

فرص وتحديات الإدارة المتكاملة لزيادة قيمة المؤسسة في ظل تطورات الأيزو
(دراسة حالة مؤسسة وحدة الإنتاج وتوزيع المواد البترولية نפטال-فرع باتنة)

**Opportunities and challenges of integrated management to
increase the Value of the Organization in Light of ISO
Developments**

**(A case study of the Petroleum and Distribution Unit Corporation,
Naftal-Batna Branch)**

ط.د/ نورة عيدود¹ ، أ.د/ أحسين عثمانى²

¹ مخبر المحاسبة، المالية، الجباية والتأمين COFIFAS، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي
(الجزائر)، nora.aidoud@univ-oeb.dz

² جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي (الجزائر)، hassine.ath1964@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2024/09/04 تاريخ قبول النشر: 2024/10/11 تاريخ النشر: 2024/12/31

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير فرص وتحديات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة على قيمة مؤسسة (نפטال-باتنة)، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استمارة وزعت على عينة عشوائية تتكون من 30 عامل. حيث توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بالنسخ الجديدة له أثر إيجابي على قيمة المؤسسة، غير أن مؤسسة (نפטال-باتنة) تواجه بعض العقبات لتطبيق هذا النظام. الكلمات المفتاحية: نظام الإدارة المتكاملة، قيمة المؤسسة. تصنيف JEL : L25، M01.

Abstract:

The study aims to identify the impact of the opportunities and challenges of implementing the integrated management system on the value of (Naftal-Batna) institution. To achieve this goal, a questionnaire was developed and distributed to a random sample consisting of 30 workers.

The study concluded that applying the integrated management system in the new versions has A positive impact on the value of the enterprise, but (Naftal-Batna) Corporation faces some obstacles to implementing this system.

Keywords: Integrated management system, Enterprise value.

Jel Classification Codes: M01, L25.

* المؤلف المرسِل: نورة عيدود

1. مقدمة:

مع التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية السريعة، وزيادة المنافسة والضغط لتطوير إنتاج وخدمات صديقة للبيئة، والتركيز على صحة وأمان العمال، بات من الضروري للمؤسسات أن تعيد النظر في استراتيجياتها. خصوصًا في أنشطتها لمواجهة التحديات الخارجية وضمان الازدهار طويل الأمد. وأصبح من الضروري لقادتها البحث عن طرق جديدة لتحسين العمليات والإدارة التنظيمية لضمان النجاح المستمر. ومن هذه الطرق تطبيق ما يعرف بنظام الإدارة المتكاملة (IMS)، والذي يخلص إلى المعايير المطلوبة لإدارة الجودة، وإدارة صحة وسلامة الموظفين، وإدارة حماية البيئة، حيث يمنح توحيد هذه المعايير في نظام واحد (نظام الإدارة المتكاملة) فرصة لزيادة الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة بشكل كبير وزيادة جودة الإنتاج والخدمات وتحسين صورة المؤسسة واستدامة أدائها. ويعتبر التكامل من بين متطلبات تحول المؤسسات إلى مؤسسات تنافسية ومستدامة، إلا أن المؤسسة عليها إدراك الصعوبات والمشاكل التي يمكن مواجهتها عند وضعها لهذا النظام المتكامل حيث يتضمن تنفيذه مجموعة من الأخطاء والمخاطر التي يجب معرفتها قبل البدء في التنفيذ.

بناء على ما سبق، يمكن طرح السؤال التالي: كيف تؤثر الفرص والتحديات

المرتبطة بتطبيق نظام الإدارة المتكاملة داخل المؤسسة على قيمتها؟

وفي إطار هذه الإشكالية، تبرز العديد من الأسئلة التي يجب الإجابة عليها، منها:

- هل تساهم فرص تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة في رفع قيمتها الاقتصادية؟
 - هل فرص تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة يساهم في رفع قيمتها السوقية؟
 - هل فرص تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة يساهم في رفع قيمتها الاجتماعية؟
 - هل فرص تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة يساهم في رفع قيمتها البيئية؟
 - هل تحديات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة تؤثر على قيمتها الاقتصادية؟
 - هل تحديات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة تؤثر على قيمتها الاجتماعية؟
 - هل تحديات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة تؤثر على قيمتها البيئية؟
- الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر فرص وتحديات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة على قيمة المؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضيات الثانوية:

- لا يوجد تأثير إحصائي ذو دلالة لفرص نظام الإدارة المتكاملة على زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسة عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha \leq 0.05)$.
- لا يوجد تأثير إحصائي ذو دلالة لفرص نظام الإدارة المتكاملة على زيادة القيمة السوقية للمؤسسة عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha \leq 0.05)$.
- لا يوجد تأثير إحصائي ذو دلالة لفرص نظام الإدارة المتكاملة على زيادة القيمة الاجتماعية للمؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.
- لا يوجد تأثير إحصائي ذو دلالة لفرص نظام الإدارة المتكاملة على زيادة القيمة البيئية للمؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.
- لا يوجد تأثير إحصائي ذو دلالة لتحديات نظام الإدارة المتكاملة على القيمة الاقتصادية للمؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.
- لا يوجد تأثير إحصائي ذو دلالة لتحديات نظام الإدارة المتكاملة على القيمة الاجتماعية للمؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.
- لا يوجد تأثير إحصائي ذو دلالة لتحديات نظام الإدارة المتكاملة على القيمة البيئية للمؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

أهداف الدراسة: تهدف دراستنا إلى:

- تقديم الإطار النظري لنظام الإدارة المتكاملة واستعراض أهم مواصفات الأيزو المكونة له وفق الاصدارات الحديثة؛
 - استكشاف قيمة المؤسسة و مؤشرات قياسها؛
 - استكشاف تأثير فرص وتحديات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة على قيمة المؤسسة؛
 - توجيه وإرشاد مديري المؤسسات الجزائرية لفهم فوائد تطبيق نظام الإدارة المتكاملة للجودة والصحة والبيئة ودوره الإيجابي في تحسين وتعزيز قيمة المؤسسة.
- أهمية الدراسة: تتجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:
- معالجتها لموضوع حديث نسبيا في تطبيقه داخل المؤسسات الجزائرية؛
 - تحليل تأثير فرص وتحديات نظام الإدارة المتكاملة على القيمة الاقتصادية والسوقية، البيئية والاجتماعية للمؤسسات الجزائرية؛
 - الصورة والسمعة الجيدة التي تكتسبها المؤسسات الجزائرية عند تطبيق نظام الإدارة المتكاملة وانعكاساته على قيمتها في ظل تنامي مطالب أصحاب المصالح اتجاه المؤسسة.

منهجية الدراسة: تستند هذه الدراسة في جانبها النظري إلى المنهج الوصفي التحليلي لعرض وتحليل المفاهيم المختلفة المرتبطة بنظام الإدارة المتكامل والقيمة، مع الاستفادة من مصادر ومراجع متعددة باللغتين الأجنبية والعربية، لإثراء الدراسة بمعطيات ومعلومات تسمح ببناء نموذج الدراسة.

فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، فقد تطلب الأمر استخدام المنهج الإحصائي، اعتماداً على أداة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS V 22)، بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها.

صعوبات الدراسة: تمثلت صعوبات الدراسة في النقاط التالية:

- صعوبة تحديد أبعاد المتغير التابع بسبب اختلاف آراء العديد من الباحثين؛
- صعوبة توزيع وجمع الاستبيان؛ حيث رفض بعض الأفراد استقبال الباحثة أو توزيع استبيان الدراسة، بينما تماطل البعض الآخر في الإجابة على الاستبيان وإعادته للباحثين.

