# انعكاس تبني وتطبيق المؤسسة الاقتصادية لنظام الإدارة المتكامل على أدائها الاجتماعي دراسة حالة مؤسسة إسمنت عين التوتة باتنة (2016-2023).

***The impact of the adoption and application of the integrated management system by the economic institution on its social performance: A case study of the Ain Touta Cement Company in Batna (2016-2023).***

**علي طيوب [1*]، هاجر مزوار [2]**

**Ali Tayoub[1], Hadjer Mezouar [2]**

[1] جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، (الجزائر)، ali.tayoub@univ-msila.dz

[2] جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، (الجزائر)، hadjer.mezouar@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 07-05-2026 تاريخ القبول: 20-08-2026 تاريخ النشر: 30-09-2026

**ملخص:**

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة انعكاس تبني وتطبيق مؤسسة إسمنت عين التوتة بباتنة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية على أدائها الاجتماعي، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة للفترة (2016-2023).

وقد توصلت الدراسة إلى تسجيل المؤسسة محل الدراسة لتحسن في أدائها الاجتماعي بعد تبنيها وتطبيقها لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية خلال الفترة (2016-2023)، حيث تمكنت المؤسسة من تقليل حوادث العمل بفضل الالتزام بمعايير السلامة وتوفير الأمن الصناعي لموظفيها، كما تمكنت من تقليص عدد العمال تاركي الخدمة وذلك بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية نتيجة التكثيف من دورات التدريب والتأهيل لعمالها مما شجعهم على البقاء بالمؤسسة أطول وقت ممكن.

**كلمات مفتاحية:** نظام الإدارة المتكامل، الأداء الاجتماعي، مؤسسة إسمنت عين التوتة.

**تصنيفات JEL :** Q56، L25، M14.

***Abstract:***

This research paper aims to investigate the impact of adopting and implementing an Integrated Quality, Environmental, Health, and Safety (IQE) Management System on the social performance of the Ain Touta Cement Company in Batna. For this end, a set of indicators were used to measure the company's social performance for the period 2016-2023.

The study concluded that the company experienced an improvement in its social performance after adopting and implementing the IQE Management System during the period 2016-2023. The company was able to reduce workplace accidents by adhering to safety standards and providing industrial security for its employees. It also succeeded in reducing employee turnover by providing a safe and healthy work environment through intensive training and development programs for its workers, which encouraged them to remain with the company for longer periods.

Keywords: Ain Touta Cement Company, Integrated Management System, Social Performance

***Jel Classification Codes:*** M14, L25, Q56.

[*] المؤلف المرسل

**1. مقدمة:**

إذا كانت المواصفات (ISO 9001, ISO 14001 و ISO 45001) مدخلا من مداخل التفوق والتميز ومحور نجاح المؤسسات، فإن دمج هذه المواصفات يعتبر تحولا استراتيجيا يتجاوز مجرد الحصول على شهادات المطابقة، حيث يهدف إلى تشكيل هيكل موحد يربط بين كفاءة العمليات وحماية البيئة وسلامة العنصر البشري، مما يضع المؤسسة أمام حتمية المواءمة بين تحقيق أهدافها الاقتصادية والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية في ظل بيئة تنافسية.

**الإشكالية: ما مدى انعكاس تبني مؤسسة إسمنت عين التوتة لنظام الإدارة المتكامل على أدائها الاجتماعي خلال الفترة 2016-2023؟**

**2.1.الفرضية:**

إن تبني وتطبيق مؤسسة إسمنت عين التوتة لنظام الإدارة المتكامل سوف ينعكس إيجابا على أدائها الاجتماعي خلال الفترة (2016-2023).

**3.1. أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج موضوع تكامل أنظمة المؤسسة الثلاث ( الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية) ودمجها في نظام إداري واحد والذي يمثل جوهر المسؤولية الاجتماعية، وانعكاس ذلك على الأداء الاجتماعي للمؤسسة بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات.

**4.1. أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف لعل أهمها:

* تسليط الضوء على مؤسسة إسمنت عين التوتة باعتبارها من بين المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الاسمنت بالجزائر؛

*تقييم واقع تطبيق مؤسسة إسمنت عين التوتة لمتطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية؛

*تحليل الأداء الاجتماعي لمؤسسة إسمنت عين التوتة خلال الفترة 2016-2023 من خلال قياس بعض مؤشراته؛

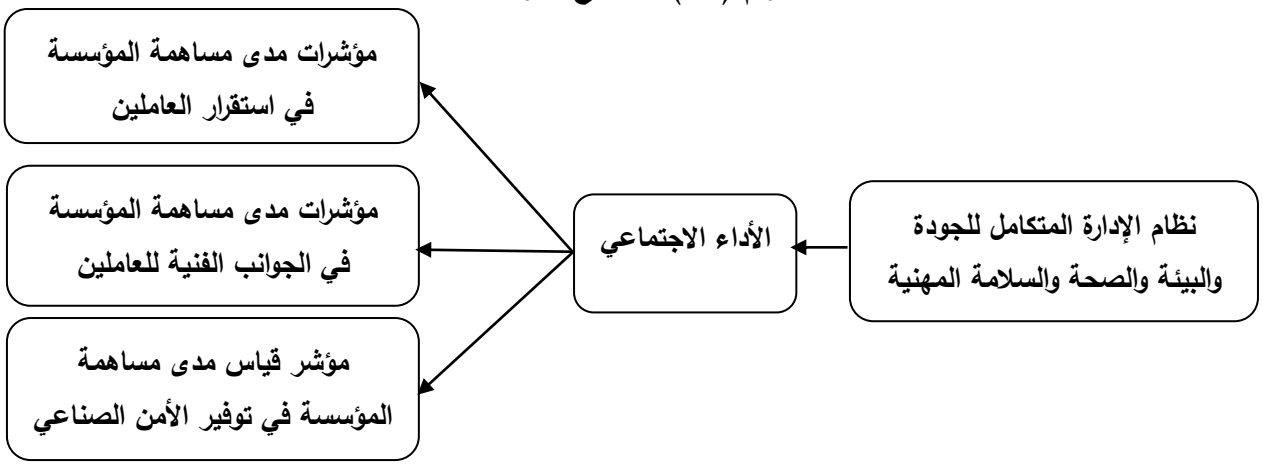
*معرفة أثر تبني مؤسسة إسمنت عين التوتة لنظام الإدارة المتكامل على أدائها الاجتماعي في ظل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وفي ظل بيئة تنافسية.

### 5.1. منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري للبحث وعلى المنهج التحليلي في الجزء التطبيقي من خلال تحليل مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي لمؤسسة إسمنت عين التوتة بباتنة خلال الفترة (2016-2023) في حدود البيانات والمعطيات الممنوحة من طرف المؤسسة.

### 6.1.أنموذج الدراسة:

**الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة**




### 7.1. الدراسات السابقة:

*** صالح قروف، رفيق يوسفي، (2019)**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تطبيق نظام الإدارة المتكامل على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة فرتيال بعنابة، حيث تم توزيع 70 استمارة استبيان على عينة عشوائية من العمال، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها تبني مؤسسة فرتيال عنابة لنظام الإدارة المتكامل وتأثير هذا الأخير على الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، ولكن ما يعاب على المؤسسة محل الدراسة هو عدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وضعف الاهتمام بتكوين وتدريب العاملين بالمؤسسة.

