

عوامل نجاح عملية تطبيق نظام الإدارة المتكاملة (جودة، بيئة، صحة وسلامة مهنية) في

المؤسسات الصناعية: حالة عينة من مؤسسات قطاع الطاقة بالجزائر

Critical success factors for implementing integrated management system: the case of industrial Algerian companies.

ابراهيم بوطالب¹، محمد مامون احمد ابوبكر²

¹ جامعة بومرداس (الجزائر)

² جامعة الحدود الشمالية (المملكة العربية السعودية)

تاريخ الاستلام: 2020/09/24 تاريخ القبول: 2020/10/08 تاريخ النشر: 2020/12/19

ملخص:

تركز هذه الدراسة على عوامل نجاح نظام IMS في المؤسسة الجزائرية من خلال دراسة نوعية اعتمدت على أسلوب المقابلة نصف الموجهة شملت عينة من المؤسسات الجزائرية التي قامت بوضع هذا النظام. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بالشروط الواجب توفرها لنجاح عملية وضع وتنفيذ نظام IMS. وستوفر نتائج هذه الدراسة مساهمة خاصة في مجال أبحاث إدارة الجودة، البيئة والسلامة المهنية بالمؤسسات الصناعية كما يقدم مجموعة من العوامل الواجب مراعاتها عند إدارة هذه الجوانب الثلاث داخل المؤسسة في نفس الوقت بشكل يضمن الفعالية والكفاءة.

كلمات مفتاحية: نظام الإدارة المتكاملة، الجودة، البيئة، السلامة المهنية.

تصنيفات JEL : M11، M12، Q56

Abstract

The purpose of this study is to determine the Key Success Factors of the IMS system in the Algerian company through a qualitative study which was based on a semi-directed interview method with managers of the Algerian companies who adopted the IMS. The study achieved a set of results related to the conditions that must be met for the success of the IMS development and implementation process. The results of this study will make a particular contribution in the field of research on quality, environment and safety management. They also provide a set of factors that must be taken into account when simultaneously managing these three aspects within the company.

Keywords: integrated management system (IMS), Quality, Environment, health and safety.

¹ المؤلف المرسل، البريد الإلكتروني: boutalebbrahimdz@yahoo.fr

1. مقدمة:

تعتبر سنة 1947 بداية لمرحلة جديدة في الاهتمام العالمي بموضوع الجودة بعد ظهور المنظمة العالمية للمواصفات (ISO) في نفس السنة، كما أتبع ذلك ظهور العديد من الهيئات الوطنية والإقليمية المهتمة بالجودة. حيث ساهم كل هذا في تقديم تصور عام عن مفهوم الجودة داخل المؤسسة يسمح بتحسين علاقات المؤسسة مع زبائنها وبعض الأطراف الأخرى مثل الحكومات ومنظمات المجتمع المدني. ومع تزايد الاهتمام من قبل الحكومات والمجتمعات بمواضيع الحفاظ على البيئة والموارد وعدم الإضرار بالإنسان، ظهرت الحاجة إلى مواصفات خاصة بنظام إدارة البيئة في المؤسسات وهو ما تحقق بظهور مواصفة " إيزو 14001" سنة 1996. ولتعويض غياب مواصفة ايزو خاصة بالصحة والسلامة، قام المعهد البريطاني للتقييس بإصدار مواصفة OHSAS 18001 متعلقة بنظام تسيير الصحة والسلامة المهنية شهدت انتشارا على مستوى العديد من المؤسسات في مختلف دول العالم.

ونظرا للتغيرات الكبيرة التي تعرفها بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وظهور أطراف جديدة غير الزبائن تهتم بنشاط المؤسسة مثل المنظمات غير الحكومية الناشطة في مجال حماية البيئة الإنسان، السلطات العمومية، وسائل الإعلام والمجتمع. لم يعد نظام تسيير الجودة وحده كافيا لتحقيق أهداف المؤسسة، بل صارت بحاجة إلى أنظمة أخرى لإدارة علاقاتها مع هذه الأطراف المهتمة.

وحتى لا تتحمل المؤسسة تكاليف وجهود إضافية، تم إدماج الأنظمة المختلفة للجودة، البيئة والصحة في نظام واحد يطلق عليه نظام الإدارة المتكاملة.

ويعتمد نظام الإدارة المتكاملة على مقارنة الإدارة بالنظم والتي تعتمد عليها مواصفات إيزو للجودة والبيئة، ومواصفة أوساس 18001 الخاصة بالصحة والسلامة المهنية.

وفي الوقت الحالي، أصبحت عملية وضع نظام الإدارة المتكاملة من متطلبات تحول المؤسسات إلى مؤسسات تنافسية ومستدامة، على الرغم من صعوبة تحقيق ذلك والذي يظهر عبر فشل العديد من المؤسسات في وضع هذا النظام. (Ikram, Robert Sroufe, Zhang Qingyu, 2020, p 120) حيث أنه من الصعب التحكم في جوانب الجودة، البيئة والسلامة المهنية في نفس الوقت، إضافة إلى ارتباط النظام بالحصول على مواصفات الجودة وهو ما يؤدي إلى الرجوع عن تنفيذه في حالة فشل الحصول عليها، وهو ما حصل للعديد من فروع شركة سونلغاز الجزائرية.

هذا ما يقودنا إلى طرح السؤال الرئيسي التالي: ماهي العوامل التي تعتبر مفتاح نجاح عملية وضع نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسات الجزائرية؟

وللإجابة على السؤال الرئيسي قمنا بوضع مجموعة من فرضيات الدراسة بالاعتماد على دراسة سابقة

قامت بها الجمعية الفرنسية للتقييس: AFNOR

الفرضية 1 : يعتبر التزام الإدارة العليا (قيادة النظام) أحد عوامل نجاح نظام IMS

الفرضية 2: يعتبر إشراك العمال في مشروع نظام IMS عبر تحفيزهم واقتناعهم بأهميته وضرورته وضعه وتنفيذه، أحد عوامل نجاح نظام IMS.