هيكل الدراسة: تم تقسيم هذه الدراسات إلى ثلاث محاور كالآتي:

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي لنظام الإدارة المتكاملة.

- المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للقيمة.

- المحور الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة (نفضال - باتنة).

2. الإطار المفاهيمي لنظام الإدارة المتكاملة: في الآونة الأخيرة تزايدت الدعوات لاعتماد نظام الإدارة المتكاملة لتحقيق الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، مما يضمن لها البقاء والاستمرارية وتحقيق جودة المنتجات القادرة على المنافسة وتلبية احتياجات المستفيدين، بالإضافة إلى الحفاظ على البيئة وتقليل المخاطر كنتيجة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وتم التطرق إلى مفهوم النظام ومكوناته، فرص وتحديات تطبيقه في المؤسسات على النحو الآتي:

1.2 مفهوم نظام الإدارة المتكاملة: في السنوات الأخيرة قامت العديد من المؤسسات بتطبيق أنظمة إدارية جديدة لتحسين طرق تسييرها، ومن بين الأنظمة الأكثر استخداماً نجد نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، نظام إدارة حماية البيئة (ISO 14001)، ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية للموظفين (OHSAS 45001)، مما يشكل نظاماً متكاملًا للإدارة.

ومنه يعرف نظام الإدارة المتكاملة على سبيل الذكر لا الحصر بأنه: "العمليات المتكاملة التي تلبى أنظمة إدارة الجودة، أنظمة الإدارة البيئية، أنظمة إدارة الصحة السلامة المهنية (QMS, EMS, OHSMS) بمعنى عمليات متكاملة، مخاطر متكاملة، ومراجعات متكاملة". (Kymal, Chad, 2015, p. 11)

1.2 مكونات نظام الإدارة المتكاملة: استجابة لمتطلبات وضغوط السوق التنافسية، تم تقديم مجموعة من معايير الإدارة الدولية لزيادة فعالية عمل المؤسسة، المعيار الأول كان معيار إدارة الجودة ISO 9001، بعدها معيار إدارة حماية البيئة (ISO 14001)، وفي الوقت الحالي، تم وضع معيار يشير إلى صحة وسلامة الموظفين (OHSAS 45001).

■ **نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015:** هو نهج إداري يهدف إلى تحسين أداء المؤسسات من خلال الاهتمام بالعملية الإنتاجية من بدايتها حتى وصولها للمستفيد مما يحقق الرضا للطرفين (المؤسسة والمستفيد) (نهلة عبد القادر هاشم، منيرة جعلان، 2020، صفحة 17). و ISO 9001 2015 هو الإصدار الحالي الذي تم إصداره في أكتوبر 2015، حيث يغطي المفاهيم واللغة الأساسية و يحدد متطلبات QMS، يسعى ISO 9001 2015 إلى جعل ISO 9001 سائقا رئيسيا في نموذج الأعمال في المؤسسة، ويضيف متطلبات للمؤسسة لإظهار تكامل متطلبات QMS في عملياتها التجارية وأيضاً لتوفير تحليل المخاطر لدعم أهداف الجودة، حيث يضيف ISO 9001:2015 التركيز على إدارة المخاطر ويشجع على تكامل نظام إدارة الجودة مع أعمال المنظمة بالإضافة إلى توسيع المشاركة المباشرة للإدارة العليا. (Milton P. Dentch, 2017, pp. 4,5)

■ **نظام الإدارة البيئية ISO 14001: 2015:** أداة إدارية مرنة، تساعد المؤسسات على فهم وتحسين وتقييم الجوانب البيئية لأنشطتها، منتجاتها، أو عملياتها من خلال إطار شامل يسهم في الإدارة الفاعلة للمخاطر والآثار البيئية الراهنة والمستقبلية (نهلة عبد القادر هاشم، منيرة جعلان، 2020، صفحة 17). وتم نشر ISO 14001 2015 في 2015/09/15، عادة ما يكون أكثر كفاءة بالنسبة لكل مؤسسة، فالهدف من البند 8 من معيار ISO 14001:2015 يتطابق بشكل وثيق مع المراجعات السابقة له المتعلقة بالضوابط التشغيلية غير أن ISO 14001:2015 يوفر متطلبات أكثر تحديدا تتعلق بالأنشطة الخارجية (المقاولين والموردين) والتحكم في التغيير والتصميم، واعتبارات دورة حياة المنتج،

إذ يستوجب تحديد التأثيرات البيئية من خلال وضع الضوابط المناسبة وتنفيذها. (Dentch, Milton P., 2016, p. 7).

■ **إدارة الصحة والسلامة المهنية 2018: OHSAS 45001**: هي العلم الذي يركز على الحفاظ على صحة وسلامة الإنسان من خلال توفير بيئات عمل آمنة خالية من مسببات الحوادث، الإصابات، أو الأمراض المهنية، كما تشمل مجموعة من الإجراءات والقواعد والنظم في إطار تشريعي تهدف إلى الحفاظ على الإنسان من المخاطر الإصابة والحفاظ على الممتلكات من خطر التلف والضياع (نهلة عبد القادر هاشم، منيرة جعلان، 2020، صفحة 17). تم تصميم ISO 45001 في مارس 2018 ليحل محل OHSAS 18001 وهو المعيار الدولي الأول في العالم بشأن الصحة والسلامة المهنية، تتطلب البنود الجديدة من ISO 45001: 2018 (فهم المنظمة وسياقها وفهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية) يتطلب على المنظمة تحليل القضايا التي يمكن أن يكون لها تأثير على الصحة والسلامة المهنية في المنظمة، تتوافق هذه البنود الجديدة مع متطلبات إدارة جودة الشركة (ISO 9001:2015) والإدارة البيئية (ISO14001:2015) التي تنظر إلى أعمالها من منظور أكثر شمولية. في هذه الحالة، تعكس مشكلات السياق نموذج الأعمال الخاص بالمؤسسة، إلى جانب العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر فيه (Milton P. Dentch, 2018, p. 17).

3. الإطار المفاهيمي للقيمة: تجاوزت القيمة الإطار الضيق الذي ظلت محصورة فيه لفترة طويلة تحت تأثير المدارس الفكرية، وتبلورت في أشكال متعددة كنتيجة لتطور الفكر الإداري. فاختلقت تعاريفها ومحدداتها.

1.3 مفهوم القيمة: تعرف القيمة بطرق متعددة باختلاف الجانب التي تمت معالجته منه، فهناك من يعرفها من منظور كمي (قياسي)، وآخرون من منظور كفي، نوضحها كالآتي:

أ- **تعريف القيمة:** التوجه الحالي لتعريف القيمة أصبح يتسم بالتعقيد. رغم أن السعر لا يزال يلعب دورا في تقدير القيمة فالجودة ورضا المستهلك والخدمات ما بعد البيع، أصبحت كلها عناصر تحدد قيمة المنتجات. ومن جهة أخرى، اتسعت مفاهيم القيمة لتشمل أبعادا ومجالات جديدة بعيدا عن المنتج نفسه: كالقيمة التنافسية (سوقية)، القيمة الاقتصادية (المالية)، القيمة البيئية، القيمة الاجتماعية (محمد بوديسة، 2018، صفحة 93). وهذا ما سنركز عليه في دراستنا.

ب- محددات القيمة: تتكون القيمة أربع محددات نوضحها فيما يلي:

■ **القيمة الاقتصادية (المالية):** تتجسد في مستوى القيم المضافة للمؤسسة من خلال مشروع أو وحدة معينة أو عملية أو وظيفة، تحقيق عوائد أكبر، خفض التكاليف، رفع قيمة الأسهم، القدرة على المساهمة في التنمية الاقتصادية للمنطقة والحفاظ على السلوك الأخلاقي (علية بوعافية، 2022-2023، صفحة 151).