*** فيصل فقاير، (2018)**

تطرقت هذه الدراسة إلى المفاهيم النظرية لنظام الإدارة المتكامل ومختلف المصطلحات المتعلقة به، مع إجراء دراسة تطبيقية على شركة كوندور إليكترونيكس المعتمدة لهذا المدخل لمحاولة معرفة مدى مساهمة تطبيق نظام الإدارة المتكامل في تحسين الأداء الكلي لشركة كوندور إلكترونيكس، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركة محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لموضوع دمج وتكامل الأنظمة الإدارية والتي تتلاءم مع توجهها الاستراتيجي، كما أن هذا التكامل ساهم في تموقعها الجيد في سوق الصناعة التي تتسم بالمنافسة الشديدة، وأكسبها ميزة تنافسية.

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة تم تقسيم البحث إلى:

1- الإطار المفاهيمي لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية؛

2- ماهية الأداء الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية؛

3- واقع تبني وتطبيق مؤسسة إسمنت عين التوتة بباتنة لنظام الإدارة المتكامل وأثر ذلك على أدائها الاجتماعي.

## 2- الإطار المفاهيمي لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية:

سيتم تناول مفهوم نظام الإدارة المتكامل ومقاربات ومناهج التكامل وعوامل نجاح نظام الإدارة المتكامل في المؤسسة إضافة إلى صعوبات تطبيقه في المؤسسة الاقتصادية.

### 2-1 مفهوم نظام الإدارة المتكامل:

يمكن تعريف نظام الإدارة المتكامل بأنه " نظام إداري يشمل دمج عدة أنظمة إدارية أحادية في نظام إداري واحد متماسك يشمل جميع جوانب المؤسسة لتحقيق المتطلبات الأحادية والوصول إليها عن طريق عمل مجموعة من الإجراءات المرتبطة للحصول على نظام إدارة واحد متكامل يطبق على مستوى المؤسسة بالكامل، ويتم اختيار الأنظمة التي يتم دمجها حسب احتياجات المنظمة وأهدافها لتكون بمثابة أداة فاعلة لتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة بكل كفاءة واستمرارية ويحقق شعورا عمليا جيدا للإدارة (فراج، 2015، ص75)

كما يعرف بأنه "إستراتيجية تركز على تكامل أنظمة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، ويعتمد هذا التكامل على حقيقة أن هناك تشابهات مفاهيمية بين الأنظمة الثلاث مثل التقارب الموجود بين المعايير الثلاثة والتحسين المستمر الذي يستند على حلقة ديمينغ (خطط، نفذ، افحص، حسن) ، والقضاء على المشكلات في المصدر، ومساءلة جميع الموظفين، وإشراك الإدارة العليا، وتنفيذ عملية تدقيق ومتطلبات إدارة الوثائق والسجلات(Dakkak, 2013, p02)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة هو نظام يسمح بإدارة العديد من مجالات الإدارة داخل نفس المؤسسة؛ بحيث يجمع هذا النوع من النظام بين متطلبات المعايير المختلفة المتوافقة مع بعضها البعض حتى تحقق المؤسسة أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر.

**2-2 مقاربات ومناهج التكامل:**

توجد العديد من المناهج التي يمكن أن تسهل تكامل أنظمة الإدارة والمتمثلة في المنهج المعياري(القياسي)، منهج الأنظمة، منهج الجودة الشاملة ومنهج حلقة ديمينغ **(PDCA)** وفيما يلي عرض لهذه المناهج (Mohammad, 2005,pp 1292-1293)

**2-2-1 المنهج المعياري:** يعتمد على معيار أنظمة الإدارة ويمكن تحقيق ذلك بسهولة لأن **ISO 14001** تتشارك مبادئه مع **ISO 9001** كما أن **OHSAS 18001** متوافق مع **ISO 14001** و **ISO 9001**. وبالتالي يمكن تقسيم هذا المنهج على النحو التالي:

- تكامل أنظمة الإدارة باستخدام متطلبات / نموذج **ISO9001**
- تكامل أنظمة الإدارة باستخدام متطلبات / نموذج **ISO14001**
- تكامل أنظمة الإدارة باستخدام متطلبات / نموذج **OHSAS 18001**

**2-2-2 منهج الأنظمة:** يركز هذا المنهج على المشكلة ككل وليس كأجزاء منفصلة بحيث يتكون النظام من عمليات مترابطة تعمل بشكل متناغم، وتتقاسم نفس الموارد، ويتم توجيهها جميعًا نحو تحقيق مجموعة من الأهداف، ويوفر هذا المفهوم أساسًا جيدًا للتكامل المتزامن، بدءًا من تحديد الأهداف والمخرجات المرغوبة من خلال تصميم النظام وتخصيص الموارد وتنفيذ النظام، إلى مقارنة المخرجات الفعلية والمرغوبة.كما أن هناك توافق بين **ISO 9001** و **ISO 14001** و **OHSAS 18001**.

**2-2-3 منهج إدارة الجودة الشاملة:** تم تطوير نموذج تنظيمي متكامل لأنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية باستخدام منهج إدارة الجودة الشاملة الذي يتضمن قضايا القيادة والثقافة.

**2-2-4 منهج حلقة ديمينغ:** تم اقتراح منهج حلقة ديمينغ لتكامل أنظمة الإدارة وذلك باعتبار أن الأنظمة الثلاث **ISO 14001**، **ISO 9001**، **OHSAS 18001** تم تطويرها بالاستناد على هذه الحلقة **(PDCA)** .

**2-3 عوامل نجاح نظام الإدارة المتكامل في المؤسسة:**

يتوقف نجاح تطبيق **IMS** في المؤسسة على مجموعة من العوامل لعل من أهمها ما يلي (Mohammad, 2005, pp1393-1394)

**2-3-1 التزام الإدارة والقيادة:**

يجب على الإدارة العليا إعداد بيان وأهداف سياسة **IMS** مع تفسيرها وشرحها لجميع الموظفين من أجل فهمها، كما يجب على الإدارة كذلك إجراء تخطيط ومراجعة أداء **IMS** بانتظام مع الالتزام بتزويد الموظفين بالموارد المالية والمادية والتقنية للرفع من مستوى أدائهم.

### 2-3-2 إدارة الموارد:

إن إدارة الموارد البشرية والمعلوماتية والبنية التحتية والمعدات بفعالية أمر ضروري لنجاح **IMS** في المؤسسة، فعلى مستوى الموارد البشرية تلتزم الإدارة العليا بتحديد المسؤوليات والوظائف لموظفيها بالاعتماد على كفاءاتهم المستمدة من شهاداتهم وخبراتهم، بحيث تعتمد على أسلوب المشاركة من خلال إشراك الموظف في جميع الوظائف وعلى جميع المستويات ويخول له تطبيق وتنفيذ الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، وفي الوقت نفسه يجب جمع المعلومات ذات العلاقة بنظام الإدارة المتكامل وتحليلها وإدارتها وإبلاغها إلى جميع الموظفين في المؤسسة، كما تقوم المؤسسة بصيانة البنية التحتية اللازمة لتحقيق التوافق مع متطلبات **IMS** ومعايرة جميع معدات الفحص والاختبار وصيانتها للتأكد من قدرتها على إجراء الفحص والاختبار بالشكل المطلوب.