الفرضية الثالثة: يعتبر تعديل وتطوير نظام IMS بشكل مستمر أحد عوامل نجاح هذا النظام.

الفرضية الرابعة: يؤدي عدم الفصل بين نشاط المؤسسة العادي ونظام الإدارة المتكاملة الخاص بها إلى نجاح عملية وضع وتنفيذ هذا النظام.

وللإجابة على السؤال الرئيسي وإثبات صحة الفرضيات سوف نقوم بإجراء دراسة ميدانية نوعية تشمل مجموعة من المؤسسات الجزائرية التي قامت بوضع نظام الإدارة المتكاملة. وسنعمد على أسلوب المقابلة نصف الموجهة لمجموعة من مسؤولي النظام بهذه المؤسسات من أجل جمع المعلومات. وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد النقاط الرئيسية الواجب مراعاتها عند وضع نظام الإدارة المتكاملة الذي يعتبر أحد مستلزمات توجه المؤسسة الجزائرية نحو الأسواق الخارجية خاصة الأوروبية منها، كونه يوفر إدارة جوانب البيئة، الجودة والسلامة المهنية في نفس الوقت.

1. الإطار المفاهيمي لنظام الإدارة المتكاملة

2. تعريف نظام الإدارة المتكاملة Integrated Management System

عرفه كل من جيل قوانار ومونار على أنه "تنظيم يضمن بصفة متناسقة الإدارة الشامل للجوانب الثلاثة التي يتكون منه (7, p Gillet-Goinard & Monar, 2013) ويفهم من هذا التعريف أن الإدارة المتكاملة هو إعادة التنظيم داخل نظام تسيير المؤسسة بشكل يسمح باستيعاب كل من الجودة التي تحقق رضا الزبائن، والبيئة، الصحة والسلامة المهنية بهدف إرضاء جميع الأطراف المهتمة بنشاط المؤسسة وزيادة الفعالية.

وبالإضافة إلى التعريف السابق، عرفه كل من ليفك وماتيو على أنه "التنسيق بين الجوانب المختلفة للإدارة (جودة، أخلاق، مالية، بيئة... الخ) من خلال نموذج مشترك وشامل لا يؤثر سلباً على خصائص هذه الجوانب." (Lévêque & Mathieu, 2003, p 9)

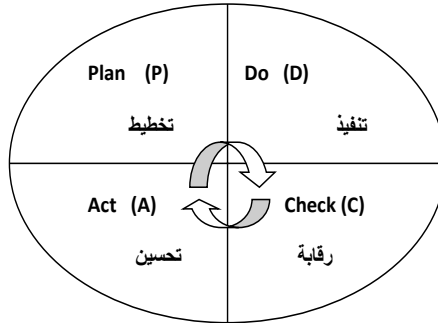
كما عرفته مؤسسة AFAQ الخاصة بالمصادقة على المواصفات الدولية والتابعة للجمعية الفرنسية للتقييس، على أنه "نهج شامل لمساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة، بشكل يضمن إرضاء الزبائن، ضمان صحة وسلامة العمال، والتحكم في آثار المؤسسة تجاه البيئة الطبيعية (AFAQ, 2014)".

ويقوم هذا النظام على مقارنة التحسين المستمر التي تعتمد عليها مواصفات إيزو 9001، إيزو 14001 و أواس 18001، وحسب المواصفة إيزو 9001 فإنه "يتوجب على المؤسسة تحسين فعالية نظامها الإداري بصفة دائمة، باستعمال السياسات، الأهداف، نتائج عملية التدقيق، تحليل المعطيات، الإجراءات التصحيحية والوقائية، بالإضافة إلى مراجعة الإدارة." (Giesen, 2013, p 82)

وكان ظهور حلقة ديمينغ للتحسين المستمر كمدخل لتسيير الجودة داخل المؤسسة حيث قام بتطويره الباحث ادوارد ديمينغ Edward Deming ، ثم تم الاعتماد عليها في العديد من نماذج أنظمة الإدارة داخل المؤسسة .

ويطلق على حلقة التحسين المستمر لديمينغ " نموذج PDCA " باعتبار أن كل حرف من الحروف الأربعة يرمز لخطوة معينة، كما هو موضح في الشكل الموالي:

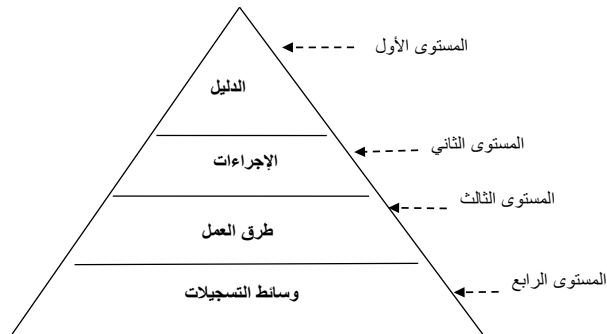
الشكل 1: حلقة التحسين المستمر لديمينغ (PDCA Cycle)



Source: Faucher, S. (2006). *Système intégré de management: qualité, sécurité, environnement*. Afnor. P :10.

كما يتطلب وضع نظام الإدارة المتكاملة الاستجابة للنظام التوثيقي التي تنص عليه المواصفات ايزو 9001 الخاصة بالجودة وايزو 14001 الخاصة بالبيئة. ويوضح الشكل الموالي أهم الوثائق الواجب إدارتها داخل المؤسسة.

الشكل 2 : هيكل نظام التوثيق



Source: Faucher, S. (2006). *Système intégré de management: qualité, sécurité, environnement*. Afnor. P :175.

ويحدد دليل نظام الإدارة المتكاملة (Manual of IMS) سياسة وأهداف المؤسسة في مجال الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية، ويقدم وصفا لتنظيم المؤسسة وفقا لمبدأ الإدارة بالعمليات على شكل خريطة (Cartography) (Lévêque & Mathieu, 2003, P42)، كما يحدد نطاق أو مجال تطبيق نظام الإدارة المتكاملة داخل المؤسسة.