■ **القيمة البيئية:** التوافق البيئي ضروري بين أنشطة المؤسسات وصون الأنظمة البيئية. يتضمن ذلك تحليل تأثيرات الأعمال التجارية ومنتجاتها من حيث استهلاك الموارد، إنتاج النفايات، والانبعاثات الملوثة (commenne, vincente, 2006, p. 37).

■ **القيمة الاجتماعية:** تأثيرات النشاط الاجتماعي للمؤسسات على جميع أصحاب المصلحة مهمة للموظفين (ظروف العمل، مستوى الأجور، المساواة)، الموردين والعملاء (سلامة المنتجات وتأثيرها النفسي)، المجتمعات المحلية (الإزعاج، احترام الثقافات المتنوعة)،

■ **القيمة التنافسية:** حصص سوقية أكبر، ميزات تنافسية قوية تتسم بالنزاهة والاستدامة، وتشير إلى مكانة المؤسسة في السوق من حيث المنافسة وجودة المنتجات والخدمات المقدمة، ومدى تحقيق الأهداف المحددة (محمد بوديسة، صفحة 94).

2.3 فرص وتحديات نظام الإدارة المتكاملة لتحقيق قيمة المؤسسة: ليس من السهل تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسات الاقتصادية، ذلك أن تنفيذها يواجه العديد من التحديات على جميع المستويات الاقتصادية السوقية، الاجتماعية وحتى البيئية. لذلك يتطلب تجاوزها تحضير دقيق للتغلب عليها واستغلال الفرص المتاحة لضمان نجاحها.

أ- الفرص التي تعود على المؤسسة من خلال تطبيق نظام الإدارة المتكاملة: إن دمج وظائف الصحة والسلامة والبيئة والجودة يحقق عدة فوائد قد تكون استراتيجية أو تشغيلية، تسهم في تعزيز الفعالية والكفاءة، ونوضح هذه الفرص من خلال الجدول التالي:

الجدول 1: الفرص المتاحة من تطبيق نظام الإدارة المتكاملة للجودة والصحة والبيئة

اقتصادية (مالية)	<p>- زيادة الربحية عن طريق تحسين إدارة المخاطر، التي تظهر نتيجة للتأثيرات المالية المباشرة لكل وظيفة، كحوادث العمل وحوادث التلوث التي تتطلب تكاليف للتنظيف واسترداد المنتجات. تحديد هذه المخاطر ومعالجتها بكفاءة يكون عبر مراجعة العمليات بشكل شامل، ما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي؛</p> <p>- تخفيف التكاليف من خلال استخدام عدد أقل من المنسقين لإدارة الأنظمة؛</p> <p>- التكامل يمكن أن يسهل عملية تطوير الأهداف والغايات المشتركة، ويساعد في تبسيط مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة¹.</p>
تأهيلية (سوقية)	<p>- تعتبر مخاطر السمعة من أكبر التحديات الاستراتيجية للعديد من الشركات. على سبيل المثال، واجهت شركة تويوتا تأثيراً كبيراً بسبب مشكلة جودة أدت إلى إصابات ووفيات، مما نتج عنه تدهور في سمعة الشركة وتراجع بنسبة 15% في قيمة أسهمها خلال الفترة من 25 إلى 29 يناير 2010، وفقاً لما ذكرته صحيفة الجارديان في 31 يناير 2010؛</p> <p>- تحسين الجودة ومعالجة قضايا المخاطر وإدارة النزاعات¹؛</p> <p>- التكامل بين الأنظمة يقدم العديد من المزايا لضمان الجودة الشاملة وتحقيق التميز في العمل.²</p> <p>- تعزيز صورة العلامة التجارية وتحقيق زيادة في المبيعات؛ وتسهيل عملية تصدير المنتجات والخدمات؛ وزيادة الإنتاجية³.</p>
إنتاجية (سوقية)	<p>- الدمج الفعال للوظائف يمكن من تحسين توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل كفؤ؛</p> <p>- التواصل الفعال هو عنصر أساسي في إدارة السلامة والصحة والجودة والبيئة بنجاح. إذ يمكن أن يؤدي ضعف التواصل إلى فشل الأنظمة؛ وفي النظام الذي يتم فيه دمج الوظائف بنجاح، تتاح المزيد من الفرص لتحسين التواصل، سواء كان ذلك عمودياً من الأعلى إلى الأسفل أو العكس، أو أفقياً،</p> <p>- أمثال أسهل، وانتهاكات أقل حيث تزداد مشاركة الموظفين ومسؤوليتهم، مما يساهم في تخفيف الضغوط وتحقيق أقصى استفادة من الإبداع؛</p> <p>- تسريع عملية التدريب والحد من الاحتياجات التدريبية،</p> <p>- نظام الإدارة المتكامل يقلل من الوثائق والبيروقراطية المصاحبة لتنظيم العمل وإدارته، من خلال الاعتماد على إجراءات مستقلة أو معايير متنوعة. كما يساهم في تحسين أداء المؤسسة بشكل فعال عبر الحفاظ على صحة وسلامة الموظفين.⁴</p>
بيئية	<p>- تلبية الاحتياجات البيئية للعملاء وممثلي المؤسسات؛</p> <p>- خفض تكاليف الطاقة والمواد الأولية؛</p> <p>- المحافظة على علاقات إيجابية مع المجتمع والجمهور؛</p> <p>- تعزيز العلاقات مع الجهات الحكومية وتيسير إجراءات الحصول على الموافقات؛</p> <p>- تخفيف النفايات الخطيرة وانبعاثات الغازات الصادرة عنها لاسيما الصناعية منها⁵.</p>

Source:¹ (Dalling, Ian, 2012, pp. 11,12)/² (Sten Abrahamsson, 2010, p. 5)³ (Éric Brunelle, 2005, p. 13)/⁴ (Dalling, Ian, 2012, p. 12) /⁵ (Agota Giedre Raisiene, 2011, p. 30).

تعقيب: بعد التمعن بالجدول السابق نلاحظ أن اقتناص المؤسسات للفرص التي تتيحها أنظمة الإدارة المتكاملة مرهون بمدى إشراك المؤسسة لمختلف أطراف المصالح في عملية التطبيق السليم لها، في مختلف أنظمتها الفرعية.

ب. التحديات التي تواجهها المؤسسة من خلال تطبيق نظام الإدارة المتكاملة: تواجه أنظمة الإدارة المتكاملة الكثير من العقبات التي عندما لا تحقق النتائج المرجوة، يكون ذلك غالبًا نتيجة لعدة أسباب شائعة، نوضحها في الجدول الموالي:

الجدول 2: التحديات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المتكاملة للجودة والصحة والبيئة