### 2-3-3 التركيز على أصحاب المصلحة:

تركز المؤسسات على الأطراف ذات المصلحة من أجل الحفاظ على ريادتها في بيئة الأعمال التي تتميز بالمنافسة الشديدة وذلك من خلال تحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم كما هو موضح بالجدول أدناه:

**الجدول رقم(01): احتياجات وتوقعات الأطراف ذات المصلحة**

| الأطراف ذات المصلحة | الاحتياجات والتوقعات |
|---|---|
| الزبائن (العملاء) | الجودة؛ السعر ؛ أداء تسليم المنتجات |
| الملاك / المساهمون | الربحية المستدامة ؛ الشفافية |
| الأفراد في المؤسسة | بيئة عمل جيدة؛ أمن العمل؛ الاعتراف والمكافأة |
| الموردون والشركاء | الفوائد المتبادلة والاستمرارية |
| المجتمع | حماية البيئة؛ الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية |
| المنافسون | التصرف أخلاقي؛ المنافسة العادلة؛ |
| الحكومة | صاحب عمل جذاب، استمرارية الأعمال؛ الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية ؛ |
| نقابات العمل | كفاءة الطاقة؛ المنافع المتبادلة؛ دفع الضرائب والرسوم |
| المنظمون | إدارة المخاطر ؛ الربحية المستدامة ؛ الشفافية |

**Source:** (Rebelo, 2014, p172)

**2-3-4 التعليم والتدريب:**

تقوم الإدارة العليا بتوفير فرص التعليم والتدريب لموظفيها مما يساعد على زيادة فهمهم لكيفية تطبيق IMS في المؤسسة، كما تقوم بإبلاغ الموظفين بالإجراءات الداخلية للمؤسسة وتدريب بعضهم على معايير أنظمة الإدارة ومراجعة خطط تدريب الموظفين بانتظام للتأكد من أنها مناسبة وكافية لتنفيذ IMS بنجاح.

**2-3-5 قياس الأداء:**

قياس الأداء هو الأداة التي يمكن للمؤسسة من خلالها التأكد من مدى تحقيقها للنتائج المخطط لها ومقارنتها بأهدافها، والتحقق من مدى الالتزام بالمتطلبات القانونية التنظيمية. والتخطيط لأهداف التحسين الجديدة.

وعليه يشتمل قياس الأداء على بعض الأنشطة التي يمكن للمؤسسة تنفيذها من خلال ما يلي:

- وضع معايير الأداء أو قوائم المراجعة وجدول زمني لرصد التقدم المحرز في كل نظام وعملية؛
- قياس أداء عمليات الأنظمة والمنتجات / الخدمات ومقارنتها بأهداف العمل؛
- أداء المؤسسة المعياري (مثل الحصة السوقية والربح) بين المؤسسات التي تعمل معها في نفس مجال النشاط.

**2-3-6 الأنظمة والعمليات:**

إن نظام التوثيق هو مطلب أساسي لنظام IMS حيث تتضمن وثائق IMS دليل نظام الإدارة المتكامل والإجراءات والوثائق والسجلات. ويجب أن تكون جميع وثائق IMS متاحة بسهولة للإدارات التي تستخدمها، ومراجعتها بشكل دوري للملاءمة والتخلص منها عندما تصبح قديمة. وفي الوقت نفسه يجب تحديد خصائص المنتج والعملية التي يمكن أن تؤثر على الجودة والبيئة والسلامة والأداء الصحي ومراقبتها وتحسينها. وبالمقابل ينبغي تحديد وتنفيذ الإجراءات التصحيحية والوقائية.

**2-3-7 التحسين المستمر:**

إن التحسين المستمر هو عنصر الربط بين الأنظمة وأداة مهمة لتحقيق أهداف الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية بما يتفق مع سياسة IMS. بحيث يجب العمل على تحسين العمليات والأنظمة داخل نفس القسم (ضمن الوظيفة) وعبر كل قسم (عبر الوظائف). ويعتبر اعتماد التحسين المستمر نقطة انطلاق لتغيير السلوك، والذي لا يمكن أن يكون ناجحًا إلا عندما تكون جميع أجزاء المؤسسة على نفس المستوى من الثقافة وقادرة على العمل معًا في الوقت نفسه، كما يجب أن يُنظر إلى عملية التحسين

المستمر على أنه ثقافة عمل بحيث يصبح كل فرد في المؤسسة مطالب بالبحث باستمرار عن طرق أفضل لأداء وظيفته.

**2-4 صعوبات تطبيق نظام الإدارة المتكامل في المؤسسة:**

على الرغم من الفوائد الذي يحققها نظام الإدارة المتكامل إلا أن هذا لا يمنع من وقوف بعض الصعوبات حاجزا أمام المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق عملية التكامل بين أنظمة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية والتي نذكر منها ما يلي:

- سوء فهم ما يعنيه التكامل وبالتالي التركيز فقط على تكامل الوثائق والسجلات؛
- عدم وجود استراتيجية ونموذج ومنهجية واضحة لعملية التكامل؛
- عدم وجود التزام إداري ذي صلة وخاصة من الإدارة العليا؛
- نقص الثقافة التنظيمية الكافية؛
- نقص الموارد من حيث الكم والتأهيل (الخبرة ذات الصلة)؛
- التغيير المستمر للوائح والمبادئ التوجيهية (Frenso, 2010, p632)
- نقص الموارد البشرية؛
- نقص الدعم الحكومي (Simon, 2012, p296)

قلة المعلومات المتعلقة بالأدوار الجديدة المقرر نسبها؛

- قلة الخبراء في جميع المعايير؛
- عدم وجود ضغط من العملاء أو المنافسين؛
- قلة الدعم من قبل الهيئات التي تمنح الشهادات (J.P.T.Domingues, 2014, p04)
- ارتفاع تكاليف الشهادات؛
- عدم وجود ترويج SMI؛
- عدم التأكد من قيمة SMI في السوق(Brunelle, 2005)

**3- ماهية الأداء الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية:**

ارتبط ظهور الأداء الاجتماعي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، إذ أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بمراعاة البعد الاجتماعي أثناء ممارستها لأنشطتها الإنتاجية والتسويقية وغيرها، وسيتم التطرق إلى مفهوم الأداء الاجتماعي وعلاقة هذا الأخير بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

### 3-1 مفهوم الأداء الاجتماعي:

لقد عُرف الأداء الاجتماعي على أنه "ذلك الأداء الذي تؤديه المؤسسة والذي يعمل على خلق ظروف مواتية لرضا العملاء والمستخدمين وكل الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة"(Martory, 2008,p19)

كما عرف الأداء الاجتماعي بأنه " الترجمة الفعالة للأهداف الاجتماعية للمؤسسة بما يتماشى مع القيم الاجتماعية المعترف بها، وتتضمن هذه الأهداف على وجه الخصوص خدمة عدد متزايد من الفقراء وتحسين جودة وملاءمة الخدمات المالية وتحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي للعملاء وضمان المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء والموظفين والمجتمع الذي تخدمه والبيئة(Hauglustaine, 2015, p02)

وهناك من يعرف الأداء الاجتماعي على أنه تقاطع لثلاثة أبعاد مختلفة هي (زيان، 2016، ص91)

مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: والتي يمكن أن تقسم إلى أربع مستويات، بحيث يتوافق هذا البعد مع الغايات التي تطمح إليها المؤسسة من خلال المسؤولية الاجتماعية، والتي لا تقتضي فقط المردودية الاقتصادية واحترام الالتزامات القانونية وإنما أكثر من ذلك سلوك أخلاقي مطابق للمعايير والتطلعات الاجتماعية بالإضافة إلى حصة أكثر تطوعية وخيرية.

المشاكل الاجتماعية التي تصادف المؤسسة: يمثل هذا البعد المجالات التي يمكن أن تمارس فيها المسؤولية الاجتماعية وفقا للفترة الزمنية والقطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، يمكن أن يتعلق الأمر بمسائل بيئية، اجتماعية، المساهمين، أو حتى نوعية وجودة وسلامة المنتجات.

فلسفة المؤسسة للاستجابة للمسؤولية: حيث يمكن أن يكون للمؤسسة أربعة مواقف في مواجهة المسؤولية الاجتماعية هي: موقف رد الفعل، موقف دفاعي (القيام بأدنى المتطلبات)، موقف التكيف، موقف استباقي(أن تكون رائدة).

