



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أم البواقي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

### دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

من طرف:

مرابط زينب

عنوان الأطروحة:

## مساهمة نظام الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام

- دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة -

أطروحة مناقشة بتاريخ 2024/06/02 أمام لجنة المناقشة المشكلة من:

الرقم	اللقب والإسم	الرتبة	المؤسسة	الصفة
01	حركات سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أم البواقي	رئيسا
02	يحياوي فتحية	أستاذ محاضر أ	أم البواقي	مشرفا
03	بن لحرش صراح	أستاذ محاضر أ	أم البواقي	عضوا
04	باديس نبيلة	أستاذ محاضر أ	خنشلة	عضوا
05	بن ديلبي إسماعيل	أستاذ محاضر أ	باتنة 1	عضوا
06	حجاج عبد الحكيم	أستاذ محاضر أ	قلمة	عضوا

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد والشكر حتى يبلغ الحمد منتهاه

الحمد لله الواحد الاحد الذي بنعمته تتم الصالحات وتمحي كل العقبات، الحمد لمنير الدرب  
ومسهل الصعب

فله الحمد والشكر كله على توفيقه لإنجاز هذه الاطروحة

والصلاة والسلام على خير خلق الله محمد بن عبد الله ألف صلاة وسلام عليك

يا حبيبي يا رسول الله

في ختام هذا العمل أشكر كل من كان لي سندا ولم يخل بنصيحة واخص بالذكر

الاستاذة المشرفة الدكتور: فتحية بجاوي

الاستاذ الدكتور: خليل شرفي

الاستاذ الدكتور: زبير عياش

عمان مؤسسة نفضال فرع الوقوف قسنطينة على تعاؤهم

والشكر لى كل استاذ محكم ومقوم

لى كل من علمني حرفا وانا ربلي بنور العلم

الطالبة

أهدي هذا العمل لى والدي الكريمين بشير وفتحة

لى زوجي خير الدين وابنتي ميليسا

لى كل إخوتي وكل أفراد العائلة

لى عصام

لى زملائي

لى كل من أعطى لهذا العمل عناية القراءة

لى كل طلاب العلم

وينب

# الانخفاضات

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة نظام الإدارة المتكاملة بأبعاده الأربعة (نظام إدارة الجودة إيزو 9001، نظام إدارة البيئة إيزو 14001، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001، المسؤولية الاجتماعية إيزو 26000) في تحقيق الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي).

بعد مراجعة الأدبيات النظرية لهذا الحقل المعرفي، والتحليل البيبليومتري للدراسات السابقة بإستخدام برنامج VOSviewer، تم إجراء تربص ميداني في مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة، وهي مؤسسة تتبنى أنظمة الإدارة المكونة للنموذج الفرضي للدراسة (نظام إدارة الجودة إيزو 9001، نظام إدارة البيئة إيزو 14001، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001، المسؤولية الاجتماعية إيزو 26000)، حيث تقوم بدمجها في نظام واحد تحت إسم نظام الإدارة المتكاملة.

تم إعتداد النموذج الفرضي الإستنتاجي، حيث تم بناء نموذج فرضي يربط بين مختلف أبعاد المتغيرات، ليتم إختبارها في الواقع من خلال المقاربة الكمية، حيث تم تحليل الوثائق وتقارير المؤسسة وإعداد إستبيان وجه إلى عينة عشوائية من عمال المؤسسة، ليتم تحليل البيانات المجمعة لـ 200 إستبيان بإستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي الوصفي، بالإضافة لـ SMART PLS 4 لإختبار النموذج الفرضي للدراسة.

في الأخير توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة تطبق متطلبات نظام الإدارة المتكاملة وفقاً للهيكل العالي المستوى HLS، مما نتج عنه تحقيق الأداء المستدام، حيث ظهر كل من نظام إدارة الجودة إيزو 9001، والمسؤولية الاجتماعية إيزو 26000 الأكثر تأثيراً في تحقيق أبعاد الأداء المستدام (الإقتصادي، البيئي، الاجتماعي).

يمكن الإستفادة من النتائج المحققة في مواصلة تطوير نموذج نظام الإدارة المتكاملة لمؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة، وهذا للوصول إلى النضج الكامل للنظام، كما يمكن للهيئات المسؤولة عن التقييم والمنظمات إعتداد النموذج المقدم.

**الكلمات المفتاحية:** نظام الإدارة المتكاملة، إيزو 9001، إيزو 14001، إيزو 45001، إيزو 26000، الأداء المستدام.

### Résumé

Cette étude vise à identifier la contribution du système de management intégré dans ses quatre dimensions (système de management de la qualité ISO 9001, système de management de l'environnement ISO 14001, système de management de la santé et de la sécurité au travail ISO 45001, responsabilité sociale ISO 26000) atteindre une performance durable dans ses trois dimensions (performance économique, performance environnementale et performance sociale).

Après avoir passé en revue la littérature théorique de ce domaine de connaissances, et l'analyse bibliométrique des études précédentes utilisant le logiciel VOSviewer, l'éducation sur le terrain a été menée à la Société NAFTAL la BRANCHE CARBURANTS Constantine , une institution qui adopte les systèmes de management qui composent le modèle hypothétique de l'étude (système de management de la qualité ISO 9001, système de management de l'environnement ISO 14001, système de management de la santé et de la sécurité au travail ISO 45001, responsabilité sociale ISO 26000), l'intégrer dans un système sous le nom de Système de gestion intégré.

Afin de répondre à ce problème et d'atteindre les objectifs de l'étude, le modèle « Hypothético-déductive » a été utilisé. Lorsqu'un modèle hypothétique a été construit reliant différentes dimensions de variables à tester réellement par l'approche quantitative, lorsque les documents et rapports de la Fondation ont été analysés et la préparation d'un questionnaire adressé à un échantillon aléatoire de travailleurs de la Fondation, pour analyser les données collectées pour 200 questionnaires à l'aide du programme d'analyse statistique descriptive SPSS, ainsi que SMART PLS 4 pour tester le modèle hypothétique de l'étude.

Enfin, l'étude a révélé que la Société NAFTAL la BRANCHE CARBURANTS Constantine a appliqué les exigences du système de management intégré conformément à la structure de haut niveau de HLS, ce qui a entraîné une performance durable, avec (système de management de la qualité ISO 9001, responsabilité sociale ISO 26000) les plus influents dans la réalisation des dimensions de la performance durable (économique, environnementale, sociale).

Les résultats obtenus peuvent être utilisés pour développer davantage le modèle de système de management intégré pour la Société NAFTAL la BRANCHE CARBURANTS Constantine, afin d'atteindre la pleine maturité du système, et les entités responsables de la normalisation et les institutions peuvent adopter le modèle fourni.

**Mots clefs:** SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE, ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 26000, PERFORMANCE DURABLE.

### Abstract

This study aims to identify the contribution of the integrated management system in its four dimensions (ISO 9001 quality management system, ISO 14001 environment management system, ISO 45001 occupational health and safety management system, ISO 26000 social responsibility) to achieving sustainable performance in its three dimensions (economic performance, environmental performance, and social performance).

After reviewing the theoretical literature of this field of knowledge, and the bibliometric analysis of previous studies using the VOSviewer software, field education was conducted at the Nafalat Foundation Fuel Branch Constantine, an institution that adopts the management systems that make up the hypothetical model of the study (ISO 9001 Quality Management System, ISO 14001 Environment Management System, ISO 45001 Occupational Health and Safety Management System, ISO 26000 Social Responsibility), integrating it into one system under the name of Integrated Management System.

In order to answer the problems of the study and achieve its objectives, the “Hypothetic-deductive” model was relied upon. Where a hypothetical model was built connecting different dimensions of variables to be actually tested by the quantitative approach, where the documents and reports of the Foundation were analysed and the preparation of a questionnaire addressed to a random sample of the Foundation's workers, to analyze the data collected for 200 questionnaires using the SPSS statistical descriptive analysis program, as well as SMART PLS 4 to test the hypothetical model of the study.

Finally, the study found that the Nafalat Foundation Fuel Branch Constantine applied the requirements of the integrated management system in accordance with the high-level structure HLS, resulting in sustainable performance, with the quality management system of ISO 9001 and the social responsibility of ISO 26000 most influential in achieving the dimensions of sustainable performance (economic, environmental, social).

The results achieved can be used to further develop the Integrated Management System model for the fuel branch of Constantine. This is to achieve the full maturity of the system, and the entities responsible for standardization and institutions can adopt the model provided.

**Keywords:** INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM, ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 26000, SUSTAINABLE PERFORMANCE.

# قائمة المختصرات

المختصرات	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
IMS	Integrated management system	نظام الإدارة المتكاملة
ISO	International Organization for Standardization	المنظمة العالمية للقياس
ISO 14000	Environmental management	إدارة البيئة
ISO 14001	Environmental Management System Requirements and Guidelines for Use	نظام إدارة البيئة المتطلبات والإرشادات للإستخدام
ISO 9000	Quality Management	إدارة الجودة
ISO 9001	Quality Management Systems Requirements	متطلبات نظم إدارة الجودة
ISO 45001	Occupational Health and Safety Management System Requirements and Guidelines for Use	نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية المتطلبات والمبادئ التوجيهية للإستخدام
ISO 26000	Social Responsibility	المسؤولية الإجتماعية
OHSAS 18001	Occupational Health and Safety Assessment Series	سلسلة تقييم الصحة والسلامة المهنية
BS 8800	Occupational health and safety management BRITISH ,systems — Guide STANDARD	دليل إدارة الصحة والسلامة المهنية معيار بريطاني
GRI	Global Reporting Initiative	المبادرة العالمية للتقارير
SD	Sustainable Development	التنمية المستدامة
ILO	International Labour Organization	منظمة العمل الدولية
TBL	The triple bottom line	المحصلة الثلاثية النهائية
HLS	High Level Structure	الهيكل العالي المستوى
SP	SUSTAINABLE PERFORMANCE	الأداء المستدام
CSR	Corporate Social Responsibility	المسؤولية الإجتماعية للشركات
Vol.	volume	الحجم
Lss:	lusse	العدد
edit	Edition	الطبعة
p	Page	الصفحة

## قائمة المختصرات

برنامج التحليل الإحصائي في العلوم الإجتماعية	Statistical Package For Social Sciences	<b>SPSS</b>
نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية	Partial Least Squares Structural Equation Modeling	<b>PLS-SEM</b>

# خطة الدراسة

الصفحة	قائمة المحتويات
III	شكر وتقدير
IV	إهداء
VI	الملخص
X	قائمة المختصرات
XIII	خطة الدراسة
ب	مقدمة
ب	1. الإطار العام لإشكالية الدراسة
ث	1.1 التساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية
ج	2.1 فرضيات الدراسة
ج	3.1 أهمية الدراسة
ح	4.1 أهداف الدراسة
خ	5.1 أسباب إختيار موضوع الدراسة
د	2. المعالجة المنهجية للدراسة
د	1.2 التموذج الإبتيمولوجي
ذ	2.2 المسار المنهجي ومقاربات الدراسة
ذ	3.2 حدود الدراسة
ذ	3. الهيكل العامة للدراسة وخطتها البحثية
ذ	1.3 خطوات الدراسة
ر	2.3 نموذج الدراسة
س	3.3 التصميم العام للدراسة
ش	4.3 هيكل وخطة الدراسة
ص	5.3 صعوبات الدراسة
2	الفصل 01. تحليل الجهود المعرفية السابقة
2	تمهيد
3	1.1 تحليل الدراسات الأساسية
3	1.1.1 تحليل الدراسات الأساسية لنظام الإدارة المتكاملة

5	2.1.1 تحليل الدراسات المرجعية المشتقة لنظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام
7	2.1 التحليل البيبليومتري للدراسات المرجعية السابقة المنشورة في قاعدة بيانات سكوبس Scopus
8	1.2.1 التحليل البيبليومتري لنظام الإدارة المتكاملة
8	1.1.2.1 تطور المنشورات لنظام الإدارة المتكاملة بين سنتي 1992 و 2022
9	2.1.2.1 نطاق نقاش نظام الإدارة المتكاملة
10	3.1.2.1 تحليل الكلمات المفتاحية
14	4.1.2.1 تحليل المؤلفين الأكثر مرجعية وتعاونهم
17	5.1.2.1 تحليل المراجع والمصادر الأكثر مرجعية
18	2.2.1 التحليل البيبليومتري للأداء المستدام
18	1.2.2.1 تطور نشر المقالات في سكوبس
19	2.2.2.1 نطاق نقاش الأداء المستدام
20	3.2.2.1 تحليل الكلمات المفتاحية للأداء المستدام
24	4.2.2.1 تحليل المؤلفين الأكثر مرجعية وتعاونهم
28	3.2.1 تحليل الفجوات البحثية لنظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام
30	3.1 عرض وتحليل الدراسات المرجعية السابقة
30	1.3.1 تحليل الدراسات المرجعية السابقة الأجنبية
35	2.3.1 تحليل الدراسات المرجعية السابقة العربية
38	3.3.1 مكانة الدراسة بالمقارنة مع الدراسات المرجعية السابقة
40	خلاصة الفصل الأول
42	الفصل 02. الإطار النظري لنظام الإدارة المتكاملة
42	تمهيد
43	1.2 الأسس المفاهيمية والفكرية لنظام الإدارة المتكاملة
43	1.1.2 مفهوم نظام الإدارة المتكاملة
43	1.1.1.2 حقيقة النظام ونظام الإدارة
45	2.1.1.2 تعريف نظام الإدارة المتكاملة
47	3.1.1.2 التكامل في أربع مجالات
48	2.1.2 مناهج مختلفة لنظام إدارة متكاملة واحد
49	1.2.1.2 نهج دائرة ديمينغ (PDCA)
51	2.2.1.2 نهج العملية

52	3.2.1.2 نهج النظم
53	4.2.1.2 نهج التفكير القائم على المخاطر في نظام الإدارة المتكاملة
55	3.1.2 نماذج مختلفة لنظام الإدارة المتكاملة
55	1.3.1.2 نموذج (PEDIMS)
57	2.3.1.2 نموذج النظم لنظام الإدارة المتكاملة
58	3.3.1.2 نموذج (PDCA)
59	4.3.1.2 بعض النماذج الدولية
60	2.2 التطبيق الفعال لنظام الإدارة المتكاملة في المنظمة
60	1.2.2 الهيكل العالي المستوى (HLS)
62	2.2.2 تطبيق نظام الإدارة المتكاملة كتغيير تنظيمي وإبتكار تنظيمي
62	1.2.2.2 تطبيق نظام الإدارة المتكاملة كتغيير تنظيمي
67	2.2.2.2 تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة كإبتكار تنظيمي
68	3.2.2 بناء وتدقيق وتوثيق نظام إدارة متكاملة وفق معايير الإيزو في المنظمة
68	1.3.2.2 ركائز بناء نظام إدارة متكاملة
70	2.3.2.2 تدقيق نظام الإدارة المتكاملة
71	3.3.2.2 وثائق نظام الإدارة المتكاملة
73	4.2.2 مستويات تكامل نظام الإدارة المتكاملة
73	1.4.2.2 نموذج ويلكنسون وديل
74	2.4.2.2 نموذج دمنيقز وآخرون
76	3.2 الأنظمة المكونة لنظام الإدارة المتكاملة موضوع الدراسة
76	1.3.2 نظام إدارة الجودة إيزو 9001 نسخة 2015
76	1.1.3.2 الأسس النظرية لنظام إدارة الجودة إيزو 9001 نسخة 2015 والمفاهيم المتعلقة بها
78	2.1.3.2 ماهية إدارة الجودة ومبادئها
82	3.1.3.2 نشأة وتطور نظام إدارة الجودة إيزو (9001)
84	4.1.3.2 مناهج وهيكل نظام إدارة الجودة إيزو 9001 نسخة 2015
89	5.1.3.2 متطلبات نظام إدارة الجودة إيزو 9001 نسخة 2015
97	2.3.2 نظام الإدارة البيئية إيزو 14001 نسخة 2015
97	1.2.3.2 الأسس النظرية والمفاهيم المتعلقة بنظام إدارة البيئية إيزو 14001 نسخة 2015
99	2.2.3.2 أهداف ونتائج نظام الإدارة البيئية إيزو 14001 نسخة 2015

100	3.2.3.2 نشأة وتطور نظام إدارة البيئة إيزو 14001
103	4.2.3.2 هيكل نظام إدارة البيئة إيزو 14001 نسخة 2015
104	5.2.3.2 متطلبات نظام إدارة البيئة إيزو 14001 نسخة 2015
110	3.3.2 نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 نسخة 2018
111	1.3.3.2 الأسس النظرية والمفاهيمية لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية
112	2.3.3.2 عوامل تحقيق أهداف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 نسخة 2018
113	3.3.3.2 نشأة وتطور نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 نسخة 2018
116	4.3.3.2 هيكل نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 نسخة 2018
118	5.3.3.2 متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 نسخة 2018
125	4.3.2 المسؤولية الإجتماعية وفق المواصفة القياسية إيزو 26000
125	1. 4.3.2 الأسس النظرية للمسؤولية الإجتماعية
126	2.4.3.2 أبعاد المسؤولية الإجتماعية
129	3.4.3.2 المسؤولية الإجتماعية وأهدافها وفقاً للمعيار إيزو 26000
131	4.4.3.2 نشأة معيار المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000
132	5.4.3.2 المواضيع المحورية للمسؤولية الإجتماعية إيزو 26000
134	4.2 العلاقات التكاملية التشاركية داخل نظام الإدارة المتكاملة
135	1.4.2 العلاقة التشاركية بين المعايير الأساسية (إيزو 9001 و14001 و45001)
137	2.4.2 تضمين وتفعيل المسؤولية الإجتماعية في المنظمة من خلال نظام الإدارة المتكاملة
139	3.4.2 علاقة أصحاب المصلحة بنظام الإدارة المتكاملة
142	5.2 نظام الإدارة المتكاملة من خلال دوافع التبني وتبعات التنفيذ
143	1.5.2 دوافع التبني وأهداف دمج المعايير الأربعة (إيزو 9001 و14001 و45001 و26000).
143	1.1.5.2 دوافع تبني أنظمة الإدارة المتكاملة
144	2.1.5.2 أهداف دمج المعايير الأربعة (إيزو 9001 و14001 و45001 و26000)
145	2.5.2 إيجابيات وصعوبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة
145	1.2.5.2 إيجابيات نظام الإدارة المتكاملة
149	2.2.5.2 صعوبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة
151	خلاصة الفصل الثاني
153	الفصل 03. تحقيق الأداء المستدام من خلال نظام الإدارة المتكاملة
153	تمهيد

154	1.3 التأسيس المفاهيمي للأداء المستدام
154	1.1.3 مفهوم الأداء المستدام
156	2.1.3 ركائز الأداء المستدام
157	2.3 أبعاد الأداء المستدام
158	1.2.3 البعد الإقتصادي للأداء المستدام
159	2.2.3 البعد البيئي للأداء المستدام
160	3.2.3 البعد الإجتماعي للأداء المستدام
161	3.3 الجوانب الأساسية للأداء المستدام في المنظمة
162	1.3.3 إدارة الأداء المستدام في المنظمة
162	1.1.3.3 إدارة الأداء
164	2.1.3.3 إدارة الأداء المستدام
166	3.1.3.3 بطاقة الأداء المتوازن المستدام كنهج إستراتيجي لإدارة الأداء المستدام
167	4.1.3.3 دمج بطاقة الأداء المتوازن المستدام مع نظام الإدارة المتكاملة
171	2.3.3 قياس الأداء المستدام في المنظمة
171	1.2.3.3 حقيقة قياس الأداء المستدام في المنظمة
173	2.2.3.3 مداخل ونماذج قياس الأداء المستدام
175	3.2.3.3 نموذج خط الأساس الثلاثي (TBL) كنهج قياس
179	3.3.3 الإفصاح عن الأداء المستدام للمنظمة
179	1.3.3.3 وجوب الإفصاح عن الأداء المستدام
180	2.3.3.3 مبادرة التقارير العالمية (GRI) كنهج للإفصاح عن الأداء المستدام
181	3.3.3.3 معايير الإبلاغ وفق المبادرة العالمية للتقارير
183	4.3 تحقيق الأداء المستدام من خلال نظام الإدارة المتكاملة
184	1.4.3 شروط تحقيق الأداء المستدام في المنظمة
184	1.1.4.3 تحقيق الأداء
185	2.1.4.3 شروط الأداء المستدام وتحقيقها من خلال نظام الإدارة المتكاملة
189	2.4.3 نظام الإدارة المتكاملة كآلية لتحقيق الأداء المستدام في المنظمة
191	3.4.3 التأثير الإيجابي لنظام الإدارة المتكاملة على أبعاد الأداء المستدام
191	1.3.4.3 التأثير الإيجابي لنظام الإدارة المتكاملة على الأداء الإقتصادي
192	2.3.4.3 التأثير الإيجابي لنظام الإدارة المتكاملة على الأداء البيئي

193	3.3.4.3 التأثير الإيجابي لنظام الإدارة المتكاملة على الأداء الاجتماعي
195	خلاصة الفصل الثالث
199	الفصل 04. تحليل نظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام في مؤسسة نفعال فرع الوقود قسنطينة
199	تمهيد
200	1.4 التعريف بمؤسسة نفعال وفرع الوقود قسنطينة
200	1.1.4 تقديم عام لمؤسسة نفعال
200	1.1.1.4 التعريف بمؤسسة نفعال
201	2.1.1.4 مهام مؤسسة نفعال
202	3.1.1.4 أهداف مؤسسة نفعال
202	4.1.1.4 الهيكل التنظيمي لشركة نفعال
203	5.1.1.4 منتجات شركة نفعال
204	2.1.4 التعريف بفرع الوقود قسنطينة
204	1.2.1.4 الهيكل التنظيمي لمقاطعة الوقود لقسنطينة
209	2.2.1.4 نشاط فرع الوقود قسنطينة وأهدافها
211	2.4 تحليل نظام الإدارة المتكاملة في مؤسسة نفعال فرع الوقود قسنطينة
211	1.2.4 تحليل نظام الإدارة المتكاملة وفق (HLS)
229	2.2.4 آلية تحقق الأداء المستدام بمؤسسة نفعال فرع الوقود قسنطينة
235	3.4 الأداء المستدام في مؤسسة نفعال فرع الوقود قسنطينة
235	1.3.4 الأداء الإقتصادي في مؤسسة نفعال
240	2.3.4 الأداء الاجتماعي بمؤسسة نفعال فرع الوقود قسنطينة
247	3.3.4 الأداء البيئي في نفعال فرع الوقود قسنطينة
251	خلاصة الفصل الرابع
267	الفصل 05. التحليل الكمي لنتائج الدراسة
267	تمهيد
268	1.5 منهجية التحليل الكمي
268	1.1.5 منهجية الدراسة
270	2.1.5 الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة
278	2.5 عرض النتائج والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الإستبيان
279	1.2.5 توصيف عينة الدراسة

خطة الدراسة

299	3.5 إختبار نموذج الدراسة
299	1.3.5 تقييم النموذج القياسي
308	2.3.5 تقييم النموذج الهيكلي (النموذج البنائي)
309	4.5 إختبار الفرضيات ومناقشتها في ظل الدراسات السابقة
310	1.4.5 إختبار الفرضية الرئيسية
312	2.4.5 إختبار الفرضيات الفرعية
322	خلاصة الفصل الخامس
325	الخاتمة
326	1. نتائج الدراسة
329	2. تطبيقات النتائج وسبل الإستفادة منها
331	3. اقتراحات الدراسة
332	4. أفاق الدراسة
335	1. قائمة المراجع باللغة الأجنبية
344	2. قائمة المراجع باللغة العربية
353	1. فهرس المحتويات
358	2. قائمة الجداول
360	3. قائمة الأشكال
364	4. قائمة الملاحق

قَدْرَةٌ

## 1. الإطار العام لإشكالية الدراسة

تتطلب التنمية المستدامة مشاركة الجميع بما فيهم المنظمات، والتي دعيت في عدة مؤتمرات عالمية تعنى بقضايا الإستدامة من أجل أن تكون عنصرا فعالا في إرساء أبعاد الإستدامة، حيث طلب من رجال الأعمال أن ينتهجوا نهجا أكثر إستدامة أثناء ممارسة نشاطاتهم، وتضمنها في إستراتيجيتهم بحيث أصبحت ضرورة أكثر منها خيارا.

ممارسة المنظمات للإستدامة في بيئة شديدة التعقيد والتغيير يجعلها تقف أمام عدة تحديات ربما أهمها هو كيفية تحقيق التوازن بين الأبعاد الثلاثة للإستدامة (الإقتصادي، الإجتماعي، البيئي)، ومن جهة أخرى أن تكون ملتزمة بإرضاء جميع أصحاب المصلحة.

بعدها أصبحت الإستدامة الحتمية الإستراتيجية للألفية الجديدة. (Galpin & Hebard, 2015, p. 246)، بدأت المنظمات في وضع إستراتيجيات تتماشى مع الوضع الجديد وفي نفس الوقت مفيدة للمنظمات والزبائن، والبيئة، وهذا يعني أن يتم تطوير حل يضمن نتيجة مالية إيجابية للمؤسسة وتلبية متطلبات أصحاب المصلحة، وتقليل الأثار البيئية، وفي هذا السياق تظهر عدة أفكار منها أفكار Elkington (1994) بفكرة "الفوز المربح للجانبين" (Elkington, 1994, pp. 90-100).

يعتبر تحقيق الأداء وقياسه في ظل الإستدامة قضية مهمة للمنظمات، ولكنها معقدة في نفس الوقت بسبب تعدد أبعادها وأهدافها وظروف عدم اليقين التي ترتفع بشكل حاد، حيث بدأ التشكيك في قدرة المنظمات على التعامل مع الظروف الحالية والظروف المستقبلية للسوق.

لذلك سعت المنظمات إلى مسارات جديدة تحقق بها الأداء المستدام وتعالج بها إستدامتها بشكل فعال، في هذا السياق نجد مجموعة كبيرة من المعايير والمبادئ التوجيهية لنظام الإدارة ووجهات نظر مختلفة لاستدامة المؤسسة مثل نظام إدارة الجودة إيزو 9001، نظام إدارة البيئة إيزو 14001، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001، المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000... إلخ، كل هذه الأنظمة تخدم الإستدامة من جانب معين، لكن الأمر يستدعي تحقيق كل الجوانب بطريقة متوازنة.

في هذا الصدد يأتي دمج أنظمة الإدارة بشكل طبيعي ودون تفكير خاصة عندما تعلق الأمر بالإستدامة (Oskarsson & Von Malmborg, 2005, p. 121)، حيث بدأت المنظمات في تنفيذ أكثر من نظام واحد بشكل متسلسل وبالتالي بدأت في السعي إلى دمجها لتجنب تكرار التدابير المماثلة وزيادة الكفاءة وإضافة قيمة إلى المؤسسة (Karapetrovic & Casadesús, 2009, p. 533)، ليظهر نظام الإدارة المتكاملة والذي يتم من خلاله دمج نظامين أو أكثر في نظام واحد بحيث تفقد الأنظمة إستقلاليتها عن بعضها، كما يتفق معظم العلماء أن أفضل طريقة للمساهمة في الإستدامة هي دمج أنظمة الإدارة المختلفة (Siva et al., 2016, p. 148)، من هذا المنطلق برزت عدة أبحاث ودراسات وإحتدم النقاش في الأدبيات عن طريقة دمج نظم الإدارة المتكاملة كمزيج من نظام إدارة الجودة إيزو 9001 ونظام إدارة البيئية إيزو 14001 ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001، وأنظمة أخرى مع التركيز بشكل كبير على الأنظمة الثلاثة الأولى (Muhammad Asif, de Bruijn, Fisscher, Searcy, & Steenhuis, 2009, p. 262)، وذلك بسبب إشتراك الثلاثة في المتطلبات وفي التقنيات الإدارية، وأهم ما تم التركيز عليه في الدراسات، نجد الدوافع وراء تبني النظام، والفوائد، والآثار التي يمكن تحقيقها عند تنفيذه، والعقبات، والصعوبات التي تواجهها المنظمات قبل وعند تطبيقه، والنماذج الناجحة والفعالة حسب كل منهج، بالإضافة إلى إبراز مستويات التكامل واستراتيجيات التنفيذ.

في ذات الشأن فالمنظمات الجزائرية مطالبة بالبحث عن سبل لتحقيق الأداء المستدام ومواكبة متطلبات الإستدامة، وذلك كاستجابة لظروف السوق السائدة من جهة وللمنافع التي يمكن الحصول عليها من جهة أخرى، تعتبر مؤسسة نفعال فرع الوقود قسنطينة من بين المنظمات الجزائرية الكبرى التي تبنت نهجا مستداما في إدارة أعمالها حيث سعت إلى تطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكاملة كما تبنت إستراتيجية مستدامة تحاول من خلالها حصد عدة فوائد من بينها تحقيق الأداء المستدام.

مما سبق يمكن تصور إشكالية الدراسة من جانبين، أما الجانب الأول فهو يتعلق بتطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكاملة داخل مؤسسة نفعال فرع الوقود قسنطينة من خلال دمج الأبعاد الأساسية لنظام الإدارة المتكاملة نظام إدارة الجودة إيزو 9001 ونظام إدارة البيئة إيزو 14001 ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 مضاف إليها المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000، وتنفيذهم في نظام واحد باسم نظام الإدارة المتكاملة، أما الجانب الثاني فيتمثل في مساهمة هذا النظام في تحقيق الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة البعد الإقتصادي، والبعد البيئي، والبعد الإجتماعي، حيث يتحدد في ظل ذلك التساؤل الرئيس

والتساؤلات الفرعية، مع العلم أنها أصعب الخطوات في أي عملية بحثية فهي التي تحدد للبحث شرعيته وأساسه ونطاقه.

### 1.1 التساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية

وفقا لجيوردانو وجوليبيرت (2012) فإن المشكلة أو سؤال البحث يشير إلى ما نبحث عنه، فهو العنصر المركزي الذي تستند إليه جميع أعمال البحث العلمي (BENHADDOUCH & EL FATHAOUI, 2022, p. 529) ، وعليه ووفقا للإشكالية المقدمة أعلاه يتم صياغة السؤال الرئيس كالاتي: ما مدى مساهمة نظام الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام في مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة؟ ويندرج ضمن هذا السؤال الأسئلة الفرعية والتي يتم صياغتها كما يلي:

- ما مدى تكامل أنظمة إدارة الجودة إيزو (9001) والإدارة البيئية إيزو (14001) وإدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو (45001) والمسؤولية الاجتماعية إيزو (26000) لتحقيق نظام الإدارة المتكاملة بمؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة؟

- ما مدى مساهمة نظام إدارة الجودة إيزو (9001) في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة؟

- ما مدى مساهمة نظام إدارة البيئة إيزو (14001) في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة؟

- ما مدى مساهمة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو (45001) في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة؟

- ما مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية إيزو (26000) في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة؟

بناء على هذه الأسئلة يمكن وضع فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية الخاصة بكل سؤال في العنصر الموالي.

## 2.1 فرضيات الدراسة

إن الفرضيات هي عبارة عن إجابة وتخمين أولي لأسئلة الدراسة، حيث تبقى صحتها موضع دراسة وإختبار حتى تثبت أو تنفي، واستنادا إلى الأسئلة السابقة الذكر يمكن صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية كالآتي:

### - الفرضية الرئيسية:

يساهم نظام الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفطال فرع الوقود قسنطينة.

### - الفرضيات الفرعية:

ف1: تتكامل أنظمة إدارة الجودة إيزو (9001) والإدارة البيئية إيزو (14001) وإدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو (45001) وإدارة المسؤولية الإجتماعية إيزو (26000) لتحقيق نظام الإدارة المتكاملة بمؤسسة نفطال فرع الوقود قسنطينة.

ف2: يساهم نظام إدارة الجودة إيزو (9001) في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفطال فرع الوقود قسنطينة.

ف3: يساهم نظام إدارة البيئية إيزو (14001) في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفطال فرع الوقود قسنطينة.

ف4: يساهم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو (45001) في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفطال فرع الوقود قسنطينة.

ف5: تساهم المسؤولية الإجتماعية إيزو (26000) في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفطال فرع الوقود قسنطينة.

على ضوء التساؤلات المقدمة وكذا الفرضيات الموافقة تتضح لنا أهمية الدراسة وأهدافها فيما يأتي مواليا.

## 3.1 أهمية الدراسة

تتحدد أهمية هذه الدراسة على الصعيدين العلمي والعملي كما يلي:

- تتمثل أهمية الدراسة على المستوى العلمي أنها ترتبط بأحد المواضيع الهامة على الصعيد العالمي والتمثلة في الإستدامة حيث إستمدت أهميتها من أهميته، وتعتبر إضافة إلى جانب الدراسات الأخرى التي تهتم بهذا الجانب، كما أنها تقدم فهما أفضل ورؤية قيمة عن المفاهيم المرتبطة بنظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام من خلال طرح مبسط وسلس تسهل على الباحثين في هذا المجال وتختصر الكثير من الوقت والجهد وتعرض طرحا يمكن أن يكون قاعدة إنطلاق لدراسات أخرى.

- أما على الصعيد العملي فهي تشرح بإسهاب طريقة تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة في الواقع وآلية تحقيق الأداء المستدام من خلاله، حيث تخصصت في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة، وتم شرح طريقة تطبيق المتطلبات المتعلقة بمعايير الإيزو وكذلك نتيجة هذا التطبيق الذي مكن من تحقيق الأداء المستدام في المؤسسة، والتي يمكن أن تكون طريقة مساعدة لمؤسسات أخرى لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة من أجل الإستفادة من مزاياه، ليتم بعد ذلك تقديم إطار فكري يضم جملة من المقترحات التي بالإمكان أن تكون كانطلاقة لدراسة أو كآلية للتنفيذ على أرض الواقع.

### 4.1 أهداف الدراسة

يتم صياغة أهداف الدراسة إستنادا إلى النتائج التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها يمكن عرضها كما

يلي:

- التعرف على المفاهيم النظرية المرتبطة بنظام الإدارة المتكاملة وأبعادها ومكوناتها؛
- التعرف على الأنظمة المكونة لنظام الإدارة المتكاملة موضوع الدراسة والتمثلة في إدارة الجودة إيزو (9001) والإدارة البيئية إيزو (14001) وإدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو (45001)، والمسؤولية الإجتماعية إيزو (26000)؛

- التعرف على الأداء المستدام والمفاهيم النظرية المرتبطة به؛

- التعرف على آلية تحقيق الأداء المستدام من خلال نظام الإدارة المتكاملة؛

- إختبار مدى تكامل الأنظمة المكونة لنظام الإدارة المتكاملة موضوع الدراسة والتمثلة في إدارة الجودة إيزو (9001) والإدارة البيئية إيزو (14001) وإدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو (45001) والمسؤولية الإجتماعية إيزو (26000) في مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة؛

- إختبار مدى مساهمة نظام إدارة الجودة إيزو (9001) في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفطال فرع الوقود قسنطينة؛

- إختبار مدى مساهمة نظام إدارة البيئة إيزو (14001) في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفطال فرع الوقود قسنطينة؛

- إختبار مدى مساهمة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو (45001) في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفطال فرع الوقود قسنطينة؛

- إختبار مدى مساهمة المسؤولية الإجتماعية إيزو (26000) في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفطال فرع الوقود قسنطينة؛

- إختبار نموذج الدراسة والذي يفترض أن نظام الإدارة المتكاملة يساهم في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفطال فرع الوقود قسنطينة.

### 5.1 أسباب إختيار موضوع الدراسة

إنقسمت مبررات إختيار الموضوع إلى مبررات علمية وعملية، وأخرى ذاتية، ويمكن إدراجها في النقاط التالية:

تمثلت المبررات العلمية والعملية في:

- حاجة العالم إلى منظمات مستدامة تشارك في التنمية المستدامة في ظل تزايد الصراعات ونضوب المواد وانتشار الفقر والجهل وغيرها من الظواهر السلبية؛

- حاجة الإقتصاد الجزائري إلى منظمات قوية تعمل وفق المعايير العالمية قادرة على تحقيق التميز والصمود أمام المنافسة؛

- حاجة المنظمات الجزائرية إلى معرفة طرق تسيريه تسمح لها بالرفع من قدراتها والإستجابة إلى متطلبات الإستدامة؛

أما المبررات الذاتية فتمثلت في:

- رغبة الطالبة واهتمامها بهذا الحقل المعرفي الخصب ذو الأهمية البالغة والذي يتطلب تضافر الجهود في إثرائه؛

- رغبة الطالبة في تقديم نظام الإدارة المتكاملة كنهج تسييري يساعد المنظمات في تحقيق الأداء المستدام.

بعد أن تم تقديم إشكالية الدراسة وتبيان أسئلتها وفرضياتها الرئيسية والفرعية، أهدافها، وأهميتها ومبررات وأسباب إختيار الموضوع، سيتم التطرق إلى التوجه الإستيمولوجي المتبع لمعالجة الإشكالية.

## 2. المعالجة المنهجية للدراسة

تحديد الموقع المعرفي هي خطوة أساسية للباحثين في علوم الإدارة، فهي تسمح لهم بالقيام بعملية البحث بشكل صحيح، حيث يسمح الإختيار المعرفي للباحثين بإعطاء الشرعية لخياراتهم المنهجية، وكذلك إعطاء العلمية والمصداقية للعمل البحثي (Wacheux, 1996, p. 290).

## 1.2 التموقع الإستيمولوجي

يتم تحديد الإطار المعرفي الذي ينتمي إليه البحث كأول خطوة، وهي خطوة حاسمة وأساسية لأي باحث يرغب في إجراء عمل بحثي بشكل صحيح في أي تخصص بما فيها العلوم الإدارية (David, 1999, pp. 1-23)، وتعتمد نظرية المعرفة وهي أحد فروع الفلسفة على عدة نماذج حيث خضعت لعدة تصنيفات وفقا لوجهات نظر مختلفة، منها النموذج التفسيرى، النموذج الوضعى، والنموذج البنائى، ولتبرير عملية المعرفة المنتجة والتحقق من صحتها يجب أن تكون جزءا من نموذج معرفي لتحديد موقعها المعرفي فتحديد الموقع المعرفي يشترط بشدة النموذج المعرفي المختار (BENHADDOUCH & EL FATHAOUI, 2022, p. 529)، ووفقا لخصائص كل نموذج وحسب Thiétart (2014) الذي قدم تصورا لمناهج البحث في العلوم الإدارية فإنه سيتم معالجة دراستنا إستنادا إلى النموذج الوضعى (البراديقم) والذي يقتضى العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، فمخرجات البحث العلمي تعتبر نتاجا قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة، كما يمكن إعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية (Thiétart, 2014).

### 2.2 المسار المنهجي ومقاربات الدراسة

سيتم الإعتماد في هذه الدراسة على النموذج الفرضي الاستنتاجي والذي يعتمد على وضع فرضيات أولية وفقا لنموذج فرضي يربط بين متغيرات الدراسة إنطلاقا من تصورات الدراسات السابقة وتصور الدراسة الحالية واختبار ذلك في الواقع، حيث يستعمل أيضا في إختبار مدى إستمراره صحة نظرية معينة، وذلك بتطبيقها في حالة أو عينة من الحالات واختبارها بغرض تأكيدها، أو نفيها أو تعديلها من خلال إضافة معارف جديدة إليها(شوقي, 2016)، حيث سيتم الإعتماد على الإختبار لإثبات صحة الفرضيات أو نفيها عن مساهمة نظام الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفطال فرع الوقود قسنطينة، وذلك بالإعتماد على المقاربة الكمية.

ومما سبق فإن المنهج المتبع في الدراسة يبدأ من النموذج الوضعي، ثم الإختبار (النموذج الفرضي الاستنتاجي)، ثم المقاربة الكمية.

### 3.2 حدود الدراسة

تم إجراء الدراسة وفقا للحدود المكانية والزمانية والبشرية والموضوعية كما يلي:

- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في مؤسسة نفطال فرع الوقود بولاية قسنطينة، الجزائر.
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة على مدار السنوات الأربعة 2021, 2022, 2023, 2024.
- الحدود البشرية: تم إجراء البحث مع عينة عشوائية قدرت بـ 200 عامل من عمال المؤسسة والبالغ عددهم (575) عامل.
- الحدود الموضوعية: تم البحث عن مدى مساهمة نظام الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفطال فرع الوقود قسنطينة.

### 3. الهيكل العامة للدراسة وخطتها البحثية

في هذا العنصر سيتم ذكر خطوات الدراسة، نموذج الدراسة هيكل وخطة الدراسة، وصعوبات الدراسة.

### 1.3 خطوات الدراسة

تمت الدراسة وفقا للخطوات التالية:

### 1.1.3 الإطار النظري

ويشمل الخطوات التالية:

- جمع الأدبيات والدراسات المرجعية والأعمال السابقة والمعايير الخاصة بأبعاد نظام الإدارة المتكاملة وتبويبها وترتيبها حسب متغيرات الدراسة؛
- التطرق في الإطار النظري لنظام الإدارة المتكاملة لتحديد المفاهيم والأبعاد وكذلك الإطلاع على معايير الإيزو المكونة لنظام الإدارة المتكاملة موضوع الدراسة.
- التطرق إلى الإطار النظري للأداء المستدام ومختلف أبعاده وكل الجوانب المتعلقة به في المنظمة بالإضافة إلى الربط بين المتغيرين من خلال تبرير العلاقة النظرية بينهما؛
- تطوير النموذج الفرضي للدراسة.

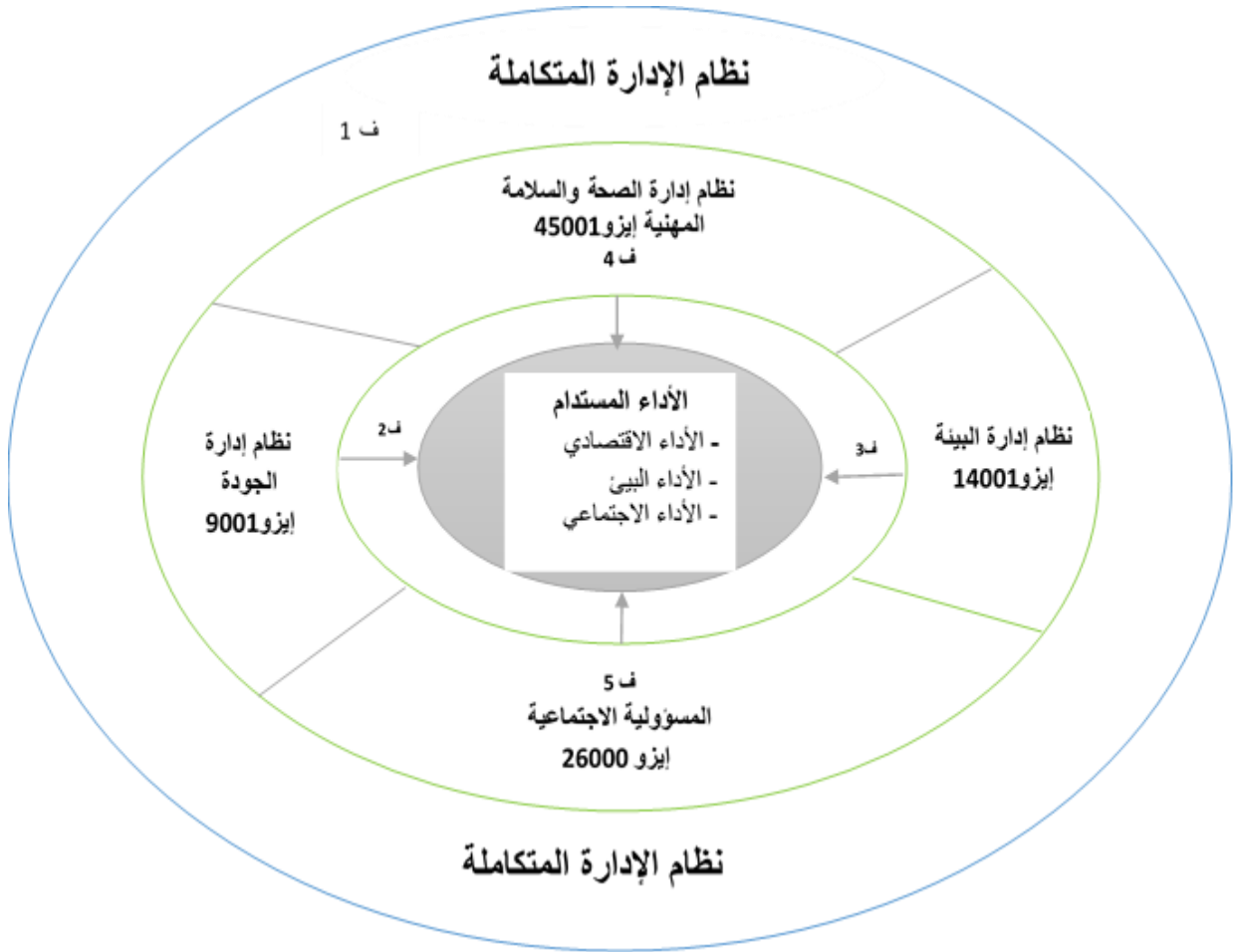
### 2.1.3 الإطار الميداني وشمل ما يلي:

- إعتادا على تحليل الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع البحث تم تطوير إستبيان وإرساله إلى المحكمين بعد التصحيح والتأكد من الصدق والثبات، تم توزيع الإستبيان على عمال مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة ليتم جمعه وتحليله باستخدام الأساليب الإحصائية؛
- تم إجراء تربص ميداني في المؤسسة أين تم الإحتكاك المباشر مع العمال ومعرفة طريقة العمل وإجراء إستجابات مع إطارات المؤسسة ليتم جمع عدد لا بأس به من المعلومات، بعدها تم تصنيفها وتحليلها وتقديمها وفق توجه البحث، لنتوصل في الأخير إلى النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات والمقترحات إعتادا على النتائج المتوصل إليها.

### 2.3 نموذج الدراسة

بعد الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة لنظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام تم إعداد النموذج التالي:

الشكل رقم (01): النموذج الفرضي للدراسة

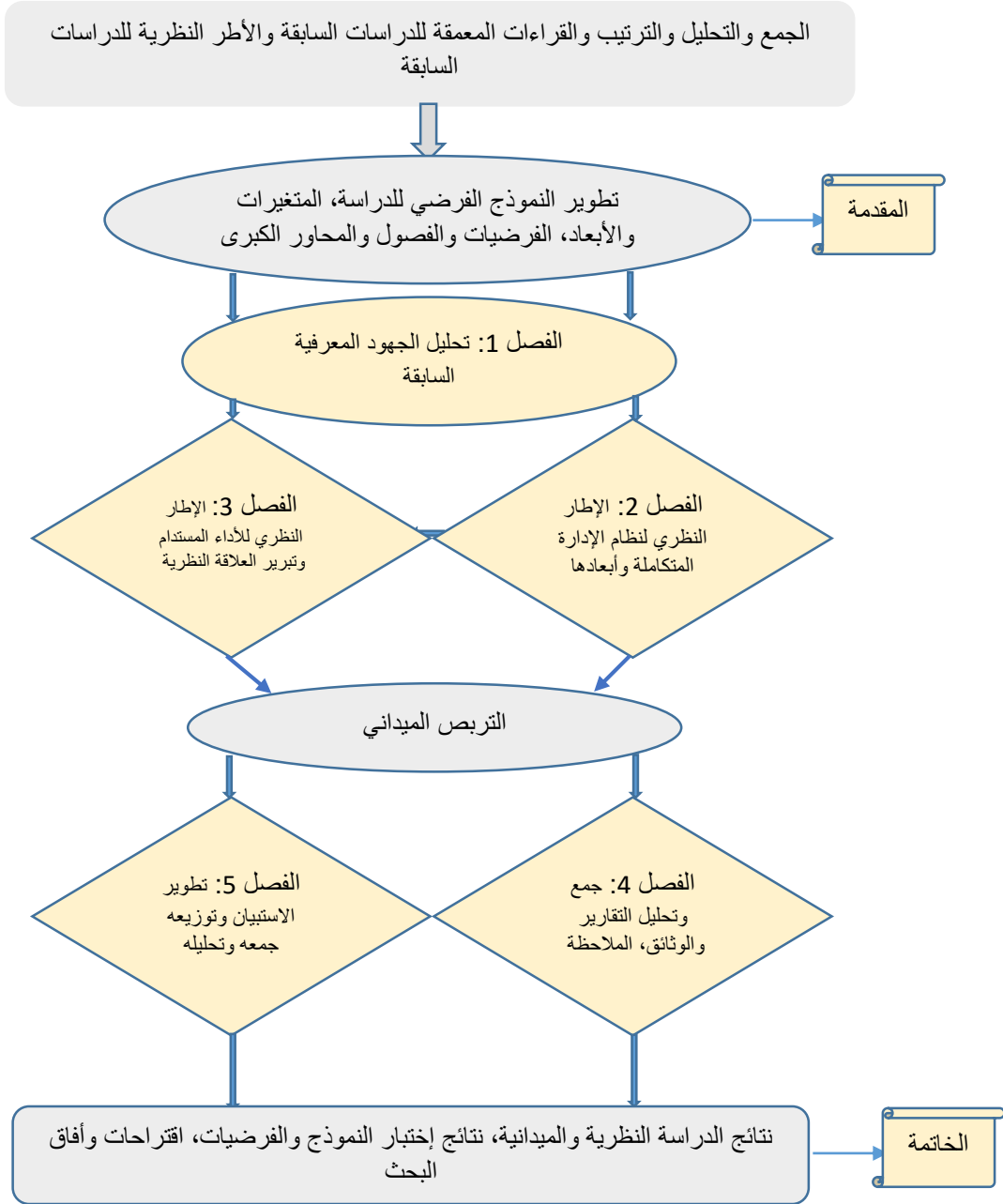


المصدر: إعداد الطالبة

### 3.3 التصميم العام للدراسة

يظهر الشكل رقم (02) التصميم الهيكلي للدراسة من المقدمة، ثم الفصول وصولاً إلى الخاتمة:

#### الشكل رقم (02): التصميم العام للدراسة



المصدر: إعداد الطالبة

### 4.3 هيكل وخطة الدراسة

يظهر من الشكل أعلاه أن الدراسة تم تقسيمها إلى خمسة فصول بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة حيث عالجت الفصول الثلاثة الأولى الجانب النظري لمتغيري الدراسة وأبعادهما، مع تبير العلاقة النظرية بين المتغيرين، بينما عالجا الفصلين الأخيرين الجانب التطبيقي في مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة وذلك كما يلي:

- المقدمة تم التطرق في المقدمة إلى الإطار العام لإشكالية الدراسة، المعالجة المنهجية للدراسة وهيكل الدراسة وخطتها البحثية؛

- الفصل الأول تمت مراجعة الأدب فيما يخص نظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام من خلال تحليل الجهود المعرفية السابقة، ففي المبحث الأول تم التطرق إلى الدراسات السابقة والمشتقة بالإعتماد على قاعدة (connected papers)، أما المبحث الثاني فقد تم التعمق أكثر في تحليل المؤلفات والأعمال البحثية المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال التحليل البيبليومتري للمقالات المنشورة في قاعدة سكوبس Scopus وتم الإستعانة ببرنامج VOSviewer و Excel، ليتم التوصل وإستخلاص الفجوات البحثية، أما المبحث الثالث فقد تم رصد مجموعة من الدراسات السابقة المنشورة باللغة العربية والأجنبية وتحليلها ليتم إستخلاص الفرق بين الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة.

- الفصل الثاني خصص لمعالجة المتغير المستقل والمتمثل في نظام الإدارة المتكاملة حيث تم التطرق إلى مفهومه، مناهجه، نماذجه، مكوناته، تنفيذه، وهذا في المبحث الأول كما تم تخصيص المبحث الثاني لمكونات نظام الإدارة المتكاملة موضوع الدراسة والمتمثلة في نظام إدارة الجودة إيزو 9001 نسخة 2015، نظام الإدارة البيئية 14001 نسخة 2015، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 نسخة 2018، المسؤولية الإجتماعية وفق المواصفة القياسية إيزو 26000، كما تم التطرق إلى العلاقات التكاملية التشاركية ونظام الإدارة المتكاملة من خلال دوافع التبرير وتتبعات التنفيذ وهذا في المبحثين الثالث والرابع على التوالي؛

- الفصل الثالث خصص لمعالجة الأداء المستدام وتبرير العلاقة النظرية المتمثلة في مساهمة نظام الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى التأسيس المفاهيمي للأداء المستدام أما المبحث الثاني فتم التطرق إلى أبعاد الأداء المستدام فيما تعلق المبحث الثالث بالجوانب

الأساسية للأداء المستدام في المنظمة، خصص المبحث الرابع لتبرير العلاقة النظرية لتحقيق الأداء المستدام من خلال نظام الإدارة المتكاملة؛

- الفصل الرابع خصص للدراسة الميدانية حيث تم تحليل نظام الإدارة المتكاملة في مؤسسة نفطال وشرح آلية تحقيق الأداء المستدام حيث تم تعريف مؤسسة نفطال وفرع الوقود قسنطينة، في حين تم الشرح بإسهاب لطريقة تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة من خلال المتطلبات العشر وفق الهيكل العالي المستوى، ليتم التطرق إلى آلية تحقيق الأداء المستدام في المؤسسة وتقديم شروحات إستنادا إلى الوثائق والملاحق، ليتم تقديم بعض من عناصر الأداء المستدام في المؤسسة مع تقديم شروحات مبررة بملاحق من الواقع؛

- الفصل الخامس خصص للتحليل الإحصائي، تم تناول منهجية الدراسة والخصائص السيكمترية لأداة الدراسة، ليتم شرح الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وهذا في المبحث الأول، بعدها تم العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الإستبيان، ليتم إختبار فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة، تم الإعتماد في هذا الفصل على مخرجات (SPSS) وبرنامج EXCEL، ومخرجات (SMART PLS 4)؛

- الخاتمة كانت حوصلة لكل مراحل البحث حيث تحوي نتائج الدراسة وتطبيقها وتوصيات الدراسة والأفاق البحثية.

تطلب الأمر الكثير من العمل كما كان محفوقا بجملة من الصعاب نوردها في العنصر الموالي.

### 5.3 صعوبات الدراسة

- أول صعوبة كانت في إيجاد مؤسسة تطبق نظام الإدارة المتكاملة حيث تم إجراء عدة تربيصات ميدانية منها سنطراك مصفاة سكيكدة، وتوزيع عدة طلبات على مؤسسات من أجل إجراء التربيص حيث رفضت ليتم في الأخير إختيار نفطال كمؤسسة مناسبة لإجراء الدراسة؛

- صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات الميدانية حيث إستغرق الأمر وقتا طويلا؛

- صعوبة في توزيع وجمع الإستبيان حيث أخذ وقتا بسبب إنشغالات العمال المعنيين بالدراسة.

الفصل 01

تحليل الجمهور المعرفية

السابقة

## الفصل 01. تحليل الجهود المعرفية السابقة

## تمهيد

بعدما أصبحت الإستدامة أمر حتمي. وبما أن المنظمات هي جزء من الكل المحشود لتحقيق أهداف التنمية المستدامة أصبح لزاما عليها تغيير النهج التقليدي في التسيير واتباع طرق أكثر حداثة في تسيير إستدامتها، ومنها نظام الإدارة المتكاملة، وسعيا منا لمعرفة إنعكاس إتباع هذا النهج التسييري الحديث على الأداء المستدام، وإنطلاقا من الدراسات السابقة حاولنا وضع نموذج فرضي يحتوي عل أبعاد نظام الإدارة المتكاملة ومساهمته في تحقيق الأداء المستدام بأبعاده، وقبل التطرق إلى ذلك نظريا وميدانيا كان لابد من تحليل الجهود المعرفية السابقة، حيث إرتأينا في هذا الفصل تقديم الدراسات السابقة الأساسية، ثم تناولنا التحليل البيبليومتري للدارسات السابقة المرجعية المنشورة في قاعدة بيانات سكوبس بالإضافة إلى ذلك تم تحليل الدراسات باللغة العربية بصورة تقليدية، كان الهدف من هذه الطريقة هو تحليل الفجوات، وتجنب الذاتية بالإضافة إلى مقارنة دراستنا مع الدراسات السابقة، وكذلك لأجل الحصول على متغيرات وأبعاد الدراسة وقد تم تقسيم الفصل الأول إلى:

## 1.1 تحليل الدراسات الأساسية والمشتقة السابقة؛

## 2.1 التحليل البيبليومتري للدارسات المرجعية السابقة المنشورة في قاعدة بيانات سكوبس؛

## 3.1 عرض وتحليل الدراسات المرجعية السابقة العربية والأجنبية.

## 1.1 تحليل الدراسات الأساسية

تعد مراجعة الأدبيات المتخصصة وتحليلها مرحلة أساسية في أي عمل بحثي والغرض منها هو تحليل المعرفة حول موضوع معين لاكتشاف مجالات تطور البحث المستقبلي (Evangelista, Santoro, & Thomas, 2018, p. 1276)، كما تعد الدراسات المرجعية الأساسية هي أساس إنطلاق أي عملية بحثية وذلك لمعرفة الأسس الأولى قبل البدء في البحث بأكمله وقبل الوصول إلى آخر مستجداته، وعليه سيتم تقديم الأعمال البحثية الأساسية في هذا العنصر، اعتماداً على قاعدة البيانات ( **connected papers** )

## 1.1.1 تحليل الدراسات الأساسية لنظام الإدارة المتكاملة

إن الحديث عن نظام الإدارة المتكاملة هو أمر حديث نسبياً، لكن يبق الحديث عن أسس إنطلاقته أمر حتمي لمعرفة مستجداته، وعليه سيتم في هذا العنصر تقديم أهم الأعمال البحثية الأولى من خلال تبويبها في الجدول ليسهل عملية فهمها.

## الجدول رقم (1.1): الدراسات المرجعية الأساسية لنظام الإدارة المتكاملة

العنوان	السنة	المؤلف الأول
Integration of quality and environmental management systems	1998	S. Karapetrovic
Strategies for the integration of management systems and standards	2002	S. Karapetrovic
Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry	2003	I. Beckmerhagen
Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach	2004	A. Labodová
Integrated management system: the experiences of three Australian organisations	2005	Ambika Zutshi
Integrated management systems: three different levels of integration	2006	T. Jørgensen

A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China	2007	S. Zeng
Integrated management systems: experiences in Italian organizations	2008	R. Salomone
Implementing environmental with other standardized management systems: Scope, sequence, time and integration	2009	S. Karapetrovic
How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study ☆	2009	M. Bernardo

المصدر: إعداد الطالبة إعتامدا على [connectedpapers](#)

يقدم الجدول رقم (1.1) أشهر الأوراق البحثية الأساسية لموضوع نظام الإدارة المتكاملة، حيث بدأ التأسيس الأولي لهذا الحقل المعرفي، نجد دراسة كرابيتروفيتش وويلبورن (1998) ناقشت تكامل نظام إدارة الجودة ونظام إدارة البيئة، كما تناولت مفهومي النظام و«نظام النظم»، وقدمت وصف لمختلف نظم الإدارة وعلاقتها المتبادلة وتكاملها. وبعد ذلك تعرضت إلى إستراتيجيات دمج النظامين إستنادا إلى معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس، كما تم التطرق إلى مسألة مواءمة النظم الفرعية لمراجعة الحسابات، أي المعيار 10011 للمنظمة الدولية للتوحيد القياس، وأخيرا إقترحت وضع نظام عام لإدارة الأداء (Karapetrovic & Willborn, 1998)، أما دراسة ويلكنسن ودال (1999) فقد تناولت تكامل نظم إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة من خلال دراسة القضايا الرئيسية في الموضوع حيث أجريت الدراسة على خمس شركات صناعية فيما يتعلق بموافقها من تكامل نظم إدارة الجودة والصحة والبيئية، تبين أن الإهتمام بنظم إدارة الصحة والسلامة أقل، وأن المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس تفضل إيزو 14001 للإدارة البيئية، كما أن المنظمات التي تبنت مبادئ وآليات الإدارة الشاملة للجود من المرجح أن تسعى إلى تحقيق التكامل أكثر من المنظمات التي لم تفعل ذلك، بالإضافة إلى أن المنظمات التي لديها عمليات تنطوي على مخاطر عالية تنظر بسهولة أكبر إلى تكامل نظم الإدارة. كما أشير إلى أنه يمكن تحقيق تكامل النظام بعدد من الطرق وعلى مختلف المستويات (G. Wilkinson & B. Dale, 1999)، لتتطور دراسات هؤلاء الباحثين من دراسات المفاهيم والتأسيس الأولي وطرق الدمج إلى دراسات التأثير حيث بدأ البحث في فحص معيار المنظمة الدولية للتوحيد القياسي 9001:2000 وتأثيره على تكامل نظم الإدارة (G Wilkinson & Dale, 2002). بالإضافة إلى البحث واستعراض أحدث ما توصلت إليه الهياكل الذكية والنظم

المتكاملة (Chopra, 2002)، كما تم تقديم إستراتيجيات تكامل نظم الإدارة ومعاييرها (Karapetrovic, 2002) وبدأ الحديث عن الحصول على معيار لنظام الإدارة المتكاملة حيث بدأ التأسيس الأولي لهذه الفكرة من السؤال عن كيفية الحصول على شهادة لنظام الإدارة المتكاملة إعتامدا على إيزو 9001 (Chan, 2002) Kam, Neailey, & Ip, 2002، مع تطور المعايير وانتشارها أصبحت الأدبيات تناقش ضرورة وحاجة المنظمات إلى إنشاء نظام الإدارة المتكاملة (I. Beckmerhagen, H. Berg, S. Karapetrovic, & W. Willborn, 2003) كما ساعد تطور المعايير ومناهج الدمج أيضا على البحث عن مناهج أخرى فنجد من تطرق إلى تنفيذ نظم الإدارة المتكاملة بإستخدام نهج قائم على تحليل المخاطر (Labodová, 2004)، فبعد الحديث عن طرق الدمج والحاجة إلى ذلك انتقل موضوع النقاش إلى الحديث عن النجاحات المحققة من خلال إستعراض تجارب لمنظمات نجحت في الدمج (Zutshi & Sohal, 2005)، وعن المستويات التي يمكن أن تصل إليها المنظمات بحيث بدأ تصنيف المستويات (Jørgensen, Remmen, & Mellado, 2006)، لتتوسع الأبحاث في إستعراض النماذج المختلفة في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة (Sai X Zeng, Shi, & Lou, 2007)، وكذلك دمج معايير أخرى غير معايير الإيزو مثل OHSAS 18001 و SA8000 من حيث النطاق والتسلسل والوقت والتكامل (Karapetrovic & Casadesús, 2009)، وإقترن ذلك بالدراسات التجريبية التي تدرس مدى تكامل هذه الأنظمة (Merce Bernardo, Casadesus, Karapetrovic, & Heras, 2009)

إعتامدا على هذه الدراسات أشتقت دراسات أخرى حيث طورت في المفاهيم المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة، وإتجهت في حديثها نحو ربط نظام الإدارة المتكاملة بالأداء المستدام في المنظمة، حيث يمكن توضيح ذلك من خلال العنصر الموالي المتعلق بالدراسات المشتقة المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام.

### 2.1.1 تحليل الدراسات المرجعية المشتقة لنظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام

وتكملة للعنصر السابق المتعلق بالدراسات الأساسية لنظام الإدارة المتكاملة، نورد في هذا العنصر الدراسات المشتقة من الدراسات السابقة التي توجت في بحثها نحو تأثير نظام الإدارة المتكاملة على الأداء المستدام.

## الجدول رقم (2.1): الدراسات المشتقة الخاصة بنظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام

عنوان الدراسة	السنة	المؤلف الأول
Overcoming barriers to integrated management systems via developing guiding principles using G-AHP and F-TOPSIS	2023	Mohammad Amin Darzi
Integrated management systems and organizational performance: a multidimensional perspective	2023	Anrafel de Souza Barbosa
The Identification of Common Models Applied for the Integration of Management Systems: A Review	2022	Lucian Ispas
The linkage between corporate social responsibility and the main benefits obtained from the integration of multiple management systems in Bangladesh	2022	S. Talapatra
Evaluation of the integration level of quality and environmental management systems in a tire manufacturer	2021	Thais Coutinho Gonçalves Silva
Integrated Management Systems: their organizational impacts	2021	Anrafel de Souza Barbosa
Item response theory-based validation of an integrated management system measurement instrument	2021	Anrafel de Souza Barbosa
Prioritizing and overcoming barriers to integrated management system (IMS) implementation using AHP and G-TOPSIS	2020	M. Ikram
Extrovert integrated management systems	2020	Maria Gianni
Understanding Innovation within the context of the Integration of Management Systems	2018	Hernández Vivanco

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على [connectedpapers](https://www.connectedpapers.com)

قدم الجدول رقم (2.1) أهم الدراسات المشتقة من الدراسات الأساسية التي تم تقديمها في الجدول رقم (1.1)، فقد توجهت نحو الإستدامة من خلال ربط نظام الإدارة المتكاملة بأفضل الممارسات الإدارية التي تعزز الابتكار ضمن إطار موجه نحو الاستدامة (Hernández Vivanco, 2018)، كما قدمت ماريا جياني (2020) تصورا حول الأداء المستدام بالمؤسسة وربطته بنظام الإدارة المتكاملة من خلال

الاعتماد على نظرية الموارد، النظرية المؤسسية ونظرية أصحاب المصلحة (Maria Gianni & Katerina Gotzamani, 2020)، بينما بينت إكرام (2020) حواجز تنفيذ الإدارة المتكاملة وطرق التغلب عليها (Muhammad Ikram, Robert Sroufe, & Qingyu Zhang, 2020)، واتجه النقاش إلى آثار نظام الإدارة المتكاملة على الأداء بأبعاده المختلفة (A. d. S. Barbosa, Bueno da Silva, de Souza, & Morioka, 2022)، بحيث تم ربط الآثار المترتبة على أداء المنظمة بمستوى التكامل الذي تم تحقيقه (Silva et al., 2021)، كما تم التوصل إلى الفوائد التي يقدمها نظام الإدارة المتكاملة لتعزيز الإستدامة والارتباط الخاص للمسؤولية الإجتماعية مع بقية المعايير (Talapatra, Uddin, Doiro, & Santos, 2023)، وقد تم إقتراح نموذج رياضي قادر على قياس إدراك العاملين لتأثيرات أنظمة الإدارة المتكاملة على الأداء التنظيمي للمنظمة (A. d. S. Barbosa, Bueno da Silva, Morioka, da Silva, & de Souza, 2023)، ومن أجل أن يحقق نظام الإدارة المتكاملة أداء أفضل متعدد الأبعاد لابد للمنظمة أن تقضي على عوائق التنفيذ حيث تم إقتراح إستراتيجيات من أجل تحديد العوائق وترتيبها والقضاء وتعزيز الإستدامة في المنظمة (Darzi, 2024)

في هذا التوجه تعتبر دراستنا من الدراسات التي تتناول نظام الإدارة المتكاملة ومساهماتها في تحقيق الأداء المستدام، حيث سيتم دراسة نظام الإدارة المتكاملة من خلال أربعة أبعاد وهي نظام إدارة الجودة إيزو 9001، نظام إدارة البيئة إيزو 14001، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001، والمسؤولية الإجتماعية إيزو 26000، حيث تم تضمين المسؤولية الإجتماعية مع العناصر الأساسية كما سيتم دراسة هذا التكامل وأثره في تحقيق الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الإقتصادي، البيئي، الإجتماعي) بمؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة،

## 2.1 التحليل البيبليومتري للدراسات المرجعية السابقة المنشورة في قاعدة بيانات سكوبس Scopus

إن التحليل البيبليومتري لموضوع نظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام سيلبي الرغبة والحاجة إلى معرفة تداول المعلومات وخصائصها وكل ما يتعلق بالإنتاج الفكري في هذا الحقل المعرفي المميز، فهو يساعد على فهم إتجاهاته عبر الزمن كما سيقدم نظرة عن الأفاق البحثية وتكوين رؤى مستقبلية عنه، حيث تم الإعتماد في هذه الدراسة على قاعدة البيانات Scopus بإعتبارها أكبر قاعدة معرفية علمية في الأدبيات التي يراجعها النظراء (Sandra Naomi Morioka & Marly 2016, p. 136).

### 1.2.1 التحليل البيبليومتري لنظام الإدارة المتكاملة

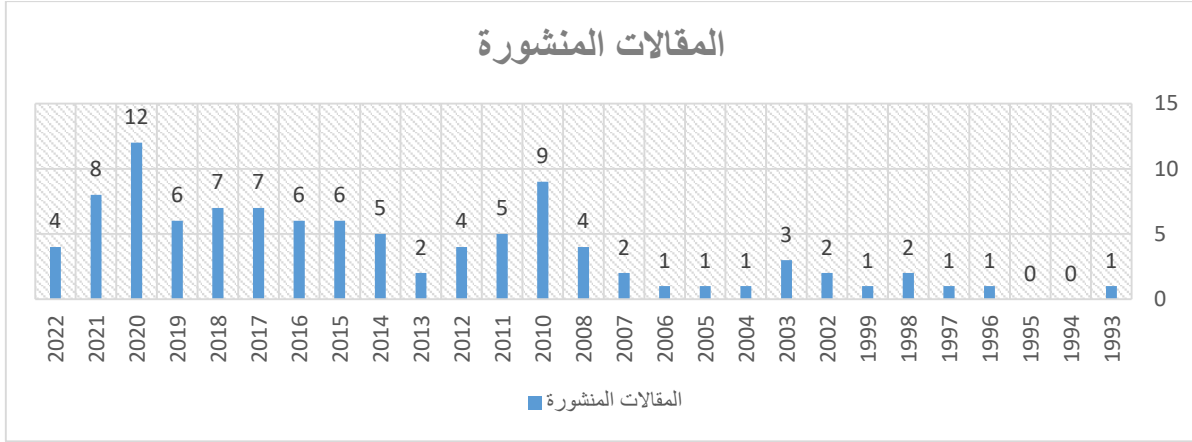
سيتم تقديم إضافة لموضوع الدراسة من خلال التحليل البيبليومتري لنظام الإدارة المتكاملة، وهذا من حيث المعلومات التي سيتم تقديمها اعتماداً على أكبر قاعدة بيانات مصداقية ألا وهي سكوبس Scopus حيث سيتم تحليل الأدبيات المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة، والمصطلحات الأكثر استخداماً، ومعرفة أهم مجالات الدراسة، التطور السنوي للأبحاث، المقالات الأكثر إستشهاداً، المؤلفين الأكثر تأثيراً، المواضيع الفرعية المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة، أفاقه البحثية وإتجاهاته المستقبلية وكل الأمور المتعلقة به.

تم البحث في قاعدة بيانات سكوبس بالإعتماد على الكلمات الرئيسية التالية: "Integrated Management Systems" OR "Integrated Management " OR "Integration Of Management Systems" OR "Integrated Management Systems (IMS)" OR "Integrated Management System (IMS)" OR "Integrated Systems" OR "IMS" OR "Iso 9001 Iso 14001 Iso 45001" حيث تم إدخالها في مستطيل البحث وتم إختيار عنوان المقال (Article title)، كما تم حصر البحث في الفترة الزمنية من سنة 1992 إلى سنة 2022 حيث لم يتم أخذ سنة 2023 على إعتبارها سنة اجراء البحث ولم تكن بياناتها مكتملة، في بداية هذه العملية تحصلنا على ما مجموعه 20447 لتستمر عملية الإستبعاد حيث إشتملت على حصر نوع الوثائق في المقالات، كما أن موضوع ونطاق النقاش تحدد في المواضيع المنشورة في مجال إدارة الأعمال والمحاسبة كما تم إختيار المقالات المنشورة باللغة الانجليزية، وقد تم حصر الكلمات الرئيسية في "نظام الإدارة المتكاملة"، بعد تشكيل محفظة نظام الإدارة المتكاملة والإعتماد على برنامج VOSviewer و Excel تحصلنا على النتائج التي يمكن إدراجها في العناصر الموالية.

#### 1.1.2.1 تطور المنشورات لنظام الإدارة المتكاملة بين سنتي 1992 و2022

من أجل التأسيس لمستقبل الأعمال البحثية لابد من إدراك حاضرها وحقولها المعرفية وفهم واستحضار أبحاثها السابقة، ومعرفة تطورها عبر الزمن وهذا ما يقدمه الشكل الموالي:

## الشكل رقم (1.1): تطور المنشورات لنظام الإدارة المتكاملة بين سنتي 1992 و 2022



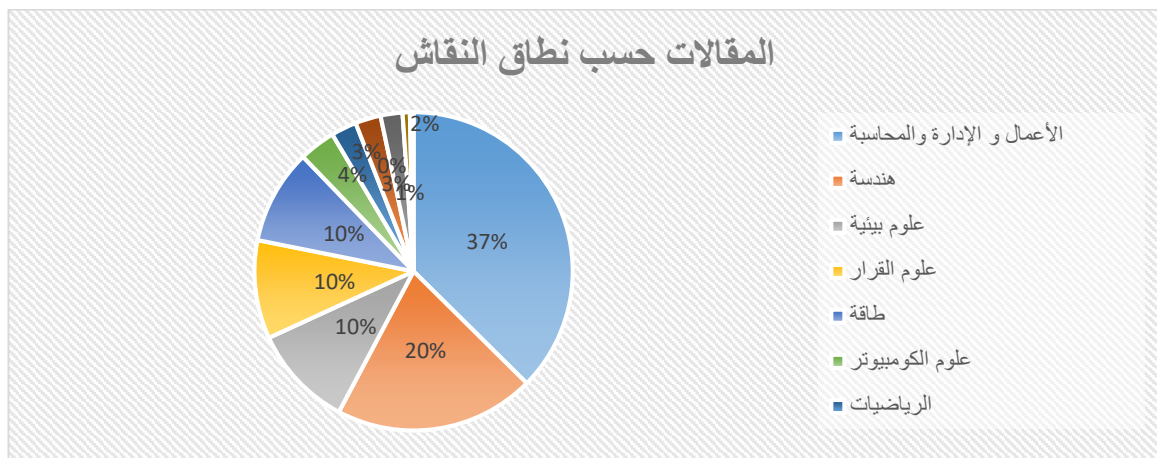
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قاعدة البيانات Scopus وبرنامج Excel

من الشكل يتضح لنا أن سنة 2010 و 2020 هما السنتين اللتين شهدتا أكبر نشر في قاعدة البيانات سكوبيس، أما باقي السنوات فقد كان متدبدا حيث تعتبر الفترة من سنة 1993 إلى غاية 2010 فترة تميزت بقلّة النشر لكن الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية 2022 فقد تميزت بتطور النشر وهذا يدل على تطور الإهتمام بنظام الإدارة المتكاملة.

## 2.1.2.1 نطاق نقاش نظام الإدارة المتكاملة

في هذا العنصر سيتم معرفة نطاق نقاش نظام الإدارة المتكاملة، والشكل الموالي سيوضح ذلك:

## الشكل رقم (2.1): مقالات نظام الإدارة المتكاملة حسب نطاق النقاش



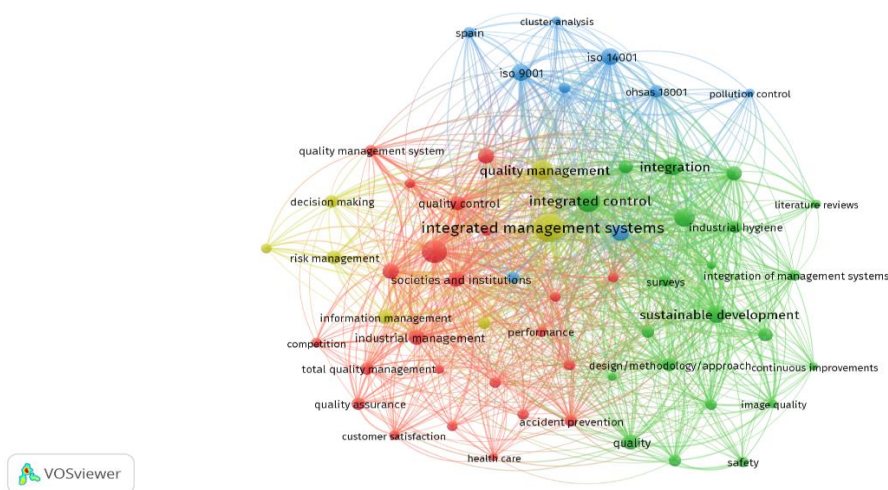
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قاعدة البيانات Scopus وبرنامج Excel

الشكل (2.1) يبين أن الموضوع يتم مناقشته أكثر في نطاق الأعمال والإدارة والمحاسبة حيث سجل نسبة تقدر بـ 37%، وهذا يدل على أن نظام الإدارة المتكاملة له صلة مباشرة بهذا العلم ويعتبر كمجال تخصص، لكن أيضا يلاحظ أن دراسة ومناقشة هذا الموضوع قد سجل نسبة معتبرة تقدر بـ 20% وهي نسبة لأبأس بها في مجال الهندسة السبب الرئيسي ربما يعود إلى تدريسها في الجامعة لأقسام الهندسة، كما أن إدارة الأنظمة في المنظمات يسيرها عادة المهندسين، مثل نظام الصحة والسلامة المهنية فغالبا ما تدار من قبل مهندسي الأمن الصناعي بالإضافة إلى نظام إدارة الجودة نجد المشرفين عليها هم مهندسي الجودة بالإضافة إلى ذلك تقاسمت كل من علوم البيئة وعلوم القرار نسبة 10% حيث تعتبر نسبة لا بأس بها حيث أن نظام الإدارة المتكاملة يهتم بالبيئة عن طريق نظام إدارة البيئة كما يعتبر نهج تسييري يعتمد على التخطيط، الفحص، التنفيذ والتحسين والتي كلها تحتاج إلى قرارات مثلى، كما نلاحظ كذلك أن هذا الموضوع يناقش في مجالات عدة وهذا يدل على غناه وتوسع مجالاته بحيث يعتبر موضوعا شاملا لا يقتصر على تخصص معين.

### 3.1.2.1 تحليل الكلمات المفتاحية

لمعرفة المواضيع الرئيسية المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة ومن أجل تحديد الإتجاهات البحثية الحديثة في هذا المجال المعرفي قمنا بتحليل عناوين وملخصات المقالات المئة وواحد حيث تم إدخال البيانات البيبليوغرافية في برنامج Vosviewer، وتم الحصول على الخريطة التالية:

#### الشكل رقم (3.1): مصطلحات نظام الإدارة المتكاملة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Vosviewer

تم إختيار المصطلحات التي تكررت خمسة مرات حيث كان لدينا 1405 مصطلح اخترنا 90 منها لنتحصل على الشكل رقم (3.1)، ظهرت لنا أربع مجموعات رئيسية بأربع ألوان مختلفة وأحجام، ودوائر متفاوتة، بسبب تكرار المصطلحات في عناوين وملخصات المقالات المحللة، تربط هذه الدوائر خطوط عبارة عن إرتباطها ببعضها، فكلما زاد سمك الخط كلما زاد قوة إرتباط المصطلحات، حيث نجد المجموعة ذات اللون الأخضر الفاتح تكررت فيها المصطلحات التالية: نظام الإدارة المتكاملة، إدارة المخاطر، إدارة الجودة، أمن البيانات، إدارة المعلومات، صناعة القرار، تغلب على هذه المجموعة الإهتمام بالمخاطر وأمن المعلومات والبيانات، أما المجموعة الحمراء حيث تعد أكبر مجموعة من حيث عدد المصطلحات بـ 27 مصطلحا أغلب المفردات المكررة تمثلت في: تكامل الأنظمة، نظام إدارة الجودة، نظام الصحة والسلامة المهنية، نظام إدارة البيئة، مراجعة الأدبيات، رضا الزبائن، الإدارة الصناعية تتحدث هذه المجموعة أكثر عن نظام الإدارة المتكاملة وعناصرها ومكوناتها، أما المجموعة الخضراء فتعتبر ثاني مجموعة من حيث تكرار عدد المصطلحات، وارتباطها وأغلبها يتحدث حول : الرقابة المتكاملة، التنمية المستدامة، التحسين المستمر، تصميم المنهجية والتطبيق، تركز هذه المجموعة على نظام الإدارة المتكاملة من خلال مفهوم التنمية المستدامة، أما المجموعة الزرقاء فتعتبر أصغر مجموعة من حيث عدد المصطلحات وأكثرها تكرار تتمثل في: ISO9001, ISO14001, OHSAS18001، ما يعني أن المجموعة لها توجه أكثر في الحديث نحو معايير الإيزو.

ومن أجل دعم هذا العنصر سيتم التطرق إلى المصطلحات المشتركة والاكتر ترددا في المقالات المحللة والجدول الموالي يوضح ذلك.

### الجدول رقم (3.1): المصطلحات الأكثر ترددا لموضوع نظام الإدارة المتكاملة

الكلمات	التردد	اجمالي قوة الارتباط
نظام الإدارة المتكاملة	132	519
الرقابة المتكاملة	65	336
إدارة الجودة	50	276
أنظمة الإدارية	76	222
التكامل	44	218
إيزو 9001	43	209

171	32	إيزو 14001
169	30	التنمية المستدامة
160	35	نظام إدارة البيئة
145	19	الإدارة البيئية
129	26	نظام إدارة الجودة
124	19	رقابة الجودة
119	17	المعايير
116	21	الصحة الصناعية
102	23	القرار/المنهج/المقاربة
99	23	الإدارة الصناعية
93	14	OHSAS 18001
90	17	الجودة

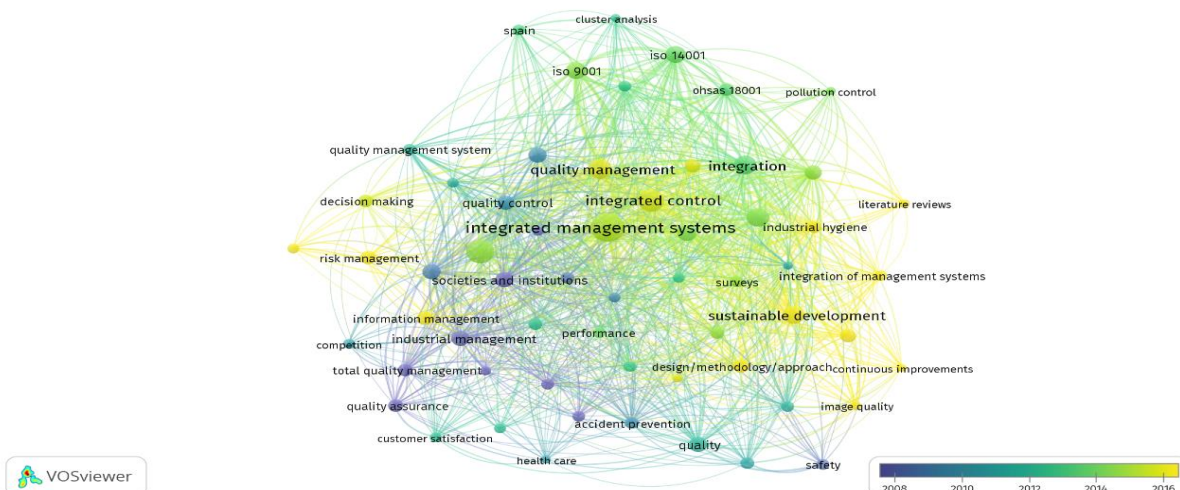
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج VOSviewer

أما الجدول رقم (3.1) فهو يقدم المصطلحات المشتركة والأكثر تكرار في المقالات المحللة، فنجد مصطلح أنظمة الإدارة المتكاملة قد احتل المرتبة الأولى وهذا راجع إلى تخصص الموضوع في هذا المصطلح بالذات وكانت منه إنطلاقة عملية التحليل، حيث يعتبر المصطلح الأنسب للبحث ويستخدمه أغلبية المؤلفين ويتم كتابته بالإنجليزية Integrated Management Systems، أما المصطلح الثاني فهو الرقابة المتكاملة يأتي هذا المصطلح كدليل على أن أنظمة الإدارة المتكاملة تعتمد بدرجة كبيرة على الرقابة أو ما يصطلح عليه بالتدقيق فنجد التدقيق الداخلي الذي تقوم به المنظمة والتدقيق الخارجي التي تقوم به الهيئات المانحة للشهادة، أما المصطلح الذي حل ثالثاً فهو إدارة الجودة هذا الأخير الذي يعتبر أول نظام إداري إنطلقت منه بقية الأنظمة الإدارية الأخرى، كما أعتبر ولا زال يعتبر الركيزة الأساسية في عملية التكامل والذي أسست عليه معايير الجودة بحيث أي انطلاقة في عملية البحث وفهم نظام الإدارة المتكاملة والأنظمة المكونة لها لا بد من فهم نظام إدارة الجودة أولاً، أما المصطلحات المتتالية، Integrated, Management Systems Management System, Integration الأكثر تردداً وتساعد الباحث في عملية البحث في موضوع أنظمة الإدارة المتكاملة، كما يوضح الجدول مصطلحات , iso 9001, iso 14001, iso 18001, standards على اعتبار أن نظام الإدارة المتكاملة يتكون من مجموعة من الأنظمة الإدارية التي تستند إلى معايير الإيزو وبالتالي تشكل المصطلحات السابقة

كلمات مفتاحية في هذا الحقل البحثي، إضافة إلى ما سبق فإن إقتران موضوع نظام الإدارة المتكاملة بمصطلح التنمية المستدامة فقد احتل هذا الأخير المرتبة التاسعة من بين المصطلحات الأكثر تردداً هذا يدل على أن العلاقة قوية جداً بين المصطلحين بحيث بدأ تكييف الأنظمة التسييرية لتواكب الاستدامة اعتماداً على المعايير المكونة لأنظمة الإدارة المتكاملة، كما أن كل مصطلح يتم ذكره في الجدول الموالي له علاقة قوية بالموضوع وهذا ما يشير إليه قوة الارتباط.