اقتصادية (مالية)	<ul style="list-style-type: none"> - نقص الموارد المالية وعدم كفاية الفوائد؛ - عدم وجود تحفيزات لتبني الأنظمة الإدارية المدمجة؛ - ارتفاع تكاليف الحصول على الشهادات وإجراءات المراجعة رغم عملية الدمج؛ - عدم اليقين حول قيمة نظام الإدارة المتكاملة في السوق يمكن أن يكون سببًا لتردد الشركات في تبني هذا النظام¹.
تنافسية (سوقية)	<ul style="list-style-type: none"> - يعتبر القادة التنفيذيون والموظفون الانتقال إلى نظام متكامل مجرد مبادرة إدارية ستستبدل في المستقبل القريب، وأن يعتبر تطبيقها غير ضروري وقابل للتبديل، - تفتقر المنظمات التي لديها أنظمة إدارة بدائية إلى فهم الإدارة المتكاملة وفوائدها وترى أنها معقدة للغاية أو غير ممكنة، قد يُنظر إلى اللوائح والمبادئ التوجيهية المتغيرة باستمرار على أنها عائق، هذا يمكن أن يؤدي إلى تجنب المخاطر والابتعاد عن التغيير، مما قد يعرض المنظمة للتراجع والتخلف عن المنافسة².
إنسانية	<ul style="list-style-type: none"> - نقص المعارف والمهارات والتدريب للإدارة والعمال معاً؛ - نقص في إشراك و تحفيز العمال؛ لعدم وجود استشاريين من ذوي الخبرة؛ - عند تأسيس نظام إداري متكامل، عادة ما تسند المسؤولية الكاملة لأحد القادة الوظيفيين، وقد ينجح لمجال خبرته الخاص، مما يؤدي إلى إهمال باقي المجالات وعدم تحقيق التكامل الأمثل. - إعداد وتوثيق الإجراءات وأساليب العمل المختلفة التي تتضمن جميع تفاصيل تنفيذ نشاط معين بالنسبة لنظام الإدارة المتكاملة، ورغم أهميتها إلا أنها قد تؤدي إلى تنفيذ المنفذيين للعمليات وتقليص روح المبادرة والابداع لديهم؛ - انفراد ممثلي الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة بعملية إبداء الرأي وتقديم التوجيهات والإرشادات ومناقشة مختلف القضايا المتعلقة بهذا النظام، وهو ما يعد خطراً كبيراً يهدد نجاح هذا الأخير.

- التوثيق أحد متطلبات نظام الإدارة المتكاملة، إلا أن عدم الفهم الجيد للمسيرين والعاملين له يؤدي لزيادة التكاليف والجهود المبذولة في عملية تسجيل وأرشفة الوثائق وزيادة النفقات المتعلقة بوسائط التسجيل والتخزين مما لا يتفق مع أهداف نظام الإدارة المتكاملة المتعلقة بالاستغلال الرشيد للموارد والحفاظ على البيئة³.

Source:¹ (Éric Brunelle, 2005, p. 17) /² (Dalling, Ian, 2012, p. 13)

³ (ابراهيم بوطالب، 2020، صفحة 28، 29).

تعقيب: نلاحظ من الجدول السابق أن نجاح المؤسسات في اقتناص الفرص التي يتيحها تبني أنظمة الإدارة المتكاملة، في ظل كل الصعوبات والتحديات التي تعترضها، لا يتوقف فقط على مدى تحقيقها للأرباح، وإنما يتعداه إلى مدى قدرتها على تعزيز علاقتها بأصحاب المصالح، لأن أي تعثر أو إهمال لأي طرف من الأطراف كفيل بالتأثير على سمعة المؤسسة وهدم صورتها التجارية وزعزعة استقرارها واستمراريتها في مزاولة نشاطها.

4. الدراسة الميدانية بمؤسسة (نفضال-باتنة)

1.4 إجراءات الدراسة وتحليل بياناتها:

أولاً: إجراءات ومنهجية الدراسة:

أ- إطار الدراسة: تميزت هذه الدراسة بالحدود التالية:

- الإطار المكاني: تمت الدراسة على مستوى مؤسسة (نفضال - باتنة و فرع خنشلة)؛
- الإطار الزمني: استغرق إنجاز هذه الدراسة ككل 06 أشهر، في حين استغرق الجزء التطبيقي 03 أشهر، من شهر 2023/12 إلى نهاية شهر 2024/02
- الإطار البشري: وزعت استمارة معلومات على 30 عامل بفرع ولاية باتنة و 30 عامل بفرع ولاية خنشلة خلال فترة الدراسة، واسترجعت منها 42 استمارة، كانت 30 منها صالحة للتحليل الإحصائي.

ب- أداة الدراسة: قمنا بإعداد استمارة معلومات لقياس مدى التزام المؤسسة بنظام الإدارة المتكاملة وفقاً للإصدارات الجديدة وتأثير فرص وتحديات تطبيقها على قيمة المؤسسة، وهي مكونة من جزأين:

الجزء الأول: يخص سمات المبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة)

الجزء الثاني: يتعلق بمتغيرات الدراسة ويتكون من ثلاث أقسام كالتالي:

القسم الأول: تشخيص واقع الإدارة المتكاملة في المؤسسة-النسخ الجديدة-ويضم العبارات (08-01)؛

القسم الثاني: معايير قياس قيمة المؤسسة الاقتصادية- فرص الإدارة المتكاملة- ويضم:

- كفاءة اقتصادية: يشمل العبارات (15-09)؛
- كفاءة سوقية: يشمل العبارات (21-16)؛
- كفاءة اجتماعية: يشمل العبارات (27-22)؛
- كفاءة بيئية: يشمل العبارات (31-28).

القسم الثالث: معايير قياس قيمة المؤسسة الاقتصادية-تهديدات الإدارة المتكاملة- وتضم:

- تهديدات اقتصادية: تشمل العبارات (36-32)؛
- تهديدات اجتماعية: تشمل العبارات (42-37)؛
- تهديدات بيئية: تشمل العبارات (48-43).

تم تحديد أوزان عناصر الاستبيان اعتمادا على إعداد إجابات محتملة لكل عبارة في كل بعد وفقا لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة
الوزن الترجيحي	1	2	3	4	5

ج-الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل: للإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، تم تحليل البيانات ومعالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v 22)، وقد استعملنا عدة أساليب إحصائية مناسبة لهذا الغرض، والتي سنذكرها فيما يلي:

- اختبار ثبات أداة القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ؛
- اختبار الصدق البنائي باستخدام معامل الارتباط لبيرسون؛
- من أجل معرفة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة قمنا باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي؛

- لمعرفة العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل استخدمنا الانحدار الخطي البسيط؛
لم نقتصر في تفسير نتائج العبارات على استخدام قيم الوسط الحسابي فحسب، بل اعتمدنا كذلك على معيار درجة التوفر. استخدمنا مقياس ليكرت الذي يقسم الإجابات إلى خمس فئات، وبناء عليه نقيم درجة التأثير.

5-4.20	4.19-3.40	3.39-2.60	2.95-1.80	1.79-1	الوسط الحسابي
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	درجة التوفر

ثانيا: تحليل بيانات الدراسة وتقييم نتائجها:

أ- تحليل بيانات الدراسة: يشمل اختبار الثبات، وصدق أداة الدراسة، كالتالي:
 1. اختبار الثبات: لقياس مدى ثبات الاستبيان في الدراسة، استخدم معامل ألفا كرونباخ، والذي تتراوح قيمه بين 0 و 1، وتعتبر القيمة 0.6 هي الحد الأدنى المقبول. يظهر الجدول رقم 06 معاملات الثبات لأداة الدراسة.

الجدول 3: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحاور	
تشخيص واقع الإدارة المتكاملة في المؤسسة	08	0.900	
معايير قياس قيمة المؤسسة الاقتصادية -فرص الإدارة المتكاملة-	كفاءة اقتصادية	07	0.854
	كفاءة سوقية	06	0.840
	كفاءة اجتماعية	06	0.909
	كفاءة بيئية	04	0.730
معايير قياس قيمة المؤسسة الاقتصادية -تهديدات الإدارة المتكاملة-	تهديدات اقتصادية	05	0718
	تهديدات اجتماعية	06	0.833
	تهديدات بيئية	06	0.696
الثبات العام للاستبيان	48	0.965	

المرجع: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V22).