ومما سبق فإن الأداء الاجتماعي من وجهة نظر الباحثين يمكن النظر إليه من جانبين داخلي وخارجي:

- الأداء الاجتماعي الداخلي: ويكون من خلال التزام المؤسسة تجاه العاملين وذلك بتوفير ظروف عمل صحية وملائمة تتطابق مع متطلبات نظام الأمن والصحة والسلامة المهنية، بالإضافة إلى الامتيازات النقدية والعينية التي تمنحها لهم.

- الأداء الاجتماعي الخارجي: ويكون من خلال التزام المؤسسة تجاه البيئة والمجتمع اللذين تعمل بهما، وذلك بالحفاظ على الموارد الطبيعية خاصة الناضبة منها واستغلالها بشكل عقلاني مع العمل على تخفيض حجم الانبعاثات من جهة، وخلق مناصب عمل وتقديم مساعدات اجتماعية تطوعية لأفراد المجتمع من جهة أخرى مع ضمان بيئة صحية آمنة.

**3-2 مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي:**

تقيس مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها المؤسسات من خلال مجالات المسؤولية الاجتماعية، ومقارنة هذه المؤشرات بين فترات زمنية مختلفة لمعرفة مدى تطورها ومقارنتها بالأداء الاجتماعي المطلوب، ويمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي إلى أربعة مؤشرات رئيسية تندرج تحتها مجموعة من المؤشرات الفرعية وهي كالتالي (حيمر، 2009، ص294)

3-2-1: مؤشرات الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: وتشمل هذه المؤشرات مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة باستثناء الأجر الأساسي الذي يحصل عليه العاملين، وتضم كذلك كل العوامل التي تعتمد عليها المؤسسة في زيادة ولاء أفرادها وخلق التلاحم بينهم وتحسين ظروف عملهم ووضعيتهم الاجتماعية، ويضم هذا المؤشر المؤشرات الفرعية التالية:

3-2-1-1: مؤشر قياس مكافأة القوة العاملة من خلال الأجور والمزايا للوقوف على مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية: ويقاس بالعلاقة التالية: (الأجور الممنوحة + المزايا الممنوحة)/متوسط الأجر للعمال

3-2-1-2: مؤشر قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان وتوفير وسائل المواصلات: ويقاس بالعلاقة التالية: عدد الأفراد المشمولين بالسكن والنقل/عدد العمال

3-2-1-3: مؤشر قياس مدى مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين فيها: ويقاس بالعلاقة التالية: تكلفة المساهمة في نفقات التدريب والتطوير/إجمالي الأجور المدفوعة للعاملين

3-2-1-4: مؤشر قياس مدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للموظفين: ويقاس بالعلاقة التالية: عدد الحوادث التي تقع / عدد ساعات العمل الفعلية

3-2-1-5: مؤشر قياس مدى مساهمة المؤسسة في استقرار العمل في محيطها( معدل دوران العاملين): ويقاس بالعلاقة التالية: عدد العاملين تاركي الخدمة / إجمالي عدد العاملين.

**3-2-2: مؤشرات الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي التي تضحي بها المؤسسة لحماية كافة أفراد المجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة، فهي تسعى إلى إبعاد الأضرار التي قد تنتج عن نشاطها الاقتصادي وحماية البيئة منها، ومن بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة في هذا المجال تكاليف حماية البيئة من التلوث، ويندرج تحت هذا المؤشر المؤشرات الفرعية التالية:

3-2-2-1: مؤشر قياس مدى مساهمة المؤسسة في أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة: ويقاس بالعلاقة التالية:

إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة / إجمالي ميزانية الأبحاث.

3-2-2-2: مؤشر قياس مدى استغلال المؤسسة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة: ويقاس بالعلاقة التالية:

تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة / تكاليف عناصر الإنتاج من خارج المنطقة أو الكلية.

**3-2-3: مؤشرات الأداء الاجتماعي للمجتمع:** وتشمل هذه المؤشرات التكاليف التي تتحملها المؤسسة كمساهمة في خدمة المجتمع، كالمساعدات التي تقدمها للجمعيات الخيرية والثقافية والتعليمية والرياضية وغيرها، ويضم هذا المؤشر المؤشرات الفرعية التالية:

3-2-3-1: مؤشر قياس مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة والمحيط والمجتمع بشكل عام في المنطقة: ويقاس بالعلاقة التالية:

تكاليف المؤسسة في بناء المدارس والأندية الاجتماعية / إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة.

3-2-3-2: مؤشر قياس مدى مساهمة المؤسسة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة: ويقاس بالعلاقة التالية: تكلفة المساهمة للمؤسسة المعنية / إجمالي تكاليف مساهمة المؤسسات في المنطقة.

**3-2-4: مؤشرات الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:** وتتعلق هذه المؤشرات بالمستهلكين حيث تمثل التكاليف التي تتكبدها المؤسسة من أجل تحسين جودة منتجاتها وتطويرها وتوفير خدمات ما بعد البيع وذلك نزولا عند رغبات زبائنها ومتطلباتهم، ويضم مؤشرا فرعيا وحيدا.

3-2-4-1: قياس مدى مساهمة المؤسسة في الأبحاث والدراسات التطويرية للمنتج: ويقاس بالعلاقة التالية: تكاليف الأبحاث والدراسات التطويرية / تكاليف الإنتاج الإجمالية.

**4- أثر تبني مؤسسة إسمنت عين التوتة بباتنة لنظام الإدارة المتكامل على أدائها الاجتماعي:**

**4-1 لمحة موجزة عن مؤسسة إسمنت عين التوتة بباتنة:**

تقع مؤسسة إسمنت عين التوتة على الطريق الوطني رقم 28 وهي تتوسط ولايتي باتنة وبريكة بحيث تبعد عن الأولى ب33 كلم وعن الثانية ب51 كلم، وهي تقع على ارتفاع 870م عن سطح البحر، ويمر بالمؤسسة خط السكة الحديدية العابر للهضاب العليا عين توتة- مسيلة، كما أنها مزودة بخطين كهربائيين من ذوي الضغط العالي المقدر ب60 كيلو فولط وأنبوب غاز طبيعي، وتبلغ مساحة المؤسسة 20 هكتارا، ويعود اختيار هذا الموقع لتوفر المواد الأولية بكثرة والمتمثلة في حجر( الكلسCalcaire والطين Argile).

وقد قامت المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للشرق بإنشاء وحدة الإسمنت بعين توتة وذلك في إطار العقد المبرم مع شركة البناء الدنماركية سنة 1983 وبمساعدة شركتين بلجيكيتين الأولى متخصصة في شؤون الهندسة المدنية والأخرى متخصصة في التركيب الميكانيكي والكهرباء، في حين تولت الشركة

الدنماركية أشغال الهندسة والتجهيز والإشراف الميداني، وقد بدأت المؤسسة عملية الإنتاج سنة 1986 بطاقة إنتاجية قدرها 1مليون طن سنويا أي ما يعادل 83333.33 طن من الإنتاج شهريا، وقد دامت عملية الإنجاز 32 شهرا

وتنتمي مؤسسة إسمنت عين التوتة حاليا للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر جيكا منذ سنة 2010 بعدما كانت تابعة لمجمع الشرق وهي شركة مساهمة برأس مال قدره 2.250.000.00 دج وتسير من طرف مجلس الإدارة (علاق، 2018-2019، ص ص 171-172)

تتكون مؤسسة إسمنت عين التوتة من (دليل الجودة والبيئة والصحة في العمل والطاقة لمؤسسة إسمنت عين التوتة، 2023، ص4)

- مديرية عامة يقع مقرها بشارع بن فليس بوسط ولاية باتنة
- وحدة إنتاج الإسمنت ببلدية عين توتة بطاقة إنتاجية تقدر ب 1 مليون طن سنويا
- وحدة لإنتاج الحصى والرمل ببلدية عين توتة وبطاقة إنتاجية تقدر ب 600 ألف طن سنويا
- وحدة تجارية لتوزيع الإسمنت بولاية بسكرة بمبيعات سنوية قدرها 250ألف طن سنويا
- وحدة تجارية لتوزيع الإسمنت بولاية تقرت بمبيعات سنوية قدرها 300 ألف طن سنويا.

