Dalziel, **Des compétences et des hommes (le management des ressources humaines en Europe)**, Edition d'organisation, Paris, 1992, p.90.
- Yves Emery et François Gonin, **Dynamiser les ressources humaines**, presses polytechniques et universitaires omandes, 1ere édition, France, 1999, p.54.
- Michael Armstrong, **Performance management: key strategies and practical guidelines**, 3rd ed, Thomson- Shore inc , United States, 2006, p.02.
- Mohammed Sadeg, **management des entreprises publiques**, les presses d'Alger, Alger, 1999, p.105

## Site web

www.dearsan.com,2017/04/16 ,12 :23

<http://natlex.ilo.ch/legacy/english/protection/safework/worlddd/facts-ara.pdf>  
.16:52:/12/04/2017.

<http://www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-ar/ohsas-18001.22/03/2017,12:53>.

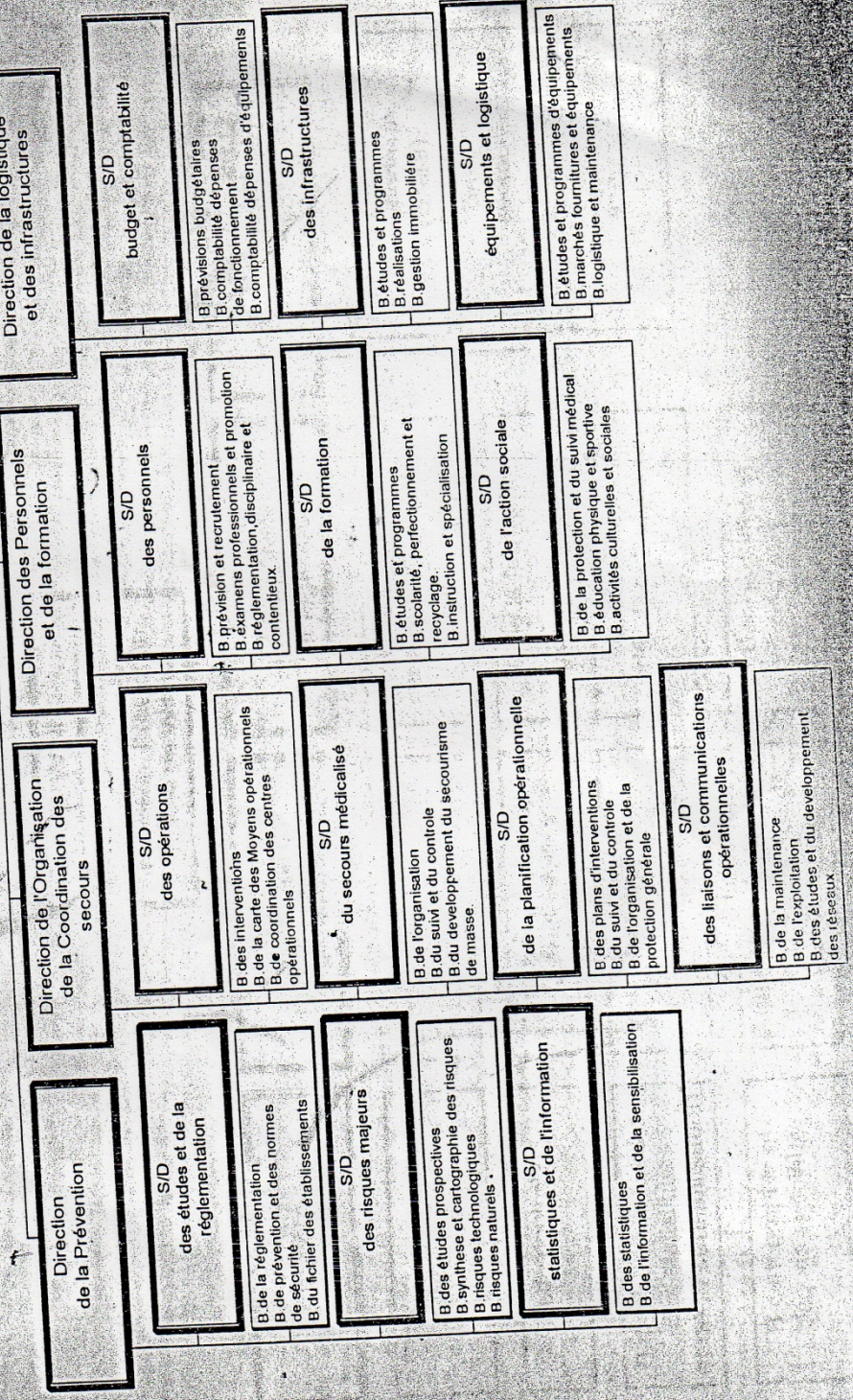
<http://www.eng2all.net/forum/engineering27014/.22/02/2017,19:43>.

<http://www.hrdiscussion.com/12/04/2017,13:.42>

الملاحق

# Organisation en bureaux des structures de l'administration centrale de la D.G.P.C

## Direction Générale de la Protection Civile



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

PHOTO

SERVICE DE MEDECINE DU TRAVAIL

ORGANISME L'EMPLOYEUR : (identification)

Services : .....

Atelier : .....

DOSSIER MEDICAL\* N°

Nom : ..... Prénom (s) : ..... Sexe : .....

Né(e) le : ..... A : .....

Situation de famille : ..... Adresse : .....

Groupe sanguin : ..... Rh : ..... N°S.S

Formation :  
 { Scolaire : .....  
 Professionnelle : .....

Qualification professionnelle .....

POSTES Effectivement occupés Chez l'employeur actuel	DU	AU	RISQUES PROFESSIONNELS	MOTIFS CHANGEMENT DE POSTE	
				Médical	Autre

Activité professionnelle antérieurs : .....

Service national : Accompli  Dispensé  Inapte

Départ en retrait le : .....

\* Annexe de l'arrêté interministériel du 1<sup>er</sup> Octobre 2001 fixant le contenu, les modalités d'établissement et de tenue des documents obligatoirement établis par le médecin du travail.

N° :

Nom :  
Prénom :

Organisme employeur :

Secteur :  
atelier :

ملحق رقم 03: بعض التصرفات الخاطئة :