تعقيب: يظهر الجدول أن معامل الثبات الإجمالي للاستبيان مرتفع جدا، حيث يصل إلى 0.965 لإجمالي عبارات الاستبيان، وهذا يتجاوز الحد المقبول البالغ 0.60. وفيما يخص ثبات المحاور، فإنه يتراوح بين 0.696 كحد أدنى و 0.909 كحد أعلى، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بمستوى عال من الثبات، ولذلك يعد موثوقا للغاية للاستخدام في التطبيقات الميدانية للدراسة.

أ. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

اختبار الصدق: قمنا بإجراء اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير ذاته، وكذلك بين المتغيرين والأداة بشكل عام، ويعرض الجدول التالي النتائج التي تم الحصول عليها:

الجدول 4: اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط (Pearson)	علاقة الارتباط	
0.00	**0.928	كفاءة اقتصادية	متغير قيمة المؤسسة الاقتصادية
0.00	**0.812	كفاءة سوقية	
0.00	**0.902	كفاءة اجتماعية	
0.00	**0.872	كفاءة بيئية	
0.00	**0.814	تهديدات اقتصادية	
0.00	**0.932	تهديدات اجتماعية	
0.00	**0.896	تهديدات بيئية	
0.00	**0.990	متغير قيمة المؤسسة	الاستبيان ككل
0.00	**0.850	متغير نظام الإدارة المتكاملة	

المرجع: إعداد الباحثين اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS V22).

تعقيب: أظهرت النتائج الموجودة في الجدول أعلاه أن كل معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية، وقد تراوحت قيمها بين (0.812) و (0.990)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية للغاية؛ وعليه، فإن الأداة صادقة ومناسبة بالفعل لقياس ما وضعت لقياسه.

ب- تقييم واقع نظام الإدارة المتكاملة في مؤسسة نفضال وتأثير الفرص والتهديدات المحيطة بالنظام على قيمتها:

ب.1 تقييم واقع نظام إدارة المتكاملة وفق النسخ الجديدة بمؤسسة (نفطال - باتنة-):
أجري تحليل وصفي لإجابات عينة الدراسة تتعلق بتشخيص حال نظام الإدارة المتكامل في المؤسسة، وقد تم توضيح النتائج في الجدول التالي:

جدول 5: درجة الموافقة لمحور واقع نظام الإدارة المتكاملة

رقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر	ترتيب
1	تمتلك المؤسسة برنامج لنظام الإدارة المتكاملة وفق النسخ الجديدة	3.73	0.785	مرتفع	4
2	المؤسسة على اطلاع بالتطورات الحاصلة بأنظمة الإدارة المتكاملة	3.87	0.776	مرتفع	2
3	تلتزم المؤسسة بالتحسين المستمر للإدارة المتكاملة نتيجة للتغيرات الحاصلة في الأنظمة	3.70	0.877	مرتفع	5
4	تعتمد المؤسسة المعايير الدولية الخاصة بالجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية - النسخ الجديدة-	3.63	0.964	مرتفع	6
5	تم وضع خطة نظام إدارة متكامل وفقا لمطالبات النسخ الجديدة	3.30	0.952	متوسط	8
6	تلتزم المؤسسة بسياسة الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية وفق النسخ الجديدة	3.77	0.971	مرتفع	3
7	توثق المؤسسة كافة البيانات والمعلومات والتقارير وفق النسخ القديمة لإجراء المقارنات المرجعية مستقبلا	3.53	0.900	مرتفع	7
8	توجد لدى المؤسسة أقسام مستقلة خاصة بالجودة، البيئة، والصحة والسلامة المهنية	3.97	1.033	مرتفع	1
-	متوسط واقع نظام الإدارة المتكاملة	3.6875	0.69925	مرتفع	-

المرجع: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V22).

تعقيب: انطلاقا من الجدول أعلاه، نستنتج أن إجابات العينة المستطلعة بخصوص واقع نظام الإدارة المتكاملة وفق الإصدارات الجديدة تميل إلى الموافقة بشكل كبير، إذ وصل المتوسط الحسابي لكل فقرات المحور إلى (3.6875) مع انحراف معياري (0.699). كما أشير إلى درجة توفر عالية لجميع الفقرات. وقد حققت الفقرة رقم 08 " توجد لدى المؤسسة أقسام مستقلة خاصة بالجودة، البيئة، والصحة والسلامة المهنية" أعلى المتوسطات، حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.033)، ودرجة توفر مرتفعة. تلتها الفقرة رقم 02 بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف

معياري (0.776) ودرجة توفر مرتفعة. بينما جاءت الفقرة رقم 05 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.952) ودرجة توفر متوسطة. وبشكل عام، سجل محور واقع نظام الإدارة المتكاملة متوسطا حسابيا (3.6875) مع انحراف معياري (0.699) ودرجة توفر مرتفعة. وهذا يشير إلى أن الموظفين المستهدفين في الدراسة يتفوقون على أن مؤسسة نפטال-باتنة تطبق نظام الإدارة المتكاملة بالنسخ الجديدة.

ب. 2. تقييم فرص وتهديدات الإدارة المتكاملة وأثرها على قيمة مؤسسة نפטال-باتنة:

■ **تقييم الفرص:** أجري تحليل وصفي لإجابات عينة من الدراسة تتعلق بتقييم تأثير فرص الإدارة المتكاملة على قيمة المؤسسة، وتم توضيح النتائج في الجدول التالي:

الجدول 6: الوسط الحسابي ودرجة الموافقة لمحور معايير قياس قيمة المؤسسة

الاقتصادية - فرص الإدارة المتكاملة -

رقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر	ترتيب
09	يتيح نظام الإدارة المتكاملة للمؤسسة تحسين نتائجها المالية بصفة مستمرة	3.80	0887	مرتفع	1
10	التزام المؤسسة بنظام الإدارة المتكاملة ساعد على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة	3.73	0.907	مرتفع	2
11	ساهم نظام الإدارة المتكاملة في زيادة مبيعات المؤسسة وزيادة أرباحها	3.47	1.196	مرتفع	6
12	ساعد نظام الإدارة المتكاملة في تقوية المركز المالي للمؤسسة	3.57	0.935	مرتفع	3
13	تمكنت المؤسسة من خلال تطبيقها لنظام الإدارة المتكاملة من ترشيد استخدامها للموارد	3.53	0.860	مرتفع	5
14	عدد الوحدات المنتجة كبيرة بالنسبة إلى كمية الموارد المستخدمة	3.57	0.935	مرتفع	4
15	تقوم المؤسسة بتقليل تكاليف التغطية نتيجة لانخفاض طلبات التأمين جراء التعرض للخطر	3.28	0.751	متوسط	7
-	الكفاءة الاقتصادية	3.57	0.922	مرتفع	-
16	تمتع المؤسسة بأفضلية تنافسية	3.60	0.894	مرتفع	6
17	يتيح نظام الإدارة المتكاملة للمؤسسة القدرة على دخول أسواق دولية جديدة	3.67	0.922	مرتفع	5
18	يساهم نظام الإدارة المتكاملة على التحسين في مواصفات منتجاتها	3.90	0.759	مرتفع	2
19	يساهم نظام الإدارة المتكاملة في التقليل من نسب المعيب في المنتجات	3.93	0.640	مرتفع	1
20	يساعد نظام الإدارة المتكاملة على تحسين عمليات	3.73	0.868	مرتفع	4