وتدعيماً لهذا العنصر أردنا الغوص في البعد الزمني للمصطلحات لمعرفة الإتجاهات الأحدث لنظام الإدارة المتكاملة حيث استعملنا برنامج VOSviewer باستعمال خانة Overlay Visualization لنتمكن من الحصول على الترتيب الزمني للمصطلحات وهذا ما يبينه الشكل الموالي.

#### الشكل رقم (4.1): المصطلحات المرتبطة بنظام الإدارة المتكاملة وفق التسلسل الزمني



#### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج VOSviewer

يبين الشكل رقم (4.1) التطور الزمني للمصطلحات، بحيث كلما إقتربت الألوان من اللون الأصفر أو أصبحت صفراء كلما دل ذلك على حداثة المصطلحات، وعليه توصلنا إلى ما مضمونه أن أحدث مصطلحات مرتبطة بنظام الإدارة المتكاملة والأكثر تكرار هي: التنمية المستدامة، إدارة المخاطر، أمن المعلومات، الرقابة المتكاملة، إدارة الجودة، الرقابة على الجودة، التحسين المستمر، الابتكار، الصحة والصحة الصناعية وهذا يشير إلى أن نظام الإدارة المتكاملة يشمل المواضيع الراهنة.

## 4.1.2.1 تحليل المؤلفين الأكثر مرجعية وتعاونهم

يساعد تحليل المؤلفين الأكثر مرجعية على مساعدة الباحثين الجدد في الحقل المعرفي لنظام الإدارة المتكاملة على التوجه مباشرة نحو أعمال هؤلاء لما يحيطهم من مصداقية واعترافا بأعمالهم، وعليه سيعتمد تحليلنا هنا على قاعدة البيانات سكوبس وكذلك برنامج VOSviewer، والجدول الموالي يوضح ذلك.

## الجدول رقم (4.1): تردد المؤلفين الأكثر مرجعية لنظام الإدارة المتكاملة

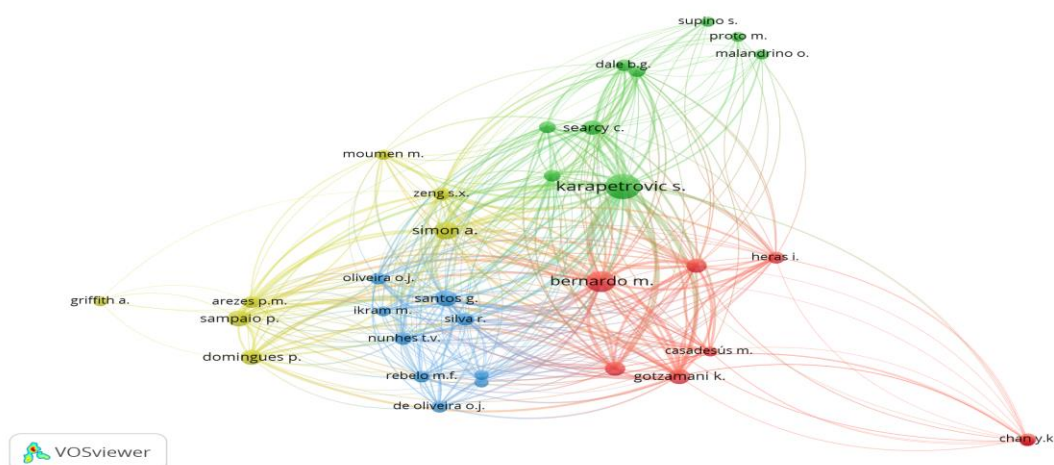
الباحثين	المقالات في سكوبس	الاقتباس	قوة الارتباط
Karapetrovic s	19	1350	967
Bernardo m	13	667	773
Simon a	9	515	587
Gotzamani k	7	233	477
Casadesus m	6	394	405
Gianni m	6	207	402
Santos g	8	517	347
Sampaio p	8	334	325
Searcy c	6	582	305
Zeng s.x	5	431	269

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج VOSviewer

يظهر الجدول (4.1) المؤلفين العشرة الأوائل الأكثر استشهادا حيث نجد Karapetrovic s بـ 19 مقال و 1350 اقتباس وقوة ارتباط 967، يليه في المرتبة الثانية Bernardo m بـ 13 مقال و 667 استشهاد، أما Simon a فقد احتل المرتبة الثالثة بـ 9 مقالات و 515 استشهاد، حيث يعتبر هؤلاء المؤلفين الأكثر تأثيرا حسب معايير دراستنا فعلى الباحثين أخذ هؤلاء بعين الإعتبار عند اعداد دراساتهم.

ولمعرفة المزيد عن هذا العنصر إتمدنا على برنامج VOSviewer في تحليل تعاون المؤلفين وذلك لنتمكن من معرفة أي المؤلفين الأكثر تعاوناً، حيث تم إختيار المؤلفين الذين لديهم على الأقل ثلاثة 3 أبحاث وخمسة 5 استشهادات تم تحديد ستة وثلاثون 36 مؤلف مما مجموعه 690 مؤلف والشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم (5.1): تعاون المؤلفين في موضوع نظام الإدارة المتكاملة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج VOSviewer

من خلال الشكل رقم (5.1) برز لنا أربعة مجموعات بحثية (مجالات بحثية)، المجموعة الخضراء ويترأسها Karapetrovic s ونجد ضمن هذه المجموعة كل من Zutshi , dale b g , Wilkinson g و Asif m, a وغيرهم تدور أبحاث هاته المجموعة عند الرجوع إلى أعمالهم البحثية حول معالجة المفهوم والنظرية لتطور نظام الإدارة المتكاملة، حيث قدموا أولى التعاريف ودراسات مفاهيمية في معنى تكامل الأنظمة، أصر كل من ديل وويلكنس على ضرورة تحقيق التوافق بين المعايير لتسهيل الموائمة ( G. (Wilkinson & B. G. Dale, 1999, p. 95)، وقدم كرابيتروفيتش استراتيجيات لتكامل الأنظمة وطرق تطوير نظام الإدارة المتكاملة (Karapetrovic, 2002, p. 61)، كما وضع أصيف ضرورة دمج المسؤولية الإجتماعية في العمليات وفق متطلبات أصحاب المصلحة بطريقة متكاملة وتم تقديم مفهومين لنضج التكامل من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى (M. Asif, C. Searcy, A. Zutshi, & O. A. M. Fisscher, 2013, p. 7) كما نجد المجموعة الحمراء ويترأسها Bernardo m حيث نجد ضمن هذه المجموعة كل من Casadeus m , chany k, Gianni m, Gotzamaiani ، تدور

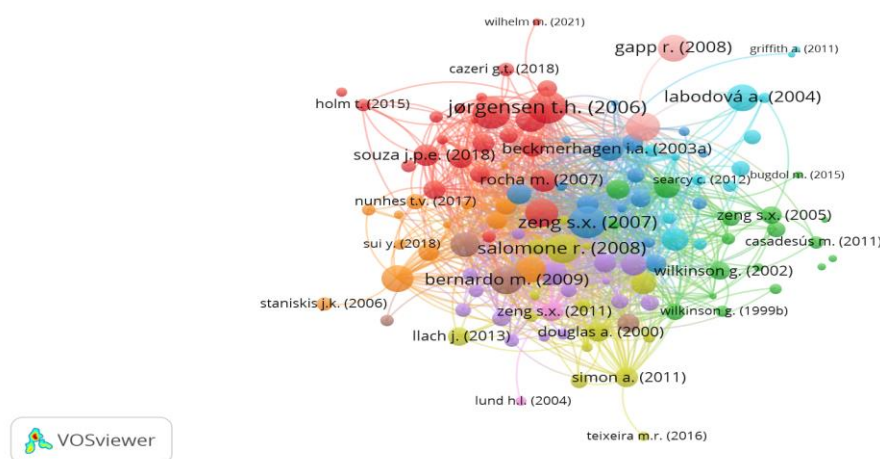
أبحاث هذه المجموعة حول إعتبار أن تكامل أنظمة الإدارة نوع من أنواع الابتكار التنظيمي، فقد إقترح برناردو نموذج لتحليل العلاقة بين نظام الإدارة المتكاملة وأداة إدارة الابتكار، وكذلك وضح وجود علاقة بين الجودة والجودة الشاملة والابتكار (M. Bernardo, 2014, p. 132)، كما ذكر شأن أن نظام الإدارة المتكاملة نهج إداري شامل ويعزز القدرة التنافسية (Chan, Gaffney, Neailey, & Ip, 1998, p. 421)، وكذلك يؤدي إلى إستدامة أداء الشركة (M. Gianni & K. Gotzamani, 2020, p. 2)، كما نجد المجموعة الصفاء ويترأسها المؤلف Simon a فنجد ضمن هذه المجموعة Zenge s.x, Sampaionp, Moumen m, Domingues p, Griffith a نفس التوجه تتمثل اهتمامات هؤلاء المؤلفين في دراسة تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المنظمات وتحليل الصعوبات والعراقيل وكذلك الآثار الإيجابية، فقد أكد سايمون وآخرون أن نظام الإدارة المتكاملة طريقة لتحسين كفاءة الجودة الشاملة لكن هناك صعوبات في طريقة الدمج (A. Simon, Bernardo, Karapetrovic, & Casadesus, 2013, p. 294) وعدد Zenge s.x سلبيات التطبيق من تعقد الإدارة وعدم التوافق الثقافي وزيادة التكاليف كما ذكر سالمون أنه بالإمكان التكامل بدءاً من تحليل الجوانب المشتركة من حيث الدوافع الخفية العقبات والقوى الدافع (Salomone, 2008) كما أنها تحقق ميزة تنافسية وتحقق التنمية المستدامة من خلال التغلب عن المشاكل والعقبات الناتجة عن الأنظمة المتعددة (S. X. Zeng, 2011, p. 277) ومن أجل دعم الشركات في عمليات التكامل يمكن اعداد استراتيجيات متسلسلة واستراتيجية شاملة تتخلص فيها من العقبات (J. P. T. Domingues, P. Sampaio, & P. M. Arezes, 2015, p. 1311)، اما المجموعة الزرقاء فيترأسها Santos g قدم نمودجا لتقييم النضج لمساعدة المديرين على تقييم وتحسين ادارتهم (Santos, Melo, Clemente, & Machado Santos, 2022, p. 1757) اما Ikram m فدراستها تساعد المنظمات على اتخاذ القرار (M. Ikram, R. Sroufe, & Q. Zhang, 2020, pp. 1-2)، كما ان Nunhes t.v فشرح كيف يمكن التغلب على صعاب عمليات التكامل (T. V. Nunhes, Motta Barbosa, & de Oliveira, 2017, p. 3225) كما قدم Poltronieri c.f أداة تساعد في تقييم نضج نظام الإدارة المتكاملة وتقييم الأداء المستدام (Poltronieri, Gerolamo, Dias, & Carpinetti, 2018, p. 373 ) ما يلاحظ على توجه هذه المجموعة ان أغلب باحثيها يقدمون حلول لمتابعة تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المنظمات، يجب

التذكير أن بحثنا إقتصر على المقالات المنشورة في قاعدة سكوبس وبالتالي بالإمكان إيجاد مؤلفين آخرين لهم مؤلفات لها تأثير في مجال نظام الإدارة المتكاملة.

### 5.1.2.1 تحليل المراجع والمصادر الأكثر مرجعية

سيتم تحديد المراجع الأكثر مرجعية من خلال الشاكل الموالي بحيث يمكن للباحثين الرجوع إليها عند إعداد بحوثهم لما لها من موثوقية وعلمية.

#### الشكل رقم (6.1): المؤلفات الأكثر مرجعية



#### المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج VOSviewer

يظهر الشكل رقم(6.1) المؤلفات الأكثر مرجعية حيث يأتي مقال Zeng s.x المنشور سنة 2007 الأكثر مرجعية بقوة ارتباط 69، يليه مباشرة Salomone r بمقاله المنشور سنة 2008 بقوة ارتباط 199، اما المقال المنشور لـ Bernardo m, سنة 2009 فقد احتل المرتبة الثالثة بقوة ارتباط 183، في ما يخص المؤلف karapetrovic s فقد احتل مقالته المنشور سنة 2009 المرتبة الرابعة، ما نلاحظه في الشبكة هو تكرار مقالات نفس أسماء المؤلفين السابقة ذكرهم بكثرة كما ان مقالاتهم يتم الاعتماد عليها في موضوع نظام الإدارة المتكاملة وسيتم الرجوع اليها باعتبارهم المنظرين الأوائل في موضوع نظام الإدارة المتكاملة.

بعد الحديث عن نظام الإدارة المتكاملة بإعتبارها المتغير المستقل للدراسة، سيتم في العنصر الموالي التطرق للأداء المستدام وذلك من خلال التحليل البيبليومتري للأعمال البحثية المنشورة في قاعدة بيانات سكوبس.

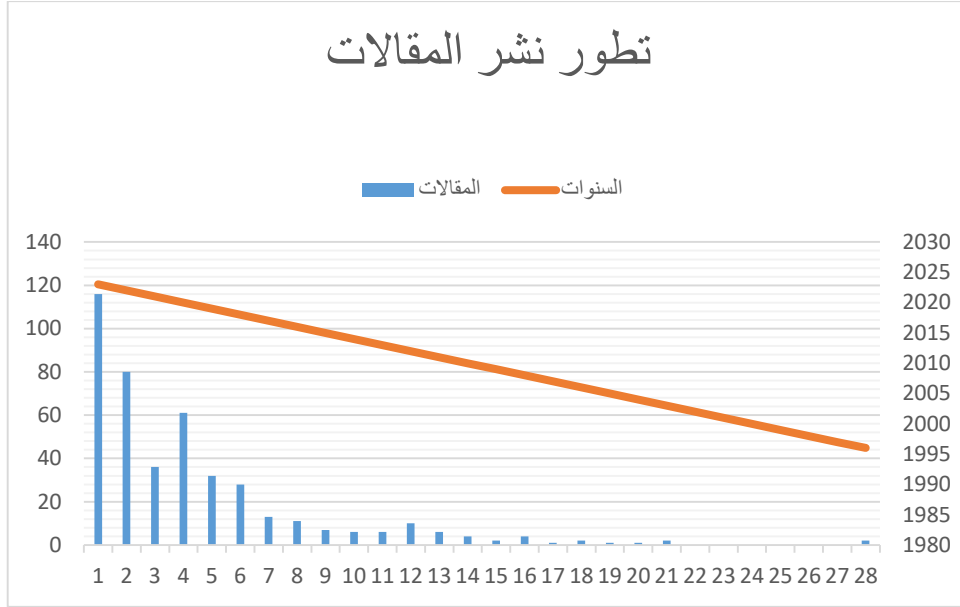
### 2.2.1 التحليل البيبليومتري للأداء المستدام

تم البحث في قاعدة بيانات سكوبس بالاعتماد على الكلمات الرئيسية التالية: "sustainable" OR "sustained performance" performance، حيث تم إدخالها في مستطيل البحث وتم إختيار عنوان المقال (Article title)، كما تم حصر البحث في الفترة الزمنية من سنة 1990 إلى سنة 2023 في بداية هذه العملية تحصلنا على ما مجموعه 805 لتستمر عملية الإستبعاد حيث إشملت على حصر نوع الوثائق في المقالات، كما أن موضوع ونطاق النقاش تحدد في المواضيع المنشورة في مجال إدارة الأعمال والمحاسبة، ليتم إختيار المقالات المنشورة باللغة الانجليزية، وقد حصرت الكلمات الرئيسية في "Sustainable Performance"، "Environmental Performance"، "Social Performance" "Economic Performance" "Sustained Performance" حيث تم إستبعاد بقية المصطلحات ليكون البحث أكثر تخصصا في الأداء المستدام وأبعاده، لنتحصل في النهاية على ما مجموعه 431 مقال، ليتم بعدها مباشرة إنشاء محفظة "الأداء المستدام" وتدوين وترميز البيانات التي تم جمعها من أجل اجراء التحليل البيبليومتري، وبدعم من Microsoft Excel تم تحليل تطور النشر عبر السنوات، عدد المؤلفين ومقالاتهم، مواضيع النقاش، كما تم الاعتماد على برنامج Vosviewer الإصدار 1.6.19 لتحليل المصطلحات والكلمات المفتاحية الأكثر تكرارا وكذلك تحليل الاستشهاد ، تحليل تعاون المؤلفين، عن طريق إنشاء وعرض جداول وخرائط استنادا إلى البيانات البيبليوغرافية.

#### 1.2.2.1 تطور نشر المقالات في سكوبس

من أجل معرفة الوضع الحالي والاتجاه المستقبلي لأي حقل معرفي لابد من معرفة عملية تطوره عبر الزمن، وهذا ما سنقوم به مع موضوع الأداء المستدام حيث سيتم معرفة عملية تطور النشر فيه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (7.1): تطور نشر المقالات في سكوبس



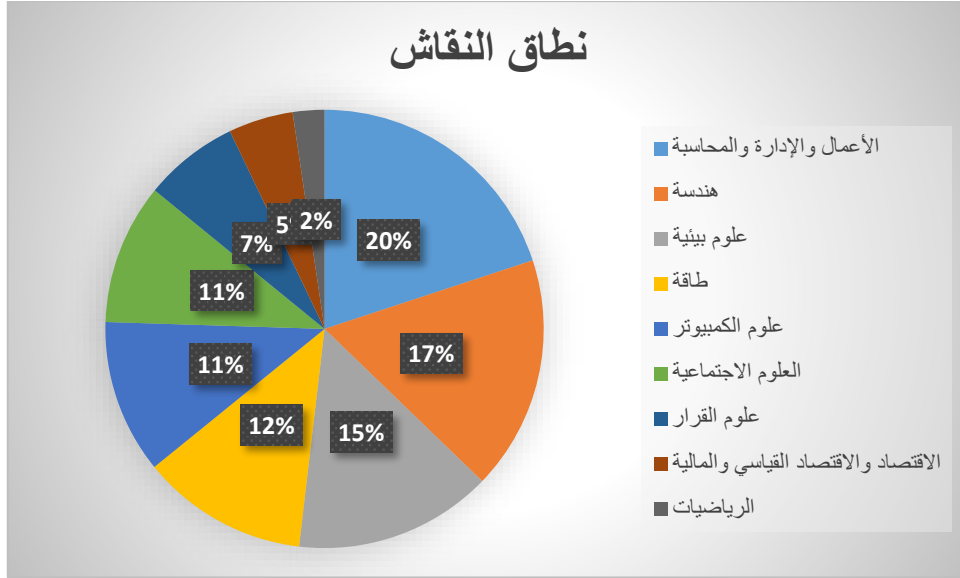
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قاعدة البيانات Scopus وبرنامج Excel

من خلال الشكل (7.1) يتضح ان النشر في مجال الأداء المستدام في تطور مستمر وهذا راجع للاهتمام المتزايد سواء من قبل الباحثين بهذا الحقل المعرفي أو من قبل المنظمات التي أصبح غايتها المنشودة، حيث سجلت سنة 2023 بـ 116 مقال، كما نلاحظ أنه من سنة 1995 إلى غاية سنة 2008 لم يتم نشر إلا 4 مقالات ذات الصلة بالأداء المستدام، فيحين سجلت سنة 2012 إنطلاقة حقيقية وإهتمام واضح من خلال نشر 12 مقال لتستمر عملية النشر، كما يجب التوضيح أن الأرقام يمكن أن تكون أكبر وهذا لأن تحليل المعطيات كان منحصرا في قاعدة بيانات سكوبس فقط.

### 2.2.2.1 نطاق نقاش الأداء المستدام

يوضح لشكل الموالي نطاق نقاش الأداء المستدام.

الشكل رقم (8.1): نطاق نقاش الأداء المستدام



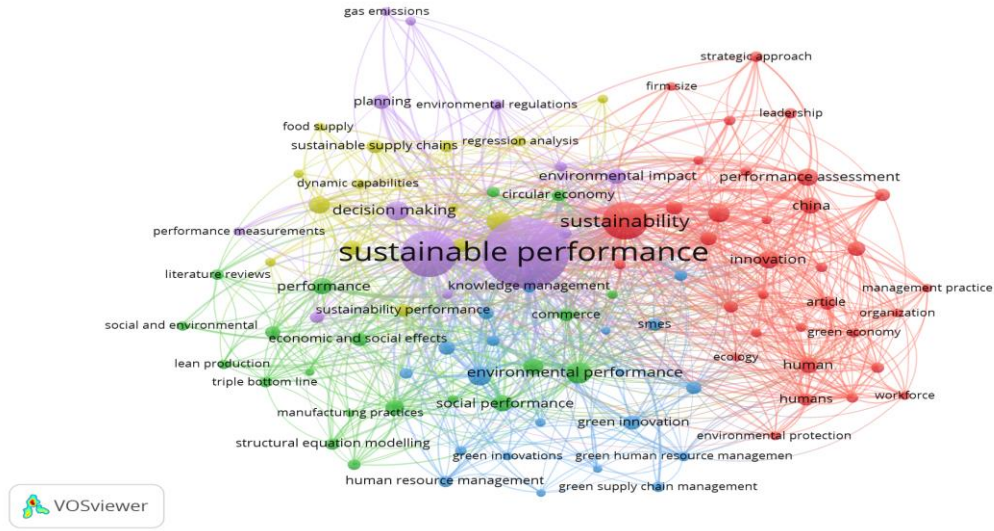
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قاعدة البيانات Scopus وبرنامج Excel

من خلال الشكل (8.1) يتضح أن الأداء المستدام يتم نقاشه في نطاق الأعمال والمحاسبة بنسبة 20 % وهذا راجع لأن الأداء المستدام مرتبط بأداء المنظمات التي تنتهج الإستدامة في إستراتيجيتها، كما نجد أن الموضوع يناقش أيضا في كل من الهندسة بنسبة 17 % وهي نسبة معتبرة جدا، وهذا رجع لاهتمام الهندسة سواء في المنشآت أو العمران بالإستدامة، كما لا ننسى أن كل فروع العلوم الأخرى تهتم بالأداء المستدام.

### 3.2.2.1 تحليل الكلمات المفتاحية للأداء المستدام

لمعرفة المواضيع الرئيسية المتعلقة بالأداء المستدام ومن أجل تحديد الإتجاهات البحثية الحديثة في هذا المجال المعرفي قمنا بتحليل عناوين وملخصات المقالات 431، حيث تم إدخال البيانات البيبليوغرافية في برنامج Vosviewer، ليتم إختيار المصطلحات التي تكررت خمسة مرات حيث كان لدينا 2957 مصطلح اخترنا 100 منها لتتصل على الشكل رقم (9.1).

## الشكل رقم (9.1): الكلمات المفتاحية للأداء المستدام

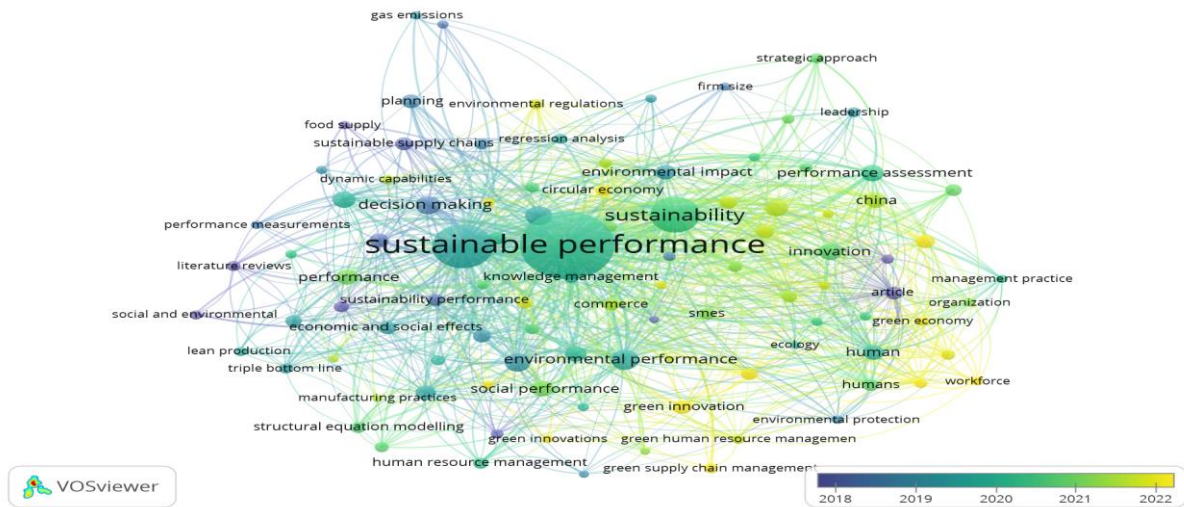


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج VOSviewer

من الشكل رقم (9.1) تتجلى لنا خمسة مجموعات رئيسية بخمسة ألوان مختلفة وأحجام، ودوائر متفاوتة، بسبب تكرار المصطلحات في عناوين وملخصات المقالات المحللة تربط هذه الدوائر خطوط عبارة عن ارتباطها ببعضها حيث كلما زاد سمك الخط كلما زاد قوة ارتباط المصطلحات، حيث نجد المجموعة ذات اللون البنفسجي *sustainable performance* وهي أكبر مجموعة مع 1276 قوة ارتباط و394 استشهاد، حيث تكررت فيها المصطلحات التالية: الأداء المستدام، الذكاء الاصطناعي، تغير المناخ، التنظيم البيئي، التأثيرات البيئية، صناعة القرار، قياس الأداء المستدام، التنمية المستدامة، التخطيط، التمويل، تغلب على هذه المجموعة الإهتمام بالأداء المستدام والذكاء الاصطناعي وقياس الأداء والتخطيط والتنمية المستدامة، أما المجموعة الحمراء حيث تعد ثاني أكبر مجموعة من حيث عدد المصطلحات بـ 33 و638 ارتباطاً، أغلب المفردات المكررة تمثلت في: الإستدامة، المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، الاقتصاد البيئي، حماية البيئة، الاقتصاد الأخضر، الأداء الصناعي، الابتكار، القيادة، التدريب الإداري، التنظيم، تقييم الأداء، أصحاب المصلحة، الاقتصاد، تتحدث هذه المجموعة أكثر عن الإستدامة والنهج الإستراتيجي والاقتصاد الأخضر، أما المجموعة الخضراء فتعتبر ثاني مجموعة من حيث المصطلحات بـ 20 مصطلحاً وبـ 224 قوة ارتباط وارتباطها وأغلب المصطلحات تتحدث حول: الأداء البيئي، الاقتصاد الدائري، الأثر الإقتصادي والإجتماعي، الأداء الإقتصادي، الصناعة الهزيلة، الإنتاج الهزيل، البحوث الصناعية، الأداء

الإجتماعي والبيئي، ممارسات التصنيع، نظرية أصحاب المصلحة، الخط الثلاثي السفلي (TBL)، أما المجموعة الزرقاء فتساوى مع المجموعة الخضراء في عدد المصطلحات وتتمثل المصطلحات الأكثر تكرارا هي : الإبتكارات الخضراء، سلسلة التوريد الخضراء، الموارد البشرية الخضراء، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الأداء التنظيمي، أما المجموعة الصفراء فهي أصغر مجموعة من حيث المصطلحات بـ 14 مصطلح أغلب المصطلحات المكررة تتمثل في أداء الإستدامة، سلاسل التوريد المستدامة. نلاحظه ان أغلب المجموعة تدرج الأداء المستدام في دراساتها ما يعني أن هذا المصطلح له أهمية بالغة ويرتبط بعدة مجالات بحثية كما يتم ملاحظة أيضا أنه يرتبط بالذكاء الإصطناعي، والإبتكار، وإدارة المعرفة، وهي توجهات بحثية حديثة. وتدعيما لهذا العنصر أردنا الغوص في البعد الزمني للمصطلحات لمعرفة الإتجاهات الأحدث للأداء المستدام حيث استعملنا برنامج VOSviewer باستخدام خانة Overlay Visualization لنتمكن من الحصول على الترتيب الزمني للمصطلحات ويمكن تقديم ذلك من خلال خارطة المصطلحات الموالية:

الشكل رقم (10.1): التطور الزمني لمصطلحات الأداء المستدام



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج VOSviewer

الشكل رقم (10.1) بين الترتيب الزمني للمصطلحات بحيث كلما اقتربت الألوان من اللون الأصفر أو أصبحت صفراء كلما دل ذلك على حداثة المصطلحات، نلاحظ أن التوجهات البحثية للأداء المستدام أصبحت ترتبط بمجالات بحثية حديثة مثل الإبتكارات الخضراء، إدارة الموارد البشرية الخضراء، إدارة

الموارد، الإقتصاد الأخضر، الإقتصاد البيئي، إدارة المعرفة إدارة المعلومات، الذكاء الإصطناعي، إدارة سلسلة التوريد الخضراء.

كما سيتم من خلال الجدول رقم (5.1) تقديم المصطلحات المشتركة والأكثر تكرار في المقالات المحللة.

#### الجدول رقم (5.1): المصطلحات الأكثر تردد لموضوع الأداء المستدام

الكلمات	التردد	اجمالي قوة الارتباط
الأداء المستدام	394	1276
التنمية المستدامة	169	904
الإدارة البيئية	112	638
الأداء البيئي	31	233
إدارة سلاسل التوريد	36	224
التصنيع	34	212
تقييم الأداء الإجتماعي	24	170
تقييم الأداء	20	166
الإبتكار	21	148
الأداء الإقتصادي	25	146
اللصين	24	144
صناعة القرار	20	137
التأثيرات البيئية	21	136
الأداء الصناعي	22	134
الانسانية	30	134

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج VOSviewer

من خلال الجدول رقم (5.1) نجد مصطلح الأداء المستدام قد احتل المرتبة الأولى وهذا راجع إلى تخصص الموضوع في هذا المصطلح بالذات وكانت منه انطلاقة عملية التحليل حيث يعتبر المصطلح الانسب للبحث ويستخدمه أغلبية المؤلفين ويتم كتابته بالإنجليزية sustainable performance، اما المصطلح الثاني فتمثل في التنمية المستدامة، يأتي هذا المصطلح كدليل على أن الأداء المستدام مرتبط بالتنمية المستدامة، أما المصطلح الذي حل ثالثا فهو الإدارة البيئية، هذه الأخيرة التي تعنى بإدارة القضايا البيئية داخل المؤسسة والتي كانت منها الانطلاقة لتأسيس نظام الإدارة البيئية إيزو 14001 كما يعتبر الركيزة الأساسية الثانية في عملية التكامل إلى جانب معايير الجودة، اما المصطلحات المتتالية فهي الأداء البيئي، إدارة سلاسل التوريد، التصنيع، تقييم الأداء الاجتماعي، تقييم الأداء، الابتكار، الأداء الاقتصادي صناعة القرار، التأثيرات البيئية، الأداء الصناعي الانسانية، ما نلاحظ هنا تكرر أبعاد الأداء المستدام الثلاثة (الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي).

#### 4.2.2.1 تحليل المؤلفين الأكثر مرجعية وتعاونهم

يساعد تحليل المؤلفين الأكثر مرجعية للأداء المستدام، على التوجه مباشرة نحو أعمال هؤلاء عند بداية البحث في هذا الموضوع، حيث يقدم الجدول رقم (6.1) المؤلفين الأوائل الأكثر استشهادا.

#### الجدول رقم (6.1): المؤلفين الأكثر مرجعية

المؤلف الأول	الإستشهادات
Sarstedt m	304
Hair j.f	268
Sarkis j	265
Ringle c.m	244
Zhu q	197
Gunasekarana a	168
Jabbour c.j.c	164
Henseler j	125
Ramayah t	124
Govindan k	117

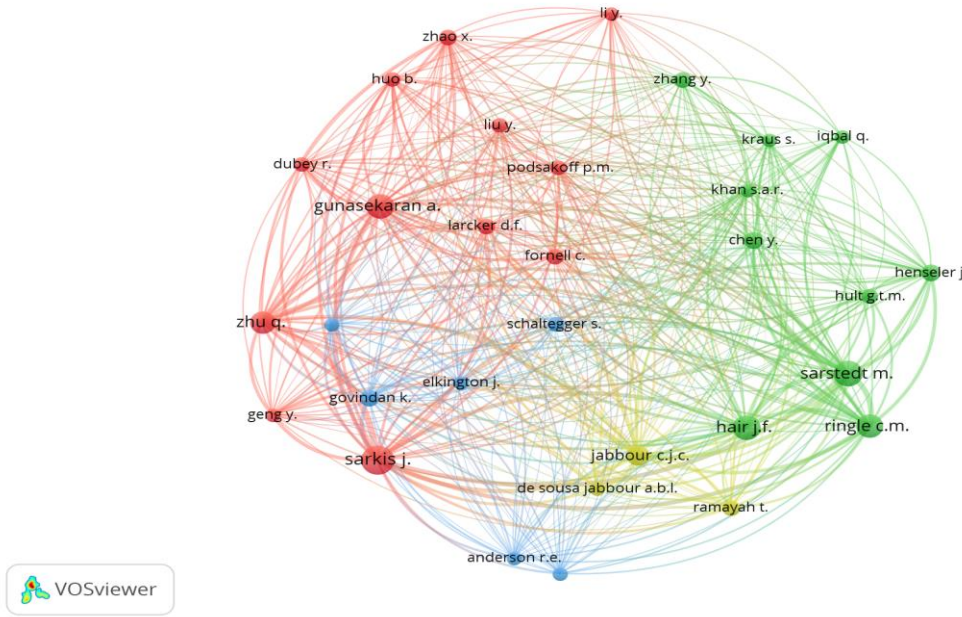
99	Cheny y
99	Zailani s
93	Zhang y.
84	Fornell c.
81	Larcker d.f.
81	Hult g.t.m
80	Zhaho x.
76	Podsakoff p.m
80	Wang y
76	Elkington j

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج VOSviewer

إن الأسماء الواردة في الجدول (6.1) تعتبر من أهم المؤلفين المؤثرين في مجال الأداء المستدام حيث نجد في المرتبة الأولى **Sarstedt m**، يليه في المرتبة الثانية **Hair j.f**، أما **Sarkis j** فقد احتل المرتبة الثالثة، حيث يعتبر هؤلاء المؤلفين الأكثر تأثيراً حسب معايير دراستنا، ولكن هذا لا يعني أن بقية الأسماء ليس لها تأثير فوجد مثلاً **Elkington j** له تأثير مهم جداً في مجال الأداء المستدام فهو صاحب كتاب (Cannibals With Forks) وهو صاحب فكرة خط الأساس الثلاثي (TBL) فعلى الباحثين أخذ هؤلاء بعين الاعتبار عند إعداد دراساتهم.

ولمعرفة المزيد عن هذا العنصر اعتمدنا على برنامج VOSviewer في تحليل تعاون المؤلفين وذلك لنتمكن من معرفة أي المؤلفين الأكثر تعاوناً حيث تم إختيار المؤلفين الذين لديهم على الأقل ثلاثة أبحاث وخمسة 5 استشهادات تم تحديد 60 مؤلف والشكل الموالي يحدد المؤلفين والمجموعات البحثية.

## الشكل رقم (11.1): تحليل المؤلفين الأكثر مرجعية وتعاونهم



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج VOSviewer

من الشكل رقم (11.1) نجد أنه قد برز لنا أربعة مجموعات بحثية (مجالات بحثية)، المجموعة الخضراء الخضرء Zang.y, Kraus, khan. s, Cheny Sarstedtn تدور أعمال هذه المجموعة حول آثار التحول الرقمي على الأداء المستدام، الذكاء الإصطناعي والأداء المستدام، أداء شركات التصنيع الصينية، الأداء المستدام في الصين. أما المجموعة الزرقاء فنجد كل من Anderson, blak w.c, Elkington تدور أبحاث هذه المجموعة حول الأداء المستدام، أبعاد الأداء المستدام، قياس الأداء المستدام، أما المجموعة الحمراء فنجد كل من Sarkis.j, Gunasekarana.a, zhu.q. فتدور أبحاث هذه المجموعة حول الأداء المستدام والتغير الإجتماعي، الإبتكار والأداء المستدام، البراعة التنظيمية والأداء المستدام، أما المجموعة الصفراء فنجد منها Jabbour c j, Ramayah. T حيث تدور أبحاث هذه المجموعة حول الإبتكار المفتوح، القدرة على التحول الرقمي، النظام البيئي للأعمال.

وتدعيما لهذا العنصر سيتم التطرق إلى الأبحاث الأكثر مرجعية.

## 5.2.2.1 تحليل المراجع الأكثر مرجعية

سيتم من خلال هذا العنصر تقديم الأعمال البحثية الأكثر مرجعية، حيث تم الإعتماد على مخرجات برنامج VOSviewer والذي تحصلنا من خلاله على الشكل الموالي:

## الشكل رقم (12.1): تحليل المؤلفات الأكثر مرجعية



## المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج VOSviewer

يظهر الشكل الأعمال البحثية الأكثر مرجعية حيث تدل حجم الدائرة على أهمية البحث فيأتي مقال Achieving sustainable performance in a " تحت عنوان: (2020) Sachin S. Kamble ،"data-driven agriculture supply chain: A review for research and applications Blockchain الأكثر مرجعية، بالإضافة إلى مقال Assunta Di Vaio (2020) تحت عنوان: "Blockchain technology in supply chain management for sustainable performance: Evidence from the airport industry Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance Stakeholders"، ومن بين المقالات الأكثر مرجعية حسب الشكل نجد أيضا مقال Charbel Jose Chiappetta Jabbour (2020) بعنوان: "Stakeholders, innovative business models for the circular economy and sustainable performance of firms in an emerging economy facing institutional voids".

ويمكن الإعتماد على الشكل لاستخراج المزيد من المقالات الأكثر تأثيرا، وما نلاحظه هنا أنه تم الإهتمام بالأداء المستدام في عدة مجالات كالزراعة والبناء وسلاسل التوريد، وهذا ما يدل على غنى هذا الحقل المعرفي وتعدد مجالات نقاشه.

إذن بعد مراجعة الأدبيات وتحليل الدراسات وتقديم معلومات عن النشر وتطور الأبحاث لكل من نظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام سيتجه الإهتمام في العنصر الموالي نحو تحديد الفجوات البحثية.

### 3.2.1 تحليل الفجوات البحثية لنظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام

من خلال التحليل البيبليومتري لكل من نظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام يمكن استخلاص مجموعة من الفجوات البحثية.

وإستنادا لما تم تقديمه سابقا، وكما لاحظنا فإن الدراسات تشكلت في صورة عناقيد بحثية تدور اهتماماتها حول مواضيع محددة حيث تخصصت أغلب الأبحاث في معالجة المفهوم والنظريات لتطوير نظام الإدارة المتكاملة، وفي كيفية التطبيق وصعوبات وعوائد التطبيق في حين تم إغفال عدد من الفجوة البحثية يمكن إدراج بعض منها:

- إرتباط نظام الإدارة المتكاملة بالمؤسسة وبكل مكوناتها المادية واللامادية وكذلك ببيئتها الداخلية من هيكله، وثقافته، وموارد مثل المورد البشري والمعرفة، بالإضافة إلى هوية المنظمة بكل أبعادها، كل هذه النقاط يمكن أن تتشكل بينها وبين نظام الإدارة المتكاملة علاقات يمكن دراستها؛

- هناك عدة فجوات يمكن استخلاصها من خلال إرتباط نظام الإدارة المتكاملة بالبيئة الخارجية للمنظمة حيث أنها تأخذ بمتطلبات البيئة المحيطة بها وتحاول تلبية هذه الطلبات، يمكن لكل عنصر من العناصر أن يكون مجالا خصبا للدراسات وفي ها النقطة نجد قلة الدراسات التي تدرس أثر تطبيق نظام الإدارة المتكاملة من وجهة نظر أصحاب المصلحة أو من خلال تأثير البيئة المحيطة؛

- عادة ما يتم تبني أنظمة الإدارة المتكاملة من أجل المكاسب المحققة وراء ذلك حيث نجد العديد من الباحثين الذين فصلوا كثيرا في إيجابيات التطبيق ولكن هذا لا يمنع من وجود سلبيات فيمكن الحديث في هذه النقطة خاصة إذا إقترنت بالجانب اللاأخلاقي من نية التبنّي، حيث نجد هناك منظمات تتبنى أنظمة الإدارة بغية الحصول على الشهادة لتتمكن من الحصول على حصة سوقية أو لمواجهة المنافسة في حين

إن الهدف الأساسي المتمثل في إدارة الإستدامة في المنظمة يبقى هامشياً، هنا تتشكل لنا عدة فجوة بحثية تتعلق بنية التنبؤ وتبعات التنفيذ الحقيقية وليس المتوقعة والمسوق لها في الأبحاث النظرية، حيث يستدعي ذلك الدراسات الميدانية التجريبية؛

- تنوع المنظمات وقطاعات النشاط والمعايير المطبقة سيخلق عددا هائلا من فرص البحث؛

- يمكن تطبيق نظام الإدارة المتكاملة إستنادا إلى معايير الإيزو، أو إلى معايير ونماذج عالمية مختلفة وبالتالي المؤسسة لها حرية في إختيار الإتجاه، لكن قد تفرض ظروف السوق توجهها معنا وعليه المؤسسة تبقى دوما رهينة البيئة التي تنشط فيها بحيث يمكن لنوع البيئة أن تحدد نوع النماذج والمعايير المطبقة حيث أغفلت أغلب الدراسات هذا الجانب ولم يتم التطرق اليه؛

- شهدنا اخر تحديث لنظام إدارة الجودة والبيئة سنة 2015 وكذلك اصدار نظام الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 سنة 2018 بالإضافة إلى المعايير الأخرى ما يجعل البحث فيه يتعلق بالدرجة الأولى بفهم متطلبات المعايير وكل ما يتعلق بإصدارها وهنا يمكن الحديث عن الفجوة البحثية المتمثلة في مصير نظام الإدارة المتكاملة خاصة وأنه لا يوجد ما يمنع اصدارات وتحديثات مستقبلية لمعايير الإيزو أو حتى الغاؤها تماما واستبدالها فمصير المنظمات التي تعتمد على المعايير في إدارة انظمتها تبقى مرتبطة بمصير المعايير.

- أما فيما يخص الفجوات البحثية للأداء المستدام فارتباطه هو كذلك بالمؤسسة وكل مكوناتها يجعل منه حقل معرفي غني جدا يمكن إستخلاص عدة فجوات بحثية من العلاقات المتعددة للأداء ومكونات المؤسسة وكذلك بيئتها؛

- إرتباط الأداء بالإستدامة زاد من أهمية هذا الحقل المعرفي حيث يمكن تنويع الأبحاث بتنوع الأبعاد والعناصر المشكلة لكل بعد، وكما رأينا فإن بداية البحث في هذا المجال حديثة نسبيا؛

- أصبحت المنظمات تبحث عن طرق مختلفة من أجل تحقيق الأداء المستدام خاصة بعد ان أصبحت مجبرة عن تضمين الإستدامة في إستراتيجية المنظمة وقد تنوعت الطرق مما أدى إلى تنوع النتائج وتفاوتها، ويمكن أن نجد عدة تطبيقات لذلك مثل إستخدام نظام الإدارة المتكاملة أو إدخال تطبيقات الذكاء الإصطناعي، أو من خلال الإبتكارات، أو إستخدام تقنيات بلوكتشين، وغيرها من التقنيات الحديثة، مكن هذا التنوع من ربط موضوع الأداء المستدام بمسارات بحثية حديثة لم تعالج بعد.

أما فيما يخص موضوع الدراسة والمتمثل في مساهمة نظام الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام، فنلاحظ قلة الدراسات التي تدرس هذه العلاقة خاصة من ناحية التكامل بين الأنظمة الأربعة المدرجة في نموذج الدراسة، بالإضافة إلى تضمين المسؤولية الاجتماعية في النموذج والذي عالج إحدى الفجوات البحثية، كما أن أغلب الدراسات في تفسيرها للعلاقة بين المتغيرين والمتمثلة في عملية تحقيق الأداء المستدام تغفل آلية التحقيق في حين أن هذه الدراسة سدت هذه الفجوة، كما أن أغلب الأبحاث تربط نظام إدارة الجودة بالأداء الإقتصادي ونظام إدارة البيئة بالأداء البيئي ونظام إدارة الصحة والسلامة بالأداء الاجتماعي، في حين أن هذه الدراسة بحثت في تحقيق كل نظام من الأنظمة المكونة للنموذج للأداء المستدام، كما تطرقت إلى تكامل الأنظمة معا تحت نظام واحد وكيف يمكن لهذا التكامل أن يحقق الأبعاد الثلاثة للأداء المستدام بطريقة متوازنة فتكون بذلك قد سدت عدة فجوات بحثية أهملتها أغلب الدراسات.

بعدما تم الإعتماد على التحليل البيبليومتري لمعرفة التوجهات واستخلاص الفجوات البحثية سيتم تقديم الدراسات المرجعية السابقة في العنصر الموالي.

### 3.1 عرض وتحليل الدراسات المرجعية السابقة

في هذا العنصر سيتم تحليل الدراسات المرجعية الأجنبية، بعدا سيتم التطرق إلى الدراسات المرجعية العربية.

#### 1.3.1 تحليل الدراسات المرجعية السابقة الأجنبية

##### 1.1.3.1 دراسة (Rahman, Zahid, & Muhammad, 2022) **Connecting integrated**

##### **management system with corporate sustainability and firm performance:**

##### **from the Malaysian real estate and construction industry perspective**، نشرت

هذه الورقة البحثية في مجلة البيئة والتنمية المستدامة، تتمثل إشكالية هذه الدراسة في الاستفسار عن أثر نظام الإدارة المتكاملة على الخدمات الاستشارية والأداء المالي للشركات. إلى جانب التحقيق في الصلة بين CS (إستدامة الشركات) و FFP (سعر سوق الأسهم)، تضع الدراسة أيضاً نظرية الوساطة الفريدة لـ CS في الترابط بين IMS و FFP.

أما المنهج المستخدم فقد تم الإعتماد استخدام ordinary least squares (OLS) two-stage least

squares (2SLS) في مرحلتين للبيانات التي تم جمعها من خلال تحليل المحتوى لعينة من 23 شركة

كبرى مدرجة في صناعة العقارات والبناء في بورصة ماليزيا من سنة 2011 إلى 2016. كانت نتائج الدراسة أن نظام الإدارة المتكاملة (IMS) هو مؤشر إيجابي مهم لاستدامة الشركة (CS) وجميع أبعاده. كما توصلت الدراسة لدور الوساطة لـ (CS) إستدامة الشركة بين (IMS) و (FFP).

**2.1.3.1 دراسة (de Nadae, Carvalho, & Vieira, 2021) بعنوان: "Integrated management systems as a driver of sustainability performance: Exploring evidence from multiple-case studies"**، نشرت هذه الدراسة في المجلة الدولية لإدارة الجودة والموثوقية سنة 2021، دارت إشكالية الدراسة حول تأثير نظام الإدارة المتكاملة على أداء الإستدامة، تمت المعالجة إستنادا لخط الأساس الثلاثي (TBL)، بالإضافة إلى بحثها عن الكيفية التي يمكن من خلالها للتحديات الرئيسية لنظام الإدارة المتكاملة أن يؤثر على الشركات في الممارسات العملية. أما فيما يخص النهج فقد تم الإعتماد على دراسة الحالة حيث تم دراسة أربعة حالات مختلفة من قطاعات مختلفة 'قطاع الطاقة الكهربائية، شركة الاستشارات البيئية، شركة نقل، شركة لتجارة المعدات. نتائج الدراسة توصلت إلى أن تكامل أنظمة الإدارة كان مدفوعا بإستراتيجية الشركة نحو الإستدامة، وكذلك إلى أن تصور أصحاب المصلحة عن الشركة أنها مستدامة تدفع أيضا إلى تحسين الأداء البيئي والإجتماعي، بالإضافة إلى أن التحدي الرئيسي يتمثل في تحفيز الموارد البشرية وإشراكها، وأن ممارسة نظام الإدارة المتكاملة أمر صعب في الممارسة العملية.

**3.1.3.1 دراسة (Nadae & Carvalho, 2019) بعنوان: "Integrated management systems as a driver for sustainability: the review and analysis of the literature and the proposition of the conceptual framework"**، نشرت هذه الدراسة في مجلة الإنتاج سنة 2019، دارت الإشكالية الأساسية للدراسة حول الخلافات التي تمت مناقشتها في الأدبيات المتعلقة بتأثير نظام الإدارة المتكاملة على معايير الإستدامة. أما النهج المستخدم فقد تم الإعتماد على مراجعة الأدبيات من خلال التحليل البيبليومتري وتحليل البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة. لتتوصل إلى عدة نتائج منها الحاجة إلى المزيد من الدراسات والأبحاث حول البعد الإجتماعي كما تم التوصل إلى وجود فجوة بين إيزو 26000 و AS 8000 و OHSAS 18001، بالإضافة إلى وجود نقص في الدراسات التجريبية التي تعنى بتأثير نظام الإدارة المتكاملة على الأداء المستدام.

**4.1.3.1** دراسة (Maria Gianni, Gotzamani, & Tsiotras, 2017) بعنوان: " **Multiple perspectives on integrated management systems and corporate sustainability performance**"، نشرت الدراسة في مجلة الإنتاج الانظف سنة 2017 وتعتبر من الدراسات المهمة، تدور إشكالية الدراسة حول كيفية استخدام نظريات المنظمة لتحديد العلاقة بين نظام الإدارة المتكاملة وإستدامة الشركة، وكذلك كيفية استخدام نظريات المنظمة للربط بين نظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام للمنظمة، للإجابة عن هذه الإشكالية تم الإعتماد على تحليل المحتوى بالإعتماد على ثلاث نظريات إدارية نظرية الموارد، نظرية أصحاب المصلحة ونظرية النظم، كما تم الإعتماد على المفاهيم المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة وإستدامة الشركة والأداء المستدام، توصلت الدراسة إلى وجود أدلة متناقضة حول ما إذا كانت أنظمة الإدارة المتكاملة - سواءا بشكل مستقل أو مشترك- تعمل على تحسين أداء الشركة، كما أكدت على ندرة البحث النظري والتجريبي في هذا الحقل.

**5.1.3.1** دراسة (Zahid & Ghazali, 2017) بعنوان: " **Corporate Sustainability Practices and Firm's Financial Performance: The Driving Force of Integrated Management System**"، نشرت هذه الدراسة في مجلة **Global Business & Management Research** سنة 2017، تدور إشكالية هذه الدراسة حول أثر نظام الإدارة المتكاملة في دفع ممارسات الإستدامة المؤسسية وعلاقتها بالأداء المالي للشركة وهذا في ماليزيا، من أجل الإجابة على الإشكالية تم إستخدام قاعدة البيانات بالإعتماد على (Ordinary Least Square (OLS) لـ 878 شركة مسجلة في البورصة من سنة 2011 إلى غاية 2013. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية كبيرة بين نظام الإدارة المتكاملة وممارسات الإستدامة والأداء المالي للشركات.

**6.1.3.1** دراسة (Stacchezzini, Melloni, & Lai, 2016) بعنوان: " **Sustainability management and reporting: the role of integrated reporting for communicating corporate sustainability management**"، نشرت هذه الدراسة في مجلة الإنتاج الانظف سنة 2016 كانت إشكاليها تدور حول تحليل كيفية قيام مدراء العلاقات مع المساهمين بالتواصل معهم من خلال الجوانب الإدارية لإستدامة الشركات، تم الإعتماد على التحليل اليدوي لمحتوى تقارير 100 شركة، ميزت هذه الدراسة بين الإفصاح عن إجراءات الإستدامة والأداء المستدام، توصلت

الدراسة إلى أن الشركات لا تفصح عن أفعالها الحقيقية حول الإستدامة خاصة إذا كانت نتائجها سلبية مما أدى إلى أن عملية إعداد التقارير حول الأداء المستدام لا تشجع على الإدارة المتكاملة للإستدامة.

### 7.1.3.1 دراسة (Ding, Xu, & Sui, 2021) بعنوان " An Integrated Management System for Quality, Health and Safety, and Environment: A Case Study

نشرت هذه الدراسة في مجلة **Journal of Electrical and Electronic Engineering** سنة 2021، قامت إشكالية هذه الدراسة على إعداد نموذج يقوم على دمج أنظمة الإدارة للجودة والصحة والسلامة المهنية والبيئة لمحطة الطاقة النووية في الصين، فبعد ملاحظة أن المحطة تقوم بتطبيق أنظمة الإدارة المختلفة بطريقة منفصلة والذي زاد من تكرار العمل وهدر الموارد وأعداد هائلة من الوثائق والهياكل التنظيمية المعقدة والعمليات الإدارية المرهقة، مع انخفاض كفاءة الإدارة وارتفاع التكاليف، حيث إقترح حل لدمج المعايير الثلاثة للمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس، مع معايير السلامة التي وضعتها الوكالة الدولية للطاقة الذرية، تم تطبيق النموذج المقترح وأشارت نتائج التطبيق أنه كان مفيدا في تبسيط عملية التوثيق والهيكل التنظيمي وإدارة QHSE.

### 8.1.3.1 دراسة P(Santos et al., 2022) بعنوان " Integrated management system: methodology for maturity assessment in food industries

نشرت هذه الدراسة في مجلة **Benchmarking** سنة 2022، تمحورت الدراسة حول إقترح نموذج لتقييم مدى نضج التكامل بين الأنظمة الإدارية الثلاثة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، وهذا في قطاع الصناعات الغذائية، إعتمدت الدراسة على المراجعة البيبليوغرافية للموضوعات والأساليب الموجودة بالفعل لتقييم النضج لنظام الإدارة المتكاملة حيث توصلت الدراسة إلى إقترح النموذج المكون من خمسة عناصر أساسية تتعلق بديناميكية التدقيق، التغييرات في السلوك، الهيكل التنظيمي، مشاركة الإدارة العليا، استخدام دورة التحسين المستمر، حيث تساعد النتائج المتوصل إليها إلى المديرين في تطوير إجراءات لتحسين إدارتهم.

### 9.1.3.1 دراسة (Muzaimi, Chew, & Hamid, 2017) بعنوان " Integrated management system: The integration of ISO 9001, ISO 14001, OHSAS

**18001 and ISO 31000**"، تناولت هذه الدراسة وناقشت فائدة التكامل، وعناصر نظام الإدارة التي يمكن دمجها، وكذلك نهج التنفيذ. تم الإعتماد على سلسلة من المقابلات المعمقة مع 8 خبراء في المجال،

في حين جرى تحليل البيانات المجمعة تحليلاً نوعياً. وتتألف النتائج من 16 عاملاً من عوامل تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة التي تم تحديدها واستخدام نهج PDCA من أجل التنفيذ الفعال لنظام الإدارة المتكاملة. حيث تم إقترح دمج أربعة نظم إدارية ISO 9001 و ISO 14001 و OHSAS 18001 و ISO 31000 وشرح كيفية استخدام نظام الإدارة المتكاملة لهيكله عملية إدارة الجودة نحو ممارسات الاستدامة في المنظمة.

**10.1.3.1 دراسة (M. Asif et al., 2013) بعنوان "An integrated management systems approach to corporate social responsibility"** نشرت في Elsevier Ltd سنة 2013 هذه الدراسة تعد من الدراسات القليلة جداً التي تناولت المسؤولية الاجتماعية وكيفية دمجها بفعالية في العمليات التجارية القائمة، حيث عالجت أحد الأسئلة الرئيسية المتمثلة في كيفية تصميم أساليب العمل بحيث تستوعب احتياجات أصحاب المصلحة بطريقة متكاملة، المستخدمة لدمج المسؤولية الاجتماعية للشركات في العمليات التجارية. حيث تم تسليط الضوء على مفهوم «التكامل من أعلى إلى أسفل» ونهج «تطوير المؤشرات المتصلة بالمجتمعات المحلية من أسفل إلى أعلى» لمقاربة المسؤولية الاجتماعية للشركات. وقد صيغ هذان النهجان بمساعدة قضيتين. ويركز النهج التنازلي على دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات في العمليات القائمة من خلال نهج نظم الإدارة المتكاملة ويركز النهج التصاعدي على وضع مؤشرات مرتبطة بالمبادرات المجتمعية. توصلت الدراسة إلى أن نظام الإدارة المتكاملة يوفر البنية التحتية لدمج المسؤولية الاجتماعية للشركات.

**11.1.3.1 دراسة (A. d. S. Barbosa et al., 2022) بعنوان "Integrated Management Systems: their organizational impacts"** نشرت هذه الدراسة في مجلة Total Quality Management & Business Excellence كان الغرض الرئيسي من هذه المقالة هو رسم خريطة وتحليل المؤلفات حول تأثيرات نظم الإدارة المتكاملة (IMS) على أداء المنظمة. إتبعنا الدراسة منهجية التحليلات التلوية - PRISMA، بناءً على عينة من المقالات العلمية المستخرجة من شبكة قواعد بيانات Web of Science and Scopus. وكشفت النتائج عن فوائد هامة لنظام الإدارة المتكاملة (مثل تحسين الأداء التشغيلي، وخفض التكاليف، والتمية المستدامة، ورضا أصحاب المصلحة، والحد من المخاطر المهنية، وما إلى ذلك)، واستعداد واسع النطاق لدمجها. كانت الأنظمة التي تم البحث عنها هي نظام إدارة الجودة - QMS، ونظام الإدارة البيئية - EMS، ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، اتفقت العديد من

الدراسات على فوائد نظام الإدارة المتكاملة، كما أكدت الدراسة على عدم عثورها على أي بحث كمي في عينة المقالات التي تقيس نسبة التأثيرات التي يقدمها كل نظام من أنظمة الإدارة الثلاثة عند التكامل فيما بينها.

### 2.3.1 تحليل الدراسات المرجعية السابقة العربية

**1.2.1.3 دراسة (دعاس، 2019) بعنوان: "أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية"**، دارت إشكالية الدراسة حول التعرف على واقع الأداء البشري ونظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة بالمنظمات الجزائرية والعلاقة بينهما. حيث تم استخدام الإستبيان وزع منه 220 استمارة في 12 مؤسسة صناعية جزائرية طبقت نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة. وبالاعتماد على مخرجات SPSS توصلت هذه الدراسة إلى أن نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة له أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 على الأداء البشري في المنظمات الصناعية الجزائرية.

**2.2.3.1 دراسة (صبري، 2020) بعنوان: "نظم الإدارة المدمجة وفق المنظور الإستراتيجي للتنمية المستدامة"**، دراسة حالة مؤسسة أسמידال عنابة" نشرت هذه الدراسة بمجلة أرساد الدراسات الاقتصادية سنة 2020 حيث دارت إشكالية الدراسة حول واقع تطبيق نظم الإدارة المدمجة وفق المنظور الإستراتيجي للتنمية المستدامة اعتمادا على التجربة الفرنسية وفقا للدليل SD21000، تم الإعتماد على المقابلة المعمقة مع مدير المؤسسة توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة المدروسة تطبق نظام الإدارة المدمجة وفق المنظور الإستراتيجي للتنمية المستدامة وأن هذا المعيار ساعد المنظمة على دمج الإستدامة ضمن إستراتيجيتها.

**3.2.3.1 دراسة (حم عيد، 2021) بعنوان "أثر تبني نظم الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية"**، ناقشت هذه الدراسة أثر تبني نظم الإدارة المتكاملة بأبعادها نظام إدارة الجودة نظام إدارة البيئة ونظام إدارة الصحة والسلامة في تحقيق الأداء المستدام، تم إتباع منهج دراسة الحالة من خلال تطبيقه على مؤسسة الإسمنت، حيث تم توزيع إستبيان والإعتماد على مخرجات spss لتحليله توصلت الدراسة إلى أن:

- تتبنى المؤسسة المدروسة نظام الإدارة المتكاملة بنسبة 73%؛

- يتم تحقيق الأداء المستدام في المنظمة بنسبة 70%؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير نظم الإدارة المتكاملة على الأداء المستدام بقيمة 0,749 وهذا يدل على وجود علاقة طردية وقوية بينهما.

**4.2.3.1** دراسة (قروف, 2021) بعنوان: " دور تطبيق نظام الإدارة المتكامل في تحقيق التنمية المستدامة-دراسة حالة مجموعة من المنظمات الإقتصادية" دارت إشكالية الدراسة حول معرفة دور تطبيق نظام الإدارة المتكامل في تحقيق أبعاد الإستدامة ( الإقتصادي، البيئي، الإجتماعي) وهذا في المنظمات الإقتصادية الجزائرية، حيث تم الإعتماد على الإستبيان تم توزيعه على 160 إطارا لأربعة مؤسسات إقتصادية تطبق نظام الإدارة المتكاملة، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكامل يلعب دورا في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة.

**5.2.3.1** دراسة (بوعمامة & العايب, 2022) بعنوان " واقع تدقيق إدارة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية في ظل المسؤولية الإجتماعية للشركات (مع الإشارة إلى نظام إيزو 45001) - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة " اهتمت هذه الدراسة بمعرفة واقع التدقيق الداخلي لإدارة الصحة والسلامة المهنية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة، تم الإعتماد على الإستبيان في دراسة الحالة حيث تم توزيعه على عينة عشوائية ليحلل بناءا على مخرجات spss، لتتوصل الدراسة أن المؤسسة المدروسة تهتم بإدارة الصحة والسلامة وبعملية التدقيق غير أن المؤسسة لا ترقى إلى تبني الجانب الإجتماعي الداخلي وفقا لأبعاد المسؤولية الإجتماعية للشركات.

**6.2.3.1** دراسة (بوحروود, سديرة, & قورين, 2019) تحت عنوان "نظم الإدارة المدمجة كتوجه حديث لمنظمات الأعمال الجزائرية : دراسة تحليلية (1998-2017)", كانت إشكالية الدراسة تدور حول واقع تطبيق نظم الإدارة المدمجة كتوجه حديث في بيئة الأعمال الجزائرية، حيث تتمكن المنظمات من خلال تكامل نظام الجودة نظام البيئة ونظام الصحة والسلامة المهنية من تلبية جميع متطلبات الزبائن والأطراف المعنية، تم الإعتماد في هذه الدراسة على تحليل البيانات المستخرجة من موقع المنظمة العالمية للتقييس (ISO) خلال الفترة 1998 و2017. توصلت الدراسة إلى أن الجزائر جديدة العهد بنظم الإدارة المدمجة وهذا كنتيجة لضعف توجه منظمات الأعمال الجزائرية نحو تبني أنظمة الجودة والبيئة والسلامة المهنية بشكل متكامل، كما ربطت ذلك بحدثة الإصلاحات التي ميزت مسار المنظمات الإقتصادية الجزائرية.

1,2,3,7 دراسة (الطيب & بورغدة, 2022) بعنوان: "أنظمة الإدارة المندمجة كأداة للتحسين المستمر في المؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة مجموعة من المنظمات بولاية سطيف" دارت إشكالية الدراسة حول وجود إرتباط بين تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أوISO 45001 ) وأداة التحسين المستمر في المؤسسة الإقتصادية، ومن أجل الوصول للإجابة على الإشكالية المقترحة تم تصميم إستبيان وزعت على عينة قصدية من إطارات مجموعة من المنظمات بولاية سطيف بواقع 62 إطار، ليتم تحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة برنامج SPSS، توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

- نظام الإدارة المدمج يدمج كل أنظمة المؤسسة وعملياتها في هيكل واحد،

- تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة يعد من الحلول لتحقيق شروط الإستدامة؛

- يرتبط تطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أوISO45001 ) في المنظمات محل الدراسة بأداة التحسين المستمر.

1.3.2.8 دراسة (بزيو، خنيش، & بزيو، 2022) بعنوان: "أثر برامج الصحة والسلامة المهنية في التقليل من الأمراض المهنية داخل بيئة العمل دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة" كانت إشكالية الدراسة تدور حول معرفة العلاقة التآثيرية بين برامج الصحة والسلامة المهنية والتقليل من الأمراض المهنية لدى عمال مؤسسة الكوابل بسكرة، للمعالجة الإشكالية تم الإعتماد على الإستبيان حيث تم توزيعه على عينة عشوائية 30 عامل تمت معالجة البيانات المتحصل عليها بواسطة برنامج spss، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تنفيذ إجراءات الصحة والسلامة المهنية والتقليل من الأمراض المهنية في المؤسسة محل الدراسة.

1.3.2.9 دراسة (ع. دعاس & يحيى، 2023) بعنوان: " دور أنظمة الجودة والبيئة والصحة في تحقيق رضا أصحاب المصالح" دارت إشكالية هذه الدراسة حول معرفة كيفية مساهمة تطبيق أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة في إرضاء أصحاب المصلحة إعتدت هذه الدراسة على المراجعة الأدبية في وصف وتحليل متغيرات الدراسة، توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أهمية تطبيق أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة وفق المواصفة العالمية إيزو، وهذا لإرضاء أصحاب المصلحة من خلال حماية البيئة، المنافسة العادلة، التصرف الأخلاقي، والإمتثال للمتطلبات القانونية والأخلاقية.

**10.2.3.1 دراسة (فقاير, 2022) بعنوان: "إدماج أنظمة الجودة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسة شركة كوندور إلكترونيكس أنموذجاً"** عالجت الدراسة الإشكالية المتمثلة في مدى مساهمة تبني شركة كوندور إلكترونيكس لأنظمة الجودة على تحسين أدائها، من خلال الطرح النظري للمفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة إلى جانب تحليل مخرجات المقابلة مع الإطارات، واستعراض مختلف الإحصائيات للمؤسسة محل الدراسة، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- تبني المنظمات لنظام إدارة الجودة إيزو 9001، ونظام إدارة البيئة إيزو 14001، ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 يعتبر إلتزاماً منها بأبعاد التنمية المستدامة؛

- وجود فعالية في تطبيق معايير أنظمة الجودة المتبناة من طرف شركة كوندور إلكترونيكس.

بعد تحليل الجهود المعرفية السابقة سيتم تقديم مقارنة بينها وبين هذه الدراسة.

### 3.3.1 مكانة الدراسة بالمقارنة مع الدراسات المرجعية السابقة

تم القيام بهذه الدراسة من أجل تقديم قيمة مضافة إلى هذا الحقل المعرفي الجديد والذي تميز بقلّة الدراسات خاصة الدراسات العربية حيث تمت معالجة موضوع مساهمة نظام الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام بطريقة يمكن الفصل فيها من خلال النقاط التالية:

#### 1.3.3.1 مكانة الدراسة بالمقارنة مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع

- عالجت الدراسة موضوع مساهمة نظام الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام وذلك وفقاً لآخر إصدارات المنظمة العالمية للتقييس ووفقاً للهيكل العالي المستوى؛

- محاولة ضبط المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة كنظام واحد وذلك لتجنب الخلط والارتباك عند الفهم؛

- محاولة تقديم دراسة تربط بين النظري والتطبيقي الميداني بطريقة مميزة تسهل للأكاديمي والمهني الفهم الجيد لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة وكذلك فهم آلية تحقيق الأداء المستدام؛

- تم تضمين المسؤولية الاجتماعية لأبعاد الدراسة ودراساتها بطريقة متكاملة مع بقية الأبعاد وهذا وفق التوجهات الفكرية الحديثة للمسؤولية الاجتماعية الجديدة.

### 2.3.3.1 مكانة الدراسة بالمقارنة مع الدراسات السابقة من حيث المنهج

- استمدت منهجية الدراسة من خلال تموقعها الإبيستيمولوجي إستنادا إلى نظرية المعرفة في العلوم الإدارية وهذا حسب أفكار تياتار (Thiétart, 2014)؛
- تم الإعتماد على المقاربة الكمية في إختبار الفرضيات ومعالجة إشكالية الدراسة،
- الإعتماد على عدة أدوات لتجميع البيانات منها الوثائق، التقارير، الملاحظة، الإستبيان، كما تم إجراء تربص ميداني في المؤسسة محل الدراسة؛
- الإعتماد على تحليل التقارير وتقديم تحليل دقيق عن الموضوع مع إرفاق وثائق تدعم التحليل، بالإضافة إلى تقديم إحصائيات وصور من الواقع؛
- الإعتماد على برامج مختلفة في التحليل منها برنامج للتحليل البيبليومتري VOSviewer وهذا لتحليل الدراسات السابقة، برنامج (spss25) من أجل تحليل البيانات احصائيا وبرنامج (smart pls 4) لاختبار فرضيات الدراسة.

### 3.3.3.1 مكانة الدراسة بالمقارنة مع الدراسات السابقة من حيث النموذج المطبق

- تحاول الدراسة تقديم نموذج فرضي يربط بين أربعة أبعاد لنظام الإدارة المتكاملة والمتمثلة في نظام إدارة الجودة إيزو (9001) ونظام إدارة البيئة إيزو (14001) ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو (45001) و المسؤولية الإجتماعية إيزو (26000) وتقديمها في صورة متكاملة حيث يساهم هذا التكامل في تحقيق الأداء المستدام من خلال أبعاده الثلاثة البعد الإقتصادي، البعد البيئي، والبعد الإجتماعي.
- وبالنظر إلى الدراسات السابقة وهذه الدراسة يمكن الحكم أن كل دراسة عالجت الموضوع بطريقة مختلفة عن سابقتها، مما يدعم النموذج الفرضي للدراسة الذي إعتد على معارف دراسات مختلفة.

## خلاصة الفصل الأول

لقد رأينا من خلال هذا الفصل أن مراجعة الأدبيات المتخصصة وتحليلها مرحلة أساسية في أي عمل بحثي والغرض منها هو تحليل المعرفة حول موضوع معين لإكتشاف مجالات تطوره المستقبلي، حيث تم الإعتماد على تحليل الدراسات الأساسية لموضوع نظام الإدارة المتكاملة، ومن خلالها تم البحث عن الدراسات المشتقة التي ربطت بين نظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام، ليتم ترتيبها في جداول حسب تسلسلها الزمني، ولإثراء الموضوع أكثر تم الإعتماد على التحليل البيبليومتري، حيث يعتبر من الخطوات العلمية التي تحلل الإنتاج الفكري كميًا أو نوعيًا بتطبيق مختلف المناهج الرياضية والإحصائية وهذا للتعرف على موضوعي نظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام، وقد لبي الرغبة والحاجة إلى معرفة تداول المعلومات وخصائصها وكل ما تعلق بالإنتاج الفكري في هذا الحقل المعرفي المميز، فقد ساعد على فهم إتجاهاته عبر الزمن كما قدم نظرة عن الأفق البحثية وتكوين رؤى مستقبلية، حيث تم الاعتماد على قاعدة البيانات Scopus بإعتبارها أكبر قاعدة معرفية علمية في الأدبيات التي يراجعها النظراء، وإلى جانب ذلك تم التطرق إلى الدراسات المرجعية السابقة الأجنبية والعربية، ليتم أيضا تحديد الفجوات البحثية وقد تم التوصل إلى النقاط التالية:

- مراجعة الأدبيات المتخصصة وتحليلها مرحلة أساسية في أي عمل بحثي؛
- مكن التحليل البيبليومتري للمتغير المستقل نظام الإدارة المتكاملة والمتغير التابع الأداء المستدام من تحديد ومعرفة أهم مجالات الدراسة، التطور السنوي للأبحاث، المقالات الأكثر استشهادا، المؤلفين الأكثر تأثيرا، المواضيع الفرعية المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام الأفق البحثية والإتجاهات المستقبلية مما سهل عملية البحث؛
- تم التوصل إلى أن موضوع مساهمة نظام الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام هو موضوع حديث ولازال خصبا للبحث فيه؛
- تم تحديد مجموعة من الفجوات البحثية لموضوع الدراسة خاصة وأن نظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام يقترن بالمؤسسة ومكوناتها وبيئتها؛
- تم تقديم الدراسات المرجعية الأجنبية والعربية، وقد لوحظ نقص كبير في الدراسات العربية؛
- من خلال ما تم تحليله وعرضه تم التوصل أن هذه الدراسة ستكون إضافة إلى هذا الحقل المعرفي الجديد.

# فصل 02

الإطار النظري لنظام

الإدارة المتكاملة

## الفصل 02. الإطار النظري لنظام الإدارة المتكاملة

## تمهيد

إن عمل المنظمات في بيئة دائمة التغير مليئة بالتهديدات جعلها تفكر في كيفية تنظيم نشاطاتها من أجل التعايش من جهة وكيفية جعل هذه البيئة لصالحها من جهة أخرى، الأمر هنا يتعلق بقوة المنظمات في التفاعل مع عدم الثبات وإيجاد طريقة عمل من أجل إقتناص الفرص وتجنب التهديدات بل وإمكانية تحويل هذا التهديدات إلى فرص.

إيجاد أسلوب عمل مميز يستغل بعقلانية كل موارد المنظمات من جهة ويحقق كل أهدافها وأهداف أصحاب المصلحة، وفق الرؤية، السياسة، والخطط، يعتبر ذلك أمراً صعباً لكن ليس مستحيلاً، حيث تحاول المنظمات تحقيق ذلك من خلال نظام الإدارة المتكاملة، أين تدمج مختلف الأنظمة الإدارية وجعلها في نظام واحد للاستفادة من مزايا التكامل.

ولقد تطورت وتتنوعت نماذج نظام الإدارة المتكاملة بتنوع المناهج وجهات الإصدار ولكن الأكثر رواجاً هو نظام الإدارة المتكاملة الذي يدمج الأنظمة العامة والمتمثلة في نظام إدارة الجودة وفقاً للمعيار إيزو 9001(2015)، ونظام إدارة البيئة وفقاً لمعيار إيزو 14001 (2015)، ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفقاً لمعيار إيزو 45001(2018)، وتبقى للمنظمات حرية التطبيق سواء طبقت المنظمات الأنظمة الأساسية لوحدها أو أضافت أنظمة إدارية أخرى قطاعية أو داعمة، وفي موضوع هذه الدراسة تم إختيار الأنظمة الأساسية مضاف إليها المسؤولية الإجتماعية حسب معيار إيزو 26000.

لمعرفة نظام الإدارة المتكاملة والجوانب المتعلقة به، قسمنا هذا الفصل إلى:

- 1.2 الأسس المفاهيمية والفكرية لنظام الإدارة المتكاملة.
- 2.2 نحو التطبيق الفعال لنظام الإدارة المتكاملة في المنظمة.
- 3.2 الأنظمة الإدارية المكونة لنظام الإدارة المتكاملة.
- 4.2 العلاقات التكاملية التشاركية داخل نظام الإدارة المتكاملة.
- 5.2 أهداف ونتائج تجسيد نظام الإدارة المتكاملة في المنظمة.

## 1.2 الأسس المفاهيمية والفكرية لنظام الإدارة المتكاملة

تقوم فكرة التكامل في نظام الإدارة على دمج نظامين أو أكثر في نظام واحد بغية تجنب التكرار من جهة وتحقيق الرؤية، السياسة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة من جهة أخرى والأكثر من ذلك هو تحقيق رضا أصحاب المصلحة، وعلى إثر ذلك سنورد في هذا المبحث مفهوم نظام الإدارة المتكاملة، أهداف نظام الإدارة المتكاملة، نماذج نظام الإدارة المتكاملة، نظام الإدارة المتكاملة وفقا للهيكل العالي المستوى (HLS)، وكذا تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المنظمات.

### 1.1.2 مفهوم نظام الإدارة المتكاملة

يقول (Stanislav Karapetrovic ,Walter Willborn) في مقال نشر لهما سنة 1998 أن سوء تفسير نظام الإدارة وعدم فهمه يؤدي إلى إرتباك خطير وسوء في التطبيق ويصبح تكامله أمرا معقدا وصعبا، وعليه وجب علينا فهمه وتفسيره بطريقة صحيحة.

وعليه سنبدأ أولا بمعرفة نظام الإدارة، ثم التكامل لنتوصل إلى أهم التعاريف التي قيلت في نظام الإدارة المتكاملة.

#### 1.1.1.2 حقيقة النظام ونظام الإدارة

تعرف المنظمة العالمية للتقييس النظام أنه الكل المنظم أو أنها الوحدة التي تجمع وترتبط بين أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدا، فهو يتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة ولهذا فإن دراسة أي جزء بمعزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة (International Organization for Standardization, 2013).

كما قدم Karapetrovic & Willborn تعريفا لنظام الإدارة على أنه: مجموعة من العمليات التي يتم تصميمها وتنفيذها من أجل تحقيق أهداف منشودة مثل إنتاج منتج ملموس أو غير ملموس، ويحدد النظام عملياته وأهدافه فمثلا اذا كان الهدف هو الجودة فيتم إنشاء نظام وفقا لذلك (Karapetrovic & Willborn, 1998, p. 105).

كما تعرف المنظمة العالمية للتقييس نظام الإدارة بأنه مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة في المنظمة لوضع السياسات والأهداف عن طريق العمليات لتحقيق تلك الأهداف، ويمكن لنظام الإدارة

معالجة تخصص واحد أو عدة تخصصات ويتضمن عناصر نظام الإدارة هيكل المنظمة الأدوار والمسؤوليات والتخطيط والتشغيل (International Organization for Standardization, 2013)

إن نظام الإدارة هو إطار عمل منهجي مصمم لإدارة السياسات والعمليات والإجراءات من أجل الاستغلال الأمثل للموارد في المؤسسة بما يحقق أهدافها، حيث تختلف الأنظمة باختلاف محدداتها والغرض الذي أنشئت لأجله ولعل أبرز ما يميزها هو التناغم الذي تحدثه العناصر المكونة للنظام الواحد حيث أن حدوث خلل بعنصر من شأنه أحداث خلل بالبقية، كما أنه لا يمكن فصل عنصر عن البقية.

يرى (Dale،Wilkinson) أن المنظمات التي تملك نظام إدارة تستفيد من عدة مزايا منها تحسين كفاءة التشغيل والإنتاج، ميزة تسويقية محسنة، تقليل الأخطاء وعدم تكرير العمل، زيادة ثقة العميل، تحفيز أكثر للعمال، العمل يكون في بيئة خاضعة للرقابة، احتمال أقل لعمليات التدقيق المكررة، تعزيز صورة المنظمة. هذه بعض الميزات التي تشجع المنظمات على امتلاك نظام اداري محكم وفعال، والبحث المستمر لتطوير وتنفيذ كل نظام من شأنه تقديم قيمة مضافة للمنظمة وبيئتها، وكيفية جعل الأنظمة المتبناة تعمل معا للاستفادة أكثر من مزاياها، فحسب (G Wilkinson & Dale, 1998) بدأ البحث والحديث عن تكامل الأنظمة في سنوات التسعينات من القرن الماضي حيث أبدت مجموعة من المنظمات في بريطانيا رغبتها في الحصول على مجموعة واحدة تتضمن الإجراءات التي تغطي جميع الأنظمة في المنظمة حيث بدأ العمل على جمع نظام إدارة الجودة إيزو 9001 ونظام إدارة البيئة إيزو 14001، في حين لم يتم ذكر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وذلك راجع لعدم إدخال المنظمة الدولية لتوحيد التقييس أي إجراءات بشأن إدخال معيار دولي للصحة والسلامة والأمن فكان الحديث يدور على تعزيز التكامل من خلال الروابط المحددة في إيزو 9001 وإيزو 14001 وتم إدخال معيار الصحة والسلامة المهنية المستند إلى BS88000 لاحقاً وذلك لتلبية رغبة الزبائن، ففي البداية كان يتم التعامل مع هذه المعايير وتدقيقها إما بشكل مستقل أو أنها حزمة منسقة.

تزايد رغبة وحاجة المنظمات إلى نظام الإدارة المتكاملة نشأ عنه اختلاف في تفسير معنى التكامل وكيف ينبغي تحقيقه، كما أنه ظهرت مشكلة في كيفية التوفيق والمواءمة بين المعايير لتسهيل التكامل، هذا الأمر ولد مجموعة من الآراء في تفسير التكامل فالمتصفح للأدبيات يجد اختلاف في آراء الباحثين، ففي مجال نظرية التنظيم نجد مثلاً: (Gale Wilkinson & Berry G Dale, 1999) لورانس

ولورش (1997) يعرفان التكامل بمعنى التنسيق وحسب ديسلر (1992) التنسيق هو " عملية تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة المترابطة " ، ويكون التنسيق من خلال القواعد والإجراءات والذي ينطوي على تنظيم عمليات العمل، إما غارفين (1991) يرى أن "التكامل يرتبط بالتبادل (الأفقي والعمودي) وهو يشير إلى درجة الانسجام والمحاذاة في المنظمة فالإدارات والمستويات المختلفة تتحدث نفس اللغة ويتم ضبطها على نفس الطول الموجي" إذن فهو يتطلب الانسجام التام والمواءمة بين السياسة والهدف في جميع انحاء المنظمة، في حين أن شركة ماك غريغور ترى أنه لا بد من التمييز بين المواءمة والتكامل فالمواءمة (Alignment) هي معايير نظام الإدارة المتوازنة والانضباط بها يكون منفرد ولكن بدرجة عالية من القواسم المشتركة بينها في الهيكل والمحتوى، إما التكامل (Intégration) فهو معيار أساسي واحد للإدارة من المستوى الأعلى مع معايير دعم معيارية إختيارية، تغطي متطلبات محددة، ما يترتب عن التكامل هنا هي أن العناصر الأساسية تغطي نظام إدارة الجودة ونظام إدارة البيئة ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بالإضافة إلى أنظمة الإدارة المستقبلية والتي تطمح المنظمة اليها مستقبلا، نشير هنا أن المنظمة العالمية لتوحيد التقييس توافق ماك غريغور في تعريفها للمواءمة والتكامل حيث تعمل على جعل المعايير أكثر توافقا ومواءمة من جهة وفي ذات الوقت أنشأت الهيكل العالي المستوى سنة 2012 الذي يحدد المعايير الأساسية والمعايير الداعمة ومجموعة من المعايير الأخرى الخاصة بالقطاع، وحسب المعهد البريطاني (BSI) هناك عملية من أربع خطوات في عملية التكامل لأنظمة الإدارة المتكاملة تنتقل من التجميع إلى التكامل وتتمثل هذه المراحل في: (Institution, 2006) المرحلة الأولى يتم تنفيذ أنظمة الإدارة المختلفة بشكل مستقل عن بعضها البعض في نفس المؤسسة وفي نفس الإطار الزمني؛ في المرحلة الثانية تستعد المنظمة للتكامل من خلال تحديد العناصر المشتركة لنظم الإدارة المختلفة بعد التنفيذ؛ في المرحلة الثالثة تقوم المنظمة بإزالة الاختلافات وإزالة التناقضات المختلفة، ويتم إضافة عناصر جديدة إلى العناصر المشتركة الأولية حيث تتعلق هذه الخطوة بمزيج الأنظمة؛ في المرحلة الرابعة بعد المراحل السابقة تصل المنظمة إلى خلق نظام جديد يجمع جميع العناصر المحددة.

### 2.1.1.2 تعريف نظام الإدارة المتكاملة

كما أسلفنا الذكر فإن اختلاف تفسير التكامل وطرق المعالجة ولدت مجموعة من التعارف لكننا سنحاول ذكر أهم التعاريف التي تخدم دراستنا.