كما تنص المواصفات الثلاث المرتبطة بالنظام على ضرورة توفر مجموعة من الوثائق مثل: الإجراءات المكتوبة وطرق تنفيذ الأعمال لضمان قيام العمال بالمهام بطريقة سليمة وموحدة، إضافة إلى بطاقة المنصب، دفتر الشروط، استمارات خاصة (مثل تلك المتعلقة بالإعلان عن الحوادث).

2.2. دوافع وضع وتنفيذ نظام الإدارة المتكاملة

وبعد تقديم مفهوم هذا النظام ومكوناته، تجدر بنا الإشارة إلى الأسباب التي أدت ظهوره والاعتماد عليه بشكل متزايد في المؤسسات على مستوى العالم.

عندما بدأت المؤسسات في تنفيذ عملية تسيير الجودة والبيئة، كان التساؤل المطروح "هل تضع المؤسسة دليل واحد أم إثنان؟" باعتبار أن المواصفات الدولية "إيزو" تضع الدليل (Manual) ضمن متطلبات كل من نظامي تسيير البيئة والجودة، ونفس السؤال تكرر مع بدأ تطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية الذي يتضمن دليلا خاص به.

ولكون الأنظمة الثلاث تتوافق فيما بينها (compatible) فإنه توجد إمكانية لدمجها في نظام واحد، وهو ما يسمح للمؤسسة التي تسيير البيئة، الجودة والسلامة المهنية من وضع دليل واحد ومسؤول واحد عوض ثلاث. كما تحقق عملية الدمج مجموعة من المزايا الأخرى بالنسبة للمؤسسة، نلخص أهمها فيما يلي (Ordre Français des experts comptables, 2008, p231):

- 1- دمج الأنظمة الفرعية الثلاث يسمح بتقريب المسؤول عنها من الإدارة العامة، كما يسمح بتكثيف هذه الأنظمة (جودة، بيئة، صحة وسلامة مهنية) مع النظام العام لإدارة المؤسسة.
- 2- كما يقلل هذا الدمج من التضارب والتعارض بين الأنظمة الفرعية الثلاثة، والتي من شأنها أن تنعكس سلبا على النتائج المحققة.
- 3- يسمح بتفادي الصراعات المحتملة، وتكريس مبدأ الفصل بين المسؤوليات، وتخفيض تكاليف الإدارة.

4- يساعد على بناء رؤية شاملة لمختلف الأهداف الاقتصادية واستراتيجيات الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية، ويسمح بتوقع التغيرات الحاصلة في هذه المجالات والاستجابة لها، بالإضافة إلى التحسين المستمر لهذه الأنظمة الفرعية وزيادة فعاليتها.

كما يمنح هذا نظام تسيير المتكاملة للمؤسسة جميع مزايا الأنظمة الفرعية، حيث يسمح لها ببناء علاقة جيدة مع جميع الأطراف المهمة من مساهمين، بنوك، عمال، سلطات عمومية، زبائن، موردين و المجتمع بصفة عامة، بالإضافة إلى تجنبها التكاليف الناتجة عن اللاتجودة، الحوادث البيئية والمهنية.

ومن ناحية أخرى، فإن المؤسسة بدمجها لهذه الأنظمة (نظام الإدارة المتكاملة) تزيد من فعالية التكوين وتقلل من تكاليفه، كما تزيد من الأداء الفردي للعمال. فكل مهمة للتنفيذ تتضمن جوانبا مختلفة (جودة، بيئة، صحة وسلامة مهنية) بشكل غير قابل للفصل، وهو ما يجسده العامل في الحركات والعمليات التي يقوم بها لتنفيذ هذه المهمة (Ullmann, 2002, p 6-7).

ومن بين الأسباب التي تجعل المؤسسة تتجه إلى هذا النظام، كون هذا الأخير يمثل قوة دفع جديدة للمؤسسة، وتحدي جديد تقوم المؤسسة برفعه، مما يؤدي إلى تحفيز وتجنيد العمال والإدارة. باعتبار أن المؤسسة تعيش ساعات من المجد أثناء سعيها للحصول على شهادة المصادقة أو أي مشروع آخر يهدف إلى الحفاظ على مكتسباتها وتطويرها المهمة (Ullmann, 2002, p 7).

3.2 عراقيل وصعوبات تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة

وعلى الرغم من مزايا الدمج بين أنظمة إدارة الجودة، البيئة والسلامة المهنية إلا أن المؤسسة عليها إدراك الصعوبات والمشاكل التي يمكن مواجهتها عند وضعها لهذا النظام المتكاملة. حيث يتضمن تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة مجموعة من الأخطاء والمخاطر التي يجب معرفتها قبل البدء في التنفيذ من أجل تفاديها ومواجهتها في حال حدوثها. وسوف نقدم فيما يلي أهم هذه الأخطاء والتجاوزات التي يعتبر تفاديها تحديا من تحديات تطبيق هذا النظام (Lévêque & Mathieu, 2003, p 52):

1. كمالية نظام الإدارة المتكاملة: حيث يعتبر نظام الإدارة المتكاملة كاملا على الورق (نظريا)، وتؤدي هذه النظرة إلى الجمود وفشل تطبيق هذا النظام الذي يقوم أصلا على مبدأ التحسين المستمر.

2. بيروقراطية نظام الإدارة المتكاملة: على الرغم من أن التوثيق هو أحد متطلبات نظام الإدارة المتكاملة، إلى أن عدم الفهم الجيد للمسيرين والعاملين له، يؤدي إلى زيادة التكاليف والجهود المبذولة في عملية تسجيل وأرشفة هذه الوثائق وزيادة النفقات المتعلقة بوسائل التسجيل والتخزين (تأثير على البيئة)، وهو ما لا يتفق مع أهداف نظام الإدارة المتكاملة المتعلقة بالاستغلال الرشيد للموارد والحفاظ على البيئة.