				تصميم المنتجات	
3	مرتفع	0.898	3.77	تقوم المؤسسة بتحسين علاقتها مع المستهلكين خلال مطابقة مواصفات المنتج مع الخصائص المحددة	21
-	مرتفع	0.623	3.77		الكفاءة الاقتصادية
3	مرتفع	0.922	3.67	يساهم نظام الإدارة المتكامل تمكين العمال بتطوير مهاراتهم نتيجة لتحسين ظروف العمل المادية	22
1	مرتفع	0.898	3.77	زاد رضا العاملين نتيجة إشراكهم في تطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكاملة	23
4	مرتفع	0.890	3.63	يساعد نظام الإدارة المتكاملة على تقليل الأمراض المهنية الناتجة عن ظروف العمل	24
5	مرتفع	0.932	3.60	يساهم نظام الإدارة المتكاملة على تحسين الحالة النفسية للعاملين	25
6	مرتفع	0.935	3.57	يسعى العمال في المؤسسة إلى تقديم خدمات بال نوعية و الكمية المطلوبة وبأقل تكاليف ممكنة	26
2	مرتفع	1.088	3.70	ترتفع إنتاجية العمال نتيجة لتطبيق أنظمة الإدارة المتكاملة	27
-	مرتفع	0.784	3.66		الكفاءة الاجتماعية
4	مرتفع	0.968	3.60	يمكن نظام الإدارة المتكاملة المؤسسة من تطوير منتجات مأمونة أكثر بينيا	28
3	مرتفع	0.922	3.67	يؤدي نظام الإدارة المتكاملة بالمؤسسة إلى الحد من التلوث البيئي	29
1	مرتفع	0.988	3.76	يساعد نظام الإدارة المتكاملة بالمؤسسة في تجنب تلويث المياه والتربة	30
2	مرتفع	0.785	3.73	يمكن نظام الإدارة المتكاملة المؤسسة من حماية الموارد الطبيعية.	31
-	مرتفع	0.681	3.69		الكفاءة البيئية
-	مرتفع	0.605	3.671		متغير قيمة المؤسسة الاقتصادية -فرص-

المرجع: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V22).

تعقيب: انطلاقا من الجدول أعلاه، نلاحظ أن إجابات عينة الأفراد بخصوص تأثير فرص الإدارة المتكاملة على قيمة المؤسسة تميل إلى الموافقة بشكل كبير، حيث وصل المتوسط الحسابي لكل فقرات المجال إلى (3.67) مع انحراف معياري قدره (0.605)، وأيضاً تم تسجيل درجة عالية من التوفر بالنسبة لجميع معايير قياس قيمة المؤسسة، وكانت أعلى المتوسطات مسجلة في معيار الكفاءة السوقية. (3.77) وانحراف معياري (0.623) ودرجة توفر مرتفعة، يليه معيار الكفاء البيئية بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.681) ودرجة توفر مرتفعة، في حين حل معيار الكفاءة الاقتصادية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.57) ودرجة توفر مرتفعة وعموما سجل متغير قيمة

المؤسسة الاقتصادية-فرص نظام الإدارة المتكاملة متوسط حسابي(3.67) ودرجة توفر عالية، وهذا يعني أن العمال المستهدفين في الدراسة متفقون على أن فرص نظام الإدارة المتكاملة تعزز قيمة مؤسسة نفضال-باتنة وهو ما يدل على أن هذا النظام المتكامل يحسن أداء المؤسسة السوقي من خلال زيادة قيمة المبيعات، في الجانب البيئي من خلال تجنب التلوث وتوفير منتجات آمنة بيئياً، والاجتماعي فعبر تمكين العمال من تطوير مهاراتهم، والاقتصادي بتحسين نتائجها.

■ **تقييم تهديدات الإدارة المتكاملة وأثرها على قيمة المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة نفضال-باتنة:** أجري تحليل وصفي لإجابات عينة الدراسة بشأن تقييم تأثير تهديدات الإدارة المتكاملة على قيمة المؤسسة، وتم توضيح النتائج في الجدول التالي:

الجدول 7: الوسط الحسابي ودرجة الموافقة لمحور معايير قياس قيمة المؤسسة الاقتصادية - تهديدات الإدارة المتكاملة -

رقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
32	تعاني المؤسسة من دفع تكاليف إضافية نظير حصولها على أنظمة الإدارة المتكاملة-النسخ الجديدة	3.87	0.776	مرتفع
33	لا يتم رصد وتقييم النتائج في ضوء أهداف نظام الإدارة المتكامل	3.70	0.651	مرتفع
34	لا تتلقى المؤسسة إعانات حكومية نظير تطبيقها لنظام الإدارة المتكامل (إعفاءات ضريبية ، تخفيض في نسبة الضريبة)	3.73	0.828	مرتفع
35	تعاني المؤسسة من نقص في الموارد مالية للاستعانة بمدرّبين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بالنسخ الجديدة	2.93	0.980	متوسط
36	لا تقوم المؤسسة بتوفير الموارد الضرورية لتنفيذ نظام إدارة متكامل من مهارات متخصصة، تكنولوجيا التقنيات	3.53	0.900	مرتفع
-	تهديدات اقتصادية	3.70	0.708	مرتفع
37	تواجه المؤسسة صعوبات في عملية التواصل بين العاملين والأقسام	3.23	0.728	متوسط
38	لا تقوم المؤسسة بنشر ثقافة الإدارة المتكاملة بين العاملين والمستفيدين	3.80	0.887	مرتفع
39	تعاني المؤسسة من نقص إطارات مؤهلة و متخصصة في محور نظام الإدارة المتكاملة	3.73	0.907	مرتفع
40	تعاني المؤسسة من نقص في إعداد دورات	3.30	0.952	متوسط

				تدريبية لتطبيق نظام الإدارة المتكامل	
3	مرتفع	1.196	3.47	لا يقوم العاملون بتطبيق التعليمات الخاصة بمتطلبات الجودة والصحة والبيئة والسلامة المهنية	41
5	متوسط	0.596	3.30	تواجه المؤسسة ضعف التنسيق بين الإدارة والأقسام المختلفة لتحقيق أهداف تطبيق نظام الإدارة المتكاملة	42
-	مرتفع	0.778	3.64	تهديدات اجتماعية	
5	مرتفع	0.509	3.50	ليس للمؤسسة الاقتناع الكافي بأهمية الحفاظ على البيئة	43
1	مرتفع	0.828	3.93	ضعف مستوى الوعي لدى المجتمع بالبيئة يجعل المؤسسة غير ملتزمة بأنظمة الإدارة المتكاملة	44
6	متوسط	0.994	3.33	ضعف مستوى الرقابة الحكومية تجعل المؤسسة غير مهتمة بالالتزام بأنظمة الإدارة المتكاملة	45
4	مرتفع	0.922	3.67	تعاين المؤسسة من ضغوطات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة (تشريعات وقوانين)	46
2	مرتفع	0.988	3.76	ضعف الرقابة الحكومية يجعل المؤسسة غير ملتزمة بتطبيق أنظمة الإدارة المتكاملة	47
3	مرتفع	0.785	3.73	لا يوجد لدى المؤسسة الإطار المكونة في المجال البيئي	48
-	مرتفع	0.556	3.60	تهديدات بيئية	
-	مرتفع	0.504	3.56	متغير قيمة المؤسسة الاقتصادية -تهديدات-	

المرجع: إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V22).