فحسب Karapetrovic & Willborn أن "نظام الإدارة المتكاملة هو عندما يندمج نظامان أو أكثر مما يؤدي فقدان استقلالية أحد النظامين عن الآخر، ولكن دون التخلي عن هويتهما الفردية، ويختلف هذا التكامل باختلاف النطاق والمراجعة" (Karapetrovic & Willborn, 1998)

وحسب Beckmerhagen وآخرون يمكن تعريف تكامل أنظمة الإدارة أنه " عملية تجمع الأنظمة الإدارية المختلفة في نظام إدارة متكامل واحد وأكثر فعالية وستختلف درجة هذا التكامل اعتمادا على الظروف السائدة والاستراتيجيات ومتطلبات المعايير حيث يمكن التمييز بين ثلاث درجات من التكامل أنظمة الإدارة وهي التنسيق، التعاون والاندماج " (I. A. Beckmerhagen, H. P. Berg, S. V. Karapetrovic, & W. O. Willborn, 2003, p. 214)

كما تم وصفها من طرف Pinto وآخرون على أنها " مجموعة من العمليات التي تتقاسم صندوقا واحد من الموارد البشرية والمعلومات والموارد المالية والبنية التحتية لتحقيق مجموعة من الأهداف المتعلقة بإرضاء مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة". (Pinto, Domingues, Sampaio, & Oliveira, 2022).

كما تم تقديمها من طرف Wilkinson & Dale على أنها " نظام مشترك يحتوي على نظام إدارة الجودة ونظام الإدارة البيئية ونظام الصحة والسلامة المهنية، حيث تفقد كل من هذه النظم استقلاليتها، وتساهم نواتجها في الناتج النهائي، وحدود كل منها هي نفسها، حيث تتفاعل الموارد والعمليات والإجراءات من خلال الهيكل والثقافة لتنفيذ أنشطة التخطيط والمراقبة والتنفيذ والقياس والتحسين ومراجعة الحسابات وتحويل المدخلات إلى مخرجات، ثم تتم مقارنة النواتج بالأهداف التي تحددها سياسة المنظمة واحتياجات جميع أصحاب المصلحة المعنيين بها ثم يتم تغذية نتائج هذه المقارنة إلى المدخلات بحيث يمكن تنقيح الأهداف والغايات وتعديل الموارد اذا لزم الأمر (G. Wilkinson & Dale, 2001).

يرى Samy وآخرون أن الفكرة وراء مفهوم أنظمة الإدارة المتكاملة هي أن المنظمة يمكنها إدارة عملياتها من خلال نظام متكامل واحد بدلا من عدة أنظمة وبالتالي تلبية احتياجات كل جانب من جوانب الأعمال، بما في ذلك رضا الزبائن وجودة السلع والخدمات وتوفير التكاليف ورفاهية الموظفين وبيئة العمل وتأثير عمليات المنظمة على المجتمع (Samy, Samy, & Ammasaiappan, 2015, p. 986)

من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن نظام الإدارة المتكاملة هو مجموعة من الأنظمة الإدارية مثل: نظام إدارة الجودة، ونظام إدارة البيئة، ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، وغيرها من الأنظمة الداعمة والقطاعية، حيث تقوم المنظمات بدمج هذه الأنظمة الأساسية مع بعضها البعض بالإضافة إلى الأنظمة الأخرى، وذلك حسب نشاط كل مؤسسة، وينشأ هنا عملية الدمج فقدان استقلالية الأنظمة ولكن دون أن تفقد هويتها بحيث توجه إلى خدمة نفس الهدف بالاعتماد على مدخلات العملية والمتمثلة في احتياجات ورغبات أصحاب المصلحة وعادة ما تكون العملية منظمة وفق عمليات وإجراءات وقواعد يتشارك فيها جميع موارد المنظمة يكون أساسها التحسين المستمر إما المخرجات فتكون تلبية الاحتياجات ورضا أصحاب المصلحة والتي بدورها تشكل تغذية راجعة للعملية.

### 3.1.1.2 التكامل في أربع مجالات

يتم تبني نظام الإدارة المتكامل وذلك لأهميته البالغة في العملية التسييرية في المنظمة وكذلك الفوائد التي يعود بها سواء على المنظمة أو أصحاب المصلحة، وعلية من المستحسن الحديث عن هذا الجانب لأن ذلك سيعيد تشجيعاً للمنظمات التي لا تعمل به من أجل تبنيه والانضمام إلى الركب العالمي حيث توحدت طرق العمل وأصبحت المنظمات تتحدث لغة تسييرية واحدة.

كما يمكن أن نوضح نظام الإدارة المتكاملة من خلال عدة وجهات نظر في مختلف الأدبيات وذلك لرفع اللبس عند القراءة وإعطاء فهم معمق أكثر من خلال الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (1.2): التكامل في أربع مجالات

التكامل في معايير نظام الإدارة	التكامل في إدارة الجودة	التكامل في مفهوم الأنظمة	التكامل في السلوك التنظيمي
مرتبط بالمحاذاة والمواءمة والتوافق	مرتبط بالنشر	يرتبط بالتنسيق والتوافق والمواءمة	مرتبط بالتنسيق
التكامل يعني وجود نظام واحد على أعلى مستوى	يشير التكامل إلى درجة المحاذاة والمواءمة	يزيد التنسيق والتكامل من المحاذاة (ملاءمة الأنظمة معا)	التنسيق - وحدة العمل والجهود - يتحقق من خلال: التوحيد القياسي وثقافة التوجيه

التكامل - هو درجة التنسيق والتعاون اللازمين للتغلب على التمايز (الاختلافات في الهياكل والأهداف والمواقف) وإنشاء رؤية مشتركة	يزيد التكامل والمواءمة الكفاءة والفعالية في نظام متكامل، تفقد الأنظمة الفرعية استقلاليتها، لا يذكر مفهوم الأنظمة الثقافية.	التكامل/النشر مرتبطان بالنموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة: مستويات نشاط إدارة الجودة الشاملة ومراحل ثقافة الجودة، حيث تدرك الجودة أهمية الثقافة	المحاذاة وتعني أنظمة متوازية، يشير التوافق إلى العناصر المشتركة في المعايير يعتقد البعض أنه ليس مهما الاختلافات في نطاق الأنظمة، المعايير لا تذكر الثقافة وتغيير الثقافة
---	--	---	--

المصدر: (G Wilkinson & Dale, 2007, p. 318)

كما رأينا من خلال الجدول (1.2) فإن لكل مجموعة وجهة نظرها نحو نظام الإدارة المتكاملة، كما أن معهد المعايير البريطاني (BSI) قدم شرحاً لكل مصطلح فيشير مصطلح "مدمج" إلى استخدام أنظمة منفصلة في نفس الوقت وفي نفس المؤسسة، ومصطلح "قابل للتكامل" إلى تحديد العناصر المشتركة، و"التكامل" إلى تكامل العناصر المشتركة، وكلمة "متكاملة" تعني نظام واحد يضم جميع العناصر المشتركة (Mercede Bernardo et al., 2009, p. 744)، وبما أن موضوع هذه الدراسة هو نظام الإدارة المتكاملة فإننا سنأخذ بشرح مصطلح متكاملة والذي يشير كما اسلفنا إلى نظام واحد يضم جميع العناصر المشتركة، كما أنه يهتم بمعايير الإيزو، وعليه فإن نظرتنا العلمية لموضوع التكامل ستكون وفق معايير نظام الإدارة للمنظمة العالمية للتقييس حيث سنأخذ بمفاهيم ونماذج ومتطلبات هذا التوجه.

### 2.1.2 مناهج مختلفة لنظام إدارة متكاملة واحد

بدأ العمل على إيجاد نماذج لتنفيذ نظام الإدارة المتكاملة منذ ظهور معايير نظام الإدارة، وبدأت الحاجة إلى دمج الأنظمة في نظام واحد، حيث بدأ الأمر بنظام إدارة الجودة ونظام إدارة البيئة لتتبعه بقية الأنظمة الأخرى، وقد اجتهدت العديد من الجهات في وضع نموذج محدد لتسهيل تنفيذ الأنظمة مجتمعة داخل المنظمات ولعل أبرز النماذج المعروفة والتي سيتم تبينها قد استندت إلى نهج دائرة ديمينغ، نهج العمليات ونهج النظم. تجدر الإشارة إلى أن المنظمات تستخدم النموذج المناسب الذي يوفر لها أكبر عائد وأقل تكلفة ويكون متماشياً مع ما هو موجود من قبل، والذي تتمكن من خلاله إدارة التغيير بسهولة خاصة وأن أغلب المنظمات تجد مقاومة عند تطبيق أنظمة الإدارة المتكاملة بحيث يألف المورد البشري طريقة

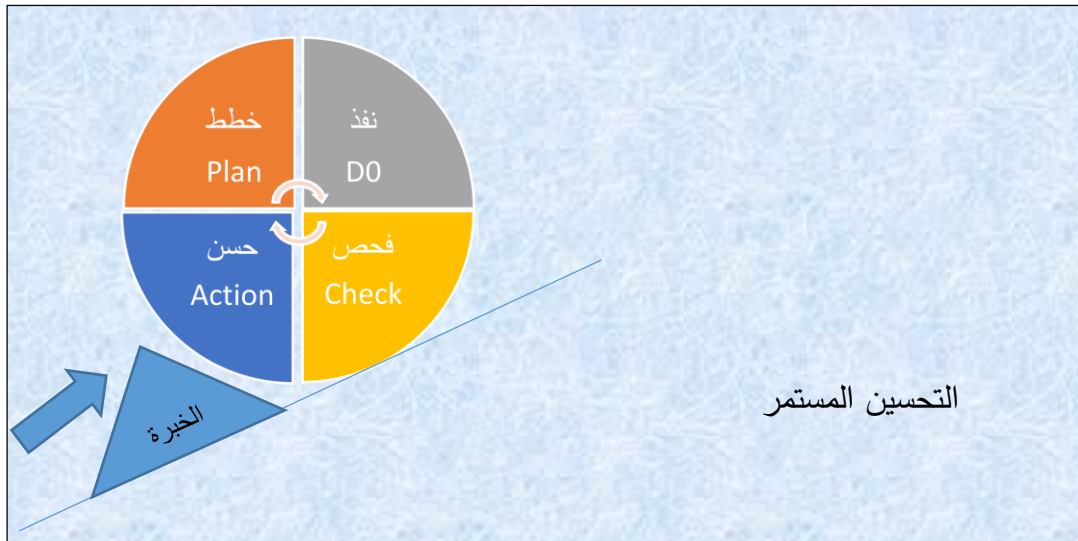
معينة في العمل ولا يتقبل الاملاءات الجديدة بسهولة وفي هذه النقطة يجب على المنظمة ان تكون لها قدرة على إدارة التغيير وفق متطلبات معايير الإيزو والتي سيأتي ذكرها فيما بعد.

عند دراسة نماذج نظام الإدارة المتكاملة نظريا أو محاولة فهمها كما يتم تطبيقها عمليا نجد أن المنظمات تستخدم ثلاث مناهج سواء بدمجها معا أو كل عنصرين مع بعض أو دمج الخصائص التي تحتاجها وترى أنها مناسبة أكثر لطبيعة عملها، وعادة ما نجد ثلاث مناهج للتكامل وهي: (Ding et al., 2021) نهج PDCA، نهج العمليات، نهج النظام، سنحاول تقديم خصائص كل نهج على حدا ليتبين لنا فهم طريقة عملها وكيفية دمجها معا وخلق نموذج قابل للتطبيق في المنظمات.

### 1.2.1.2 نهج دائرة ديمينغ (PDCA)

تقوم المنظمات من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية بتطبيق الطرق التسييرية التي تضمن لها التحسين المستمر وتعد دائرة ديمينغ أو عجلة ديمينغ أو نهج (PDCA) من أبرز الطرق التسييرية التي تهدف إلى التحسين المستمر، ويعتبر العالم والمهندس الصناعي الأمريكي ويليام ادوارد ديمينغ هو من وضع هذه العجلة والمكونة من أربعة خطوات للتحسين المستمر أو عملية التعلم الدائمة ( Bertagnolli, 2022)

الشكل رقم (1.2): عجلة ديمينغ للتحسين المستمر



المصدر: (عامر & عباس, 2017, صفحة 167)

تبدأ عملية التحسن بنهج منظم من خلال المرور بالخطوات الأربعة بشكل صحيح وينشأ عن ذلك تحسين مستدام (Ghosh, Mandal, & Ray, 2022, p. 5)، كما يتم العمل على الدائرة بشكل مرئي بحيث يتم وضع علامة على الأرباع الفردية بطريقة مستمرة للإشارة على حالة العملية ولا يكتمل دورة ديمينغ بالشكل الصحيح الا عندما يكون للعملية تأثير مستدام وعادة ما يستغرق هذا وقتاً أطول وعندها فقط يمكن اكمال الخطوة الرابعة.

إذن فدورة ديمينغ تعمل كهيكل أساسي لجميع الأعمال فهي تحسن العملية، تحل المشاكل وتعالج الإجراءات وذلك وفقاً للخطوات الأربع التالية: (Bertagnolli, 2022).

### • خطط PLAN:

هي أول الخطوات حيث يتم إجراء تحليل مفصل للوضع ويتم تحديد الهدف الذي يجب تحقيقه ويتم إعداد خطة مفصلة حيث يتم على ضوءها البحث عن الحلول الممكنة المناسبة وتقييمها واختيارها، يكن الإشارة هنا أن كل العملية تعتمد على هذه الخطوة فالتخطيط الجيد هو بمثابة قاعدة لخطوات التي تليه.

### • نفذ DO:

وهي الخطوة الثانية وتتعلق بتنفيذ أفكار الخطوة السابقة أو تنفيذ المعيار بحيث يتم تنفيذ تدابير وإجراءات التحسين المستمر المخطط لها، بحيث يتم خلال هذه العملية تسجيل وتوثيق التقدم المحقق وكذلك الانحرافات التي قد تحدث كما أنه يتم خلال هذه الخطوة تنفيذ التدابير التصحيحية القصيرة الأجل على الفور في حالة حدوث مشاكل.

### • إحص CHECK:

في هذه الخطوة الثالثة يتم مراجعة التدابير المنفذة للتأكد من فعاليتها كما يتم التحقق من النتيجة النهائية مع تقييم البيانات التي تم جمعها والتأكد أن النتيجة تحقق الهدف المخطط له، لذلك يتم مقارنة الأهداف بالنتائج الفعلية، وفي هذه الخطوة يتم التأكد من صحة الفرضية السابقة فإذا كانت الفرضية خاطئة يتم التصحيح وتبدأ الدورة مرة أخرى بخطط، وفي حالة كانت الفرضية ناجحة يتم الانتقال إلى الخطوة الرابعة وهي تصرف، وأحياناً قد تنتهي الدورة في حالة نجاح الحل ولكن ذلك لن يؤدي إلى الاستدامة، وعليه من الأفضل الانتقال إلى المرحلة الموالية لأجل تحقيق هدف التحسين المستمر.

## • تصرف ACT:

تعتبر الخطوة الرئيسية الفعلية لدائرة ديمينغ فهي تسمى أيضا العمل أو التعديل فبدون هذه الخطوة تذهب كل الخطوات السابقة سدى، حيث يتم استكمال الإجراءات السابقة بالنتائج الجديدة عن طريق معايير جديدة وتعليمات العملية حيث يتم تمثيل المعايير الجديدة في شكل اسفين يتم دفع هذا الودت تحت الدائرة فهذه الخطوة تشبه المرساة التي تسحب الاسفين خلف الفعل، وهذا يؤدي إلى المزيد من إجراءات التحسين، تستغرق هذه الخطوة وقتا لأنها تراقب التأثير بعد عدة عمليات جديدة لمعرفة أن المعيار الجديد تعمل وأن المشكلة لا تتكرر والأهم هو مراقبة التغييرات بطريقة مستدامة فبمجرد اثبات الاستدامة يعني استكمال الدورة بفعالية ونجاح، وفي الأخير يتم تحليل الإمكانيات المتبقية للتحسين واتخاذ قرار إذا كانت هناك إمكانية النقل إلى خطة جديدة مع تحديد إمكانيات التحسين الجديدة وتبدأ دورة ديمينغ من جديد.

إن هذا النهج والمبني على التحسين الدائم يجعل المنظمات دائمة البحث عن استغلال كل الموارد وتقليل الهدر وخلق الفرص ومعالجة الانحرافات بل واكتشافها قبل وقوعها، هذا الأمر سيؤدي حتما إلى استدامة أعمال المنظمات خاصة إذا اتبعت الخطوات الأربعة بكل دقة.

كما أن أهمية هذا النهج في دفع المنظمات إلى العمل المستدام جعل العمل به قضية حتمية، فقد تبنته المنظمة العالمية للتقييس ودمجته في معايير الإيزو وجعلته ضمن جميع متطلباتها وهذا ما سنراه في المباحث القادمة حيث سيتم الشرح أكثر لكيفية العمل بهذا النهج في كل معيار من المعايير التي تتناولها نموذج دراستنا.

كما أن نماذج نظام الإدارة المتكاملة تعتمد كذلك في تنفيذها على نهج العمليات حيث تهيكّل المنظمات أعمالها وفقا لهذا النهج.

**2.2.1.2 نهج العملية**

نهج العملية يعتبر أساسيا في الإدارة الحديثة ويتم استخدامه في النماذج والمعايير لنظم الإدارة مثل نظام إدارة الجودة ونظام إدارة البيئة ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وغيرها وهذا لأنه يحوي العديد من الخصائص والمميزات كما يهدف إلى تحسين الأداء العام في المؤسسة، كما يراه البعض أنه أساس إدارة الجودة الشاملة والتي تعد منصة للتكامل وتمثل كل عملية سلسلة من الأنشطة المرتبطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات مع تنسيق عمليات الدعم (اللوجستيات والصيانة وما إلى ذلك) وعمليات الإدارة للإستراتيجيات السياسات، والقيادة وما إلى ذلك (Ahidar, Sarsri, & Sefiani, 2019, p. 197)، ويتم دمج جميع

الأنظمة الموجودة في المنظمة من خلال نهج العملية وذلك لتبسيط العمليات وتحسين فعالية النظام، ويتم الإعتماد عليه لإنشاء إطار عملي يتم فيه تقسيم تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة إلى سلسلة من العمليات المستمرة وتحتوي كل عملية على أنشطة مستمرة (Ding et al., 2021, p. 172).

تكمن المشكلة في إستخدام إما نهج العملية أو نهج PDCA من أجل توفير القاعدة والأساس لنظام الإدارة المتكاملة في أهدافهما المتباينة، الفكرة الأساسية لنهج العملية هي ربط عمليات متعددة لتحقيق هدف مشترك، أما الهدف من نهج PDCA هو عملية واحدة فقط ونظرا لأن أهدافهم متكاملة فأن الحل الواضح هو الجمع بين النهجين تحت سقف واحد وهذا النهج هو نهج الأنظمة (Karapetrovic, 2003, p. 9).

### 3.2.1.2 نهج النظم

يقال أن نظام الإدارة المتكاملة ينبغي أن يستند إلى نهج النظم في الإدارة، كما قدم كرابيتروفيتش وويلبورن (1998) نموذجا يعتمد في الأساس على منهج النظم، وينظر هذا النهج إلى المؤسسة بشكل كلي وليس كعناصر مستقلة ويعرف هذا النهج أن النظام على أنه مركب مترابط العمليات والتي تعمل بشكل متناغم وتتشترك في نفس الموارد المالية والمادية والمعلوماتية والبنية التحتية وكلها موجهة نحو تحقيق الأهداف المحددة فهو يتصور المنظمة كنظام واحد وليس كمجموعة من أنظمة الإدارة المستقلة عن بعضها (Jonker & Karapetrovic, 2004) إذن فنهج النظم مفيد جدا لفحص الترابط وحلقات التغذية المرتدة ليس فقط بين العناصر الرئيسية لكل نظام اداري وهي الأهداف والعمليات والموارد ولكن أيضا بين مختلف الوظائف المحددة فهو يوفر أساس مرنا لجهود التكامل في المنظمة، حيث توجد ستة عمليات رئيسية داخل نظام الإدارة المتكاملة تتراوح من تحديد الأهداف ومراجعتها، من خلال التخطيط والتصميم والحصول على الموارد وتوزيعها، وتنفيذ النظام ومراقبته، إلى تقييم الأهداف وتحسين هذه العمليات باستمرار باستخدام نموذج PDCA.

بالإضافة إلى المناهج السابقة الذكر يعد النهج القائم على المخاطر أحد المفاتيح المستخدمة في تنفيذ أنظمة الإدارة وبما أن نظام الإدارة المتكاملة متكون من مجموعة من الأنظمة يجب أن يؤخذ هذا النهج بالإعتبار.

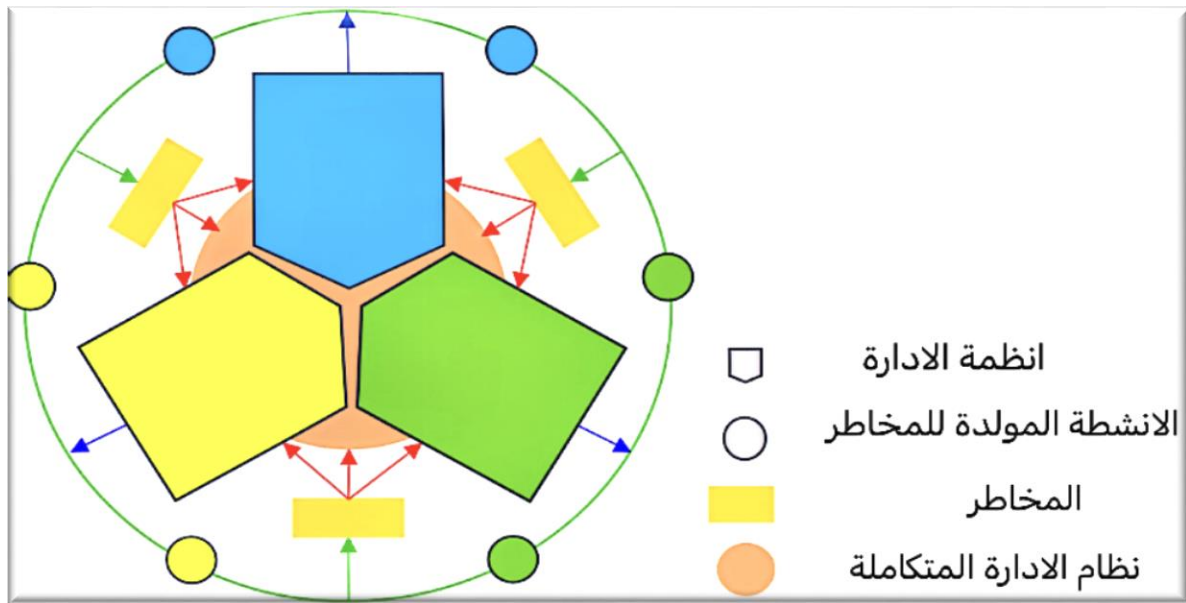
## 4.2.1.2 نهج التفكير القائم على المخاطر في نظام الإدارة المتكاملة

إن أهم التحديات التي تواجه إدارة المنظمة هو التحول نحو التفكير القائم على المخاطر والذي ظهر سنة 2015 مع ظهور معايير جديدة للنظام إدارة الجودة إيزو 9001(2015) الذي جاء بنهج التفكير في المخاطر ولتحقيق ذلك جاء في البند الرابع أنه يجب على المنظمة تحديد المخاطر، كما جاء في البند (4.4) أنه يجب تحديد المخاطر والفرص وفقا للمتطلبات وتخطيط وتنفيذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها، كما جاء في البند الخامس الخاص بالقيادة أنه يجب على الإدارة العليا الإلتزام بضمان اتباع البند الرابع، كما جاء في البند (5.1.2) أنه يتم تحديد ومعالجة المخاطر والفرص التي يمكن أن تؤثر على مطابقة المنتجات والخدمات والقدرة على تعزيز رضا الزبائن (Standardization, 2015a, pp. 1-5)، فالمشاكل والقضايا المختلفة المتعلقة بالجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية تشكل مخاطر تهدد استدامة المنظمة، يعتمد تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المنظمات على التفكير القائم على المخاطر ويتم تعريف الخطر على أنه تأثير عدم اليقين على الأهداف التي قد يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على الحدث. (Ispas, Mironeasa, & Silvestri, 2023)

إن تحليل عدم اليقين مهم جدا بالنسبة لأنظمة الإدارة المتكاملة حيث يؤدي كل عنصر من عناصر نظام الإدارة المتكاملة إلى مخاطره الخاصة، وعليه يجب على المنظمة وضع إستراتيجيات سواء كانت استراتيجيات (احترازية) (المرونة)، أو الإستراتيجيات القائمة على المخاطر،... الخ. (Renn, 2008, pp. 50-66)، كما يرى نوهيس (2015) أنه يجب تنفيذ أكبر عدد ممكن من أنظمة الإدارة لتقييم وإدارة أكبر عدد ممكن من المخاطر وتحقيق فوائد للمنظمة (Thaís Vieira Nunhes, Barbosa, & de Oliveira, 2017, pp. 3225-3235) ولكن تطبيقها منفصلة يمكن أن يسبب تضاربا في العمليات وعدم كفاءة الإدارة لهذا السبب تم تصميم نظام الإدارة المتكاملة بشكل منظم وفعال مع التركيز على المخاطر المتعلقة بالجودة البيئة والصحة والسلامة المهنية، PDCA هي طريقة التحليل التي تحترم تحليل المخاطر وتستخدمها المنظمات أي التخطيط وإدارة الموارد وتحقيق المنتج وقياسه والتحسين المستمر لكن معايير الإيزو التي تأخذ في الإعتبار إدارة المخاطر لم تحدد العمليات ولم تصفها مما يجعل تنفيذها متفاوتا مما أدى إلى نشر معيار إيزو 31000 الخاص بإدارة المخاطر، فعلى الرغم من ان فوائد نظام الإدارة المتكاملة متفق عليها لدى العديد من الباحثين (Merce Bernardo, Simon, Tarí, & Molina- Azorín, 2015)، لكن Purwanto (2020) يرى أن تأثير نظام الإدارة على أداء المنظمة يبقى غامض

(Purwanto, 2020, p. 23) لذا إقترح Ispas وأخرون أنه يجب التكامل من حيث المخاطر لتحديد المخاطر ومجالاتها وتأثيراتها وأسبابها في مراحل مبكرة يقلل من العواقب المحتملة كما أن عملية تحليل المخاطر تؤدي في النهاية إلى إرضاء أصحاب المصلحة، فالتفكير القائم على المخاطر يعد من الأوراق الراجعة لتنفيذ نظام الإدارة المتكاملة في المنظمات ذلك أنه يوفر صورة تفصيلية لكبار المديرين، فعند تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة تظهر المخاطر لذلك وجب إجراء تحليل متسلسل لهذه المخاطر حتى لا يتم إغفال مصادرها لكن يبقى تحليلها وتقييمها من أصعب الخطوات لأنه لا توجد طريقة مشتركة لتقييم المخاطر وتقييم العمليات والتفاعلات بين العمليات داخل المنظمة فتقييم المخاطر يجب أن يأخذ في الاعتبار جميع أنظمة الإدارة هنا يصبح إدارة المخاطر أكثر تعقيدا، لذا يتوجب على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار المخاطر المحددة في كل نظام إدارة وتضيف إليها المخاطر الناتجة عن تفاعل العمليات في الأنظمة المشكلة لنظام الإدارة المتكاملة (Ispas et al., 2023, pp. 1-22)، والشكل الموالي يمثل المخاطر المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة:

الشكل رقم (2.2): المخاطر في نظام الإدارة المتكاملة



المصدر: (Ispas et al., 2023, p. 10)

إذن يجب أن يأخذ تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة في الاعتبار المخاطر المحددة في كل نظام إدارة ويضاف إليها مجموعة من المخاطر الناتجة عن تفاعل العمليات في الأنظمة والتي تشكل نظام الإدارة المتكاملة.

## 3.1.2 نماذج مختلفة لنظام الإدارة المتكاملة

إن التطرق إلى نماذج نظام الإدارة المتكاملة استدعى كما رأينا سابقا ضرورة فهم مناهج التكامل التي يكون وفقها، والتي عادة ما تكون وفقا لنهج دائرة ديميغ، نهج العمليات ونهج النظم، كما يعتمد التكامل الذي تريده المنظمة على المنظمة نفسها ووفقا للأدبيات لا يوجد نموذج فريد لجميع المنظمات (Merce Bernardo et al., 2009)، بالإضافة إلى الصعوبات في دمج معايير نظام الإدارة ذات التركيبات والنطاقات المختلفة فرغم وجود مبادئ توجيهية لتنفيذ أنظمة الإدارة الفردية مثل نظام إدارة الجودة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، ونظام إدارة البيئة ولكن لا يوجد معيار رسمي طورته المنظمة الدولية للتقييس (ISO) لذلك فإن وضع استراتيجية مفصلة لتنفيذ نظام الإدارة المتكاملة سيكون مفيدا جدا للمنظمات، كما إن عدم وجود مقياس يناسب الجميع تحتاج المنظمات إلى تصميم نظام الإدارة المتكاملة مصمم خصيصا للتحديات والفرص المحددة لسياقها الخاص ويجب أن يستند إلى العمليات الأساسية لها (Muhammad Asif et al., 2009, p. 262) وعلى اثر ذلك حاول العديد من الباحثين تقديم نماذج مختلفة سنحاول في هذا العنصر تقدير بعض أهم النماذج المعترف بها في الأدب والتي تتوافق مع المناهج المقدمة سابقا.

## 1.3.1.2 نموذج (PEDIMS)

صمم أصف وآخرون نموذج لنظام الإدارة المتكاملة للمنظمات قادر على استيعاب كل الأنظمة الإدارية الحالية والمستقبلية ويمكن أن تختار المنظمات تنفيذ أنظمة ( الصحة والسلامة المهنية، البيئية، المسؤولية الاجتماعية للشركات، المساءلة الإجتماعية، قياس السلوك الأخلاقي والإبلاغ، الخ) باستخدام هذا النموذج وهو قائم على العمليات يتضمن ثلاثة مراحل متتالية متمثلة في تصميم العمليات الأساسية تحسين أداء العملية، ودمج الاستراتيجية تتلخص هذه المراحل في: (Muhammad Asif et al., 2009, pp. 261-282)

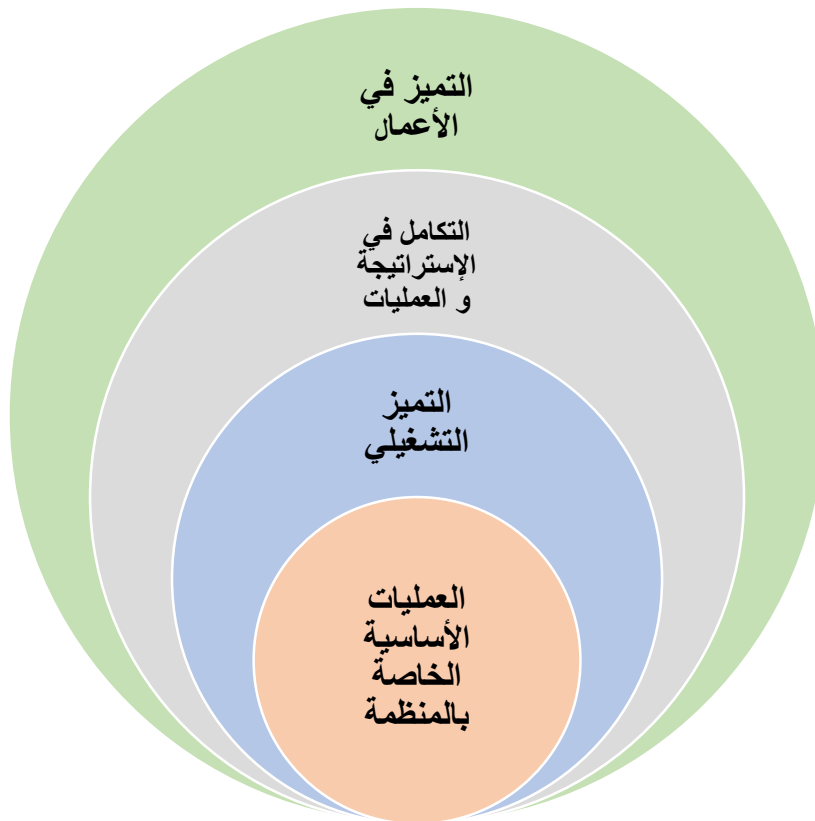
**في المرحلة الأولى:** تصميم كل نشاط (تصميم العمليات الأساسية) وفقا لمتطلبات وتوقعات أصحاب المصلحة ومتطلبات الأنظمة الأخرى المنفذة (بيئة العمل، المساءلة الإجتماعية، الأنظمة الخاصة بقطاع معين)؛

**في المرحلة الثانية:** تحقيق "تميز أداء العملية" بإدارة جميع العمليات بفعالية وكفاءة وتحقيق "التميز التشغيلي" باستخدام إما تقنيات الجودة المتقدمة (السة سيجما، العمليات الهزيلة، سيجما الهزيلة...) أو تقنيات تقليدية

(تصميم أفضل للمنتجات والعمليات، الحد من الهدر، الامتثال للمواصفات ...)، وتستكمل هذه العملية بتطوير مخططات انسيابية تصف جميع العمليات ووجهاتها والمسؤولين على كل عملية؛

**في المرحلة الثالثة:** تكامل الاستراتيجية والعمليات يتم دمج العمليات المحسنة (من خلال المرحلتين السابقتين) في التيار الرئيسي لأنظمة (مثل نظام الجودة، البيئة... الخ) وذلك باستخدام المبادئ التوجيهية لكل نظام فردي، تضمن التكامل في هذه المرحلة أن متطلبات جميع أصحاب المصلحة (رضا الزبائن حماية البيئة، صحة وسلامة الموظفين، المسؤولية الاجتماعية) قد تم تناولها على المستوى الاستراتيجي وترجمتها عمليات الإدارة و تم دمجها في الأنشطة التشغيلية من خلال معالجتها في عمليات الإدارة، ويمكن أيضا تحقيق التكامل في الاستراتيجية والعمليات من خلال التصديق (الحصول على شهادة) ومع ذلك فإن الشهادة ليست شرطا ولا ضامنا للتكامل الفعال للأنظمة (Muhammad Asif et al., 2009, p. 274).

### الشكل رقم (3.2): نموذج PEDIMS

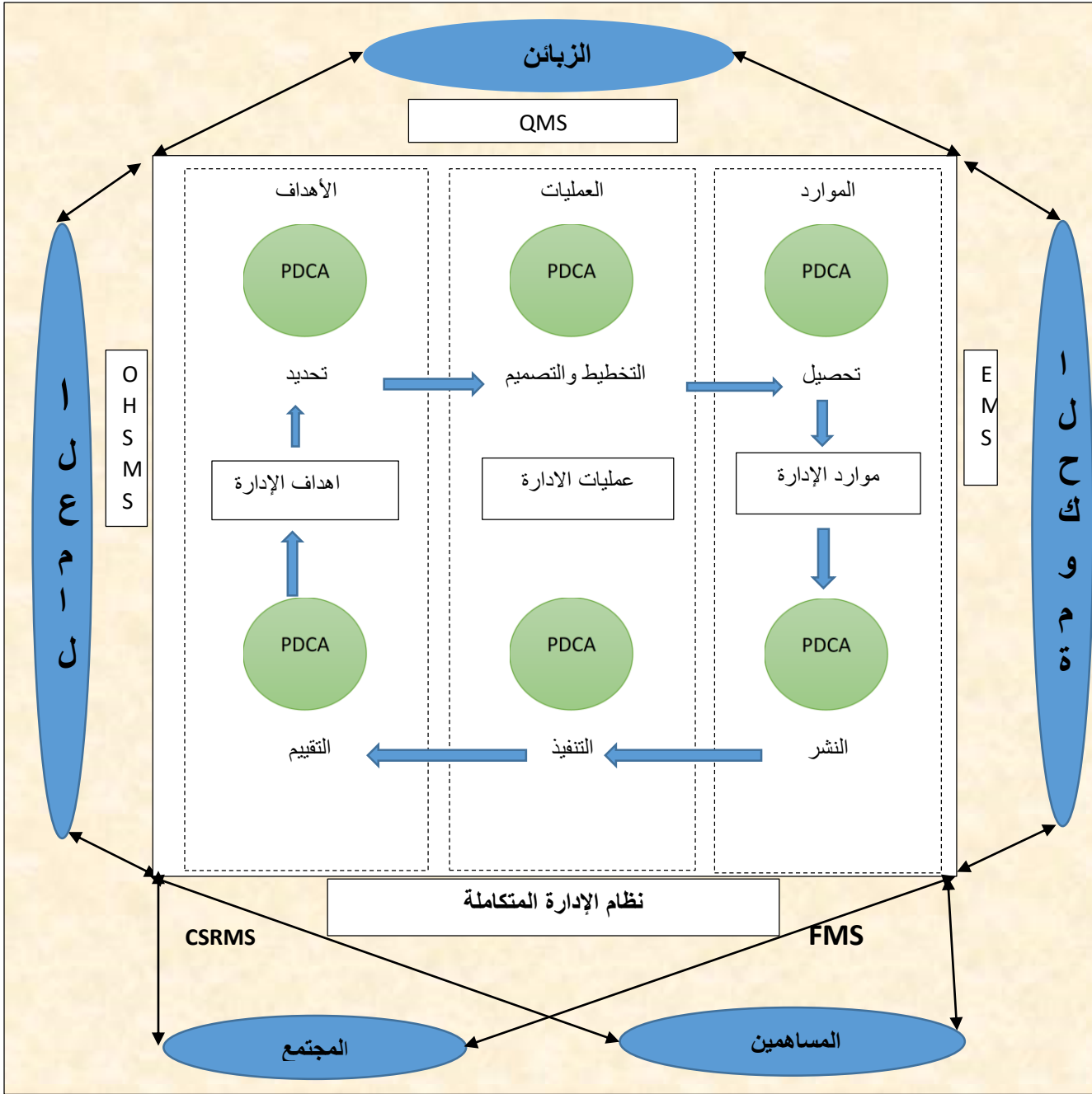


المصدر: (Muhammad Asif et al., 2009, p. 273)

## 2.3.1.2 نموذج النظم لنظام الإدارة المتكاملة

يوضح الشكل الموالي نموذج النظم لنظام الإدارة المتكاملة، والذي قدمه كرايبيتروفيتش سنة 2003 عندما ظهرت عدة مشاكل في عملية دمج الأنظمة مع بعضها، حيث كان نظام إدارة الجودة يستند على نهج العملية، في حين نظام إدارة البيئة يستند على نهج PDCA، ولتوفير أساس يجمع النهجين تم صياغة النموذج يجمعهما معا تحت سقف واحد، يتم تصور نظام الإدارة المتكاملة في هذا النموذج على أنه مجموعة واحدة من العمليات المترابطة التي تشترك في مجموعة فريدة من الموارد من أجل تحقيق مجموعة مركبة من الأهداف المتعلقة بمجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة (Karapetrovic, 2003, pp. 5-10).

الشكل رقم (4.2): نموذج النظم لنظام الإدارة المتكاملة



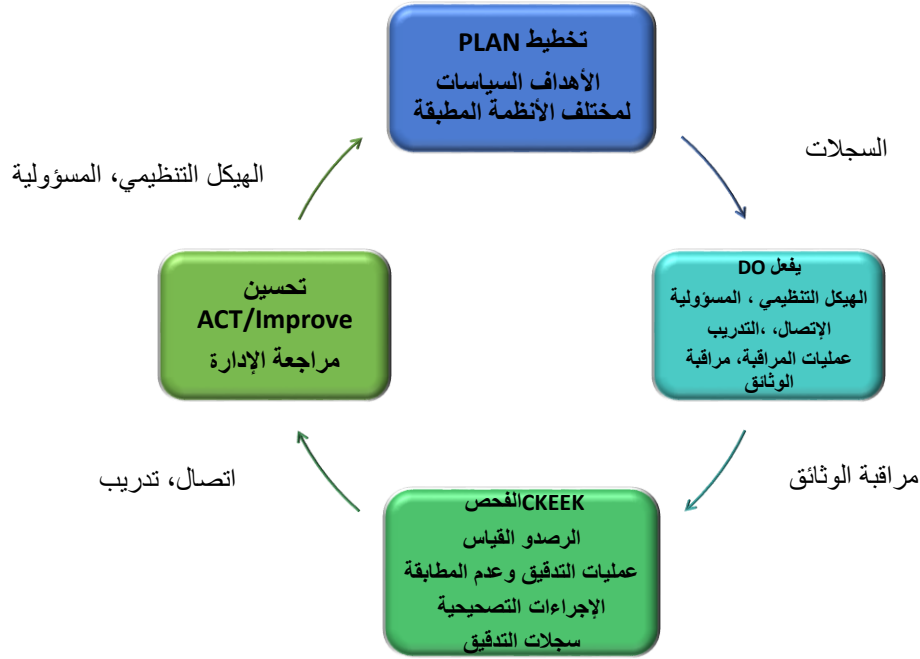
المصدر: (Karapetrovic, 2003, p. 10)

## 3.3.1.2 نموذج PDCA

تم استخدام نهج PDCA من أجل التنفيذ الفعال لنظام الإدارة المتكاملة حيث تم اقتراح أربعة أنظمة إدارية متمثلة في نظام إدارة الجودة، نظام الصحة والسلامة المهنية، نظام إدارة البيئة، ونظام إدارة

المخاطر وبين هذا النموذج كيفية استخدام نظام الإدارة المتكاملة في المنظمة من أجل تنظيم عملية الإدارة وتوجيهها نحو ممارسات الاستدامة في المنظمة (Muzaimi et al., 2017, pp. 2-13)

الشكل رقم (5.2): نموذج PDCA لتنفيذ نظام الإدارة المتكاملة



المصدر: (Muzaimi et al., 2017, p. 2)

4.3.1.2 بعض النماذج الدولية

يحقق نظام الإدارة المتكاملة فوائد كثيرة للمنظمة وأفضل مما لو طبقت الأنظمة منفصلة، وبسبب عدم وجود معيار موحد قامت بعض الدول في العالم بنشر معيار إدارة واحد للتكامل وسنحاول تقديم بعض هذه المعايير: (Başaran, 2018, p. 10)

- **بريطانيا: PAS99** يعتبر أول معيار إداري متكامل في العالم يتم وضعه قام بوضعه المعهد البريطاني للمعايير وهي هيئة المعايير الوطنية للمملكة المتحدة تضع معايير فنية حول مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات كما تقدم خدمات إصدار الشهادات تعمل في 182 دولة بالعالم بالرجوع إلى ستة شروط عامة وفقاً لدليل إيزو 72 تم تصميمه كنظام لتقييم الأداء كما يوفر إطار عام للمنظمات في مجال دمج أنظمتها.

- **الدنمارك DS8001:** في نطاق تطوير نظام الإدارة المتكاملة وتحت شعار " عمل واحد وإدارة واحدة" نشرت مؤسسة المعايير الدنماركية DS8001 لمساعد المنظمات التي لديها نظامين أو أكثر من أنظمة الإدارة على الانتقال إلى نظام الإدارة المتكاملة يتضمن DS8001 على نظام إدارة الجودة إيزو 9001 ونظام إدارة البيئة إيزو 14001 ونهج خاص بنموذج التميز الأوروبي للأعمال EFQM، يشرح القسم الأول من المعيار خصائص الإدارة الجيدة إما القسم الثاني فيتناول العناصر المشتركة التي ينبغي أن تتواجد داخل نظام الإدارة المتكاملة في حين يتضمن القسم الثالث مصطلحات تسهل فهم النظام؛
- **اسبانيا AENOR:** بسبب مطلب المنظمات المتزايد قامت الجمعية الإسبانية للتوحيد القياسي وإصدار الشهادات بعدد من الدراسات للتوصل إلى إصدار معيار لنظام الإدارة المتكاملة يعتمد على إيزو 9001 لنظام إدارة الجودة وإيزو 14001 لنظام إدارة البيئة، يقترح هذا المعيار نوعان من النماذج للتكامل الجزئي، والتكامل الكامل.

## 2.2 التطبيق الفعال لنظام الإدارة المتكاملة في المنظمة

يستدعي الحديث عن تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المنظمة إلى فهم ماذا تطبق المنظمة؟ أو ماذا يتوجب على المنظمة أن تطبق؟ فقبل أن تصل المنظمة إلى التكامل التام في تطبيق أنظمة الإدارة كانت تطبقها منفصلة صعبا وذلك أن هذه الأنظمة كانت متباينة في هيكلها هذا الأمر صعب التكامل وتطبيق نظام الإدارة المتكاملة لكن بعد صدور الهيكل العالي المستوى أعطى مرونة عالية لعملية التطبيق.

### 1.2.2 الهيكل العالي المستوى (HLS)

يتم تحديد متطلبات نظام الإدارة المتكاملة وفقا لمرفق الهيكل العالي المستوى (HLS) وهو عبارة عن هيكل عالمي لمعايير الإدارة وهو تطور هام في مجال تطوير معايير الإدارة ويمثل تحسينا ملموسا في جعل معايير الإدارة أكثر تكاملا، تم إصداره سنة 2012 من قبل المنظمة العالمية للتقييس في 2015 تم الاعتماد عليه في إصدار معيار إدارة الجودة إيزو 9001 ومعيار إدارة البيئة وبقية المعايير الأساسية لنظام الإدارة المتكاملة.

## الجدول رقم (2.2): متطلبات نظام الإدارة المتكاملة وفق الهيكل العالي المستوى

1. النطاق
2. المرجع المعياري
3. المصطلحات والتعاريف
4. سياق المنظمة 1.4 فهم المنظمة وسياقها 2.4 فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية 3.4 تحديد نطاق نظام الإدارة 4.4 نظام الإدارة
5. القيادة 1.5 القيادة والالتزام 2.5 السياسة 3.5 الأدوار والمسؤوليات والسلطات التنظيمية
6. التخطيط 1.6 إجراءات معالجة المخاطر والفرص 2.6 الأهداف والتخطيط لتحقيقها
7. الدعم 1.7 الموارد 2.7 الكفاءة 3.7 الوعي 4.7 التواصل 5.7 المعلومات الموثقة 52.7 إنشاء وتحديث 7.3 التحكم في المعلومات الموثقة
8. العملية 1.8 التخطيط التشغيلي والتحكم

9. تقييم الأداء
1.9 الرصد والقياس والتحليل والتقييم
2.9 التدقيق الداخلي
21.9 أهداف التدقيق الداخلي وتخطيطه
22.9 تنظيم التدقيق الداخلي
22.9 تنظيم التدقيق الداخلي
33.9 مراجعة الإدارة
10. التحسين
1.10 عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية
2.10 التحسين المستمر

المصدر: (Ahidar et al., 2019, p. 196)

مثل الجدول (2.2) المتطلبات العشرة التي يجب على المنظمة الإمتثال لها وقد جاءت في شكل هيكل حيث تعتمد هذه الهيكله مختلف الأنظمة الأساسية المكونة لنظام الإدارة المتكاملة (نظام إدارة الجودة نظام إدارة البيئة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية) تقوم المنظمات بتطبيق هذه المتطلبات مجتمعة دون تفضيل عنصر على آخر وفي حالة وجود تحفظات في عنصر معين يجب تقديم تبرير على ذلك.

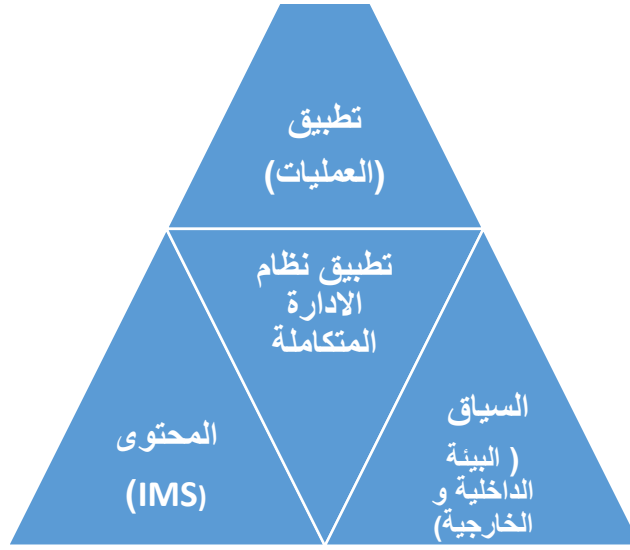
### 2.2.2 تطبيق نظام الإدارة المتكاملة كتغيير تنظيمي وإبتكار تنظيمي

يتم تطبيق نظام الإدارة المتكاملة كنوع من التغير التنظيمي كما أنه يعتبر كذلك إبتكارا تنظيميا وسيأتي شرح ذلك في العنصر الموالي.

#### 1.2.2.2 تطبيق نظام الإدارة المتكاملة كتغيير تنظيمي

ينظر إلى اعتماد وتنفيذ وتطبيق نظام الإدارة المتكاملة على أنه عملية تغيير تنظيمي من أجل نقلة نوعية في المنظمة، لذلك يمكن النظر إلى تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة من منظور الأبعاد الأساسية الثلاثة للتغيير (Samy et al., 2015, p. 987) وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (6.2): الأبعاد الثلاثة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة



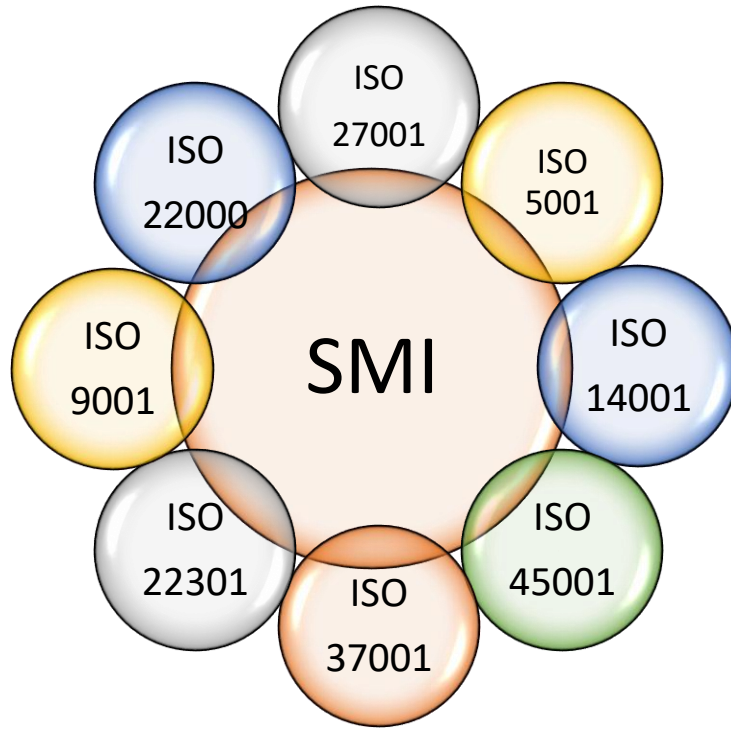
المصدر: (Samy et al., 2015, p. 9)

من الشكل رقم (6.2) يتضح أن تطبيق نظام الإدارة المتكاملة يخضع للأبعاد الثلاثة للتغيير المتمثلة في: (Muhammad Asif et al., 2009, pp. 263-264)

#### • محتوى نظام الإدارة المتكاملة (IMS) Content

يتم طرح التساؤل (ماذا؟)، أي ماذا يجب أن يحتوي نظام الإدارة المتكاملة؟، حيث لم يتم ذكر المكونات في شكل محدد فقد ذكر ويلبورن وكرابيتروفيتش (1998) في مقال نشر لهما أن نظام الإدارة المتكاملة مركب من العمليات المترابطة التي تعمل في إنسجام وتتقاسم نفس المجموعة من الموارد البشرية والمادية والمعلومات والبنية التحتية والموارد المالية وكلها تهدف إلى تحقيق نفس الهدف (Karapetrovic & Willborn, 1998, pp. 204-213)، كما أن معظم الأعمال والبحوث المنشورة تتحدث عن تكامل نظام إدارة الجودة ونظام إدارة البيئة ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وتركز الأبحاث الحديثة على إدراج المسؤولية الاجتماعية للشركات كعنصر أساسي في النظام من أجل التعامل مع الاستدامة، حيث تشكل أنظمة الإدارة هذه ركائز هيكل إدارة المنظمة، ويوضح الشكل الموالي بعض المعايير التي يمكن دمجها في نظام الإدارة المتكاملة:

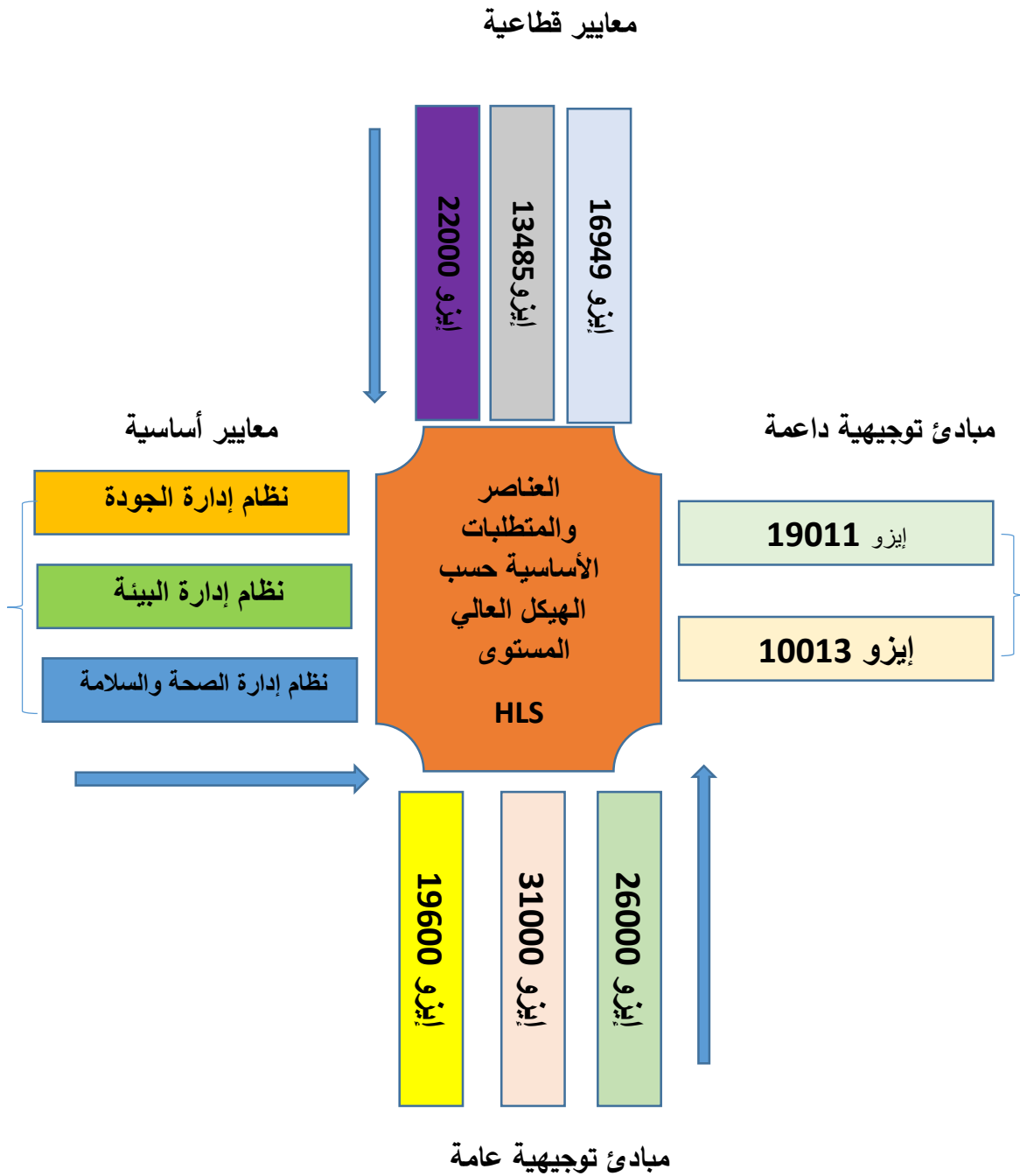
الشكل رقم (7.2): معايير نظام الإدارة المتكاملة



المصدر: (Field, 2019, p. 10)

إن إلى جانب الأنظمة الأساسية والمتمثلة في نظام إدارة الجودة إيزو 9001، نظام إدارة البيئة إيزو 14001، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 14001، توجد أنظمة أخرى قطاعية مثل نظام إدارة سلامة الغذاء إيزو 22000، وبالإضافة إلى ذلك توجد معايير داعمة مثل إدارة الامتثال إيزو 19600 إرشادات المسؤولية الاجتماعية إيزو 26000، وأخرى مساعدة معيار نظم الإدارة إيزو 19011، والشكل الموالي يبين مكونات نظام الإدارة المتكاملة وفقاً للهيكل العالي المستوى.

الشكل رقم (8.2): مكونات نظام الإدارة المتكاملة وفقاً للهيكل العالي المستوى



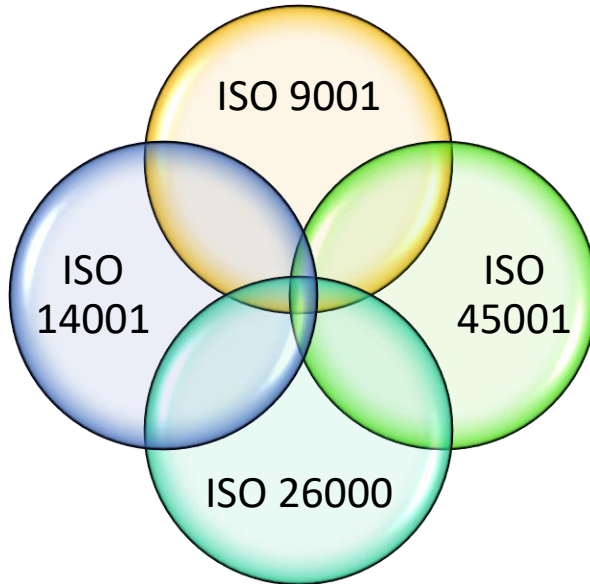
المصدر: (Isolease., 2014)

إن عدد أنظمة الإدارة التي يمكن دمجها يكاد يكون شاملاً، حيث تبدأ العديد من المنظمات بمعايير إيزو 9001 لنظام إدارة الجودة ثم تدمجه مع إيزو 14001 نظام إدارة البيئة ولكن يمكن تطوير نظام الإدارة المتكاملة بدون معيار إيزو وليس هناك حد أدنى أو أقصى للمعايير التي يمكن دمجها فليس من الضروري

ان يتوافق نظام الإدارة المتكاملة مع أي معيار معين أو مواصفة أو مخططات خاصة، يمكن للمنظمة تصميم سياساتها وعملياتها الخاصة ثم إنشاء نظام إدارة متكاملة خاص بها او قد تتبع نهجا او مواصفة أخرى مثل نموذج التميز EFQM (Field, 2019, pp. 9–25)، كما يجب التذكير بأن نظام الإدارة المتكاملة ليس هدفا في حد ذاته وإنما طريق لأهداف أخرى.

إما الشكل الموالي فيمثل أنظمة الإدارة التي تم اعتمادها لتكوين نظام الإدارة المتكاملة الخاصة بالمتغير المستقل للنموذج الفرضي لدراستنا والتي سيتم دراستها بالتفصيل في المباحث الموالية:

### الشكل رقم (9.2): مكونات نظام الإدارة المتكاملة موضوع الدراسة



المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق

#### • السياق Context

ويتم طرح التساؤل (أين؟)، والمراد بالسياق هنا هو البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، حيث تتمثل البيئة الداخلية في موارد المنظمة، قدراتها، ثقافتها وسياساتها، بينما تمثل البيئة الخارجية في العوامل الاقتصادية السياسية، الاجتماعية، البيئية، التكنولوجية والقانونية، ويعتبر النظر في هذا البعد امرا بالغ الأهمية لأنه يلعب دورا أساسيا في قرارات الإدارة لدمج الأنظمة ومسار عملية تنفيذها، كما يجب التنويه هنا أن الكثير الأبحاث تحدثت بإسهاب عن الثقافة التنظيمية والتي اعتبروها سبب نجاح أو فشل تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة، فمن الضروري أن يكون لدى المنظمة ثقافة مستعدة لاحتضان التغيير وتعزيز عملية التعلم؛

### • التطبيق (العمليات) (Implementation(process)

ويتم طرح التساؤل (كيف؟)، وتتمثل في كيفية التنفيذ، حيث يمكن النظر إلى عملية تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة على أنها تدفق للأنشطة وفي جوهرها تتحقق الأهداف، خلال هذه العملية يجب مراعات الصعوبات التي تواجهها عملية التنفيذ واستراتيجيات التكامل ومستويات التكامل لفهم طبيعة المشاكل بشكل أفضل.

#### 2.2.2.2 تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة كإبتكار تنظيمي

المنظمات التي لا تستطيع توليد حلول ابتكارية لمعالجة الضغوط والمشاكل التي تواجهها ستعرض إلى خطر الزوال، من هذا المنطلق يمكن للمنظمات تنفيذ مجموعة متنوعة من الممارسات الإدارية كإبتكار تنظيمي ويتمثل هذا الأخير في توليد أفكار مفيدة وجديدة تتوافق مع الإجراءات والعمليات في العمل (Shalley, Gilson, & Blum, 2000) كما أن نظام الإدارة المتكاملة هو تنفيذ أسلوب تنظيمي جديد في الممارسات التجارية للمنظمة (M. Bernardo, 2014, pp. 138-139).

يساعد الإبتكار التنظيمي على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتنفيذ نظام الإدارة المتكاملة وفق معايير الإيزو كنوع من أنواع الإبتكار التنظيمي يتحدد بثلاث منظورات للإبتكارات وهي: (M. Bernardo, 2014, pp. 132-139)

### • المنظور المؤسسي

يأخذ هذا الإعتبار الظروف المؤسسية والاجتماعية والإقتصادية السائدة ويدرس الشروط المسبقة لظهور الإبتكار ثم العوامل التي تمكن الصناعات من تبني هذه الإبتكارات فالبلدان التي لديها تقاليد أكثر رسوخا في مجال إصدار الشهادات مثلا دول الإتحاد الأوروبي والتي تنفذ العديد من أنظمة الإدارة من الأرجح أن تعمل منظمات هذه البلدان أكثر من غيرها من البلدان على تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة، فبالرغم من أن بعض الحكومات تشجع تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة فإن الظروف الناتجة عن ضغوط السوق تكون أكبر أهمية من العوامل المؤسسية لإصدار الشهادات الخاصة بأنظمة الإدارة، وهنا يتم إدخال طرق أكثر كفاءة والنتيجة هي تحقيق نظام إدارة متكاملة أكثر كفاءة.

### • المنظور الثقافي

ويتم الأخذ بثقافة المنظمة التي يتم فيها تنفيذ الابتكار، فتنفيذ نظام الإدارة المتكاملة يجلب معه تغيير ثقافي مماثلاً لتنفيذ نظام إدارة الجودة مثلاً فتحفيز ومشاركة المورد البشري يعد امراً بالغ الأهمية لنجاح عملية التكامل ويتطلب إهتماماً خاصاً بهذا المورد؛

### • المنظور العقلاني

وهذا يتمثل في الموقف الذي يطرح فيه الفرد حلاً مبتكراً لمعالجة مشكلة معينة تواجهها المنظمة ويتم على إثر ذلك اقتراح وقيادة أنظمة الإدارة المتكاملة في المقام الأول من قبل فرد وذلك بدعم من الإدارة العليا وتوفير التدريب لجميع الموظفين كما يتم تحسين إدارة الأنظمة الأساسية من خلال توضيح الإجراءات والأهداف وتعزيز الكفاءة فدعم عملية التكامل تؤدي إلى نجاح طويل المدى.

وباعتبار أن نظام الإدارة المتكاملة كنوع من أنواع الابتكار التنظيمي، فحاجة المنظمات إلى أن تكون مبتكرة يفرض عليها إدارة الأنظمة المختلفة بشكل فعال، ففي السابق كان ينظر إلى العلاقة بين التقييس والابتكار على أنها علاقة مثيرة للجدل فغالبا ما أعتبرتا أنهما عمليتان متعارضتان في حين ان التقييس هو عامل تمكين للابتكار من خلال تسهيل الوصول إلى الأسواق وتمكين قابليته التشغيل البيئي بين التقنيات والمنتجات (Alexandra Simon & Honore Petnji Yaya, 2012, p. 1027)، يمكن للمنظمات تنفيذ مجموعة من الممارسات الإدارية الإبتكارية عن طريق تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة ويتخذ هذا الأمر كقرار إستراتيجي لتحسين أداء الشركة ويمكن قياس أدائها من خلال الفوائد التي تحصلت عليها من تنمية القدرات وتحسين للكفاءات ونتائج مالية وغيرها.

### 3.2.2 بناء وتدقيق وتوثيق نظام إدارة متكاملة وفق معايير الإيزو في المنظمة

بناء نظام الإدارة المتكاملة ليس بالأمر السهل لذلك لا يجب الاستخفاف به فهو يحتاج تصميم ومشاورات مدروسة وإعادة تصميم مرنة وتنفيذ على مراحل

### 1.3.2.2 ركائز بناء نظام إدارة متكاملة

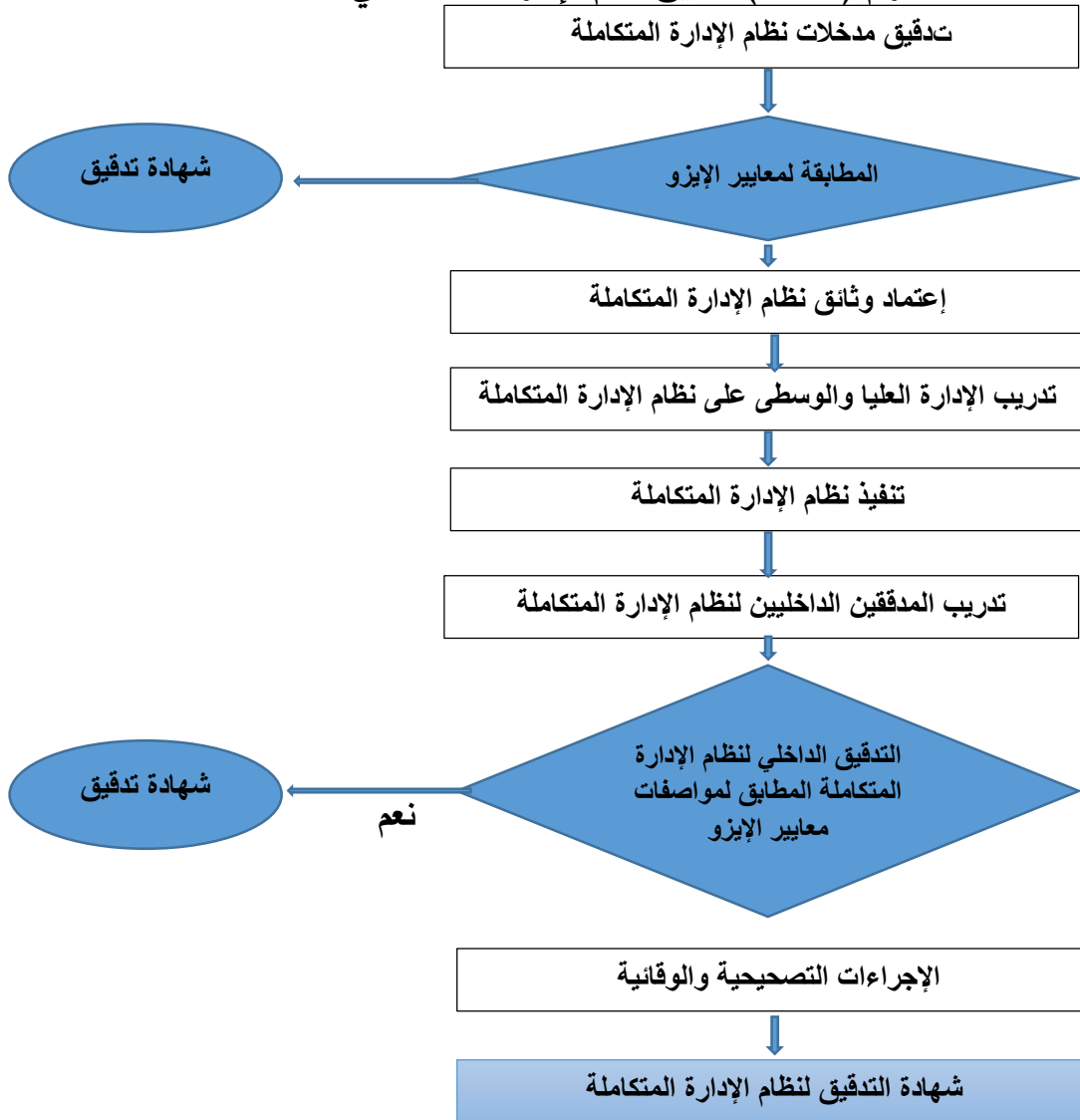
بناء نظام الإدارة المتكاملة يستند إلى وجود ركائز قوية تستند عليها وقد ذكر ويندر (2000) أن الركائز التي يقوم عليها نظام الإدارة المتكاملة هي: (Winder, 2000, pp. 105–135)

- الالتزام الصادق من جانب الإدارة العليا فدمج أنظمة الإدارة مهمة معقدة ويمكن أن ينجح اذا كان هناك التزام حقيقي من الإدارة العليا والحفاظ على هذا الالتزام فهو العنصر الأكثر أهمية لذلك لن يكون الأمر مجديا ولا يمكن تحقيقه، فحسب ادوارد ديمينغ أن فعلمية تطوير الأنظمة يجب أن تظل في مجلس الإدارة لمدة لا تقل عن سنتين (Deming, 1986, pp. 1-507)، كما أن تطوير نظام الإدارة المتكاملة قد يستغرق وقتا أكثر، والالتزام أيضا يكون في جميع انحاء المنظمة؛
  - الرقابة التنفيذية وأهم امر في هذه الركيزة هو قياس الأداء ويتم وضع مؤشرات لديها القدرة على تحسين أداء نظام الإدارة المتكاملة؛
  - التخطيط والتنسيق
  - تخصيص الموارد
  - التدقيق وإعداد التقارير
  - إشراك جميع أصحاب المصلحة المعنيين في عملية التكامل؛
  - تحديد الهياكل الإدارية الأساسية بما في ذلك التشاور والتواصل وإدارة المخاطر وتوفير الموارد والمراجعة والمراقبة؛
  - استخدام أساليب إدارة المخاطر الاستباقية للحد من المخاطر الناجمة عن المشاكل المحتملة في جميع الأنشطة؛
  - اعتماد نظام هرمي قياسي للسياسات والبرامج والإجراءات في؛
  - دمج الأنشطة الإدارية في التخطيط التنظيمي؛
  - الإشراف على نظام الإدارة المتكاملة من قبل الإدارة العليا؛
- من الواضح جدا أن تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة يتطلب نهجا مخططا وتحديد دقيق للأهداف وأن ينعكس قرار تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة في التخطيط الاستراتيجي بحيث تخصيص موارد المنظمة والالتزام خاصة على من قبل الإدارة العليا، كما دعى هولدرورث (2003) إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي للتنفيذ الناجح لنظام الإدارة المتكاملة الإدارة المتكاملة (Muhammad Asif et al., 2009, p. 267)

## 2.3.2.2 تدقيق نظام الإدارة المتكاملة

تبني نظام الإدارة المتكاملة الذي يجمع بين نظام إدارة الجودة ونظام إدارة الصحة والسلامة ونظام إدارة البيئة وبقية الأنظمة الأخرى في المنظمة، يمر على مراحل تدقيق داخلية وخارجية تقوم بها المنظمة وجهات مانحة للشهادة تتمثل في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-10): تدقيق نظام الإدارة المتكاملة في المنظمة



المصدر: (Gašparík, 2009, p. 18)

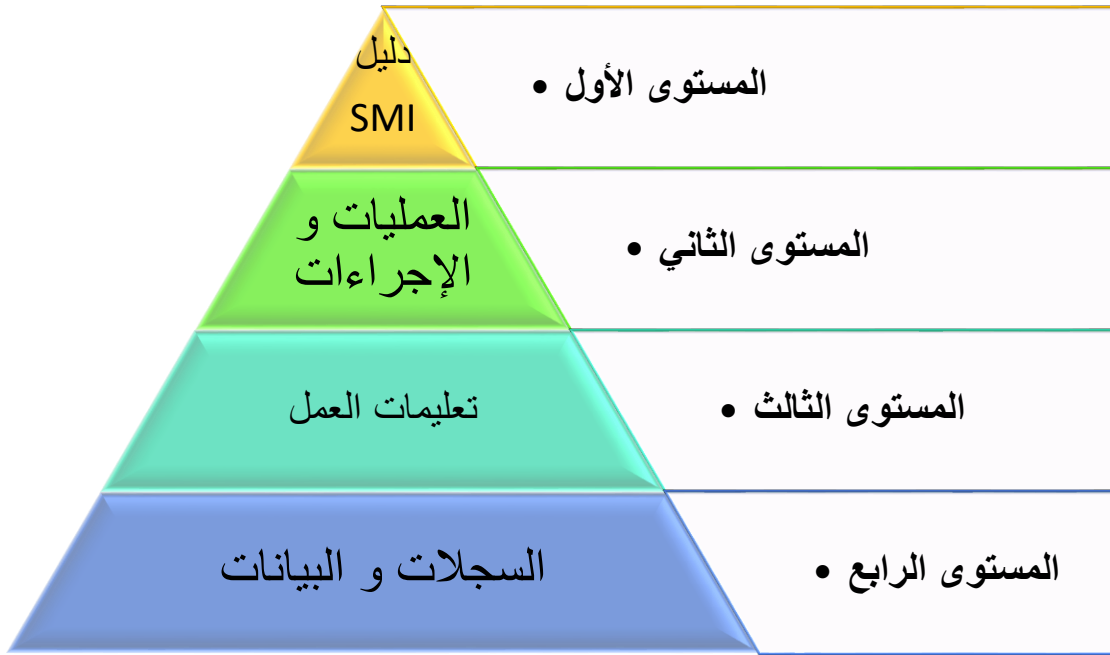
من الشكل رقم (2-10) يظهر أن عملية تدقيق نظام الإدارة المتكاملة في المنظمة يمر على مراحل متتالية ومتداخلة بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي حيث تبدأ العملية من خلال تدقيق المدخلات ويتم

هذا التدقيق من طرف المسؤولين عن عملية التدقيق الداخلي والذين تم تدريبهم على نظام الإدارة المتكاملة من طرف المنظمة، كما يمكن الاستعانة بخبير خارجي في حالة عدم كفاءة الأفراد في المنظمة، يقومون بتدقيق وتقييم ذاتي لمدى مطابقة نظام الإدارة المتكاملة لمتطلبات (إيزو 9001، إيزو 14001، إيزو 45001، إيزو 26000، ...إلخ) في حالة وجود مطابقة تامة للمتطلبات يتم التعاون مع الهيئة المانحة حيث يأتي دور التدقيق الخارجي والذي تقوم به الهيئة المعتمدة المانحة للشهادة حيث تقوم هذه الأخيرة بعملية تدقيق أخرى في حالة المطابقة التامة يتم منح الشهادة وفي حالة وجود تحفظات يتم الإعلان عنها وتقوم المنظمة برفع تلك التحفظات وعادة ما تكون إما تتعلق بالوثائق أو تدريب الموظفين أو عمليات التطبيق وغيرها ويم اختصارها في المتطلبات يعني أن المنظمة لم تحقق بعد المتطلبات بعدها يتم اعتماد الوثائق، تدريب الموظفين والتنفيذ الكامل لكل المتطلبات ويتم تدريب المدققين الداخليين ليقوم بعملية التدقيق من جديد وبعدها تتم عملية التدقيق الخارجي في هذه الحالة إذا رفعت كل التحفظات وطبقت المتطلبات يتم منح شهادة المطابقة، في حالة وجود تحفظات أخرى تتم عملية التصحيح إلى حين المطابقة التامة للمعايير وذلك للحصول على شهادة المطابقة، كما تجدر الإشارة أن الحصول على النتيجة لا يعني أن المنظمة قد إنتهت من عملية التدقيق فالتدقيق يستمر سواء التدقيق الداخلي التي تقوم به المنظمة أو التدقيق الخارجي الذي تقوم به الجهات المانحة للشهادة حيث تستمر العملية وقد حددت مدة منح الشهادة بثلاث سنوات أن لم يتم التجديد ستفقد المنظمة الشهادة وعليه يتوجب التجديد الدوري لها.

### 3.3.2.2 وثائق نظام الإدارة المتكاملة

يعد التوثيق أهم عنصر في نظام الإدارة المتكاملة، حيث يمكن معرفة النظام المتبع من خلال الوثائق الموجودة في المنظمة وكيفية اعتمادها واستعمالها ونشرها في المنظمة وكذلك تحينها وإستبعادها فنظام التوثيق يكون دقيق جدا له ترميزه الخاص ويدار بطريقة تسهل الوصول اليه، تنتوزع الوثائق في نظام الإدارة بطريقة هرمية كما تتوسع السلطات والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (11.2): التوثيق في نظام الإدارة المتكاملة



المصدر: (Nathai-Balkissoon, 2018, p. 2)

وكما هو موضح في الشكل رقم (11.2) فإن هيكل التوثيق في نظام الإدارة المتكاملة متعدد المستويات ففي الأعلى تحكم كل ما يحدث في النظام وثيقة السياسة الشاملة التي تحدد سياق النظام وعادة ما يتم تحديد قيم الشركة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي جنباً إلى جنب مع بيان سياسة النظام ويصطلح على تسمية هذه الوثيقة دليل نظام الإدارة المتكاملة، في المستوى الثاني يتم تحديد العمليات المركزية للمنظمة باستخدام عمليات التشغيل القياسية المطلوبة في المعيار المختار ويمكن أيضاً استخدام مخططات تدفق العمليات في المستوى الأول والثاني، في بعض الأحيان لا يكفي توثيق الخطوات التي يجب اتخاذها ويصبح من الضروري تفصيل كيفية إجراء التشغيل الموحدة بدقة ويتحقق ذلك في المستوى الثالث تعليمات العمل، في المستوى الرابع نجد السجلات والبيانات وقد تجمع البيانات اليا أو يدويا وقد تكون السجلات إلكترونية أو غير ذلك، كما يجب التوضيح أن المنظمات التي تعتمد كل معيار لوحده يكون لكل نظام مكوناته المتعددة مما يؤدي إلى ازدواجية العمل وهذا غير فعال للغاية ويتطلب المزيد من الموارد ويتطلب الحفاظ على اجراء واحد في ثلاث عمليات منفصلة، سيكون من المفيد جدا دمج الإجراءات في عملية واحدة تخدم الأنظمة الموجودة، وعندما يتم جمع العمليات المشتركة بين الأنظمة المتعددة ضمن

نظام إداري شامل يشار إلى ذلك بتكامل العمليات ويشار إلى نظام الإدارة المشترك الناتج عن تكامل العمليات باسم نظام الإدارة المتكاملة (IMS) (Nathai-Balkissoon, 2018, p. 3) الوصول إلى التكامل التام لن يكون دفعة واحدة ولكنه يمر بمستويات مختلفة، والتي سيتم التفصيل فيها مواليا.

#### 4.2.2 مستويات تكامل نظام الإدارة المتكاملة

هناك إختلافات في عدد مستويات التكامل التي يقترحها الباحثين وهذا كامتداد للاختلافات في التعاريف المقدمة وعادت ما تكون من منظور نظري وليس تجريبي حيث يوجد نقص في الدراسات التجريبية التي تتناول مستويات التكامل، مع ذلك توجد دراسات لباحثين على أساس تجريبي منها برناردو وآخرون (2009) الذي قدم اقتراحا تصنيفيا على أساس الأدلة التجريبية باستخدام لعينة مكونة من 435 شركة اسبانية ووجد ثلاث مستويات من التكامل صنفها على أساس درجة تكامل الموارد البشرية والأهداف والوثائق والإجراءات المكتوبة وهي: لا تكامل، تكامل جزئي، تكامل بالكامل (Merce Bernardo et al., 2009).

إختلاف الباحثين كان في تحديد عدد معين لمستويات التكامل لكن أغلبها ينتهي إلى التكامل الكامل والذي يعد المستوى الأعلى الذي تصل اليه المنظمة، ومن أجل معرفة أي مستوى وصلت اليه المنظمات في عملية التكامل هناك من اقترح نماذج لقياس النضج لنظام الإدارة المتكاملة حيث تسمح بمعرفة مراحل تطور العملية فعلى سبيل المثال نموذج ويلكنسون وديل ونموذج دمنيقز

#### 1.4.2.2 نموذج ويلكنسون وديل

قدم وينكلسون وديل نموذجا من أربعة مستويات: (G. Wilkinson & B. Dale, 1999, pp. 278-280)

- **المستوى الأول:** ينطبق على أنظمة الإدارة الفردية حيث يتم دمج النظام في كل وظيفة ونشاط للمنظمة؛
- **المستوى الثاني:** وهو عبارة عن مزيج من الأنظمة القائمة على الروابط المحددة حيث يتم دمج الوثائق ويبقى التكامل في كل وظيفة مطلوب؛
- **المستوى الثالث:** يتضمن دمج أجزاء مختارة من الأنظمة الأساسية مع أنظمة أخرى معتمدة؛

- **المستوى الرابع:** دمج كل الأنظمة في نظام شامل مع السياسات والأهداف التي تتماشى وتدعم الاستراتيجية العامة وسياسة وأهداف العمل.

#### 2.4.2.2 نموذج دمنيقز وآخرون

إقترح دمنيقز وآخرون (2016) نموذج نضج هجين مكون من خمسة مستويات يسمح بإجراء مقارنة بين أنظمة الإدارة المتكاملة فيما يتعلق بمرحلة تطورها النسبية ويساعد في تقييم نظام الإدارة المتكاملة بحيث يقدم معلومات لمديرين الذين يسعون للوصول إلى مستوى نضج أعلى وتحقيق مستوى تكامل أعمق وكذلك تحسين الأداء، وقد أخذ بالعوامل الأساسية للعملية (منطقة الأداء الأساسية)، العوامل الخارجية (واجهه المنظمة)، وركائز إدارة التميز، وتتمثل اهم العوامل لقياس نظام الإدارة المتكاملة في: (Domingues, Sampaio, & Arezes, 2016, pp. 164–174)

- **العوامل الأساسية للعملية** وهي الجوانب الرئيسية التي يجب التركيز على تحسينها وقياس أدائها، وقد تم تقسيمها إلى خمسة مستويات بحيث لا يمكن الانتقال إلى مستوى محدد قبل إنهاء المستوى الذي قبله.

- **العوامل الخارجية** وقد تم تحديدها في أربعة مرتكزات أساسية تتمثل في:

- **بيئة العمل الكلية:** ويتم تحديد ممارسات بيئة العمل الكلية المناسبة في المنظمة ويظهر ذلك في التحفيز، إدارة الأداء، إعتبارات الراحة والصحة والسلامة المهنية؛
- **تحليل دورة الحياة:** تعتمد المنظمة على تحليل دورة الحياة المنتج أو الخدمة وتأخذ في ذلك الإعتبارات البيئية والسلامة المهنية؛
- **الاستدامة الناجحة:** يبرز هنا مساهمة نظام الإدارة المتكاملة في الاستدامة الناجحة للمنظمة ويظهر ذلك في رصد المؤشرات وتحليل الأداء قبل التكامل وبعده؛
- **المساءلة الإجتماعية:** يعكس نظام الإدارة المتكاملة المخاوف بشأن المسؤولية الإجتماعية من دلائل ذلك إدارة العمليات المتعلقة بتوظيف عقود العمال يمكن الحصول على معلومات أكثر من خلال مقابلة مدير الموارد البشرية؛

لن تكتمل عملية التكامل في المنظمة إلا بوجود ركائز إدارة التميز والتي تعتبر العنصر الثالث إلى جانب كل من العوامل الأساسية والعوامل الخارجية.

• **ركائز إدارة التميز** وهي المكونات الأساسية والتي تساهم في تحقيق التميز وتوجه جهود المنظمة لتحقيق أداء متميز وقد حددت في ثمانية ركائز تعتبر قاعدة لانطلاق عملية التكامل.