3. المبالغة في التفصيل: على الرغم من أهمية إعداد وتوثيق الاجراءات وأساليب العمل المختلفة التي تتضمن جميع تفاصيل تنفيذ نشاط معين بالنسبة لنظام الإدارة المتكاملة، إلى أن ذلك قد يؤدي إلى تقييد المنفذين للعمليات وتقليص روح المبادرة والابداع لديهم، مما يسبب جمود النظام وإضعاف فعالية العمال.

4. الاحتكار: قد يؤدي تطبيق نظام الإدارة المتكاملة إلى انفراد ممثلي الجودة، البيئة والسلامة المهنية داخل المؤسسة بعملية إبداء الرأي وتقديم التوجيهات والارشادات ومناقشة مختلف القضايا المتعلقة بهذا النظام، وهو ما يعد خطرا كبيرا يهدد نجاح هذا الأخير.

5. اختصار الأهداف في هدف واحد: نظرا لإمكانية المصادقة على نظام الإدارة المتكاملة وأهمية ذلك بالنسبة للمؤسسة، فإن أحد أكبر المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة هو التركيز على هدف واحد يتمثل في المصادقة (حلم التنويع بالميدالية)، في حين أن الهدف الأساسي هو نجاح تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة وإرضاء الأطراف المهتمة، وليس شهادة المصادقة التي تعتبر نتيجة حتمية لنجاح النظام.

6. الإفراط في الحماية من المخاطر: قد يؤدي ذلك إلى عرقلة تنفيذ بعض النشاطات نتيجة الخوف المفرط من وقوع الحوادث والأخطار.

7. تكييف المؤسسة مع الموصفة: قد يؤدي تطبيق نظام الإدارة المتكاملة إلى ظاهرة تقديس الموصفات الدولية المتعلقة بالجودة، البيئة والسلامة المهنية، في حين أن هذه الموصفات عبارة عن أداة.

ويعتبر تفادي هذه الأخطاء والتجاوزات أحد التحديات التي تواجهها المؤسسة التي تسعى لتنفيذ نظام الإدارة المتكاملة. حيث يتوجب قبل البدء في التنفيذ تحديد هذه المخاطر، الوقاية منها ومعالجتها في حالة حدوثها.

4.2. عوامل نجاح نظام الإدارة المتكاملة

حسب الموصفات الدولية (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001) والمتعلقة بالجودة، البيئة والسلامة المهنية، واتفاقية الجمعية الفرنسية للتقييس (Accord Afnor AC X 50-200) التي تعتبر مرجعا خاص بتطبيق نظام الإدارة المتكاملة، فإن العامل الأهم لنجاح هذا النظام هو الاعتماد على مفهوم الإدارة بالعمليات.

وبالإضافة إلى ذلك، توجد مجموعة أخرى من العوامل المساعدة على نجاح المؤسسة في وضع هذا النظام. ومن أهم هذه العوامل:

1. ضمان التزام الإدارة العليا من خلال التعبير كتابيا وشفهيا عن أهداف المؤسسة المتعلقة بجوانب النظام الثلاث (جودة، بيئة وسلامة مهنية)، إضافة إلى التواصل مع مختلف المستويات داخل الشركة وتبسيط الضوء على الآثار الايجابية التي يخلقها على جميع الفاعلين في المؤسسة وبما في ذلك العمال . كما يجب نشر هذا الالتزام الكتابي داخل جميع وحدات ومنشآت المؤسسة (Faucher, 2006, p 191)، مع إظهار ذلك عمليا من خلال التدخل الدائم للمسؤول الأول للمؤسسة في عملية وضع وتنفيذ نظام الإدارة المتكاملة، وشعور العاملين بأن الإدارة العليا لم تتعهد كتابيا او شفهيا فقط بل تنفذ تعهداتها عمليا (Froman , Gey, Bonnifet, Mathieu, 2005 ; Froman , Gey, Bonnifet 2007, p 176)

2. الجمع بين الطموح والبرغماتية: ليس من الضروري قيام إدارة المؤسسة بتغيير شامل في حالة تبنيها نظام إداري جديد، حيث يوجد داخلها من قبل بعض الممارسات والتطبيقات الجيدة والمعرفة العملية التي من المهم الحفاظ عليها. ويمكن إجراء هذا التغيير بشكل تدريجي وعلى مراحل، حيث يتم اختيار قطاع أو مجال معين يتم البدء فيه، ثم التعميم على جميع القطاعات والمجالات، وذلك بهدف تحقيق نجاح سريع يعتبر ضروريا لنجاح كل النظام الإداري (PEA Consulting, 2014).

3. الأولوية للعوامل البشرية والتنظيمية في قيادة التغيير: من أجل ضمان مشاركة جميع أفراد المؤسسة في عملية التغيير المتمثل في وضع نظام الإدارة، من الضروري فهم هؤلاء للأهداف وإدراكهم بأن نجاح IMS يتعلق بالجميع وليس الإدارة العليا فقط. إضافة إلى الحرص على تنظيم المؤسسة بشكل يسمح بالتنسيق والتكامل بين العمليات المختلفة وتحفيز العمال (PEA Consulting, 2014).

4. القياس والتقييم: يجب إدارة عملية وضع وتنفيذ نظام الإدارة على شكل مشروع تحت إشراف الإدارة العليا للمؤسسة، حيث يتم وضع المؤشرات قبل البدء في هذه العملية ومتابعتها بصفة منتظمة ومستمرة. كما يستحسن القيام بعمليات تقييم دورية لنظام الإدارة (تدقيق داخلي، التقييم الذاتي، المسوحات أو الاستقصاءات الداخلية)، مع أهمية الأخذ بوجهة نظر خارجية (مؤسسات المصادقة ومكاتب التدقيق).