تنتج مؤسسة إسمنت عين التوتة عدة أنواع من الإسمنت بجودة عالية وهذا طبقا للمعيار الجزائري NA 442/2013 وهي متحصلة على علامة تاج للجودة من المعهد الجزائري للتقييس IANOR وتعتبر من بين المؤسسات التي تغطي جزءا كبيرا من السوق الوطنية بمادة الإسمنت وفيما يلي عرض لمختلف منتجات مؤسسة الإسمنت عين توتة ومجالات استخدام هذه المنتجات (دليل منتجات مؤسسة عين التوتة، 2023).

- الإسمنت البورتلاندي 32.5 ( جيكا بنيان): إسمنت بورتلاند من الحجر الجيري وهو إسمنت رمادي للخرسانة العامة والإنشائية المخصصة للبناء ويستخدم هذا النوع في أعمال التشطيب وأشغال البناء الصغيرة واستقرار التربة وتجصيص الجدران، ويتكون من الكلنكر بنسبة تتراوح بين (80 إلى 94)% ومن الكبريتات بنسبة تقارب 3.5%، ويتم تسويقه في أكياس بوزن 25كغ.

- الإسمنت البورتلاندي 42.5 (جيكا بيطون): إسمنت بورتلاند من الحجر الجيري وهو إسمنت رمادي يحتوي على الكلنكر العادي بنسبة تتراوح بين (80 إلى 94) % وعلى الكبريتات بنسبة 4%، ويستعمل في أشغال الخرسانة الجاهزة والمسلحة أو ضعيفة التسليح وغير المسلحة، كما يستعمل في خرسانة الطريق. ويتم تسويقه في أكياس 50كغ.

- الإسمنت المقاوم للأملاح 42.5 (جيكا مضاد): هو إسمنت بورتلاند ناتج عن طحن الكلنكر وكبريتات الكالسيوم، ويحتوي على الكلنكر بنسبة تتراوح بين (95 إلى 100) % وعلى الكبريتات بنسبة 3% ويستخدم هذا النوع من الإسمنت المقاوم للكبريتات والأملاح في تنفيذ أشغال البناء في الأوساط عالية الملوحة والرطوبة مثل المنشآت المينائية والمناطق الصحراوية، وفي أشغال الهندسة المدنية، والأعمال

الخرسانية التي تتطلب حرارة ترطيب منخفضة. ويستعمل على وجه الخصوص في الجنوب الجزائري وفي الأراضي التي قد تسبب تربتها تآكلا في الخرسانة ويتم تسويقه في أكياس 50كغ.

– الإسمنت البورتلاندي 52.5 (جيكا إنجازات): هو إسمنت بورتلاند رمادي يحتوي على الكلنكر العادي بنسبة 95% وعلى الكبريتات بنسبة 4%، وهو موجه لكبريات الأشغال الخاصة بالهياكل القاعدية والبنى التحتية، ويتم تسويقه في أكياس 50كغ.

وتجدر الإشارة إلى أنه في سنة 2019 أنتجت المؤسسة نوعا جديدا من الإسمنت المخصص للأشغال البترولية وهو "جيكا بتروليوم" الذي يستعمل تحديدا في تثبيت آبار البترول ورصها، وقد تمكن هذا المنتج من حيازة شهادة المطابقة من المعهد الأمريكي للبترول API بعد مطابقته للمعايير الدولية.

– الحصى والرمل: حيث تنتج المؤسسة إلى جانب الإسمنت بأنواعه المختلفة الحصى بمختلف أنواعه وأحجامه فنجد

(Gravier 8/15mm, Gravier 15/25mm, Gravier25/50mm, Tout Venant Confondu 0/31.5mm, Gravier 4/8mm)

إضافة إلى الرمل (Sable Concassé 0/4mm, Filler0/0.125mm)

## 4-2 واقع تبني وتطبيق نظام الإدارة المتكامل في مؤسسة إسمنت عين التوتة بولاية باتنة:

**الشكل رقم (02): دورة الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية في مؤسسة إسمنت عين التوتة**




**المصدر**: (دليل الجودة والبيئة والصحة في العمل والطاقة لمؤسسة إسمنت عين التوتة، 2023)

من خلال الشكل رقم (2) أعلاه والذي يوضح المسار العام للمؤسسة والتسلسل الزمني في حصولها على مختلف الشهادات والمواصفات المطابقة لمعايير ( الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية) نلاحظ

بأن وصول المؤسسة لبناء وتبني نظام إدارة متكامل للأنظمة المذكورة أعلاه وتحسينه واستدامته قد مر بعدة مراحل ومحطات، وقد كان ثمرة مجهودات جبارة لإدارة المؤسسة انطلاقا من تكوين خلية متابعة الجودة سنة 1996 وهو ما مكنها من الحصول على شهادة ضمان الجودة (ISO9002 إصدار 1994) سنة 2000 من طرف الجمعية الفرنسية لضمان الجودة ( Association Française pour l'Assurance de la Qualité) AFAQ)، وبعد سنة واحدة تحصلت مؤسسة الإسمنت عين توتة على شهادة مطابقة منتج إسمنت A 42.5 علامة تاج الجزائرية من طرف المعهد الجزائري للتقييس )IANOR Institut Algérien de Normalisation)، وفي سنة 2003 تحصلت المؤسسة على شهادة نظام إدارة الجودة ISO9001 إصدار 2000 (تم تعديل مجموعة المواصفات التعاقدية للإيزو 9000 وبأجزائها الثلاثة (9001، 9002، 9003)، وحلت محلها المواصفة الجديدة ISO9001 والتي تم إصدارها في 2000/12/15 بعد اكتمال التعديلات وقد ركز هذا الإصدار على نظام إدارة الجودة مما يعني تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة بإدارة الجودة)، وفي سنة 2004 تحصلت المؤسسة على شهادة مطابقة منتج إسمنت A 32.5 والمرتبة الأولى للجودة الجزائرية.

وفي عام 2005 تمكنت المؤسسة من تحقيق الدمج والتكامل بين نظامي إدارة الجودة (ISO9001 إصدار 2000) وإدارة البيئة (ISO14001 إصدار2004)، وتم تدقيقه وتجديده سنة 2008، لتتمكن المؤسسة بعد ذلك (في سنة 2010) من الحصول على الإصدار الجديد لنظام إدارة الجودة (ISO9001 إصدار2008) وتشكل بذلك نظام إدارة متكامل مع نظام إدارة البيئة (ISO14001 إصدار2004) سنة 2012 بعد خضوعهما لعمليتي التدقيق الداخلي والخارجي.

وسعيا منها لتحقيق تكامل الأنظمة الثلاث عملت المؤسسة جاهدة على إدخال العديد من التعديلات بما يتوافق مع شروط الصحة والسلامة المهنية في بيئة العمل فتحصلت في سنة 2014 على شهادة 18001 OHSASإصدار 2007 وهي مواصفة بريطانية خاصة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية صادرة عن معهد المواصفات البري) British Standards Institution) BSI، وفي 15 أفريل 2017 قامت المؤسسة بعملية التدقيق والتجديد لنظام إدارة متكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية ليصبح التكامل وفق الصيغة التالية ( ISO 9001 : 2008 ISO 14001 :2004 – OHSAS 18001 :2007).