- **تركيز:** توجه المنظمة نظام الإدارة المتكاملة بحيث توافق مع متطلبات أصحاب المصلحة ويمكن استخلاص ذلك من خلال السياسة، الرؤية، الأهداف، الغايات.

- **القيادة:** يظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة حجم المسؤولية المنسوبة لمديري أنظمة الإدارة والتكامل الفعال بينهم؛

- **المشاركة:** تملّي هذه الركيزة ضرورة مشاركة الموظفين في إجراءات الجودة البيئية والصحة والسلامة المهنية ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الوثائق سجلات التدريب وغيرها؛

- **نهج العمليات** يتم الإشارة في بطاقات وصف العمليات إلى جميع المعايير المتكاملة؛

- **النهج النظامي:** تظهر سجلات التدقيق اعتماد النهج المتكامل عند مواجهة مشكلة معينة؛

- **التحسين المستمر:** يتم الأخذ بكل الأنظمة الموجودة عند اقتراح الحلول المتعلقة بإجراءات التحسين المستمر ويمكن ملاحظة ذلك في سجلات الإجراءات الوقائية التصحيحية؛

- **القرارات القائمة على الأدلة:** جميع المدخلات التي تؤثر على صنع القرار تأخذ بجميع أنظمة الإدارة الموجودة ويظهر ذلك في دورة PDCA؛

- **علاقة متبادلة المنفعة:** تظهر العلاقات ذات المنافع المتبادلة بين المنظمة وأصحاب المصلحة وداخل النظم الفرعية المنفذة ويمكن استخلاصها من خلال مخطط العمليات، تقييم الزبائن الموردين وغيرها.

يمكن للباحث أو المهتم بنظام الإدارة المتكاملة أو حتى المنظمة استنادا إلى النقاط السالفة الذكر تقييم نظام الإدارة المتكاملة المطبق وذلك بالاعتماد على الوثائق أو من خلال إجراء مقابلة مع المسؤولين أو الموظفين، هذه العملية تمكن من معرفة ما تم إنجازه وما بقي، كما تساعد على معرفة النقص وتساعد

على التحليل لاستخلاص الحلول وتحسين الأداء للوصول إلى النتائج المرجوة من تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.

وحسب ما تم التطرق إليه فإن نظام الإدارة المتكاملة يتكون من مجموعة من الأنظمة الإدارية وعليه سنحاول في العنصر الموالي الحديث عن الأنظمة المكونة لنظام الإدارة المتكاملة موضوع الدراسة.

### 3.2 الأنظمة المكونة لنظام الإدارة المتكاملة موضوع الدراسة

كما أسلفنا الذكر فإن مكونات نظام الإدارة المتكاملة يتكون من أنظمة أساسية والمتمثلة في نظام إدارة الجودة إيزو 9001 ونظام إدارة البيئة إيزو 14001 ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001، بالإضافة إلى أنظمة داعمة مثل نظام المسؤولية الاجتماعية إيزو 26000 ونظام إدارة المخاطر إيزو 31000، بالإضافة إلى الأنظمة القطاعية مثل إيزو 22000 نظام إدارة الغذاء وغيرها من الأنظمة الإدارية التي تندمج مع بعضها لتشكل نظام واحد سمي بنظام الإدارة المتكاملة، وبما أن موضوع دراستنا يتناول المعايير الأساسية مضاف إليها معيار المسؤولية الاجتماعية سيتم تقديم المعايير الأربعة المكونة لنظام الإدارة المتكاملة موضوع البحث.

#### 1.3.2 نظام إدارة الجودة إيزو 9001 نسخة 2015

تنتهج المنظمات العديد من الطرق التسييرية سعياً منها لتحسين أدائها والإستجابة لمتطلبات الزبائن (شريقي, 2016،صفحة 3)، ولعل أبرزها هو نظام إدارة الجودة إيزو 9001 نسخة 2015، ولكن قد تغفل المنظمات في تطبيقه والإستفادة من مزاياه وذلك لعدم معرفة مضامينه ومكوناته، وقبل أن نتطرق إليه (نظام إدارة الجودة إيزو 9001 نسخة 2015 سنحاول تقديم بعض المفاهيم والأسس النظرية للجودة ونظام إدارة الجودة والمصطلحات المتعلقة بها.

##### 1.1.3.2 الأسس النظرية لنظام إدارة الجودة إيزو 9001 نسخة 2015 والمفاهيم المتعلقة بها

سيم في هذا العنصر تقريب وتوضيح بعض المفاهيم المتعلقة بالجودة ونظام إدارة الجودة إيزو 9001 محل الدراسة.

- حقيقة الجودة:

إن كلمة الجودة تعود إلى الكلمة اللاتينية "QUALITAS" والتي تعني طبيعة الشيء، كما تعني الدقة والإتقان. (بوستة & خنيش, 2019).

كما عرفها ديمينغ على "أنها الدقة المتوقعة التي تناسب السوق بتكلفة منخفضة وتطابق الاحتياجات" (Philippe, 1996, p. 39)

وقد وصفتها المنظمة العالمية للتقييس (ISO) على أنها مجموعة من الخصائص والصفات التي تتوفر في سلعة أو خدمة تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنه أو ضمنية (Heizer, 2008)

إذن تسعى المنظمات إلى تحقيق الجودة من خلال الترويج للثقافة التي تؤدي إلى السلوك والمواقف والأنشطة والعمليات التي توفر قيمة من خلال تلبية إحتياجات وتوقعات الزبائن وكل أصحاب المصلحة المعنيين، ويتم تحديد جودة المنتجات والخدمات من خلال القدرة على إرضاء الزبائن والتأثير المتوقع وغير المتوقع على أصحاب المصلحة والمعنيين، فلا تشمل الجودة المنتجات والخدمات ووظيفتها وأداءها فحسب بل تشمل أيضا القيمة والفائدة التي يتصورها العميل.

كما أن إرتباط مصطلح الجودة بالتقييس والمعايير الدولية ولد مصطلحات مختلفة سيتم تقديم تعاريف لها ليتسنى فهم بقية العناصر.

- إيزو (ISO) المنظمة الدولية للتقييس أو التوحيد القياسي ( International Organization for Standardization):

هي عبارة عن اتحاد عالمي لهيئات التقييس الوطنية (لجان أعضاء في المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس) تعهد بوضع المعايير الدولية بشكل عام إلى اللجان الفنية للمنظمة، يحق لكل لجنة عضو مهتم بالدراسة أن تكون جزءا من اللجنة الفنية المنشأة، كما تشارك المنظمات الدولية والحكومية وغير الحكومية بالتنسيق مع المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس في وضع المعايير لمختلف الأنظمة الإدارية. (Standardization, 2018, p. v)

- التقييس (la Normalisation)

يتم تعريفه على أنها مجموعة من القواعد التقنية الناتجة عن اتفاق بين المنتجين والمستعملين وهذه القواعد موجهة نحو التحديد والتوحيد والتبسيط بهدف تحقيق أحسن مردودية في مجالات النشاط الانساني. (Larousse, 2007, p. 702).

- المواصفة (la norme)

هي قاعدة تبين طبيعة الشيء الذي تم صنعه والشروط التقنية اللازمة لصنعه. (Larousse, 2007, p. 702)

- الإشهاد على المطابقة (la certification)

هي إجراء كتابي يضمن بمقتضاه طرف ثالث بأن كفاءة منظمة ما أو منتجاتها أو خدماتها تتطبق مع المتطلبات (بوستة & خنيش, 2019)

### 2.1.3.2 ماهية إدارة الجودة ومبادئها

هناك مدرستان فكريتان حول إدارة الجودة : (Hoyle, 2017, p. 33) مدرسة "النجاح" و" مدرسة القضاء على الفشل"، تتميز مدرسة النجاح بخمسة أسئلة:

س1: ما الذي تحاول أن تفعله؟

س2: كيف يمكنك أن تحقق ذلك؟

س3: كيف تعرف أنه صحيح؟

س4: كيف تعرف أنها أفضل طريقة للقيام بذلك؟

س5: كيف تعرف أن هذا هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله؟

إما مدرسة القضاء على الفشل تقدم خمسة أسئلة:

س1: كيف تعرف ما هو المطلوب؟

س2: ما الذي يمكن أن يؤثر على قدرتك على القيام بذلك بشكل صحيح؟

س3: ماهي الفحوصات التي يتم إجراؤها للتحقق من الإنجاز؟

س4: كيف يتم التأكد من سلامة هذه الفحوصات؟

س5: ما هو الإجراء المتخذ لمنع تكرار الفشل؟

كلا المدرستان الفكريتان تقدمان أسئلة الإجابة عيها تقود إلى إدارة الجودة حيث ترى الأولى أن إدارة الجودة هي إدارة للنجاح والمدرسة الأخرى ترى أن إدارة الجودة هي القضاء على الفشل فكلا المدرستان تقتربان من موضوع إدارة الجودة من زاوية مختلفة لكن يبقى كلاهما صالح للوصول إلى الجودة، في الواقع لا يمكنك أن تكون ناجحا إلا إذا عرفت المخاطر التي تواجهك وتخطط للقضاء عليها أو تقليلها أو السيطرة عليها لذلك تحتاج المنظمات للاقترب من تحقيق الجودة من زاويتين مختلفتين والإجابة على سؤالين: (Hoyle, 2017, p. 34)

س1: ما يجب القيام به لتحقيق النجاح؟

س2: ماذا يتعين علينا القيام به لمنع الفشل؟

في هذا الصدد قدمت المنظمة العالمية للتقييس تعريفا لإدارة الجودة وهو "تتمثل إدارة الجودة في وضع سياسات وعمليات لتحقيق أهداف الجودة وذلك من خلال تخطيط الجودة وضمان الجودة ومراقبة الجودة وتحسين الجودة" (P. ISO, 2014)

ويكمن تفسير كل مصطلح متعلق بإدارة الجودة كما يلي: (P. ISO, 2014)

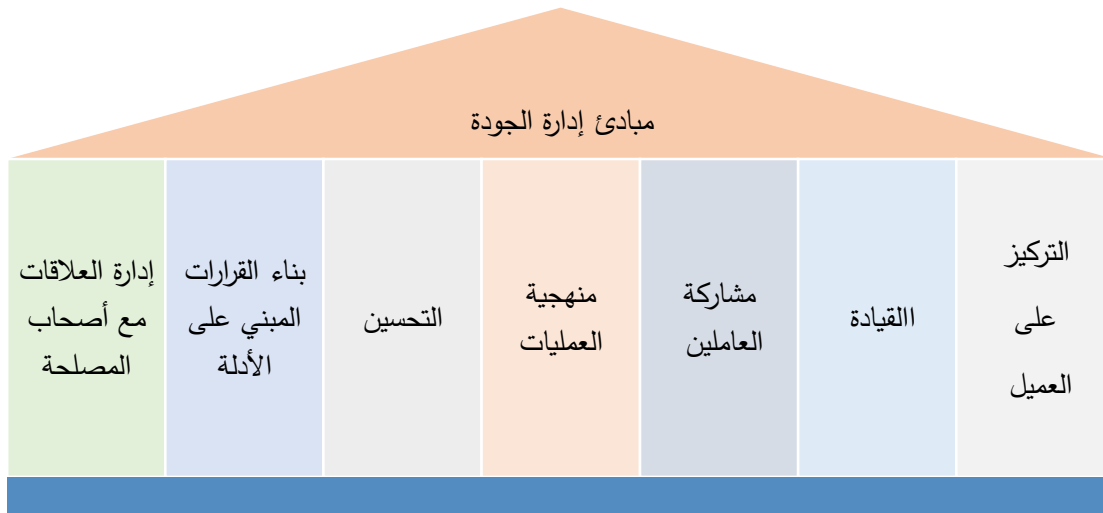
- **تخطيط الجودة:** من خلال تجديد أهداف الجودة والعمليات التشغيلية والموارد المرتبطة بها اللازمة لتحقيق أهداف الجودة.
- **ضمان الجودة:** يهدف إلى توفير الثقة من خلال الإمتثال لمتطلبات الجودة.
- **رقابة الجودة:** يركز على متطلبات الجودة ومدى الإمتثال لها.
- **تحسين الجودة:** وتتمثل في زيادة القدرة على تلبية متطلبات الجودة مثل الكفاءة والفعالية.

يدير نظام إدارة الجودة العمليات وتفاعلاتها والموارد اللازمة لتوفير القيمة وذلك لأجل الحصول على النتائج لأصحاب المصلحة المعنيين، حيث يسمح نظام إدارة الجودة للإدارة بتحسين إستخدام الموارد

من خلال مراعاة عواقب قرارها على المدى القصير والطويل، فهو يوفر الوسائل اللازمة لتحديد الإجراءات الضرورية لمعالجة العواقب المتوقعة وغير المتوقعة في تحقيق جودة المنتج والخدمة.

يتم تعريف مبدأ إدارة الجودة على أنه مبدأ شامل أو القاعدة الأساسية أو المعتقد الأساسي لقيادة وتشغيل منظمة تهدف إلى التحسين المستمر للأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على الزبائن لتلبية إحتياجات جميع الأطراف أو أصحاب المصلحة وقد برزت ثمانية مبادئ واعتبرت أساسية لإدارة الجودة وتوفر هذه المبادئ أسباب للمتطلبات وبالتالي مهم جدا تناولها وتطبيقها (Hoyle, 2017, p. 34) والشكل الموالي تم اختصار المبادئ إلى سبعة حسب آخر إصدار نظام إدارة الجودة إيزو 9001(2015):

الشكل رقم ( 12.2 ): مبادئ إدارة الجودة



المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على إيزو 9001(2015)

أوضح الشكل السابق مبادئ إدارة الجودة والتي اعتمدها المنظمة العالمية للتقييس لبناء المواصفة الدولية حيث جاء توصيفها هذه المبادئ في المواصفة القياسية إيزو 9000 حيث يشمل كل مبدأ الأساس المنطقي له وأهميته وبعض الأمثلة المرتبطة به والإجراءات النموذجية لتحسين أداء المنظمة عند تطبيقه ويمكن تقديم شروحات لكل مبدأ من مبادئ نظام إدارة الجودة في النقاط التالية:

- التركيز على العميل

تقوم المنظمات المطبقة لنظام إدارة الجودة بتطبيق هذا المبدأ حيث يعتبر أساس الانطاق ونقطة الوصول بحيث تبني المنظمات استراتيجياتها على إحتياجات وطلبات هذا العميل لتعالجها ويكون الغرض هو الحصول على رضاه بحيث يتحقق النجاح المستمر عندما تنجح المنظمة في جذب العميل وتحتفظ به لأن أي جانب من جوانب التفاعل مع العميل سيشكل فرصة للمنظمة؛

- القيادة

ينبغي على الإدارة العليا في المنظمة توحيد رؤيتها وخلق أهداف تخدم نظام إدارة الجودة مع إلتزامها بتحقيق وهذا بمواءمة استراتيجيتها مع أهداف الجودة؛

- مشاركة العاملين

تعتبر مشاركة العاملين من المبادئ الأساسية لقيام نظام إدارة الجودة حيث يتم إعلامهم وتبليغهم عن كل المعلومات المتعلقة بنظام إدارة الجودة وفي نفس الوقت إشراكهم في كل العمليات الإدارية والأخذ بأرائهم فالتقدير والتمكين يعزز من الكفاءات والمهارات ويسر من تحقيق أهداف المنظمة؛

- منهجية العمليات

تعتبر العمليات أساس قيام نظام إدارة الجودة فهو يتكون من عمليات مترابطة، حيث يتم إنشاء العمليات والتخطيط لها وتنفيذها ومراقبتها وتحسينها وحشد الموارد الضرورية لتحقيقها وهذا لتحقيق أهداف المنظمة؛

- التحسين

تتبع المنظمات التي تتبنى نظام إدارة الجودة طرق تحسين مختلفة ولعل أشهرها هي عجلة ديمينغ للتحسين المستمر كما أن نظام إدارة الجودة حسب المواصفة القياسية إيزو 9001 قد أسس للنظام إدارة الجودة وفق هذه العجلة ويتم العمل بهذا المبدأ من أجل تحسين أداء المنظمة بشكر مستمر؛

- بناء القرارات المبني على الأدلة

القرارات المتخذة على حقائق وبيانات ومعلومات دقيقة سيعطيها قدرا كبيرا من الموضوعية والثقة وسيكون لها نسبة عالية من المصادقية؛

- إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة

تعتبر العلاقة مع أصحاب المصلحة مهمة جدا حيث تقوم المنظمة بفهم إحتياجاتهم تشكل هذه الأخيرة هي مدخلات لعمليات النظام كما ان المخرجات ستكون تحقيق رضا وتلبية متطلبات وتوقعات هؤلاء الأطراف إذن فهمهم وإدارة العلاقة معهم سيشكل تحديا للمنظمات ولكن تبقى عوائده على المنظمة.

### 3.1.3.2 نشأة وتطور نظام إدارة الجودة إيزو (9001)

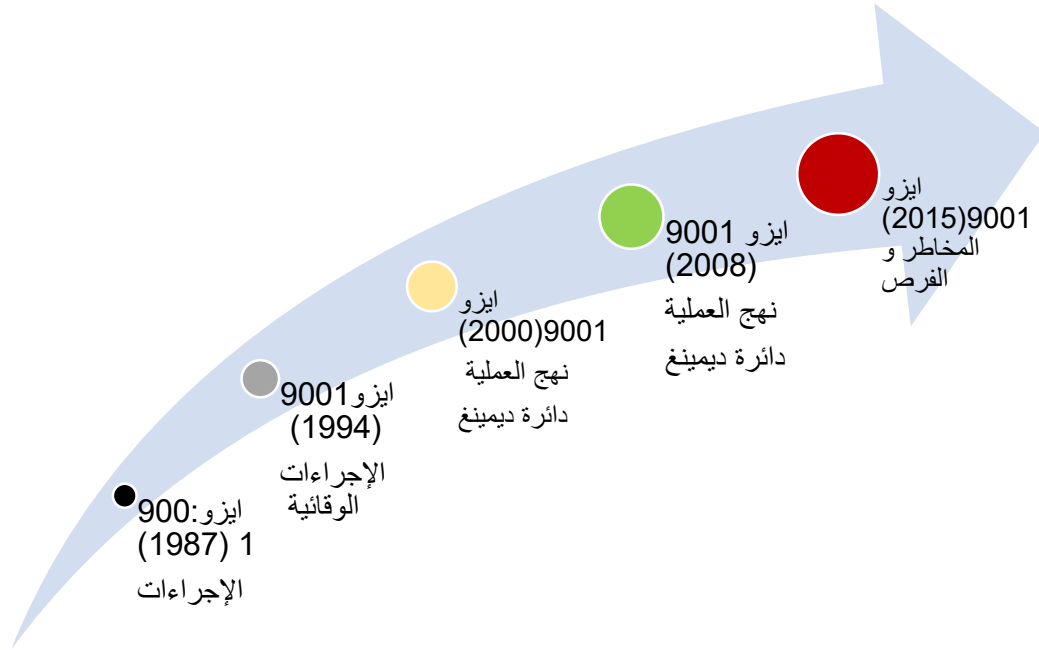
تقوم المنظمة العالمية للتقييس بالتعاون مع مجموعة من الأطراف بالمراجعة الدورية لنظام إدارة الجودة وقد أعطت له اسم (ISO 9001)، وكلمة " ISO " مشتقة من الكلمة الإغريقية (ISOS) وتعني التساوي، كما تم استغلال الحروف الأولى من اسم المنظمة العالمية للتقييس **Standardization Organization International** وهي الهيئة الدولية التي تقوم بإصدار مختلف المواصفات الخاصة بمختلف الأنظمة منها نظام إدارة الجودة وهي مجموعة من المواصفات التي تحدد المتطلبات والخصائص والصفات الواجب توفرها في نظام الجودة حيث يركز إيزو 9001 على العلاقة بين المنظمة والعميل. (بوستة & خنيش, 2019 )

تطور معايير نظام إدارة الجودة إيزو 9001(2015) على عدة مراحل وكان في كل مرة يأتي بتحسينات عن الإصدارات السابقة بحيث كانت هناك سلسلة من الإصدارات من أجل تحسين وتوسيع نطاقه وجعله أكثر شمولاً ويعد الإصدار الأخير الذي تم نشره في عام 2015 أجريت عليه تعديلات جذرية حيث جلب هذا الإصدار تغييرات من أجل منظمة أكثر كفاءة حيث تم دمج نهج العملية ودورة ديمينغ في جميع مستويات المنظمة وقد مر على عدة مراحل نذكرها فيمايلي: (Başaran, 2021, p. 228)

- سنة 1963 - MIL/Q/9858 تم إعداد معيار لتكنولوجيا الدفاع في الولايات المتحدة الأمريكية؛
- سنة 1968- AQAP بدأ استخدام المعيار من قبل دول وحلف شمال الأطلسي؛
- سنة 1979 أصدرت انجلترا معيار BS5750؛
- سنة 1987 إيزو أصدرت سلسلة مواصفات إيزو 9000؛
- سنة 1988 اصدار TS6000 معيار نظام ضمان الجودة؛
- سنة 1994 تم مراجعة إيزو (1994:1994, 1994:1994, 1994:1994)؛
- سنة 1996 تم نشر سلسلة EN 29000 تحت اسم EN ISO 9000؛

- سنة 2000 تم مراجعته من قبل الإيزو وتم نشره تحت إسم ISO 9001:2000؛
- سنة 2008 تمت مراجعته ونشره تحت إسم ISO 9001:2008؛
- سنة 2015 تمت مراجعته ونشره تحت إسم ISO 9001:20.

### الشكل رقم (13.2): تطور معيارنظام إدارة الجودة إيزو 9001



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على (Başaran, 2021)

من الشكل يتضح أن نظام إدارة الجودة إيزو 9001 قد مر بمراحل شملت كل مرحلة تغييرات حيث كانت في كل مرة تتم عملية المراجعة لمكوناته إلى أن إستقر الأمر عند آخر إصدار سنة (2015) حيث تم وضعه وفق الهيكل العالي المستوى وأصبح يشترك مع بقية المعايير الأساسية الأخرى في الهيكل العامة له وكان الغرض هو تسهيل عملية التكامل مع الأنظمة الأخرى كما يمكننا تقديم بعض الفروقات بين آخر إصدار والإصدار الذي قبله وفق الجدول الموالي:

## الجدول رقم (3.2): الفرق بين إيزو 9001 نسخة 2015 وإيزو 9001 نسخة 2008

البند	إيزو 9001 نسخة 2015	إيزو 9001 نسخة 2008
الأول	النطاق	النطاق
الثاني	المراجع المعيارية	المرجع المعياري
الثالث	المصطلحات والتعريف	المصطلحات والتعريف
الرابع	السياق التنظيمي	نظام إدارة الجودة
الخامس	القيادة	مسؤولية الإدارة
السادس	التخطيط	إدارة الموارد
السابع	الدعم	تحقيق المنتج
الثامن	التشغيل	القياس والتحليل والتحسينات
التاسع	تقييم الأداء	/
العاشر	التحسين	/

المصدر: (Sari, Wibisono, Wahyudi, & Lio, 2017, p. 2)

من الجدول رقم (3.2) يظهر أن نظام إدارة الجودة إيزو 9001(2015) قد أدخلت عليه تعديلات مقارنة بالإصدار الذي سبقه حيث نجد عشرة بنود بدل الثمانية في المعيار السابق كما أضيف بندي تقييم الأداء والتحسين، وأضيف بند القيادة بدل مسؤولية الإدارة وبند سياق المنظمة بدل نظام إدارة الجودة وهو يهتم بتحليل سياق المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية كما أصبح التركيز على أصحاب المصلحة بدل العميل فقط، وأضيف بند التخطيط والدعم بدل إدارة الوارد وتحقيق المنتج، كما تم تضمين نهج التفكير المبني على المخاطر حيث يطلب الإصدار الجديد من المنظمات تحليل المخاطر التي قد تنشأ داخل المنظمة وخارجها ويمكن للمنظمات صياغة استراتيجيات لمنع التأثيرات السلبية وتكون أكثر مرونة وإستدامة، كما تم الإهتمام أكثر بإدارة المعرفة. (Sari et al., 2017, p. 2)

#### 4.1.3.2 4.1.3.2 مناهج وهيكل نظام إدارة الجودة إيزو 9001 نسخة 2015

يعتبر نظام إدارة الجودة إيزو 9001(2015) هو المعيار الأول الذي تم إصداره وكان المبادرة الأولى لتتبعه بقية أنظمة الإدارة الأخرى كما أن تطبيق هذا المعيار في المنظمة سيسهل عليها جلب المزيد من

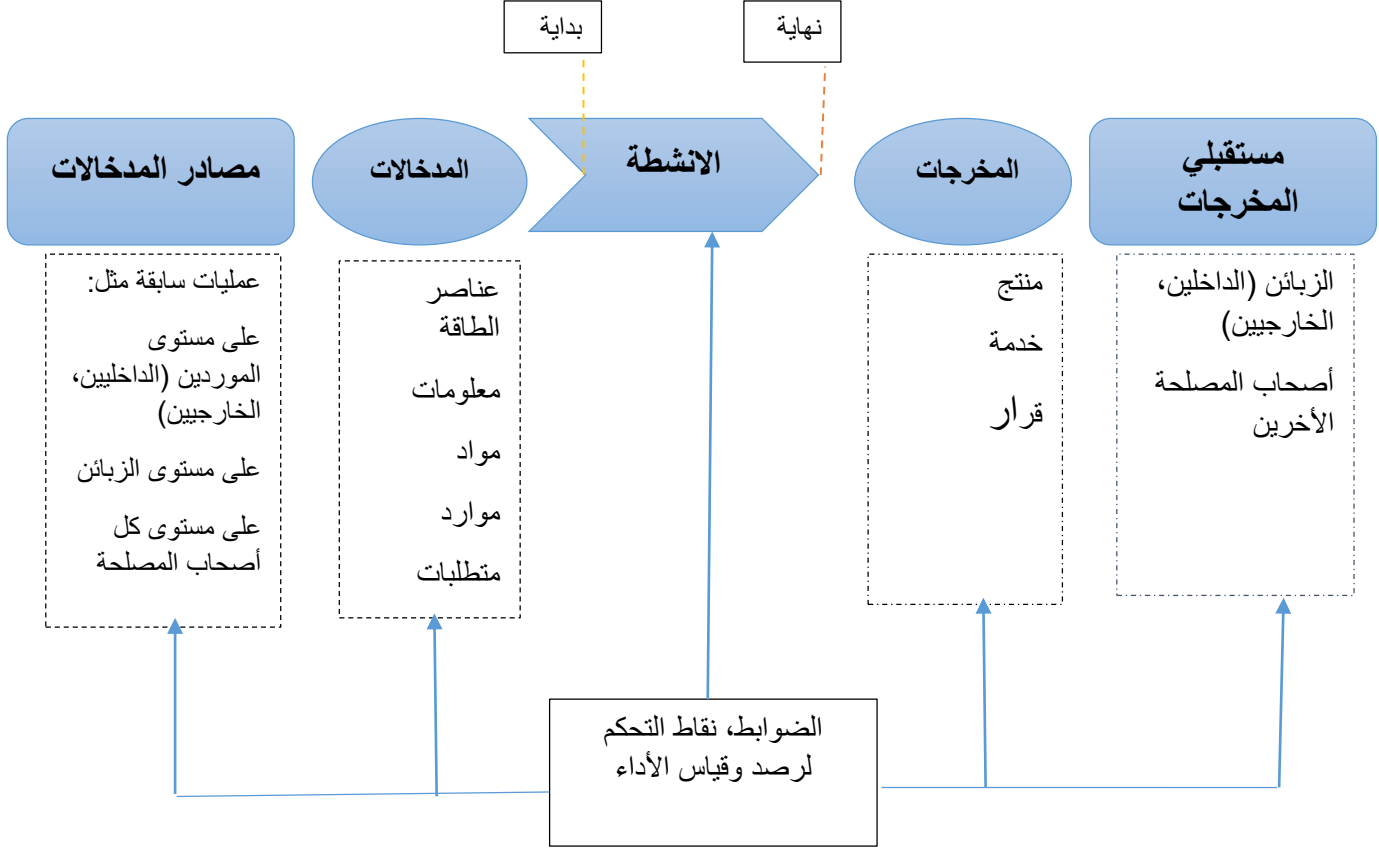
المعايير وتطبيقها ذلك أنه سيسهل عملية التنفيذ لما يحتويه من مناهج عمل، والتي تم تعميمها على بقية المعايير الأخرى وسنقوم بتقديم كل منهج وهو نفس الأمر بالنسبة لبقية المعايير.

### • نهج العملية

تنص المواصفة العالمية إيزو 9001 نسخة 2015 على اعتماد منهج العمليات لتحقيق نتائج متسقة ويمكن التنبؤ بها بشكل أكثر فعالية وكفاءة عندما يتم فهم الأنشطة وإدارتها كعمليات مترابطة تعمل كنظام متماسك، أن فهم كيفية الحصول على النتائج بواسطة هذا النظام يسمح للمنظمة بتحسين النظام وأدائه وتتمثل الفوائد المحتملة من وراء نهج العملية في: (ISO, 2015, p. 5)

- قدرة أكبر على تركيز جهودها على العمليات وإدراك الفرص الرئيسية للتحسين؛
  - نتائج متسقة ويمكن التنبؤ بها من حال نظام مبني على العمليات تتماشى والإتجاهات الاستراتيجية؛
  - تحسين الأداء من خلال الإدارة الفعالة للعمليات والاستخدام الفعال للموارد والحد من الحواجز المتعددة الوظائف؛
  - إمكانية أن تضمن المنظمة ثقة الأطراف المعنية فيما يتعلق باتساقها وفعاليتها وكفاءتها.
- والشكل الموالي هو تمثيل تخطيطي لأي عملية حيث يبين التفاعل بين عناصرها، نقاط الرصد والقياس الضرورية للمراقبة الخاصة بكل عملية وتختلف وفقا للمخاطر المرتبطة بها.

الشكل رقم (14.2): تمثيل تخطيطي لعناصر العملية



المصدر: (ISO, 2015, p. 8)

وفقا لما جاء في المواصفة العالمية لنظام إدارة الجودة فإنه يتطلب من المنظمة تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقها في جميع أنحاء المنظمة، وبما أنه هذه الدراسة تأخذ نظام إدارة الجودة كجزء من نظام الإدارة المتكاملة فإن المنظمة هنا تكون أمام تحديد العمليات اللازمة لنظام الإدارة المتكاملة ونظام إدارة الجودة كجزء من هذا النظام وتطبيقها على جميع المنظمة.

#### • نهج PDCA (خطط، نفذ، افحص، اتخذ القرار)

يعتمد تنفيذ نظام إدارة الجودة على منهجية التحسين المستمر حيث أدخلت المنظمة الدولية للتقييس هذا النهج من خلال دائرة ديمينغ (PDCA) وقدمت هيكلًا للمواصفة القياسية إيزو 9001 نسخة 2015 تحوي المتطلبات مقسمة على في دائرة ديمينغ بأبعادها الأربعة والمتمثلة في: (Standardization, 2015a)

- **التخطيط:** تقوم المنظمة في هذه المرحلة بتحديد أهداف النظام وعملياته والموارد اللازمة من أجل الحصول على سلع وخدمات تتوافق مع متطلبات العميل كما تكون متوافقة مع سياسة المنظمة ويتم على إثر ذلك تحديد المخاطر والفرص ومعالجتها؛

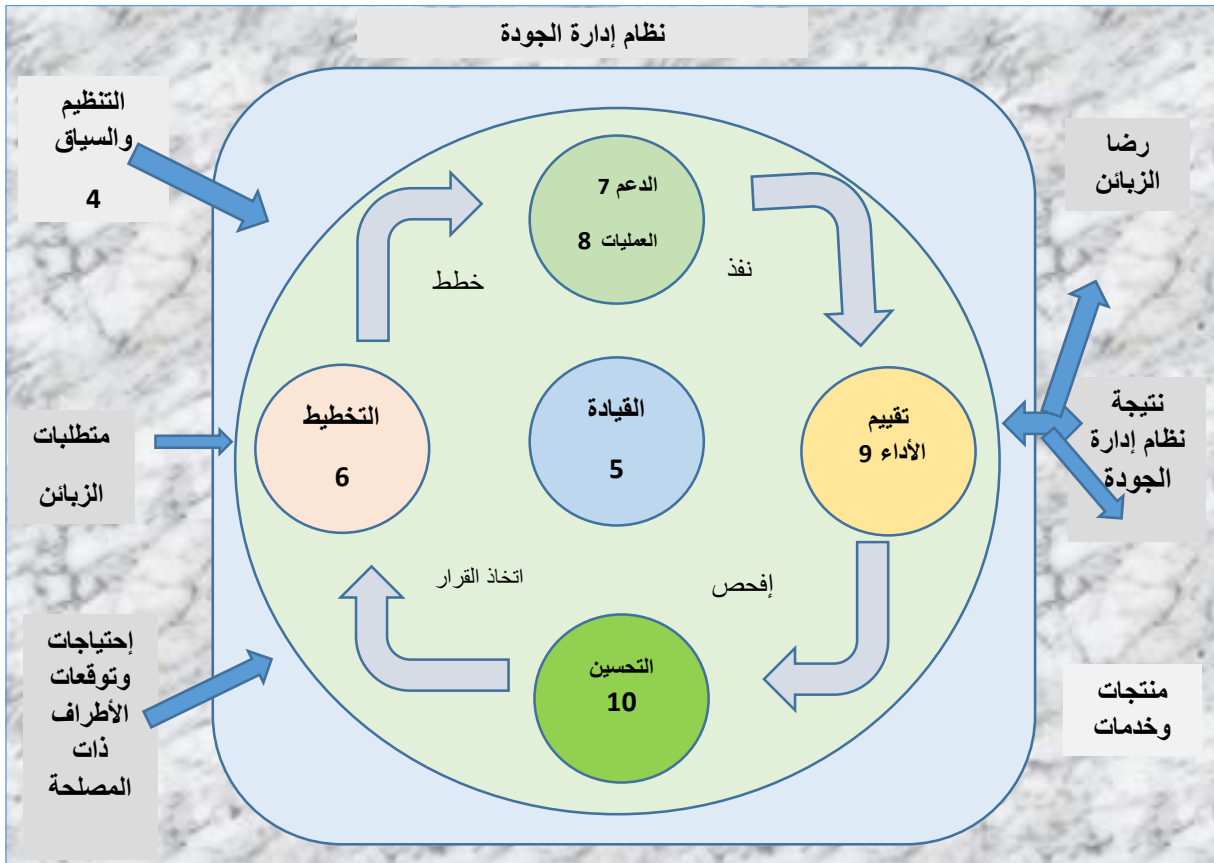
- **التنفيذ:** ويتم تنفيذ ما تم التخطيط له؛

- **الفحص:** يتم الإبلاغ عن السياسات والأهداف والمتطلبات والأنشطة المخطط لها والإبلاغ عن النتائج؛

- **اتخاذ القرار:** ويكون باتخاذ إجراءات لتحسين الأداء حسب الحاجة.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (15.2): هيكل نظام إدارة الجودة وفق دورة PDCA



المصدر: (Standardization, 2015a, p. IX)

قدم الشكل رقم (15.2) وصفا تخطيطيا لنظام إدارة الجودة بمتطلباته كما شرح طريقة عمله حيث تقوم المنظمة بالاستماع إلى إحتياجات الزبائن وأصحاب المصلحة كما تقوم بتحليل القضايا الداخلية والخارجية لبيئتها لتشكل مدخلات للعملية التي بدأ بتحديد الأهداف بعدما حددت الإحتياجات بحيث تلتزم القيادة ممثلة في الإدارة العليا بوضع سياسة الجودة والإلتزام بها وتكون الأهداف المخطط لها تتماشى معها، يتم بعدها حشد الموارد من أجل التنفيذ الناجح ل يتم تقييم الأداء من خلال الرصد والقياس من أجل عملية التحسين والحصول على النتيجة النهائية المتوقعة من نظام إدارة الجودة وعلى رأسها إرضاء الزبائن،

#### • منهجية التفكير في إدارة المخاطر

إن الفائدة الحقيقية من الممكن أن تأتي من تقليص المخاطر، ومن خلال نظام الإدارة المتكاملة لم تعد تتم إدارة المخاطر الا من خلال نهج موحد ومتكامل من فريق القيادة وتصف المنظمة العالمية للتقييس التفكير القائم على المخاطر بأنه متأصل في جميع جوانب نظام إدارة الجودة فهناك مخاطر في جميع الأنظمة والعمليات والوظائف، ويضمن التفكير القائم على المخاطر في تحديد المخاطر وأخذها في الإعتبار والتحكم فيها من خلال تصميم واستخدام نظام إدارة الجودة(المثال المتعلق بنظام إدارة الجودة ينطبق على جميع أنظمة الإدارة(Field, 2019, p. 23)، النهج القائم على التفكير الدائم في المخاطر ذكر في المادة أربعة (4) فهذا النهج ضروري للحصول على نظام فعال لإدارة الجودة ،كان مفهوم النهج القائم على المخاطر ضمنيا في الطبقات السابقة للمعيار إيزو 9001 والذي يتضمن على سبيل المثال تنفيذ إجراءات وقائية للقضاء على حالات عدم الإمتثال التي تحدث وتنفيذ إجراءات مناسبة للتكيف معلى آثار عدم الإمتثال لمنع تكرار الوضع، في إيزو 9001 نسخة 2015 تغيرت الطريقة في التفكير في المخاطر حيث فرض على المنظمات من أجل الإمتثال لمتطلبات هذا المعيار الدولي التخطيط وتنفيذ الإجراءات في مواجهة المخاطر والفرص مع الأخذ في الإعتبار كلا الخطرين، فالفرص تعمل كأساس لتحسين كفاءة نظام إدارة الجودة، كما تؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل وتمنع الآثار السلبية ويمكن أن تنشأ الفرص من وضع موات لتحقيق نتيجة متوقعة مثلا مجموعة من الظروف تسمح للمنظمة بجذب الزبائن أو تطوير منتجات وخدمات جديدة أو تقليل النفایات أو تحسين الإنتاجية، كما قد تشمل الإجراءات التي يتعين تنفيذها في مواجهة الفرص أيضا مراعاة المخاطر المرتبطة بها، فالخطر هو تأثير عدم اليقين ويمكن أن يكون لعدم اليقين هذا آثار إيجابية أو سلبية ويمكن أن توفر الفجوة الإيجابية الناجمة عن المخاطر فرصة ولكن لا تترجم جميع الآثار الإيجابية للمخاطر إلى فرص.

إنّ يسمح معايير نظام إدارة الجودة إيزو 9001 نسخة 2015 للمنظمة باستخدام نهج العملية والمرتبطة بدورة PDCA والنهج القائم على المخاطر وذلك لموائمة دمج نظام إدارة الجودة الخاص بها مع متطلبات معايير أنظمة الإدارة الأخرى مثل معيار نظام إدارة البيئة إيزو 14001 ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 45001 وغيرها، كما يرتبط بالمعيار إيزو 9000 حيث يوفر له هذا الأخير المبادئ الأساسية والمفردات للفهم الجيد للمعيار وتنفيذه بشكل مناسب، كما يرتبط بالمعيار إيزو 9004 الخاص بإدارة الأداء المستدام.

### 5.1.3.2 متطلبات نظام إدارة الجودة إيزو 9001 نسخة 2015

يغطي معيار إيزو 9001 نسخة 2015 عشرة أقسام (بنود) الثلاثة الأولى تمهيدية وتشمل موضوعات عامة مثل النطاق والمعايير المرجعية والمصطلحات والأوصاف البند الرابع حول سياق المنظمة، البند الخامس حول القيادة، البند السادس حول التخطيط البند السابع حول الدعم، البند الثامن حول العمليات، البند التاسع حول تقييم الأداء البند العاشر حول التحسين، جميع متطلبات هذا المعيار الدولي عامة ويمكن تطبيقها على أي منظمة بغض النظر عن نوعها أو حجمها أو المنتجات والخدمات التي تقدمها ولكي تستخدم أي مؤسسة شهادة إيزو 9001 في عملياتها يجب أن يتم تدقيقها من قبل هيئة إصدار الشهادات المعتمدة، هيئات الإعتماد الرسمية في مختلف الدول العاملة ضمن المنتدى الدولي للإعتماد (IAF) تعتمد الشركات التي تتواف مع شهادة إيزو القياسية هيئات التصديق المعتمدة، وتتمثل متطلبات نظام إدارة الجودة مفصلة فيما يلي: (Standardization, 2015a)

#### • البند الأول: مجال التطبيق

يحدد هذا المعيار الدولي متطلبات نظام إدارة الجودة عندما تكون المنظمة:

- يجب أن تثبت قدرتها على توفير المنتجات والخدمات التي تتوافق باستمرار مع متطلبات الزبائن والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها
- يهدف إلى زيادة رضا الزبائن من خلال التطبيق الفعال للنظام بما في ذلك عمليات تحسين النظام وضمان الإمتثال لمتطلبات الزبائن والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها؛

• **البند الثاني: المرجع المعياري**

أنظمة الإدارة الجودة إيزو 9000 المبادئ الأساسية والمفردات هو المرجع الأساسي فيما يخص استخدام المفردات والمبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة؛

• **البند الثالث: مصطلحات وتعريف**

تستخدم المصطلحات والتعاريف الواردة في إيزو 9000: 2015

• **البند الرابع: سياق المنظمة**

يجب على المنظمة تحدد القضايا الخارجية والداخلية ذات الصلة بغرضها واتجاهها الإستراتيجي والتي تؤثر على قدرتها على تحقيق النتيجة المتوقعة لنظام إدارة الجودة الخاص بها بحيث يجب على المنظمة رصد ومراجعة المعلومات المتعلقة بهذه القضايا الداخلية والخارجية ويمكن استخدام أدوات التحليل المختلفة. وينقسم هذا البند إلى:

- فهم إحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة وذلك بسبب تأثيرها الحقيقي او المحتمل على قدرة المنظمة على توفير المنتجات والخدمات التي تتوافق مع متطلبات الزبائن والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها وعلى إثر ذلك يجب على المنظمة أن تحدد أصحاب المصلحة الذين لهم علاقة مباشرة بنظام إدارة الجودة ومتطلباتهم في إطار هذا النظام كما يتوجب رصد واستعراض المعلومات المتعلقة بهذه الأطراف ومتطلباتهم،

- يكون مجال تطبيق نظام إدارة الجودة في المنظمة متاحا ومحدثا في شكل معلومات موثقة بحيث يشير إلى مجال التطبيق إلى نوع المنتجات والخدمات المشمولة وأن يتم تقديم مبرر لأي شرط من أي هذه المعايير الدولية تعتبره المنظمة غير قاب للتطبيق في إطار مجال تطبيق نظام إدارة الجودة الخاص بها كما لا يمكن الإعلان عن الإمتثال لهذا المعيار الدولي إلا إذا كانت المتطلبات المحددة على أنها غير قابلة للتطبيق لا تؤثر على ملاءمة المنظمة أو مسؤوليتها.

- نظام إدارة الجودة وعملياته يجب على المنظمة إنشاء نظام إدارة الجودة وتنفيذه وصيانته وتحسينه بإستمرار بما في ذلك العمليات اللازمة وتفاعلاتها وفقا للمتطلبات الواردة في المعيار بما فيها تحديد عناصر

المدخلات المطلوبة وعناصر المخرجات المتوقعة لهذه العملية، وتحديد تسلسل هذه العمليات وتفاعلها، تحديد المعايير والأساليب بما في ذلك الرصد والتدابير ومؤشرات الأداء المرتبطة بها كما يتوجب تحديد الموارد اللازمة لذلك تعيين المسؤوليات والسلطات لهذه العمليات مع مراعات المخاطر والفرص عن النحو المحدد وفقا للمتطلبات مع تقييم هذه العمليات وتنفيذ جميع التغييرات اللازمة لإنتاج النتائج المتوقعة مع مراعات عملية التحسين المستمر؛

- تحديث المعلومات الموثقة اللازمة لتشغيل عملياتها، مع الاحتفاظ بها لضمان تنفيذ ما هو مخطط له؛

#### • البند الخامس: القيادة

يتمحور دور القيادة في المنظمة في النقاط التالية:

- **الإلتزام:** يجب على الإدارة العليا إظهار قيادتها والتزامها بنظام إدارة الجودة من خلال تحمل المسؤولية عن فعالية نظام إدارة الجودة، وضمان وضع السياسات وأهداف الجودة بحيث تكون متوافقة مع سياق المنظمة واتجاهها الإستراتيجي من خلال دمج المتطلبات المتعلقة بنظام إدارة الجودة ف العمليات التجارية للمنظمة مع تعزيز إستخدام نهج العملية ونهج التفكير في المخاطر مع ضمان توفر الموارد اللازمة كما يجب التواصل بشأن أهمية وجود نظام فعال لإدارة الجودة والامتثال للمتطلبات والتأكد الدائم بأن نظام إدارة الجودة يحقق النتائج المتوقعة وذلك بتشجيع الأفراد وتوجيههم ودعمهم للمساهمة في فعالية النظام، كما يجب على القيادة تعزيز التحسين المستمر ودعم الأدوار الإدارية الأخرى ذات الصلة من أجل إظهار مسؤوليتهم كل في مجال تخصصه، كما يتم على الإدارة العليا إظهار إلتزامها بالتركيز على العميل وذلك بتحديد متطلباتهم مع تحديد المخاطر والفرص التي من المحتمل أن تؤثر على الخدمات والمنتجات ورضا الزبائن مع الحفاظ على أولوية رضا الزبائن.

- **السياسة:** يجب على الإدارة وضع سياسة الجودة وتنفيذها والحفاظ عليها بحيث تكون مناسبة لغرض المنظمة وسياقها ويدعم إتجاهها الإستراتيجي ويوفر إطارا لوضع الأهداف كما يشمل الإلتزام بالوفاء بالمتطلبات المعمول بها، ويتم وضع سياسة الجودة بحيث تكون متاحة ومحدثة في شكل معلومات موثقة يتم إبلاغها وفهمها وتطبيقها داخل المنظمة وتبليغها لأصحاب المصلحة؛

- الأدوار والمسؤوليات والسلطات داخل المنظمة: يجب على الإدارة العليا ضمان إسناد المسؤوليات والسلطات للأطراف ذات الصلة والإبلاغ عنها وفهمها داخل المنظمة بحيث يضمن التوافق مع المتطلبات وتكون العمليات المدارة تحقق النتائج مع تقديم التقارير عن الأداء؛

#### • البند السادس: التخطيط

يجب على المنظمة الإمتثال لمتطلب التخطيط وذلك نم خلا تنفيذ النقاط التالية:

- الإجراءات التي يجب تنفيذها في مواجهة المخاطر والفرص كجزء من تخطيط نظام إدارة الجودة الخاص بها يجب علة المنظمة ان تأخذ في الإعتبار القضايا المذكورة في بند السياق وتحديد المخاطر والفرص لمنع والحد من الأثار الضارة لذلك يتعين على المنظمة أن تخطط لكل الإجراءات التي يجب تنفيذها لمواجهة المخاطر والفرص ودمج وتنفيذ هذه الإجراءات ضمن عمليات نضام إدارة الجودة مع النقييم الدائم لفعالية هذه الإجراءات؛

- اهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها: يجب على المنظمة تحديد الأهداف والمهام والمستويات والعمليات المعنية بحيث تكون متسقة مع سياسة الجودة وقابلة للقياس ومراعية لمتطلبات الزبائن مع تحديثها حسب الحاجة والاحتفاظ بمعلومات موثقة عنها؛

- التخطيط للتغيرات: عندما تحدد المنظمة الحاجة إلى تغيير نظام إدارة الجودة يجب إجراء التغييرات بطريقة مخططة وأن تأخذ بعين الإعتبار الغرض من التغيير والعواقب المحتملة، كما يجب أن توفر الموارد اللازمة لذلك وتعيد توزيع المسؤوليات والسلطات.

#### • البند السابع: الدعم

أخذ الدعم حيز لا بأس به في نظام إدارة الجودة ويمكن إدراج أهم ما جاء في هذا البند والذي حمل الرقم سبعة في النقاط التالية:

- الموارد: يجب على المنظمة تحديد وتوفير الموارد اللازمة لإنشاء نظام إدارة الجودة وتحديثه وتحسينه مع الأخذ بعين الإعتبار قدرات وقيود الموارد الداخلية الحالية وما هو ضروري للحصول عليه وتتمثل هذه الموارد في الموارد البشرية ،البنى التحتية من المباني والمعدات والأجهزة والبرامج وسائل النقل تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات، كما يجب توفير البيئة (الجوانب البشرية والنفسية، والمادية) اللازمة لتنفيذ العمليات وتحقيق الإمتثال للمنتجات والخدمات وتوفيرها والحفاظ عليها مع الرصد والقياس الدائم للتحقق من الإمتثال للمتطلبات، كما يجب على المنظمة تحديد المعرفة التنظيمية اللازمة لتنفيذ العمليات ويجب تحديثها وإتاحتها حسب الضرورة وذلك للتعامل مع التغيير في الاحتياجات والمتطلبات بحيث تأخذ معرفتها الحالية-المكتسبة من خبرتها سواء الداخلية أو الخارجية- وتحدد كيف يمكنها الحصول على أي معرفة إضافية؛

- **الكفاءات:** يجب على المنظمة تحديد المهارات اللازمة للشخص أو الأشخاص الذين يقومون بالعمل الذي يؤثر على فعالية نظام إدارة الجودة مع التأكد من ان هؤلاء مؤهلون على أساس التدريب الأولي أو المهني أو الخبرة وعند الاقتضاء يتم تنفيذ إجراءات لاكتساب المهارات اللازمة وتقييم فعالية هذه الإجراءات مع الاحتفاظ بمعلوماتها موثقة كدليل؛

- **التوعية:** يتم توعية الأفراد في المنظمة ويجب أن يونا على دراية بسياسة الجودة أهداف الجودة، وأهمية مساهمتهم في فعالية نظام إدارة الجودة بما في ذلك الآثار المفيدة لتحسين الأداء وكذلك توعيتهم بتداعيات عدم الإمتثال لمتطلبات نظام إدارة الجودة؛

- **الإتصال:** يجب على المنظمة تحديد إحتياجات الإتصال الداخلية والخارجية ذات الصلة بنظام إدارة الجودة وذلك حول الموضوعات التي يجب التواصل معها ووقت، وأطراف، وكيفية التواصل؛

- **توثيق المعلومات:** يجب أن يتضمن نظام إدارة الجودة عملية التوثيق والتي يجب أن تكون دقيقة بحيث يتم توثيق كل المعلومات التي تعتبر ضرورية لفعالية النظام، كما قد يختلف مدى توثيق المعلومات وذلك حسب حجم المنظمة ومجال نشاطها وتعقيد عملياتها وكفاءة أفرادها، تقوم المنظمات بالتحديث الدوري للمعلومات الموثقة والحرص الدائم على التحديد والوصف الدقيق في استعراض المعلومات (شكلا ومضمونا)، كما يجب أن تكون متاحة للإستخدام ومحمية من فقدان او الإستخدام غير النزيه بحيث يراعي في عملية التوثيق التوزيع والوصول والإسترداد والإستخدام والتخزين والحماية والحفاظ على قابلية القراءة ويتم حماية المعلومات الموثقة كدليل على المطابقة من التغيير غير مقصود؛

#### ● البند الثامن: تنفيذ الأنشطة التشغيلية

تقوم المنظمات من أجل الإمتثال لهذا البند بعدة إجراءات نوجزها في النقاط التالية:

- **التخطيط التشغيلي والرقابة:** يجب على المنظمة تخطيط وتنفيذ ومراقبة العمليات لتلبية المتطلبات المتعلقة بتوريد المنتجات وتقديم الخدمات وتنفيذ الإجراءات المحددة في البند السادس،

- **متطلبات المنتجات والخدمات:** يجب على المنظمة التواصل مع الزبائن وتوفير المعلومات لهم حول المنتجات والخدمات للحصول على آراءهم وشكاويهم والأخذ بمتطلباتهم والرد عليهم مع ضمان تلبية المتطلبات قبل تقديم المنتجات والخدمات؛

- **تصميم وتطوير المنتجات والخدمات:** يجب على المنظمة إنشاء وتنفيذ وصيانة عملية التصميم والتطوير بحيث تكون مناسبة لضمان توفير المنتجات والخدمات لاحقاً، وعند إجراء هذه الخطوة لابد أن تراعى طبيعة أنشطة التصميم والتطوير ومدتها وتعقيدها والخطوات اللازمة لذلك والأنشطة والمسؤوليات والإحتياجات الداخلية والخارجية من الموارد مع الحاجة إلى إشراك الزبائن في عملية التصميم بحيث تكون كل المدخلات مناسبة لعملية التصميم والتطوير كاملة لا لبس فيها مع تحديد النتائج المتوقعة وإجراء مراجعات لتقييم مدى ملاءمتها والتحقق من أن مخرجات العملية تلبى متطلبات المدخلات كما يجب على المنظمة تحديد ومراجعة وضبط مختلف التغييرات التي تحدث أثناء تصميم وتطوير الخدمات والمنتجات والاحتفاظ بالوثائق حول كل المعلومات المتعلقة بعملية التصميم والتطوير؛

- **التحكم في العمليات، المنتجات والخدمات التي تقدمها الأطراف الخارجية:** يجب على المنظمة التأكد من أن العمليات والمنتجات والخدمات التي يقدمها الأطراف الخارجية والتي تتعامل معهم أنها تتوافق مع المتطلبات بحيث يتم تحديد الرقابة التي يجب تطبيقها على العمليات والخدمات والمنتجات ذلك أنها سيتم دمجها في المنتجات والخدمات الخاصة بالمنظمة مباشرة أو تقديمها للعميل نيابة عن المنظمة، هنا تقوم المنظمة بتحديد وتطبيق معايير التقييم والإختيار ورصد الأداء وإعادة التقييم استناداً إلى قدرتهم على تنفيذ العمليات أو توفير المنتجات والخدمات التي تتوافق مع المتطلبات كما يجب الاحتفاظ بالمعلومات موثقة، كما تضمن المنظمة أن العمليات التي يقدمها الأطراف الخارجيون تحت سيطرة نظام إدارة الجودة الخاص بهم؛

- **الإنتاج وتقديم الخدمات:** يجب على المنظمة تنفيذ الخدمات وتقديمها في ظل ظروف خاضعة للرقابة يجب أن تشمل الشروط الخاضعة للرقابة توافر المعلومات الموثقة التي تحدد إتقان الإنتاج وتقديم الخدمات بالإضافة إلى خصائصهم النتائج التي سيتم الحصول عليها مع توفير وإستخدام الموارد المناسبة للرصد

والقياس ومنع الأخطاء، ما يتوجب على المنظمة حماية ملكية الزبائن ومقدمي الخدمات الخارجيين اثناء عملية الإنتاج وتقديم الخدمات كما يتوجب على المنظمة أن تفي بمتطلبات أنشطة ما بعد التسليم المرتبطة بالمنتجات والخدمات كما يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المتطلبات القانونية والتنظيمية والعواقب المحتملة غير المرغوب فيها المرتبطة بمنتجاتها وخدماتها ومتطلبات الزبائن؛

- **إطلاق المنتجات والخدمات:** يجب على المنظمة أن تنفذ ما تم التخطيط له في مراحل مواتية للتحقق من أن المنتجات والخدمات مطابقة للمتطلبات ولا يتم تقديمها إلا بعد إكمال جميع المراحل المخططة كما يجب الاحتفاظ بالمعلومات موثقة للمنتجات والخدمات التي أطلقت؛

- **ضبط حالات عدم المطابقة:** يتوجب على المنظمة التأكد من أن المخرجات غير المطابقة قد حددت وضبطت لمنع تسليمها وإستخدامها، ولابد من إتخاذ الإجراءات المناسبة في مثل هذا الوضع؛ كما يتم الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة التي تصف عدم المطابقة وكل الإجراءات المتخذة والسلطة الوصية عن هذا الإجراء.

#### • البند التاسع: تقييم الأداء

من أجل الإمتثال لمتطلبات نظام إدارة الجودة والحصول على نتائج جيدة لبد من تقييم الأداء ومن أجل تحقيق هذا البند يتوجب على المنظمة تطبيق النقاط التالية:

- **المراقبة، القياس، التحليل والتقييم:** يتوجب على المنظمة تحديد ما يتوجب عليها مراقبته، قياسه، تحليله وتقييمه والتأكد من صحة النتائج ومواعيد إجراء المراقبة والقياس وتقييم الأداء وكذلك فعالية نظام إدارة الجودة كما يتوجب عليها الاحتفاظ بالمعلومات موثقة، بالإضافة إلى ما سبق يتوجب على المنظمة أن تراقب إنطباعات العميل بإستمرار لمعرفة مدى تلبية متطلباتهم وإحتياجاتهم وأن تحدد طرق مراقبة ومراجعة معلوماتهم وتحليل وتقييم المعلومات الناتجة لتقييم المطابقة ودرجة رضا الزبائن وأداء نظام إدارة الجودة والإجراءات المتخذة للتعامل مع الفرص والمخاطر؛

- **المراجعة الداخلية:** يتوجب على المنظمة إجراء مراجعة داخلية دورية لتقييم مدى الإمتثال للمتطلبات نظام إدارة الجودة وفقاً للمواصفة العالمية، بحيث تخطط وتنفذ برامج المراجعة وتتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، كما تحتفظ بالمعلومات موثقة كدليل على تنفيذ برامج المراجعة؛

- **مراجعة الإدارة:** تستمر الإدارة العليا بالمنظمة في مراجعة نظام إدارة الجودة للتأكد من فعاليته وكفاءته وتوافقه مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، تتكون مراجعة الإدارة من مدخلات هذه الأخير تتمثل في التخطيط وتنفيذ المراجعة إما المخرجات المراجعة الإدارية فيجب أن تتضمن القرارات والإجراءات المتعلقة بفرص التحسين والحاجة للتغيير والموارد المطلوبة لتحسين نظام إدارة الجودة، كما يتوجب على المنظمة الاحتفاظ بالمعلومات موثقة.

#### • البند العاشر: التحسين

في هذا البند والذي يحمل الترتيب العاشر يتوجب على المنظمة الإمتثال لهذا البند ولتحقيقه يجب مراعات النقاط التالية:

- **يجب على المنظمة أن تختار فرص التحسين** لتلبية متطلبات الزبائن وتعزيز رضاهم، فالتحسين يشمل المنتجات والخدمات والتوافق مع المتطلبات بالإضافة إلى تحديد الإحتياجات والتوقعات المستقبلية وتقليل الآثار السلبية وكأمثلة عن التحسين: التصحيح التحسين المستمر، التغيير، الإبتكار وإعادة الهيكلة،

- **عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية:** في حالة حدوث حالة عم مطابقة فيتوجب على المنظمة الاستجابة وإتخاذ إجراءات لتصحيحها والقضاء على أسباب حدوثها والحرص على عدم تكرارها بحيث تكون كل الإجراءات مناسبة، كما يتوجب الاحتفاظ بالمعلومات موثقة عن كل حالات عدم المطابقة والإجراءات المتخذة إتجاهها ونتائجها؛

- **التحسين المستمر:** يتوجب على المنظمة أن تحسن باستمرار من ملاءمة وكفاية وفعالية نظام إدارة الجودة بحيث تأخذ في الإعتبار نتائج تحليل وتقييم مخرجات مراجعة الإدارة لتحديد الإحتياجات والفرص للتعامل معها كجزء من التحسين المستمر.

كما أسلفنا الذكر فإن نظام إدارة الجودة إيزو 9001 هو المعيار الأول الذي أصدرته المنظمة العالمية للتقييس ليتبعه مباشرة معيار نظام إدارة البيئة إيزو 14001 وهو من المكونات الأساسية لنظام الإدارة المتكاملة وعليه وجب التطرق اليه في العنصر الموالي.

### 2.3.2 نظام الإدارة البيئية إيزو 14001 نسخة 2015

إقترح غونزاليس بينيتو ثلاث فئات من الممارسات البيئية تتضمن المجموعة الأولى الممارسات التخطيطية والتنظيمية والتي تعكس عادة تطوير وتنفيذ أنظمة الإدارة البيئية، وتتكون المجموعة الثانية من الممارسات التشغيلية والتي تعرف غالبا بالممارسات التشغيلية الخضراء والتي تقترح تعديل العمليات والإنتاج لتحسين العمليات الصديقة للبيئة، وتتكون الفئة الثالثة من ممارسات الاتصال والهدف منها هو إخبار الجمهور عن الأداء البيئي للمنظمة والخطوات التي اتخذتها لتقليل تأثيرها على البيئة (Ngo, 2023)، إذن يتم إقترح ممارسات محددة من أجل ان تدير المنظمات بيئتها التي تنشط فيها وتحافظ عليها وذلك من خلال طرق تسييره إدارية محكمة وعليه سنحاول من خلال هذا العنصر معرفة نظام الإدارة البيئية وجوانبها في المنظمة.

### 1.2.3.2 الأسس النظرية والمفاهيم المتعلقة بنظام إدارة البيئية إيزو 14001 نسخة 2015

تزايد الوعي بضرورة الحفاظ على البيئة وذلك بسبب مخاطر التلوث وقد بدأ الارتباط الحقيقي بين الأعمال والبيئة على المستوى العالمي سنة (1972) في مؤتمر الأمم المتحدة في ستوكهولم حيث تم دفع المنظمات إلى الإهتمام بالمشاكل البيئية كما أدى نشر تقرير بعنوان مستقبلنا المشترك سنة 1987 الذي قدم مصطلح التنمية المستدامة والذي حث على تطوير إدارة بيئية سليمة وفعالة وذلك بإنشاء دائرة تشكل جزءا من التنظيم العام للمشروع مختصة في تتبع الأثار البيئية ومعالجتها (شراف, 2016-2017)، على إثر ذلك بدأت المنظمات تأخذ الإدارة البيئية في الإعتبار حيث أدركت هي الأخرى بضرورة إدخال نظام الإدارة البيئية من أجل إدارة القضايا البيئية وذلك بإيجاد إطار عمل صحيح وفق الأسس والقوانين المعمول بها عالميا ومحليا.

#### ● ماهية إدارة البيئة

إنبثقت الإدارة البيئية من مفهوم التنمية المستدامة وذلك لوقف المخاطر البيئية والعمل بالمفاهيم الحديثة المتعلقة بالإنتاج ويمكن التحدث عن الإدارة البيئية من جانبين المستوى الكلي والمرتبط بالدولة وعلى المستوى الجزئي والمرتبط بالمنظمة (شراف, 2016-2017) وبما أن موضوع الدراسة يتناول نظام الإدارة في المنظمة سنتخصص في تعريف الإدارة البيئية في المنظمة.

تعتبر النظرية المؤسسية ونظرية أصحاب المصلحة ونظرية الموارد هن النظريات التنظيمية الإدارية الأكثر شيوعاً في دراسة الإدارة البيئية (Todaro, Daddi, Testa, & Iraldo, 2020)، كما توجد إتجاهات لدراسة الإدارة البيئية فهناك من يرى على أنها تركز على الإتجاه العلاجي والبعض يرى على أنها تركز على الإتجاه الوقائي وهما يعتبران من مداخل دراسة الإدارة البيئية، وبما أن إدارة البيئة مصطلح يمكن القول على أنه جديد نسبياً فهو يركز في إيجاد حلول للمشاكل العملية في التعاملات مع البيئة وظاهرة استنزاف الموارد وتلويث الطبيعة وعليه يمكن تقديم بعض التعريفات في شأنه.

عرفت الأمم المتحدة الإدارة البيئية على أنها: "وضع الخطط والسياسات البيئية من أجل رصد وتقييم الآثار البيئية للمشاريع الصناعية، على أن تتضمن جميع المراحل الإنتاجية بداية من استخراج المواد الأولية إلى غاية إستهلاك المنتج النهائي والجوانب البيئية المتعلقة به كما تأخذ في الحسبان التنفيذ الكفؤ للإجراءات الرقابية إلى جانب التكاليف والأثر الضريبي لهذه الإجراءات بالإضافة إلى طريقة إستخدام الموارد (حم عيد، 2021).

كما عرفها Gendron بأنها: "مجموعة الأنشطة الإدارية التي تحدد السياسة البيئية والأهداف والمسؤوليات، والتي يتم تنفيذها بإستعمال وسائل مثل تخطيط الأهداف البيئية، قياس النتائج والتحكم في الآثار البيئي (Gendron, 2004, p. 60).

كما وصفها دعاس بأنها: "مجموعة الجهود التي تقوم بها المنظمات من أجل تحقيق الأهداف البيئية وذلك بوصفها جزءاً أساسياً من سياستها، كما أنها تعنى بالتعديلات المطلوبة في نظم المنظمات المختلفة، بحيث يكون الإهتمام بالبيئة مجالاً مؤثراً وفعالاً فيها ويظهر ذلك في الهيكل الوظيفي للمنظمة" (ع. ا. دعاس، 2019).

من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الإدارة البيئية هي تشمل كل مجهود موجه لتقليل التأثير البيئي السلبي للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة وكذلك الإلتزام بالتشريعات البيئية فهي إمتداد لعلم الإدارة والذي يختص في الجوانب البيئية بحيث يجمع الأنشطة الإدارية التي تحدد السياسات والأهداف والمسؤوليات والتي تنفذ بإستخدام التخطيط والتقييم للتحكم في الآثار قبل وبعد وقوعها.

• تعريف نظام الإدارة البيئية إيزو 14001 نسخة 2015

يتم تعريف نظام إدارة البيئة بأنه جزء من النظام الإداري للمنظمة الذي يحوي الهيكل التنظيمي ونشاط التخطيط ومختلف المسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتنفيذها ومراجعتها والحفاظ عليها" (دعاس، 2019)

كما عرفه قروف بأنه: "نظام يتيح تحديد الإجراءات وتقييم فعاليتها لوضع السياسات والأهداف البيئية وتحقيق التوافق مع الأهداف كما يهدف يعطي توجيه عام لتنفيذ وتحسين نظام الإدارة البيئية" (قروف، 2021).

كما عرفت المنظمة العالمية للتقييس ان نظام الإدارة البيئية بأنه: "مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة المستخدمة لوضع السياسات من أجل تحقيق الأهداف البيئية، وتشمل عناصر النظام الهيكل والأدوار والمسؤوليات وتخطيط المنظمة وتشغيلها بالإضافة إلى تقييم الأداء البيئي وتحسينه". (Standardization, 2015b, p. 2)

أما البيئة: فتتمثل في البيئة التي يعمل فيها الكائن الحي بما فيها الهواء والماء والتربة والموارد الطبيعية والنباتات والحيوانات والبشر وترابطاتها كما يمكن أن تمتد البيئة من داخل المنظمة إلى النظام المحلي والعالم كما يمكن وصف البيئة من حيث التنوع البيولوجي أو النظام الإيكولوجي أو المناخ وغيرها (Standardization, 2015b, p. 3)

إذن يمكن تعريف نظام إدارة البيئة بأنه مجموعة من العناصر والمتمثلة في الهيكل والأدوار والمسؤوليات وتخطيط المنظمة وتشغيلها بالإضافة إلى تقييم الأداء وهي تعمل بشكل مترابط ومتفاعل عن طريق وضع السياسات من أجل تحقيق الأهداف البيئية.

2.2.3.2 أهداف ونتائج نظام الإدارة البيئية إيزو 14001 نسخة 2015

يُمكن لنهج إدارة البيئة أن يوفر للإدارة النجاح على المدى الطويل وخلق خيارات للمساهمة في التنمية المستدامة من خلال: (Standardization, 2015b, p. vi) حماية البيئة عن طريق القضاء على الأثار البيئية السلبية أو التخفيف منها؛ الحد من التأثير السلبي المحتمل للظروف البيئية على الجسم؛ ومساعدة المنظمة على الإمتثال للإلتزامات والمعايير الدولية؛ بالإضافة إلى تعزيز الأداء البيئي؛ وإتقان

الطريقة التي يتم بها تصميم المنتجات وخدماتها وتصنيعها وتوزيعها واستهلاكها والتخلص منها من خلال اعتماد منظور دورة الحياة من أجل منع الأثار البيئية، أو التحول عن غير قصد إلى مراحل أخرى من دورة الحياة؛ بالإضافة إلى تحقيق الفوائد المالية والتشغيلية التي قد تنجم عن تنفيذ البدائل الصديقة للبيئة التي تعزز مكانة المنظمة في السوق وتوصيل المعلومات إلى أصحاب المصلحة.

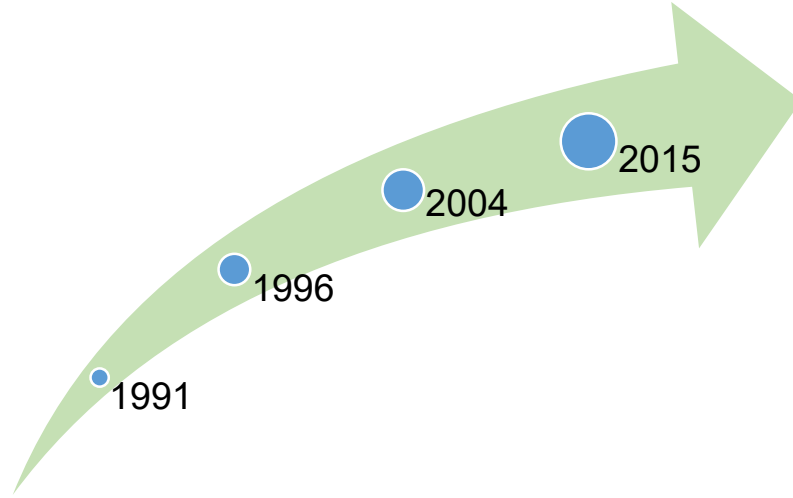
وينجر عن الإمتثال والتطبيق الفعلي لنظام إدارة البيئة إيزو 14001 نسخة 2015 على نتائج ويرتبط نجاح نظام الإدارة البيئية بالإنترتم على جميع مستويات المنظمة ووظائفها، بحيث يمكن للمنظمات زيادة فرص القضاء على الأثار البيئية السلبية أو تخفيفها وتعزيز الأثار البيئية المفيدة، وخاصة تلك التي لها أثار استراتيجية وتنافسية، يمكن للإدارة أن تعالج بفعالية مخاطرها وفرصها من خلال دمج الإدارة البيئية في العمليات التجارية للمنظمة والتوجيه الإستراتيجي وصنع القرار وموائمتها مع الأولويات الأخرى المتعلقة بنشاط المنظمة ومن خلال دمج الإدارة البيئية في نظامها الإداري العام، يمكن التنفيذ الناجح لهذا المعيار لمن طمأنة أصحاب المصلحة وذلك بوجود نظام فعال ولكن إعماده لوحده لن يضمن النتائج البيئية المثلى وقد يختلف تطبيق هذا المعيار الدولي من منظمة إلى أخرى حسب سياق قد تقوم منظمتان بأنشطة مماثلة لكن لديهما التزامات إمتثال مختلفة في حين أن كلتاها قادرة على الإمتثال للمتطلبات معيار إيزو 14001 (Standardization, 2015b)

### 3.2.3.2 نشأة وتطور نظام إدارة البيئة إيزو 14001

إن وصول معيار نظام الإدارة البيئية وفق المواصفة الحالية إيزو 14001 (2015) كان نتيجة

مروره بعدة مراحل والشكل الموالي يوضح ذلك:

## الشكل رقم (16.2): تطور نظام الإدارة البيئية إيزو 14001



المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على (Perreau, Pauchard, & Hafiani, 2021; Trabelsi, 2017)

من الشكل (16.2) يتضح أن نظام الإدارة البيئية قد مر على عدة مراحل وذلك بسبب الإهتمام بالمسائل البيئية، حيث شهدت القضايا البيئية مثل حماية البيئة والتغير المناخي والإستدامة تطورات وتزايد إلى جانبها الوعي بالبيئة وبأهمية المحافظة عليها، ففي سنة 1991 قامت المنظمة العالمية للتقييس بإطلاق دراسات تدور حول دور المعايير في إدارة البيئة وذلك لقمة ريو سنة 1992، بعدها بسنوات قامت المنظمة بإطلاق أول نسخة نشرت في سبتمبر 1996، ليتم مراجعتها أين تم إدخال تعديلات من أجل أن يتوافق مع معيار نظام إدارة الجودة إيزو 9001 ليتم نشره في ديسمبر سنة 2004، بعدها تم مراجعة المعيار للمرة الثانية وإدخال تعديلات رئيسية وفق الهيكل العالي المستوى ومن أجل تسهيل عملية التكامل مع المعايير الأخرى بالإضافة إلى توافقه مع الجوانب البيئية بما فيها دورة الحياة حيث تم إصداره في أكتوبر 2015 ومزال العمل به إلى غاية كتابة هذه الدراسة، وقد شهد الإصدار الأخير عدة تغييرات عن الطبعة التي سبقته والجدول الموالي يوضح ذلك:

## الجدول رقم (4.2): الفرق بين إيزو 14001 نسخة 2004 وإيزو 14001 نسخة 2015

إيزو 14001 نسخة 2004	إيزو 14001 نسخة 2015
سياق المنظمة	
- وصف موجز للسياق مع الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات البيئية العامة فقط؛	يركز بشدة على السياق من خلال مراعاة: - فهم المنظمة وسياقها؛ - فهم إحتياجات أصحاب المصلحة؛ - نطاق تطبيق أنظمة الإدارة.
القيادة والمشاركة	
- لا يدمج القيادة في نظام الإدارة البيئية للمنظمة	- يدمج القيادة كمبدأ رئيسي في حوكمة المنظمة - الإلتزام ومشاركة الإدارة في تصميم نظام إدارة البيئة
التخطيط	
- يتناول الجوانب البيئية والمتطلبات القانونية والأهداف المراد تحقيقها	- يعالج جوانب المخاطر المرتبطة بالفرص والتهديدات؛ - التزامات الإمتثال؛ - تحديد الأهداف البيئية وإتخاذ الإجراءات لتحقيقها
الإتصال	
- يذكر الاتصالات الداخلية والخارجية؛ - لم يتم تعريف تحديث المستندات بشكل واضح؛ - اقتصر على مراقبة السجلات ولتوثيق؛	- استراتيجية الإتصال؛ - وجوب توثيق أي معلومة؛ - تحديث الوثائق؛
تحسين الأداء	
- لم تتم معالجة تحسين الأداء	- التعريف بمفهوم تحسين الأداء البيئي

المصدر: (Harouna, Katterinne, Sara, Benoit, & Rizk, 2016, p. 9)

يتضح من الجدول رقم (4.2) أن نظام الإدارة البيئية إيزو 14001 (2015) قد تغير خلال مراجعته الثانية حيث شمل التغيير في إصداره بهيكل جديدة وفق الهيكل العالي المستوى، كما تم إدخال مجموعة من التغييرات حيث شملت سياق المنظمة أين كان التركيز عليها بشدة في الإصدار الأخير (2015)، فقد

جاء بضرورة فهم المنظمة وسياقها وفهم إحتياجات أصحاب المصلحة ونطاق تطبيق أنظمة الإدارة، كما تم دمج عنصر القيادة والمشاركة، إما في جانب التخطيط فقد عالج جوانب المخاطر المرتبطة بالفرص والتهديدات وأدخل ضرورة الالتزام للامتثال مع ضرورة تحديد الأهداف البيئية وإتخاذ الإجراءات لتحقيقها، إما في جانب الإتصال فقد أدخل مفهوم استراتيجية الإتصال ووجوب توثيق أي معلومة مع التحديث الدوري للوثائق، كما أدخل مفهوم تحسين الأداء، كما أدخل مناهج ومفاهيم جديدة تتعلق بدورة الحياة والتحسين المستمر من خلال عجلة (PDCA).

### 4.2.3.2 هيكل نظام إدارة البيئة إيزو 14001 نسخة 2015

يستند نظام إدارة البيئة إلى نهج (PDCA) حيث يقترح هذا النموذج عملية تكرارية تستخدمها المنظمات لضمان التحسين المستمر، يمكن تطبيقه على نظام الإدارة البيئية وعلى كل عنصر من عناصره الفردية ويمكن وصفه كما يلي:

الخطوة: يتم تحديد الأهداف والعمليات البيئية اللازمة لتحقيق النتائج وفقا للسياسة البيئية للمنظمة؛

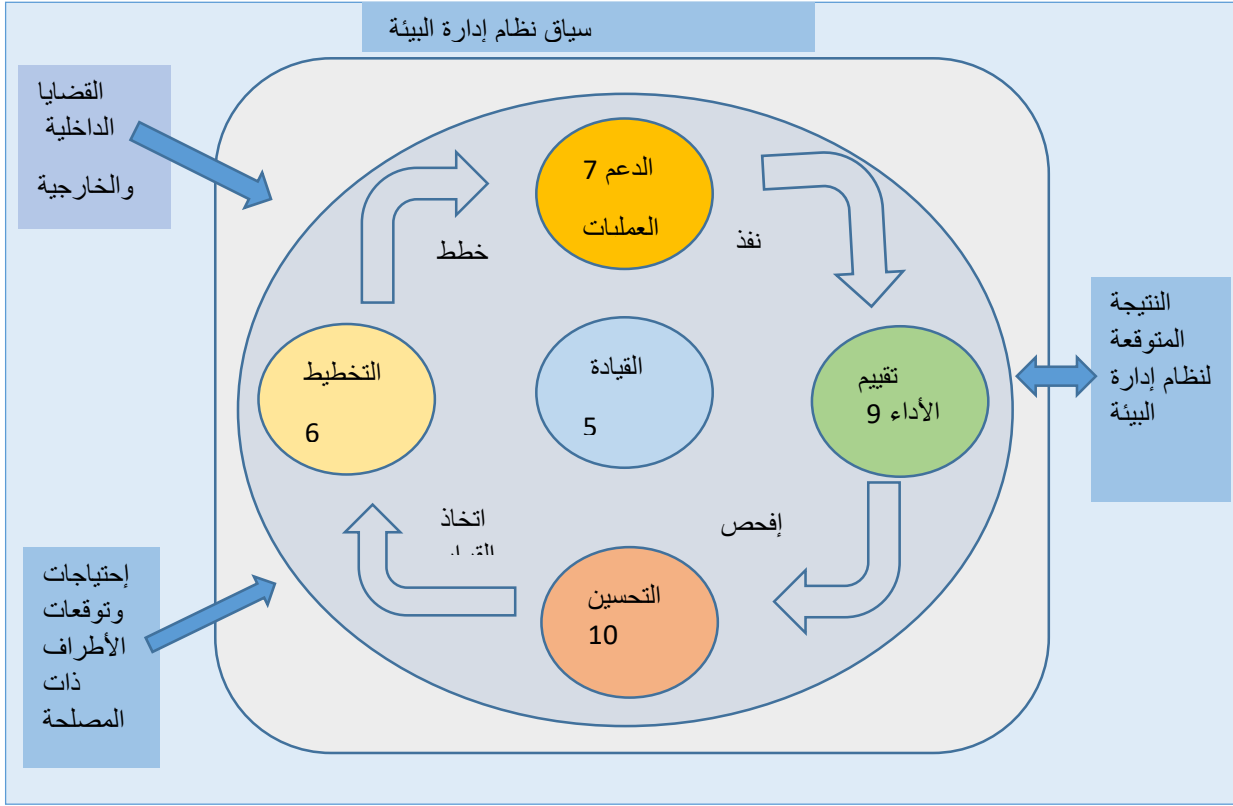
تنفيذ: تنفيذ العمليات المخطط لها.

الفحص: رصد وقياس العمليات فيما يتعلق بالسياسة البيئية للمنظمة بما فيها الإلتزامات والأهداف البيئية والمعايير التشغيلية والإبلاغ عن النتائج.

التحسين: اتخاذ إجراءات التحسين والاستمرار في عملية التحسين.

ويوضح الشكل الموالي كيفية دمج المتطلبات وفق المعيار الدولي إيزو 14001(2015) في عجلة ديمينغ (PDCA).

## الشكل رقم (2. 17): هيكل نظام الإدارة البيئية إيزو 14001 نسخة 2015



المصدر: (Standardization, 2015b, p. viii)

من خلال الشكل (17.2) يتضح أن نظام الإدارة البيئية قد تم تصميمه وفق دورة (PDCA) للتحسين المستمر حيث تتوزع المتطلبات في الدائرة، تنطلق العملية من رصد إحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة ومختلف القضايا الداخلية والخارجية للمنظمة ليتم معالجتها بطريقة تعتمد على التحسين المستمر للوصول إلى تلبية توقعات أصحاب المصلحة لتشكيل من جديد تغذية عكسية للعملية، تبني هذا الأسلوب في معالجة القضايا البيئية من شأنه المساهمة في تحسين الجوانب البيئية والحفاظ عليها. سنحاول في العنصر الموالي تقديم المتطلبات التي اختصرتها عجلة ديمينغ (PDCA).

### 5.2.3.2 متطلبات نظام إدارة البيئة إيزو 14001 نسخة 2015

يختلف مستوى وتفصيل وتعقيد نظام إدارة البيئة وفقاً لسياق المنظمة ونطاق نظام الإدارة البيئية والتزامها بالإمتثال وطبيعة انشطتها ومنتجاتها وخدماتها بما في ذلك جوانبها البيئية والآثار البيئية المرتبطة بها، حيث يحوي معيار إيزو 14001 (2015) عشرة بنود الثلاثة الأولى تمهيدية وتشمل موضوعات عامة مثل النطاق والمعايير المرجعية والمصطلحات والأوصاف البند الرابع حول سياق المنظمة، البند الخامس حول

القيادة، البند السادس حول التخطيط البند السابع حول الدعم، البند الثامن حول العمليات، البند التاسع حول تقييم الأداء البند العاشر حول التحسين، جميع متطلبات هذا المعيار الدولي عامة ويمكن تطبيقها على أي منظمة بغض النظر عن نوعها أو حجمها أو المنتجات والخدمات التي تقدمها ولكي تستخدم أي مؤسسة شهادة إيزو 14001 للبيئة تخضع إلى تدقيق من طرف هيئات مختصة ويمكن شرح بنود متطلبات نظام إدارة البيئة في النقاط التالية: (Standardization, 2015b, pp. 1-48)

#### • البند الأول: مجال التطبيق:

يحدد إيزو 14001 لنظام إدارة البيئة متطلبات ويقدم إرشادات لكي تتمكن المنظمات من تحسين أدائها وإدارة مسائلها البيئية بطريقة منهجة تساهم بها في تحقيق التنمية المستدامة، ومجال تطبيق هذا المعيار هي كل المنظمات بغض النظر عن حجمها ونوعها ومجال تخصصها وقطاع نشاطها

#### • البند الثاني: المرجع المعياري

لا توجد مراجع معيارية خاصة بوثيقة نظام إدارة البيئة.

#### • البند الثالث: مصطلحات وتعريف

تستخدم المصطلحات والتعاريف الواردة في إيزو 14001 نسخة 2015

#### • البند الرابع: سياق المنظمة

يجب على المنظمة تحدد القضايا الخارجية والداخلية ذات الصلة بغرضها واتجاهها الإستراتيجي والتي تؤثر على قدرتها على تحقيق النتائج المتوقعة من نظام إدارة البيئة الخاص بها بحيث يجب على المنظمة رصد ومراجعة المعلومات المتعلقة بهذه القضايا الداخلية والخارجية ويمكن إستخدام أدوات التحليل المختلفة، وينقسم هذا البند إلى:

- فهم إحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة: يجب على المنظمة تحديد أصحاب المصلحة الذين لهم علاقة بنظام إدارة البيئة وتحديد متطلباتهم؛

- مجال تطبيق نظام إدارة البيئة: يجب على المنظمة تحديد حدود ومجال نظام الإدارة البيئية، كما يتعين عليها مراعات التحديات الداخلية والخارجية والامتثال للإلتزامات التنظيمية ووظائفها، حدودها المادية،

منتجاتها، خدماتها، نشاطاتها وسلطتها على ممارسة الرقابة كما يجب الإحتفاظ بالمعلومات موثقة وتكون متاحة لأصحاب المصلحة؛

- **نظام إدارة البيئة وعملياته:** يجب على المنظمة إنشاء نظام إدارة البيئة وتنفيذه وصيانته وتحسينه باستمرار بما في ذلك العمليات اللازمة وتفاعلاتها وفقا للمتطلبات الواردة في المعيار بما فيها تحديد عناصر المدخلات المطلوبة وعناصر المخرجات المتوقعة لهذه العملية، وتحديد تسلسل هذه العمليات وتفاعلها، تحديد المعايير والأساليب بما في ذلك الرصد والتدابير ومؤشرات الأداء المرتبطة بها كما يتوجب تحديد الموارد اللازمة لذلك تعيين المسؤوليات والسلطات لهذه العمليات مع مراعات المخاطر والفرص عن النحو المحدد وفقا للمتطلبات مع تقييم هذه العمليات وتنفيذ جميع التغييرات اللازمة للنتائج المتوقعة مع مراعات عملية التحسين المستمر؛ تحديث المعلومات الموثقة اللازمة لتشغيل عملياتها، مع الإحتفاظ بها لضمان تنفيذ ما هو مخطط له.