5. عدم الاستعجال في وضع وتنفيذ النظام: لا يجب وضع IMS وتنفيذه بشكل متسرع بغية الحصول على شهادات الاعتماد الدولية والمحلية، فيجب إعطاء الوقت الكافي لكل مرحلة من مراحل تطبيق نظام الإدارة المتكاملة والتي تناولناها في المبحث السابق. حيث يعتبر مشروع IMS تغييرا تنظيميا وثقافيا داخل المؤسسة لذلك يجب تهيئة الظروف الملائمة، ثم البدء في تنفيذه بشكل تدريجي. ويمكن تلخيص عوامل نجاح نظام IMS في الجدول الموالي، والذي يعتبر أساسا في تحليلنا لنتائج الدراسة الميدانية النوعية التي قمنا بها.

الجدول 1: قاموس المصطلحات المتعلقة بعوامل نجاح نظام الإدارة المتكاملة

المصطلح	التعريف
التزام الإدارة العليا	يتجسد ذلك في: - التعهد بتحقيق الأهداف المرتبطة بالنظام في سياسة المؤسسة - توفير الامكانيات المالية، البشرية، ... الخ. - المتابعة المستمرة لسير نظام الإدارة المتكاملة من قبل الإدارة العليا والتدخل لحل المشاكل والنزاعات.
الإدارة بالعمليات	تقسيم النظام إلى مجموعة من العمليات (حيث تمثل كل عملية وظيفة معينة).
قيادة النظام	تعيين مسؤول لنظام IMS وقادة للعمليات مع ضرورة توفر الكفاءات المطلوبة لشغل هذا المنصب فهم.

الجمع بين الطموح والبرغماتية	ليس من الضروري قيام إدارة المؤسسة بتغيير شامل في حالة تبنيها نظام تسييري جديد، حيث يوجد داخلها من قبل بعض الممارسات والتطبيقات الجيدة والمعرفة العملية التي من المهم الحفاظ عليها.
مشاركة جميع أفراد المؤسسة في التغيير	من الضروري فهم العمال في جميع المستويات للأهداف ومشاركتهم في وضعها.
القياس والتقييم	القيام بعمليات تقييم دورية لنظام الإدارة (تدقيق داخلي، التقييم الذاتي، المسوحات أو الاستقصاءات الداخلية)، مع أهمية الأخذ بوجهة نظر خارجية (مؤسسات المصادقة ومكاتب التدقيق)
ضرورة الوقت	لا يجب وضع نظام الإدارة المتكاملة وتنفيذه بشكل متسرع، حيث يجب إعطاء الوقت الكافي لكل مرحلة من مراحل تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.

المصدر: من إعداد الباحثين .

3. منهجية الدراسة الميدانية

اعتمدنا على مصدر رئيسي يتمثل في المقابلة الفردية المعمقة نصف الموجهة (أنظر الملحق 1) ولتحليل نتائج هذه الدراسة سوف نعتمد على قاموس نظري للمصطلحات قمنا بإعداده بناءً على المعلومات المتوصل إليها في الجانب النظري. وستتضمن عملية تحليل نتائج الدراسة التحليل الأفقي، التحليل العمودي والمقارنة بين نتائج الدراسة الميدانية والقاموس التجريبي الخاص بالمصطلحات النظرية (Hlady Rispal, 2002, p138-141).

وشملت عينة الدراسة النوعية (المقابلة الفردية) أربعة مسؤولين مكلفين بنظام الإدارة المتكاملة، يشتركون في الخصائص المتعلقة بطبيعة العمل، المستوى المهني، المستوى الدراسي والأقدمية في المؤسسة، حيث تتجاوز مدة تواجد الأشخاص الذين تمت مقابلتهم 6 سنوات داخل المؤسسة. ومن خلال تحليل نتائج المقابلة اتضح لنا أن العينة تضمن أنثى واحدة وثلاث ذكور، وفيما يتعلق بالمستوى العلمي فإنها تشكلت من (03) مهندسين و(01) حاصل على شهادة ليسانس وفيما يلي جدول يوضح بعض خصائص الأشخاص المقابليين:

الجدول 2: خصائص أفراد عينة الدراسة النوعية

	المؤسسة	المنصب	الجنس	الشهادة الجامعية	المهام المكلف بها	تكوين خاص بنظام IMS
1	GRTE	منسق	أنثى	ليسانس	قيادة نظام IMS	نعم
2	INERGA	مساعد مدير عام	ذكر	مهندس	قيادة نظام IMS	نعم
3	NAFTAL	رئيس مجموعة	ذكر	مهندس	قيادة نظام IMS	نعم
4	TRANSMEX	مساعد مدير عام	ذكر	مهندس	قيادة نظام IMS	نعم

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج المقابلة الفردية.

وعلى الرغم من اختلاف اسم المنصب إلى أن جميع الأشخاص الذين تم استجوابهم يمثلون قيادة نظام IMS وتلقوا تكويناً خاصاً في المواصفات الدولية للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية. 4. نتائج ومناقشة

لا بد من التطرق إلى أهم إجابات مسؤولي أنظمة IMS في المؤسسات المدروسة، والتي قدموا فيها بعض العوامل التي تعتبر مفاتيح نجاح نظام الإدارة المتكاملة، وذلك حسب الخبرة الميدانية التي اكتسبوها خلال توليهم قيادة هذا النظام منذ أكثر من 6 سنوات.