وفي سنة 2018 تحصلت المؤسسة على الإصدار الأخير (إصدار 2015) لكل من نظامي إدارة الجودة والبيئة لتشكل نظام إدارة متكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية شهر ماي 2018 وفق الصيغة

التالية (ISO 9001:2015 – ISO 14001 : 2015 – OHSAS 18001:2007) بعد عمليتي التدقيق والمراقبة.

وفي ديسمبر 2018 تحصلت مؤسسة الإسمنت عين توتة على تجديد لشهادة المطابقة للمواصفات الجزائرية تاج لمنتوج إسمنت بورتلاند NA442.

وفي أواخر شهر أفريل 2020 تحصلت المؤسسة على شهادة ISO45001 إصدار 2018 الخاصة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية لتحل محل المواصفة البريطانية OHSAS 18001 إصدار 2007 وتتمكن بذلك من الجمع بين الأنظمة الثلاث للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.

## 4-3 مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي لمؤسسة إسمنت عين التوتة في ظل تبنيها لنظام الإدارة المتكامل:

سيتم الاقتصار على مجموعة من المؤشرات المتعلقة بقياس الأداء الاجتماعي وذلك في حدود المعطيات المتوفرة والممنوحة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

### 4-3-1 مؤشر مدى مساهمة المؤسسة في استقرار العمل في محيطها ( معدل دوران العاملين):

يعبر هذا المؤشر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الاستقرار لعمالها وذلك من خلال مكوثهم أطول مدة بالمؤسسة وذلك من خلال السهر على توفير بيئة عمل صحية وآمنة مما يجنبهم التفكير في التخلي عن العمل بالمؤسسة، ويتم حساب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

مؤشر مدى مساهمة المؤسسة في استقرار العمل في محيطها = عدد العمال تاركي الخدمة / إجمالي عدد العاملين.

4-3-1-1 تطور عدد العمال بالمؤسسة: يمكن توضيح تطور عدد العمال بمؤسسة إسمنت عين التوتة وسياسة التوظيف المعتمدة خلال الفترة (2023/2016) من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم(02): تطور عدد العمال بالمؤسسة خلال الفترة (2023/2016)**

| السنوات | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد العمال | 506 | 554 | 563 | 564 | 570 | 596 | 590 | 578 |
| نسبة التغير | - | % 9.49 | % 1.62 | % 0.18 | % 1.06 | % 4.56 | %-1.006 | %-2.033 |

**المصدر**: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات المؤسسة

من خلال الجدول رقم(2) أعلاه نلاحظ بأن عدد العمال بالمؤسسة بلغ (506) عامل سنة 2016 وعرف تزايدا خلال سنة 2017 أين تم توظيف (48) عامل إضافي مقارنة بسنة 2016 ليرتفع هذا العدد

سنة 2018 ويبلغ (563) عامل، ليتم توظيف عامل آخر سنة 2019 ويصبح عدد عمال المؤسسة (564) عامل، وفي سنة 2020 تم توظيف 06 عمال آخرين ليرتفع العدد الإجمالي إلى 570 عامل، لتشهد سنة 2021 توظيف (26) عامل وتبلغ المؤسسة أعلى مستوى لها في عدد العمال بعد أن بلغ 596 عامل وهو أقصى حد وصلته المؤسسة خلال هته الفترة. لتعرف تناقصا طفيفا في عدد العمال سنتي 2022 و2023 وذلك بسبب انتهاء عقود بعض العمال وإحالة آخرين على التقاعد.

إن هذا التزايد المتتالي في عدد عمال المؤسسة يعود لعدة اعتبارات أهمها أن أغلب هؤلاء العمال الذين تم توظيفهم ينتمون إلى البلديات المجاورة لمؤسسة إسمنت عين التوتة حيث يدخل ذلك في إطار العقد الأخلاقي والاجتماعي المبرم مع سكان هذه البلديات ومسؤوليهم، حيث يعتبر الساكنة المحلية المجاورة للمؤسسة كطرف من الأطراف ذات المصلحة ( أصحاب المصالح) هذا من جهة، ومن جهة أخرى تلبية للضغوطات التي تتلقاها المؤسسة مما يعرف بجماعات الضغط ( الوالي، جمعيات حماية البيئة، ....) حيث تشهد المنطقة بين الفينة والأخرى بعض الاحتجاجات من طرف سكان هذه المناطق مما يحتم على المؤسسة إعطاء الأولوية لأبنائهم أثناء عملية التوظيف وامتصاص غضب المحتجين، زيادة على ذلك فإن المؤسسة وفي إطار تطبيق وتنفيذ سياستها للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية فإنها تأخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي وتسعى جاهدة لتحسين علاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة ( الساكنة المحلية المجاورة للمؤسسة، السلطات المحلية والولائية، وغيرها).

**4-3-1-2: مؤشر مدى مساهمة المؤسسة في استقرار العاملين:** يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (03): تطور عدد العمال وعدد تاركي العمل بالمؤسسة خلال الفترة (2016-2023)**

| السنوات | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| إجمالي العمال | 506 | 554 | 563 | 564 | 570 | 596 | 590 | 578 |
| تاركي العمل | - | 48 | 11 | 4 | 5 | 9 | 8 | 14 |
| المؤشر | - | % 8.66 | % 1.95 | % 0.71 | % 0.87 | % 1.51 | % 1.35 | % 2.42 |

**المصدر**: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات المؤسسة

من خلال الجدول رقم (3) أعلاه نلاحظ بأن عدد العمال تاركي الخدمة بمؤسسة إسمنت عين التوتة في تناقص مستمر من سنة إلى أخرى، حيث بلغ عدد العمال تاركي الخدمة سنة 2017 (48) عامل، ليتقلص هذا العدد سنة 2018 إلى (11) عامل، وفي سنة 2019 بلغ عدد العمال تاركي الخدمة (04) عمال فقط، ليعرف تذبذبا بين سنوات 2020 و2023 غير أنه حافظ على معدلاته المنخفضة، وهو مؤشر إيجابي على قدرة المؤسسة على ضمان الاستقرار لعمالها وذلك نتيجة لتوفيرها لبيئة عمل آمنة

وصحية مما يمكن العمال من تفادي الإصابات من جهة، إضافة إلى تركيزها على برمجة بعض الدورات التدريبية والتكوينية لهم، زيادة على تفعيل نظام الحوافز لتحسين أدائهم ومردودهم وذلك من خلال منح بعض العلاوات والامتيازات خلال المواسم والمناسبات مما شجع العمال على الاستمرارية والمكوث لأطول فترة ممكنة بالمؤسسة.

**4-3-2: مؤشر مدى مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين:**

إن هذا المؤشر يعبر عن التكاليف التي تتحملها المؤسسة من خلال برمجة دورات التكوين والتدريب والتطوير التي يخضع لها عمال المؤسسة من حين لآخر بهدف الرفع من كفاءتهم وزيادة مستوى وعيهم في كل ما يتعلق بنظام الإدارة المتكامل لاسيما بسياسة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية وما يطرأ عليها من تغييرات، ويحسب هذا المؤشر بالطريقة التالية:

مؤشر قياس مدى مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين = تكلفة المساهمة في نفقات التدريب والتطوير/ إجمالي الأجور المدفوعة للعاملين.