#### • البند الخامس: القيادة

يتمحور دور القيادة في المنظمة في النقاط التالية:

- **القيادة والالتزام:** يجب على الإدارة العليا إظهار قيادتها والتزامها بنظام إدارة البيئة من خلال تحمل المسؤولية عن فعالية نظام إدارة البيئة، وضمان وضع السياسات والأهداف البيئية بحيث تكون متوافقة مع سياق المنظمة واتجاهها الإستراتيجي من خلال دمج المتطلبات المتعلقة بنظام إدارة البيئة في العمليات التجارية للمنظمة، مع ضمان توفر الموارد اللازمة، والتأكد الدائم بان نظام إدارة البيئة يحقق النتائج المتوقعة وذلك بتشجيع الأفراد وتوجيههم ودعمهم للمساهمة في فعالية النظام، كما يجب على القيادة تعزيز التحسين المستمر.

- **السياسة البيئية:** يجب على الإدارة وضع سياسة البيئة وتنفيذها والحفاظ عليها بحيث تكون مناسبة لغرض المنظمة وسياقها ويدعم إتجاهها الإستراتيجي ويوفر إطارا لوضع الأهداف كما يشمل الإلتزام بالوفاء بالمتطلبات المعمول بها، ويتم وضع سياسة البيئة بحيث تكون متاحة ومحدثة في شكل معلومات موثقة يتم إبلاغها وفهمها وتطبيقها داخل المنظمة وتبليغها لأصحاب المصلحة؛

- الأدوار والمسؤوليات والسلطات داخل المنظمة: يجب على الإدارة العليا ضمان إسناد المسؤوليات والسلطات للأطراف ذات الصلة والإبلاغ عنها وفهمها داخل المنظمة بحيث يضمن التوافق مع المتطلبات وتكون العمليات المدارة تحقق النتائج مع تقديم التقارير عن الأداء.

#### • البند السادس: التخطيط

يجب على المنظمة الإمتثال لمتطلب التخطيط الخاص بنظام إدارة البيئة من خلال تنفيذ النقاط التالية:

- الإجراءات التي يجب تنفيذها في مواجهة المخاطر والفرص: كجزء من تخطيط نظام إدارة البيئة الخاص بها يجب على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار القضايا المذكورة في بند السياق وتحديد المخاطر والفرص لمنع والحد من الآثار الضارة لذلك يتعين على المنظمة ان تخطط لكل الإجراءات التي يجب تنفيذها لمواجهة المخاطر والفرص وتدمج وتنفيذ هذه الإجراءات ضمن عمليات نظام إدارة البيئة مع التقييم الدائم لفعالية هذه الإجراءات كما تحتفظ المنظمة بالمعلومات موثقة عن كل الفرص والمخاطر التي يجب معالجتها كما يجب تحديد الجوانب البيئية لأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها مع مراعاة منظور دورة الحياة وتحديد كيفية الإمتثال للإلتزاماتها وأخذها بعين الاعتبار عند إنشاء نظام إدارة البيئة صيانتته وتحسينه بإستمرار والإحتفاظ بالمعلومات موثقة تثبت ذلك؛

- اهداف البيئة والتخطيط لتحقيقها: يجب على المنظمة تحديد الأهداف البيئية والمهام والمستويات والعمليات المعنية بحيث تكون متسقة مع سياسة البيئة وقابلة للقياس ومراعية لمتطلبات الإمتثال المرتبطة بها والنظر إلى مخاطرها وفرصها مع والاحتفاظ بمعلومات موثقة عنها؛

- التخطيط لتحقيق الأهداف البيئية: عندما تقوم المنظمة بالتخطيط لكيفية تحقيق أهدافها البيئية يجب ان تحدد ما يجب القيام به ؟، وماهي الموارد اللازمة لذلك؟؛ ومن سيكون المسؤول عن ذلك ؟، ومتى سيتم الانتهاء من ذلك؟، وكيف سيتم تقييم النتائج؟، بما فيها المؤشرات الدالة عن تحقيق الأهداف البيئية القابلة للرصد والقياس.

#### • البند السابع: الدعم

أخذ الدعم حيز لا بأس به في نظام إدارة البيئة ويمكن إدراج أهم ما جاء في هذا البند والذي حمل النقاط التالية:

- **الموارد:** يجب على المنظمة تحديد وتوفير الموارد اللازمة لإنشاء نظام إدارة البيئة وتحديثه وتحسينه باستمرار، وكذلك من أجل تحسين الأداء البيئي للمنظمة.

- **الكفاءات:** يجب على المنظمة تحديد الكفاءات اللازمة لفرد أو الأفراد الذين يقومون بالعمل الذي يؤثر على فعالية نظام إدارة البيئة مع التأكد من أن هؤلاء مؤهلون على أساس التعليم، التدريب المهني أو الخبرة وعند الاقتضاء يتم تنفيذ إجراءات لاكتساب المهارات اللازمة وتقييم فعالية هذه الإجراءات مع الاحتفاظ بمعلوماتها موثقة كدليل؛

- **التوعية:** يتم توعية الأفراد في المنظمة ويجب أن يكونوا على دراية بسياسة البيئة وأهداف نظام إدارة البيئة، وأهمية مساهمتهم في فعالية نظام إدارة البيئة بما في ذلك الآثار المفيدة لتحسين الأداء وكذلك توعيتهم بتداعيات عدم الإمتثال لمتطلبات نظام إدارة البيئة؛

- **الإتصال:** يجب على المنظمة تحديد إحتياجات الإتصال الداخلية والخارجية ذات الصلة بنظام إدارة البيئة وذلك حول الموضوعات التي يجب التواصل معها ووقت، وأطراف، وكيفية التواصل والتأكد من أن عمليات الإتصال تمكن من المساهمة في عملية التحسين المستمر، فيكون الإتصال الداخلي بغرض تبادل المعلومات ذات الصلة بنظام إدارة البيئة والاتصال الخارجي لإبلاغ المعلومات لأصحاب المصلحة؛

- **توثيق المعلومات:** يجب أن يتضمن نظام إدارة البيئة عملية التوثيق والتي يجب أن تكون دقيقة بحيث يتم توثيق كل المعلومات التي تعتبر ضرورية لفعالية النظام، كما قد يختلف مدى توثيق المعلومات وذلك حسب حجم المنظمة ومجال نشاطها وتعقيد عملياتها وكفاءة أفرادها، تقوم المنظمات بالتحديث الدوري للمعلومات الموثقة والحرص الدائم على التحديد والوصف الدقيق في استعراض المعلومات شكلا (مثل اللغة وتاريخ الإصدار)، ووسيلة التوثيق (توثيق ورقي أو إلكتروني)، كما يجب أن تكون متاحة للإستخدام ومحمية من فقدان أو الإستخدام غير النزيه بحيث يراعي في عملية التوثيق التوزيع والوصول والإسترداد والإستخدام والتخزين والحماية والحفاظ على قابلية القراءة ويتم حماية المعلومات الموثقة كدليل على المطابقة من التغيير غير مقصود.

• البند الثامن: تنفيذ الأنشطة التشغيلية (العملية)

تقوم المنظمات من أجل الإمتثال لهذا البند الخاص بنظام إدارة البيئة بعدة إجراءات نوجزها في النقاط التالية:

- **التخطيط التشغيلي والرقابة:** يجب على المنظمة تخطيط وتنفيذ ومراقبة العمليات لتلبية المتطلبات المتعلقة بنظام إدارة البيئة وتنفيذ الإجراءات المحددة في البند السادس،

- **الاستعداد والاستجابة للطوارئ:** يجب على المنظمة أن تضع وتنفذ وتحافظ على العمليات اللازمة للاستجابة لحالات الطوارئ المحتملة، كما يتوجب عليها الإستعداد الدائم للإستجابة من خلال إجراءات التخطيط لمنع وتقليل الأثار البيئية، والإستجابة قدر المستطاع لحالات الطوارئ، كما يجب الإحتفاظ بالمعلومات موثقة لتأكد من أن العمليات نفذت كما هو مخطط له؛

• البند التاسع: تقييم الأداء

إن الإمتثال لمتطلبات نظام إدارة البيئة والحصول على نتائج جيدة لبد من تقييم الأداء ومن أجل تحقيق هذا البند يتوجب على المنظمة تطبيق النقاط التالية:

- **المراقبة، القياس، التحليل والتقييم:** يتوجب على المنظمة تحديد ما يتوجب عليها مراقبته، قياسه، تحليله وتقييمه والتأكد من صحة النتائج ومواعيد إجراء المراقبة والقياس وتقييم الأداء وكذلك فعالية نظام إدارة البيئة كما يتوجب عليها الإحتفاظ بالمعلومات موثقة، كما يتوجب على المنظمة أن تضع العمليات اللازمة لتقييم الإمتثال؛

- **برامج المراجعة الداخلية:** يتوجب على المنظمة إجراء مراجعة داخلية دورية لتقييم مدى الإمتثال للمتطلبات نظام إدارة البيئة، بحيث تخطط وتنفذ برامج المراجعة وتتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، كما تحتفظ بالمعلومات موثقة كدليل على تنفيذ برامج المراجعة؛

- **مراجعة الإدارة:** يجب على الإدارة العليا بالمنظمة في مراجعة نظام إدارة البيئة للتأكد من فعاليته وكفاءته وتوافقه مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، وتشمل مراجعة الإدارة من المراجعات الإدارية السابقة، التغيرات الداخلية والخارجية، إحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، الفرص والتهديدات، مدى تحقق الأهداف، كل المعلومات المتعلقة بالأداء البيئي، الموارد المطلوبة لتحسين نظام إدارة البيئة، كما يجب أن تتضمن

مخرجات عملية مراجعة الإدارة تقارير عن فرص التحسين، الموارد المطلوبة لذلك كما يتوجب على المنظمة الإحتفاظ بالمعلومات موثقة؛

● **البند العاشر: التحسين**

يتوجب على المنظمة الإمتثال لهذا البند ولتحقيقه يجب مراعات النقاط التالية:

- يجب على المنظمة أن تحدد بدقة فرص التحسين كما يتوجب عليها القيام بالإجراءات اللازمة لأجل بلوغ النتائج المنشودة من جراء تطبيق نظام إدارة البيئة؛

- **عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية:** في حالة حدوث حالة عم مطابقة فيتوجب على المنظمة الاستجابة وإتخاذ إجراءات لتصحيحها والقضاء على أسباب حدوثها والحرص على عدم تكرارها بحيث تكون كل الإجراءات مناسبة، بالإضافة إلى التعامل مع تبعاتها بما فيها التقليل من الآثار البيئية، كما يتوجب الإحتفاظ بالمعلومات موثقة عن كل حالات عدم المطابقة والإجراءات المتخذة إتجاهها ونتائجها؛

- **التحسين المستمر:** يتوجب على المنظمة أن تحسن بإستمرار من ملاءمة وكفاية وفعالية نظام إدارة البيئة بحيث تأخذ في الإعتبار نتائج تحليل وتقييم مخرجات مراجعة الإدارة لتحديد الإحتياجات والفرص للتعامل معها كجزء من التحسين المستمر وهذا لتعزيز أدائها البيئي.

### 3.3.2 نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 نسخة 2018

وفقا لمنظمة العمل الدولية يتم تسجيل 374 مليون إصابة نتيجة حوادث العمل ويتم تسجيل 2,78 مليون وفاة نتيجة لحوادث العمل والأمراض المميتة سنويا، كما تؤثر الصدمات النفسية والأمراض على الأسر والعائلات فتكلفة هذا الأمر كبير سواءا على المنظمة أو الاقتصاد (ISO, 2018b, p. 1)، وتبقى المنظمة هي المسؤولة عن صحة وسلامة عمالها وكل الأفراد الذين قد يتأثروا بأنشطتها، وتتمثل هذه المسؤولية في تعزيز صحتهم البدنية والعقلية والحفاظ عليها، واعتماد نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية يمكن المنظمة من توفير مكان عمل آمن وصحي ويمنع وقوع الحوادث والأخطار المرتبطة بالعمل.

## 1.3.3.2 الأسس النظرية والمفاهيمية لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية

تهدف ثقافة السلامة إلى تضمين صلاحيات الصحة والسلامة المهنية في نسيج الممارسات التجارية وجعلها أمراً بالغ الأهمية خاصة فيما يخص قضايا الإستدامة، حيث كانت هناك اجتهادات من أجل جعل نظام الصحة والسلامة المهنية ذو بعد عالمي فكان إصدار مجموعة من المعايير الدولية وأخر مبادرة كانت مراجعة OHSAS 18001 وجعله معياراً دولياً والمتمثل في إيزو 45001 حيث يحوي هذا الأخير على متطلبات لنظام الإدارة مما يسمح للمنظمة بإدارة مخاطرها وتحسين أدائها في مجال الصحة والسلامة المهنية (Ahidar et al., 2019, p. 190).

تظهر مراجعة الأدبيات أنه لا يوجد إجماع على تعريف دقيق لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية مما يؤدي إلى العثور على تعريفات مختلفة حيث نجد أحيانا تعريفات محددة ومتباينة بين الأدبيات التقنية والمعيارية والتجارية (Cambon, 2007, p. 7) ومع ذلك يمكن تقديم بعض التعريفات :

عرف Hollnagel إدارة الصحة والسلامة المهنية بأنها النشاط الذي يهدف إلى تخطيط ونشر ومراقبة وتحسين السلامة في العمل بغرض تعديل أداء المنظمة في مجال السلامة بما يتوافق مع الأهداف المحددة سابقاً" (Hollnagel, 1996, pp. 327-337)

قدم كل من بوعمامة والعايب تعريفاً لإدارة الصحة والسلامة المهنية بأنها ترتبط بالمحافظة على السلامة الجسدية والنفسية للعاملين داخل المنظمة بالإضافة إلى الوقاية من حوادث العمل ومختلف الأمراض المهنية (بوعمامة & العايب, 2022, صفحة 401)

أما Cambon فوصف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بأنه: "إطار عمل منظم لإدارة المخاطر يعتمد على نهج منظم وإدارة مخططة وموثقة ويمكن التحكم فيها وفي المخاطر المرتبطة بها" (Cambon, 2007, p. 32)

في حين المنظمة العالمية للتقييس فقد عرفت نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بأنه " مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة المستخدمة لوضع السياسات من أجل تحقيق أهداف الصحة والسلامة المهنية وتشمل عناصر النظام الهيكل والأدوار والمسؤوليات وتخطيط المنظمة وتشغيلها بالإضافة إلى تقييم أداء الصحة والسلامة المهنية وتحسينه" (Standardization, 2018, p. 3)

من التعاريف السابقة يمكن القول بان نظام الصحة والسلامة المهنية بأنه إطار عمل منظم ومتربط ومتفاعل لإدارة المخاطر يهدف إلى تخطيط ونشر ومراقبة وتحسين السلامة في العمل بغرض تعديل أداء المنظمة في مجال السلامة بما يتوافق مع الأهداف المحددة سابقا وكذلك تقييم أداء نظام الصحة والسلامة المهنية وتحسينه بشكل مستمر.

وبما أن موضوع دراستنا يناول نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة الدولية إيزو 45001 نسخة 2018 فإن المعلومات المقدمة ستكون في هذا التوجه.

يعد تنفيذ نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق معيار الدولي إيزو 45001 نسخة 2018 قرارا إستراتيجيا وتشغيليا للمنظمة فهو المعيار الدولي الأول في العالم بشأن الصحة والسلامة المهنية ويمكن تطبيقه على أي منظمة بغض النظر عن حجمها وقطاع نشاطها، فقد تم تصميمه ليتم دمجها في العمليات الإدارية حيث يعتمد نفس هيكل (HLS) مثل هيكله معايير أنظمة الإدارة الأخرى كمعيار نظام إدارة الجودة إيزو 9001، ونظام إدارة البيئة إيزو 14001، فهو يوفر إطارا لتعزيز السلامة وتقليل المخاطر في مكان العمل وتحسين الرفاهية كما يمكن المنظمات من زيادة أداء الصحة والسلامة المهنية بشكل إستباقي (ISO, 2018b, p. 2)، لذلك لبد من توفر عوامل لنجاحه.

### 2.3.3.2 عوامل تحقيق أهداف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 نسخة 2018

يعتمد تنفيذ وصيانة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفعاليتها وقدرته على تحقيق النتائج المتوقعة على عدد من العوامل: (Standardization, 2018, p. VI)

- إلتزام القيادة؛
- تطوير ودعم وتعزيز ثقافة الصحة والسلامة المهنية في المنظمة؛
- التواصل مع العمال ومشاركتهم؛
- تخصيص الموارد اللازمة للحفاظ على نظام الصحة والسلامة المهنية؛
- وضع سياسات الصحة والسلامة المهنية بما يتوافق مع التوجه الإستراتيجي العام للمنظمة؛
- إنشاء عملية أكثر فعالية لتحديد المخاطر والتحكم فيها
- التقييم والرصد المستمر لأداء نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؛
- دمج نظام الصحة والسلامة المهنية في العمليات التجارية للمنظمة؛

- وضع الأهداف بما يتماشى مع السياسات والتي تأخذ بعين الإعتبار المخاطر والفرص؛
- الإمتثال للمتطلبات القانونية.

إذن التنفيذ الناجح لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية سيؤدي إلى طمأنة أصحاب المصلحة بمن فيهم العمال عن أن العمل في المنظمة آمن كما سيساهم في تحقيق أهداف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

عند تطبيق المنظمة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية كجزء من نظام الإدارة المتكاملة فإنها توفر إمكانية تحسين أدائها في مجال الصح والسلامة المهنية خاصة عند اتخاذ تدابير في الوقت المناسب وتطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية له مجموعة من الأهداف تتمثل في: (Standardization, 2018)

- توفير طريقة لإدارة المخاطر في مجال الصحة والسلامة المهنية؛
- تلبية المتطلبات القانونية وغيرها من المتطلبات؛
- مشاركة القيادة وجميع المستويات الهرمية وجميع وظائف المنظمة؛
- تصبح الصحة والسلامة المهنية في المنظمة ذات بعد استراتيجي وتشغيلي؛
- تحسين أداء المنظمة في مجال الصحة والسلامة المهنية؛
- اغتنام الفرص لتحسين الأداء.

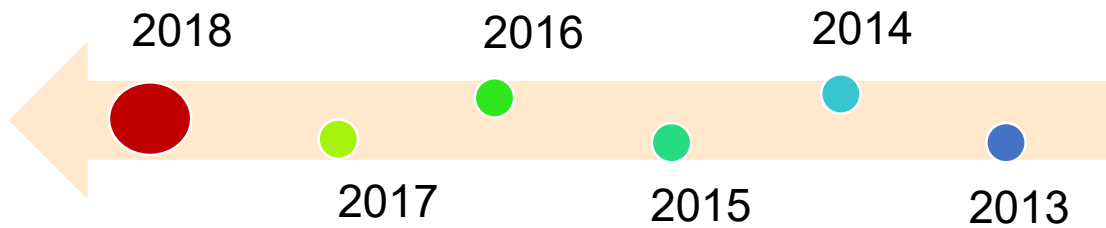
إذن لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية أهداف إن إقترنت بالأهداف الإستراتيجية شكل ذلك نجاحا كبير للمنظمة في مجال الصحة والسلامة المهنية وقد يتجاوزها إلى مجالات أخرى، هذا الأمر أضاف له أهمية كبيرة وجعله عنصر إهتمام سواء من طرف المجتمع الدولي أو المنظمات فكانت هناك عدة مبادرات من أجل تضمينه في المنظمة عن طريق إصدار معيار دولي خاص به، وفي العنصر الموالي سيتم تقديم مراحل نشأة وتطور نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

### 3.3.3.2 نشأة وتطور نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 نسخة 2018

تولي المنظمات عناية تامة للأخطار والأحداث التي من الممكن ان تلحق الأذى بالعنصر البشري في المنظمة كما ستتضرر المنظمات وستعاني من الخسارة وانخفاض الإنتاجية جراء تراجع صحة وسلامة العمال ومن أجل مساعدة المنظمات على توفير مكان آمن وصحي قام المعهد البريطاني بإصدار

OHSAS 18001 لإدارة السلامة في المنظمات حيث يعتبر معيار الصحة ولسلامة المهنية الأكثر شعبية لكن لا يحتوي على موافقة منظمة دولية مثل إيزو مما ضيق من نطاقه، لذلك قررت المنظمة الدولية للتقييس التدخل من أجل وضع معيار دولي لنظام الصحة والسلامة المهنية وإعطائه بعدا دوليا، حيث تم تطويره مع الأخذ بعين الاعتبار المعايير الأخرى ذات الصلة، مثل OHSAS 18001 وإرشادات منظمة العمل الدولية بشأن الصحة والسلامة المهنية 2001 الصادرة عن منظمة العمل الدولية والمعايير الوطنية المختلفة حيث تم تطويره بمساهمة خبراء من أكثر من سبعين دولة، يوفر إطارا دوليا يأخذ في الاعتبار التفاعلات بين المنظمة وبيئتها الإقتصادية (ISO, 2018b, pp. 1-3)، والشكل الموالي يقدم مراحل تطور معيار الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 نسخة 2018:

الشكل رقم (18.2): مراحل تطور نظام الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 نسخة 2018



المصدر: (زرزار & وريدة, 2019)

إذن تطور نظام الصحة والسلامة المهنية قد مر على مراحل قبل أن يصل إلى ما هو عليه اليوم حيث إستغرق إعداده وإخراجه ستة سنوات حيث شهدت كل سنة أحداث معينة: (زرزار & وريدة, 2019) في مارس 2013 تم تقديم إقتراح بتطوير نظام الصحة والسلامة المهنية؛ في جوان 2014 تم إنشاء لجنة ISO PC 283؛ في مارس 2015 تم تشكيل لجنة ثانية ليتم في نوفمبر 2015 نشر المسودة للمعيار الدولي؛ في ماي صدور المسودة الثانية للمعيار الدولي وفي نوفمبر صدور المسودة النهائية؛ في فيفري 2018 نشر المعيار الدولي إيزو 45001.

بعد إصدار معيار نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 سنة 2018 تم إعطاء فترة إنتقالية للمنظمات للتحويل من OHSAS 18001 وإعتماد النظام الجديد وقد حددت سنة 2021 كآخر فترة حيث إمتدت الفترة من مارس 2018 إلى مارس 2021.

• الفرق بين OHSAS 18001 , ISO 45001

بعد صدور المواصفة القياسية إيزو 45001 (2018) أعطيت فترة إنتقالية للمنظمات للانتقال إلى إعتمادها بدلا من OHSAS (2007)، وقد كانت هناك فروق واضحة بين المعيارين نوجزها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5.2): الإختلافات الرئيسية بين إيزو 45001 و OHSAS 18001

18001 OHSAS	إيزو 45001
مواصفة محلية أصدرها المعهد البريطاني للمعايير BSI	مواصفة عالمية صادرة عن المنظمة العالمية للتقييس ISO
يعتمد على الإجراءات	يعتمد على نهج العملية
يهتم بإدارة القضايا الداخلية فقط	التفاعل مع البيئة الداخلة وكذلك البيئة الخارجية
يتعامل مع المخاطر فقط	يتعامل مع المخاطر والفرص
يهتم بالعمال فقط	يهتم بإحتياجات أصحاب المصلحة
لا	ديناميكية في جميع البنود

المصدر: (زرزار & وريدة, 2019)

من الجدول رقم (5.2) يتضح وجود فرق بين المواصفتين فعلى الرغم من أن كلا المعيارين تعنيان بإدارة السلامة في المنظمة إلا أنه توجد بينهما إختلافات حيث أن معيار إيزو 45001 (2018) يركز على الهيكل العالي المستوى حيث توجد فيه ديناميكية في جميع البنود مما يوفر سهولة في التكامل مع معايير الإيزو الأخرى بما فيها نظام إدارة الجودة إيزو 9001 ونظام إدارة البيئة 14001 وغيرها من الأنظمة الإدارية، يعتمد على نهج العملية وليس مجرد إجراءات كما يتم توثيق كل المعلومات بدل السجلات والإجراءات الموثقة، كما أن 45001 تلعب فيه الإدارة العليا دورا مركزيا في تشجيع الصحة والسلامة المهنية في المنظمة، ويقدم حولا إستباقية من خلال إستراتيجية التركيز على المخاطر وليس مجرد رد فعل إتجاه المخاطر مثل OHSAS كما يقدم فهم أوسع قائم على التفكير في المخاطر والذي يمتد إلى استغلال الفرص عند تحديد الأهداف كما يركز بشكل كبير على السياق أي تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية في

حين أن OHSAS يهتم بالمخاطر داخل المنظمة، نظام الصحة والسلامة المهنية يتميز بأن له إلتزام إداري كبير خاصة وأنه إقترن بإستراتيجية وأهداف المنظمة فعلى الرغم من أنهما مختلفان إلا أن المنظمات التي تملك معيار OHSAS تبقى تملك بالفعل بعض الأدوات والأنظمة اللازمة لتطبيق إيزو 45001(2018) (ISO, 2018b, p. 3).

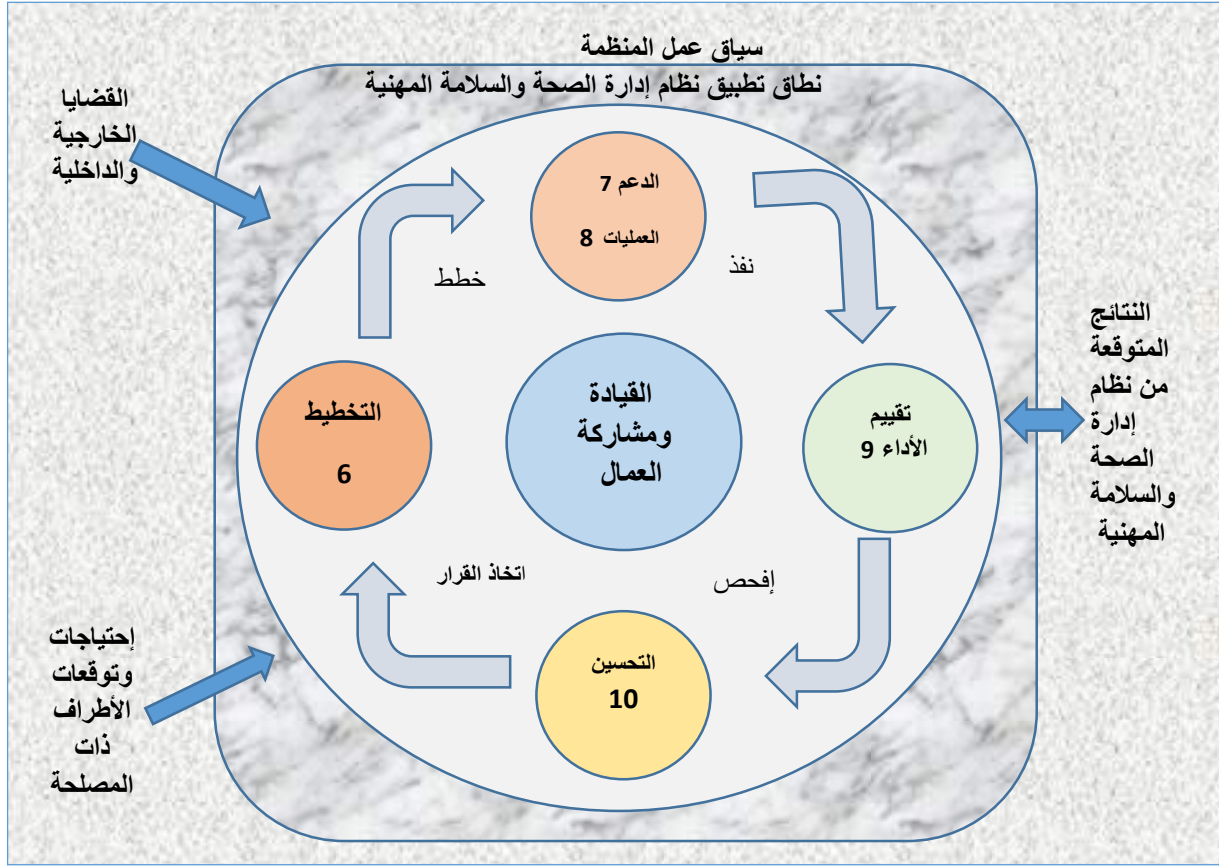
#### 4.3.3.2 هيكله نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 نسخة 2018

يعتمد نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 نسخة 2018 نهجا قائما على المخاطر لضمان الفعالية والتحسين المستمر والإستجابة للسياق المتغير بإستمرار للمنظمة، كما أنها لا تتعرض لسلامة المنتجات أو تلف ممتلكات العميل حيث يختص في ذلك إيزو 9001، أو الأثار البيئية حيث يختص في ذلك إيزو 14001، ويستند نهج نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إلى مفهوم دورة PDCA (التخطيط، التنفيذ، التقييم، التحسين) الذي يستند إلى عملية التحسين المستمر، يمكن تطبيقه على نظام إدارة الصحة والسلامة فيما يتعلق بكل عنصر من عناصره على النحو التالي: (Standardization, 2018, p. VIII)

- **التخطيط:** تقوم المنظمة بتحديد وتقييم المخاطر المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية والفرص وأنواع المخاطر والفرص الأخرى، وتحديد الأهداف وعمليات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية من أجل تحقيق النتائج وتكون تتوافق مع سياسة المنظمة؛
- **تنفيذ:** يتم تنفيذ ما تم التخطيط له؛
- **التقييم:** رصد وقياس الأنشطة والعمليات التي تم تنفيذها ومقارنتها بما هو مخطط له والأهداف والسياسة المرسومة، كما يتم الإبلاغ عن النتائج؛
- **التحسين:** تنفيذ إجراءات لتحسين الأداء بإستمرار لنظام الصحة والسلامة المهنية وذلك لتحقيق النتائج المتوقعة؛

ويتم ذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (19.2): هيكل نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية حسب دائرة ديمينغ



المصدر: (Standardization, 2018, p. VIII)

من الشكل رقم (19.2) يتضح أن المنظمة في تطبيقها لنظام الصحة والسلامة المهنية تقوم بدراسة وفهم إحتياجات أصحاب المصلحة مع دراسة القضايا الداخلية والخارجية لتقوم بعملية التخطيط حيث تضع أهدافا لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية تتوافق مع سياسة المنظمة، ثم تضع عمليات لذلك مع توفير الدعم من الموارد المختلفة لتأتي عملية التنفيذ، بعدها يتم تقييم الأداء حيث يتم رصد وقياس ومقارنة ما هو مخطط له مع ما تحقق بعدها تأتي عملية التحسين، وتستمر العملية مع إلزامية مشاركة العمال.

إن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يتم تطبيق نهج (PDCA)، ولكن يبقى ذلك مرتبطا بالإمتثال للمتطلبات التي حددها المعيار وسيأتي ذكرها في العنصر الموالي.

### 5.3.3.2 متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 نسخة 2018

يحتوي معيار إيزو 45001 نسخة 2018 على عشرة بنود، الثلاثة الأولى تمهيدية وتشمل موضوعات عامة مثل النطاق والمعايير المرجعية والمصطلحات والأوصاف البند الرابع حول سياق المنظمة، البند الخامس حول القيادة، البند السادس حول التخطيط البند السابع حول الدعم، البند الثامن حول العمليات البند التاسع حول تقييم الأداء البند العاشر حول التحسين، جميع متطلبات هذا المعيار الدولي عامة ويمكن تطبيقها على أي منظمة بغض النظر عن نوعها أو حجمها أو المنتجات والخدمات التي تقدمها ولكي تستخدم أي مؤسسة شهادة إيزو 45001 للصحة والسلامة المهنية تخضع إلى تدقيق من طرف هيئات مختصة ويمكن شرح بنود متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في النقاط التالية: (Standardization, 2018, pp. 1-56)

#### • البند الأول: مجال التطبيق

يحدد إيزو 45001 نسخة 2018 لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية متطلبات ويقدم إرشادات لكي تتمكن المنظمات من تحسين أدائها وتوفير مكان عمل آمن وصحي، وذلك بمنع الحوادث والأحداث المرتبطة بنشاطها الذي يقود إلى إعتلال الصحة أو أخطار أخرى، تقوم المنظمة بإتخاذ إجراءات إستباقية من خلال هذا المعيار حيث يمكن لأي منظمة مهما كان نشاطها ونوعها وحجمها ترغب في بيئة عمل آمنة وقليلة المخاطر.

#### • البند الثاني: المرجع المعياري

لا توجد مراجع معيارية خاصة بوثيقة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

#### • البند الثالث: مصطلحات وتعريف

تستخدم المصطلحات والتعريف الواردة في إيزو 45001 نسخة 2018.

#### • البند الرابع: سياق المنظمة

يجب على المنظمة أن تحدد القضايا الخارجية والداخلية ذات الصلة بغرضها واتجاهها الإستراتيجي والتي تؤثر على قدرتها على تحقيق النتائج المتوقعة من نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الخاص بها

بحيث يجب على المنظمة رصد ومراجعة المعلومات المتعلقة بهذه القضايا الداخلية والخارجية ويمكن استخدام أدوات التحليل المختلفة، وينقسم هذا البند إلى:

- فهم إحتياجات وتوقعات العمال وأصحاب المصلحة المعنيين: يجب على المنظمة تحديد أصحاب المصلحة الذين لهم علاقة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وتحديد متطلباتهم من أجل تحقيقها؛

- مجال تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية: يجب على المنظمة تحديد مجال وحدود نظام إدارة الصحة والسلامة، كما يتعين عليها مراعات التحديات الداخلية والخارجية والامتثال للالتزامات التنظيمية ووظائفها، حدودها المادية، منتجاتها، خدماتها، نشاطاتها المخططة كما يجب الإحتفاظ بكل المعلومات موثقة؛

- نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وعملياته: يجب على المنظمة إنشاء نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وصيانته وتحسينه باستمرار بما في ذلك العمليات اللازمة وتفاعلاتها وفقا للمتطلبات الواردة في المعيار لضمان تنفيذ ما هو مخطط له؛

#### • البند الخامس: القيادة ومشاركة العمال

يتمحور هذا البند على النقاط التالية:

- القيادة والالتزام: يجب على الإدارة العليا في المنظمة إظهار قيادتها والتزامها بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية من خلال تحمل المساءلة والمسؤولية عن إصابات العمل وكل الحوادث والأحداث المتعلقة المنظمة ونشاطها، وضمان وضع السياسات والأهداف الصحة والسلامة المهنية بحيث تكون متوافقة مع سياق المنظمة وتوجهها الإستراتيجي من خلال دمج المتطلبات المتعلقة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في العمليات التجارية للمنظمة، مع ضمان توفر الموارد اللازمة لإنشاء وصيانة النظام، والتأكد الدائم بان نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية يحقق النتائج المخططة وذلك بتشجيع العمال على المشاركة وتوجيههم ودعمهم للمساهمة في فعالية النظام، كما يجب على القيادة تعزيز التحسين المستمر.

- سياسة الصحة والسلامة المهنية: يجب على الإدارة وضع سياسة للصحة والسلامة المهنية وتلتزم بها وتنفيذها تحافظ عليها بحيث تلتزم بتوفير ظروف عمل صحية وأمنة وصحية تتوافق ومتطلبات العمال وتكون مناسبة لغرض المنظمة وسياقها ويدعم إتجاهها الإستراتيجي ويوفر إطارا لوضع الأهداف كما يشمل

الإلتزام بالوفاء بالمتطلبات التنظيمية والقانونية إزالة مخاطر الصحة والسلامة المهنية وبتحسين نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية مع إشراك العمال، كما يتم وضع سياسة الصحة والسلامة المهنية بحيث تكون متاحة ومحدثة في شكل معلومات موثقة يتم إبلاغها وفهمها وتطبيقها داخل المنظمة وتبليغها للعمال وجميع أصحاب المصلحة؛

- **الأدوار والمسؤوليات والسلطات داخل المنظمة:** يجب على الإدارة العليا ضمان إسناد المسؤوليات والسلطات للأطراف ذات الصلة والإبلاغ عنها وفهمها داخل المنظمة بحيث يضمن التوافق مع المتطلبات وتكون العمليات المدارة تحقق النتائج المرجوة، كما يتحمل العمال المسؤولية عن المهام والجوانب التي يسيطرون عليها، كما تولي الإدارة العليا صلاحية التأكد من توافق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بها مع متطلبات المواصفة القياسية الدولية إلى جانب إعداد تقارير عن أداء هذا النظام؛

- مشاركة العمال والتشاور معهم: يجب على المنظمة ان تشارك العمال وتتشاور معهم وذلك في كل المستويات وكل الوظائف وكل مجالات التطوير والتخطيط والتنفيذ وتقييم الأداء والتحسين في نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؛

- يجب على المنظمة أن تحرص على توفير الموارد والآليات والوقت والتدريب وكل ما يلزم للتشاور والمشاركة ووصول المعلومات واضحة مفهومة في الوقت المناسب مع إزالة كل الحواجز والعقبات التي تحول دون مشاركة العمال.

#### • البند السادس: التخطيط

يجب على المنظمة عند التخطيط لنظام الصحة والسلامة المهنية تحديد السياق وأصحاب المصلحة وتحديد المخاطر والفرص من أجل الإمتثال لمتطلب والذي يتمثل في النقاط التالية:

- **تحديد المخاطر وتقييمها:** كجزء من تخطيط نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية يجب على المنظمة أن تأخذ في الإعتبار القضايا المذكورة في بند السياق وتحديد المخاطر وتقييمها لمنع والحد من الأثار السلبية لذلك يتعين على المنظمة أن تخطط لكل الإجراءات التي يجب تنفيذها لمواجهة المخاطر وتدمج وتنفيذ هذه الإجراءات ضمن عمليات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بحيث تأخذ العمليات بعين الإعتبار كيفية تنظيم العمل، ثقافة المنظمة، الأنشطة، القيادة، الموارد، البنية التحتية، تصميم المنتجات والخدمات الحوادث

السابقة، حالات الطوارئ، الأفراد الذين لهم احتكاك بمكان العمل أو محيطه ويمكن أن يتأثروا به، يجب على المنظمة أن تنفذ وتحافظ على العمليات من أجل تقييم مخاطر الصحة والسلامة المهنية كما يتوجب عليها تحديد أساليب ومعايير لتقييم مخاطر الصحة والسلامة المهنية وكل بما يتعلق بها لتكون الإجراءات إستباقية وليس رد فعل كما يتم الإحتفاظ بكل المعلومات موثقة؛

- **تقييم الفرص:** يجب على المنظمة أن تضع عمليات لتقييم فرص الصحة والسلامة المهنية وتنفيذها وتحافظ عليها وذلك لتعزيز أداء الصحة والسلامة المهنية مع مراعاة كل التغييرات المخططة لسياسة المؤسسة أو عملياتها أو أنشطتها وفرص التحسين لنظام الصحة والسلامة المهنية.

- **تحديد كل المتطلبات بما فيها القانونية:** يجب على المنظمة أن تحدد المتطلبات بما فيها القانونية وذلك عند إنشاء نظام الصحة والسلامة المهنية؛

- **إجراءات التخطيط:** يجب على المنظمة التخطيط لإتخاذ إجراءات من أجل معالجة المخاطر والفرص ومعالجة كل المتطلبات بما فيها القانونية والإستعداد والإستجابة لحالة الطوارئ مع تقييم فعالية هذه الإجراءات ومراعات أفضل الممارسات والخيارات التكنولوجية والمتطلبات المالية والتشغيلية؛

- **اهداف الصحة والسلامة المهنية والتخطيط لتحقيقها:** يجب على المنظمة تحديد أهداف الصحة والسلامة المهنية والمهام والمستويات والعمليات المعنية بحيث تكون متسقة مع سياسة الصحة والسلامة المهنية وقابلة للقياس ومراعية لمتطلبات الإمتثال المرتبطة بها والنظر إلى مخاطرها وفرصها مع والاحتفاظ بمعلومات موثقة عنها؛

- **التخطيط لتحقيق أهداف الصحة والسلامة المهنية:** عندما تقوم المنظمة بالتخطيط لكيفية تحقيق أهدافها الصحة والسلامة المهنية يجب أن تحدد ما يجب القيام به ؟، وماهي الموارد اللازمة لذلك؟؛ ومن سيكون المسؤول عن ذلك ؟، ومتى سيتم الانتهاء من ذلك؟، وكيف سيتم تقييم النتائج؟، بما فيها المؤشرات الدالة عن تحقيق أهداف الصحة والسلامة المهنية القابلة للرصد والقياس؛

#### • البند السابع: الدعم

يعتبر الدعم من البنود الأساسية لنظام الصحة والسلامة المهنية ويمكن إدراج أهم ما جاء في هذا البند في النقاط التالية:

- **الموارد:** يجب على المنظمة تحديد وتوفير الموارد اللازمة لإنشاء نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وتحديثه وتحسينه باستمرار، وكذلك من أجل تحسين الأداء؛

- **الكفاءات:** يجب على المنظمة تحديد الكفاءات اللازمة للعمال التي تؤثر على أداء نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية مع الحرص من أن هؤلاء مؤهلون على أساس التعليم، التدريب المهني أو الخبرة، وعند الاقتضاء يتم تنفيذ إجراءات لاكتساب المهارات اللازمة وتقييم فعالية هذه الإجراءات مع الاحتفاظ بمعلوماتها موثقة كدليل؛

- **التوعية:** يتم توعية الأفراد في المنظمة ويجب أن يكونوا على دراية بسياسة وأهداف الصحة والسلامة المهنية، وكذلك مزايا تحسين أداء الصحة والسلامة المهنية بالإضافة إلى الآثار المحتملة وأهمية مساهمتهم في فعالية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بما في ذلك الآثار المفيدة لتحسين الأداء وكذلك توعيتهم بتداعيات عدم الإمتثال لمتطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؛

- **الإتصال:** يجب على المنظمة تحديد إحتياجات الإتصال الداخلية والخارجية ذات الصلة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية والتأكد من إيصال المعلومات بين مختلف الأطراف والمستويات ووفقا لما تحدده عمليات الإتصال الخاصة بالمؤسسة مع مراعات كل المتطلبات والتأكد من أن عمليات الإتصال تمكن من المساهمة في عملية التحسين المستمر؛

- **توثيق المعلومات:** يجب أن يتضمن نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية عملية التوثيق والتي يجب أن تكون دقيقة بحيث يتم توثيق كل المعلومات التي تعتبر ضرورية لفعالية النظام، كما قد يختلف مدى توثيق المعلومات وذلك حسب حجم المنظمة ومجال نشاطها وتعقيد عملياتها وكفاءة أفرادها، تقوم المنظمات بالتحديث الدوري للمعلومات الموثقة والحرص الدائم على التحديد والوصف الدقيق في استعراض المعلومات والتحكم في المعلومات الموثقة التي يتطلبها النظام وهذه المواصفة القياسية الدولية كما يجب أن يتم ضمان أن الوثائق متاحة ومناسبة للإستخدام ومحمية ؛

#### • **البند الثامن: تنفيذ الأنشطة التشغيلية (العملية)**

يحتوي بند الصحة والسلامة المهنية على النقاط التالية:

- **التخطيط التشغيلي والرقابة:** يجب على المنظمة تخطيط وتنفيذ ومراقبة العمليات لتلبية المتطلبات المتعلقة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وتنفيذ الإجراءات المحددة في البند السادس،

- **القضاء والحد من مخاطر الصحة والسلامة المهنية:** يتوجب على المنظمة ان تضع وتنفذ وتحافظ على عمليات للتخلص وتقليل مخاطر الصحة والسلامة المهنية؛

- **إدارة التغيير:** يجب أن تضع المنظمة وتنفذ عمليات للمراقبة التغييرات المؤقتة والدائمة التي تؤثر على أداء الصحة والسلامة المهنية بما في ذلك التغييرات في المنتجات والخدمات وكل العمليات الجديدة أو التغييرات على المنتجات والخدمات والعمليات الحالية والتغييرات على المتطلبات بما فيها القانونية والمتطلبات الأخرى والتغييرات في المعرفة أو المعلومات حول مخاطر الصحة والسلامة المهنية ومختلف التطورات التكنولوجية؛

- **المشتريات:** يجب أن تضع المنظمة وتنفذ وتحافظ على عمليات شراء المنتجات والخدمات وتحكم فيها بما يتوافق مع نظام الصحة والسلامة المهنية؛

- **الموردين:** يتوجب على المنظمة أن تتسق عمليات الشراء مع مرديها لتحديد الأخطار وتقييمها ومراقبتها كما يجب التأكد من تلبية متطلبات الصحة والسلامة المهنية من قبل الموردين وإختيار المورد الأكثر تطبيقاً لمعايير الصحة والسلامة المهنية؛

- **الاستعداد والاستجابة للطوارئ:** يجب على المنظمة أن تضع وتنفذ وتحافظ على العمليات اللازمة للاستجابة لحالات الطوارئ المحتملة، كما يتوجب عليها الإستعداد الدائم للإستجابة من خلال إجراءات التخطيط لمنع وتقليل الأثار والإستجابة قدر المستطاع لحالات الطوارئ، وتوفير الإسعافات الأولية مع تدريب العمال بشكل دوري على الأخطار وتجربة مخطط الإستجابة للطوارئ وإعلام جميع العمال بواجباتهم وإعلام الزوار والسلطات الحكومية والمجتمع المحلي بمخطط الإستجابة للطوارئ كما يجب الإحتفاظ بالمعلومات موثقة لتأكد من أن العمليات نفذت كما هو مخطط له؛

#### • البند التاسع: تقييم الأداء

إن الإمتثال لمتطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية والحصول على نتائج جيدة لبد من تقييم الأداء ومن أجل تحقيق هذا البند يتوجب على المنظمة تطبيق النقاط التالية:

- **المراقبة، القياس، التحليل والتقييم:** يتوجب على المنظمة تحديد ما يتوجب عليها مراقبته، قياسه، تحليله وتقييمه والتأكد من صحة النتائج ومواعيد إجراء المراقبة والقياس وتقييم الأداء وكذلك فعالية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية كما يتوجب عليها الإحتفاظ بالمعلومات موثقة،

- **المراجعة الداخلية:** يتوجب على المنظمة إجراء مراجعة داخلية دورية لتقييم مدى الإمتثال للمتطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، بحيث تخطط وتنفذ برامج المراجعة والتي تشمل على عدد مرات وطرق المراجعة والمسؤوليات ومتطلبات التخطيط وإعداد التقارير عن عمليات المراجعة الداخلية مع تحديد معايير ونطاق كل مراجعة وإختيار المراجعين وتبليغ النتائج إلى المسؤولين والعمال للقيام بما يتوجب لمعالجة حالات عدم المطابقة ومن أجل التحسين المستمر لأداء الصحة والسلامة المهنية مع الإحتفاظ بالمعلومات موثقة؛

- **مراجعة الإدارة:** يجب على الإدارة العليا بالمنظمة في مراجعة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية للتأكد من فعاليته وكفاءته وتوافقه مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، وتشمل مراجعة الإدارة من المراجعات الإدارة السابقة، التغييرات الداخلية والخارجية، إحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، الفرص والتهديدات، مدى تحقق الأهداف، كل المعلومات المتعلقة بأداء الصحة والسلامة المهنية، الموارد المطلوبة لتحسين نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، كما يجب ان تتضمن مخرجات عملية مراجعة الإدارة تقارير عن فرص التحسين، الموارد المطلوبة لذلك كما يتوجب على المنظمة الإحتفاظ بالمعلومات موثقة؛

#### • البند العاشر: التحسين المستمر

يتوجب على المنظمة الإمتثال لهذا البند ولتحقيقه يجب مراعات النقاط التالية:

- **يجب على المنظمة أن تحدد بدقة فرص التحسين** كما يتوجب عليها القيام بالإجراءات اللازمة لأجل تحقيق النتائج من جراء تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؛

- **عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية:** في حالة حدوث حالة عم مطابقة فيتوجب على المنظمة الاستجابة وإتخاذ إجراءات لتصحيحها والقضاء على أسباب حدوثها والحرص على عدم تكرارها بحيث تكون كل الإجراءات مناسبة، مع مراجعة أي إجراء تم إتخاذه وإجراء تغييرات على نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، كما يتوجب الإحتفاظ بالمعلومات موثقة عن كل حالات عدم المطابقة والإجراءات المتخذة إتجاهها ونتائجها؛

- **التحسين المستمر:** يتوجب على المنظمة أن تحسن باستمرار من ملاءمة وكفاية وفعالية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بتعزيز أداء الصحة والسلامة المهنية والترويج لثقافة مشاركة العمال في إجراءات التحسين مع ابلاغهم عن نتائج التحسين والاحتفاظ بكل المعلومات موثقة.

إذن يشترك إيزو 45001 نسخة 2018 في هيكل متطابق ونص أساسي ومصطلحات وتعريف مع معايير نظام إدارة الجودة ومعياري نظام إدارة البيئة، ويهدف هذا الإطار إلى تسهيل دمج مجالات الإدارة الجديدة في أنظمة الإدارة الحالية للمنظمة، بالإضافة إلى ذلك يعتمد إيزو 45001 على أسس مشابهة تماما لتلك الموجودة في المعايير الأساسية الأخرى (الجودة، البيئة) لأن العديد من المنظمات تجمع بين وظائف إدارة البيئة والجودة والصحة والسلامة داخليا وسيؤدي ذلك إلى تبسيط عملية الدمج. (ISO, 2018b, p. 3)

وكما رأينا فإن موضوع الدراسة لا يتناول المعايير الثلاثة الأساسية فقط بل تم إضافة معيار ثالث والخاص بالمسؤولية الاجتماعية وعليه سيتم التطرق له في العنصر الموالي.

### 4.3.2 المسؤولية الاجتماعية وفق المواصفة القياسية إيزو 26000

من خلال هذا العنصر سنحاول تقديم المسؤولية الاجتماعية وأسسها النظرية وأهم التعريف التي قيلت فيها مع تحديد أبعادها، كما سنتطرق إلى المواصفة القياسية إيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية مع شرح كل ما يتعلق بمحاورها.

#### 1. 4.3.2 الأسس النظرية للمسؤولية الاجتماعية

تزايد الإهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حيث تم إصدار العديد من الأبحاث كما تزايد الإهتمام بها من قبل المنظمات وقد أعطيت لها عدت تعريف وصيغ لها عدة نماذج ويمكن تقديم تعريف وأبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال العنصرين المواليين.

#### • تعريف المسؤولية الاجتماعية

هناك صعوبة في العثور على تعريف موحد للمسؤولية الاجتماعية للشركات وذلك أن هذا المصطلح قريب من مصطلحات أخرى مثل أخلاق الشركات أو الأخلاقيات أو نظرية أصحاب المصلحة مع ذلك يمكن تقديم بعض التعريفات:

فقد تم تعريفها من طرف **Bowen (1953)** أن المسؤولية الاجتماعية هي " إلتزامات رجال الأعمال لمتابعة السياسات وإتخاذ القرارات وإتباع خطوط العمل المرغوبة فيما يتعلق بأهداف وقيم المجتمع" (Carroll, 2008, p. 11)

عرفها **Carroll (1983)** المسؤولية الاجتماعية بأنها "وسيلة لإدارة المنظمة بطريقة تجعلها مربحة إقتصاديا وتحترم القانون وتحترم الأخلاق" (Carroll, 1983, p. 605) و تم تعريفها من طرف **Asif** " استمرار التزم الشركة بالتصرف بشكل أخلاقي والمساهمة في التنمية الإقتصادية مع تحسين جودة الحياة في مكان العمل للموظفين وكذلك اسرهم والمجتمع ككل (M. Asif et al., 2013, p. 3)

وأصطلح على تسمية المسؤولية الاجتماعية في المنظمة من طرف **Mežinska** وآخرون بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وهي شكل من أشكال التنظيم الذاتي للمنظمات المدمجة في نموذج الأعمال قد أصبحا تنفيذها جزءا لا يتجزأ من نجاح الأعمال والميزة التنافسية للمنظمة (Mežinska, Lapiņa, & Mazais, 2015, pp. 469-470)

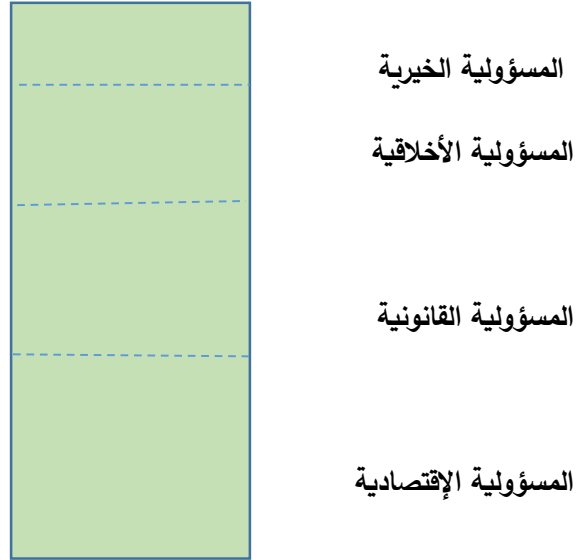
كما تم ربط المسؤولية الاجتماعية بأنظمة الإدارة وتم إعتبار "أن تطبيق أنظمة الإدارة له ميزة استراتيجية في تحقيق أهداف العمل لكن تنفيذ المسؤولية الاجتماعية يعد مسألة أخلاقية بشكل خاص (Kóča, Pačaiová, Turisová, Sütőová, & Darvaši, 2023)

إذن مما سبق يمكن تقديم تعريف شامل للمسؤولية الاجتماعية على أنها: هي التزم المنظمة إقتصاديا وقانونيا وأخلاقيا وخيريا أمام أصحاب المصلحة، والعمل على تحقيق هذا الإلتزام من خلال دمجها في استراتيجية المنظمة وترجمته إلى سياسات وأهداف وعمليات وإجراءات للتحقيق توقعات أصحاب المصلحة.

### 2.4.3.2 أبعاد المسؤولية الاجتماعية

وفقا لكارول(1979) أن المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن تجتمع في أبع فئات ( المسؤولية الإقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية) حيث حدد نموذجا حدد فيه الفئات الأربعة كل فئة تعطي مؤشرا على أهمية المسؤولية يمكن تصنيف المنظمات نسبة إلى كل واحدة من هذه المسؤوليات الأربعة (Carroll, 1979, pp. 497-505) والشكل الموالي يوضح المسؤوليات الأربعة حسب نموذج كارول:

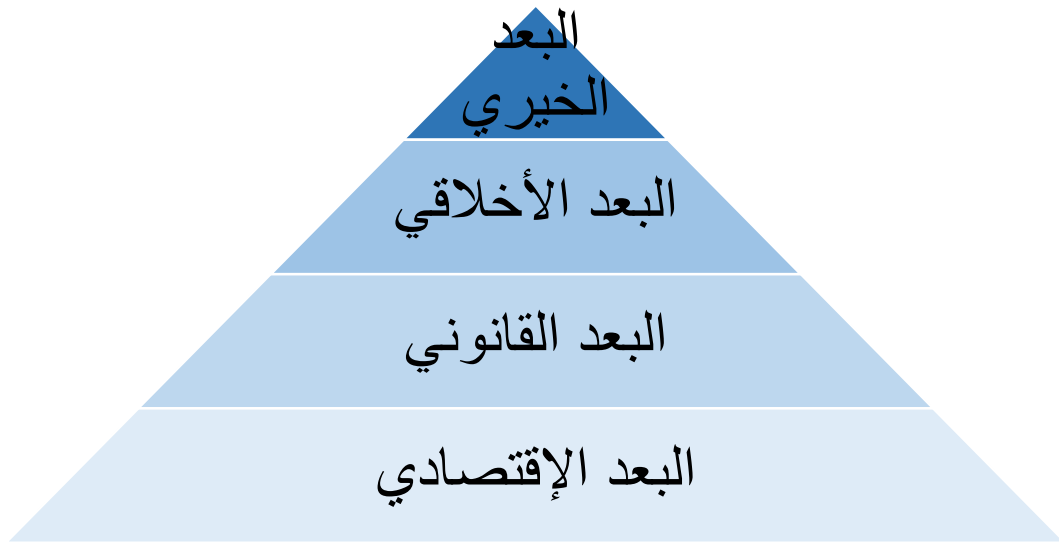
## الشكل رقم (20.2): نموذج كارول للمسؤولية الإجتماعية (1979)



المصدر: (Carroll, 1979, p. 499)

يظهر هذا النموذج المقدم الأهمية النسبية لكل مسؤولية في المنظمة، وأنه يمكن تصنيف المنظمات إلى واحدة من هذه المسؤوليات الأربعة المذكورة، أعاد كارول تصميم نموذجها وأنشأ تصورا جديدا للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات وقدمه على شكل هرم عرف بهرم كارول للمسؤولية الإجتماعية في هذا الهرم تشكل المسؤولية الإقتصادية أساس المسؤولية الإجتماعية تليها المسؤولية القانونية وتأتي بعد ذلك المسؤولية الأخلاقية وفي أعلى الهرم نجد المسؤولية الخيرية وحسب منظور كارول تضاف المسؤوليات إلى بعضها البعض ويشكل كل عنصر أساسا (بعدا) في المسؤولية الإجتماعية للمنظمة والشكل الموالي يمثل أبعاد المسؤولية الإجتماعية وفق هرم كارول:

الشكل رقم (21.2): هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية (1991)



المصدر: (Carroll, 1991, p. 42)

إذن حسب هرم كارول فإن المسؤولية الاجتماعية تتكون من أربعة أبعاد أساسية هي: (Carroll,

1991, pp. 39-48)

- **البعد الإقتصادي:** حسب كارول فإن الهدف من المنظمات هي توفير المنتجات والخدمات لتلبية متطلبات المستهلكين، من هذا المنطلق فإن دور المنظمات بالدرجة الأولى هو تحقيق رضا المستهلكين من خلال تقديم المنتجات والخدمات التي يحتاجونها ومنه تحقيق الربح للمنظمة لضمان استدامة المنظمة حتى تتمكن من القيام بالمزيد من الاستثمارات ولكي تتجح في ذلك لبد أن تدفع لمورديها وموظفيها وهذه هي مسؤوليتها الأولى، فالمنظمة إذا لم تحقق ربحا لن يكون للمساهمين عائد وإذا لم تكن المنظمة غير قادرة على المنافسة في سوقها وغير قادرة على الإدارة الجيدة والإبتكار فأنها لن تستطيع القيام بالأعمال الخيرية وأو تحقيق أهداف إجتماعية، كما ترتبط المسؤولية الإقتصادية بتلبية إحتياجات مختلف أصحاب المصلحة في المنظمة فالموظفين يبحثون عن رواتب جيدة، المستهلكون يبحثون عن منتجات ذات جودة، المساهمين يرغبون في الأرباح، الحكومة ترغب في إيرادات الضرائب، ومنه نستنتج ان المجتمع يطلب من المنظمة أن تقي بمسؤوليتها الإقتصادية؛
- **البعد القانوني:** تمثل المسؤولية القانونية المرتكز الثاني في هرم كارول بحيث يعد الإمتثال للقانون أمرا أساسيا عندما يتعلق بالمسؤولية الإجتماعية، حيث تعتبر القوانين عملية تقنين للقيم الأخلاقية المجودة

في المجتمع وعلية فالمجتمع يتوقع من المنظمة ان تحقق أهدافها الإقتصادية في إطار قانوني وعلية فالمسؤولية القانونية يطالب بها المجتمع؛

- **البعد الأخلاقي:** وفقا لكارول فإن المنظمة مطالبة بالقيام بما يعتبر جيدا وعادلا ونزيها حتى لو لم تكن ملزمة به قانونيا، فهذا البعد تطالب به أصحاب المصلحة حتى ولولم تكن مطالبة به قانونيا فتوقعات أصحاب المصلحة وطلباتها يمكن أن تدفع الحكومات إلى إصدار قوانين وتشريعات من أجل مراعات توقعات أصحاب المصلحة وبالتالي التحسين من السلوك العام للمنظمات إذن فالمسؤولية الأخلاقية يتوقعها ويطالب بها المجتمع؛

- **البعد الخيري:** نجد البعد الخيري في قمة الهرم فالعمل الخري هو عقيدة تهتم بشكل أساسي بمصلحة الانسانية حيث تقوم المنظمة بتحسين وضع الأفراد الآخرين دون ان تتوقع منهم مقابل ومن خلال تضمين هذا البعد في المسؤولية الإجتماعية فإن المنظمة ستقوم بإجراءات بهدف تحسين نوعية حياة الموظفين أو المجتمع المحلي أو المجتمع كإقامة دورات تدريبية في المدارس، تمويل برامج خيرية ومالي ذلك فالمسؤولية الخيرية تظل مرغوبة من طرف المجتمع.

يتم إستخدام هرم كارول للمسؤولية الإجتماعية في عدد من الأبحاث النظرية والتجريبية حول المسؤولية الإجتماعية، فرغم بعض الانتقادات التي يقدم له لكنه يبقى النموذج الأكثر إستخداما في الدراسات والأبحاث (Golli & Yahiaoui, 2009, p. 144) وعلية قدمنا هذا النموذج كأساس لمعرفة أبعاد المسؤولية الإجتماعية وما هو رائج في الأبحاث والدراسات،

وبما ان موضوع دراستنا يتناول المسؤولية الإجتماعية من منظور معايير المنظمة الدولية للتقييس فإننا سنحاول التخصص أكثر وفق هذا التوجه الذي قدمنا من خلاله الأنظمة الإدارية السابقة الذكر وتبقى المسؤولية الإجتماعية هي البعد الرابع من أبعاد نظام الإدارة المتكاملة موضوع الدراسة.

### 3.4.3.2 المسؤولية الإجتماعية وأهدافها وفقا للمعيار إيزو 26000

يوفر معيار إيزو 26000 (2010) إرشادات حول المسؤولية الإجتماعية وقد تم مراجعته وتأكيديه آخر مرة سنة 2021 حيث يوفر إرشادات لجميع أنواع المنظمات بغض النظر عن حجمها أو موقعها، ومن الخطأ إعتباره معيار لنظام الإدارة فهو غير مناسب لإصدار الشهادات أو عرضه للتصديق وادعاء الحصول عليه سيكون تحريفا وسوء استخدام تنظيمي أو تعاقدى أن حدث ذلك، فهو لا يحتوي على متطلبات مثل

معيار نظام إدارة الجودة إيزو(9001)، وأي شهادة من هذا القبيل ليست دليلا على المطابقة، فهو يزود المنظمات بالإرشادات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، ولا يقصد الاستشهاد به كدليل على أنه متطور على القانون الدولي أو العرفي او يمنع تطور معايير وطنية أكثر تحديدا وأكثر تطلبا (Standardization, 2023)، كما تقدم هذه المواصفة إرشادات لكل انواع المنشآت بغض النظر عن حجمها وموقعها منها: (iso, 2010)

- المصطلحات ومفاهيم المسؤولية الاجتماعية؛
- المبادئ والممارسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية؛
- دمج وتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة من خلال السياسة والممارسات؛
- تحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم؛
- تواصل المسؤولية الاجتماعية وأدائها ومختلف المعلومات المرتبطة بها.

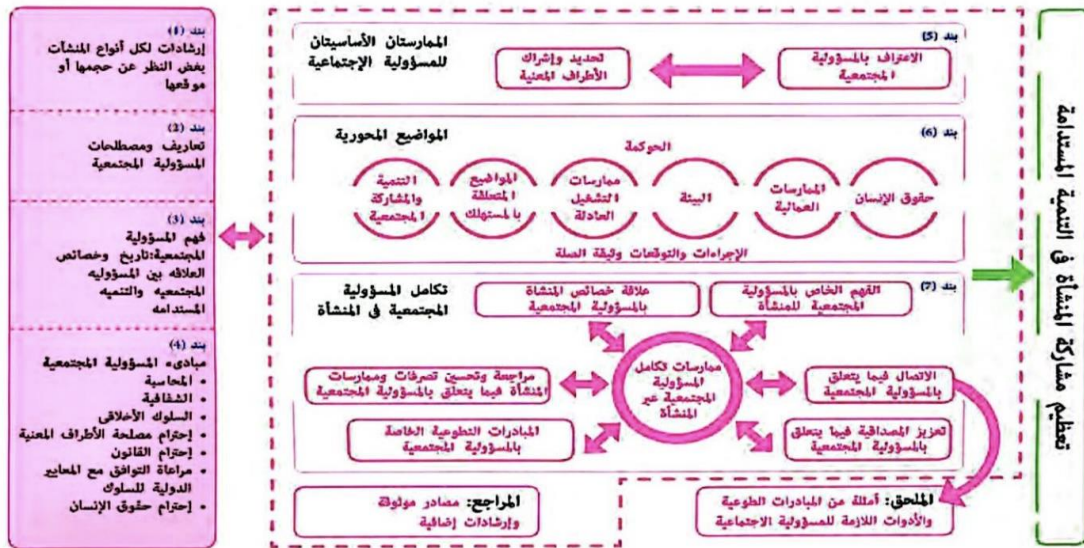
كما يهدف معيار المسؤولية الاجتماعية إلى: (Standardization, 2023)

- بأنه معيار إرشادي يهدف إلى تزويد المنظمات على اختلافها بالإرشادات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية ويمكن استخدامه كجزء من أنشطة السياسة العامة،
- يهدف إلى مساعدة المنظمات في المساهمة في التنمية المستدامة؛
  - تشجيعهم على الامتثال القانوني؛
  - الاعتراف من قبل المنظمات على أن الإمتثال القانوني هو واجب أساسي لأي منظمة وجزء أساسي من مسؤوليتها الاجتماعية؛
  - تعزيز الفهم المشترك في مجال المسؤولية الاجتماعية؛
  - استكمال المبادرات والأدوات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وليس استبدالها؛
  - عند تطبيق معيار إيزو 26000 تأخذ المنظمة في الاعتبار التنوع المجتمعي والبيئي والقانوني والثقافي والسياسي والتنظيمي وكذلك الاختلافات في الظروف الإقتصادية وفي نفس الوقت التوافق مع معايير الدولية.
  - الميزة التنافسية وتوليد الابتكارات، المنافسة العادلة وانعدام الفساد؛
  - زيادة الإنتاجية وكفاءة الموارد وخفض استهلاك الطاقة والمياه وخفض النفايات؛

- القدرة على جذب والاحتفاظ بالعاملين ومعنوياتهم ونتاجيتهم والتزامهم وكذلك جذب الزبائن؛
- تعزيز سمعة المنظمة وعلاقتها مع الشركات والحكومات والإعلام والموردين وكل المحيط الذي تعمل فيه.

والشكل الموالي بمثابة نموذج شامل للإيزو 26000

الشكل رقم (2-22): نموذج شامل للإيزو 26000

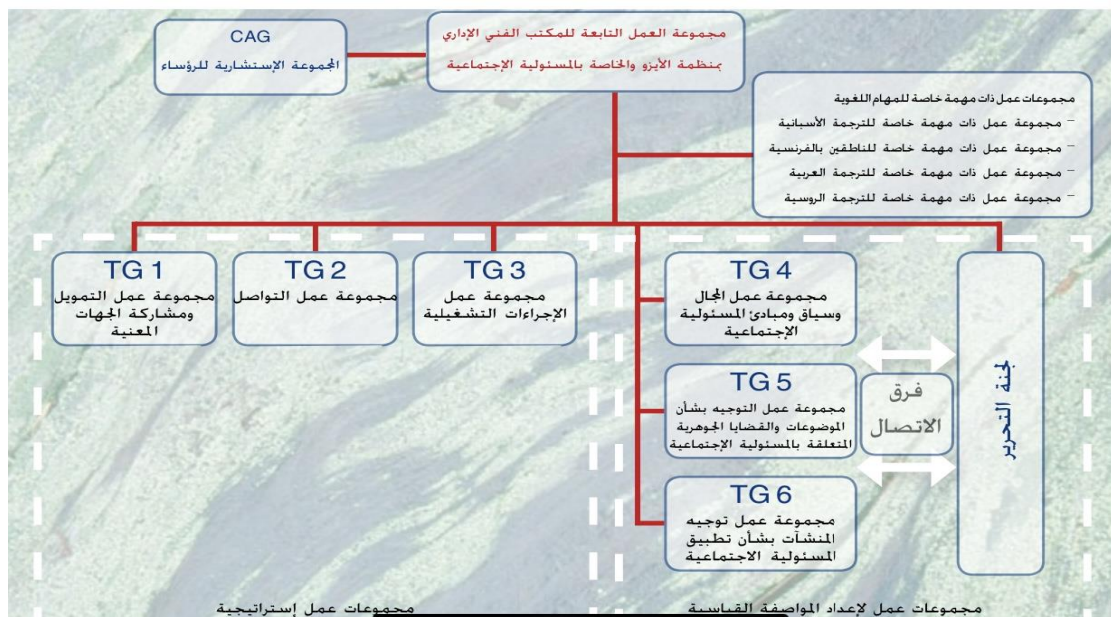


المصدر: (iso, 2010)

### 4.4.3.2 نشأة معيار المسؤولية الاجتماعية إيزو 26000

اهتمت المنظمة العالمية للتقييس بإنشاء معيار ارشادي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وهذا خاصة بعد تزايد الإهتمام بها وإدراك أنها امر جوهري في بقاء واستمرار المنظمة وقد عبر عن هذا الإدراك بين عامي 1992 (قمة الأرض بريوديجانيرو) و 2002 (القمة العالمية للتنمية المستدامة بجنوب افريقيا)، في سنة 2001 قامت لجنة سياسة المستهلك (copolco) التابعة للإيزو بإعداد دراسة بأن المنظمة العالمية للتقييس قادرة على إعداد مواصفة دولية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية بعدها تم الشروع في إعداد خطة لإصدار المواصفة القياسية الدولية إيزو 26000 وتم إنشاء مجموعة عمل لذلك والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي لمجموعة العمل: (iso, 2006)

## الشكل رقم (23.2): الهيكل التنظيمي لمجموعة عمل اعداد المواصفة القياسية إيزو 26000



المصدر: (iso, 2006)

وقد استغرق اعداد المواصفة عدت سنوات مرت فيها على عدة مراحل وتتمثل فيما يلي: (iso, 2006)

2006)

- مسودة عمل أولي تم الانتهاء منها في مارس 2006؛
- مسودة المواصفة القياسية الدولية إيزو 26000 نوفمبر 2007؛
- مسودة نهائية للمواصفة القياسية سبتمبر 2008؛
- إصدار المواصفة القياسية الدولية ديسمبر 2008
- في نوفمبر 2010 تم نشر المواصفة.

## 5.4.3.2 المواضيع المحورية للمسؤولية الإجتماعية إيزو 26000

ترتكز المسؤولية الإجتماعية وفق المواصفة القياسية إيزو 26000 (2010) على سبعة مواضيع

أساسية (iso, 2010) تتمثل حسب الشكل الموالي:

## الشكل رقم (24.2): المواضيع المحورية للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: (iso, 2010) بتصريف

من الشكل يتضح لنا أن المواصفة القياسية للمسؤولية الاجتماعية قد ركزت على سبعة محاور أساسية سيتم شرحها كما يلي: (Standardization, 2023)

- **الحوكمة المؤسسية**  
وترتبط بالنظام الذي تعتمد عليه المنظمات في اتخاذ قراراتها وتنفيذها وإتخاذ جملة من الإجراءات لتحقيق أهدافها ويعتبر الحوكمة المؤسسية الأساس الذي تبنى عليه القرارات
- **حقوق الإنسان**  
ويتعلق الأمر بالحقوق الأساسية التي يطلبها أي فرد بما فيها الحقوق المدنية والحقوق الدينية والسياسية الحق في العيش الكريم والحق في الحرية والعدل وكل الحقوق بما فيها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (الحق في العمل والغذاء والصحة والتعليم...الخ)
- **ممارسات العمل**

وهدف هذه الممارسات في خلق التوافق بين السياسات والإجراءات المتعلقة بالعمل في المنظمة وتمثل الممارسات العمالية في التوظيف وعلاقة العامل بالمنظمة، ظروف العمل، الحماية الإجتماعية للعامل، الصحة والسلامة في العمل والتكوين والتعليم والتدريب في العمل وغيرها من حقوق العامل في الممارسات العادلة في مكان عمله؛

البيئة: خلال ممارسة المنظمة لنشاطها لابد عليها من الحفاظ على بنيتها واستخدام أساليب متطورة للحد من التلوث واسترجاع النفايات وتقليل الانبعاثات وحماية التنوع البيولوجي وغيرها من الممارسات البيئية الجيدة.

#### • ممارسات التشغيل العادلة

تتمثل في السلوك الأخلاقي الذي تمارسه المنظمات في علاقتها عند ممارسة نشاطها وتشير إلى الطريقة والنهج المتبع التي تستخدمها المنظمات في علاقتها مع منظمات أخرى وتتمثل في المنافسة العادلة، مكافحة الفساد، تعزيز المسؤولية الإجتماعية في سلسلة القيمة، إحترام حقوق الملكية؛

#### • قضايا المستهلك

على المنظمات تحمل مسؤوليات تجاه المستهلكين وتتمثل بعض هذه المسؤوليات بتثقيف المستهلكين حول خصائص المنتج إعطائهم معلومات دقيقة وصادقة، تقديم معلومات شفافة ونزيهة، تقديم إرشادات الإستخدام...إلخ؛

#### • اشراك وتنمية المجتمع

للمنظمات علاقة تأثير وتأثر بالمجتمع الذي تنشط فيه وعلى إثر ذلك ينبغي أن تقوم هذه العلاقة على المشاركة المجتمعية من أجل الإستفادة قدر الإمكان والمساهمة في تنمية الطرفين.

### 4.2 العلاقات التكاملية التشاركية داخل نظام الإدارة المتكاملة

ينشأ عن دمج أنظمة الإدارة المختلفة مع بعضها نظام الإدارة المتكاملة وهو نتيجة للعلاقات المختلفة بين مكونات النظام أو بين النظام ومدخلاته ومخرجاته، سنوضح في هذا العنصر العلاقات المتواجدة وكيف تكاملت لتتشئ نظاما واحدا.

1.4.2 العلاقة التشاركية بين المعايير الأساسية (إيزو 9001 و14001 و45001)

يقف كل معيار من معايير نظام الإدارة بمفرده ويمكن إستخدامها كأساس لإصدار الشهادات، ولكن العمل بهذه الأنظمة منفصلة لن يكون بالأمر الجيد للمنظمة على إثر ذلك تم اصدار الهيكل العالي المستوى (HLS) الذي اصبح ملزما منذ سنة (2012) في اصدار معايير أنظمة الإدارة، حيث يحتوي على متطلبات وهيكل واضحة لجميع المعايير، فقد تم تطبيقه على إيزو 9001 (2015) وإيزو 14001 (2015) وإيزو 45001 (2018) بحيث يمكن تشكيل نظام متكامل واحد بكل سهولة لنظام إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية (Farazmand, 2022, p. 6830)، وقبل ذلك سنة 2001 تم اصدار دليل إيزو 72 الذي يحدد بوضوح أن هناك عددا من العناصر المشتركة بين المعايير والقصد من ذلك هو بناء اطار عمل مشترك لتطوير ومراجعة وتنقيح أنظمة الإدارة وتعزيز المحاذاة التي دعمت فلسفة الدمج ويوضح الجدول الموالي العناصر المشتركة التي تم تحديدها بواسطة دليل إيزو72: (Samy et al., 2015, p. 994)

الجدول رقم (6.2): المتطلبات المشتركة المحددة في دليل الإيزو 72

العناصر المشتركة	البنود الرئيسية الشائعة لجميع أنظمة الإدارة
	السياسة
	التخطيط
	التنفيذ والعمليات
السياسة والمبادئ	
- تحديد الاحتياجات والمتطلبات وتحليل القضايا الحرجة -إختيار القضايا الهامة التي يجب معالجتها - تحديد الأهداف والغايات - تحديد الموارد - تحديد الهيكل التنظيمي والأدوار والمسؤوليات والسلطات - تخطيط العمليات التشغيلية - التأهب للطوارئ والأحداث المتوقعة	
	- التحكم التشغيلي - إدارة الموارد البشرية - إدارة الموارد الأخرى - التوثيق ومراقبته - الاعلام

- العلاقة مع الموردين والمقاولين	
- المراقبة والقياس - تحليل ومعالجة حالات عدم المطابقة - عمليات تدقيق النظام	تقييمات الأداء
- الاجراء التصحيحي - الإجراءات الوقائية - التحسين المستمر	تحسينات
- مراجعة الإدارة	مراجعة الإدارة

المصدر : (Samy et al., 2015, p. 994).

وضح الجدول العناصر المشتركة لأنظمة الإدارة والتي سهلت عملية التكامل فيما بينها، فسياسة المنظمة لا بد أن تكون موحدة في جميع الأنظمة وفي جميع المستويات الاستراتيجية، كما أن التخطيط للعمليات لبد أن ينطلق من دراسة وفهم الاحتياجات والتي يكون مصدرها أصحاب المصلحة، تقوم المنظمة بالإنصات لهم وفهمهم وتحليل احتياجاتهم لتبليتها، تكون عملية التخطيط دوما مبنية على التفكير في المخاطر تتبع عملية التخطيط عملية التنفيذ والتي يتم فيها استخدام صندوق واحد من الموارد يتم مراعات عملية التوثيق التي تأخذ حيزا لا بأس به في العملية بحيث يتم توثيق كل شيء ويراعى في ذلك استخدام احدث الإصدارات، ولا بد أن تكون في كل المراحل تتبعها مباشرة المراقبة والقياس، من أجل تحليل ومعالجة حالات عدم المطابقة، ويكون ذلك بوضع مؤشرات أداء تتم على اثرها إجراءات تصحيحية في حالات الانحرافات السلبية والايجابية، ولا يتم الوقوف عند هذا الحد بل لا بد من التحسين المستمر للنظام من خلال المراجعة المستمرة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي تم الانطلاق منها وتحديد اهداف جديدة بحيث يعمل الجميع في نسق واحد.

تقوم المنظمة العالمية للتقييس بالاستحداث الدوري لإصداراتها، ويتم مراجعة معايير الإيزو باستمرار، وتعلن عن ذلك على موقعها من أجل فتح المجال ليشارك الجميع من أصحاب الشأن في عملية الاستحداث حيث تستقبل الاقتراحات ويتم دراستها وفقا للمتطلبات التي تخلقها الظروف والقضايا الحالية، فنجد عدة إصدارات لنفس المعيار مع وجود تحسينات بين كل إصدار وآخر، ونفس الأمر حدث مع الأدلة الإرشادية التي أصدرتها لتسهيل عملية تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة حيث تم تعديل دليل الإيزو 72 ودليل إيزو 83 ليحل محل هذا الأخير الملحق (HLS) وهو عبارة عن بنية عامة تسمى الهيكل العالي المستوى

يعمل على تحسين التكامل من خلال هيكل العمليات والوثائق الضرورية بطريقة مماثلة، والذي تستخدمه المنظمات التي لديها أكثر من معيار لأنظمة الإدارة لدمج انظمتها، ومع ذلك مازال هناك اقتراحات لإدخال تحسينات على هذا الملحق (J. Kopia, Kompalla, & Ceausu, 2016)

#### 2.4.2 تضمين وتفعيل المسؤولية الاجتماعية في المنظمة من خلال نظام الإدارة المتكاملة

التحدي الذي يتم الحديث فيه بشكل متزايد هو كيفية تضمين المسؤولية الاجتماعية في جميع أنحاء المنظمة حيث اعتبرت مشكلة تواجه العديد من المنظمات (Hopkins, 2005, p. 229) تبني نظام الإدارة المتكاملة في المنظمات من شأنه القضاء على هذا المشكل، فمبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات مدرجة ضمناً وصريحاً في متطلبات نظام الإدارة المتكاملة وتعتمد فكرتها على تضمين قضايا المسؤولية الاجتماعية في العمليات والإجراءات اليومية بدلاً من إعتبارها مجرد مشاريع خيرية معزولة وهذا ما نلاحظه من خلال الأبعاد (المجالات) السبعة التي ذكرت في الفصل السابع من معيار إيزو 26000 : ( Ahidar et al., 2019, p. 197)

- **الحوكمة المؤسسية:** هي البعد الأساسي الأول للمسؤولية الاجتماعية وتتكون من إدارة جميع الأبعاد الأساسية الأخرى، يتم إنشاء هيكل لتنفيذ مبادئ المسؤولية الاجتماعية من خلال القيادة والتزام المسؤولين اجتماعياً، ومنه يمكن ربط الحوكمة بالمستوى الاستراتيجي للمنظمة، حيث تلتزم الإدارة العليا بضمان تنفيذ الإجراءات وتوفير الموارد لإنشاء المسؤولية الاجتماعية وصيانتها؛
- **حقوق الإنسان:** ويتمثل احترام الحقوق الإنسانية والمدنية والسياسية والاقتصادية، هذا العنصر لا تذكره المعايير الأساسية (إيزو 9001 وإيزو 14001 وإيزو 45001) المكونة للنموذج الفرضي للدراسة وهنا يجب على المنظمة دمجها في العمليات والإجراءات اليومية؛
- **ممارسات العمل:** تلتزم المنظمة على إثرها بتوفير طرق عمل تتماشى مع القواعد والقوانين المحلية والدولية المتعلقة بالصحة والسلامة وبيئة العمل وهو موضوع معيار إيزو 45001 لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؛
- **البيئة:** تتحمل المنظمة كل مسؤوليتها البيئية اتجاه البيئة التي تنشط فيها وهذا العنصر هو موضوع إيزو 14001 المتعلق بنظام إدارة البيئة؛

- **ممارسات التشغيل العادلة:** تعزيز المسؤولية الاجتماعية في سلسلة القيمة من خلال التزام المنظمة بالعدالة ومكافحة الفساد والمنافسة العادلة والأخلاقية واحترام حقوق الملكية الفكرية؛
- **قضايا المستهلك:** تلتزم المنظمة بتقديم كل المعلومات الدقيقة للمستهلكين كما تقلل المخاطر في كل المراحل حتى استهلاك منتجاتها كما تحمي صحتهم وتستمع إلى إنشغالاتهم وهذا موضوع نظام إدارة الجودة المتمثل في معيار إيزو 9001؛
- **مشاركة وتنمية المجتمع:** وتتطوي على المشاركة المجتمعية والتعليم والتنمية وتطوير التكنولوجيا وخلق الثروة وخلق فرص عمل وحماية حقوق افراد المجتمع الحالية والأجيال القادمة وهذا هو الدور الأساسي للمنظمات المسؤولة اجتماعيا فكان لزاما دمج هذه المسائل في نظام الإدارة المتكاملة.

إذن العلاقة بين أنظمة الإدارة الثلاثة والمسؤولية الاجتماعية واضحة جدا وهناك العديد من الباحثين يؤكدون أنه يمكن بناء منظمة مسؤولة اجتماعيا باستخدام أساليب مختلفة ونظام الإدارة المتكاملة واحد منها كما أن تأثير بناء المسؤولية الاجتماعية للمنظمة يمتد إلى أداء المنظمة والبيئة والناس. (Mežinska et al., 2015, p. 473)، ستكون التحديات المستقبلية هي دمج جميع المتطلبات في نظام واحد ويمكن استخدام إيزو 26000 إرشادات المسؤولية الاجتماعية لتحديد أصحاب المصلحة المحتملين، وحتى لو كان مكتوبا أن إيزو 26000 ليس نظام إدارة فإنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالإدارة ويمكن ملاحظة ذلك في المبادئ السبعة (المساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، إحترام أصحاب المصلحة، إحترام سيادة القانون، إحترام قواعد السلوك الدولية، إحترام حقوق الانسان) فمجالاته أوسع من المعايير الأخرى. (Abrahamsson, Isaksson, & Hansson, 2010, p. 6)

دمج المسؤولية الاجتماعية في المنظمة يتطلب قاعدة قوية وأساس متين، من أجل تضمينها في العمليات اليومية واستراتيجية المنظمة وجعلها ممارسة أساسية وليس عمل جزئي أو إجراء تصحيحي، فيجب أن تكون مدمجة في كل مستوى من مستويات المنظمة ويجب أن ينظر إليها على أنها ضرورة تنظيمية، فنهج نظام الإدارة المتكاملة هو هذا الأساس المتين بحيث يجب تطوير أنظمة إدارة متكاملة مصممة خصيصا للمساعدة في تضمين المسؤولية الاجتماعية وتنفيذه والحفاظ عليها وتحسينها بحيث تتطلب ثلاث جوانب أساسية مترابطة يجب مراعاتها في عملية التكامل: ( M. Asif, C. Searcy, A. Zutshi, & O. A. Fisscher, 2013, pp. 2-3)

الجانب الأول: هو الحاجة إلى نهج منظم ومخطط لدمج المسؤولية الاجتماعية في العمليات؛

الجانب الثاني: هو قياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية لضمان مراقبة العمليات بانتظام؛

الجانب الثالث: هو الإبلاغ عن برامج المسؤولية الاجتماعية لأصحاب المصلحة ويمكن ذلك من خلال التقارير.