الجدول 3 ملخص اقتراحات المقابلات الفردية المتعلقة بعوامل نجاح نظام IMS

المؤسسة	اقتراحات لضمان نجاح وضع IMS
GRTE	- تكوين وتوعية الإطارات والعمال. - الحصول على نظام معلومات مدمج للإدارة (ERP).
INERGA	- التزام الإدارة العليا (الرئيس المدير العام) متبوعة بالإطارات السامية (فريق الرئيس المدير العام). - توفر الشخص المعين كمسؤول لنظام الإدارة المتكاملة على مجموعة من الخصائص والمميزات أهمها: مهارة الاتصال، المعرفة الجيدة لطبيعة نشاط المؤسسة والإلمام بالمواصفات الدولية خاصة في مجال الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية، إضافة إلى تميزه بالصبر والمثابرة نتيجة لصعوبة اقناع وتجنيد مختلف العمال والإطارات داخل المؤسسة وكثرة العراقيل التي تواجه مسؤول مشروع IMS. - عدم التسرع وإعطاء كل مرحلة من مراحل مشروع نظام الإدارة المتكاملة الوقت والامكانيات اللازمة للإنجاز وخاصة المرحلة الأولى (التحضير) التي يهملها العديد من المكلفين بوضع هذا النوع من المشاريع (5 سنوات منذ الانطلاق في المشروع إلى الحصول على شهادة المصادقة). - جعل الحصول على شهادة المصادقة نتيجة وليس غاية لعملية وضع وتنفيذ نظام الإدارة المتكاملة. حيث لا يجب القيام بهذه العملية من أجل الحصول على شهادة معينة وإنما لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال خلق علاقات جيدة مع جميع الأطراف أصحاب المصالح. - الحرص على تشجيع وتحفيز العمال والإطارات خاصة بعض تحقيق انجازات.
TRASMEX	- ضرورة انتقاء شخص يمتلك الكفاءة والدراية اللازمين بالمواصفات القياسية للجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية وتعيينه كسؤول للمشروع. فقاءد نظام الإدارة المتكاملة له دور كبير في نجاحه. - تمتع مسؤول المشروع بمهارات الاتصال والقدرة على تبسيط اللغة خاصة عند مخاطبته للعمال. - تميز مسؤول المشروع بالصبر والقدرة على العمل لساعات طويلة. - التزام الإدارة العليا من خلال توفيرها للموارد والامكانيات اللازم لنجاح مشروع نظام

الإدارة المتكاملة. - ضرورة تخصيص الوقت الكافي لوضع العمليات وتصميم الاجراءات المكونة لنظام الإدارة المتكاملة، مع ضرورة توفر مجموعة من المؤهلات في الأشخاص المكلفين بالتصميم ومنها: معرفة طبيعة النشاط المرتبط بالعملية أو الإجراء المراد تصميمه، معرفة متطلبات المواصفات الدولية إيزو 9001 و 14001 وأوساس 18001.	
- إشراك الإدارة العليا والتزامها بتنفيذ نظام الإدارة المتكاملة: والمقصود هنا ليس توفير الامكانيات والوسائل فقط، بل المتابعة اليومية لحسن سير نظام الإدارة المتكاملة. - وضع نظام الإدارة المتكاملة ضمن النشاط العادي للمؤسسة وعدم الفصل بينهما، حيث لا يجب تسييره كمشروع مستقل عن نشاط المؤسسة. - المدير العام مطالب بالتدخل لحل النزاعات بين مختلف العمليات أو بين الأفراد. - إشراك العمال (Employee involvement) من خلال تفعيل نشاطات التكوين، التحسيس والرقابة.	NAFTAL فرع الوقود

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة الفردية نصف الموجهة (الملحق 1).

يظهر لنا من خلال الجدول السابق مجموعة من عوامل نجاح نظام IMS حسب رأي مسؤولي الأنظمة في المؤسسات المدروسة والذين يمتلكون خبرة ميدانية في هذا المجال قمنا من خلال المقابلة الفردية نصف الموجهة (الدراسة النوعية) بطرح سؤال على مسؤولي النظام حول عوامل النجاح المتعلقة بنظام IMS وجاء ذكر التزام الإدارة العليا في أكثر من مرة سواء كان ذلك مباشرة أو من خلال ذكر مظاهر هذا الالتزام (أنظر الجدول رقم 3).

وبالمقارنة بين القاموس النظري للمصطلحات (جدول رقم 1) وبيانات المقابلة الفردية نصف الموجهة نجد أن ثلاثة مسؤولين من أصل أربعة اعتبروا أن التزام الإدارة أهم عامل من عوامل نجاح نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة الجزائرية وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى، ويتجسد هذا الالتزام في :

- التعبير الكتابي عن تعهد الإدارة بتحقيق أهداف المؤسسة فيما يتعلق بنظام الإدارة المتكاملة.
- المتابعة اليومية لحسن سير نظام الإدارة المتكاملة والتدخل لحل النزاعات والتنسيق بين مختلف عمليات النظام.
- توفير الإمكانيات المالية، البشرية والوسائل المتعلقة بجوانب حماية البيئة، الصحة والسلامة المهنية (مثل: أجهزة الإنذار، أجهزة إطفاء الحرائق، مخطط الإجراء في حالة الطوارئ، منافذ تسريب الزيوت والمواد الكيماوية....الخ).
- ويظهر لنا من خلال الجدول رقم 3 الأهمية الكبيرة لتوفر بعض الخصائص العلمية والشخصية في مسؤول أو قائد النظام حسب إجابات مسؤولي النظام الذين تمت مقابلتهم، أهمها:
- المعرفة بالمواصفات الدولية لكل من الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية.
- المعرفة الجيدة لنشاط المؤسسة وخصائصها.

- القدرة على الاتصال، الصبر، المثابرة والعمل لأكثر من 8 ساعات في اليوم.

وحسب نتائج الدراسة فإن عاملي التكوين والتحسيس أحد الشروط الرئيسية لنجاح نظام الإدارة المتكاملة داخل المؤسسة الجزائرية، حيث تمت الإشارة إليها من قبل مسؤولي IMS مؤسستي GRTE وNAFTAL الذين قاما بوضعه ضمن شروط نجاح هذا النظام في المؤسسة الجزائرية، خاصة وأن العامل الجزائري حديث العهد بجوانب تسيير الجودة، البيئة والسلامة المهنية.