تعقيب: انطلاقاً من الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة نحو أثر تهديدات الإدارة المتكاملة على قيمة المؤسسة تميل للموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (3.56) بانحراف معياري (0.504)، كما تم تسجيل درجة توفر مرتفعة فيما يتعلق بجميع معايير قياس قيمة المؤسسة، وقد سجلت أكبر المتوسطات في التهديدات الاقتصادية بقيمة (3.70) وانحراف معياري (0.708) ودرجة توفر مرتفعة، يليه التهديدات الاجتماعية بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.778) ودرجة توفر مرتفعة، في حين حل معيار الكفاءة البيئية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.60) ودرجة توفر مرتفعة، وعموماً سجل متغير قيمة المؤسسة الاقتصادية -تهديدات نظام الإدارة المتكاملة- متوسط حسابي (3.56) ودرجة توفر عالية، ما يدل على أن العمال المستهدفين في الدراسة متفقون على أن تحديات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة له أثر سلبي على قيمة المؤسسة.

2.4 اختبار فرضيات الدراسة:

أ- اختبار الفرضية الفرعية 01: "لا يوجد تأثير إحصائي ذو دلالة لفرص نظام الإدارة المتكاملة على زيادة الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)". تم اختبار هذه الفرضية باستعمال تحليل الانحدار الخطي البسيط، وترفض الفرضية إذا كان مستوى الأهمية يساوي أو يقل عن 0.05.

الجدول 8: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر فرص نظام الإدارة المتكاملة على

القيمة الاقتصادية

الكفاءة الاقتصادية					/
قيمة Sig	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	فرص نظام الإدارة المتكاملة
0.00	161.268	1.056	0.850	0.923	

المرجع: إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V22).
تعقيب: انطلاقاً من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.923)، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية جداً بين فرص نظام الإدارة المتكاملة والقيمة الاقتصادية للمؤسسة، وبلغ معامل التحديد (0.850) مما يشير إلى أن (85%) من التغيرات في القيمة الاقتصادية للمؤسسة تعزى إلى فرص نظام الإدارة المتكاملة أما ما نسبته (15%) تعود لمتغيرات أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة. وقد أظهرت قيمة مستوى الدلالة (0.00) أهمية هذا التأثير، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد بلغت (161.268)، وهي تفوق قيمة F الجدولية وتعتبر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبذلك فإن معادلة الانحدار الخطي هي: $Y = 1.056X - 308$

مما سبق تؤكد النتائج على قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، أي يوجد تأثير معنوي لفرص نظام الإدارة المتكاملة على زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسة.

ب- اختبار الفرضية الفرعية 02: "لا يوجد تأثير إحصائي ذو دلالة لفرص نظام الإدارة المتكاملة على زيادة الكفاءة السوقية للمؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)".

الجدول 9: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر فرص نظام الإدارة المتكاملة على القيمة السوقية

الكفاءة السوقية					/
قيمة Sig	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	فرص نظام الإدارة المتكاملة
0.00	52.954	0.833	0.654	0.809	

المراجع: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V22).
ك تعقيب: انطلاقاً من الجدول أعلاه نرى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.809)، أي هناك علاقة ارتباطية قوية بين فرص نظام الإدارة المتكاملة والقيمة السوقية للمؤسسة، حيث أظهر معامل التحديد قيمة (0.654) ما يشير إلى أن (65.4%) من التغيرات في القيمة السوقية للمؤسسة تعود إلى فرص نظام الإدارة المتكاملة أما النسبة الباقية (34.6%) فترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، كما تظهر قيمة مستوى الدلالة (0.00) أهمية هذا التأثير، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة، فقد بلغت (52.954)، وهي تتجاوز قيمة F الجدولية، كما أنها دالة معنوياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وبذلك فإن معادلة الانحدار الخطي هي: $Y = 0.83X + 0.709$

تشير النتائج إلى قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، مما يعني وجود تأثير معنوي لفرص نظام الإدارة المتكاملة على زيادة القيمة السوقية للمؤسسة.

ج- اختبار الفرضية الفرعية 03: "لا يوجد تأثير إحصائي ذو دلالة لفرص نظام الإدارة المتكاملة على زيادة الكفاءة الاجتماعية للمؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)".

الجدول 10: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر فرص نظام الإدارة المتكاملة على

القيمة الاجتماعية

الكفاءة الاجتماعية					/
قيمة Sig	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	فرص نظام الإدارة المتكاملة
0.00	117.053	1.17	0.807	0.898	

المراجع: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V22).
ك تعقيب: من الجدول السابق، يتضح أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.898)، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية جداً بين فرص نظام الإدارة المتكاملة والقيمة الاجتماعية للمؤسسة، معامل التحديد الذي بلغ (0.807) يشير إلى أن (80.7%) من

التغيرات التي تطرأ على القيمة السوقية للمؤسسة كانت نتيجة لفرص نظام الإدارة المتكاملة أما النسبة الباقية (19.3%) راجعة لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، كما تظهر قيمة مستوى الدلالة (0.00) أهمية هذا التأثير، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة، كانت (117.05) وهي تفوق قيمة F الجدولية، مما يدل على دلالتها المعنوية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وبذلك فإن معادلة الانحدار الخطي هي: $Y = 1.17X - 0.619$

تشير النتائج إلى قبول الفرضية البديلة و رفض الفرضية الصفرية، أي يوجد تأثير معنوي لفرص نظام الإدارة المتكاملة على زيادة القيمة الاجتماعية للمؤسسة.

د- اختبار الفرضية الفرعية 04: "لا يوجد تأثير إحصائي ذو دلالة لفرص نظام الإدارة المتكاملة على زيادة الكفاءة البيئية للمؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

الجدول 11: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر فرص نظام الإدارة المتكاملة على

القيمة البيئية

الكفاءة البيئية					/
قيمة Sig	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	فرص نظام الإدارة المتكاملة
0.00	90.68	98.5	0.764	0.874	

المراجع: إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V22).

كـ **تعقيب:** انطلاقاً من الجدول أعلاه، بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.874)، ما يشير على وجود علاقة ارتباطية قوية جداً بين فرص نظام الإدارة المتكاملة والقيمة الاجتماعية للمؤسسة، بلغ معامل التحديد (0.764) إشارة إلى أن (76.4%) من التغيرات التي تطرأ على القيمة السوقية للمؤسسة تعزى إلى فرص نظام الإدارة المتكاملة، كما أكدت قيمة مستوى الدلالة (0.00) معنوية هذا الأثر، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة سجلت (117.05) التي تفوق قيمة F الجدولية، كما أنها دالة معنوية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وبذلك فإن معادلة الانحدار الخطي هي: $Y = 98.5X + 0.77$

تؤكد النتائج السابقة على قبول الفرضية البديلة و رفض الفرضية الصفرية، أي يوجد تأثير معنوي لفرص نظام الإدارة المتكاملة على زيادة القيمة البيئية للمؤسسة.

هـ- اختبار الفرضية الفرعية 05: "لا يوجد تأثير إحصائي ذو دلالة لتحديات نظام الإدارة المتكاملة على القيمة الاقتصادية للمؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)".

الجدول 12: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديات نظام الإدارة المتكاملة على القيمة الاقتصادية

القيمة الاقتصادية					/
قيمة Sig	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	فرص نظام الإدارة المتكاملة
0.00	152.372	1.29	0.845	0.919	

المراجع: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V22).
تعقيب: من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط (R) بلغت قيمته (0.919)، ما يشير على وجود علاقة ارتباطية قوية جداً بين تحديات نظام الإدارة المتكاملة والقيمة الاقتصادية للمؤسسة، وصل معامل التحديد إلى (0.845)، مما يشير إلى أن (84.5%) من التقلبات في القيمة الاقتصادية للمؤسسة كانت بسبب تهديدات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، كما أكدت قيمة مستوى الدلالة (0.00) معنوية هذا الأثر، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد كانت (152.73) وهي تفوق قيمة F الجدولية مما يدل على دلالتها المعنوية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وبذلك فإن معادلة الانحدار الخطي هي: $Y = 1.29X - 0.899$

تؤكد النتائج السابقة على قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، أي يوجد تأثير معنوي لتحديات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة على القيمة الاقتصادية للمؤسسة.