**الجدول رقم (04): تطور نفقات التدريب وإجمالي الأجور المدفوعة خلال الفترة (2016-2023)**

| السنوات | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نفقات التدريب KDA | 30797 | 27817 | 24051 | 19220 | 10714 | 21997 | 17629 | 19309 |
| إجمالي الأجور KDA | 1334561 | 1517751 | 1363917 | 1384555 | 913487 | 917924 | 1321274 | 999708 |
| المؤشر | %2.31 | %1.83 | %1.76 | %1.39 | %1.73 | %2.40 | %1.33 | %1.93 |

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات المؤسسة

من خلال الجدول رقم (4) أعلاه والذي يوضح تطور مساهمة نفقات التدريب والتطوير إلى إجمالي أجور العاملين بمؤسسة إسمنت عين التوتة خلال الفترة (2016-2023) نلاحظ:

تراجع ميزانية نفقات التدريب والتطوير للمؤسسة خلال الفترة (2016-2023) باستثناء سنة 2021 والتي عرفت ارتفاعا مقارنة بسنة 2020 وذلك على اعتبار أنها السنة التي عرفت أعلى نسبة توظيف بالمؤسسة، غير أنه عند مقارنتها بسنة 2016 فقد عرفت تراجعا كذلك.

أما بالنسبة لمؤشر قياس مدى مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين فنلاحظ بأنه قبل تبني المؤسسة لنظام الإدارة المتكامل بلغ 2.31% سنة 2016 وذلك بعد أن قدرت نفقات التدريب ب (30797) كأعلى ميزانية خلال فترة الدراسة و1.83% سنة 2017 بعد التراجع الطفيف في ميزانية نفقات التدريب والتطوير من جهة وارتفاع كتلة أجور العمال والموظفين من جهة أخرى، وفي سنة 2018 ( سنة تمكن المؤسسة من تحقيق التكامل بين أنظمتها الإدارية الثلاث) بلغ المؤشر 1.76%، ليستمر في الانخفاض سنتي ( 2019 و2020) بعد أن بلغ 1.39% و1.73% على التوالي، ليرتفع استثنائيا سنة

2021 نتيجة تضاعف ميزانية نفقات التدريب والتطوير مقارنة بسنة 2020، ليعاود الانخفاض سنة 2022 و2023 بعد أن بلغ 1.33%و1.93% على التوالي.

كما يتضح من خلال الجدول أعلاه اهتمام المؤسسة بالعمليات التدريبية والتطويرية من أجل تحسين أدائها الاجتماعي في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهو ما تترجمه الميزانية المخصصة لنفقات التدريب والتطوير خلال كل سنة، وتشرف على هته العملية مصلحة التكوين والتدريب بالمؤسسة حيث تسهر على برمجة هذه الدورات ووضع رزنامة سنوية لها بما يتماشى مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة في إطار تطبيقها لنظام الإدارة المتكامل.

إن التراجع المتتالي لنفقات التدريب والتطوير ومن ثم مؤشر قياس مدى مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين هو في حقيقة الأمر مؤشر إيجابي وليس سلبي لأن تحقيق المؤسسة للتكامل بين أنظمتها الثلاث مكنها من تحقيق وفورات نتيجة تقليص التكاليف إذ أصبحت المؤسسة عوض برمجة دورات تدريبية في الجودة وأخرى في البيئة وأخرى في الصحة والسلامة المهنية تقوم ببرمجة دورة تدريبية لهذه الأنظمة الثلاث مجتمعة مما يمكنها من تقليص عدد الدورات من جهة وتأهيل العمال والزيادة من كفاءتهم على جميع المستويات من جهة أخرى، وهو ما ينعكس إيجابا على إنتاجيتهم ومن ثم زيادة قيمة إنتاج المؤسسة والتقليل من الإصابات والحوادث بما يضمن بيئة عمل مريحة ومستقرة لعمالها.

**4-3-3 مؤشر قياس مدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للموظفين:**

إن هذا المؤشر يعبر عن مدى التزام المؤسسة بقواعد الصحة والسلامة المهنية في محيط العمل ومدى مساهمتها في التقليل من حوادث العمل وتوفير بيئة عمل آمنة لموظفيها ويحسب بالطريقة التالية:

مؤشر مدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للموظفين = (عدد الحوادث التي تقع/ إجمالي عدد العاملين) x 100.

والجدول الموالي يوضح تطور عدد الحوادث بالمؤسسة وعدد ساعات العمل الفعلية.

**الجدول رقم (05): تطور عدد حوادث العمل وعدد العمال بالمؤسسة خلال الفترة (2016-2023)**

| السنوات | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| حوادث العمل | - | 21 | 15 | 13 | 8 | 14 | 15 | 14 |
| إجمالي عدد العمال | 506 | 554 | 563 | 564 | 570 | 596 | 590 | 578 |
| المؤشر | - | 3.79 | 2.66 | 2.30 | 1.40 | 2.35 | 2.54 | 2.42 |

**المصدر**: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات المؤسسة

من خلال الجدول رقم (5) أعلاه نلاحظ بأن عدد حوادث العمل التي تقع في المؤسسة تتناقص من سنة لأخرى، فقبل تبني المؤسسة لنظام الإدارة المتكامل سجلت (21) إصابة سنة 2017 و (15) إصابة سنة 2018 أي بانخفاض قدره 28.57% ليتحسن الوضع أكثر في السنوات التي تلت تبني المؤسسة لنظام الإدارة المتكامل وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات الوقائية والاحترازية، فشهدت سنة 2019 تسجيل المؤسسة ل (13) إصابة أي بانخفاض قدره 13.33% مقارنة بالسنة التي قبلها، لتحقق المؤسسة سنة 2020 أفضل معدل لها بعد أن سجلت (08) إصابات فقط وسط العمال محققة بذلك تحسنا قدره 38.46%

إن هذا التراجع المسجل في عدد حوادث وإصابات العمل بالمؤسسة راجع بالدرجة الأولى إلى الاهتمام المتزايد بإجراءات الصحة والسلامة المهنية والمستمدة من التطبيق الصارم للإجراءات الوقائية اللازمة، إضافة إلى استفادة العمال من الدورات التدريبية والتكوينية في هذا المجال بما يمكنهم من حماية أنفسهم بأنفسهم في بيئة عملهم، لاسيما ما تعلق بالانضباط وارتداء الألبسة والأحذية الأمنية والأقنعة والنظارات والقبعات وغيرها والتي تحمي العامل من إمكانية التعرض لمختلف الأخطار المحيطة به في بيئة العمل.
إن تبني المؤسسة لنظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية وتخصيص ميزانية معتبرة لنفقات التدريب والتكوين لاسيما ما تعلق بجانب السلامة المهنية أسهم بشكل كبير في تأهيل العمال وزيادة وعيهم بمدى خطورة إصابات وحوادث العمل مما مكنهم من تفادي هته الحوادث من خلال الالتزام وتطبيق قواعد الوقاية والحماية وهو ما انعكس إيجابا على المؤسسة، وهو ما يترجمه التناقص المتتالي لعدد حوادث العمل بالمؤسسة خلال الفترة (2016–2023) وبالتالي تقلص عدد أيام العمل الضائعة وتحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

من خلال دراسة بعض مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي لمؤسسة إسمنت عين التوتة خلال الفترة (2016–2023) اتضح بأن المؤسسة بذلت مجهودات كبيرة في هذا الإطار وذلك من خلال السعي إلى حل بعض المشاكل الاجتماعية كتوفير خدمات النقل والسكن لعدد معتبر من العمال، إضافة إلى إسهامها الكبير في تحقيق بعض الجوانب الفنية للعاملين ويظهر ذلك من خلال تخصيص ميزانية معتبرة لنفقات التدريب والتكوين والتطوير مما ساهم في تأهيل العمال وزيادة وعيهم وهو ما انعكس إيجابا في زيادة توفير الأمن الصناعي لموظفيها حيث عرفت المؤسسة تناقصا وتراجعا في عدد حوادث وإصابات العمل.