لم يرد ذكر عامل إشراك العمال كأحد مفاتيح نجاح IMS من قبل مسؤولي الأنظمة في المؤسسات المدروسة ما عدا رئيس مجموعة تسيير الجودة لشركة نفطال فرع الوقود (مسؤول نظام IMS)، والذي اعتبره إضافة إلى التزام الإدارة العليا مفاتيح نجاح نظام IMS في المؤسسة الجزائرية. ولعل سبب عدم ذكرها بكثرة هو عدم ثقة الإدارة العليا ومسؤولي النظام في قدرة العمال خاصة في المستويات التنفيذية على المشاركة في وضع الأهداف ورسم السياسات. وذلك نتيجة لعدم الفهم الجيد لمصطلح إشراك العمال، حيث يمكن أن يتحقق ذلك من خلال تحفيزهم وتوفير الظروف الملائمة للقيام بعملهم، إضافة إلى اقناعهم بأن مسار نظام الإدارة المتكاملة هو مشروع للجميع (ومستوى تنفيذي) ولا يقتصر على الإدارة العليا ومسؤول IMS فقط.

وبالنسبة لعامل تحديث النظام بشكل المستمر لم يرد في إجابات المستجوبين كأحد عوامل النجاح لنظام IMS، وعلى الرغم من ذلك إلا أنه يمثل أحد التوصيات التي تقوم عليها المواصفات الدولية (ISO) والتي تعتبر مرجعا لنظام IMS المطبق من قبل المؤسسات الجزائرية المدروسة، وبالتالي فإنه يعتبر عاملا رئيسيا لنجاح هذا النظام في المؤسسات الجزائرية. وهو ما يثبت الفرضية الثالثة.

ويجب عدم الفصل بين هذا النظام ونشاط المؤسسة، حيث وقعت بعض المؤسسات المدروسة في هذا الخطأ من خلال تعاملها معه كمشروع مستقل تسعى إلى تنفيذه، وعلى الرغم من أن نظام IMS لا يعوض نشاط المؤسسة إلا أنه يجب أن يكون جزءا منه لا مشروعا مستقلا.

وبالعودة إلى الجدول رقم 1 فإن أحد الشروط الرئيسية التي وضعها مسؤول نظام في مؤسسة نفطال (فرع الوقود) هو عدم الفصل بين نشاط المؤسسة العادي ونظام الإدارة المتكاملة الخاص بها، الأمر الذي يساعد على تمكين الإدارة العليا من المتابعة اليومية لعمليات النظام والسير العام لنشاط المؤسسة.

وحسب نفس المسؤول يكون عدم الفصل بعدم تخصيص قسم خاص لهذا النظام في الميزانية وعدم تصنيف التكاليف المتعلقة به في حساب خاص (في حالة وجود محاسبة تحليلية في المؤسسة)، بل تضمين التكاليف المتعلقة به داخل الحسابات والميزانية العادية للمؤسسة.

وتعتبر شركة GRTE التي فصلت بين النشاط العادي ونظام IMS (من ناحية الميزانية وتصنيف التكاليف في المحاسبة التحليلية) المؤسسة الوحيدة من بين المؤسسات الأربع المدروسة التي لم تحصل على شهادة المصادقة لهذا النظام، حيث أدى هذا الفصل إلى صعوبة التوفيق بين النشاط

العادي ونظام IMS ، وعدم قدرة الإدارة على متابعة جميع عمليات النظام وذلك لإعطائها الأولوية لحل المشاكل المختلفة المتعلقة بنشاطها على حساب النظام، وذلك لصعوبة وأهمية هذا النشاط المتمثل في تسيير شبكة نقل الكهرباء (مثل انقطاعات التيار في شبكة الضغط العالي Black-out) وهو ما جعل مسؤول النظام الذي قمنا بمقابلته يدرج المخطط الاستعجالي لهذه الشركة ضمن أهم الأحداث التي عرفت الشركة، وهو ما يظهره الجدول أدناه.

الجدول 4: مقطع من نص المقابلة الفردية نصف الموجهة

المحاور	نص المقابلة	الملاحظات
الأحداث الأكثر أهمية بالنسبة لشركة GRTE (0)	إعادة تنظيم المؤسسة سنة 2006. مخطط التكوين والتوظيف الثلاثي. المخطط الاستعجالي لسنة 2013 والذي تم وضعه لتسريع وتيرة انجاز بعض المشاريع الخاصة بشبكة نقل الكهرباء لحل مشكلة انقطاع الكهرباء.	وجود أحداث أخرى حسب الشخص الذي تم مقابلته غير أن هذا ما يتردد بذهنه أولا

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على جدول نصوص المقابلة الفردية.

ويمكن القول أن الفصل بين النشاط العادي ونظام IMS يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم نجاح شركة GRTE في المصادقة على جميع الأنظمة الفرعية المكونة لهذا النظام، حيث اكتفت بالمصادقة على نظام تسيير الجودة سنة 2010، أما أنظمة تسيير البيئة والسلامة المهنية فإن تقارير التدقيق الأبيض الخاص بالمصادقة أثبت عدم جاهزيتها، وهو ما جعل الإدارة منذ سنة 2013 تفكر في الاكتفاء بالجودة والتراجع عن تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.

وبالتالي فإن عدم الفصل بين النشاط العادي للمؤسسة ونظام الإدارة المتكاملة أحد عوامل نجاح هذا الأخير في المؤسسة الجزائرية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

5. خاتمة:

أظهرت الدراسة الميدانية النوعية مجموعة من العوامل المفتاحية لنجاح نظام الإدارة المتكاملة بالمؤسسة. حيث يساعد توفرها على تجاوز صعوبات تنفيذ هذا النظام في بيئة المؤسسات الجزائرية. وتتمثل هذه العوامل في:

✓ التزام الإدارة العليا: ويعبر عن ذلك كتابيا في سياسة المؤسسة كما يتجسد من خلال توفير الامكانيات والموارد اللازمة ومتابعة توزيعها.