إن المسؤولية الاجتماعية تسمح بالتفاعل مع أصحاب المصلحة والذين تشكل إحتياجاتهم مدخلات لنظام الإدارة المتكاملة ومخرجات النظام تشكل بدورها تلبية متطلباتهم ورغباتهم، وفي العنصر الموالي سنحاول فهم علاقة أصحاب المصلحة بنظام الإدارة المتكاملة.

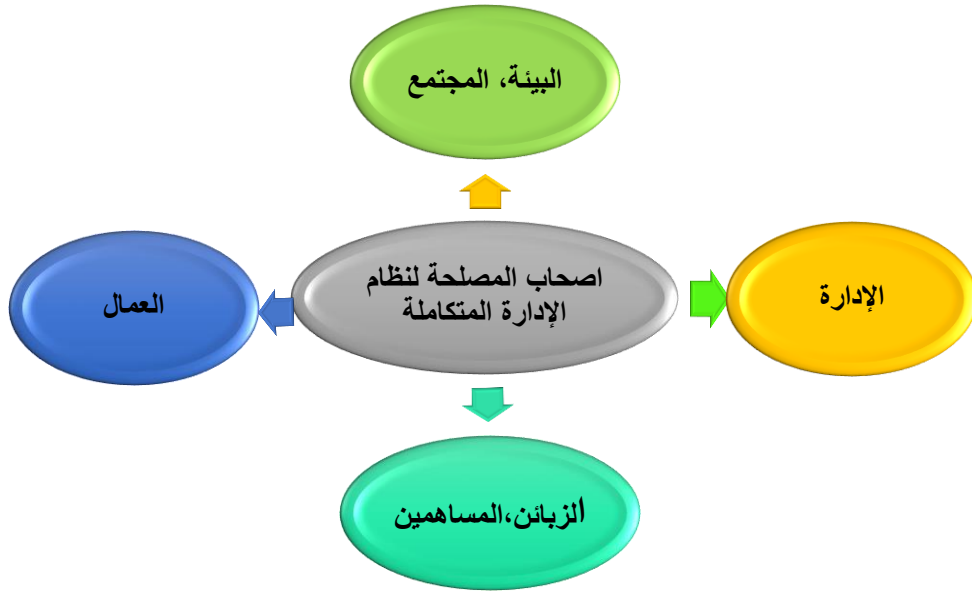
### 3.4.2 علاقة أصحاب المصلحة بنظام الإدارة المتكاملة

أصحاب المصلحة هم الأطراف الذين يشكلون خطراً كبيراً على إستدامة المنظمة إذا لم يتم تلبية إحتياجاتهم وتوقعاتهم وتقوم المنظمات بتحديد النتائج التي يجب تقديمها إليهم للحد من هذا الخطر كما تجذب المنظمات دعم أصحاب المصلحة الذين يعتمد نجاحها عليهم فتحصل عليهم وتحفظ بهم (ISO, 2015, p. 2)، كما تتوقف مهمة المنظمة حسب نظرية أصحاب المصلحة على خلق التوازن وتحافظ عليه في إدارة علاقتها مع أصحاب المصلحة (Orts & Strudler, 2002)

حسب نظرية أصحاب المصلحة فإن أصحاب المصلحة في المنظمة تشمل المنظمة نفسها والعناصر التي تؤثر عليها على سبيل المثال (افراد، مجموعات، مجتمعات، منظمات، مؤسسات... الخ)، وقد تم تقسيمهم إلى مجموعات أولية وأخرى ثانوية وتم تحديد ثلاث صفات لهم هي السلطة والشرعية والالاحاح، حيث تحدد المنظمة نوع أصحاب المصلحة التي يجب منحهم أكبر أهمية، ولكن الفكرة التي تدعوا اليها النظرية هي الموازنة بين مصالح أصحاب المصلحة لتجنب الخطر الأخلاقي لأنانية المديرين (Yu, Xu, Huo, Zhang, & Cao, 2023, p. 3).

والشكل الموالي يبين أصحاب المصلحة المعنيين بنظام الإدارة المتكاملة:

الشكل رقم (25.2): أصحاب المصلحة المعنيين بنظام الإدارة المتكاملة



المصدر: (حم عيد, 2021, صفحة 103)

يظهر الشكل رقم (25.2) أصحاب المصلحة المعنيين بنظام الإدارة المتكاملة حيث تعتبر إحتياجاتهم ورغباتهم مدخلات للنظام وعلى المنظمة التفاعل معهم ومن أجل ذلك يقول Gamerschlag وآخرون أنه للتفاعل مع أصحاب المصلحة يستلزم على المنظمة المبادرة في تنفيذ استراتيجية المسؤولية الإجتماعية للمنظمات وجراء أنشطة المسؤولية الإجتماعية والإفصاح عنها (Gamerschlag, Möller, & Verbeeten, 2011, pp. 233–262)، وحسب النموذج الفرضي للدراسة فإنه تم تضمين المسؤولية الإجتماعية مع نظام إدارة الجودة ونظام إدارة البيئة ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وكما رأينا أن عمليات التنسيق مهمة لبناء ودمج العناصر المكونة لنظام الإدارة المتكاملة، ولكن التكامل يمكن أن يكون أكثر من ذلك اذا تعلق بالإندماج الداخلي والتفاعلات الخارجية مع أصحاب المصلحة وذلك من أجل التحسين المستمر للأداء وكذلك الاتجاه نحو الاستدامة ولكي نصل إلى هذا المستوى لابد تحقيق الشروط الثلاثة التالية: (Jørgensen et al., 2006, p. 718).

- فهم مشترك للتحديات الداخلية والخارجية: اعتماد المعايير لا يضمن اجراء التحسينات، فيعد الفهم المشترك للعمليات العامة خطوة مهمة لضمان التحسينات المستمرة والحقيقية، فيجب أن يكون نظام الإدارة مدمجا داخليا عبر المنظمة وخارجيا مع جميع أصحاب المصلحة، وكما أشار ويلكنسون وديل

إلى أن نظام الإدارة المتكاملة بحاجة إلى أن يكون له فهم مشترك وعدم وجود اختلافات كبيرة في النطاق (نطاق نظام الإدارة المتكاملة) فالاختلافات في النطاق تؤدي إلى ظهور ثقافات فرعية مختلفة تعيق عملية التكامل علاوة على ذلك يؤكدان على الحاجة إلى وجود ثقافة قوية تدعم العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة مثل المشاركة والعمل الجماعي والتعليم والتدريب ( G Wilkinson & Dale, 2002, p. 285)، بالإضافة إلى ذلك إذا تم إضفاء الطابع المؤسسي على المسؤولية الاجتماعية والبيئية في المنظمة فسوف ينعكس على طريقة التفاعل مع أصحاب المصلحة وسيؤثر على الطريقة التي تشارك بها المنظمة التحديات التي تواجهها؛

- **منظمة متعلمة وثقافة المسؤولية:** يولي تضمين نظام الإدارة المتكاملة في المنظمة إلى الإهتمام بعنصرين هما كيفية جعل المنظمة تتكيف مع التحديات الجديدة في رحلتها من أجل أن تصبح منظمة متعلمة من جهة، وكذلك كيفية دمج المسؤوليات المختلفة وجعلها جزء من الثقافة التنظيمية من جهة أخرى، فعملية التعلم ضرورية من أجل منع العيوب في عملية تصميم وتنفيذ نظام الإدارة المتكاملة وضمان التكيف المستمر مع التحديات الجديدة، ولدعم هذه العملية (عملية التعلم) لابد من سياسة تعليمية وتوفير معلومات عالية الجودة بالإضافة إلى الاتصالات الداخلية الجيدة، فالتأزر التنظيمي والتفاعل الإيجابي بين الإدارة العامة والأنظمة المختلفة يزيد من القدرة على الابتكار وحل المشكلات والتعلم وتحديث المجالات المختلفة لنظام الإدارة المتكاملة؛ بالإضافة إلى ذلك فعادة ما ينظر إلى الثقافة على أنها عامل تمكين لتحسين الأداء لذا فالتحدي الذي تواجهه المنظمات هو تضمين المسؤوليات المختلفة كثقافة تنظيمية وجعلها ضمن القيم والمبادئ بحيث تتماشى مع رؤية وأهداف المنظمة، ومن بين الأمور التي يتطلبها الوضع كذلك هو التعاون بين المسؤوليات المختلفة لتقليل المفاضلة بين المجالات المختلفة (الإقتصادية، الإجتماعية، البيئية)، بالإضافة إلى التوعية والتدريب والتطوير وغيرها من الجهود المستمرة لتضمين الثقافة في نظام الإدارة المتكاملة.
- **التفاعل مع أصحاب المصلحة:** يجب فهم المتطلبات والحاجات المتغيرة لأصحاب المصلحة والتعاون معهم بالشفافية والحوار المتواصل وكذلك توسيع نطاق المسؤولية الاجتماعية والبيئية إلى اعلى وأسفل سلسلة الإنتاج، فالتعاون مع الجهات الفاعلة في سلسلة الإنتاج يحسن ظروف الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية والمسؤولية الاجتماعية في دورة حياة المنتج بأكملها.

إن يلعب أصحاب المصلحة دوراً مزدوجاً عند دمج الاستدامة في أنظمة الإدارة حيث يقدمون مدخلات لأنظمة المنظمة ويتلقون مخرجات من تلك الأنظمة إذن فنظام الإدارة المتكامل موجه نحو تحقيق رضا أصحاب المصلحة من منظور منهجي وشامل (Maria Gianni et al., 2017, p. 1299)، فأنظمة الإدارة المتكاملة توفر بنية تحتية لإدارة متطلبات أصحاب المصلحة بطريقة منسقة دون أن تتعارض مع بعضها البعض، فكل مستوى من مستويات الإدارة له دور لزيادة التفاعل معهم، فعلى المستوى الاستراتيجي يوفر نظام الإدارة المتكاملة آلية لزيادة التفاعل معهم وفهم متطلباتهم وإيجاد طرق فعالة لتوجيه الموارد التنظيمية، وفي المستوى التكتيكي فإنه يركز على تصميم دليل إداري متكامل لإجراءات وتعليمات العمل وتطوير معايير وقواعد يمكن أن يكون التكامل من خلالها، إما على المستوى التشغيلي تكون تعليمات العمل مصممة أيضاً لمعالجة مطالب أصحاب المصلحة بطريقة متكاملة من أجل تعزيز الكفاءة وتقليل الارتباك بين الموظفين (M. Asif et al., 2013, p. 3)، فنظام الإدارة المتكاملة هو إطار للاستدامة في المنظمة والاستدامة لها جذورها النظرية في نظرية أصحاب المصلحة بحيث تقر هذه الأخيرة بأن المنظمات لديها التزامات ليس فقط اتجاه المساهمين بل مجموعات أخرى مثل الزبائن، الموردين، الموظفين، والمجتمع الواسع حيث تلبية مطالب هؤلاء هو ضروري لمجموعة متنوعة من الأسباب بما في ذلك الحفاظ على استمرارية الامداد بالموارد وشرعية العمليات لذلك يجب أن يركز نهج استدامة الشركة على فهم متطلبات أصحاب المصلحة (Muhammad Asif, Searcy, Zutshi, & Ahmad, 2011, p. 354).

إن يتكامل ويتفاعل جميع العناصر (المسؤولية الاجتماعية، الأنظمة الإدارية، متطلبات أصحاب المصلحة) لتشكل نظام إدارة متكاملة وهذا من أجل تحقيق أهداف مشتركة ومتكاملة، وفي العنصر المالي سيتم الحديث عن دوافع التبنّي وأهداف إنشاء والنتائج التي تصل إليها المنظمات عند تطبيقها لنظام الإدارة المتكاملة مروراً بالصعوبات التي تواجهها.

## 5.2 نظام الإدارة المتكاملة من خلال دوافع التبنّي وتبعات التنفيذ

تلجأ المنظمات إلى تبني نظام الإدارة المتكاملة وهي مدفوعة بمجموعة من العوامل وبغرض تحقيق أهداف تم التخطيط لها لكن وصولها إلى النتائج المرغوبة تكون عملية التجسيد محاطة بجملة من الصعوبات.

## 1.5.2 دوافع التبني وأهداف دمج المعايير الأربعة (إيزو 9001 و14001 و45001 و26000).

سنقدم في هذا العنصر اهم الدوافع التي تحفز المنظمات على تبني نظام الإدارة المتكاملة كما سنقدم اهداف دمج المعايير الأربعة (إيزو 9001 و14001 و45001 و26000).

### 1.1.5.2 دوافع تبني أنظمة الإدارة المتكاملة

تلجأ العديد من المنظمات إلى تبني أنظمة الإدارة المتكاملة مدفوعة بمجموعة من الدوافع وقد تم تقسيمها إلى خمسة مجموعات: (M Asif, Bruijn, & Fisscher, 2008, p. 14)

#### • الدوافع التنظيمية

إن عدم الامتثال التنظيمي وما ينجر عنه من المقاضاة والعقوبات التي تتعرض لها المنظمات يجعلها تلجأ إلى تبني أنظمة الإدارة وامتثالها للمعايير ها الأمر الذي يوفر عنها الوقت والجهد في البحث عن طرق الامتثال، ومن أجل الاستفادة أكثر تقوم بدمجها معا من أجل الحصول على المزيد من العوائد التنظيمية

#### • الدوافع المالية

إن تبني نظام الإدارة المتكاملة يعود بعدة فائد مالية من خلال تقليص التكاليف ورفع العائد ما يزيد من الأرباح لسنوية ويرفع العائد على الأصول كما أنه يخفض الأضرار المالية وبالتالي تعتبر نقطة مهمة جدا للمنظمات تدفعها لتبني أنظمة الإدارة المتكاملة؛

#### • الدوافع التسويقية

عادة ما تكون المنظمات التي تتبنى أنظمة الإدارة المتكاملة هي منظمات لها القدرة دخول أسواق تسودها المنافسة كما يعطيها ذلك القدرة على التميز في أعمالها من خلال تلبيةها الرغبات وتحقيق التوقعات لمختلف أصحاب المصلحة، بحيث تحقق إثر ذلك ارقام مبيعات أفضل مما لو لم تتبنى أنظمة الإدارة المتكاملة كما أن ذلك يسقط بالإيجاب مباشرة على صورة المنظمة.

- الدوافع التشغيلية

يحقق نظام الإدارة المتكاملة العديد من الفوائد التشغيلية والتي تعد بمثابة حافز تدفع المنظمات لتبني هذا النظام ونذكر بعضها منها تبسيط الإجراءات، تبادل المعرفة والخبرات، تقليل مختلف التكاليف، استخدام منصة واحدة للإدارة والمراقبة، تحقيق الصحة والسلامة للعنصر البشري وغيرها من الفوائد التشغيلية؛

- دوافع اجتماعية

تعدد الاحتياجات الاجتماعية لدى افراد المجتمع والموظفين تدفع المنظمات إلى اتباع طرق تسييره والتمثلة في أنظمة الإدارة المتكاملة، حيث تتمكن من خلالها بتحقيق هذه المتطلبات وتلبية الحاجات المتزايدة والمتغيرة مع الوقت.

### 2.1.5.2 أهداف دمج المعايير الأربعة (إيزو 9001 و14001 و45001 و26000)

يهدف دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات في نظام الإدارة المتكاملة إلى دمج جوانب CR (المسؤولية الاجتماعية) والذي تحددها المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس إيزو 26000 بوضوح تام، وتحتوي هذه الأخيرة على مبادئ توجيهية وليس متطلبات تهدف إلى تعزيز الاستدامة والشفافية وتحسين الصورة العامة للشركة في المجتمع كما تعزز الثقة بين الشركة وعملائها والمستثمرين وبشكل عام بينها وبين أصحاب المصلحة (Ahidar et al., 2019, p. 197)، كما أشارت العديد من الدراسات إلى أن تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة يساهم في تحسين الأداء بشكل عام وخاصة الأداء المالي حيث أن تعايش أكثر من معايير لأنظمة الإدارة في نفس المنظمة هو نهج ضعيف ويتناقض مع الممارسات الإدارية وخاصة وأن اغلب المعايير تشترك في نفس الفلسفة مثل التحسين المستمر وكذلك نفس المبادئ والقيم (Domingues et al., 2016, p. 165)، يتم دفع المنظمات في العالم اليوم لتكون أكثر امتثالاً للمتطلبات المتزايدة وعليه فإن تنفيذ ودمج أنظمة الإدارة مع بعضها لتصبح نظاماً واحداً يساهم في زيادة الكفاءة والميزة التنافسية للمنظمات حيث أن دمج معايير الإيزو معاً يزيد من الكفاءة الإنتاجية (Talapatra et al., 2023, pp. 79–100) ويعتبر دمج الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية وكذلك المسؤولية الاجتماعية أمراً مهماً للقدرة التنافسية والصورة الإيجابية للمنظمات وتعد هذه الأنظمة المعتمدة التي تغطي هذه المجالات مؤشراً على المسؤولية والإهتمام بالعلاقة مع أصحاب المصلحة (Jørgensen et al., 2006, p. 713)

### 2.5.2 إيجابيات وصعوبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة

تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في مؤسسة تنشط في بيئة معقدة دائمة التغيير لن يكون بالأمر السهل ولكن لن يكون مستحيلاً، خاصة إذ اقترن هذا التطبيق بإيجابيات تجعلها تدفع إلى رفع التحدي أمام الصعوبات التي يمكن أن تواجهها، حيث سنتطرق في هذا العنصر إلى بعض الإيجابيات وكذلك صعوبات التطبيق.

#### 1.2.5.2 إيجابيات نظام الإدارة المتكاملة

إن تطبق نظام الإدارة المتكاملة في المنظمة ينجر عنه مجموعة من الإيجابيات أهمها:

#### الجدول رقم (7.2): إيجابيات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المنظمة

إيجابيات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة	
<p>- الحد من الأعمال المتضادة والتكرار في معايير الإدارة: أهم ما جاءت به معايير نظام الإدارة للمنظمة العالمية للتقييس هو التشابه بين المتطلبات ما يمنع التضاد والتعارض بين المعايير بالإضافة إلى ذلك يجعلها سهلة الدمج ويمنع التكرار، كما يخلق ذلك أثر تعاضد قوي يخدم النظام؛</p> <p>- توفير التوافق بين العديد من أنظمة الإدارة: مكن الهيكل العالي المستوى من دمج العديد من الأنظمة في نظام واحد وذلك حسب تخصص كل منظمة فالتوافق الكبير بين المعايير جعلها سهلة الدمج مهما تغير نوع القطاع الذي تنشط فيه المنظمة كما أعطى ذلك الحرية لتتوافق الأنظمة؛</p> <p>- زيادة قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف: إن استخدام مبدأ المشاركة في رسم الأهداف من شأنه حشد جميع الموارد والامكانيات لتحقيقها مع تجنب الكثير من الانحرافات، بحيث يرسم الاتجاه مباشرة نحو الأهداف؛</p> <p>- توفير مواءمة أفضل للسياسات والأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية: وضوح سياسة المنظمة في البداية والعمل على نشرها وإيصالها للجميع ودعوتهم للالتزام بها وتحويلها إلى أهداف يجعل الكل يشارك على مستواها سواء في الإدارة العليا الوسطى أو المستوى التنفيذي؛</p> <p>- اتخاذ قرارات أفضل: اعتماد نظام الإدارة المتكاملة على دائرة ديمية والتي تهدف إلى التحسين المستمر بناء على الدائرة (تخطيط، تنفيذ، فحص، تحسين) فالتحليل الدائم للعمليات والتخطيط لها ينجر عنه توفير البدائل الأفضل والتي تسهل اتخاذ القرار الأفضل للمنظمة مع إمكانية دمج نظامين أو أكثر؛</p> <p>- المساهمة بنهج متكامل لإدارة المخاطر: إن نظام الإدارة المتكاملة يعتمد بشكل أساسي على التفكير الدائم في المخاطر ويظهر ذلك جلياً في عمليات التخطيط التنفيذ والفحص والتنفيذ، كما يظهر هذا في جميع متطلبات أنظمة الإدارة فالهدف الأساسي هو التنبؤ بالأخطار قبل وقوعها بل وتحويلها إلى فرص عن طريق التحسين الدائم؛</p>	<p>التنظيمية</p>

- التسهيل لإضافة معايير تنظيمية جديدة: منذ إنشاء الهيكل العالي المستوى من طرف المنظمة العالمية للتقييس أصبح من السهل إضافة أي معيار إلى مجموع المعايير التي تحوزها المنظمة بحيث أصبحت العملية سهلة وسلسة وذلك بسبب التوافق الكبير بين المعايير؛

- وضوح السلطة والمسؤوليات في نظام الإدارة الجديد: إن أهم ما جاءت به الإصدارات الجديدة هي عنصر القيادة، حيث لكل عملية قائد يوجه العملية ويشرف على المشاركين فيها هذا الأمر سهل على تحديد سلطة ومسؤولية وصلاحيات كل فرد؛

- الاستخدام الأمثل للتدقيق في إجراءات الرقابة: يتم القيام بالتدقيق سواء الداخلي أو الخارجي وفقا لمواصفات تحدها منظمة التقييس العالمية هذا ما أعطى لهذا العنصر أهمية بالغة وسهل من مهام المدققين وأدى إلى توحيد عملية التدقيق الخارجي أكثر من قبل؛

- قوة ورشاقة استراتيجية أكبر: عندما تكون المنظمات أكثر تنظيما وتعمل وفقا لمبدأ التفكير الدائم في المخاطر وإدارة التغيير، هذا الأمر سيجعلها أكثر مرونة ولها القدرة على الاستجابة السريعة لأي تغيير قد يحدث في البيئة المحيطة بها؛

- استخدام أفضل للإبداع وكفاءة الابتكار: إن مبدأ التحسين المستمر الذي تركز عليه كل المواصفات استنادا إلى دائرة ديمينغ سيعطي المنظمات دافعا من أجل البحث المستمر عن ابداعات وابتكارات حلول جديدة تقضي بها على الانحرافات وتجدد بها دورات الحياة؛

- تبسيط عملية المصادقة والحصول على الشهادات: يسهل نظام الإدارة المتكاملة كل العمليات بما فيها عمليات التدقيق وعمليات الحصول على الشهادات، فعوض إجراء التدقيق لكل مواصفة على حدي يتم العمل عليها مجتمعة وهذا يقلص الجهد، الوقت والتكلفة ويبسط عملية منح الشهادات؛

- تقليل ازدواجية المستندات والسجلات وجعلها بسيطة: دمج جميع أنظمة الإدارة في نظام واحد تنشأ عنه عمليات، إجراءات، وأنشطة موحدة ما يقلل من المستندات والوثائق والسجلات بحيث تقلص بسبب تقلص تكرار العمليات وهذا يجعل التوثيق في المنظمة أكثر تنظيما؛

- تحسين أداء العمليات وتبسيط المهام: وضع مؤشرات أداء لكل عملية وحشد كل موارد المنظمة لتحقيقها، مع المراجعة المستمرة لها من أجل تجنب الانحرافات سيؤدي ذلك إلى تحسينها

-زيادة هوامش الربح: يترتب على نظام الإدارة المتكاملة تقليص العديد من التكاليف نذكر على سبيل المثال تكاليف التدقيق والمراجعة فعوض المراجعة لعدة أنظمة يتم مراجعة نظام واحد، تكاليف التكوين للعمال، تكاليف - السجلات والتوثيق وغيرها، كما أن المنظمات التي تحوز على شهادات الأيزو يكون لها ميزة تنافسية في الأسواق ما يؤدي إلى رفع الحصص السوقية لها وبالتالي يساعد هذا النظام على خفض التكاليف من جهة ورفع المبيعات من جهة أخرى وبالتالي تحقيق هوامش ربح معتبرة؛

<p>- تساهم في تحقيق الاستدامة في الاعمال: فالعمل وفق مبدأ التحسين المستمر له العديد من المزايا فهو يعطي للمنظمة نفس جديد بحيث لا تقع في فخ النضج بل يجعلها تبحث دوماً على تطوير واستدامة أعمالها؛</p> <p>- تحسين الإنتاجية وكفاءة المنظمة: ويتم ذلك بتنظيم العملية الإنتاجية داخل المنظمة وتحديد الأنشطة ذات القيمة وحشد كل الموارد والطرق التنظيمية لجعلها أكثر كفاءة؛</p> <p>- الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة: عدم تكرار العمل يخفض نسبة هدر الموارد كما ان مشاركة جميع عناصر المنظمة في رسم مدخلات العملية سيوجه الموارد بطريق ذكية إلى تحقيق الأهداف دون هدرها؛</p>	<p>المالية</p>
<p>- تحسين الثقافة التنظيمية: عند العمل بطريقة متكاملة في نسق منظم اين تصل المعلومات الصحيحة ويتم تحديد المهام وتكون كل العمليات والإجراءات واضحة، لن يكون هناك تداخل او تضاد بحيث يعمل افراد المنظمة في نسق واحد، وفي نفس الوقت يتم احترام حقوقهم، مبادئهم، عاداتهم وتقاليدهم دون تمييز عنصري، تنشأ عن ذلك قيم مشتركة توجه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة؛</p> <p>- طريقة مثلى لتكوين الموظفين: يتم تكوين موظفين على متطلبات نظام الإدارة المتكاملة وهم بدورهم يكونون موظفين آخرين في المنظمة وهذا يخلق تحسين للأنشطة التدريبية من خلال توحيد التدريب ويعتبر طريقة مثلى لتعميم الفائدة من جهة وخفض التكاليف من جهة أخرى؛</p> <p>- تحفيز أكبر للموظفين: فالإهتمام بالموظفين والاستماع إلى متطلباتهم وحاجاتهم وكذلك توفير بيئة عمل جيدة لهم يعتبر حافزاً جيداً لبذل المزيد من الجهد؛</p> <p>- ضمان عدد كاف من القوى العاملة المختصة: ان اعتماد المنظمات على بطاقات الوصف الوظيفي في العمل بالإضافة إلى تكوين العمال حسب التخصص سيمكن ذلك من توضيح المهام أكثر وتوجيه كل فرد حسب تخصصه؛</p>	<p>البشرية</p>
<p>- توفير مزايا تنافسية من التآزر بين سياسات الإدارة المختلفة: يهدف نظام الادرة المتكاملة إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة ويظهر ذلك جلياً عندما تعمل كل أنظمة الإدارة (نظام إدارة الجودة، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، نظام إدارة البيئة ونظام إدارة المسؤولية الاجتماعية) في انسجام تام بحيث تحقق مزايا عند تكاملها أفضل من عملها منفردة؛</p> <p>- تحسين تموقع المؤسسة في السوق؛</p> <p>- البحث عن عملاء جدد وإرضاء الحاليين.</p>	<p>الإقتصادية</p>
<p>- تعزيز سمعة المنظمة لدى أصحاب المصلحة: يكمن ذلك في ان نظام الإدارة المتكاملة تعتمد على احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة بحيث تكون هي الأساس في العملية ككل، تستحدث المنظمات خلايا إصغاء لأصحاب المصلحة وتكون عبارة عن مدخلات للعملية لتتم بعدها المعالجة وفي النهاية</p>	<p>الإتصال</p>

<p>تهدف المخرجات إلى إرضاء أصحاب المصلحة والذي يعتبر بدوره تغذية راجعة، الاعتماد على هذه الطريقة سيزيد من التقاف أصحاب المصلحة حول المنظمة ويعزز من سمعتها لديهم؛</p> <p>- تعزيز التعاون داخل المنظمة وخارجها: الاعتماد على مبدأ الإصغاء لمختلف متطلبات أصحاب المصلحة من شأنه أن يخلق نوعاً من التأثير والتأثر بين المنظمة وبيئتها سواء الداخلية أو الخارجية حيث فهم الاحتياجات يساهم في فهم البيئة المعقدة ويؤدي ذلك إلى تبسيط العمليات والإجراءات؛</p> <p>- تطوير العلاقات المتبادلة مع أصحاب المصلحة: الإهتمام المستمر بأصحاب المصلحة والأخذ بمتطلباتهم يزيد من فرص الاحتفاظ بهم وولائهم بحيث تضمن المنظمة علاقات قوية معهم؛</p> <p>-تحسين صورة المنظمة: العمل بمعايير نظام الإدارة المتكاملة يعطي للمنظمات صورة جيدة في السوق بحيث تتجه كل المعطيات إلى أفضلية التعامل مع المنظمات التي تحوز على شهادات الإيزو وكلما كبر العدد أعطى ذلك للمنظمة ميزة أكبر وزاد من تحسين صورتها خاصة إذا تم تطبيق المواصفات بالشكل المطلوب؛</p> <p>- توفير التواصل وجعله سهلاً وسلساً وفعالاً: من أهم متطلبات نظام الإدارة المتكامل هو التواصل في المنظمة حيث يعتبر ركيزة أساسية لنجاح النظام بحيث يتم انتقال المعلومات بسهولة وبالطريقة الصحيحة من خلال - - - - استخدام عدة آليات للتواصل الأمر الذي ينشأ عنه إنجاز العمل في الوقت المحدد مع منع الانحرافات التي قد تنشأ عن قنوات الاتصال المشوشة؛</p>	
<p>-تعزيز التنمية المستدامة: العمل وفق معايير نظام الإدارة المتكاملة هو بمثابة مشاركة مباشرة في عملية التنمية المستدامة ذلك أن المواصفات تأخذ بالأبعاد الثلاثة للاستدامة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي).</p> <p>- تحسين الجودة والبيئة والسامة لتحقيق الأداء المستدام</p> <p>- التقليل من الانبعاثات والنفائات؛</p> <p>- ترشيد استخدام الموارد والطاقات.</p>	<p>الجودة والبيئة والسلامة</p>

المصدر: (Santos, Gilberto, 2019)، (Abrahamsson et al., 2010, p. 7) (و حم عيد، 2021، صفحة 116). ومجموعة من الدراسات الأخرى.

إن الفوائد التي تم ذكرها في نقاط مختلفة لم تغط كل جوانب نظام الإدارة المتكاملة، حيث تم عد بعضها فقط بحيث لو أردنا الغوص وتحليلها أكثر لتحصلنا على كم هائل من الفوائد وهذا يعطي تحفيزاً كبيراً للمنظمات التي تبحث على استدامة أعمالها والاستمرارية في تحقيق معدلات أداء عالية والمشاركة في التنمية المستدامة، كما تبين أنها الطريقة المثلى التي يجب على المنظمات السير وفقها والخروج من الأنماط التقليدية الروتينية التي أصبحت نتائجها سلبية ولا تواكب التطورات الحاصلة في العالم أين إنتهج الجميع نهج التنمية المستدامة.

وأصبح الجميع يشارك سواء بالتطبيق أو التكوين أو البحث في موضوع نظام الإدارة المتكاملة.

## 2.2.5.2 صعوبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة

عند تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة تواجه المنظمات العديد من الصعوبات وقد صنّفها اصيف وآخرون (2009) في النقاط التالية (Muhammad Asif et al., 2009, pp. 261-282)

- **الطبيعة المختلفة للأنظمة الفردية:** يتكون نظام الإدارة المتكاملة من مجموعة من الأنظمة الفردية والتي تخدم أهداف مختلفة فنظام إدارة الجودة إيزو 9001 يهدف إلى تحقيق رضا العميل، إما نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 فيهدف إلى تحقيق صحة وسلامة الموظفين، إما نظام الإدارة البيئية فيهدف إلى حماية البيئة وبالتالي هي أنظمة مخصصة لأغراض مختلفة، وبالتالي اختلفت في تكوينها ونطاقها ما ينجر عنه صعوبات في الدمج، ومن أجل القضاء على هذه المشكلة أصدرت المنظمة العالمية للتقييس الهيكل الرفيع المستوى سنة (2012) حددت فيه المتطلبات المشتركة للأنظمة الثلاثة وحثت على العمل به لكن تبقى لهذه الأنظمة معايير فردية ولكن كنظام متكامل لا يوجد لديه معيار، كما نشير أن نظام المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000 فقد تم إصداره سنة (2010) كمعيار ارشادي وإستخدامه إختياري.
- **مقاومة الموظفين:** إن أي تغيير تنظيمي تتبعه مقاومة وهذا معروف جداً، ما ينشأ عنه أثر كبير على تنفيذ نظام جديد حيث يصعب على المسؤولين الرئيسيين في العملية شرح المتطلبات وشرح كيفية التكامل بين أنظمتهم مع الأنظمة الأخرى، وللقضاء على هذه المشكلة غيرت معايير الأنظمة في إصداراتها الجديدة وفقاً للملحق HLS العديد من العناصر منها إدخال مفاهيم جديدة منها إدارة التغيير (التخطيط للتغيير)، حيث تم اعتماده كشرط جديد تضمن من خلاله المنظمة تخطيط أي تغييرات مقترحة وتنفيذها بطريقة خاضعة للرقابة دون أن يكون هناك أي آثار سلبية على تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة (Tudoran & Condrea, 2020, p. 808).
- **قلة الموارد:** قلة الموارد المالية والمعرفية يعتبر عائق أمام تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة، فهذه تتطلب جهوداً من الإدارة والموظفين كما يتطلب الأمر تخصيص موارد بشرية ومالية للحصول على الشهادة فالعديد من المنظمات لا تملك موارد كافية لتنفيذ نظام الإدارة المتكاملة واستيعابها وصيانتها.
- **عدم وجود استراتيجية ومعيار إدارة موحد ورسمي للتكامل:** يعتبر عقبة أخرى أمام تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة، حيث بادرت بعض الدول باستحداث معايير خاصة بها مثل انجلترا (PAS99:2006) ونيوزلندا (AS/NZS4581: 1999) وإسبانيا (UNE 66177:2005) والدنمارك (DS

(2005:8001، كما تحدث اوليفيرا (2013) عن هذا العجز ودعا في دراسته أن هناك حاجة إلى معيار دولي موحد في جميع أنحاء العالم،) T. V. Nunhes, Ferreira Motta, & de Oliveira, (2016, p. 1241).

• صعوبات ما بعد تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة

فقد يؤدي عدم التنفيذ الفعال إلى إنخفاض المرونة التنظيمية أين كان ينتظر أن تكون مرنة تصبح العكس.

كما يمكن أن تواجه المنظمة صعوبات أخرى في عملية تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة، وذلك يتحدد حسب طبيعة القطاع والنشاط الممارس والبيئة الداخلية والخارجية التي تنشط فيها، ففي دراسة استقصائية أجرتها منظمة التعاون والتنمية حددت بعض الممارسات الجيدة والتي اعتبرت ضرورية للتغلب على صعوبات التنفيذ وتتمثل في: (J. P. T. Domingues, P. Sampaio, & P. Arezes, 2015, p. 1319)

- تعزيز التحسين المستمر والفعال وكذلك الالتزام بمتطلبات المعايير؛
- التأكد من أن النظام المطبق ليس بيروقراطيا بشكل مفرط؛
- ضمان وجود عملية تدقيق داخلي فعالة؛
- إختيار فريق تدقيق بدلا من مدققين فرديين؛
- إختيار القيمة وليس التكلفة؛
- الأخذ في الإعتبار أن عمليات التدقيق الخارجية ليست هي المصدر الوحيد للتحسين فتقارير التدقيق الداخلي هي مقدمة لعمليات التدقيق الخارجي؛
- دمج العمليات المختلفة على أعلى مستوى.

## خلاصة الفصل الثاني

لم تعد المنظمات تتبع الطرق التسييرية التقليدية، بل أصبحت تبحث عن طرق تسييره أكثر حداثة تستطيع من خلالها مواكبة التغيرات العالمية، من جهة وضمان قدرتها على الإستمرار والقيام بنشاطها في ظل البيئة المعقدة وشديدة التغيير من جهة وتحقيق التميز في أعمالها من جهة أخرى، ومن أجل تحقيق ذلك تطبق نظام الإدارة المتكاملة الذي يرتبط بالمنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية، وكل تفاعلاتها وتعاملاتها لذلك كان من الصعب حصر وضبط جميع المفاهيم المرتبطة به، لكن تطرقنا إلى الأكثر صلة كمفهومه نماذج، تطبيقه في المنظمة، مكوناته وما بعد عملية التطبيق وتم التوصل في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

- يرتبط مفهوم نظام الإدارة المتكاملة مجموعة من الأنظمة الإدارية مثل (نظام إدارة الجودة ونظام إدارة البيئة ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وغيرها من الأنظمة الداعمة والقطاعية)، حيث تقوم المنظمات بدمج هذه الأنظمة الأساسية مع بعضها البعض بالإضافة إلى الأنظمة الأخرى وذلك حسب نشاط كل مؤسسة، وينشأ هن عملية الدمج فقدان استقلالية الأنظمة ولكن دون أن تفقد هويتها ليتم الحصول على نظام واحد،
- اختلاف مناهج التكامل (منهج دائرة ديمينغ، منهج العملية، منهج النظم، منهج التفكير الدائم في المخاطر)؛
- اختلاف المناهج أدى إلى إختلاف النماذج منها (نموذج PEDIMS، نموذج PDCQ، نموذج المحرك)، ولعدم وجود معيار ونموذج محدد اجتهدت بعض الدول في تقديم معايير خاصة بنظام الإدارة المتكاملة مثل بريطانيا إسبانيا، الدنمارك، وهذا ما زاد من تعقيد عملية حصر النماذج والمعلومات المتعلقة بها؛
- يتم تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المنظمة مدفوعا ب دافع للتبني (تنظيمية، مالية، تسويقية، تشغيلية، إجتماعية)؛
- لا بد من وجود مرتكزات لأجل تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المنظمة،
- تعتبر عملية التدقيق (الداخلية والخارجية) من الإجراءات الضرورية لتنفيذ وصيانة نظام الإدارة المتكاملة؛
- عملية التوثيق في نظام الإدارة المتكاملة هي ضرورية ومهمة جدا وتتبع توزيعا هرميا (دليل نظام الإدارة المتكاملة، العمليات والإجراءات، تعليمات العمل، السجلات والبيانات)؛

- يتم تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المنظمة كتغيير تنظمي من خلال أبعاده (السياق، المحتوى، تطبيق العمليات)؛
  - كما يتم تطبيقه كابتكار تنظيمي من خلال منظورات الإبتكار (المؤسسي، الثقافي، العقلاني)؛
  - من أجل التجسيد الجيد وتسهيل عملية التكامل استحدثت المنظمة العالمية للتقييس الهيكل العالي المستوى بينوده العشرة (النطاق، المرجع المعياري، المصطلحات، سياق المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، العمليات، تقييم الأداء، التحسين)؛
  - تعتبر إحتياجات أصحاب المصلحة (العمال، البيئة، المجتمع، المساهمين، الزبائن، الإدارة) هي مدخلات نظام الإدارة المتكاملة ومخرجات النظام تتمثل في تحقيق تلك الرغبات والاحتياجات، فهناك علاقة قوية بينهما وعليه يتوجب على المنظمة تعزيز هذه العلاقة من خلال (التفاعل، الفهم المشترك، ثقافة المسؤولية، التعلم)؛
  - يتكون نظام الإدارة المتكاملة من عدة أنظمة أساسية (إيزو 9001، إيزو 14001، إيزو 45001) وأنظمة داعمة (26000)؛ وأخرى قطاعية؛
  - دمج المسؤولية الإجتماعية في العمليات الإدارية للمنظمة يعتبر من التحديات ولكن نظام الإدارة المتكاملة يوفر لها الإطار الإداري السلس لعملية الدمج كما أن المسؤولية الإجتماعية تسهل من عملية التفاعل مع أصحاب المصلحة وعليه المنظمة بحاجة إلى دمج المسؤولية الإجتماعية في نظام الإدارة المتكاملة؛
  - خلال عملية التكامل أو بعدها تواجه المنظمة صعوبات (طبيعة الأنظمة المختلفة، مقاومة الموظفين، عدم وجود معيار موحد) وغيرها من الصعوبات؛
  - تتمكن المنظمة من تحقيق مستويات تكامل مخلفة،
  - تكال عملية تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة بإيجابيات تتوزع بين الداخلية (مالية، بشرية، تنظيمية) وخارجية (اقتصادية، إتصال، الجودة والبيئة والمجتمع).
- بعد عرض نظام الإدارة المتكاملة وبعض الجوانب المتعلقة بها الخاصة بالمتغير المستقل يأتي في الفصل الموالي تقديم المتغير التابع والمتمثل في الأداء المستدام.

# الفصل 03

تحقيق الأراء المستدام

من خلال نظام

الإدارة المتكاملة

## الفصل 03. تحقيق الأداء المستدام من خلال نظام الإدارة المتكاملة

## تمهيد

في ظل الضغوط المتزايدة على المنظمات من أجل المشاركة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة والتزام المنظمات بالتصرف بشكل مسؤول إتجاه أصحاب المصلحة من جهة، وتحول الحديث نحو التفكير في المستقبل واستدامة أداؤها من جهة أخرى، ظهر مفهوم الأداء المستدام الذي تبحث المنظمة تحت ظله عن تحقيق التوازن بين النجاح الإقتصادي والمسؤولية الإجتماعية والحفاظ على البيئة، كما إرتبط هذا الأخير بتبني إستراتيجيات واضحة حول الإستدامة وصياغة أهداف وتحديد مؤشرات للقياس وتبليغ النتائج عن الأداء المستدام المحقق إلى أصحاب المصلحة.

في هذا السياق يظهر نظام الإدارة المتكاملة كأداة إدارية توحد بين مختلف الأنظمة (نظام إدارة الجودة ازو9001، نظام إدارة البيئة إيزو 14001، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001) تدير الأبعاد البيئية والإجتماعية والإقتصادية في المنظمة، في هذه النقطة بالتحديد يتمحور الإهتمام حول فهم الأداء المستدام وكيف يمكن لنظام الإدارة المتكاملة أن تساهم في تحقيقه، ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالية:

1.3 التأسيس المفاهيمي للأداء المستدام

2.3 أبعاد الأداء المستدام

3.3 الجوانب الأساسية للأداء المستدام

4.3 تحقيق الأداء المستدام من خلال نظام الإدارة المتكاملة

## 1.3 التأسيس المفاهيمي للأداء المستدام

الحديث عن الأداء المستدام إستلزم معرفة التنمية المستدامة، حيث تتعلق "بتلبية حاجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على البقاء وتلبية حاجاتهم" (Imperatives, 1987, pp. 1-300) كما أصبحت المنظمات تعتبر من المشاركين الفاعلين في عملية التنمية المستدامة وقد ترجمت هذه الأخيرة على مستوى الأعمال باسم إستدامة الأعمال والتي عرفت بأنها " تلبية إحتياجات أصحاب المصلحة المباشرين وغير المباشرين للمنظمة دون المساس بقدرتها على تلبية إحتياجات أصحاب المصلحة المستقبليين أيضا" (Saulick, Bokhoree, & Bekaroo, 2023) أو " إعتداد إستراتيجيات وأنشطة الأعمال التي تلي إحتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة اليوم مع حماية وإستدامة وتعزيز الموارد البشرية والطبيعية التي ستكون هناك حاجة إليها في المستقبل" (Dyllick & Hockerts, 2002, pp. 130-135)، كما إرتبط الأمر بأداء التنمية المستدامة، في هذا الصدد قدم Elkington (1997) مفهوم المحصلة الثلاثية (TBL) لأداء التنمية المستدامة الذي يصوره في خط ثلاثي مع واجهات متقابلة بين مناطق القص "shear zones" الإقتصادية، الإجماعية والبيئية ثلاثية القاع " (Elkington & Rowlands, 1999, pp. 1-42)، تم اعتماد هذا النهج أي نهج الخط الثلاثي من قبل مبادرة الإبلاغ العالمية، ليطلق على التنمية المستدامة داخل المنظمة اسم استدامة الشركة أي القدرة التطويرية للمنظمة داخل بيئتها (Moneva, Archel, & Correa, 2006, p. 126)، ويعتبر الأداء على أنه ذلك الفعل الذي يؤدي إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز (وبالأحرى كما خطط لها) الذي يتميز بالاستمرارية والشمولية لذلك يعتبر محددًا لنجاح المنظمة وبقائها في الأسواق، وقدرتها على التكيف في البيئة وعادة ما أقترن الأداء بالفعالية والكفاءة والمرونة والإنتاجية والإبداع (Gadenne, Mia, Sands, Winata, & Hooi, 2012)، تطورت المفاهيم المتعلقة بالأداء والإستدامة ليظهر ما يسمى بالأداء المستدام أو أداء استدامة المنظمة والذي سيأتي تعريفه في العنصر الموالي.

## 1.1.3 مفهوم الأداء المستدام

يعتبر الأداء المستدام من المفاهيم المعقدة سواء كان من حيث التعريف أو القياس حيث لا يوجد تعريف متفق عليه على الرغم من وجود العديد من الدراسات والمقاربات التي تدرسه كالمقاربة أصحاب المصلحة، مقاربة الحوكمة، مقاربة التميز، مقاربة التنمية المستدامة، بالإضافة إلى وجود العديد من النماذج

التي تقيسه، فهو متعدد الأبعاد بالإضافة إلى إستناده إلى البيئة المعقدة التي تنشط فيها المنظمة وأصحاب المصلحة ومختلف الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المنظمة على ضوء ذلك يمكن تقييم بعض التعاريف التي قيلت فيه.

عرف **Gianni** الأداء المستدام على أنه "تلبية وموازنة احتياجات أصحاب المصلحة الحالية والمستقبلية وتلبية توقعاتهم من خلال ضمان الربحية وحماية الموارد البشرية والطبيعية وذلك على المدى القصير والطويل" (M. Gianni, Gotzamani, & Vouzas, 2017, pp. 184-215)

و يتم تعريفه من قبل **Büyüközkan & Karabulut** على أنه "اجمالي المحصلة السلبية أو الإيجابية للاقتصاد والبيئة والتأثيرات الاجتماعية للمنظمة مقابل خط أساس محدد" (Büyüközkan & Karabulut, 2018, pp. 253-254)

كما تم تفسير الأداء المستدام من طرف **Opoku** وآخرون على أنه يرتبط بقياس أداء أعمال المنظمات من خلال التركيز على الأبعاد الثلاثة الرئيسية للاستدامة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية)، ويصف مدى نجاح المنظمات في تحقيقها للأبعاد الثلاثة في ضوء الموارد المتاحة (Opoku, Nyamah, Nyamah, Agyapong, & Frimpong, 2023, pp. 3-4)

وإعتبر **Schaltegger & Wagner** على أنه أداء المنظمة في كل الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (Schaltegger & Wagner, 2006, p. 2)

وقد عرف **Fiksel, McDaniel, & Mendenhall** الأداء المستدام على أنه «الأداء الذي يتعدى الحدود المكانية للمنظمة ويتعداها إلى السوق الخلفية وما يكونها من موردين وممولين ويتسع إلى السوق الأمامية بما فيها من موزعين وعملاء» (Fiksel, McDaniel, & Mendenhall, 1999)

من التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف شامل. الأداء المستدام هو إنجاز الأعمال كما هو مخطط لها، وكما يجب أن تكون، وذلك بتلبية وموازنة احتياجات أصحاب المصلحة الحالية والمستقبلية وتوقعاتهم ويرتبط بقياس أداء أعمال المنظمات من خلال التركيز على الأبعاد الثلاثة الرئيسية للاستدامة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية)، ويصف مدى نجاح المنظمات في تحقيقها للأبعاد الثلاثة في ضوء الموارد المتاحة

ويتعدى الحدود المكانية للمنظمة إلى السوق الخلفية وما يكونها من موردين وممولين ويتسع إلى السوق الأمامية بما فيها من موزعين وعملاء.

### 2.1.3 ركائز الأداء المستدام

الأداء المستدام يبنى على ركائز أساسية بحيث تمثل دعائم رئيسية للحفاظ على العلاقات التعاونية التآزرية، فالأداء المستدام يتأرجح بين الأخذ في عين الاعتبار توقعات التنمية المستدامة والمنطق الإقتصادي الكلاسيكي وقد حدد العديد من الباحثين مثل بول بينتو وجان سوزيت ان الأداء المستدام لن يكون مستقرا إلا إذا كان يعتمد على أربعة ركائز أساسية تدعمه وبالتالي تحافظ على علاقات تآزرية قوية جدا ولكل ركيزة أهميتها في خطة الأداء المستدام هذه الركائز هي: (Mallea, 2010, p. 76)

أولا ركيزة القيم والتي تمثل حيوية المنظمة؛

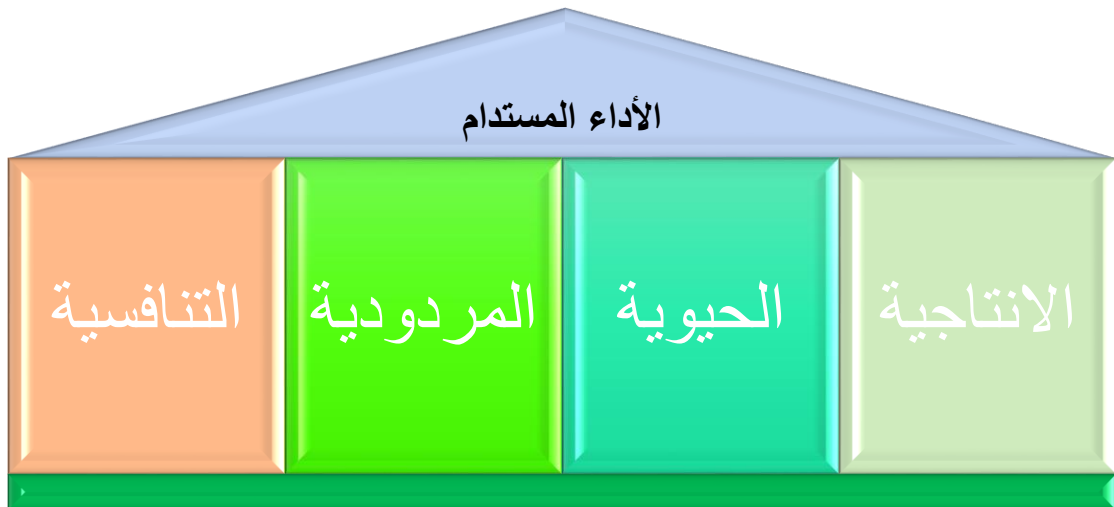
ثانيا السوق والتي تتمثل في القدرة التنافسية؛

ثالثا الركن البشري للإنتاجية؛

رابعا ركيزة العمل التي تضمن ربحية المنظمة؛

والشكل الموالي يوضح الركائز الأربعة:

الشكل رقم (1.3): ركائز الأداء المستدام



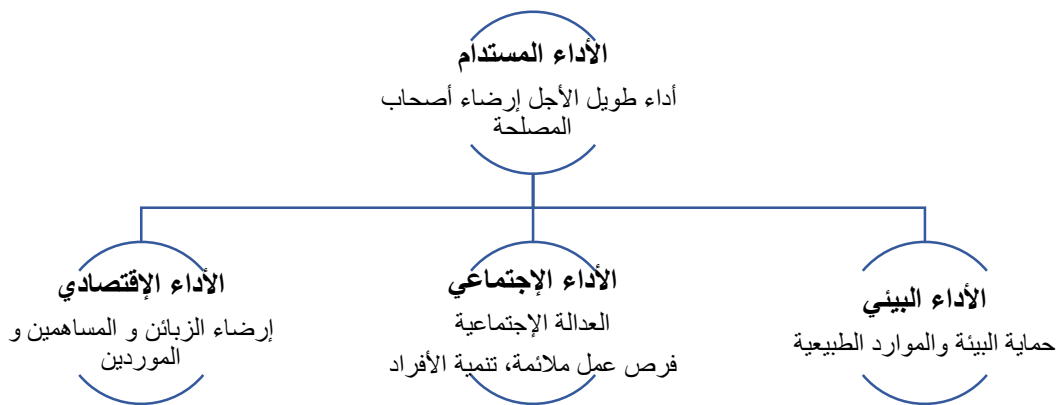
المصدر: (Mallea, 2010, p. 77)

من الشكل رقم (1.3) يتضح أن الأداء المستدام يرتكز على أربعة ركائز أساسية حيث ارتبطت الركيزة الأولى الإنتاجية بالعنصر البشري حيث تعمل المنظمات على حماية هذا العنصر وذلك بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية وذلك لضمان الإنتاجية، إما الركيزة الثانية فارتبطت بالقيم والتي تمثل حيوية المنظمات وهي القيم التي تساعد المنظمات على البقاء والاستمرارية والديمومة والتمثلة في العدالة والإفصاح والشفافية والإلتزام وكل الصفات الحيوية، إما الركيزة الثالثة فقط إرتبطت بالمرودية والتي تمثل عائدات مالية أو غير مالية الناتجة عن نشاط المنظمة، إما فيما يخص الركيزة الرابعة والتمثلة في التنافسية فقد إرتبطت بالسوق والذي تقوم المنظمات بالعمل على التميز فيه من خلال اتباع إستراتيجيات تمكنها من التفوق على المنافسين. كما يمكن استخلاص مما سبق أن الأداء المستدام يرتكز على أبعاد التنمية المستدامة والتي أصبح أبعادا للأداء والتمثلة في البعد الإقتصادي والبعد الإجتماعي والبعد البيئي وسيأتي تفصيل هذه الأبعاد في العنصر الموالي.

### 2.3 أبعاد الأداء المستدام

يتم قياس وتقييم الأداء المستدام في المنظمات من خلال عدة أبعاد وهي البعد الإقتصادي والبعد البيئي، والبعد الإجتماعي(عزيز , عبيد , غدیر , & عبيد , 2021,صفحة 90) والشكل الموالي يوضح ذلك.

#### الشكل رقم (2.3): أبعاد الأداء المستدام



المصدر: (Pluchart, 2011, p. 109)

من الشكل رقم (2.3) يتضح أن الأداء المستدام يتكون من ثلاث أبعاد رئيسية وهي الأداء الإقتصادي والأداء البيئي والأداء الإجتماعي وهي موجهة لإرضاء أصحاب المصلحة وسيتم شرحها أكثر من خلال ما يلي:

### 1.2.3 البعد الإقتصادي للأداء المستدام

يركز الأداء الإقتصادي على كيفية تحسين المنظمات لمستويات أرباحها وطرق التعامل مع التقلبات الإقتصادية وتكاليف الإنتاج وقياس أداء المنظمة باستخدام مؤشرات مالية مثل حصة السوق العائد على الأصول، تكاليف الإنتاج، هامش المبيعات... الخ، (Opoku et al., 2023, p. 4).

كما يركز الأداء الإقتصادي على القيمة الإقتصادية المباشرة التي يتم توليدها وتوزيعها (القيمة المضافة) ، بما فيها الإيرادات وتكاليف التشغيل وتعويضات الموظفين والتبرعات والاستثمارات المجتمعية والأرباح المحتجزة والمدفوعات لمقدمي رأس المال والحكومات والحصة السوقية، وهو يلعب دورا مهما في تحقيق النمو المستدام للمنظمة، كما يهتم بالسياسات والممارسات ونسبة الإنفاق على الموردين وتأثير إستثمارات البنية التحتية والخدمات المقدمة في المقام الأول لتحقيق المنفعة العامة من خلال المشاركة التجارية (Wibowo, 2013, pp. 185-188).

إذن يشير الأداء الإقتصادي إلى قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها المالية وزيادة الحصة السوقية من خلال تبني آلية لتقليل المخاطر وتحسين الكفاءات وتشمل عناصر الأداء الإقتصادي فيما يلي: (عزمي عبد الحميد محمد، 2021، صفحة 853)

- **التكلفة البيئية:** التكلفة الكلية الناتجة عن تحول من العمليات التقليدية إلى العمليات بيئية مستدامة مثل تكاليف الإمتثال البيئي، تكاليف إعادة التدوير تكاليف الخاصة باستهلاك الطاقة وغيرها من التكاليف المتوافقة بيئيا؛
- **تكلفة سلسلة التوريد:** وتتمثل في التكاليف التي تحدث نتيجة لعمليا سلسلة التوريد والممارسات المستدامة لسلسلة التوريد؛
- **الجودة:** ويتعلق بالمنتج ويتضمن هذا العنصر مثلا شكاوى الزبائن توفر ضمان للمنتج، النسبة المئوية لإنخفاض المخلفات وإعادة التدوير وكل التكاليف المترتبة عن المنتجات وجودتها؛

- **المرونة:** وهي قدرة التكيف مع السيناريوهات التي من الممكن أن تحدث بسبب التغيرات التي في العمليات العادية للمنظمة؛
- **الإستجابة:** وهو معدل استجابة المنظمة للتغيرات التي قد تحدث.

### 2.2.3 البعد البيئي للأداء المستدام

يركز الأداء البيئي على قياس أداء المنظمة بناء على كيفية تحسين المنظمة لأنشطتها الملائمة للبيئة ويركز مثلاً على تقليل إنبعاثات الغازات الدفيئة، معدلات استهلاك الطاقة وكل الأضرار البيئية المحتملة من نشاط المنظمة (Opoku et al., 2023, p. 4)

يركز الأداء البيئي على التفاعل بين المنظمة وبيئتها مما يساعد على تحديد التأثيرات البيئية لأنشطة المنظمة، فيعد إستهلاك الموارد وإنبعاثات التلوث والأثار الصحية من جوانب الأداء البيئي، يتم عادة سن سياسات بيئية (رسوم على التلوث، تصاريح، معايير) من أجل تحفيز المنظمات على ابتكارات بيئية من أجل تحسين أدائها البيئي، كما يمكن للمنظمات ان تمارس ذلك طوعاً من خلال مسؤوليتها البيئية أتجاه البيئة التي تنشط فيها والاجتهاد في وضع مؤشرات أداء بيئية (Wibowo, 2013, pp. 185-188) ويتجسد إلتزام الشركات بالمسؤولية الإجتماعية من خلال إعتتماد النهج البيئي ويؤدي هذا الإلتزام إلى الإهتمام بتقييم الأداء البيئي، فهو إذن قدرة الشركة على تحقيق أهدافها والتحكم في جوانبها المحددة في السياسة البيئية، ومن أجل تقييم أفضل للأداء البيئي يتم تنفيذ الأدوات المبتكرة مثل (المحاسبة الخضراء، الميزانية البيئية، لوحة القيادة الخضراء، الموازنات البيئية، التكاليف البيئية) ولتحقيق هذه الغاية المنظمات مطالبة باعتماد نظام إدارة بيئية (KAMSA & ELYOUSFI, 2023, p. 38)

وتشمل عناصر الأداء البيئي في: (عزمي عبد الحميد محمد, 2021, صفحة 852)

- **مستوى إدارة العمليات التشغيلية:** وتتم عملية تحسين العمليات في المنظمة من أجل تقليل والحد من الأثار البيئية ك الحد من النفايات والإنبعاثات وكمية استهلاك المواد والطاقة والمياه؛
- **مميزات المنتج:** ويتضمن الخصائص البيئية المختلفة الواجب توفرها في المنتج مثل نسبة المواد المعاد تدويرها، الملصقات البيئية؛
- **كفاءة إعادة التدوير:** وتشمل فعالية عمليات التدوير وقت المتطلب وكميات إستهلاك الطاقة والإنبعاثات والنفايات أثناء عملية التدوير؛

- التكنولوجيا البيئية: تطوير تقنيات جديدة مثل المبادرات الخضراء التي تقلل من التأثيرات البيئية مثل إدارة المواد الخطرة استخدام المنتجات المعاد تدويرها في العمليات الإنتاجية.

### 3.2.3 البعد الاجتماعي للأداء المستدام

يركز الأداء الاجتماعي على كيفية قيام المنظمات بتعزيز حقوق المستهلكين والموردين والموظفين من خلال توفير الحماية والصحة وتحسين ظروف العمل والرعاية الاجتماعية (Opoku et al., 2023, p. 4)، كما يعكس المسؤوليات الأوسع التي تتحملها المنظمات تجاه المجتمعات التي تعمل فيها ويتم تقييم ذلك من خلال ممارسات العمل، وحقوق الانسان ما يركز على العدالة وتكافؤ الفرص مما يزيد من الإنتاجية ويساهم في النمو الإقتصادي (Wibowo, 2013, pp. 185-188)

كما يركز على تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية وإنتاجية العمل للفرد والمجتمع من خلال الإستخدام العقلاني للموارد لتعزيز إستدامة المنظمة يتطلب الأمر قدرة الأداء على الربط بين استراتيجية تنافسية الأعمال والإدارة الاجتماعية وذلك لتحقيق التوازن بين إحتياجات ورغبات أصحاب المصلحة، وتستطيع المنظمات تحقيق الأداء المستدام في المجتمع في مدى قدرتها على تلبية الحاجات من حيث توليد قيمة للمنتجات والخدمات التي تقدمها وبالإضافة إلى تحقيق الجودة والسعر الملائم لكافة طبقات المجتمع مما يزيد من الحصة السوقية وولاء المجتمع، ويشتمل الأداء الاجتماعي على العناصر التالية: (عزمي عبد الحميد محمد، 2021، صفحة 853)

- **التزام الإدارة العليا:** ويظهر دور الإدارة العليا في القرارات التي تتخذها في شأن الممارسات المستدامة وتحقيق الأداء الاجتماعي؛
  - **رضا العميل:** ويظهر رضا الزبائن بالمنتجات الخضراء والصدقية للبيئة؛
  - **تطوير العاملين:** ويتم ذلك بتدريبهم على الممارسات الخضراء ومشاركتهم في إستدامة المنظمة.
- مما سبق يمكن القول إن الأداء المستدام يمكن أن يتحقق في الأبعاد الثلاثة ولابد من الموازنة بينها لتجنب الوقوع في مشكلة مقايضة الإستدامة أي يتم التركيز على بعد وإهمال الأبعاد الأخرى، فلا بد أن يتم إعطاء كل بعد الإهتمام اللازم وتوفير الطرق التيسيرية المناسبة لتحقيقه.

### 3.3 الجوانب الأساسية للأداء المستدام في المنظمة

يمكن أن يكون الأداء المستدام في المنظمة مصدر قلق خاصة في كيفية إدارته أو عملياته المحاسبية أو تقييمه أو الإبلاغ عنه، فارتباط الأداء المستدام بالمعلومات التي يجب جمعها وكذلك بتحديد مؤشرات مناسبة له من أجل إعطاء معنى للبيانات النوعية والكمية التي تم الحصول عليها بالإضافة إلى إدارتها والإبلاغ عنها، حيث يجب ان يتم التعامل مع هذه الجوانب الثلاثة الرئيسية بشفافية وهذا لتحقيق وتحسين الأداء المستدام (Büyüközkan & Karabulut, 2018, p. 254)، كما أن المنظمات لا تستطيع أن تدير ما لا يمكن قياسه وبالتالي يجب أن يكون لديها نظام قياس قادر على قياس الأداء المستدام بالإضافة إلى تطوير حلول إدارية لمتابعة دمج الإستدامة في إستراتيجية المنظمة بشكل منهجي وإعداد تقارير في شأن ذلك ويعتبر قياس الأداء المستدام وإدارته وإعداد التقارير في شأنه هي الجوانب الأساسية التي يجب ان تراعيها المنظمات (Sandra Naomi Morioka & de Carvalho, 2016, p. 139) كما ان هذه الجوانب الأساسية الثلاثة تتكامل فيما بينها والجدول الموالي يوضح ذلك.

#### الجدول رقم (1.3): العلاقة بين إدارة الأداء المستدام قياسه وإعداد تقارير الإستدامة

ارتباطها بالأداء المستدام			وصف	
الإدارة	الإبلاغ	قياس		
يساعد في تحديد الأهداف والتخطيط وممارسات التحكم والتحسين	يوفر مؤشرات لإعداد الوثائق		أداة لجعل الأداء المستدام ملموسا باستخدام مؤشرات الأداء	القياس
يؤثر على كيفية وماهية الممارسات التي تتم		يؤثر على كيفية ما يتم قياسه	قناة توفر المعلومات لها صلة بالشرعية	الإبلاغ
	يعمل كمدخل لإعداد المستندات المتعلقة بالأداء المستدام	بمثابة مدخلات لتقييم الأداء المستدام	مجموعة من الممارسات المنظمة بهدف تحسين الأداء المستدام	الإدارة

المصدر: (Sandra Naomi Morioka & de Carvalho, 2016, p. 11)

من الجدول رقم (1.3) يظهر وجود ثلاث جوانب أساسية في المنظمة متعلقة بالأداء المستدام حيث يتعلق الأمر بإدارة الأداء المستدام، وقياسه، والإبلاغ عنه، تعتبر هذه الجوانب أساسية لتحقيق الأداء المستدام في المنظمة وتحسينه كما أنها تعمل بصورة متكاملة مع بعضها البعض فنجد القياس والذي يعتبر كأداة لجعل الأداء المستدام ملموساً وذلك باستخدام مؤشرات أداء كما يساهم في الإبلاغ من خلال توفير مؤشرات لإعداد الوثائق كما يساعد الإدارة في تحديد الأهداف والتخطيط وممارسة التحكم والتحسين، إما الإبلاغ عن الأداء والذي يعتبر بمثابة قناة توصل المعلومات إلى أصحاب المصلحة وذلك عن شرعية العمليات في المنظمة حيث تؤثر على القياس وفي كيفية ما يتم قياسه كما يؤثر على إدارة الأداء وفي كيفية وماهية الممارسات التي تتم، كما ان لإدارة والتي تتمثل في مجموعة من الممارسات المنظمة والتي تهدف إلى تحسين الأداء المستدام حيث تعتبر بمثابة مدخلات لتقييم الأداء المستدام وكذلك كمدخلات لإعداد المستندات المتعلقة بالأداء المستدام، وجود هذه العناصر الثلاثة الرئيسة في المنظمة وتكاملها معا سيمكن من تحقيق الأداء المستدام وتحسينه حيث يساهم كل عنصر من العناصر الثلاثة بخصائصه ووظائفه.

### 1.3.3 إدارة الأداء المستدام في المنظمة

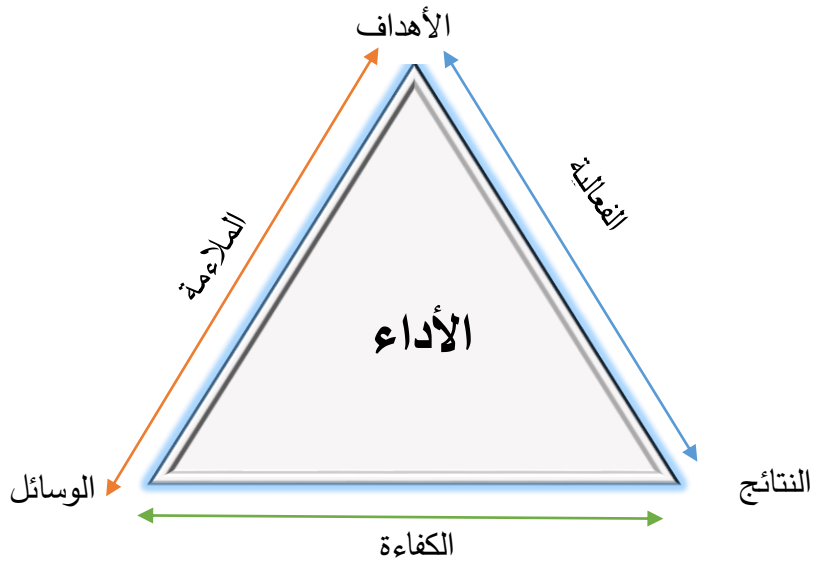
سيتم الحديث عن إدارة الأداء المستدام في المنظمة وسيتم تقديم بطاقة الأداء المتوازن المستدام كنهج إستراتيجي لإدارة الأداء المستدام.

#### 1.1.3.3 إدارة الأداء

عرفت إدارة الأداء من قبل Armstrong بأنها "عملية تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي وهي ضرورية للمؤسسات لأنها تخلق فهما مشتركا للأهداف الإستراتيجية والانجازات المطلوبة من المنظمة" (Hildebrandt, 2023, p. 3)

كما تم تعريفها في النهج الكلاسيكي بأنها: "تنفيذ الإجراءات والوسائل التي من المحتمل ان تؤدي إلى الربحية" وقد إرتبط هذا النهج بتحقيق الربحية حيث ساد هذا النهج خاصة في الدول الصناعية (Jacquet, 2011)، كما تم وصف الأداء بأنه كل شيء يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية فمفاهيم الأداء موجودة في إعتبرات أخرى مثل الجودة والبيئة والمجتمع (goodastuce, 2010, pp. 1-5) وقد قدم جيلبيرت (1980) مثلث الأداء والمبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3.3): مثلث الأداء لجلبيرت (1980)

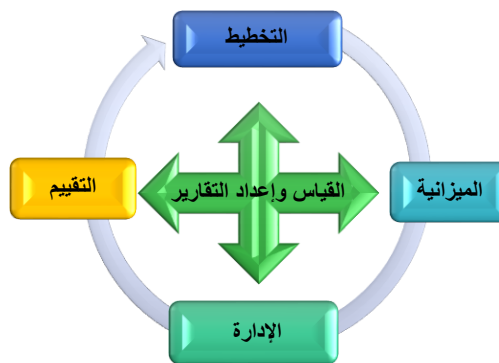


المصدر: (Jacquet, 2011)

إرتبط الجزء الموجود بين الأهداف والنتائج بالفعالية وهنا يتم طرح التساؤل هل المنظمة فعالة بما يكفي لتحقيق أهدافها؟، إما الجزء بين النتائج والوسائل يحدد الكفاءة والتساؤل المطروح هل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة؟، إما الجزء بين الوسائل والأهداف فيحدد الملاءمة والسؤال هنا عن إمتلاك المنظمة الوسائل الصحيحة لتحقيق لأهداف؟

مستعينة بمثلث الأداء تدير المنظمات أداءها حيث يتم ذلك وفق دورة إدارة الأداء.

الشكل رقم (4.3): دورة إدارة الأداء



المصدر: (Commission, 2010, p. 21)

يظهر الشكل رقم (4.3) دورة إدارة الأداء في المنظمة، تبدأ عملية إدارة الأداء بالتخطيط حيث يتم وضع وصياغة الأهداف وتحديد المسؤوليات وتوزيع المهام ووضع مؤشرات ومعايير للأداء ليتم بعدها الانتقال إلى المرحلة المالية حيث يتم حشد الموارد اللازمة لتنفيذ ما تم التخطيط له وذلك برصد ميزانيات خاصة بذلك، لتتم في الخطوة المالية عملية الإدارة أين يتم مراجعة الإدارة وعملية التدريب والتوجيه والقيادة، في الأخير يتم تقييم الأداء المحقق مقارنة بما خطط له بغية تحديد الانحرافات لأجل إتخاذ الإجراءات التصحيحية وتعتبر هذه الخطوة الأخيرة كتغذية عكسية لعملية التخطيط لتعاود الدورة عملها مجددا والغرض النهائي هو تحسين الأداء كما ان إدارة الأداء وفق الخطوات الأربعة يبقى مرتبطا بالقياس وإعداد التقارير، حيث لا يمكن إدارة ما لا يمكن قياسه كما يتم إعداد التقارير لتبرير وتوثيق وإعطاء دليل على ما تم إنجازه.

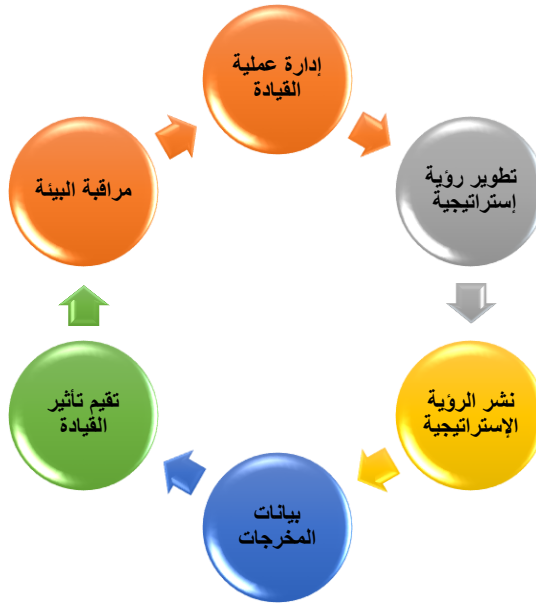
### 2.1.3.3 إدارة الأداء المستدام

تعتبر إدارة الأداء المستدام مصطلحا ناشئا في موضوع الأعمال التجارية والإجتماعية للمنظمات، ويهدف إلى معالجة القضايا الإجتماعية والبيئية والإقتصادية بشكل عام واستدامة المنظمة بشكل خاص.

ينبغي توفر إطار إداري سليم لإدارة الأداء المستدام يتناول الجوانب الإجتماعية، البيئية، والإقتصادية للمنظمات ويكون ذلك أولا بربط الإدارة البيئية والإجتماعية بالأعمال التجارية، الاستراتيجية والإدارة التنافسية، وثانيا بدمج المعلومات البيئية والإجتماعية مع المعلومات الإقتصادية والتجارية والإبلاغ عنها وعادة ما تكون بطاقة الأداء المتوازن المستدامة كنهج استراتيجي للمعلومات الإدارية، ومحاسبة الاستدامة كنهج قياس داعم وتقارير الاستدامة للإبلاغ- (Schaltegger & Wagner, 2006, pp. 1-19)

إن إدارة الأداء المستدام تستند إلى الدور البارز للقيادة في المنظمة والتي تقوم بالتطوير والنشر والتقييم والتحسين وقد وصف **Supizet Jean** مؤلف كتاب الأداء المستدام بأنه يجب على المنظمات إتباع الإدارة المنهجية والعملية والسياسة التنظيمية اللازمة وذلك لتحقيق الأداء المستدام (Supizet, 2002) وقد لخصها في الشكل الموالي:

## الشكل رقم (5.3) إدارة الأداء المستدام



المصدر: (Mallea, 2010, p. 78)

يظهر جليا دور الإدارة العليا في إرساء الإستدامة في المنظمة وهذا ما لخصه الشكل رقم (5.3)

فنجند:

إدارة عملية القيادة: سيكون من السهل إدارة التغيير اللازمة في المنظمة لأجل تحقيق الأداء المستدام حيث تلعب القيادة دورا مهما وأساسيا بتهيئة كل الظروف البيئية الداخلية والخارجية اللازمة لتحقيق الأهداف المصاغة، فتأثير القيادة سيكون واضحا على تحقيق الأداء المستدام من خلال الإدارة الفعالة للعملية؛ تطوير رؤية إستراتيجية للمنظمة وهي خطوة مبنية على ثقافة قوية لتعبئة جميع الجهات الفاعلة داخليا وخارجيا يجب أن تحدد الرؤية الإستراتيجية بوضوح وذلك لإعطاء زخم جديد لخلق القيمة،

بيانات المخرجات: الهدف هو من ذلك هو الإستفادة من المعرفة لان هدف أي منظمة هي أن

تتعلم والتي يتم تصويرها على أنها نظام تعلم جماعي والذي يبني باستمرار المستقبل؛

تقييم تأثير القيادة: تعتبر خطوة ضرورية للاستمرار في تحقيق الأداء كما يجب تقييم صورة المنظمة

واتساق الإستراتيجية والمهارات الإدارية ويمكن أن يكون تقييما ذاتيا ام من قبل أطراف أخرى أو كلاهما ف

ي نفس الوقت؛

مراقبة البيئة والتفاعلات: في هذه المرحلة يتم مراقبة التطورات ويتم ذلك من خلال مراقبة طرق

القيادة طرق التنظيم وذلك لتسهيل إدارة العملية القيادية، ففهم الانحرافات مسبقا يجنب الوقوع في الأزمات.

## 3.1.3.3 بطاقة الأداء المتوازن المستدام كنهج إستراتيجي لإدارة الأداء المستدام

المنظمات بحاجة إلى إدراج مفاهيم الإستدامة الإقتصادية والإجتماعية والبيئية ضمن نماذجها الإدارية ولمساعدتها على ذلك توجد عدة أدوات، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن المستدامة هي أحد الأدوات الأكثر إستخداما في الإدارة الإستراتيجية بحيث تمكن من تنفيذ مفاهيم الإستدامة ضمن الإستراتيجية والإدارة اليومية لإدارة المنظمة (Chalmeta & Palomero, 2011, p. 1344)، كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن المستدام الإطار المناسب لتحقيق التكامل بين أبعاد الإستدامة وإستراتيجية المنظمة (رامي & كوتشي، 2020، صفحة 90)

ينبغي أن يكون أداء بطاقة الأداء المستدام هو النتيجة التي تم الحصول عليها من آثار الإجراءات الاستراتيجية، فمفهوم الأداء يقع في مركز استراتيجية الإدارة نظرا لان الأداء هو التقييم الزمني لأي استراتيجية، وقد تم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام خلال العقد الأول من القرن الواحد والعشرين حيث تم دمج الجوانب البيئية والإجتماعية في التنفيذ الناجح لاستراتيجية المنظمة (Ogendo & Ogendo, 2017, p. 29)

أصبحت بطاقة الأداء المتوازن المستدام نهجا إداريا استراتيجيا وشهدت إنتشارا سريعا مع مفهومه المتعدد الأبعاد، فهي تجمع بالإضافة إلى القضايا التي تناولتها بطاقة الأداء المتوازن التقليدية القضايا البيئية والإجتماعية فهي تسمح بقياس أداء جميع أبعاد الاستدامة، كما أن بناء نظام أداء متوازن لبطاقة الأداء بإستخدام إطار معين من شأنه تمكين المديرين من التفكير بشكل أكثر إستراتيجية حول مؤسستهم فمفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة تدعم نظرية أصحاب المصلحة فهي تفترض أن الأداء المستدام له خمسة أبعاد (وجهات نظر)، المنظور المالي وقيم العوائد المالية للمستثمرين، منظور العميل يقيس رغبات الزبائن، منظور عملية الأعمال الداخلية إحتياجات تسليم الأعمال، ويقوم منظور التعلم والنمو بتقييم كيفية الحفاظ على الأعمال وبعد الخامس هو غير سوقي يقيس الجوانب الإجتماعية والبيئية للمنظمات ويمكن لبطاقة الأداء المتوازن المستدام أن تنتبأ بفعالية إستراتيجية المنظمة من خلال مقاييس الأداء المترابطة (Ogendo & Barlow, 2017, pp. 10-12)، وقد تم تعريفها على أنها " نهج يهدف إلى تحسين تكامل الجوانب البيئية والإجتماعية والإقتصادية لقياس وإدارة استدامة المنظمة." (Schaltegger & Wagner, 2006, p. 6)، حيث أدى إضافة السبب والنتيجة إلى تغيير بطاقة الأداء المتوازن المستدام من نظام قياس إلى نظام إدارة إستراتيجي من خلال تحديد الأسباب والتأثيرات والمعروف باسم الخريطة

الإستراتيجية تكون المنظمات قادرة على وصف استراتيجيتها ويصبح من الممكن ربط الإستراتيجية بنظام الإدارة المتكاملة وكان الهدف هو خلق التآزر داخل المنظمة من خلال مواءمة جميع المجالات ذات صلة في المنظمة مثل الإدارة العليا وأصحاب المصلحة ووحدات الأعمال (J. Kopia, Kompalla, Buchmüller, & Heinemann, 2017, pp. 981–1002)

ولتطوير بطاقة الأداء المتوازن المستدام يجب تحليل وتحديد الأداء البيئي والإجتماعي للأنشطة في المنظمة وتطوير سلاسل الأسباب والأثر وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية من أجل ربط تقارير الاستدامة بقياس الأداء وإدارته ويمكن اتباع الخطوات التالية: (Schaltegger & Wagner, 2006, p. 8)

- تحديد الأثر البيئي والإجتماعي لنشاطات المنظمة؛
  - تحليل الأهمية الاستراتيجية للجوانب البيئية والإجتماعية؛
  - تطوير السلاسل السببية والخريطة الاستراتيجية؛
  - صياغة مؤشرات الأداء الرئيسية وتطوير طرق القياس لإنشاء معلومات الأداء ذات الصلة وتعد هذه الخطوة المستوى الأول من قياس الأداء المستدام وإدارته وتوفر رابطا هاما جدا للإبلاغ عن الاستدامة؛
  - النظر في مؤشرات الأداء المستدام الرئيسية المحددة في أنشطة الاتصال والإبلاغ الداخلية والخارجية للمنظمة؛
  - تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام ومراجعتها والإبلاغ عنها بشأن مؤشرات الاستدامة.
- بعد تطوير بطاقة الأداء المتوازن المستدام يأتي التحدي الثاني والمتمثل في دمج نظام قياس الأداء المستدام مع نظام الإدارة ونظم الإبلاغ.

#### 4.1.3.3 دمج بطاقة الأداء المتوازن المستدام مع نظام الإدارة المتكاملة

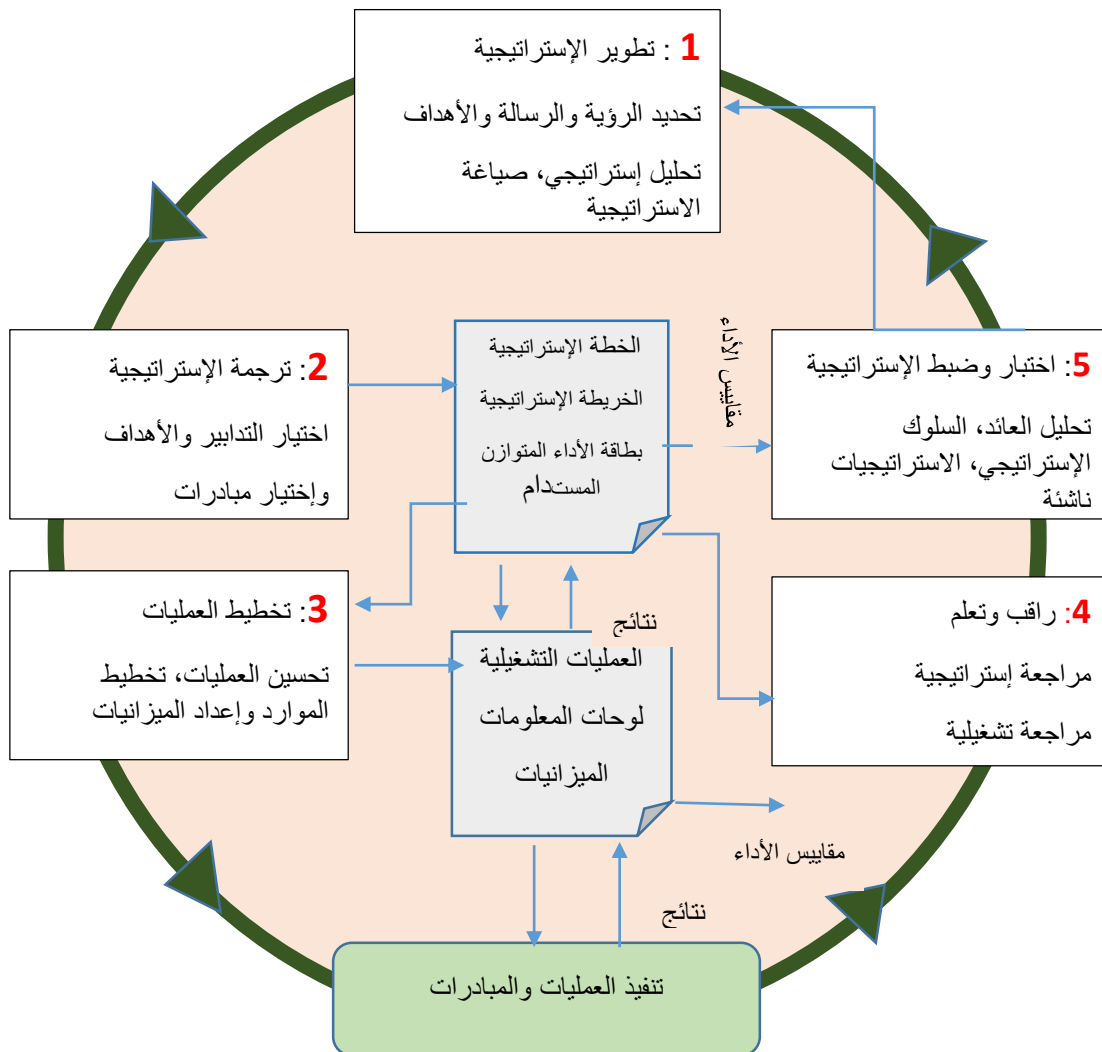
إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام تثبت فائدتها في عملية التفعيل وتنفيذ الاستراتيجيات المستدامة ومراقبتها ومواءمتها مع الأهداف والإدارة المستدامة للمنظمة ككل فهي أداة تربط أنشطة المنظمة بأهدافها مع الأخذ بعين الإعتبار المسؤولية الإجتماعية والبيئية (M. Barbosa, Castañeda–Ayarza, Ferreira, 2020, pp. 156–176)، كما أن نظام الإدارة المتكاملة يقدم لبطاقة الأداء المتوازن المستدام القاعدة الأساسية والمتمثلة في دمج أبعاد الإستدامة الثلاثة حيث تعد الإستراتيجية التي تدمج الأبعاد الثلاثة للإستدامة شرطا مسبقا وضروريا للتنفيذ الناجح لها (Eifert & Julmi, 2022, pp. 1–

(21)، مما يسهل للمديرين مراقبة وتقييم الأداء وفقا لها (بطاقة الأداء المتوازن المستدامة)، يعني دمج متطلبات نظام الإدارة المتكاملة والمشكلة في شكل دورة (PDCA) (خطط، نفذ، تحقق، تصرف) في خطوات التنفيذ المتميزة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام والتي تستخدم كنظام إستراتيجي وليس فقط كأداة قياس للأداء، كما أن التكامل بين نظام الإدارة المتكاملة و بطاقة الأداء المتوازن المستدام يحسن من الأداء التنظيمي (J. Kopia et al., 2017, pp. 981-1002).