و- اختبار الفرضية الفرعية 06: "لا يوجد تأثير إحصائي ذو دلالة لتحديات نظام الإدارة المتكاملة على القيمة الاجتماعية للمؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)".

الجدول 13: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديات نظام الإدارة المتكاملة على القيمة الاجتماعية

القيمة الاجتماعية					/
قيمة Sig	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	فرص نظام الإدارة المتكاملة
0.00	115.894	1.39	0.805	0.897	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V22).

تعقيب: من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط (R) بلغت قيمته (0.897)، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية جدا بين تحديات نظام الإدارة المتكاملة والقيمة الاجتماعية للمؤسسة، معامل التحديد بلغت قيمته (0.805) يدل ذلك على أن (80.5%) من التغيرات التي حدثت في القيمة الاجتماعية للمؤسسة كانت بسبب تهديدات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وقد أكدت قيمة مستوى الدلالة (0.00) أهمية هذا التأثير. وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد بلغت (115.894) وهي تفوق قيمة F الجدولية كما أنها دالة معنويا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وبذلك فإن معادلة الانحدار الخطي هي: $Y = 1.39X - 1.30$

تؤكد النتائج السابقة على قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، أي يوجد تأثير معنوي لتحديات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة على القيمة الاجتماعية للمؤسسة.
 ي- اختبار الفرضية الفرعية 07: "لا يوجد تأثير إحصائي ذو دلالة لتحديات نظام الإدارة المتكاملة على القيمة البيئية للمؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

الجدول 14: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديات نظام الإدارة المتكاملة على

القيمة البيئية

القيمة البيئية					/
قيمة Sig	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	فرص نظام الإدارة المتكاملة
0.00	32.913	0.812	0.540	0.735	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V22).

تعقيب: من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.735)، ما يدل على علاقة ارتباطية قوية جدا بين تحديات نظام الإدارة المتكاملة والقيمة البيئية للمؤسسة، كما بلغ معامل التحديد (0.54) وهو يدل على أن (54%) من التغيرات التي تطرأ على القيمة البيئية للمؤسسة تعزى إلى تهديدات تطبيق نظام الإدارة المتكامل كما أكدت قيمة مستوى الدلالة (0.00) معنوية هذا الأثر وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد كانت (32.913) وهي تفوق قيمة F الجدولية ودالة معنويا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وبذلك فإن معادلة الانحدار الخطي هي: $Y = 0.812X + 0.707$

تؤكد النتائج السابقة على قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، أي يوجد تأثير معنوي لتحديات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة على القيمة البيئية للمؤسسة.

5. خاتمة:

تعمل نظم الإدارة المتكاملة على تحقيق تحسينات كبيرة في مجالات الجودة، البيئة، الصحة، والسلامة المهنية داخل المؤسسات. هذا يتم من خلال توفير منتجات أو خدمات تلبي توقعات الزبائن وتسهم في الحد من التلوث والاستخدام المستدام للموارد، بالإضافة إلى ضمان صحة وأمان العمال وحمايتهم من المخاطر المهنية. كما أن تطبيق هذه النظم يحقق للمؤسسة فوائد اقتصادية، تنافسية، اجتماعية، وبيئية، مما يجعلها فرصة ممتازة لتعزيز قيمة المؤسسة، وعلى الرغم من الفوائد العديدة التي يقدمها نظام الإدارة المتكامل، فإن هناك تحديات قد تواجه المؤسسة عند تطبيقه، مثل ضرورة توفير الموارد الكافية، تدريب الموظفين، والتأكد من التزام الجميع بالمعايير والإجراءات الخاصة بالنظام. مما سبق، يمكن الاستنتاج أن الدراسة الحالية قد أسفرت عن عدة نتائج مهمة من بينها:

- تتبنى مؤسسة (نפטال-باتنة) نظام إدارة متكامل بالنسخ الجديدة؛
- يتم استغلال الموارد المتاحة بشكل جيد مما يؤدي إلى انخفاض التكاليف؛
- تظهر المؤسسة اهتماما ضعيفا بتكوين وتدريب العاملين على نظم الإدارة المتكاملة؛
- تؤثر تطبيقات نظام الإدارة المتكاملة بشكل معنوي على القيم الاقتصادية، التنافسية، الاجتماعية، والبيئية للمؤسسات، وذلك على مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- في الختام، نوصي المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية للعمال بالتعاون مع خبراء متخصصين في مجال الإدارة المتكاملة، والعمل على ترويج ثقافة الإدارة المتكاملة لدى جميع العاملين على اختلاف مراتبهم.

6. قائمة المراجع:

- Bojan Bijelic, Nikola Misic. (2015). *Occupational Health and Safety Management Systems*. Safety Engineering
- Agota Giedre Raisiene. (2011). *Advantages and limitations of integrated management system: The theoretical viewpoint*, Social Technologies. SOCIAL TECHNOLOGIES, 1.
- commenne, vincente. (2006). *responsabilité social et environnementale: l'engagement des acteurs économiques*,. paris: edition scharles léopold mayer.
- Dentch, Milton P. (2016). *The ISO 14001:2015 Implementation Handbook Using the Process Approach to Build an Environmental Management System*. USA: ASQ Quality Press.

- Kymal, Chad. (2015). *Integrated Management Systems QMS, EMS, OHSMS, FSMS including Aerospace, Service, Semiconductor/ Electronics, Automotive, and Food*. USA: ASQ Quality Press.
- Milton P. Dentch. (2017). *The ISO 9001:2015 Implementation Handbook Using the Process Approach to Build a Quality Management System*. USA.
- Milton P. Dentch. (2018). *The ISO 45001:2018 Implementation Handbook Guidance on building Health and Safety Management System*. USA.
- Sten Abrahamsson. (2010). *Integrated Management Systems – advantages, problems and possibilities*,. 13th Toulon-Verona Conference (p. 5). Gotland University.
- Dalling, Ian. (2012). Retrieved september 22, 2023, from *Management Integration: Benefits, Challenges and Solutions*: https://www.researchgate.net/publication/271906687_Management_Integration_Benefits_Challenges_and_Solutions.
- Éric Brunelle. (2005). Consulté le 9 22, 2023, sur *L'élaboration d'un système de management intégré: qualité et environnement*: <https://www.etudier.com/dissertations/Syst%C3%A8me-De-Management-Int%C3%A9gr%C3%A9/583495.html>.
- علية بوعافية. (2023-2022). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة . تأليف أطروحة دكتوراه، تخصص تحليل اقتصادي،. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- ابراهيم بوطالب. (2020). عوامل نجاح تطبيق نظام الإدارة المتكاملة جودة، بيئة، صحة وسلامة مهنية) في المؤسسات الصناعية: حالة عينة من مؤسسات قطاع الطاقة بالجزائر. مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، 02(02)، صفحة 28، 29.
- عز الدين دعاس. (ديسمبر، 2017). نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية-الإطار النظري. مجلة المعيار، صفحة 218.
- محمد بوديسة. (2018). رأس المال البشري وإشكالية خلق القيمة في المؤسسة مقارنة فكرية. مجلة البشائر الاقتصادية(01).
- نهلة عبد القادر هاشم، منيرة جعلان. (2020). نظام الإدارة المتكاملة وإمكانية تطبيقه في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت. مجلة التربية المقارنة والدولية(13).