✓ إعطاء أهمية خاصة لمرحلة التحضير للنظام وعدم الاستعجال بالبداية في تصميم إجراءات النظام وتنفيذها. ويكون ذلك عبر تخصيص الوقت اللازم للتكوين والتحسين بأهمية تبني جوانب الجودة، البيئة والسلامة المهنية وشرح ما يعود به ذلك على العمال والمؤسسة.

✓ إشراك العمال في عملية تصميم النظام حيث يسمح ذلك بتحفيزهم وضمان اندماجهم في عملية وضع وتنفيذ نظام IMS.

✓ تحديث النظام بشكل مستمر بالاعتماد على مبدأ التحسين المستمر (حلقة ديمينغ).

✓ عدم الفصل بين النشاط العادي للمؤسسة ونظام الإدارة المتكاملة حتى لا يعتبر عمل اضافي من قبل العمال .

ويمكن الاستفادة من هذه النتائج المتمثلة في عوامل نجاح نظام IMS في مجال إدارة جوانب البيئة، الجودة والسلامة المهنية في المؤسسات الجزائرية، وفي حصول هذه المؤسسات على الاعتمادات الدولية المتعلقة بهذه الجوانب الثلاث. خاصة وأن العديد من المؤسسات الجزائرية فشلت في الحصول على اعتماد نظم إدارة البيئة وإدارة الصحة والسلامة المهنية. كما يفتح هذا البحث المجال أمام دراسات أخرى في مجال دراسة أثر هذا النظام على أداء المؤسسة التسويقية، وفي مجال انعكاسات تطبيق النظام على تنظيم المؤسسات.

5. قائمة المراجع:

1. Ikram, M., Sroufe, R., & Zhang, Q. (2020). Prioritizing and overcoming barriers to integrated management system (IMS) implementation using AHP and G-TOPSIS. *Journal of Cleaner Production*, 254, 120121.
2. Gillet-Goinard, F., & Monar, C. (2013). *Qualité, santé-sécurité, environnement*. Dunod.
3. Lévêque, L et Mathieu, S. (2003) Les clés du management intégré, AFNOR.
4. AFAQ Certification, Qualité, Sécurité, Environnement Systèmes de Management Intégrés, <http://www.aeroparc-belfort.fr/IMG/pdf/QSE.pdf>, vu le 20/02/2014 .
5. Giesen, E. (2013). *Démarche qualité et norme ISO 9001: une culture managériale appliquée à la recherche*. IRD éditions.
6. Ordre Français des experts-comptables. (2008) . *La gestion environnementale levier de performance pour l'entreprise*. DUNOD éditions.
7. Faucher, S. (2006). *Système intégré de management: qualité, sécurité, environnement*. Afnor.
8. Ullmann G. (2002). *Le manuel pratique des systèmes de management QES méthode pour un système de management intégré*. Société Alpine de Publication.

9. Froman B , Gey J M, Bonnifet F. (2007). Qualité Sécurité environnement construire un système de management intégré, AFNOR éditions.
10. Hlady Rispal M. (2002). La méthode des cas (Application a la recherche en gestion, De Boeck Université éditions. 1er édition.
11. PEA Consulting, Améliorez vos performances en dynamisant votre système de management, Paris, le lien : peaconsulting.areva.com/pea-consulting/.../PEA_avis_expert_SDM.pdf, vu le 21/03/2014.

الملحق 1 دليل المقابلة الفردية نصف الموجة

تمهيد

سيدتي، سيدي

شكرا على استقبالكم لنا، وتخصيص جزء من وقتكم لهذه المقابلة التي تدخل في إطار إعداد بحث حول موضوع "عوامل نجاح نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة الجزائرية".

مع الإشارة إل أننا نضمن لكم سرية كل ما يقال في المقابلة، كما أن تسجيلنا للحديث أثناء المقابلة هو بغاية تسهيل وضمان دقة عملية جمع المعلومات وتحليلها.

هل لديكم أي سؤال؟

المحور الأول: تحدث لنا عن مؤسستكم وعن الأحداث التي شهدتها خلال العشر سنوات الأخيرة.

المحور الثاني: هل يمكنكم تقديم صورة عن المنصب الذي تشغلونه، وعن مختلف المهام الموكلة اليكم؟

المحور الثالث: حدثونا عن نظام IMS الذي تسعى المؤسسة أن تحصل على شهادات الاعتماد المتعلقة به.

المحور الرابع: كيف قمتم كقيادة لنظام IMS من دمج الجوانب الثلاثة (جودة، بيئة والسلامة مهنية).

المحور الخامس: هل هناك دمج للجوانب الثلاث على مستوى العمليات والإجراءات أم أن هناك عمليات واجراءات خاصة بكل جانب؟

المحور السادس: هل قمتم بعمليات تكوين للعمال حول نظام IMS؟ وهل قمتم بحملات تحسيس واعلام حول سياسة المؤسسة والأهداف المتعلقة بالنظام قبل الشروع في وضعه؟

المحور السابع: كيف جرت عملية الحصول على شهادات الاعتماد المتعلقة بالنظام؟

المحور الثامن: ماهي الاعتمادات التي تحصلت عليها المؤسسة لغاية الآن؟

المحور التاسع: حسب ما ترونه داخل المؤسسة بصفتكم موظفا بها، هل هناك أثر ايجابي للنظام على المؤسسة لغاية اليوم، وما هو؟

المحور العاشر: هل تعتقدون أن المؤسسة بإمكانها تحقيق جميع أهدافها المتعلقة بالنظام؟

المحور الحادي عشر: ما هي الصعوبات والعراقيل التي واجهتكم أثناء وضع وتنفيذ هذا النظام؟

الخاتمة

اعتمادا على خبرتكم داخل المنظمة ، ماهي مفاتيح نجاح عملية وضع وتنفيذ نظام IMS وكيف يمكن مواجهة الصعوبات والعراقيل وتصحيح الانحرافات؟

شكرا، لكم على قبول إجراء هذه المقابلة