إقترح كابلان ونورتون (2008) تعديلا على بطاقة الأداء المتوازن وقدموا نهجا دوريا يدمج

إستراتيجية المنظمة بعملياتها تتكون الدائرة من خمسة مراحل:

الشكل رقم (6.3): إتقان نظام الإدارة (كابلان ونورثن)



المصدر: (Kaplan & Norton, 2008, p. 3) بتصرف

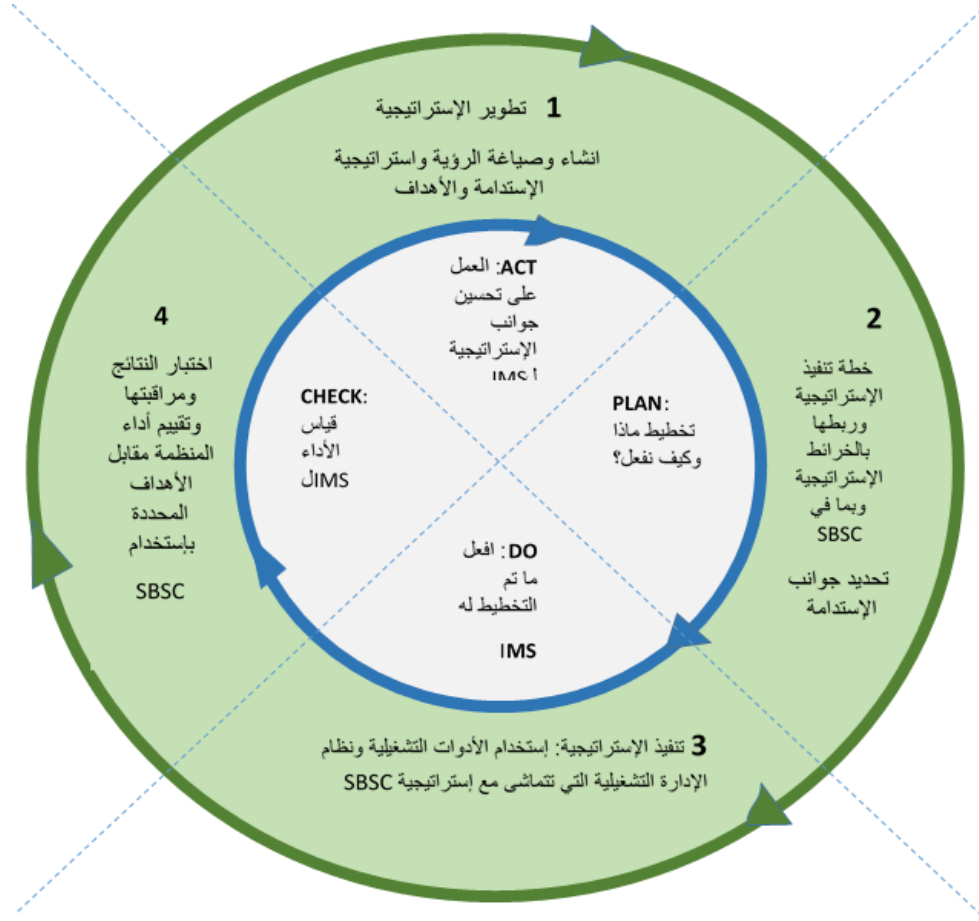
من أجل سد الفجوة بين العمليات والإستراتيجية قدم كابلن ونورثن اقتراحا لكيفية ربط نظام الإدارة (الممثل في الحلقة المغلقة) إستراتيجية المنظمة بالعمليات (Kaplan & Norton, 2008, p. 3)، وقد وضع الشكل رقم (6.3) ذلك وتمثلت هذه المراحل في:

- تطوير إستراتيجية المنظمة على ثلاثة مدخلات: سياق داخلي، سياق خارجي، والاستراتيجية الحالية؛
- التخطيط للاستراتيجية وتطوير الخرائط الإستراتيجية؛
- مواءمة المنظمة مع الإستراتيجية؛
- تخطيط العمليات من خلال تضمين منظور الميزانية؛
- مراقبة النتائج والتعلم المستمر؛
- إختبار النتائج وتغيير العمليات في حالة عدم توافق العمليات مع الإستراتيجية.

فبطاقة الأداء المتوازن المستدامة تعمل على قياس فعالية نظام الإدارة المتكاملة والعلاقة بينهما متكاملة (J. Kopia, Kompalla, A., Buchmüller, M., & Heinemann, B, 2017, pp. 981-1002)

والشكل الموالي يبين الدمج بين نظام الإدارة المتكاملة، وفق نهج (PDCA) وبطاقة الأداء المتوازن المستدام.

الشكل رقم (7.3): مطابقة عملية بطاقة الأداء المتوازن المستدام مع خطوات PDCA لنظام الإدارة المتكاملة



المصدر: (J. Kopia et al., 2017, p. 989) بتصرف

إدخال نظام الإدارة المتكاملة مع عملية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة يعني دمج خطوات (IMS) والمتمثلة في دورة PDCA (التخطيط، التنفيذ، التحقق، الصرف) في خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام وهذا ما يمثله الشكل رقم (7.3)، فمرحلة التخطيط تحوي المتطلبات (4) سياق المنظمة، 5 القيادة، 6 تخطيط العمليات، 7 الدعم) لنظام الإدارة المتكاملة تتطلب هذه المرحلة تحليل السياق الداخلي والخارجي والأخذ بالمتطلبات المحددة في المعايير ومتطلبات أصحاب المصلحة وتحويلها إلى تدابير ويتضمن هذا نهج قائم على المخاطر والذي يحدد المخاطر والفرص، ويعبر عنصر القيادة على مشاركة الإدارة العليا لذلك ينبغي أن تكون مرحلة التخطيط تتضمن جوانب إستراتيجية مختلفة (على حسب مكونات نظام الإدارة

المتكاملة)، مرحلة تنفيذ (IMS) يمكن مقارنتها بمرحلة عملية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام، كما يتم التحقق في المرحلة التي تقابها راقب وتعلم، إما المرحلة الأخيرة عملية التحسين المستمر تقابها ضبط وتكييف الإستراتيجية.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن المستدامة كنهج لإدارة الأعمال القائمة على الإستدامة بالإضافة إلى سماحها بالمواءمة بين إستراتيجيات ومبادئ الخط السفلي الثلاثي كما تأتي عملية إدارة الإستدامة جنبا إلى جنب مع عملية الإتصال من خلال إستخدام تقرير المبادرة العالمية لإعداد التقارير (M. Barbosa (GRI (et al., 2020, pp. 156-176) حيث سنتعرض إلى كل من قياس الأداء المستدام والإبلاغ عنه في العنصرين المواليين.

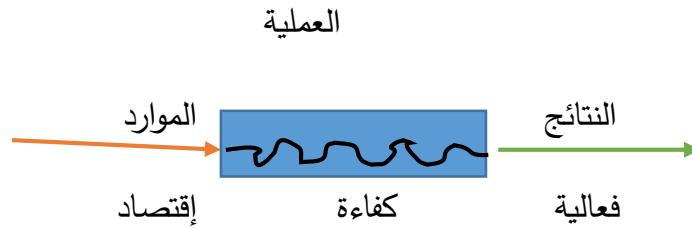
### 2.3.3 قياس الأداء المستدام في المنظمة

عادة يتم إدارة ما يمكن قياسه وعليه فالمنظمة بحاجة إلى تقييم وقياس الأداء المستدام لتتمكن من إدارة استدامتها، حيث يساعدها في ذلك الطريقة المتبعة والنماذج والأدوات والمؤشرات التي تستخدمها في تقييم أدائها المستدام، يعتبر نظام الإدارة المتكاملة مفيد للمنظمة ذلك أنه يساعد المنظمات في تنظيم وتوثيق وتحسين العمليات ولكن لا يحوي نظام قياس لقياس الأداء وعليه سيتم في هذا العنصر التعرف على قياس الأداء المستدام في المنظمة.

### 1.2.3.3 حقيقة قياس الأداء المستدام في المنظمة

إرتبط قياس الأداء في البداية بالمنظور المالي القصير الأجل حيث ظهرت صعوبة في التحديد الدقيق للأداء وأصبح قياسه أمرا معقدا وغامضا وقد إرتبط ذلك بعملية الأداء حيث يمكن تحديد مشكلة قياس الأداء وتمثيلها على النحو التالي:

## الشكل رقم (8.3): عملية قياس الأداء



المصدر: (Renaud & Berland, 2007, p. 4)

يوضح الشكل رقم (8.3) المشكلات المرتبطة بعملية قياس الأداء، فالإقتصاد يكون من الحصول على الموارد بأقل تكلفة، والكفاءة تتمثل في تعظيم الكمية التي يتم الحصول عليها من المنتجات والخدمات مقابل كمية معينة من الموارد والربحية والإنتاجية مثال على ذلك (الربحية نسبة الربح إلى رأسمال المستثمر) والإنتاجية ( ما تم إنتاجه بالنسبة إلى ما تم إستهلاكه)، أما الفعالية فهي مرتبطة بتحقيق الأهداف والغايات المنشودة، فقياس الأداء هنا يعني قياس الأبعاد الثلاثة، هنا تظهر صعوبات في قياس الفعالية بسبب تعدد وتضارب الأهداف، نفس الأمر بالنسبة للكفاءة والتي تقاس نسبة النتائج إلى الوسائل سيكون الأمر كذلك صعبا إذا كان هناك غموض في العلاقة بين النتائج والوسائل، بعد التشكيك في عملية قياس الأداء استنادا إلى المنطق المالي القصير الأجل، تم دعوة المنظمات إلى قياس أدائها بالإضافة إلى الأداء المالي إلى تضمين أبعاد أخرى وبمؤشرات مالية وغير مالية متعددة تشكل أهداف وقيمة تنبؤيه أفضل (Renaud & Berland, 2007, p. 5). كما ظهرت العديد من النماذج والمؤشرات المستخدمة لقياس أداء المستدام في المنظمة (Malesios, De, Moursellas, Dey, & Evangelinos, 2021, pp. 1-3)، فالأداء اليوم له أبعاد مختلفة لا تشمل القيم المالية فقط بل تشمل أيضا جوانب مختلفة من توقعات أصحاب المصلحة من منظور داخلي أو خارجي، فالأداء أصبح يعني تحسين الجوانب البيئية والصحة والسلامة والتصرف بشكل مسؤول (Renaud & Berland, 2007, pp. 7-9).

ويمكن إعطاء تعريف لقياس الأداء المستدام على أنه "القياس الكمي لإجمالي أداء المنظمة بناء على قراراتها وإجراءاتها التي تخلق نتائج اقتصادية وبيئية واجتماعية" (Büyükožkan & Karabulut, 2018, p. 254)، وعادة ما تدفع مصالح أصحاب المصلحة تطوير مؤشرات لقياس الأداء المستدام ويتم تعريف مؤشرات الأداء على أنه معلومات تهدف إلى مساعدة فرد أو جماعة بشكل عام لتوجيه مسار عمل نحو تحقيق هدف ما أو لتمكينه من تقييم النتيجة فهو ليس قياسا موضوعيا صفة للظاهرة المقاسة

مستقلة عن الرصد بل هو مبني من قبل الفاعل فيما يتعلق بنوع الفعل الذي يقوم به والأهداف التي يسعى إليها فالمؤشر ليس بالضرورة رقما (Pesqueux, 2020a, p. 13)، إذن يجب أن يكون مؤشر الأداء فعالا وله أهمية إستراتيجية وتشغيلية فيجب أن يتوافق مع هدف ما ويقاس مدى تحقق هذا الهدف. فعلى الرغم من أن المؤشرات تم تطويرها لأول مرة من منظور الإدارة إلا أنها أصبحت مؤخرا تعتبر أدوات للاتصال وإعداد التقارير فسيكون أفراد الجمهور وأصحاب المصلحة قادرين على فهم المشكلات والإتجاهات التي يحتاج المجتمع إلى معالجتها، ويبقى الهدف الرئيسي من تطور المؤشرات وقياس الأداء المستدام هو توليد المعلومات التي يمكن أن يركز عليها العمل المستقبلي وقد تم تحديد ثلاث إستخدامات رئيسية للمؤشرات: (Warhurst, 2002, p. 15)

- توفير المعلومات حول المشاكل مما يسمح لوضعي السياسات بتحديد الأولويات؛
- لدعم تطوير السياسات وتحسين تخصيص الموارد لمعالجة القضايا ذات الأولوية؛
- الرصد الفعال لأثار واستجابة السياسات.

### 2.2.3.3 2.2.3.3 نماذج وقياس الأداء المستدام

يوجد العديد من نماذج القياس وتقييم التي تستخدمها المنظمات لقياس وتقييم أدائها المستدام (زبين & فارس, 2022)، وكان ذلك بسبب حاجة المنظمات لإيجاد نماذج وأطر وأدوات ومقاييس لإثبات مدى إستدامة أنشطتها الأمر الذي أدى إلى تطوير العديد من المناهج والأدوات والتقنيات (Saulick et al., 2023)، ويتم النظر إلى تقييم الأداء على أنها مرحلة من عملية الرقابة بإعتبارها تركز على الانجازات المحققة في المنظمة وتمارس من أجل معرفة ماذا تحقق مقارنة بما خطط له فعملية تقييم الأداء هي استقراء لمؤشرات ومعلومات الرقابة

إذن فعملية تقييم الأداء هي عملية تقوم بها المنظمة لمقارنة ما تم إنجازه مقارنة بما تم التخطيط له ويتم من خلالها الحكم على الأهداف والنتائج المحققة ومقارنتها بالمؤشرات المعيارية، ومن بين المداخل العديدة لقياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسة نذكر منه (عيد, 2021، صفحة 60-20)

**مدخل الهدف:** يتوافق هذا المدخل مع مبدأ الإدارة بالأهداف والتي تعتمد على تحديد الأهداف الكبرى والاستراتيجية للمنظمة بمشاركة العمال فيها الأمر الذي يلزمهم بأداء الأعمال الموكلة إليهم ويتم ربط الأهداف الفردية مع الأهداف الكلية؛

- **مدخل موارد لمؤسسة:** يستند على قدرة المنظمة في تحليل البيئة وامتلاك الموارد القيمة والنادرة بهدف إنشاء ميزة تنافسية مستمرة، فهو يخص المنظمات التي تعمل على إمتلاك أفضل الموارد مقارنة بمنافسيها؛
- **مدخل القيمة المضافة الإقتصادية:** يزود هذا المقياس المنظمات عن قيمة العمليات أي القيمة الإقتصادية لكل عملية حيث يساعدها في وضع نظام مراقبة فعال على عملياتها كما يساهم في إنشاء نظام حوافز فعال في المنظمة، يعتبر هذا المدخل مفيدا بشكل كبير عندما يتم إستخدامه لقياس مستوى تحسين الأداء؛
- **مدخل لوحة القياس (القيادة):** وهي عبارة أداة تستخدم من قبل المنظمة لمعرفة عملياتها حيث تتضمن مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالأداء مستويات تنظيمية مختلفة، ولكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغايات والأهداف وعلى أساسها تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة، كما تمنح لوحة القيادة للمسيرين صورة حول أوضاع المؤسسة بإعتبارها تساعدهم على اتخاذ القرار؛
- **مدخل بطاقة الأداء المتوازن:** وتعتبر من الأدوات الحديثة لتقييم وقياس الأداء وسيتم التطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام بإعتبار أن موضوع الدراسة يتناول الأداء المستدام في المباحث اللاحقة؛
- **مدخل المحاسبة المستدامة:** تحت عنوان إدارة الاستدامة يمكن أن يكون الأداء المستدام جانبا حساسا في المحاسبة المستدامة فعمليات التقييم والإبلاغ عنه ترتبط ارتباطا وثيقا بالمعلومات التي يجب جمعها وكذلك المؤشرات المناسبة لقياسه الأمر الذي يتطلب نماذج مفاهيمية قوية لإعطاء معنى للبيانات التي تم تجميعها عن طريق تقنيات لتحليلها وتقييمها وحسابها ويمكن بعد ذلك الإبلاغ عنها وذلك للجوانب الثلاثة الرئيسية (الإقتصادية، البيئية، الإجتماعية) (Büyüközkan & Karabulut, 2018, p. 254)، حظيت محاسبة الإستدامة بالكثير من الإهتمام نظرا لقدرته على المساعدة في الانتقال إلى اقتصاد أكثر إستدامة، وهو يحوي عددا من المفاهيم بما فيها المحاسبة البيئية، والمحاسبة الاجتماعية والمحاسبة الإقتصادية، والتي تسعى جميعها إلى تقييم تأثير الإجراءات التنظيمية على البيئة والمجتمع والاقتصاد (Kalbouneh, Aburishah, Shaheen, & Aldabbas, 2023)
- **مدخل أصحاب المصلحة:** كما رأينا في الفصل السابق عن أصحاب المصلحة أنهم كل الأطراف الداخليين أو الخارجيين الذين تربطهم علاقة بالمنظمة، حيث يتم التعامل مع عدد كبير مثل المستهلكين

والموردين والموظفين والحكومة والجمعيات ولكل طرف حاجته وهدفه ويتم تقييم الأداء ووضع معايير خاصة بكل طرف والجدول الموالي يبين معايير الأداء المتعلقة بهم:

**الجدول رقم (2.3): معايير قياس الأداء المستدام حسب مدخل أصحاب المصلحة**

أصحاب المصلحة	المعايير
المالك	العائد المالي
الموظفين	الرضا الوظيفي، الأجور، جودة القيادة
المستهلكون	جودة المنتجات والخدمات
الجماعات	المساهمة في المجتمع، الوظائف، دعم المنشآت الأخرى في المجتمع، رعاية البيئة المحلية
المستثمرون	قيمة السهم
الموردون	تجارة متبادلة مرضية
الجهات الحكومية	الإمتثال للتشريعات

المصدر: (Hoyle, 2017, p. 25)

كما رأينا فإنه توجد العديد من المداخل والنماذج التي تقيس الأداء المستدام ويمكن للمنظمة أن تمزج بينها في عملية تحديدها للمؤشرات الانسب لأهدافها، حيث يبقى تحديد المؤشرات أمرا صعبا للمنظمة يقع على عاتق المنظمة ومع ذلك يمكن أن تقدم لها النماذج الأكثر شهرة واستعمالا من قبل المنظمات العالمية الطريقة الأكثر اعتمادا في تحديد المؤشرات ومن بين النماذج نجد نموذج خط الأساس الثلاثي والذي سيتم ذكره في العنصر الموالي، حيث يعتبر الأكثر إستخداما كما تم الإعتماد على مؤشرات في المبادرة العالمية لإعداد التقارير من أجل الإبلاغ عن الأداء المستدام؛

**3.2.3.3 نموذج خط الأساس الثلاثي (TBL) كنهج قياس**

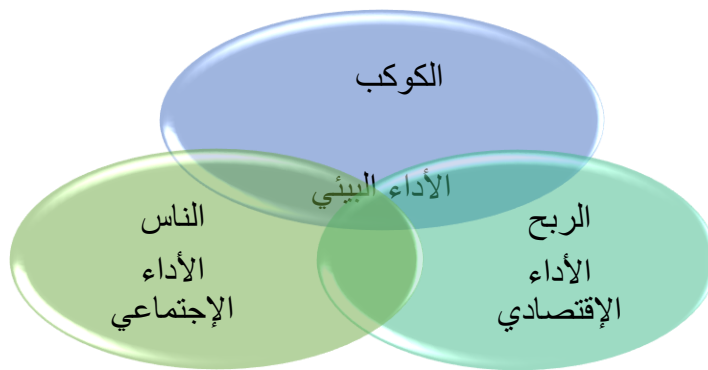
يعتبر قياس الأداء المستدام بفعالية، تحديا من أجل التحول المستدام، وعليه يتم إستخدام أنظمة قياس للإستجابة للروافع الداخلية والخارجية والتي بدورها يمكن أن توجه إستراتيجية المنظمة وعملياتها (Caiado, Leal Filho, Quelhas, de Mattos Nascimento, & Ávila, 2018, p. 1276)، يعتبر نموذج الخط الأساسي الثلاثي (Triple Bottom Line) (TBL) من بين نماذج القياس الأكثر شهرة وإستخدامها في القياس.

قدم (Elkington) سنة 1997 هذا النموذج بعدما كانت المنظمات ترصد النتائج المالية فقط دون أن تعطي أهمية لبقية النتائج التي تتأثر بنشاطها فكانت المحصلة المالية للمؤسسة هي المحصلة الوحيدة التي يتم الحديث عنها إما ربح أو خسارة فاقترح أن المنظمات ليس لديها تحدي واحد فقط هو تحقيق عائد مالي إنما لديها تحديات أخرى تتعلق بالتحديات الإجتماعية والبيئية فأضافهما كبعدين أساسيين بالإضافة إلى البعد الإقتصادي على إثر هذا الدمج بين الأبعاد الثلاثة تتحدد المحصلة (النتيجة) النهائية للمنظمة، تقف المنظمة هنا أمام تحدي تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد الثلاثة أي بين تحقيق النتائج الإقتصادية الجيدة وتوفير الرفاهية الإجتماعية وتلبية المتطلبات البيئية، وقد عرف هذا النموذج بأنه نموذج يضم الخط الأساس التقليدي لربح الشركة مع أبعاد إضافية من البيئية والمجتمع، كما تم تعريفه على أنه إطار محاسبي يضم الأبعاد الثلاثة للإستدامة وهي البعد الإقتصادي، البعد البيئي، والبعد الإجتماعي (Hill, 2000, p. 2) كما يعتبر إطار للإبلاغ يختلف عن الأطر التقليدية فهو يشمل فضلا عن الأداء الإقتصادي للمنظمة اتخاذ التدابير اللازمة لقياس الأداء البيئي الإجتماعي والتي من الصعب تحديد أدوات لقياسها (Slaper & Hall, 2011, p. 4).

• أبعاد نموذج الخط الأساسي الثلاثي:

من خلال ما تقدم سابقا يمكن أن نستنتج أن نموذج الخط الأساسي الثلاثي يتألف من ثلاث أبعاد أساسية وهي البعد الإقتصادي، البعد البيئي، والبعد الإجتماعي والأبعاد الثلاثة معبر عنها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (9.3): نموذج الخط الأساسي الثلاثي



المصدر: (Masoudi & Massoudi, 2018, p. 63)

قدم الشكل رقم (9.3) نموذج الخط الأساس الثلاثي والذي يكون من ثلاثة أبعاد، كما يطلق عليها

أيضا اسم 3ps وتتمثل في:

- People: وتعني الناس والمراد بها في هذا النموذج هو الجانب الإجتماعي؛
- Planet: وهي الكوكب ويشار تحت هذه التسمية إلى الجانب البيئي؛
- Profit: يقصد به الربح ويتمثل في الجانب الإقتصادي.

لكل بعد مؤشرات خاصة بقياسه والجدول الموالي يوضح مؤشرات قياس الأداء المستدام وفق نموذج خط الأساس الثلاثي:

**الجدول رقم (3.3): مؤشرات قياس الأداء المستدام وفق نموذج خط الأساس الثلاثي**

مؤشر قياس الأداء	المجال المستهدف	الفئات
مؤشرات الأداء الإقتصادي	الأثار الإقتصادية	- الزبائن - الموردين - العاملين - المساهمين - الحكومة
مؤشرات الأداء البيئي	التأثيرات البيئية	- المواد - الطاقة - الماء - التنوع البيولوجي - الإنبعاثات، النفايات السائلة، المخلفات - الموردين - المواصلات - المنتجات والخدمات - تأثيرات عامة
مؤشرات الأداء الإجتماعي	ممارسة العمل والعمل اللائق	- التوظيف - العلاقة بين الإدارة والعمال - الصحة والسلامة - التدريب والتعليم - التنوع والفرص
	حقوق الانسان	- الإستراتيجية والإدارة

<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم التمييز</li> <li>- حرية تكوين الجمعيات والمفاوضات الجماعية</li> <li>- عمالة الأطفال</li> <li>- السخرة والعمل الجبري</li> <li>- ممارسات الانضباط</li> <li>- الممارسات الأمنية</li> <li>- حقوق السكان الاصليين</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المجتمع المحلي</li> <li>- الرشوة والفساد</li> <li>- المساهمات السياسية</li> <li>- المنافسة والأسعار</li> </ul>	المجتمع	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- صحة وسلامة الزبائن</li> <li>- المنتجات والخدمات</li> </ul>	مسؤولية المنتجات والخدمات	

المصدر: (Masoudi & Massoudi, 2018, p. 68)

ويعتبر نموذج الخط الأساسي الثلاثي هو النهج الأكثر اعتمادا في المنظمات وذلك لغرض تحقيق الأداء المستدام على المدى الطويل وذلك بتقادي العمليات القصيرة المدى والتي تؤدي إلى اضرار بالبيئة والمجتمع، حيث يتسم هذا النموذج بأنه الإطار الرقابي الذي يضمن الأبعاد الثلاثة للإستدامة (زبين & فارس، 2022، صفحة 77)

قد ترغب المنظمات في تحقيق اهداف محددة من وراء قياس أدائها المستدام، ولعل المشاع والمعروف هو تحسين أدائها وتحقيق التوازن بين أبعاده الثلاثة (الإقتصادي، البيئي، الإجتماعي)، كما قد يساعدها ذلك في تحديد توجهاتها الاستراتيجية وأولوياتها في مجال الاستدامة مع مراعاة واجب تحقيق الامتثال للمعايير، ضف إلى ذلك تقوم المؤسسة بقياس أدائها المستدام والإفصاح عنه بكل شفافية من خلا تقارير موثوقة وشفافة تقدم للمساهمين والزبائن وللجمهور تبين فيها أدائها المستدام فيحسن ذلك من صورتها ويعزز من ثقة الجميع نحوها، والعنصر الموالي سيتحدث عن الإفصاح عن الأداء لمستدام.

## 3.3.3 الإفصاح عن الأداء المستدام للمنظمة

خلال السبعينات والثمانينات تركز نقاش أخلاقيات الأعمال حول إعداد التقارير وقد كان حول سمتين تتناول الأولى الأداء المجتمعي (البيئي والاجتماعي) والثانية فقد ركزت على مناقشة نظرية حول كيفية تحديد وقياس الأداء البيئي والاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتضمينها في استراتيجية المنظمة، وعليه وجب ربط إستراتيجية المنظمة وإعداد التقارير المتعلقة بالإستدامة بإدارة أداء الإستدامة وعملية الربط هذه تتطلب وجود علاقات قوية بينهم.

## 1.3.3.3 وجوب الإفصاح عن الأداء المستدام

يقول اصاف (2011) أنه يجب على المنظمات الإفصاح وإبلاغ نتائج تقييم ادائها إلى أصحاب المصلحة (داخليا وخارجيا) ويتم ذلك بشكل رسمي من خلال أطر وقواعد اعداد تقارير الاستدامة مثل (GRI) او عبر اعداد التقارير السنوية للمنظمة أو مواقع الويب، او بطريقة غير رسمية من خلال الأشخاص قصص المنظمة (Organizational stories)، الخبرات وذلك من أجل تعزيز اعتزاز الموظفين والتزامهم، فالتواصل مع أصحاب المصلحة مهم لأسباب تتعلق بشرعية نشاط المنظمة (Muhammad Asif et al., 2011, p. 363)، كما يعكس توفير المعلومات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وكذلك زيادة عدد تقارير الاستدامة في المنظمة وذلك بطريقة طوعية إلى زيادة الوعي بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية كما أن كشف المنظمة عن أدائها المستدام تهدف به إلى تقليل التكاليف الناشئة عن التفاعل بين المنظمة وبيئتها وقد يشار إليها بالتكاليف السياسية (المجتمعية) كما يتيح لها إنشاء رأسمال أخلاقي مثلا يمكن تخفيف العقوبات على المنظمة في حالة حدث سلبي (Gamerschlag et al., 2011, pp. 235-236) اختلاف طرق الإبلاغ ووسائله راجع إلى الهدف من الإبلاغ فقد تستهدف المنظمة فئة معينة دون أخرى فمثلا قد ترغب المؤسسة بجلب المزيد من المساهمين فتسهب في الإفصاح عن الأداء المالي للمنظمة وتعد تقارير مالية مفصلة في ذات الشأن، كما أنها قد ترغب في تحسين صورتها لدى الجهات المهتمة بالبيئة فيكون توجهها في الاتجاه الذي يخدم توجهاتهم بحيث يتم اعداد تقارير وفق الشروط التي يضعونها فتظهر هنا مقايضة الاستدامة حيث يتطلب تحقيق هدف معين في مجال الاستدامة إلى التضحية وتقديم تنازلات في جوانب أخرى وفي كثير من الحالات يواجه صانعو القرار تحديات في تحقيق التوازن بين الأهداف المختلفة حيث تتضارب بعض الأهداف مع بعضها البعض ولكن في بعض الحالات قد يكون

من الضروري التضحية بجزء من الفوائد في مجال ما من أجل تحقيق التحسن في مجال اخر وذلك بناء على تقييم الأولويات والتوازن بين المخاطر والفوائد، لكن الأصح هو أن تقوم المنظمة بخلق التوازن بين جميع الأطراف دون إعطاء وزن على الآخر فالهدف الأساسي من وراء الأداء المستدام هو تحقيق التوازن بين الأبعاد الثلاثة (الإقتصادي، الإجتماعي، البيئي) كما أن الإفصاح عنه يذهب في نفس الاتجاه وعليه وجب استهداف جميع أصحاب المصلحة بطريقة متوازنة،

### 2.3.3.3 مبادرة التقارير العالمية (GRI) كنهج للإفصاح عن الأداء المستدام

أطلقت مبادرة التقارير العالمية (GRI) سنة 1997 كمبادرة مشتركة بين منظمة الإقتصاديات مسؤولة بيئياً (CERES)، وهي منظمة أمريكية غير حكومية وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة (PNUD) الهدف العام للمبادرة هو تطوير اطار ابلاغ مقبول عالميا تمكن المنظمات من الإبلاغ عن أثرها الإقتصادي البيئي والإجتماعي من خلال توفير مجموعة من المبادئ والمؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في اعداد التقارير تكون شفافة تساعد أصحاب المصلحة على فهم تأثيرها وأدائها من الناحية للاقتصادية، البيئة والإجتماعية (Clarkson, Li, Richardson, & Vasvari, 2008, p. 308)، فهي رائدة في اعتماد مؤشرات الأداء المستدام من خلال تطوير إطار محاسبة وإعداد تقارير مرن وبسيط، فهو نموذج للكشف عن الإستدامة في المنظمة ومثال لنموذج مفاهيمي عام يمكن تكييفه مع إحتياجات محددة، تعتمد المبادرة العالمية لإعداد التقارير على سلسلة من المؤشرات المصممة بشكل هرمي للإبلاغ عن الأثار الإقتصادية البيئية والإجتماعية (Büyüközkan & Karabulut, 2018)، تم إنشاء المبادرة العالمية لتوحيد جهود القياس على المستوى الدولي فقد أصبحت إطارا مهما للغاية لإعداد التقارير العالمية في سياق المسؤولية الإجتماعية واستدامة المنظمات إستنادا لخط الساس الثلاثي (الاقتصاد، البيئة، والمسؤولية الإجتماعية) تستخدم المعايير من قبل أكثر من 10000 منظمة في أكثر من 100 دولة تعتبر تقارير الإستدامة الأكثر إستخداما على مستوى العالم (GRI, 2024a) تعد مبادئ اعداد التقارير أساسية لإعداد تقارير الاستدامة لذلك فالمنظمة مطالبة بتطبيق مبادئ اعداد التقارير وذلك لضمان نوعية المعلومات المبلغ عنها وتقديمها بشكل صحيح وبيّح لمستخدميها إجراء تقييمات فيما يخص تأثيرات المنظمة ومساهمتها في الاستدامة وتتمثل هذه المبادئ في : (GSSB, 2021, p. 18)

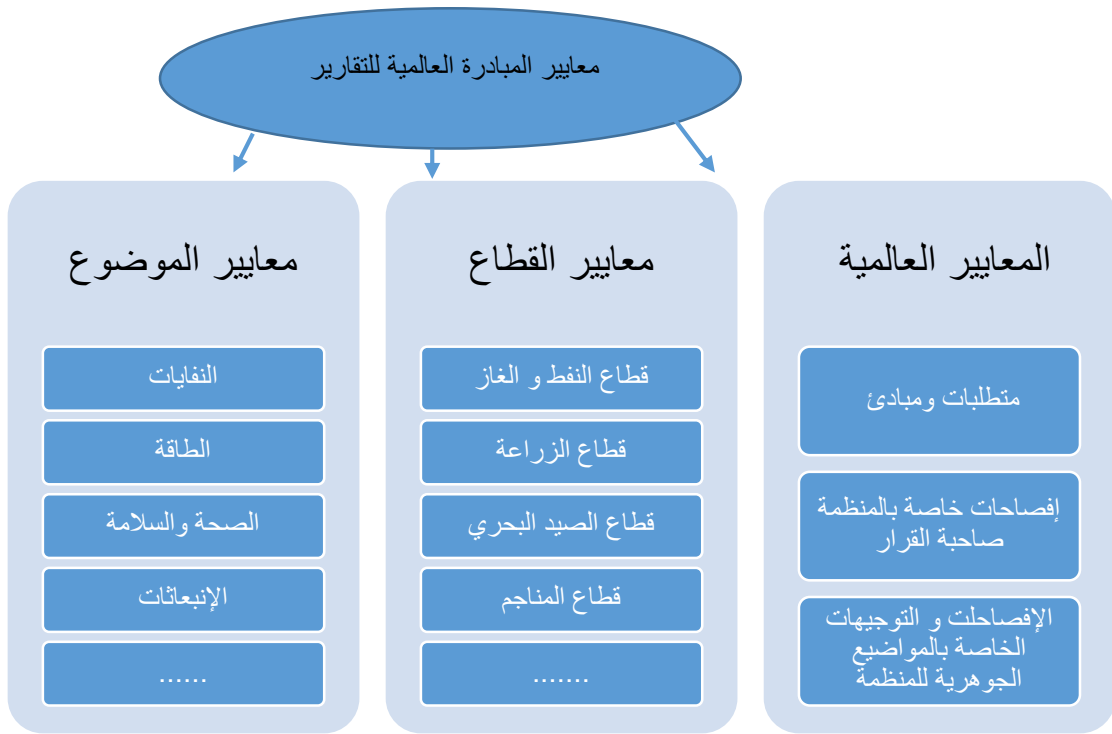
- **الدقة:** على المنظمة تقديم معلومات مفصلة وصحيحة سواء كانت كمية أو نوعية حيث تسمح بتقييم تأثيرات المنظمة؛

- التوازن: على المنظمة أن تقدم المعلومات بطريقة غير متحيزة وان تقدم تمثيلا عادلا للتأثيرات السلبية والإيجابية للمنظمة؛
- الوضوح: على المنظمة أن تكون معلوماتها المقدمة واضحة وسهلة الوصول إليها؛
- قابلية المقارنة: على المنظمة أن تختار وتجمع وتنقل المعلومات باتساق لتمكن من تحليل التغييرات في تأثيراتها بمرور الوقت وتحليل هذه التأثيرات مقارنة بمنظمات أخرى؛
- الاكتمال: على المنظمة تقديم معلومات كافية تتيح تقييم تأثيرات المنظمة خلال الفترة المشمولة للتقرير؛
- سياق الاستدامة: يجب على المنظمة تقييم والإبلاغ عن المعلومات الخاصة بتأثيراتها في السياق الأوسع للتنمية المستدامة؛
- التوقيت المناسب: على المنظمة تقديم المعلومات وفقا لجدول زمني منتظم واتاحتها لأصحاب المصلحة في الوقت المناسب ليتمكنوا من اتخاذ القرار؛
- قابلية التحقق: على المنظمة أن تجمع وتسجل وتحلل المعلومات بطريقة يمكن من خلالها فحص المعلومات والتأكد من جودتها وصدقها وإلى أي مدى تم تطبيق مبادئ اعداد التقارير.

### 3.3.3.3 معايير الإبلاغ وفق المبادرة العالمية للتقارير (GRI)

معايير المبادرة العالمية للتقارير هي نظام معياري للمعايير المترابطة حيث تسمح للمنظمات بالإبلاغ علنا عن آثار أنشطتها بطريقة منظمة وشفافة لأصحاب المصلحة والأطراف المعنية الأخرى، توجد ثلاث سلاسل من معايير عملية الإبلاغ كل معيار يشرح كيفية استخدامه يمكن أن يتوفر على متطلبات ويمكن أن يشمل توصيات حيث توضح المتطلبات المعلومات التي يجب على المنظمة الإبلاغ عنها وتشير التوصيات إلى تشجيع عمل أو مسار معين كما توفر الإرشادات تسهيل عملية الفهم للمنظمات من خلال أمثلة (GRI, 2024b) وهذه المعايير ممثلة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (10.3): معايير الإبلاغ وفق المبادرة العالمية للتقارير



المصدر: (GSSB, 2021, p. 5)

يوضح الشكل هيكله معايير المنظمة العالمية للتقارير GRI وقد قسمت على ثلاث سلاسل من معايير الإبلاغ وتتمثل في:

• **المعايير العالمية:** وهي تنطبق على جميع المنظمات وتتكون من: (GRI, 2024b)

– (GRI1) متطلبات ومبادئ الاستخدام: يشرح كيفية استخدام المعايير والمتطلبات التي يجب على المنظمة الإمتثال لها للإبلاغ عن الأداء المستدام كما يحدد المبادئ مثل الدقة والتوازن وكل المبادئ الأساسية التي تحقق تقارير ذات جودة جيدة؛

– (GRI2) 2021 إفصاحات خاصة بالمنظمة صاحبة التقرير: تحوي الإفصاحات العامة والتفاصيل حول هيكل المنظمة وممارسات الإبلاغ والأنشطة والعمال والحوكمة والإستراتيجية والسياسات والممارسات ومشاركة أصحاب المصلحة، حيث يوفر هذا المعيار سياق لفهم المنظمة؛

– (GRI3) 2021 الإفصاحات والتوجيهات العامة: يشرح الموضوعات المادية ويصف كيف استخدام المعايير القطاعية كما؛

- **معايير القطاع:** وهي مجموعة من المعايير تنطبق على قطاعات محددة تهدف إلى زيادة الجودة والتكامل والاتساق في الإبلاغ من قبل المنظمات، توجد 40 معيارا قطاعيا بدأ من القطاعات ذات التأثير العالي مثل النفط والغاز والزراعة والأحياء المائية وصيد الأسماك بحيث تكون المنظمات ملزمة بالإبلاغ عن الأداء المستدام وفقا لمعايير القطاع الذي تنتمي إليه
- **معايير الموضوع:** وتختص في موضوع معين وقائمة الإفصاحات ذات الصلة بهذا الموضوع مثل النفايات والصحة والسلامة المهنية وغيرها ويتضمن كل معيار نظرة عامة عن الإفصاحات الخاصة بكل موضوع وكيفية إدارة المنظمة للأثار المرتبطة بها بحيث تختار المنظمات المعايير التي تتوافق مع الموضوعات المادية التي تحدها وتستخدمها للإبلاغ.

أساس الإبلاغ عن الإستدامة هو أن تقوم المنظمة بتحديد وتقييم أثارها على الاقتصاد والبيئة والمجتمع وتحديد أولوياتها لتكون شفافة تليغها لأصحاب المصلحة في تقارير شاملة، فمعايير (GRI) توفر طريقة منظمة للإبلاغ عن كل المعلومات المتعلقة بالإستدامة وفي حالة لم تتمكن المنظمة من الإمتثال لكل المتطلبات فيسمح لها بإغفال بعض المعلومات شريطة تقديم سبب وجيه عن ذلك، كما يتم النشر الواسع للتقارير بأشكال مختلفة الكترونيا وورقيا وإتاحته على المواقع (GRI, 2024b, p. 5).

الإبلاغ عن الأداء المستدام يسمح للمنظمات بالتفاعل مع أصحاب المصلحة هذا الأخير الذي يعتبر من متطلبات نظام الإدارة المتكاملة والذي يشترط التفاعل وإشراك أصحاب المصلحة، كما تشترط المسؤولية الإجتماعية التركيز على مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة للوفاء بمتطلباتهم وكما سبق الذكر فإن الإبلاغ يعد من الجوانب الأساسية المتعلقة بالأداء المستدام في المنظمة فهو يشكل حلقة متكاملة مع قياس الأداء المستدام وإدارته في المنظمة.

### 4.3 تحقيق الأداء المستدام من خلال نظام الإدارة المتكاملة

استخدم مفهوم الاستدامة لأول مرة فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة (إيزو9004, 2009) فكانت المحاولة الأولى لدمج الجودة والبيئة والقضايا الإجتماعية في معايير المنظمة العالمية للتقييس المعتمدة عالميا (P(Samy et al., 2015, p. 987)، كما تلتها مجموعة من الإصدارات لمعايير ولوائح ومبادئ توجيهية لإدارة جوانب الاستدامة في المنظمة ( إيزو 45001، إيزو 2600، ...إلخ) ( Maria Gianni et al., 2017, p. 1306)، وكما هو ملاحظ فإن التنمية المستدامة، واستدامة الشركات، والمسؤولية

الإجتماعية للشركات هي مفاهيم لها صلة وثيقة تركز على إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة ولكن على مستويات مختلفة من العمل ووفقا لذلك تعد التنمية المستدامة نموذجا ارشاديا على مستوى المجتمع واستدامة الشركة هي نموذج ارشادي على مستوى المنظمة والمسؤولية الإجتماعية للمنظمات هي نهج اداري من أجل مساهمة الأعمال في التنمية المستدامة من خلال التركيز على مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة للوفاء بمتطلباتهم وذلك بمعالجة المحصلة النهائية الثلاثية (الإقتصادية، البيئية، الإجتماعية ) ( M. Asif et al., 2013, pp. 3-4).

### 1.4.3 شروط تحقيق الأداء المستدام في المنظمة

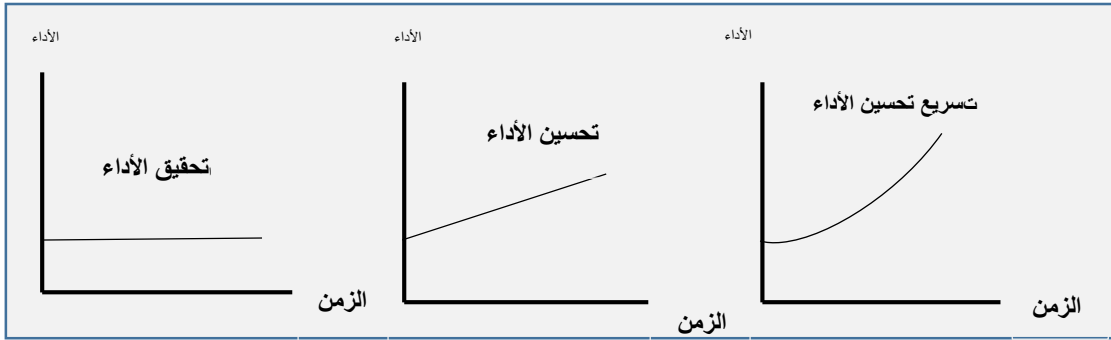
أصبح تحقيق الأداء المستدام أمرا حيويا للمؤسسات التي تسعى إلى التفوق والاستمرارية، حيث يمثل الأداء المستدام الإطار الذي يجتمع فيه النجاح الإقتصادي مع الإلتزام المجتمعي والحفاظ على البيئة ومن أجل ذلك يجب تطوير إستراتيجيات مستدامة لتطوير الأداء المستدام الذي يتطلب وجود عدة أدوات كجعل الأشياء الموجودة فعالة، تحقيق الإمكانيات والفرص غير المستغلة، وضع المستقبل في منظوره الصحيح، مع وجود ثقافة التقدم: (Pesqueux, 2020a, pp. 1-26)، ومن خلال العناصر الموائية سيتم شرح تحقق الأداء وشروط تحقق الأداء المستدام وفق معيار إيزو 9004 لإدارة الأداء المستدام.

#### 1.1.4.3 تحقيق الأداء

قبل الحديث عن تحقيق الأداء المستدام يجب التفريق بين تحقيق الأداء وتحسين الأداء فموضوع الدراسة يتناول مصطلح تحقيق الأداء المستدام، وعليه يجب لفت الانتباه إلى هذه النقطة، فقد وصف شرقي(2016) تحقيق الأداء المستدام بأنه الحالة العادية التي تحافظ فيها المنظمة على نفس مستوى الأداء، ولا يعني الإستدامة البقاء على نفس مستوى الأداء أو الديمومة ولكن يعني الحفاظ على الأداء الذي يضمن تحقيق الربح، والإستجابة لتطلعات المجتمع، وتنمية وتطوير البيئة، فالأداء المستدام هنا يتعلق بجانبين، الجانب الأول بمدى تحقيق المنظمة لنتائج مستدامة وتصرفها بمسؤولية إتجاه جميع الأطراف أصحاب المصلحة، والجانب الثاني هو قدرة المنظمة على إستدامة الأداء وذلك بقدرتها على التكيف وإدارة المخاطر، والإبداع والهوية المناسبة(شرقي, 2016, صفحة71).

والشكل الموائي يبين الفرق بين تحقيق الأداء وتحسين الأداء:

الشكل رقم (11.3): تحقيق، تحسين وتسريع تحسين الأداء



المصدر: (شرقي, 2016, صفحة 71 )

يوضح الشكل رقم (11.3) أن هناك فرق بين تحقيق الأداء وتحسين الأداء وتسريع تحسين الأداء فتحقيق الأداء يرتبط بالحالة العادية التي تحافظ فيها المنظمة على نفس مستوى الأداء، فيما يظهر ان تحسين الأداء هي الحالة الأفضل من التحقيق حيث يتم تحقيق مستويات أعلى، إما تسريع تحسين الأداء فهو الوضعية المثالية حيث تتسارع فيها عمليات التحسين أين تصل فيه المنظمة إلى مستويات أداء متميزة. وبما أن موضوع الدراسة يتناول تحقيق الأداء المستدام فإننا سنأخذ بهذا المفهوم.

### 2.1.4.3 شروط الأداء المستدام وتحقيقها من خلال نظام الإدارة المتكاملة

جاء في معيار إيزو 9000 أن الأداء المستدام هو النتيجة الطبيعية لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والمحافظة عليها بصورة مستمرة وقد أستخدم مصطلح النجاح المستدام كمرادف للأداء المستدام وان الأداء المستدام هو النجاح على مدى فترة من الزمن (P. ISO, 2014)، وقد تم تقديم مجموعة من الشروط إذا التزمت بها الإدارة العليا في المنظمة والتي تنشط في ظل بيئة غير مستقرة ودائمة التغير أنها ستتمكن من تحقيق الأداء المستدام وقد تم ذكر هذه الشروط في معيار إيزو 9004 وهو معيار إرشادي موجوه لإدارة الأداء المستدام في المنظمة وتمثلت في: (ISO, 2018a, p. 2)

- يمكن للمنظمة أن تحقق الأداء المستدام وذلك بالتزامها الدائم والمستمر للإيفاء بإحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة بطريقة متوازنة ومنهجية؛
- تحديد أصحاب المصلحة المتداخلة مصالحهم مع المنظمة وتقييم الأثار الفردية المحتملة على أداء المنظمة بالإضافة إلى تحديد الآليات للإيفاء بمتطلباتهم وتوقعاتهم بطريقة متوازنة؛

- الإشراك الدائم لأصحاب المصلحة وإعلامهم بخطة المنظمة وانشطتها؛
  - إقامة علاقة منفعة متبادلة مع الموردين وكل أصحاب المصلحة؛
  - أن تمتلك المنظمة منهجية للتخطيط الطويل المدى؛
  - المراقبة والتحليل المستمر لبيئة المنظمة؛
  - الاستفادة من الآليات التسويقية مثل الوساطة والتفاوض وذلك لتحقيق التوازن بين المتطلبات التنافسية؛
  - تحديد المخاطر القصيرة والطويلة الأجل ونشر إستراتيجية كاملة للمنظمة من أجل الحد أو التقليل من مختلف المخاطر؛
  - وضع تصور للموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلا وذلك بتحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة تطويرها وتحسينها لدى المورد البشري في المنظمة؛
  - إنشاء عمليات لازمة وملائمة لتنفيذ استراتيجية المنظمة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية اللازمة؛
  - تعميم التعلم لأفراد المنظمة من أجل رفع مستواهم والحفاظ على حيوية المنظمة؛
  - إنشاء وصيانة العمليات التي تضمن الابتكار والتحسين المستمر؛
- لو أخذنا هذه النقاط المدرجة كشروط لتحقيق الأداء المستدام وأسقطناها على المتطلبات العشرة للنظام الإدارة المتكاملة والمدرجة في الهيكل العالي المستوى لوجدنا أن كل شرط من الشروط المعلنة في معيار إدارة الأداء المستدام إيزو 9004 تحققه بنود نظام الإدارة المتكاملة وذلك كما يلي:
- يمكن للمنظمة ان تحقق الأداء المستدام وذلك بالالتزامها الدائم والمستمر بتحديد جميع أصحاب المصلحة وتقييم الأثار الفردية على أداء المنظمة بالإضافة إلى تحديد الأليات للإيفاء بمتطلباتهم وتوقعاتهم بطريقة متوازنة والإشراك الدائم لهم وإعلامهم بخطة المنظمة وانشطتها ويحقق هذه الشروط البند الربع والمتعلق بفهم المنظمة وسياقها حيث يحدد البند(4.2) فهم إحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة كما تعتبر إحتياجاتهم وتوقعاتهم مدخلات أساسية لنظام الإدارة المتكاملة كما يتحدد في هذا البند ( سياق المنظمة) تحليل البيئة الداخلية والخارجية وكيف تؤثر في المنظمة، كما تظهر أيضا في بند القيادة والالتزام (5) حيث تلتزم الإدارة العليا بفهم متطلبات وتوقعات وإحتياجات أصحاب المصلحة وإشراكهم في وضع الأهداف واقتراح التحسينات وإبلاغهم عن نشاط المنظمة وغيرها من الإلتزامات التي يمكن أن تحدها سياسة المنظمة؛

- يتحقق شرط إمتلاك المنظمة لمنهجية للتخطيط الطويل المدى في البند السادس وهو بند التخطيط حيث تخطط لكل العمليات كما تقوم بتحديد الاحتياجات وتحليل التحديات وإختيار أهمها لمعالجتها كما يتم تحديد الأهداف والغايات؛
- يتم تحديد المخاطر القصيرة والطويلة الأجل ونشر إستراتيجية كاملة للمنظمة من أجل الحد أو التقليل من مختلف المخاطر حيث جاء هذا في البند (6.1.2) أن المنظمة تقوم بتخطيط ووضع إجراءات للتعامل مع المخاطر وكما رأينا في الفصل الأول فنظام الإدارة المتكاملة يعتمد على النهج القائم على المخاطر الذي يشمل خيارات التعامل مع المخاطر والفرص تجنب المخاطر أو تحمل المخاطر من أجل الحصول على الفرص أو القضاء على مصدر الخطر أو تغيير الاحتمالات وتقليل المخاطر بقدر مدروس؛
- يمكن وضع تصور للموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلا وذلك بتحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة تطويرها وتحسينها لدى المورد البشري في المنظمة ويتحقق ذلك في البند السابع والخاص بالموارد(الدعم) حيث توفر المنظمة الموارد اللازمة في ظل القيود المفروضة سواءا تعلق الأمر بالموارد البشرية والتي يعالجها البند (7.1.2)، كما يتم رصد وقياس الموارد ويتحدد ذلك في البند (7.1.5) إلى جانب ذلك تحدد المنظمة الكفاءات الضرورية التي تؤثر على أداء وفعالية المنظمة ويتحقق ذلك بالبند (7.2) بند الكفاءة؛
- يتحقق شرط إنشاء عمليات لازمة وملائمة لتنفيذ استراتيجية المنظمة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية اللازمة في البند الثامن الخاص بالعمليات بكل فروعه ويظهر أيضا في بند القيادة التي تظهر إلتزام الإدارة العليا بإستخدام منهج العمليات وكما رأينا في الفصل السابق فإن نظام الإدارة المتكاملة يستند إلى نهج العمليات وقد تم التفصيل في ذلك؛
- إن تطبيق نظام الإدارة المتكاملة يؤدي إلى تعميم التعلم لأفراد المنظمة من أجل رفع مستواهم والحفاظ على حيوية المنظمة ويظهر ذلك في بند الكفاءة (7.2) الذي يضمن إجراءات توفير التدريب والتوجيه والتوعية للموظفين؛
- عند تطبيق نظام الإدارة المتكاملة يضمن ذلك إنشاء وصيانة العمليات التي تضمن الإبتكار والتحسين المستمر ويظهر ذلك جليا في البندين الخاصين بتقييم الأداء (9) وبند التحسين المستمر (10) حيث تقوم المنظمة بمراجعة نظام الإدارة المتكاملة للتأكد من ملاءمته وفعاليتيه وتماشيه مع التوجهات

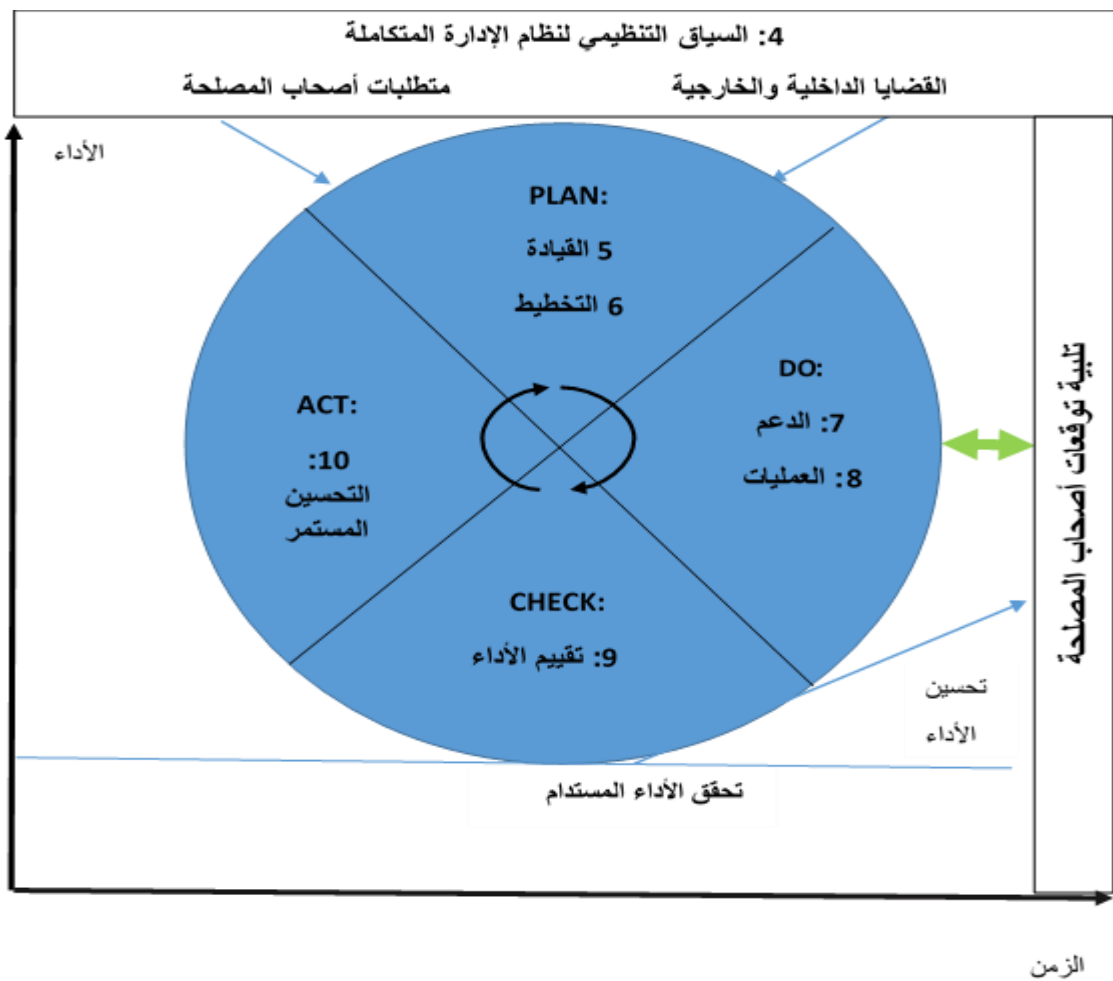
الإستراتيجية للمنظمة كما تختار فرص التحسين وتقوم بتنفيذ الإجراءات اللازمة لذلك، ويمكن أن يشمل التصحيح الإجراءات التصحيحية للتحسين المستمر، الابتكار أو إعادة التنظيم؛

إن تطبق نظام الإدارة المتكاملة في المنظمة يحقق شروط تحقيق الأداء المستدام المذكورة في معيار إيزو 9004 الخاص بإدارة الأداء المستدام ومنها يضمن تحقيق الأداء المستدام بها، كما أن تبني نظام الإدارة المتكاملة وتطبيقه في المنظمة بمستوياته الثلاثة (الارتباط المتبادل، التنسيق، التكامل) يحقق المزيد من الاستدامة حيث أن المستوى الأول يعتمد على فهم مشترك لإدارة العمليات والمهام العامة، المستوى الثاني يضمن التآزر بين الأنظمة من خلال المحاذاة بتنسيق السياسات والأهداف، إما المستوى الأخير يؤدي إلى التفاعل مع أصحاب المصلحة والتحسين المستمر وتحقيق الأداء المستدام ولضمان هذه المهمة لبد من استخدام مؤشرات الأداء (الأهداف، المقاييس، والتقييمات) ويمكن الاعتماد على مصادر مختلفة مثل المراجعات والزبائن والضوابط والنظر إليها كمؤشرات اداء (Badreddine, Romdhane, & Amor, 2009, pp. 2-6)، كما أكد باحثون أن نظام الإدارة المتكاملة تدعم مبادرات التنمية المستدامة حيث وجدت دراسات أن أغلبية الشركات التي تتبنى الإبلاغ عن الاستدامة لديها أنظمة إدارة معمول بها (Maria Gianni et al., 2017, p. 1298)، فنظام الإدارة المتكاملة هو نهج لاستدامة المنظمة وهو يسهل دمج الاستدامة في عمليات الأعمال ووجود معايير الإيزو منفصلة لا يسهل كثيرا في استدامة المنظمة (Muhammad Asif et al., 2011, p. 364) إن دمج الأنظمة معا وجعلها في نظام واحد يسهل على المنظمة تبني وتنفيذ استراتيجية الاستدامة كما يساعدها على بلوغ أهدافها وتحقيق أداء ترضي به جميع أصحاب المصلحة بطريقة متوازنة، ففي الوقت الحالي خاصة في الدول النامية أصبح الوصول إلى أهداف التنمية المستدامة من خلال المسؤولية الإجتماعية للشركات وذلك بدمجها في العمليات مع الأنظمة الإدارية الأخرى والذي يساعد على ادارت الموارد بكفاءة ويؤدي في النهاية إلى الاستدامة بحيث أن الهدف الأساسي لنظام الإدارة المتكاملة هو تلبية متطلبات الجودة والصحة والسلامة والبيئة (Ikram Zhou, Shah, & Liu, 2019, pp. 628-641)، كما يبدو بديهيا أن المزايا التي تنشأ من تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة ترتبط بمستوى التكامل الذي حققته حيث تكون النتائج إيجابية وأكبر عندما يصل التكامل إلى أعلى مستوياته، (Abad, Dalmau, & Vilajosana, 2014, p. 164).

### 2.4.3 نظام الإدارة المتكاملة كآلية لتحقيق الأداء المستدام في المنظمة

نظام الإدارة المتكاملة هي أداة إدارة تساعد المنظمات في إعادة تقييم نماذج الإدارة الخاصة بها وإنشاء مراجع جديدة تتفق مع المعايير الحالية التي تحوي خصائص نظامية مما يؤدي إلى التحسين المستمر لمستوى الأداء المستدام عن طريق تقليل الآثار السلبية لكل من الأعمال والموظفين (A. d. S. Barbosa et al., 2022, p. 2)، والشكل الموالي يوضح آلية تحقيق الأداء المستدام من خلال نظام الإدارة المتكاملة:

الشكل رقم (12.3): تحقيق الأداء المستدام من خلال نظام الإدارة المتكاملة



المصدر: إعداد الطالبة من خلال ما سبق

يوضح الشكل (12.3) آلية عمل نظام الإدارة المتكاملة في المنظمة وطريقة تحقق الأداء المستدام حيث تبدأ المنظمة بدراسة وفهم وتحليل متطلبات أصحاب المصلحة وفهم القضايا الداخلية (الحجم والتعقيد الأنشطة والعمليات المرتبطة، الإستراتيجية، نوع المنتجات والخدمات، الأداء، الموارد، مستويات الكفاءة

والمعرفة التنظيمية، النضج، الابتكار) والخارجية (المتطلبات القانونية والتنظيمية، المتطلبات والاتفاقيات الخاصة بالقطاع، المنافسة، العولمة، لعوامل الاجتماعية والإقتصادية والسياسية، الابتكارات والتقدم التكنولوجي، البيئة الطبيعية) (ISO, 2018a, p. 4) وهذا يمثله بند السياق (4) وعادة ما يتم استخدام أدوات مناسبة للتحليل مثل تحليل SWOT المستدام وذلك من أجل دمج الأبعاد الثلاثة للإستدامة في الإستراتيجية بحيث توفر هذه التقنية على تحديد الوضع والتحليل بشكل منهجي للفرص المتعلقة بالإستدامة التي يمكن للمنظمة اغتنامها والتهديدات التي يتعين عليها تحريفها من أجل الحصول على مزايا تنافسية بحيث تناسب مع القدرات الداخلية كما يتم تحليل نقاط القوة والضعف وذلك بغية إستخلاص إستراتيجيات مستقبلية في سياق الإستدامة (Eifert & Julmi, 2022, p. 11)، بعد وضع الإستراتيجية تظهر الإدارة العليا قيادتها والتزامها بنظام الإدارة المتكاملة من خلال تحمل المسؤولية ووضع السياسات والأهداف وإبلاغها لأصحاب المصلحة بحيث تكون متوافقة مع سياق المنظمة واتجاهها الإستراتيجي من خلال دمج المتطلبات المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة في العمليات مع تعزيز استخدام نهج العملية ونهج التفكير في المخاطر مع ضمان توفر الموارد، كما يجب على القيادة تعزيز التحسين المستمر ودعم الأدوار الإدارية الأخرى ذات الصلة من أجل إظهار مسؤوليتهم كل في مجال تخصصه، يتعين على المنظمة أن تخطط لكل الإجراءات التي يجب تنفيذها لمواجهة المخاطر والفرص ودمج وتنفيذ هذه الإجراءات ضمن عمليات نظام الإدارة المتكاملة مع التقييم الدائم لفعالية هذه الإجراءات، كما تقوم المنظمة بتحديد العمليات المعنية بحيث تكون متسقة مع السياسة وقابلة للقياس ومراعية لمتطلبات أصحاب المصلحة مع تحديثها حسب الحاجة والاحتفاظ بمعلومات موثقة عنها، بعد عملية التخطيط تقوم المنظمة بتحديد وتوفير الموارد اللازمة لإنشاء نظام الإدارة المتكاملة وتحديثه وتحسينه مع الأخذ بعين الاعتبار قدرات وقبود الموارد الداخلية الحالية وما هو ضروري للحصول عليه وتتمثل هذه الموارد في الموارد البشرية، البنى التحتية من المباني والمعدات والأجهزة والبرامج وسائل النقل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما يجب توفير البيئة (الجوانب البشرية والنفسية، والمادية) اللازمة لتنفيذ العمليات، حيث تقوم المنظمات بالتخطيط التشغيلي والرقابة على العمليات لتلبية المتطلبات المتعلقة بتوريد المنتجات وتقديم الخدمات وتنفيذ الإجراءات المحددة في والتواصل مع أصحاب المصلحة وتوفير المعلومات لهم حول المنتجات والخدمات للحصول على آراءهم وشكاويهم والأخذ بمتطلباتهم والرد عليهم مع ضمان تلبية المتطلبات قبل تقديم المنتجات والخدمات مع التفكير الدائم في المخاطر خلال تنفيذ العمليات ولتحقيق مستوى أعلى من الأداء المستدام يجب تحسين العمليات وتفاعلاتها

بإستمرار وفقا لسياسة المنظمة واستراتيجياتها وأهدافها، ومن أجل الحفاظ على مستوى الأداء المستدام الذي تم تحقيقه ينبغي تشغيل العمليات في ظل ظروف خاضعة للرقابة بغض النظر عن أي تغييرات مخططة أو غير مخططة كما يجب تحديد الإجراءات اللازمة لإدارة العملية بما فيها مخرجات العملية والظروف التشغيلية لضمان التوافق مع المعايير (إيزو 9001، إيزو 14001، إيزو 45001، إيزو 26000، ISO, (2018a, pp. 7-18)، فالرقابة بشكل منظم يضمن اكتشاف الانحرافات لإتخاذ الإجراءات اللازمة كما إن تحديد مؤشرات الأداء المستدام ذات الصلة سيكون فعالا لكشف الانحرافات، حيث تقوم المنظمة بتحديد ما يتوجب عليها مراقبته، قياسه، تحليله وتقييمه والتأكد من صحة النتائج ومواعيد إجراء المراقبة والقياس وتقييم الأداء وكذلك فعالية نظام الإدارة المتكاملة ويتم الإحتفاظ بالمعلومات موثقة، كما يتم متابعة إنطباعات أصحاب المصلحة، وتستمر الإدارة العليا بالمنظمة في مراجعة نظام الإدارة المتكاملة للتأكد من فعاليته وكفاءته وتوافقه مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، بعد تقييم الأداء تأتي مرحلة التحسين المستمر هنا يتوجب إستمرار عملية التحسين لملاءمة وكفاءة وفعالية نظام الإدارة المتكاملة.

### 3.4.3 التأثير الإيجابي لنظام الإدارة المتكاملة على أبعاد الأداء المستدام

وفقا للعديد من الأبحاث التي تم إجراؤها حول نظام الإدارة المتكاملة فإن غالبية الاستنتاجات تجتمع على أن نظام الإدارة المتكاملة يؤثر بشكل مباشر على الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الإقتصادي، البيئي، والإجتماعي) ويمكن توضيحها كما يلي: (KAMSA & ELYOUSFI, 2023, p. 39)

### 1.3.4.3 التأثير الإيجابي لنظام الإدارة المتكاملة على الأداء الإقتصادي

في بيئة شديدة التعقد والتغيير يصعب فهم سلوك الزبائن وبناء الولاء للعلامة التجارية فلم يعد السعر هو المطلب الوحيد للزبائن بل هم على استعداد لدفع المزيد لتلبية إحتياجاتهم، يتطلب هذا الأمر إنشاء نظام فعال للحد من المخاوف بشأن رضا الزبائن، ولتحقيق ذلك اصبح نظام إدارة الجودة هو النظام الانسب للاستجابة له كما أن نظام إدارة الجودة هو أحد مكونات نظام الإدارة المتكاملة، وحسب (دقاق وآخرون) 2013 الذين طوروا تشخيص لنظام الإدارة المتكاملة وقاموا بتوزيع استبان على شركات مغربية بمختلف أحجامها ومجالات نشاطها أظهرت النتائج التي توصلوا إليها إلى وجود تأثير كبير لنظام الإدارة المتكاملة من خلال تكامل مفهوم الجودة الذي يهدف إلى تقديم منتج بسعر مقبول والذي يستجيب بفعالية لاحتياجات الزبائن، فالمكسب الرئيسي للأداء الإقتصادي هو رضا الزبائن والذي سيؤدي إلى تحسين العلامة التجارية

وزيادة المبيعات، ومنع توقعات الزبائن، وتلبية الاحتياجات في عملية التحسين المستمر (Dakkak, Chater, Guennoun, & Talbi, 2013)، تستفيد المنظمات من زيادة حجم الأعمال وارتفاع العائد على رأس المال المستثمر وزيادة مردودية الموارد كما يهدف إلى إقامة علاقة متبادلة المنفعة مع أصحاب المصلحة فنظام إدارة الجودة يضمن تحسين السمعة وضمان الإمتثال لتوقعات الزبائن وأصحاب المصلحة (Merce Bernardo, Gotzamani, Vouzas, & Casadesus, 2018, pp. 453-480) كما أشارت الدراسات إلى أن نظام إدارة الجودة يؤثر على الأبعاد الثلاثة بما فيها البعد الإقتصادي فهو لا يهدف فقط إلى تعزيز الأداء المؤسسي من خلال التحسين المستمر ورضا الزبائن ولكنه أيضا يضمن عدم إهدار الموارد والتي تعد الأهداف الأساسية للإستدامة كما يتمتع بتأثير دائم من خلال كيفية تأثير أنشطة الأعمال على المجتمع إنتاجية الشركة على المدى البعيد (Zhao, Gu, Abbas, Kirikkaleli, & Yue, 2023, pp. 2484-2488) كما يؤثر نظام إدارة البيئة بطريقة إيجابية على الأداء الخارجي للمنظمة مثل المبيعات وعلى الجوانب المعرفية مثل التعرف على العلامة التجارية والمواقف اتجاه المنظمة وبالتالي يكون عاملا مهما لتمييز المنتج وأداة مهمة من الناحية الاستراتيجية لتعزيز العلاقة مع الزبائن فالإدارة البيئية تؤدي في نهاية المطاف إلى ميزة استراتيجية من خلال تعزيز المنظمات لقدراتها التنافسية بالإعلان عن جودة منتجاتها الصديقة للبيئة وكذلك أنشطة المسؤولية الإجتماعية (Chang & Yoo, 2023)، كما تم تأكيد التأثير الإيجابي لنظام الإدارة المتكاملة على الأداء الإقتصادي وذلك من خلال دراسة تمت على شركات برتغالية التي تمتلك نظام إدارة متكاملة له تأثير إيجابي كبير على ربحية المنظمة (Hernandez-Vivanco, Domingues, Sampaio, Bernardo, & Cruz-Cazares, 2019)

### 2.3.4.3 التأثير الإيجابي لنظام الإدارة المتكاملة على الأداء البيئي

تتبنى المنظمات نظام الإدارة المتكاملة لتحقيق جملة من الأهداف، ومن بينها هو تحقيق أداء بيئي ترضي به الطلبات المتزايدة من قبل أصحاب المصلحة المهتمين بالجانب البيئي، وكذلك كمساهمة منها في القضايا العالمية كالانتمية المستدامة والمناخ العالمي، ويعتبر نظام الإدارة البيئية إيزو 14001 من بين مكونات نظام الإدارة المتكاملة ترغب المنظمات من خلاله إلى تحقيق أهدافها البيئية بحيث يؤثر هذا الأخير بشكل إيجابي على الأداء البيئي من خلال دوره الحيوي والبارز في الحد من الأثار البيئية السلبية والتي تعتبر من أهداف الإستدامة، ووفقا للدراسات أظهرت أن تكامل نظام الإدارة البيئية أمر ضروري لتحسين الأداء ضف إلى ذلك يتيح هذا النظام تحديد الفرص المربحة للجانبين والتي يمكن أن يكون تقييم التكلفة

معقدا من خلال مراعاة العلاقة بين الشركة والبيئة الطبيعية، إذن فمفهوم البيئة الصناعية يركز على مؤشرات وأدوات تتيح قياس التحسين المخطط له على الرغم من تباين الأدوات مما يشكل عائقا في حالة مقارنة النتائج، يمكن اعتبار أن نظام الإدارة البيئية يوفر الدعم في القضاء على عدم الإمتثال والمطابقة قدر الإمكان وتخصيص المؤشرات المرتبطة بكل هدف محدد في السياسة البيئية وفي عملية التحسين المستمرة، كما يرى البعض أن تبني المعيار هو من أجل الإلتزام بالتشريعات ونقل الصورة إلى الأطراف المعنية وعليه ترغب المنظمات إكتساب المزيد من السمعة ويمكن أن يتعدى ذلك إلى التأثير على الأداء التجاري، كما يشرح معيار 14031 كيفية تحديد المؤشرات البيئية التي توفر معلومات واضحة عن أداء نظام الإدارة البيئية (BEKHOUCHE, p. 160)، فتتفيذ نظام الإدارة البيئية يجب أن يأخذ في الإعتبار الإتجاهات البيئية للشركة والمخاطر البيئية وكل الجوانب خلال دورة حياة المنتج بأكملها وتطوير استراتيجية بيئية طويلة المدى سيؤثر ذلك بشكل إيجابي على الأداء البيئي وتقليل الأخطار وسيؤدي إلى استدامة المنظمة (Chang & Yoo, 2023)،

#### 3.3.4.3 التأثير الإيجابي لنظام الإدارة المتكاملة على الأداء الإجتماعي

أظهرت دراسة اجراها Mariouryad وآخرون (2015) على منظمات تعمل في قطاع صناعة الأدوية في إيران أن مؤشرات الصحة والسلامة المهنية لهذه المنظمات قد تحسنت بعد تطبيق أنظمة الإدارة المتكاملة (Mariouryad, Golbabaie, Nasiri, Mohammadfam, & Marioryad, 2015)، كما أن نظام الإدارة المتكاملة يؤدي إلى تحفيز الموظفين بشكل أكبر وتقليل تعليمات العمل وتوفير الوقت (Abad et al., 2014, pp. 164-173)، فهو ينطلق (نظام الإدارة المتكاملة) من فهم إحتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة، حيث توفر المنظمة كل الموارد لأجل تحليل إحتياجاتهم والتي تتنوع بين الإقتصادية والإجتماعية والبيئية من هذا المنطلق تحدد المنظمة عملياتها وتتبع أنجع الطرق التسييرية حيث تعتمد على التحسين المستمر لكل الأعمال المتعلقة بأنشطتها، وصولها إلى تحقيق وإرضاء أصحاب المصلحة يعني أنها وصلت إلى تحقيق الأداء المستدام والذي عرفته المنظمة العالمية للتقييس بان الأداء المستدام يتحقق عندما تحصل المنظمة على ثقة الزبائن وأصحاب المصلحة وتحفظ بهم ويوفر التفاعل معهم فرصة لخلق المزيد من القيمة والمساهمة في فهم الإحتياجات الحالية والمستقبلية لهم (ISO, 2015, pp. 1-60)، كما أنه من أغراض إعتقاد نظام الإدارة المتكاملة هو إدارة المسؤولية الإجتماعية في المنظمة وبالتالي تحقيق أداء يشمل كل عناصر المسؤولية الإجتماعية (Wang, Lin, & Weber,

(2016)، فقد كانت عملية دمج المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية المنظمة محل شك دائما حيث كانت كإجراءات تصحيحية أو أعمال خيرية، فقدم بورتر و كرامر (2011) مصطلح "القيمة المشتركة" والتي مفادها أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية سيعود بالنفع على المنظمات والمجتمع (Kramer & Porter, 2011) كما قدم شاندلر وفيرثر (2014) أهمية دمج المسؤولية الاجتماعية في الإستراتيجية وجميع العمليات من أجل تعظيم المكاسب الإقتصادية والإجتماعية وخلق القيمة المستدامة (Chandler & Werther, 2014)، بعد إتفاقيات باريس 2015 أين زاد التشكيك في المسؤولية الاجتماعية القديمة لتأتي جائحة كوفيد19 التي غيرت الكثير من المفاهيم وظهرت المسؤولية الاجتماعية الجديدة حيث أصبحت المنظمات أكثر إلتراماً وأكثر تطبيقاً وامتنالاً ومراقبة للمخاطر ومشاركةً للمجتمع (Pesqueux, 2020b, pp. 49-60) إذن فتضمن المسؤولية الاجتماعية مع بقية عناصر نظام الإدارة المتكاملة سيضمن دمجها في إستراتيجية وعمليات المنظمة وستكون له آثار إيجابية على الأداء المستدام ليس فقط تحقيق الأهداف المالية والإقتصادية والسمعة الطيبة ولكن أيضا ضمان رفاهية المجتمع.

إذن كما رأينا من العنصر السابق أن تبني نظام الإدارة المتكاملة سيؤثر بشكل إيجابي على الأداء المستدام للمنظمة وان لكل معيار من المعايير المدروسة لها تأثير متعدد الأبعاد (الإقتصادي والإجتماعي والبيئي) حيث لا يقتصر تأثير نظام على البعد الذي يديره فالتأثيرات تكون على كل أبعاد الأداء المستدام وهو ما يفسر الترابط والتكامل الموجود بين الأنظمة وتزداد فوائدها عند تطبيقها معا في نظام واحد.

## خلاصة الفصل الثالث

يعتبر الأداء المستدام من المفاهيم المعقدة سواء كان من حيث التعريف أو القياس أو الإدارة، حيث لا يوجد تعريف متفق عليه على الرغم من وجود العديد من الدراسات والمقاربات التي تدرسه كمقاربة أصحاب المصلحة، مقاربة الحوكمة، مقاربة التميز، مقاربة التنمية المستدامة، بالإضافة إلى وجود العديد من النماذج التي تقيسه، فهو متعدد الأبعاد، على ضوء ذلك تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهومه، ركائزه، أبعاده وإدارته، قياسه، الإبلاغ عنه، كما تم تحليل وتبرير العلاقة النظرية لمساهمة نظام الإدارة المتكاملة في تحقيقه وقد تم التوصل إلى النقاط التالية:

- الأداء المستدام على أنه "تلبية وموازنة احتياجات أصحاب المصلحة الحالية والمستقبلية وتلبية توقعاتهم من خلال ضمان الربحية وحماية الموارد البشرية والطبيعية؛
- يرتكز الأداء المستدام على أربعة ركائز أساسية (الإنتاجية، الحيوية، المردودية، التنافسية)؛
- للأداء المستدام ثلاثة أبعاد هي الأداء الإقتصادي، والأداء البيئي، والأداء الإجتماعي؛
- تتمثل الجوانب الأساسية للأداء المستدام في المنظمة في إدارة الأداء المستدام، قياس الأداء المستدام، والإبلاغ عن الأداء المستدام وترتبط هذه الجوانب الأساسية بعلاقات متبادلة وتكاملية ما يتطلب من المنظمات الإهتمام بالجوانب الثلاثة معا دون إغفال جانب على آخر؛
- لإدارة الأداء المستدام في المنظمة لابد من ربط العمليات بالاستراتيجية، تم التوصل إلى أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام تحقق ذلك وتم تقديمها كنهج إستراتيجي لإدارة الأداء المستدام؛
- توجد عدة مداخل ونماذج تقيس الأداء المستدام (مدخل الأهداف، مدخل القيمة الإقتصادية، مدخل أصحاب المصلحة، مدخل المحاسبة المستدامة، مدخل بطاقة الأداء، مدخل... الخ) يمكن للمنظمة إختيار وتجميع المؤشرات لقياس الأداء المستدام من المداخل المختلفة؛
- يعتبر نموذج خط الأساس الثلاثي (TBL) الأكثر روجا واستعمالا وقد تم الإعتماد عليه في العديد من الأبحاث، بالإضافة إلى إعتماده من قبل منظمات عالمية على غرار (GRI) وبالتالي يمكن الإعتماد عليه في صياغة مؤشرات الأداء المستدام؛

- يعتبر الإفصاح عن الأداء المستدام من طرق التفاعل مع أصحاب المصلحة لذلك يجب إلاء عناية كبيرة من طرف المنظمة للإفصاح عن أدائها المستدام؛
- تحقيق الأداء المستدام بأنه الحالة العادية التي تحافظ فيها المنظمة على نفس مستوى الأداء، والحفاظ عليه بحيث يضمن تحقيق الربح، والاستجابة لتطلعات المجتمع، وتنمية وتطوير البيئة،
- الأداء المستدام يتعلق بجانبين، الجانب الأول بمدى تحقيق المنظمة لنتائج مستدامة وتصرفها بمسؤولية إتجاه جميع الأطراف أصحاب المصلحة، والجانب الثاني بقدرة المنظمة على إستدامة الأداء وذلك بقدرتها على التكيف وإدارة المخاطر، والإبداع والهوية المناسبة؛
- نظام الإدارة المتكاملة هو أداة إدارية تضمن تحقيق الأداء المستدام من خلال نهج PDCA الذي تستند عليه يساهم في تحقيق الأداء وبل أكثر في تحسينه،
- يحقق نظام الإدارة المتكاملة شروط تحقيق الأداء المستدام وذلك حسب نظام إدارة الأداء المستدام إيزو9004(2018)؛
- يؤثر نظام الإدارة المتكاملة بشكل إيجابي على الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الأداء الإقتصادي، الأداء البيئي، الأداء الإجتماعي)؛
- تضمين المسؤولية الإجتماعية مع أنظمة الإدارة الأساسية (إيزو 9001، إيزو14001، إيزو 45001) سيضمن دمجها في استراتيجية المنظمة وعملياتها من جهة، وسيؤثر ذلك بشكل إيجابي على الأداء المستدام. بعد التطرق إلى الأداء المستدام وتحققه من خلال نظام الإدارة المتكاملة نظريا سنحاول في الفصلين التطبيقيين الموالين تبرير ذلك في الواقع.

# الفصل 04

تحليل نظام الإدارة

المعاملة والأداء المستدام

في مؤسسة نפטال فرع

الوقوف قسطينة

## الفصل 04. تحليل نظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام في مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة

## تمهيد

بعد التطرق إلى نظام الإدارة المتكاملة ومساهمتها في تحقيق الأداء المستدام وتقديم أهم الجوانب المتعلقة بذلك نظريا، سيتم إثراء هذا الموضوع أكثر من خلال التطرق إليه ميدانيا، وهذا بدراسة حالة مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة.

ومنه سيتم فهم كيفية تطبيق نظام الإدارة المتكاملة من خلال الإعتماد على المتطلبات العشرة المحددة في الهيكل العالي المستوى (HLS)، كما سنتطرق إلى الأداء المستدام في المؤسسة وهذا من خلال أبعاده الثلاثة (البعد الإقتصادي، البعد البيئي، البعد الإجتماعي)، ثم يتم شرح آلية تحقيق الأداء المستدام إستنادا إلى الوثائق والسجلات التي تم الحصول عليها، ويمكن إدراج المعلومات المتحصل عليها وتفصيلها في هذا الفصل وفقا للخطة التالية:

1.4 التعريف بمؤسسة نفضال وفرع الوقود قسنطينة؛

2.4 تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة؛

3.4 آلية تحقيق الأداء المستدام في مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة؛

4.4 بعض عناصر الأداء المستدام في مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة

## 1.4 التعريف بمؤسسة نפטال وفرع الوقود قسنطينة

في هذا العنصر سيتم تقديم مؤسسة نפטال بصفة عامة ثم الانتقال الى فرع الوقود.