**5- الخاتمة:**

استنادا لما تم عرضه في الجزء النظري من المفاهيم المتعلقة بكل من نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية والأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية، وبناء على تحليل البيانات

الممنوحة من طرف مؤسسة إسمنت عين التوتة والمتعلقة بمؤشرات أدائها الاجتماعي، ومن أجل اختبار فرضية الدراسة والإجابة على إشكاليتها الرئيسة سيتم في هذه الخاتمة عرض النتائج المتوصل إليها والاقتراحات المنبثقة عنها.

**5-1 عرض نتائج الدراسة:**

✓تمكن مؤسسة إسمنت عين التوتة من دمج أنظمتها الإدارية الثلاث للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية في نظام إداري واحد متكامل(ISO9001:2015، ISO14001: 2015، ISO 45001: 2018)؛

✓وجدت مؤسسة إسمنت عين التوتة صعوبة في فصل وحصر بعض التكاليف الاجتماعية بدقة عن بقية التكاليف الأخرى، مما حال دون التطرق إلى مؤشرات أخرى لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة والاكتفاء ببعض المؤشرات فقط، غير أن هذا لا يعني عدم تحكم المؤسسة في التكاليف الاجتماعية بل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى عدم مسك المؤسسة للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية؛

✓إن تبني وتطبيق مؤسسة إسمنت عين التوتة لنظام إدارة متكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية فرض عليها أخذ البعد الاجتماعي بعين الاعتبار لاسيما في ظل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، وهو ما حملها تكاليف إضافية في هذا الجانب.

**5-2 الفرضية الرئيسة للبحث:**

سيتم التطرق إلى نتائج الدراسة التطبيقية وفقا للفرضية البحثية

إن تبني وتطبيق مؤسسة إسمنت عين التوتة لنظام الإدارة المتكامل سوف ينعكس إيجابا على أدائها الاجتماعي خلال الفترة (2016-2023).

أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية إلى قبول الفرضية البحثية وذلك لكون مؤسسة إسمنت عين التوتة سجلت نتائج إيجابية في مؤشرات الأداء الاجتماعي التي تم تحليلها خلال الفترة (2016-2023) وذلك من خلال:

- مؤشر مدى تطور عدد العمال بالمؤسسة: حيث عرفت المؤسسة توظيفا سنويا متزايدا للعمال خاصة المنتمين للبلديات المجاورة لها، ويدخل ذلك في إطار العقد الأخلاقي والاجتماعي وإعطاء الأولوية لهم في التوظيف من جهة، وتلبية للضغوطات التي تتلقاها من جماعات الضغط من جهة أخرى، على الرغم من أنها لم تكن في حاجة إلى توظيف عمال جدد بسبب انخفاض حجم الإنتاج نتيجة نقص الطلب على مادة الإسمنت.

– مؤشر مدى مساهمة المؤسسة في استقرار العاملين: حيث تمكنت المؤسسة من تقليص عدد العمال تاركي الخدمة وذلك بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية نتيجة التركيز والتكثيف من دورات التدريب والتأهيل لعمالها مما شجع العمال على البقاء بالمؤسسة أطول وقت ممكن.

– مؤشر مدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للموظفين: ويظهر ذلك من خلال التناقص من سنة إلى أخرى في عدد الإصابات التي يتعرض لها العمال، وذلك من خلال توفير الأمن الصناعي لموظفيها عبر تخصيص مبالغ معتبرة لهذا الغرض.

**5-3 الاقتراحات:**

من خلال الدراسة التطبيقية بمؤسسة إسمنت عين التوتة ببباتنة وبناء على ما تم تناوله في الجانب النظري للبحث يتقدم الباحث بمجموعة من الاقتراحات لعل أهمها:

- على مؤسسة إسمنت عين التوتة أن تسعى إلى توسيع دائرة التكامل بين أنظمتها الإدارية وذلك بالعمل على الحصول على شهادة الإيزو **26000** الخاصة بنظام المسؤولية الاجتماعية للشركات والإيزو **50001** الخاصة بنظام إدارة الطاقة خاصة في ظل العولمة وانفتاح السوق.
- على مؤسسة إسمنت عين التوتة التوجه نحو تبني وتطبيق المحاسبة عن المسؤولية البيئية والاجتماعية من أجل التمكن من حصر بقية التكاليف المرتبطة بالجانب الاجتماعي للمؤسسة والافصاح عنها سنويا من خلال إصدار تقارير سنوية عن الأداء الاجتماعي للمؤسسة.
- على مؤسسة إسمنت عين التوتة الاهتمام أكثر بالجانب الإعلامي لمختلف منتجاتها والترويج لها مع المشاركة في مختلف التظاهرات العلمية التي تنظم على مستوى الجامعات ومراكز البحث لاسيما تلك المتعلقة بتكامل ودمج الأنظمة الإدارية وعلاقتها بالأداء.

## 6- الإحالات والمراجع:


- دليل الجودة والبيئة والصحة في العمل والطاقة لمؤسسة إسمنت عين التوتة. (2023).
- دليل منتجات مؤسسة عين التوتة. (2023).
- حمود حيمر. (2009). مؤشرات قياس الأداء والفعالية للمنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة. مؤشرات قياس الأداء والفعالية للمنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،الجزائر.
- علاق ياسين،(2018-2019). أثر التصنيع في بيئة الإقليم والتنمية المحلية نماذج حول مصانع الإسمنت بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية فرع اقتصاد جهوي وحضري تطبيقي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
- فراج ناهد أحمد، (2015)، تحسين الإدارة بالمنشآت النووية والإشعاعية بتطبيق نموذج مقترح لنظام الادارة المتكاملة، مجلة عالم الجودة مسجلة بتصريح من بير منجهام البريطانية للطباعة والنشر، العدد9.

- فرعون محمد، آيت زيان كمال. (2016). امتداد أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: من الأداء الاجتماعي نحو تطبيق الأداء الشامل. ،المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة معسكر، الجزائر،العدد 08.

- Bernard Martory. (2008). *piloter les performance RH : la création de valeur par les ressources* humaines. paris, France: edition liaisons.

- Brunelle Éric, (2005). L'élaboration d'un système de management intégré : qualité et environnement. Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.), Sherbrooke, Québec, Canada.

- Alexandra Simon and all. (2012). Implementing integrated management system in chemical firms. , *journal of total quality management and business excellence*.

- Dakkak Badr et autres, (2013). *Diagnostic du Système de Management Intégré Qualité, Sécurité, Environnement des PME/PMI Marocaines.* Consulté le 06/07/2019 sur site https://www.researchgate.net/publication/280893727.

- Domingues J.P.T and all. (2014). Analysis of Integrated Management Systems from various perspectives, . *journal total quality management and business excellence*.

- Frenso Palmira Lopez. (2010). Implementation of an integrated management system in an airline : a case stady. *The TQM Journal, Emerland Group Publishing Limited*, vol 22, No 6.

- Hauglustaine Olivier (2015). La performance Sociale : plus qu'une belle vitrine ? Journal Zoom micro finance. V02, N45.

- Manuel Ferreira Rebelo and all. (2014). *A methodology to develop the integration of the environmental management system with other standardized management systems.* Scientific Research Publishing Inc.

- Musli Mohammad and all, (2005). Strategies and critical success factors for integrated management systems implementation. *35 th International Conference on Computers and Industrial Engineering*.