## 1.1.4 تقديم عام لمؤسسة نפטال

تعتبر شركة نפטال (الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية) من أهم المنظمات الجزائرية وأكبرها، وتعتبر من الشركات الأوائل التي قامت بتبني نظام الإدارة المتكاملة ومعايير الإيزو في الجزائر.

## 1.1.1.4 التعريف بمؤسسة نפטال

سنحاول في هذا العنصر تقديم تعريف للشركة الأم نפטال من خلال التعريف بها، معرفة أهدافها ومهامها، ثم نتطرق إلى هيكلها التنظيمي ومنتجات شركة نפטال.

تم إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع منتجات البترول (ERDP)، وذلك بمقتضى المرسوم 101-80، المؤرخ في 1980/02/25، المعدل بالمرسوم رقم 83-112 في 1983/02/05 والمرسوم 87-189 في 1987 الذي حمل تغيير بنية نפטال، حيث وضعت تحت وصاية وزير الطاقة والمناجم. (نפטال، 2023)

فمؤسسة ERDP/NAFTAL مكلفة بتكرير وتوزيع المنتجات البترولية والتي تضم CLP (الوقود، الزيوت، العجلات المطاطية)، GPL (غاز البترول المميع) و BTM (الزفت). بدأت مؤسسة نפטال النشاط في 1 جانفي 1982، وفي سنة 1987 فصل نشاط التكرير عن ERDP وانقسمت هذه الأخيرة إلى شركتان وطنيتان هما: نفتك NAFTEC المكلفة بتكرير المواد البترولية؛ نפטال NAFTAL المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية. (نפטال، 2023)

ومنه تغيرت الصفة القانونية لنפטال وفقا للقرار رقم 17/CAB في 1986/03/30 الذي عدل وكمل بالقرار رقم 90/CAB في 1986/11/05 الذي جعل من نפטال شركة ذات أسهم (SAP) فرع 100% من سوناطراك بداية من 18 أفريل 1989، ويتألف اسم نפטال من كلمتين: (نפטال، 2023)

**NAFT** : وتعني النفط؛ **AL** : وهما الحرف الأولين من كلمة ALGERIE الجزائر وبالتالي فإن نفطال تعني نفط الجزائر، مقرها الإجتماعي متواجد في طريق الكثبان، الشراقة ص، ب 73 الجزائر العاصمة، حيث ترمز الخطوط الواضحة في الرمز إلى الفروع الخمسة لنفطال.

#### 2.1.1.4 مهام مؤسسة نفطال

إن المهمة الرئيسية لمؤسسة نفطال هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية بصفة عامة إضافة إلى المهام التالية: (نفطال، 2023)

- تنظيم وتطوير نشاط استهلاك وتسويق المنتجات البترولية؛
- تخزين ونقل كل المنتجات البترولية المسوقة على كل التراب الوطني؛
- السهر على تطبيق واحترام المقاييس المرتبطة بالأمن الصناعي وعلى حماية البيئة وذلك من خلال إقامة علاقات مع المنظمات المختصة؛
- إجراء كل دراسات السوق المتعلقة باستعمال واستهلاك المنتجات البترولية؛
- تطوير وتحديد سياسة المراجعة، وإعداد أنظمة متكاملة ومتطورة للمعلومات؛
- تطوير وإعداد الأنشطة التي تهدف إلى الاستعمال الأمثل والعقلاني للبنى التحتية؛
- السهر على تطبيق واحترام المقاييس المرتبطة بالأمن الداخلي للشركة خاصة فيما يتعلق بالتشريعات؛
- متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق الوطنية للمنتجات البترولية؛
- تطوير قدرات العمال عن طريق التبرصات والتكوين المستمر؛
- الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة.

## 3.1.1.4 أهداف مؤسسة نפטال

من خلال الاطلاع على خطة التطوير وكذلك بيان السياسة العامة للمؤسسة لمؤسسة نפטال نجد عدة أهداف منها: (نفطال، 2023)

- متابعة مهمتها الرئيسية: توزيع المنتجات البترولية؛
- تحسين نوعية الخدمات.
- عصرنه وإعادة أهلية البنى التحتية للتخزين؛
- مطابقة تجهيزاتها مع معايير حماية البيئة والأمن الصناعي.
- الأهداف المسطرة في بيان السياسة العامة

نلاحظ أن مهام وأهداف الشركة لا تقتصر على تسويق وتخزين المنتجات البترولية فقط بل تتعداها إلى الإهتمام باستهلاك هذه المنتجات من خلال دراسات السوق والإهتمام بالبيئة، العمال.

## 4.1.1.4 الهيكل التنظيمي لشركة نפטال

إن الهيكل التنظيمي هو الذي يصف مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لا شك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يتطلب وجود هيكل تنظيمي مناسب، يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها، وهذا ما صرحت به شركة نפטال من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته في 5 أبريل 2003، حيث سمح لها بمواكبة التغيرات الإقتصادية السريعة وخاصة في مجال المحروقات وإعطائها نوع من المرونة والفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية وتحقيق أهدافها المسطرة والمتمثلة أساسا في توسيع نشاطها، وذلك من أجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني والتوجه نحو التصدير، بالإضافة إلى تلبية حاجيات الزبائن كما ونوعا، ومن أجل مواكبة التغيرات العالمية أكثر تم استحداث هيكل تنظيمي جديد في 18 فيفري 2023، حيث أظهر الهيكل مديرية لنظام الإدارة المتكاملة (أنظر الملحق رقم 10).

نجد في قمة الهيكل التنظيمي لشركة نפטال الرئيس المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي وجوهري في الشركة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم ولحساب شركة نפטال، كما يمكن التقريب بين ثلاثة وحدات رئيسية وهي: (نفطال، 2023)

- الإدارة العامة: ممثلة بالرئيس المدير العام وهي مكلفة بالسياسة والتوجيهات العامة للشركة إضافة إلى التنسيق والربط بين مختلف الوحدات في المؤسسة، القيادة والتسيير والتخطيط الاستراتيجي.
- الهياكل الوظيفية تتكون من: الإدارات التنفيذية، الإدارات المركزية، الإدارات المساعدة أو الداعمة
- الهياكل التشغيلية للمؤسسة: هي مقسمة إلى الفرع التجاري إضافة إلى فرع غاز البترول المميع وفرع الوقود، كل فرع يزاول نشاطاته الأساسية ويطور وظائفه وفقا لاستراتيجية وسياسة وأهداف للمؤسسة.

#### 5.1.1.4 منتجات شركة نפטال

يمكن تصنيف المنتجات التي تقوم شركة نפטال بتسويقها إلى: (نفطال، 2023)

- الوقود: يعتبر الوقود سائل سريع الالتهاب ينتج من تقطير النفط يستعمل بكثرة في المحركات ذات الاحتراق الداخلي وتمثل مبيعات شركة نפטال من هذا المنتج 50 بالمئة من رقم أعمال المؤسسة، ويمكن تصنيفه حسب الاستخدام إلى:
  - الوقود الخاص بالاستخدام البري يمثل في وقود المحركات من نوع بنزين وديازال ويضم: بنزين عادي، بنزين ممتاز، بنزين خالي من الرصاص حيث تم إستبدال هذه المنتجات ليصبح فقط البنزين الخالي من الرصاص إبتداء من شهر جويلية 2021، مازوت، إضافة إلى غاز البترول المميع" وقود سير غاز"(GPL).
  - الوقود الخاص بالاستخدام الجوي هو وقود خاص بمحركات الطائرات ويوجد (jet A1) و (AV GAS 100).
  - الوقود الخاص بالاستخدام البحري لمحركات البواخر ويضم 3 أنواع هي: (Gasoil marine)، (Fuel-Oil BTS) و (Fuel Bunker).
- الزيوت: على المستوى الوطني تسوق شركة نפטال مجموعة متكاملة من زيوت والتي تغطي كافة الاستعمالات سواء في قطاع السيارات أو القطاع الصناعي لمختلف الآلات، وتماشيا مع معايير الجودة العالمية فإن أغلب هذه الزيوت تكون مسوقة في علب سعتها ابتداء من 1/2 لتر هذه الزيوت مقسمة إلى الانواع الآتية: زيوت خاصة بمحركات البنزين، زيوت خاصة بالاستعمال الصناعي، زيوت تشحيم الماكينات... إلخ.

- العجلات: بفضل بنيات التخزين وشبكة التوزيع تقوم شركة نفضال بتسويق عجلات مختلفة لعدة أنواع من السيارات (السياحية، الشاحنات، الماكينات الصناعية...).

هذه المنتجات تخضع للرقابة على الجودة وذلك حرصا من نفضال على سلامة الزبائن ومستعمليها.

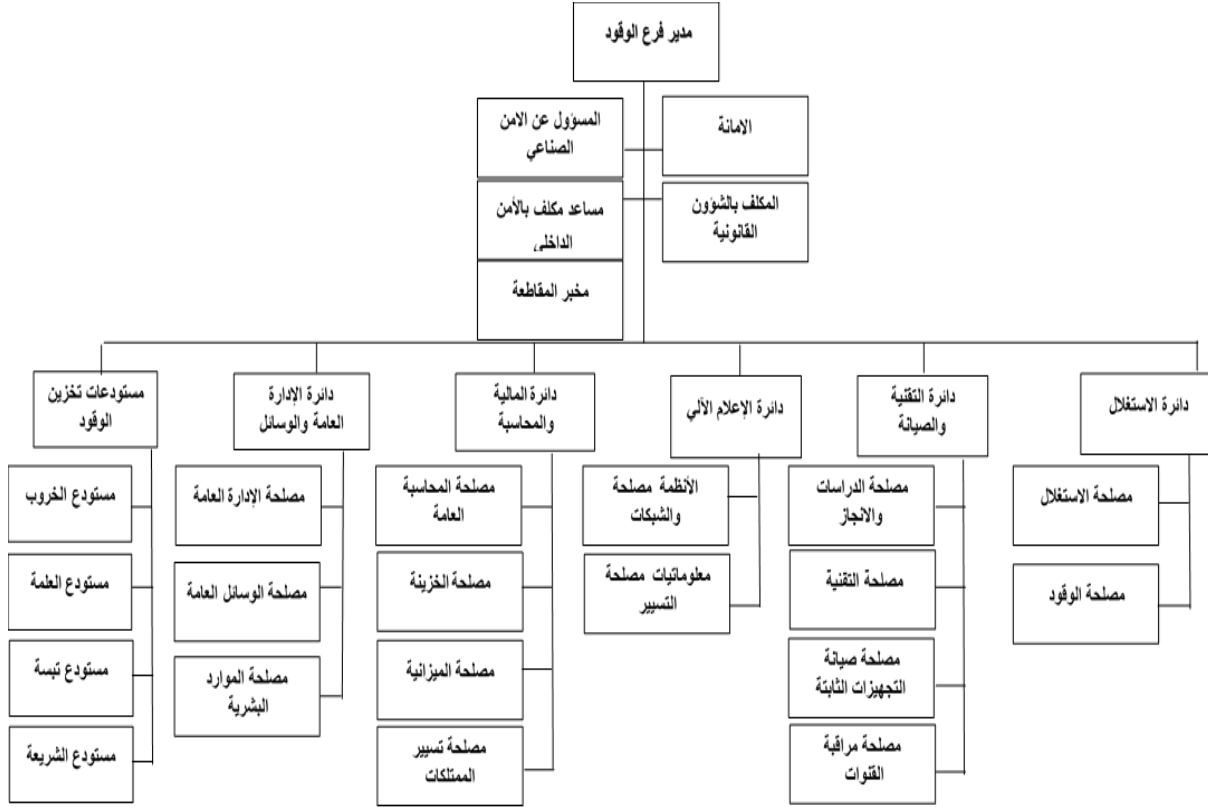
#### 2.1.4 التعريف بفرع الوقود قسنطينة

ينتمي فرع الوقود قسنطينة لشعبة الوقود التابعة لمؤسسة نفضال، حيث تقع بدائرة الخروب جنوب ولاية قسنطينة، وتتربع على مساحة قدرها 24 هكتار تقوم هذه الوحدة بتغطية احتياجات سكان 12 ولاية من الوقود في الشرق الجزائري من الوقود، حيث تتوفر على أربعة مستودعات للاستقبال والتخزين ثم التوزيع، وهي مراكز الخروب، العلمة، تبسة والشريعة، ويعتبر أهمها على الإطلاق من حيث التجهيز وسعة التخزين مستودع الخروب الذي يضم 13 خزانا بسعة إجمالية تقدر ب 237000 م<sup>3</sup> من مختلف المواد البترولية الجاهزة للاستهلاك المباشر والمتدفقة عبر أنبوب سكيكدة/الخروب.

#### 1.2.1.4 الهيكل التنظيمي لمقاطعة الوقود لقسنطينة

تمتلك كل وحدة من وحدات مؤسسة نفضال هيكلها التنظيمي الخاص بها، والذي تم وضعه واعتماده من طرف المديرية العامة، يتضمن الهيكل التنظيمي لمقاطعة الوقود لقسنطينة أقساما عملياتية ميدانية تضطلع بالمهام المتعلقة بالنشاط الرئيسي للوحدة من جهة، وأقساما أخرى تقوم بأنشطة الدعم من خلال أنشطة المتابعة والتسيير من جهة أخرى. يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لفرع الوقود قسنطينة.

الشكل رقم (1.4): الهيكل التنظيمي فرع الوقود قسنطينة



المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الشكل رقم (1.4) سيتم شرح موجز لأهم الوظائف الموكلة لمختلف أقسام وهيكل فرع الوقود

قسنطينة

- **مدير فرع الوقود قسنطينة:** يمثل أعلى سلطة في الوحدة، وتتمثل مهمته الرئيسية في ضمان التسبير الجيد لتدفقات التموين والتزويد بالوقود الموجهة لمختلف مستودعات تخزين الوقود التابعة للمقاطعة وذلك من خلال قيامه بأعمال التنظيم والتوجيه والتنسيق والإشراف والرقابة على مختلف النشاطات. من مهامه أيضا:

- إدارة العلاقات مع الشركاء المحليين (موردون وعملاء) وكذلك السلطات والإدارة المحلية؛
- السهر على التطبيق الجيد والتحسين المستمر لنظام الإدارة المتكاملة للمؤسسة.
- **الأمانة:** تتمثل مهامها الأساسية في السهر على السير الجيد لأمانة المديرية.

- **المسؤول الأمن الصناعي**

هو المسؤول عن حماية صحة وسلامة العمال وكذلك الحفاظ على سلامة التجهيزات والبيئة وذلك عبر قيامه بالمهام التالية:

- السهر على التطبيق الفعال والتحسين المستمر لنظام الإدارة المتكاملة للمؤسسة؛
- ضمان الامتثال بمختلف الإلتزامات القانونية والتنظيمية التي تطبق على الوحدات التشغيلية؛
- القيام بالتحسيس المستمر لعمال المقاطعة حول المخاطر المرتبطة بالصحة والسلامة في أماكن العمل وكذلك المخاطر البيئية؛
- وضع برنامج لعمليات التفتيش المتعلقة بالصحة والسلامة والبيئة.

- **المساعد المكلف بالأمن الداخلي:** تتمثل المهمة الأساسية لهذا المساعد في ضمان أمن وسلامة ممتلكات الوحدة، كما يمكن تلخيص أهم الأعمال التي يقوم بها فيما يلي:

- الإشراف على نشاط الأمن الداخلي على مستوى المقاطعة طبقاً للإجراءات المعمول بها؛
- تقدير وتقييم المخاطر والتهديدات التي قد تتعرض لها الممتلكات؛
- تقييم وسائل حماية الممتلكات وذلك بهدف الاحتياط من المخاطر الممكنة؛
- القيام بعمليات مراقبة وتدقيق أمني لجميع المواقع التابعة للمقاطعة.

- **المكلف بالشؤون القانونية:** يقوم بالإشراف على مختلف القضايا والتعاملات القانونية للوحدة، حيث توكل له مهمة فض النزاعات التي قد نشأ بين الإدارة والعمال أو الأطراف الخارجية كما يضطلع بمهام أخرى تأخذ طابع الاستشارة القانونية.

- **مخبر المقاطعة:** تتمثل المهمة الرئيسية لهذا المخبر في القيام بإجراء التحاليل الضرورية للتأكد من جودة المنتجات البترولية وذلك من خلال:

- برمجة عمليات التحاليل والمراقبة؛
- ضمان احترام وتطبيق إجراءات الرقابة على نوعية المنتجات؛
- ضمان احترام المعايير الوطنية المطبقة في مجال تسويق المنتجات البترولية؛

- **دائرة الاستغلال:** تتمثل المهام الرئيسية لدائرة الاستغلال فيما يلي:

- ضمان تنفيذ خطط التزويد والإمدادات والنقل لمختلف أنواع الوقود؛
  - متابعة عمليات تحويل المنتجات البترولية عن طريق الانابيب؛
  - الحرص على الاستغلال الأمثل لتجهيزات ومعدات التخزين المتوفرة على مستوى مستودعات الوقود؛
  - متابعة تسيير مخزونات مستودعات الوقود والقيام بتنظيمها؛
  - تسيير وسائل نقل الوقود عبر الطرقات؛
- تضم هذه الدائرة المصالح التالية:
- **مصلحة الاستغلال:** تقوم هذه المصلحة بمساعدة دائرة الاستغلال في تسيير تدفقات المنتجات من حيث الكم والنوع وذلك عبر تنفيذها لمخطط التزويد والإمداد والنقل المعد من طرف المقاطعة.
  - **مصلحة الوقود:** تقوم هذه المصلحة بمهمة متابعة وتسيير تدفقات ومخزون المنتجات على مستوى مستودعات تخزين الوقود.
  - **الدائرة التقنية والصيانة:** تتخلص أهم المهام الموكلة لهذه الدائرة فيما يلي:
    - المحافظة على السير الحسن للتجهيزات والمعدات التابعة للمقاطعة؛
    - متابعة برنامج المراقبة الخاص بأجهزة القياس ومرافق التخزين ومتابعة صلاحية شهادات الربط بين صهاريج التخزين؛
    - إعداد جداول القيادة التي تظهر المؤشرات الخاصة بالأصول مصاريف الصيانة والتصليح الخاصة بكل صنف من أصناف التجهيزات والمعدات الثابتة؛
    - إعداد ومتابعة مخطط إعادة التأهيل والتجديد المتضمن في الميزانية؛
    - إنشاء قاعدة بيانات تقنية للتجهيزات والمرافق الثابتة؛
  - **مصلحة الدراسات والانجاز:** تتمثل المهمة الأساسية لهذه المصلحة في مراقبة ومتابعة أشغال إنجاز المشاريع التابعة للمقاطعة.
  - **المصلحة التقنية:** تقوم هذه المصلحة بتنفيذ برامج إعادة تأهيل التجهيزات والمرافق الثابتة.
  - **مصلحة صيانة التجهيزات الثابتة:** تتمثل مهمتها في تنفيذ برنامج صيانة التجهيزات والمرافق الثابتة.

- **مصلحة مراقبة القنوات:** تقوم هذه المصلحة بمراقبة ومتابعة القنوات والتجهيزات الملحقة بها على مستوى المراكز ومستودعات التخزين.
- **دائرة الإعلام الآلي:** من مهام هذه الدائرة ما يلي:
  - السهر على السير الحسن لأجهزة الإعلام الآلي وتطبيقات وبرامج شبكات الإعلام الآلي، وصيانتها في مختلف الدوائر والمصالح التابعة للمقاطعة؛
  - تأمين المعلومات وأنظمة الإعلام الآلي عبر القيام بعمليات نسخ احتياطية مستمرة؛
  - ضمان توفر المعلومات التسييرية بمختلف هياكل المقاطعة والهياكل المركزية؛
  - توفير الدعم الهياكل المستخدمة سواء كان ذلك في المواقع أو عن بعد؛
  - القيام بتجميع المعلومات الدورية وإرسالها إلى الهياكل التشغيلية.
- **مصلحة الأنظمة والشبكات:** تتكفل هذه المصلحة بإدارة شبكة الإعلام الآلي واستغلال الأنظمة العملية وصيانة أجهزة الإعلام الآلي.
- **مصلحة معلوماتيات التسيير:** تقوم هذه المصلحة بإعداد تقارير النشاط الدورية وجداول القيادة الخاصة بالمقاطعة.
- **دائرة المالية والمحاسبة:** تقوم هذه الدائرة بالإشراف على كل العمليات المالية والمحاسبة للمقاطعة كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر والسجلات المحاسبة بالإضافة إلى قيامها بإعداد مختلف الميزانيات ومتابعة سير النشاط وتضم هذه الدائرة المصالح التالية:
  - **مصلحة المحاسبة العامة:** تقوم هذه المصلحة بتسجيل العمليات المحاسبة التي تدخل في إطار ممارسة الوحدة لنشاطها مثل تسجيل المشتريات والمبيعات والاهتلاكات والمؤونات وما إلى ذلك.
  - **مصلحة الخزينة:** تتمثل المهمة الرئيسية لهذه المصلحة في تسيير التدفقات المالية من إيرادات ومصاريف والتي تدخل في إطار ممارسة المقاطعة لنشاطاتها.
  - **مصلحة الميزانية:** تهتم هذه المصلحة بإعداد جميع الميزانيات التقديرية للوحدة (ميزانية الاستثمار وميزانية التشغيل) كما تقوم بحساب وتحليل مختلف مؤشرات التسيير.
  - **مصلحة تسيير الممتلكات:** تضمن هذه المصلحة تسيير ممتلكات الوحدة على الصعيد المحاسبي.
  - **دائرة الإدارة والوسائل العامة:** تتضمن المهام الرئيسية لهذه الدائرة ما يلي:

- ضمان التسيير الإداري لمستخدمي المقاطعة؛
  - تسيير الوسائل العامة للمقاطعة؛
  - ضمان الخدمات اللوجستية اللازمة للسير الحسن لنشاطات المقاطعة.
- تتكون هذه الدائرة من المصالح التالية:
- مصلحة الإدارة العامة: تقوم هذه المصلحة بالتسيير الإداري لمستخدمي المصالح المختلفة للوحدة.
  - مصلحة الوسائل العامة: توفر هذه المصلحة الوسائل الضرورية للسير الحسن للمقاطعة والمستودعات التابعة لها.
  - مصلحة الموارد البشرية: تسهر هذه المصلحة على تسيير ملفات الانتقاء، التوظيف التكوين والمسار المهني لمستخدمي المقاطعة والمستودعات التابعة لها.
  - مستودعات تخزين الوقود: تتوفر مقاطعة الوقود لقسنطينة على أربعة مستودعات لتخزين الوقود والتي تم ذكرها مسبقا حيث تضطلع هذه المراكز بالمهام التالية:
    - تسيير، مراقبة وقياس تدفقات منتجات الوقود القادمة إلى المستودع والمنطقة منه؛
    - ضمان الصيانة والأمن الصناعي لمختلف التجهيزات والوسائل التابعة للمستودع؛
    - تسيير وإدارة موظفي المستودع.

#### 2.2.1.4 نشاط فرع الوقود قسنطينة وأهدافها

تعتبر مؤسسة نפטال مهمة جدا في الاقتصاد الوطني وذلك كونها تنشط في قطاع حساس وحيوي مرتبط ارتباطا وثيقا بباقي القطاعات الإقتصادية.

#### • نشاط المؤسسة:

يتمثل النشاط الأساسي لمؤسسة نפטال فرع الوقود في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها في السوق الوطنية، حيث بلغ الحجم الإجمالي للمنتجات التي تم تسويقها خلال سنة 2021 ما مقداره 12 مليون طن من مختلف المنتجات البترولية وضمن توفير المنتجات، تستعمل مؤسسة نפטال وسائل متعددة للنقل هي:

- الملاحه الداخلية والانابيب لتزويد المستودعات إنطلاقا من المصافي البترولية،
- السكك الحديدية لتزويد المخازن إنطلاقا من المستودعات؛
- الطرق البرية لتسليم المنتجات للزبائن وتزويد المخازن التي لا تصل إليها السكة الحديدية،
- تلبية الاحتياجات من الوقود لـ 12 ولاية بما فيها ولايات الجنوب الكبير نذكر كل من ولاية قسنطينة  
ميلة، سوق أهراس، تبسة، باتنة، بسكرة، أم البواقي، المسيلة، سطيف وبرج بوعرييج. تتم عملية تزويد  
مستودعات الوقود مباشرة من مصفاة سكيكدة عن طريق أنبوب يبلغ طوله 105 كلم أو عبر السكك  
الحديدية. حيث تمتلك 13 خزان بسعة إجمالية قدرها 237000 م<sup>3</sup> أما عملية التوزيع فتتم عن طريق  
الشاحنات.

#### ● أهداف المؤسسة:

تسعى مؤسسة نפטال فرع الوقود قسنطينة إلى تحقيق جملة من الأهداف وذلك لتحافظ على الريادة التي تحتلها في السوق الوطنية حيث يتم تقسيم الأهداف إلى أهداف أساسية وأخرى ثانوية وسنقدم بعضها في النقاط التالية:

- مواصلة مهمة توزيع المنتجات البترولية؛
- التحكم في التكاليف وتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها؛
- إعادة الانتشار على المستوى الوطني والدولي؛
- تطوير نشاطات التخزين والبيع بالجملة؛
- وضع سياسة تسويقية وتجارية وتكوينية ملائمة؛
- حفظ وتعزيز الحصة السوقية؛
- الوصول إلى تنظيم وتشغيل متناسبان مع التحولات المختلفة؛
- البحث عن فرص للشراكة وتطويرها؛
- تحديث وتوسيع شبكة محطات الخدمات؛
- تجديد وسائل النقل عبر الطرقات؛
- زيادة قدرات نقل الوقود عبر الانابيب؛
- تطوير المنتجات النظيفة: غاز البترول المميع (GPL) والبنزين الخالي من الرصاص؛

- حماية البيئة؛

- المساهمة في تطوير المجتمع.

#### 2.4 تحليل نظام الإدارة المتكاملة في مؤسسة نפטال فرع الوقود قسنطينة

تعتبر مؤسسة نפטال فرع الوقود قسنطينة من المنظمات التي إستمدت إستراتيجيتها من إستراتيجية الدولة المتعلقة بتأمين وإستدامة الطاقة، بالإضافة إلى إتفاقياتها مع عدة أطرف مثل وزارة البيئة ومنظمات دولية وكذلك رؤيتها المستقبلية وإستراتيجيتها المستدامة كل ذلك فرض عليها إتباع أسلوب تسيري يمكنها من تحقيق الأهداف المنشودة، حيث وجدت في نظام الإدارة المتكاملة الخيار الأنسب لذلك.

#### 1.2.4 تحليل نظام الإدارة المتكاملة وفق (HLS)

بغرض معرفة وفهم وتحليل تطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكاملة في مؤسسة نפטال فرع الوقود قسنطينة، سيتم الإستناد إلى متطلبات الهيكل العالي المستوى (HLS) ( مجال التطبيق، المراجع المعيارية، المصطلحات والتعاريف، السياق، القيادة، التخطيط، الدعم، العمليات، تقييم الأداء، التحسين المستمر) وكذلك فهم كيفية تطبيق المسؤولية الإجتماعية، ولأجل ذلك تم تنظيم زيارات متواصلة واحتكاك مباشر مع العمال والإطارات من أجل متابعة طريقة العمل في أقسام ومصالح هذه المؤسسة والبحث في الوثائق والسجلات مع الملاحظة المستمرة والأسئلة المتكررة مع مسؤولي وعمال هذه المؤسسة، حيث تم جمع عدد من البيانات والمعلومات ليتم تصنيفها ومعالجتها وتوجيهها حسب متطلبات البحث، كما تجدر الإشارة إلى أن المعلومات المقدمة في هذا العنصر بالإمكان أن لا تقي بكل جوانب المؤسسة حيث تبقى الكثير من الجوانب التي لم يتم تغطيتها، وعليه سيقصر الأمر على تحليل نظام الإدارة المتكاملة وفقا للمتطلبات المحددة في الهيكل العالي المستوى والمتمثلة في:

#### 1.1.2.4 مجال التطبيق

يتم تطبيق الأحكام الواردة في معايير الإيزو (9001، 14001، 45001، 26000) المعايير موضوع الدراسة على جميع أنشطة فرع الوقود وتغطي جميع المراكز وجميع أنشطة الوقود الأرضي وهذا بالرجوع إلى دليل نظام الإدارة المتكاملة للمؤسسة والذي يحددها بدقة حيث يتم تطبيقها متكاملة وفق نظام واحد وليست منفصلة عن بعضها، بحيث يوجد مدير واحد لهذا النظام.

## 2.1.2.4 المراجع المعيارية

يستعمل فرع الوقود المراجع المعيارية التالية:

- إيزو 9000 نظم إدارة الجودة - المبادئ والمفردات الأساسية؛
- إيزو 9001 نظام إدارة الجودة؛
- إيزو 14001 نظام إدارة البيئة؛
- إيزو 19011 تدقيق أنظمة الإدارة
- إيزو 17025 نظام إدارة اعتماد المختبرات؛
- إيزو 26000 خاص بالمسؤولية الاجتماعية
- إيزو 45001 نظام الصحة والسلامة المهنية؛
- إيزو 31000 نظام إدارة المخاطر

## 3.1.2.4 المصطلحات والتعاريف

تستخدم مؤسسة نفضال فرع الوقود في وثائقها التعاريف والمصطلحات الواردة في المراجع المعيارية المذكورة أعلاه.

## 4.1.2.4 سياق المنظمة

تقوم مؤسسة نفضال فرع الوقود بتحديد القضايا الخارجية والداخلية ذات الصلة بغرضها واتجاهها الإستراتيجي والذي يؤثر على قدرتها على تحقيق النتيجة المتوقعة لنظام الإدارة المتكاملة بحيث ترصد إحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة وذلك بسبب تأثيرهم الحقيقي على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وعلى إثر ذلك تحدد أصحاب المصلحة الذين لهم علاقة مباشرة بنظام الإدارة المتكاملة ومتطلباتهم حيث ترصد وتستعرض المعلومات المتعلقة بهم ومتطلباتهم، والشكل الموالي يبين أصحاب المصلحة الذي تم رصد معلوماتهم ومتطلباتهم حسب الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة (نفطال، 2023)

الجدول رقم (1.4): أصحاب المصلحة ومتطلباتهم وطريق التفاعل معهم في مؤسسة نفضال فرع الوقود

وسيلة التفاعل معهم	متطلباتهم	أصحاب المصلحة
الاجتماعات الدورية المراسلات الإدارية محاضر التفتيش المذكرات الدورية	الإمتثال للوائح الجزائرية المعمول بها حاليا، والسيطرة على المخاطر الكبرى والأثار البيئية المرتبطة بنشاط المؤسسة	وزارة الطاقة والمناجم
		وزارة الصحة
		وزارة الداخلية
		الوكالة الوطنية لضبط المحروقات
		وزارة العمل والضمان الإجتماعي
		وزارة البيئة
		سوناطراك
		مديرية الصناعة
		مديرية الصحة
		مديرية البيئة
		الشرطة والدرك الوطني
الجماعات المحلية، الولاية والبلدية		
مفتشية العمل		
المذكرات	الإمتثال للقوانين الجزائرية	منظمة الطب المهني
المذكرات	منع المخاطر المهنية مكان العمل الإمتثال للقوانين الجزائرية توفير ظروف الصحة والسلامة الجيدة مكان العمل	المعهد الوطني للوقاية من المخاطر
الاجتماعات المراسلات	ضمان التطبيق الصارم للاتفاقيات والبروتوكولات الموقعة مع نفضال	مؤسسة إدارة المطارات
الاجتماعات المراسلات	ضمان حماية الأشخاص والبضائع والبيئة على مستوى الميناء	مؤسسة إدارة الموانئ
المذكرات الاجتماعات	الحفاظ على صحة وسلامة العمال وضمان توفير بيئة مناسبة للعمل	العمال
محاضر التفتيش	تحسين ظروف العمل	ممثلي العمال

المراسلات	الحفاظ على صحة العمال الإمتثال للقوانين	اللجنة المتساوية الأعضاء للصحة والسلامة
	ضمان تحقيق 100% من الفحوص الطبية لكل العمال	لجنة الصحة والطب
إجتماعات تمارين وتدريبات تقارير التفتيش المراسلات	الإمتثال للوائح تنفيذ التدريبات المشتركة تدريبات وسيناريوهات المحاكات PII التحقق من صحة RAI	الحماية المدنية
الشكاوي	الحفاظ على صحة وسلامة المواطنين وحماية البيئة	المواطنين
المذكرات المراسلات	الإبلاغ عن حوادث العمل في الموعد الإمتثال للوائح والقوانين	الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي
الإجتماعات المذكرات	الحفاظ على صحة وسلامة المواطنين وضمان حماية البيئة، واحترام حقوق الانسان والاتفاقيات الدولية	المنظمات غير الحكومية
الإجتماعات المذكرات	ضمان متطلبات الجودة والصحة وسلامة الزبائن والتأكيد على حماية البيئة	الزبائن
المذكرات	ضمان حماية صحة وسلامة الزوار	الزوار
الإجتماعات ندوات	ضمان توفير المعلومات الموثوقة	وسائل الإعلام
العقود المذكرات المراسلات	ضمان حقوق الموردين والحفاظ على صحة وسلامتهم وضمان حماية البيئة	الموردين المقاولين من الباطن الناقلين
مذكرات	الإمتثال للوائح الدولية	منظمة العمل الدولية

المصدر: وثائق مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة

يمثل الجدول رقم (1.4) بعض من أصحاب المصلحة لمؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة، حيث يتم تحديد جميع أصحاب المصلحة وتحديد طريقة التعامل معهم، ودراسة وفهم إحتياجاتهم ومتطلباتهم حيث توجد خلية للإصغاء كما تتبع المؤسسة شكاويهم بعناية (أنظر الملحق رقم 7)، وتعمل على تلبيتها من

خلال وضع أهداف ورسم خطط ووضع مؤشرات لقياس مدى تحقق الأهداف والامتثال لمتطلباتهم (أنظر ملحق رقم 8)، كما نلاحظ أن التفاعل معهم يكون في إطار إداري صارم يتم توثيقه، وتبليغ، وحفظ، ما تم إنجازه، وتبليغه لأصحاب المصلحة كل حسب غايته.

#### 5.1.2.4 القيادة

كما رأينا من خلال الجانب النظري بند القيادة يحتوي على ثلاث نقاط أساسية وهي الإلتزام والسياسة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات واستنادا إلى هذه النقاط الأساسية نفصل في هذا البند داخل مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة.

##### • الإلتزام:

تظهر الإدارة العليا بمؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة قيادتها والتزامها بنظام الإدارة المتكاملة من خلال تحمل المسؤولية عن فعالية نظام الإدارة المتكاملة، وضمن وضع الأهداف المتوافقة مع سياق المنظمة واتجاهها الإستراتيجي وذلك بدمج المتطلبات المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة في العمليات التجارية للمنظمة وتعزيز إستخدام نهج العملية ونهج التفكير في المخاطر مع ضمان توفر الموارد اللازمة وكذلك تشجيع الأفراد وتوجيههم ودعمهم للمساهمة في فعالية نظام الإدارة المتكاملة، ويمكن إدراج أهم النقاط التي نشرت في وثيقة الإلتزام للمنظمة فيما يلي: (أنظر الملحق رقم 1)

تظهر الوثيقة تعهد الإدارة العليا بتحديد وحشد كافة الوسائل اللازمة لكافة العمليات وأنشطة فرع الوقود وتحويل كافة المحاور والإلتزامات الإستراتيجية لسياسة نظام الإدارة المتكاملة إلى أهداف لجميع الموظفين وتمثلت الأهداف في: (نفطال، 2023)

- الحفاظ على صحة وسلامة جميع الموظفين وممتلكاتهم وتقليل حوادث العمل، وحوادث المرور؛
- منع الأضرار البيئية؛
- تقليل عدد الشكاوى والمتطلبات المقدمة من الأطراف المعنية خاصة فيما يتعلق بتلوث التربة وباطن الأرض والبيئة البحرية؛

- إسترداد النفايات الخطرة؛
  - زيادة حجم مبيعات الوقود؛
  - تلبية جميع متطلبات الأطراف أصحاب المصلحة في الوقت المناسب؛
  - تحسين التدريب واكتساب مهارات جديدة؛
  - خفض الرسوم ومراقبة التكاليف؛
  - إزالة حالات عدم الإمتثال التنظيمي المخطط لها والمرتبطة خاصة بنشاط الصحة والسلامة والبيئة.
- كما تطلب الإدارة من جميع عمال فرع الوقود إلى المساهمة في تنفيذ سياسة نظام الإدارة المتكاملة والمشاركة في تحقيق الأهداف المحددة وتحسين نظام الإدارة المتكاملة للمؤسسة.

#### • السياسة

وضعت الإدارة العليا لمؤسسة نפטال فرع الوقود سياسة نظام الإدارة المتكاملة وتعمل على تنفيذها والحفاظ عليها بحيث تتماشى وغرضها وسياقها وتدعم إتجاهها الإستراتيجي كما توفر إطارا لوضع الأهداف وقد وضعت في شكل معلومات موثقة يتم إبلاغها وفهمها وتطبيقها داخل المنظمة وتبليغها لأصحاب المصلحة، ويمكن تقديم أهم النقاط التي جاءت في وثيقة السياسة فيما يلي: (أنظر الملحق رقم 02)

#### المحاور الإستراتيجية الرئيسية لمؤسسة نפטال فرع الوقود: (نפטال، 2023)

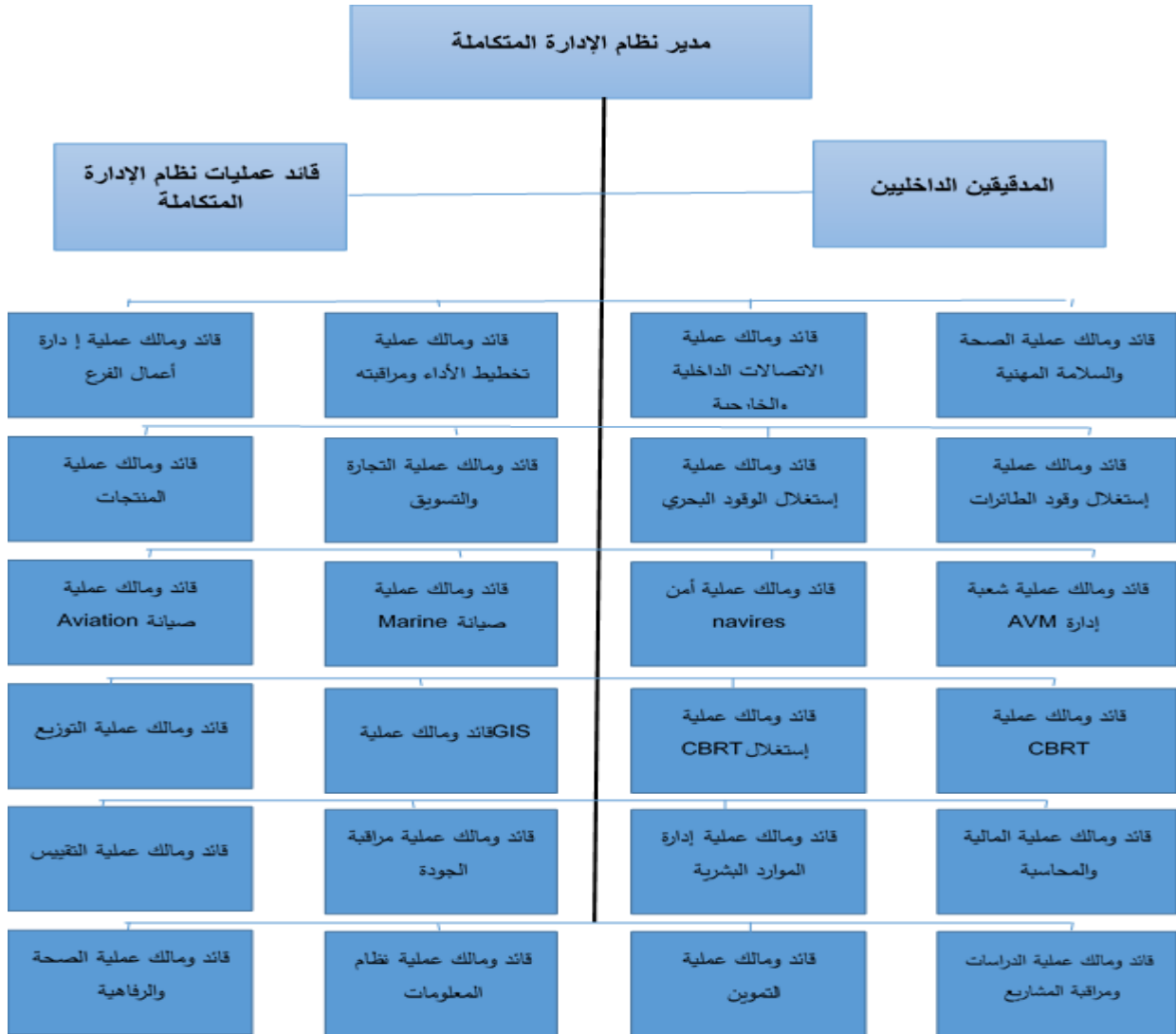
- تعزيز وتجسيد مكانتها كعنصر فعال في الاقتصاد الوطني؛
- تعزيز الوضع القيادي في توزيع المواد البترولية؛
- الوفاء بالتزامها كشركة مواطنة؛
- رقمنة العمليات الإدارية والعملياتية؛
- إعتداد هيكل تنظيمي منسجم مع مهامها واستراتيجياتها؛

ولأجل تنفيذ هذه المحاور ترى نفضال أنه يجب العمل وفق مبادئ وأسس نظام الإدارة المتكاملة وذلك قصد: (نفطال، 2023)

- الإمتثال للمتطلبات التنظيمية والقانونية؛
- التحكم في الجوانب البيئية الناتجة عن نشاط المؤسسة وذلك بحماية البيئة؛
- توفير ظروف عمل آمنة وحماية الأفراد لضمان الرفاهية للعمال واستمرار خلق الثروة؛
- تحديد المخاطر والفرص وتحليلها؛
- وضع نظام معلومات يضمن سرية وتوافر المعلومات؛
- استشارة وإشراك العمال وممثليهم في كل من التخطيط والتطبيق وتقييم الأداء وكذلك الإجراءات المتعلقة بتحسين نظام الإدارة المتكاملة؛
- المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة مع أصحاب المصلحة وإعلامهم بكل شفافية وصدق وانصاف ونزاهة بتأثير قرارات المؤسسة على المجتمع والبيئي والاقتصاد؛
- تحديد الأدوار والمسؤوليات وإشراك العمال في كل مستويات الهيكل التنظيمي؛
- تبادل المعلومات مع الخارج والداخل حول أداء نظام الإدارة المتكاملة،
- إعتداد نهج للتحسين المستمر لنظام الإدارة المتكاملة؛
- الرأسمال البشري هو محور تطور المؤسسة.

• **الأدوار والمسؤوليات والسلطات حسب الهيكل الوظيفي لنظام الإدارة المتكاملة** تقوم الإدارة العليا بإسناد المسؤوليات والسلطات للأطراف ذات الصلة والإبلاغ عنها وفهمها داخل المؤسسة حيث يتم توفير قرارات تعيين المدققين الداخليين وأصحاب العمليات وقائدي العمليات على موقع الشبكة الداخلية لفرع الوقود كما توزع المهام والمسؤوليات تماشياً مع المخطط التنظيمي الوظيفي لنظام الإدارة المتكاملة حسب الشكل رقم (4.1) بحيث يضمن التوافق مع المتطلبات، وتكون العمليات المدارة تحقق النتائج مع تقديم التقارير عن الأداء. (نفطال، 2021)

الشكل رقم (2.4): المخطط التنظيمي لعمليات نظام الإدارة المتكاملة



المصدر: وثائق مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة

يوضح الشكل (2.4) توزيع العمليات داخل المؤسسة، فبعد تحديد السياسة المستمدة من متطلبات أصحاب المصلحة يأتي الإلتزام من أجل تحديد بيان السياسة العامة ومنه يتم خلق العمليات وتحدد المسؤوليات، ويعرف كل موظف في فرع الوقود مهامه من خلال بطاقات الوصف الوظيفي الخاصة به وهو مسؤول في جميع الأوقات عن إكمال مهامه والامتثال لقواعد الصحة والبيئة والسلامة والجودة وتحدد هذه البطاقة ما يلي: (نفطال، 2021)

- المسمى الوظيفي؛

- المدير الهرمي؛
- المهام الرئيسية للمنصب؛
- المهام الرئيسية للمنصب المتعلقة بما في ذلك بالصحة والسلامة والبيئة والجودة ومساهمة ومشاركة الموظفين؛
- مساهمة ومشاركة الموظفين؛
- متطلبات الحصول على المنصب.
- تحدد المسؤوليات المتعلقة بالمتطلبات المختلفة لنظام الإدارة المتكاملة وتفصيلها في الإجراءات والعمليات وإجراءات التشغيل وتعليمات العمل المختلفة.
- أن تعيين مدير نظام الإدارة المتكاملة يكون من صلاحيات مدير الفرع ولديه الصلاحيات اللازمة من أجل:
- ضمان إنشاء وتنفيذ وصيانة عمليات نظام الإدارة المتكاملة اللازمة على مستوى جميع أنشطة الفرع؛
- قيادة عمليات نظام الإدارة المتكاملة؛
- التأكد من أن الوثائق المنفذة بموجب متطلبات نظام الإدارة المتكاملة محينه ومتاحة؛
- إعداد تقرير عن تشغيل نظام الإدارة المتكاملة وفرص التحسين؛
- إعداد مراجعات الإدارة؛
- تخطيط ومتابعة ومراقبة إجراءات عمليات المراجعة الداخلية؛
- متابعة الإجراءات التصحيحية؛
- ضمان الحفاظ على تحسين كفاءة نظام الإدارة المتكاملة.
- ومن أجل أداء هذه الوظائف المختلفة يعين مدير نظام الإدارة المتكاملة قائدين للعملية فريق متخصص وفريق من مراجعي الحسابات المسؤولين عن التقييم المنتظم لكفاءة نظام الإدارة المتكاملة المنفذ

ومراقبة الوثائق والخطط وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة، وإعطاء المدقق الفرصة لتحسين عملياته، كما يتم إدارة جميع العمليات من قبل مالكي وقادة العمليات لضمان الأداء السليم وتحسين عملياتهم.

وقد تم توزيع مهام مالكي العمليات على النحو التالي: (نفطال، 2021)

- إقتراح مراجعة سياسة وأهداف نظام الإدارة المتكاملة؛
  - ضمان توفير وإتاحة جميع الوسائل والموارد اللازمة لتحقيق أهداف العملية؛
  - التحقق من صحة العمليات وإدارتها؛
  - مساعدة مدير نظام الإدارة المتكاملة في تعديل وتوثيق العملية، وإعداد المراجعة الإدارية لضمان إتساق وأداء العمليات التي أجريت من خلال قائدي العمليات؛
  - تحريك ومراجعة العمليات؛
  - ضمان تنفيذ الإجراءات التصحيحية والفرص وفرص التحسين؛
  - إغلاق أوراق معالجة الانحراف والتحسين المستمر للعملية.
- أما فيما يخص مهام قائد العملية فتتمثل في:
- إعداد وإجراء عملية مراجعة العمليات؛
  - مراجعة أهداف العملية؛
  - مراجعة مؤشرات أداء العمليات القابلة للقياس؛
  - إضفاء الطابع الرسمي على قرارات الإجراءات التصحيحية؛
  - إقتراح إجراءات تحسين العملية والتأكد أن الإجراءات التصحيحية تنفذ سواء لاغتنام الفرص أو إجراءات التحسين؛
  - ضمان التفاعل والتنسيق بين الفاعلين في العملية وتقديم تقرير عن العملية؛

المشاركة في إعداد مراجعة الإدارة مع مدير نظام الإدارة المتكاملة؛

- تحمل مسؤولية معالجة إنحرافات العملية وإجراءاتها والمساعدة في المراجعة الإدارية والتأكد من تنفيذ خطط التحسين.

#### 6.1.2.4 التخطيط

تمثل مؤسسة نפטال فرع الوقود لمتطلب التخطيط وذلك من خلال تنفيذ إجراءات مواجهة المخاطر والفرص كجزء من تخطيط نظام الإدارة المتكاملة الخاص بها (أنظر الملحق رقم 15)، كما تأخذ في الإعتبار القضايا المذكورة في بند السياق وتحدد المخاطر والفرص، فهي تخطط لكل الإجراءات التي يجب تنفيذها لمواجهة المخاطر واستغلال الفرص ودمج وتنفيذ هذه الإجراءات ضمن عمليات نظام الإدارة المتكاملة مع التقييم الدائم لفعالية هذه الإجراءات ويظهر ذلك في بطاقات وصف العمليات والإجراءات (أنظر الملحق 5 و6)؛

تخطط مؤسسة نפטال فرع الوقود لتحقيق أهداف نظام الإدارة المتكاملة (أنظر ملحق رقم 14) بحيث تحديد الأهداف والمهام والمستويات والعمليات المعنية، وتحرص أن تكون متسقة مع سياسة الجودة وقابلة للقياس ومراعية لمتطلبات الزبائن، مع تحديثها أحيانا مرتين في السنة وأحيانا سنويا وأحيانا حسب الحاجة مع الإحتفاظ بمعلوماتها موثقة كما يظهر ذلك في التقارير السنوية والسادسية للمنظمة وأهم الإجراءات المتبعة.

#### 7.1.2.4 الدعم

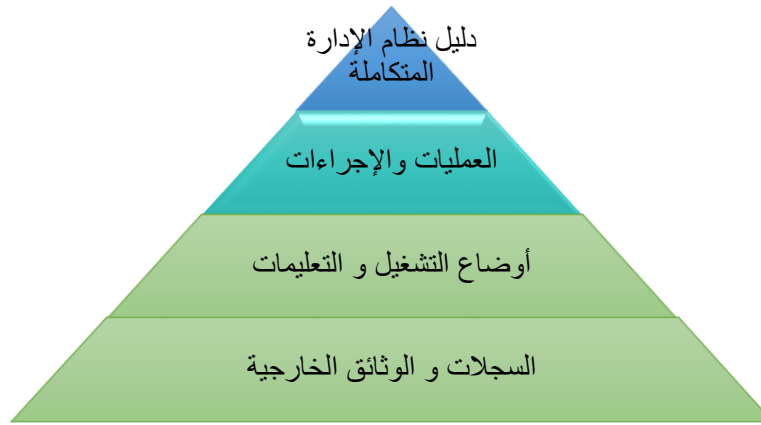
يحتوي هذا البند على عدة نقاط منها:

- الموارد يتم تحديد وتوفير الموارد اللازمة لإنشاء نظام الإدارة المتكاملة وتحديثه وتحسينه في مؤسسة نפטال فرع الوقود مع الأخذ بعين الإعتبار القدرات وقيود الموارد الداخلية الحالية وما هو ضروري للحصول عليها من الموارد البشرية، البنى التحتية، المباني، المعدات، الأجهزة والبرامج، وسائل النقل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات... إلخ ويظهر ذلك في مدخلات العمليات، كما تعتبر من مهام مالك العملية على الحرص اللازم على توفير الموارد اللازمة لنجاح العملية،

- **الكفاءات:** كما تقوم المؤسسة بتحديد المهارات اللازمة للأشخاص الذين يقومون بالعمل الذي يؤثر على فعالية نظام الإدارة المتكاملة مع التأكد من أن هؤلاء مؤهلون على أساس التدريب الأولي أو المهني أو الخبرة وعند الاقتضاء يتم تنفيذ إجراءات لاكتساب المهارات اللازمة وتقييم فعالية هذه الإجراءات مع الاحتفاظ بمعلوماتها موثقة كدليل ويتم توفير بطاقات الوصف الوظيفي للعمال تتحدد على إثرها الكفاءات التي يتطلبها المنصب؛
  - **التوعية:** يتم توعية الأفراد في المؤسسة وذلك من خلال نشر سياسة نظام الإدارة المتكاملة، على نطاق واسع بحيث يتاح للجميع، وكذلك يتم توعية الموظفين بأهميته ومساهمته في تحسين الأداء، كما يتم توعيتهم بتداعيات عدم الإمتثال لمتطلبات نظام الإدارة المتكاملة (أنظر ملحق 13)؛
  - **الإتصال:** أنشأت المؤسسة نظام إصغاء من أجل معرفة الإحتياجات الداخلية والخارجية ذات الصلة بنظام الإدارة المتكاملة وذلك حول الموضوعات التي يجب التواصل معها ووقت، وأطراف، وكيفية التواصل كما حافظت على الأساليب التقليدية مثل الإجتماعات والتفاعل عن طريق إرسال التقارير وغيرها من وسائل الإتصال؛
  - **التوثيق:** قام فرع الوقود بإنشاء وتوثيق نظام الإدارة المتكاملة حيث يعد الدليل والعمليات وإجراءات التشغيل وتعليمات العمل بتوثيق المعلومات بحيث تتوفر على عملية توثيق دقيقة للمعلومات التي تعتبر ضرورية لفعالية نظام الإدارة المتكاملة، ويتم تنفيذها وتجسيدها باستمرار وفقا لمتطلبات المعايير، ويهدف هذا النظام إلى: (نفطال، 2023)
- تحديد العمليات اللازمة لنظام الإدارة المتكاملة؛
  - تحديد تسلسل وتفاعلات العمليات عن طريق مصفوفة؛
  - تحديد المعايير والطرق التي تضمن تنفيذها وإتقانها حيث يحدد ذلك في أوراق تحديد العملية؛
  - توفير هذه المعلومات اللازمة للأداء السليم؛
  - قياس العمليات ورصدها وتحليلها وتنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المخطط لها مع التحسين المستمر؛

حيث يفي نظام التوثيق بالمتطلبات القانونية ومعايير الإيزو من حيث الجودة والبيئة والصحة والسلامة بالإضافة لكل المتطلبات التي تمتلكها نפטال، والشكل الموالي يبين المعلومات الموثقة لنظام الإدارة المتكاملة

الشكل رقم (3.4): المعلومات الموثقة لنظام الإدارة المتكاملة بمؤسسة نפטال فرع الوقود قسنطينة



المصدر: وثائق مؤسسة نפטال فرع الوقود قسنطينة

يمثل الشكل رقم (3.4) توثيق نظام الإدارة المتكاملة في مؤسسة نפטال فرع الوقود قسنطينة ويتمثل كل عنصر فيما يلي:(نפטال، 2023)

- دليل نظام الإدارة المتكاملة: يحدد السياق والسياسة والأهداف والخيارات الأساسية لفرع الوقود فيما يتعلق بالجودة والصحة والسلامة المهنية والبيئة، وإعتماد المختبرات وتنفيذ توصيات المسؤولية الإجتماعية على جميع مستويات الفرع؛

- الإجراءات: تحدد بطريقة منطقية وبمزيد من التفصيل التدابير المتخذة في فرع الوقود فنجد مثلا: إجراء إدارة الوثائق وتسجيلات المؤسسة؛ إجراء معالجة الانحراف وتحسينه، إجراء إدارة مخاطر الشركة، إجراء إدارة المعايير والمعدات وأدوات التقييس، إجراء تحليل الجوانب البيئية وتطوير خطة عمل بيئية، إجراء تحديد وتقييم المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى وتطبيقها.

- أوضاع التشغيل وتعليمات العمل: وتصف بطريقة منطقية ومفصلة العمليات المتعلقة بأنشطة العمليات المرتبطة بها.

- **التسجيلات:** يتم تحديد التسجيلات المطلوبة وكذلك تلك الازمة لمراقبة الأنشطة ودعمها في العمليات والإجراءات وتعليمات العمل وإجراءات التشغيل المختلفة ويتم تضمينها في قوائم الوثائق المعمول بها الخاصة بكل عملية، فهي توضح الانتهاء من الأنشطة وتضمن إمكانية تتبعها.

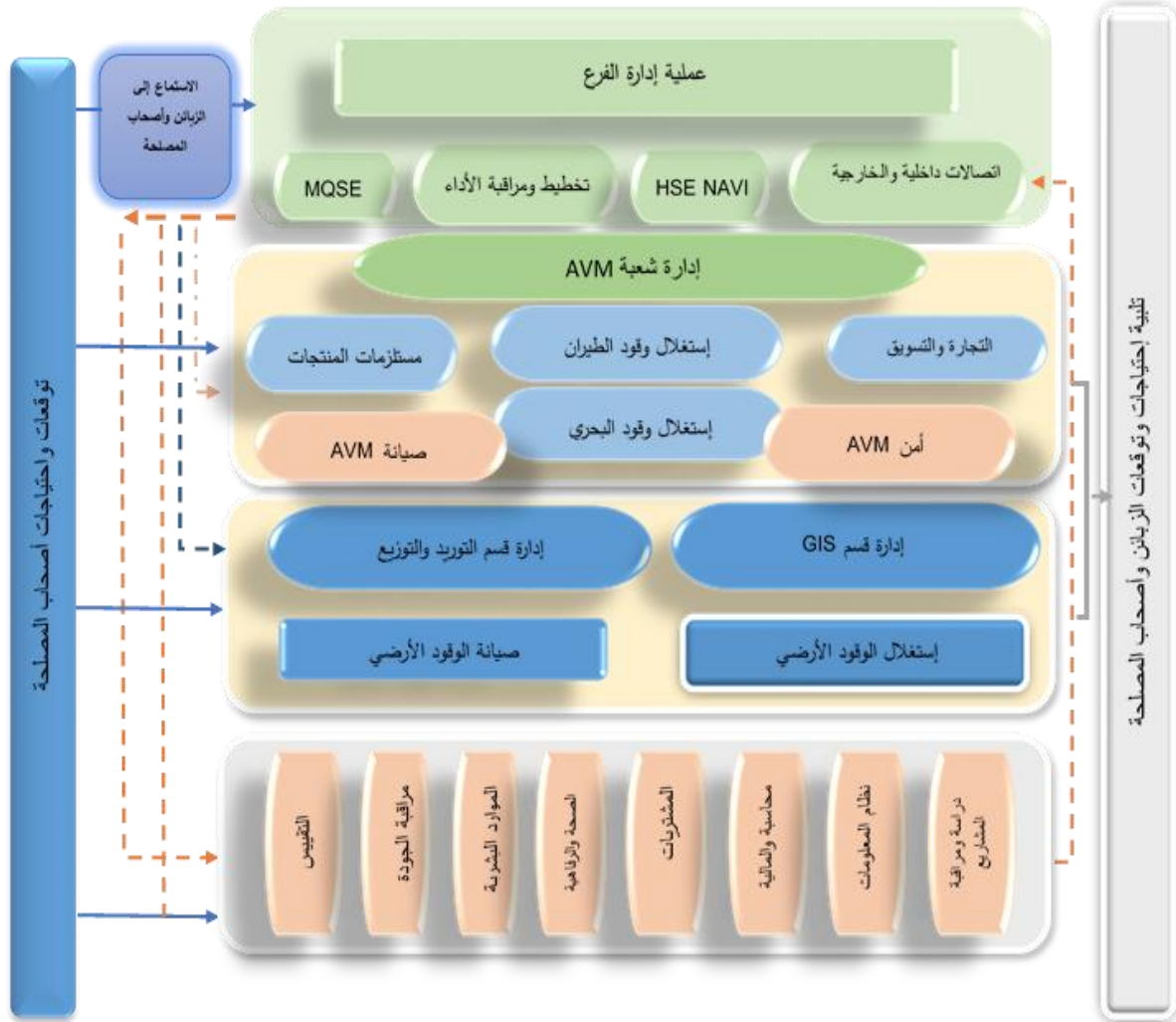
- **الوثائق الخارجية:** وهي متاحة على موقع الشبكة الداخلية تحت عنوان الوثائق، المنتجات الوثائقية، المراقبة التنظيمية

كل وثيقة يتم ترميزها وتحسينها مع مرور الوقت، مع إعطائها مدة حياة، كما يتم سحبها من نظام التوثيق بعد نهاية صلاحيتها، واستبدالها بوثيقة أكثر حداثة ومواكبة لكل التطورات الحاصلة في الفرع.

#### 8.1.2.4 العمليات وتنفيذ الأنشطة التشغيلية

يمكن الحديث عن هذا العنصر من خلال الشكل الموالي والذي يعبر عن خريطة عمليات المؤسسة

الشكل رقم (4.4): خريطة عمليات مؤسسة نפטال فرع الوقود



المصدر: وثائق مؤسسة نפטال فرع الوقود قسنطينة

- يمثل الشكل (4.4) خريطة العمليات حيث يتم تجميع نظام الإدارة المتكاملة في ثلاثة فئات وهي:
- عمليات إدارية: تساهم في تحديد سياسة نظام الإدارة المتكاملة وانحراف الأهداف المرتبطة بها، وإنشاء الخطط المختلفة منها مخطط الميزانية، مخطط الإتصال، وكذلك برنامج الصحة والسلامة والبيئة، مع ضمان مراقبة وتنفيذ الخطط والبرامج المختلفة.
  - عمليات الإنتاج: تجمع بين أنشطة توريد واستغلال وتسويق المنتجات البترولية.
  - عمليات الدعم: يساهمون في حسن سير الإنتاج والعمليات من خلال تزويدهم بالموارد اللازمة.

كل عملية تكون محددة في ورقة تعريفية تحوي إسم العملية، ومالكها، وقائدها، ورمزها، والهدف منها ورقم مراجعتها، بالإضافة إلى الأهداف والمؤشرات، وطريقة المراقبة وعمليات العمل وعمليات المورد، بالإضافة إلى بيان المدخلات والمخرجات، وكذلك متطلبات أصحاب المصلحة، مع التحديد الدقيق للمخاطر والفرص، بالإضافة إلى المتطلبات القانونية والتنظيمية والقانونية والمعايير، ومتطلبات المؤسسة، والنقاط الحساسة التي يجب تدقيقها. (أنظر الملحق رقم4)؛

- توريد تخزين وتوزيع الوقود: تنفيذ المؤسسة أنشطتها في ظل ظروف خاضعة للرقابة من خلال توافر المعلومات الموثقة التي تحدد اتقان عملية توريد وتخزين وتوزيع الوقود وتقديم مختلف الخدمات، مع توفير وإستخدام الموارد المناسبة للرصد والقياس ومنع الأخطاء، حيث تحمي ملكية الزبائن ومقدمي الخدمات الخارجيين أثناء عملية التوريد التخزين والتوزيع كما تفي بمتطلبات أنشطة ما بعد التسليم المرتبطة بتسويق المادة البترولية فهي تأخذ بعين الإعتبار المتطلبات القانونية المحلية والدولية، وكذلك التنظيمية والعواقب المحتملة غير المرغوب فيها المرتبطة بمنتجاتها وخدماتها ومتطلبات أصحاب المصلحة؛

تنفذ المؤسسة ما تم التخطيط له في مراحل مواتية للتحقق من أن الوقود مطابق للمتطلبات ولا يتم تقديمه إلا بعد إكمال جميع المراحل المخططة كما يتم الإحتفاظ بالمعلومات موثقة؛

- ضبط حالات عدم المطابقة: يقوم الفرع من خلال المخبر بالتأكد من أن المخرجات تكون مطابقة وفي حالة وجود حالات لعدم المطابقة يتم تحديدها وضبطها لمنع تسليمها وإستخدامها، ويتم إتخاذ الإجراءات المناسبة في مثل هذا الوضع؛ كما يتم الإحتفاظ بالمعلومات الموثقة التي تصف عدم المطابقة وكل الإجراءات المتخذة والسلطة الوصية عن هذا الإجراء (يتم ذكر العملية بالتفصيل في إجراءات التشغيل للمؤسسة).

#### 9.1.2.4 تقييم الأداء

تتم عملية تقييم الأداء في المؤسسة من خلال:

- **المراقبة، القياس، التحليل والتقييم:** تحدد المؤسسة ما يتوجب عليها مراقبته، قياسه، تحليله وتقييمه والتأكد من صحة النتائج ومواعيد إجراء المراقبة والقياس وتقييم الأداء وكذلك فعالية نظام الإدارة المتكاملة حيث يتم قياس وتقييم الأداء عن طريق ورقة متابعة المؤشر (أنظر الملحق رقم 12)، فكل عملية لها ورقة متابعة خاصة بها يتم تحليل أدائها أثناء إجراء مراجعة العملية فهي أداة إدارة واتصال وتسمح لمالك العملية بمايلي:
  - تحليل الأهداف والمؤشرات؛
  - تحديد كافة المعوقات التي تحول دون تحقق الأهداف؛
  - تحديد وتقييم المخاطر والفرص المتعلقة بالعملية وإجراءات التحقق من التقدم المحرز في خطط العمل المختلفة لاقتراح إجراءات التحسين؛
  - ضمان تحمل مسؤولية التحسين المستمر من قبل مختلف الجهات الفاعلة في هذه العملية.
- كما توجد عملية تحت إسم التخطيط ومراقبة الأداء وتتمثل وظيفتها في:
  - معرفة درجة تحقيق الأهداف (قياس وتحليل الأهداف والمؤشرات)؛
  - تقديم توليفات القيود والمقترحات المتعلقة بالتحسين والفرص؛
  - عرض ملخص نتائج تقييمات الامتثال للمتطلبات القانونية المعمول بها والمتطلبات الأخرى التي اشتركت فيها المنظمة؛
  - تتبع رضا الزبائن وردود الفعل من أصحاب المصلحة المعنيين؛
  - تقييم مقدمي الخدمات؛
  - اقتراح أهداف جديدة.
- وتتم العملية عن طريق:
  - جمع حالات عدم المطابقة (حالة FTE-A) التي تؤثر على العملية وتحليل بياناتها (FTE-A) الواردة ثم العمل وفق نمط الثغرة- الفرصة- الفكرة- التحسين.

تحتفظ المؤسسة بالمعلومات موثقة، كما يتم مراقبة إنطباعات أصحاب المصلحة باستمرار عن طريق إستطلاعات للرأي، وتوزيع إستبيانات وإرسال رسائل إلكترونية من أجل معرفة مدى تلبية متطلباتهم وإحتياجاتهم وتتم مراجعة معلوماتهم وتحليلها وتقييم المعلومات الناتجة لتقييم درجة المطابقة ورضاهم؛

تسمح مراجعة العملية لكل مالك بإشراك فريقه في تحليل أداء العملية وفي عملية التحسين. الأهداف الرئيسية لمراجعة العملية هي:

- تقييم فعالية العملية؛
- تحليل رضا أصحاب المصلحة في العملية؛
- تحليل أوجه القصور المحتملة والصعوبات التشغيلية؛
- تحديد الفرص لتحسين العملية؛
- نتائج استعراض العملية هي المدخلات المفضلة لاستعراض الإدارة.

تتولى أقسام إدارة الجودة على مستوى فروع النشاط مسؤولية إجراء مراجعات إدارة الفروع ضمن المواعيد المحددة ويتمثل دورهم في إعداد وإجراء مراجعات إدارة الفروع، لإنشاء ونشر تقاريرهم بالإضافة إلى الفرص الناتجة للتحسين، كما يتعين على أقسام إدارة الجودة أن ترسل إلى قسم نظام الإدارة المتكاملة مراجعات. ليأتي دور قسم نظام الإدارة المتكاملة ليكون مسؤولاً عن إجراء مراجعة إدارة المؤسسة ككل وإنشاء ونشر تقاريرها بالإضافة إلى الفرص الناتجة من أجل التحسين.

ويوجد نوعين لمراجعة الإدارة تقوم بهما المؤسسة مخططة واستثنائية حيث تتم المراجعة المخططة مرة واحدة سنويا، كما قد يتم تنظيم المراجعة الاستثنائية بناء على مستجدات مهمة لها تأثير على نظام الإدارة المتكاملة بالمؤسسة.

#### 10.1.2.4 التحسين

تتم عملية التحسين المستمر على جميع المستويات حيث يخصص لذلك بطاقات لعملية التحسين المستمر (أنظر الملحق رقم 17) كما يتم نقل خطط التحسين الناتجة عن مراجعة الإدارة والتي يتم تنظيمها حسب العملية إلى المستويات المناسبة لإبداء الرأي والتحقق من صحة المعلومات حول الموارد المخصصة

والمواعيد النهائية المتعلقة بإكمال الإجراءات، ليأتي بعدها نشر خطط التحسين النهائية ويتم مراقبتها لتنفيذ التحسين كما يشترط عند التنفيذ الإبلاغ عن أي صعوبات محتملة في عملية التنفيذ، ذلك أنه لا يمكن إستبدال تعليمات العمل إلا بتعليمات عمل أخرى معتمدة بموجب نفس الشروط، حيث تلزم عملية التطبيق الانتظام والدقة.

#### 2.2.4 آلية تحقق الأداء المستدام بمؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة

يتحقق الأداء المستدام في مؤسسة نفضال فرع الوقود من خلال تطبيق نظام الإدارة المتكاملة و الذي يعتمد على نهج التحسين المستمر، ونهج إدارة المخاطر، ونهج العملية، حيث تعمل كلها في نظام واحد متناسق، تبدأ من الاستماع إلى الأطراف أصحاب المصلحة لتنتهي بتحقيق رضاهم، في خضم العملية تحدد الأهداف وتوضع المؤشرات لتقييم مدى تحقق تلك الأهداف، من أجل تحديد خطط لعملية التحسين يتم صياغة الأهداف من إستراتيجيتها وسياستها المستدامة، فمن خلال الإطلاع على وثائق المؤسسة خاصة بطاقت العمليات يتم تحديد الأهداف والمؤشرات لكل عملية والتي تنوعت بين أهداف بيئية وإجتماعية وإقتصادية، حيث يتم الحرص على تحقيقها بطريقة متوازنة، يتم تجميع كل الأهداف مع الإشارة إلى عدد الأهداف المحققة والأهداف غير المحققة وإعطاء حلول تحسينية وهذا في وثائق مراجعة العملية ليتم تجميعها فيما بعد في وثائق مراجعة الإدارة ثم في التقرير النهائي للمؤسسة، كما يتم تتبع العملية ككل من خلال لوحة القيادة، ويمكن إستعراض هذه الألية من خلال تقديم عناصر المدخلات وطريقة المعالجة ومخرجات العملية حيث سيتم إقتطاف بعض العناصر وليس كلها من أجل تقريب المعنى والغرض من العملية، وتجدر الإشارة هنا أن كل عملية تأخذ في الحسبان تحليل المخاطر تحليل البيئة المحيطة تحليل الصحة والسلامة المهنية ومؤشرات المسؤولية الإجتماعية (أنظر الملاحق 15،16).

#### 1.2.2.4 مدخلات العملية: تختلف كل عملية عن الأخرى لكن غالبا ما تشترك في بعض العناصر منها:

- النصوص التنظيمية بما فيها النصوص التنظيمية للصحة والسلامة والبيئة؛
- إلتزام نظام الإدارة المتكاملة؛
- تحليل نتائج مخرجات اللجنة المتساوية الأعضاء للصحة والسلامة المهنية والبيئة لسنة(ن-1)؛
- نتائج عمليات التدقيق والتفتيش للصحة والسلامة البيئية لسنة(ن-1)؛

- تحليلات الصحة والسلامة المهنية وإدارة المخاطر؛
- تقييمات الحوادث؛
- تقارير العملية، مراجعة العملية ومراجعة الإدارة؛
- ردود فعل أصحاب المصلحة؛
- الأهداف ومؤشرات الأداء المعتمدة؛
- برنامج العملية وطريقة تنفيذه؛
- برنامج البيئة وطريقة تنفيذه؛
- البطاقات التقنية؛
- الدراسات التنظيمية؛
- وثائق عن نوع النفايات المتولدة؛
- خطة العمل الكلية؛
- تقرير التسيير،
- تقارير التحقيق وتوصيات العمال؛
- الميزانيات؛
- لوحة القيادة؛
- مراجعة العملية.

بعد عملية الإدخال تأتي مرحلة النشاط أو المعالجة

#### 2.2.2.4 مرحلة المعالجة

تبدأ مرحلة المعالجة بتحديد مؤشرات الأداء المرتبطة بالعملية وإرسالها إلى مدير نظام الإدارة المتكاملة للتحقق من صحتها، بعد التحقق منها في حالة عدم الموافقة يتم النظر فيها مجدداً، وفي حالة الحصول على الموافقة تستمر العملية، حيث يتم إنشاء وتنفيذ برنامج العملية ويتزامن معها تطوير وتحسين وتحليل المخاطر المرتبطة بالعملية، مع إجراء وتحديث دراسات الإمتثال القانوني والمتطلبات الأخرى للعملية والمتمثلة في:

- التقييم الشخصي للامتثال التنظيمي حسب التركيبات المختلفة لفرع الوقود؛
- مراقبة إدارة النفايات بكل أنواعها؛
- إجراءات التحقيقات المختلفة عقب كل حادث؛
- وضع الخطط الشاملة؛
- نقل الخطط إلى الموظفين للتنفيذ؛
- مراقبة تنفيذ الخطط للسنة ن؛
- إنشاء مراجعات دورية وتحليل الانحرافات؛
- وضع خطط تصحيحية لسنة (ن+1)؛
- مراجعة مؤشرات الأداء؛
- إعداد مراجعة العملية.

بعد المعالجة تكون هناك مخرجات والتي بدورها تكون مدخلات للعملية في المرحلة الموالية ويتم متابعة الأداء من خلال ورقة متابعة المؤشر (أنظر ملحق رقم 12)

#### 3.2.2.4 مخرجات العملية

ينتج عن عملية المعالجة جملة من النتائج يمكن ذكر بعضها فيمايلي:

- تحقق الأهداف المرتبطة بالمؤشرات؛
- رصد إنطباعات أصحاب المصلحة؛
- برنامج العملية؛
- تقارير تحليل المخاطر البيئية؛
- الدراسات التنظيمية؛
- دراسات الإمتثال التنظيمي؛
- تقارير الحوادث والتوصيات؛
- تطوير خطط عمل جديدة؛
- تقرير النشاط؛

- المراجعات الدورية للعملة؛
- خطة العمل التصحيحية لسنة (ن+1)؛
- لوحة القيادة؛
- خطة العمل والتحسين.

للإشارة فإن كل مالك لعملية يطلب منه تحليل المخاطر من خلال قياس أهميتها والتي أصطلح عليها تسمية خطورة الخطر ويتم قياسها بضرب احتمالية حدوثه في شدته ويتم إعطاء قيمة لكل خطر (أنظر الملحق 15) وهذا من أجل إتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب وبمشاركة الجميع.

إذن كما لاحظنا نتحقق الأهداف المحددة في المدخلات والمستندة إلى ما جاء في سياسة نظام الإدارة المتكاملة حيث ترتبط هذه الأهداف بالمؤشرات، والتي يتم على إثرها تتبع عملية التحقق من خلال كشف الانحرافات والقيام بإجراءات التحسين، كما أن إدخال كل المتطلبات المتعلقة بالجودة والصحة والسلامة المهنية والبيئة والمسؤولية الإجتماعية في العملية ومعالجتها بطريقة متوازنة، ومراجعة الأهداف والمؤشرات المعدة من طرف مالك كل عملية، قبل بداية تنفيذها وتوجيهها إلى مدير نظام الإدارة المتكاملة ليتحقق من توافقها مع سياسة وإستراتيجية المنظمة، يمكن هذا الأمر من تحقيق كامل الأهداف بطريقة متوازنة وتحقيق أداء مستدام بالإضافة إلى الرقابة والمراجعة الدورية وعملية التحسين المستمر، كلها تؤدي إلى تحقيق الأداء المستدام والذي يجمع بين الأبعاد الثلاثة (الإقتصادية، الإجتماعية، البيئية)، ويمكن إستعراض بعضا منه في العنصر الموالي. ولكن قبل ذلك سيتم تقديم بعض المؤشرات وطريقة تتبعها وفقا للوحة القيادة للمؤسسة.

#### 4.2.2.4 بعض مؤشرات الأداء وفق لوحة القيادة لفرع الوقود

يتم تتبع الأداء المستدام في المنظمة عن طريق ورقة متابعة المؤشر فلكل عملية ورقتها الخاصة كما تتم عملية مراجعة العملية ومراجعة الإدارة وذلك لتقييم الأداء وتصحيح الانحرافات والتحسين المستمر للأداء بالإضافة إلى ما سبق تتم عملية المراقبة عن طريق لوحة القيادة أين يتم تجميع أداء مختلف العمليات ومقارنة ما تحقق مقارنة بما تم التخطيط له، ويمكن إدراج بعض من مؤشرات بعض العمليات للوحة قيادة المؤسسة لسنة 2021 وهذا من أجل صورة أكثر شمولية عن عملية تقييم الأداء ومتابعة المؤشرات من أجل تحقيق أداء يضمن التوازن بين جميع الأطراف.

الجدول رقم (2.4): مقتطفات من لوحة القيادة لفرع الوقود

العملية	المؤشرات	تحقق الأداء
إدارة الموارد	تحقيق 90% من الخطة التدريبية للعمال	90%
	تلبية 100% من طلبات التوظيف التي تعتبر مقبولة (ثلاث سنوات)	100%
	التعامل مع 100% من طلبات الموظفين الفردية الواردة على مستوى تنمية الموارد البشرية (ربع سنوي)	100%
الخطة والتنظيم	احترام المواعيد النهائية لإرسال التقارير الدورية إلى الإدارة العامة	79%
	تحقيق 100% من ميزانية التشغيل (السلع والخدمات الوسيطة) لتحسين عملية إدارة الفرع	91%
	معالجة 100% من طلبات إعادة التصميم التنظيمي في غضون 30 يوما	100%
الصحة والسلامة والبيئة	إزالة 100% من حالات عدم الامتثال التنظيمية المخطط لها المتعلقة بنشاط الصحة والسلامة والبيئة خلال السنة المالية الحالية	33 SST % 12 ENV %
	تقليل عدد حوادث الوقت الضائع بنسبة 15% خلال السنة المالية الحالية	54%
	خفض عدد الحوادث المرورية للنقلات بنسبة 30% خلال السنة المالية الحالية	60%
	إجراء 100% من الفحوصات الطبية الدورية المقررة خلال السنة المالية الحالية.	91%
	استرداد 60% من النفايات الخاصة المتفق عليها تعاقديا والنفايات الخطرة خلال السنة المالية الحالية	65%
	خفض استهلاك المياه بنسبة 5% خلال السنة المالية الحالية	1-
	تسجيل صفر (0) شكوى في السنة المالية الحالية.	0
	سجل 0 فائض وقود من صهاريج التخزين ومقطورات الصهاريج	1
	تسجيل 0 تسرب من HC خلال السنة المالية الحالية	/
	إكمال 90% من المشتريات المجدولة في السنة المالية الحالية	/
مصادر المنتج	إتمام 90% من عقود الاستيراد ضمن المواعيد التعاقدية	75%
	زيادة حجم مبيعات وقود الطائرات بنسبة 9% في السنة المالية الحالية	53%
المبيعات والتسويق	زيادة حجم مبيعات الوقود البحري بنسبة 12% في السنة المالية الحالية	17%

2,61	الحد من المستوى العام للذمم المدينة إلى شهرين من دوران	
%45	تحقيق معدل استرداد شهري بنسبة 90% من الذمم المدينة المتأخرة.	
%62	ضمان متوسط تخزين تشغيلي شهري لكل منتج، أكبر من 30% وبدون حوادث تشغيلية.	عمليات CBRT
0	0 عدد الحوادث التشغيلية	
%99	تحقيق أكثر من 92% من الخطة الإنتاجية (النقل) خلال السنة المالية	
%100	تلبية 100% من التوقعات السنوية غير المعولمة لكل منتج شهريا.	
%90	تحقيق رضا العمال بنسبة 90%	الصحة والرفاهية
	تولي مسؤولية 100% من طلبات العاملين النشطين والمتقاعدين وعائلاتهم فيما يتعلق بالطب الاجتماعي	
	تحقيق 100% من خطة العمل السنوية لإدارة بيئة العمل	
%70	تنفيذ 70% من الإجراءات المخطط لها خلال السنة المالية الحالية لجميع المشاريع	التخطيط
%80	تنفيذ 100% من الإجراءات المخطط لها في الوقت المحدد (التخطيط التعاقدية) لجميع المشاريع	
%80	إكمال برامج تدقيق 80%	الجودة
%44	تحقيق 50% من أهداف المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: وثائق المؤسسة

يبين الجدول (2.4) بعض من مؤشرات الأداء التي يتم تحديدها حيث تتنوع بين السنوية والسادسية بالإضافة إلى مؤشرات الأداء الشهرية، تتم متابعة تحقق الأداء من خلالها، حيث يتم رصدها، وقياسها وتحليلها من أجل معرفة سبب عدم تحققها، وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وكما نلاحظ أن مؤشرات الأداء قد تنوعت بتنوع الأهداف حيث نجد أنها تخدم عدة جوانب إقتصادية وبيئية وإجتماعية، وهو ما يبرر تحقق الأداء المستدام في مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة ويمكن أن ندرج بعضا من أبعاده في العنصر الموالي.

## 3.4 الأداء المستدام في مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة

سيتم في هذا العنصر شرح وتقديم بعضا من جوانب الأداء المستدام الذي تم تحقيقه في مؤسسة نفضال وهذا من خلال التطرق إلى أبعاده الثلاثة الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي، والأداء الاجتماعي.

## 1.3.4 الأداء الاقتصادي في مؤسسة نفضال

سيتم في هذا العنصر تقديم بعض المؤشرات التي يتم إعتماها في قياس الأداء الاقتصادي للمنظمة والتي تساعد على الحكم على قدرتها الاقتصادية من عدمه، وقد تم إختيار أكثر المؤشرات استخدام ووفقا لما توفر لدينا من معطيات تم الحصول عليها من مصلحة المالية بمؤسسة نفضال فرع الوقود، فمن أجل إثراء هذا الجانب حاولنا الحصول على المعلومات التي تمكننا من قياسه ، حيث تمكننا من الإطلاع على المعلومات الخاصة بأربع سنوات إبتداء من سنة 2017 إلى غاية 2020، حيث سيتم إستغلالها في تقديم مجموعة من المؤشرات التي تخدم موضوع الدراسة ولكن قبل تقديم المؤشرات سنحاول تقديم الأهداف الاقتصادية المسطرة في مؤسسة نفضال.

## 1.1.3.4 الأهداف الاقتصادية: بما أن نفضال فرع الوقود هي مؤسسة اقتصادية فلا بد أن تكون لها

أهداف إقتصادية وتمثل الأهداف الاقتصادية الإستراتيجية المسطرة في:

- زيادة حجم مبيعات الوقود؛
- خفض التكاليف ومراقبتها،
- إزالة حالة عدم الإمتثال الضريبي والتنظيمي؛
- تسليم المنتجات في الوقت المحدد؛
- تلبية جميع المتطلبات للأصحاب المصلحة؛

وبما أن المؤسسة تعتمد على نهج العملية في إدارة أهدافها ورسم خططها فقد مكنها ذلك من متابعة تنفيذ هذه الأهداف وتحقيقها ويمكن تقديم بعضا من مؤشرات الأداء الاقتصادي والمتمثلة في:

## 2.1.3.4 تطور المبيعات

يعبر تطور المبيعات على زيادة إستهلاك منتجات المؤسسة، وزيادة الطلب عليها، والجدول الموالي يوضح ذلك

## الجدول رقم (3.4): تطور المبيعات في مؤسسة نפטال من 2017 إلى 2020

السنوات	المبيعات دج
2017	412 925 263 113,00
2018	475 315 428 781,61
2019	486 921 787 219,82
2020	446 355 082 266,39

المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الجدول رقم (3.4) نلاحظ أن مبيعات المؤسسة في تطور مستمر ويمكن أن نعزي هذا الأمر إلى عدة عوامل منها زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وهذا يدل على قدرة هذا المنتج على تلبية رغبات وحاجات الزبائن، وعلى العموم يمكن الحكم على النتيجة بأنها إيجابية لصالح المؤسسة بإستثناء سنة 2020 التي تعتبر سنة إنتشار كوفيد 19 حيث تراجعت المبيعات بسبب ظروف الحجر وتبعاته.

## 3.1.3.4 الحصة السوقية

تسيطر نפטال على 90% من السوق الوطنية في تخزين وتوزيع الموارد البترولية وذلك من خلال تسويقها ل 12 مليون طن من المواد الطاقوية خلال سنة 2022، أما نسبة 10% فتعود للخواص وهذا حسب المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة.

## 4.1.3.4 دفع الضرائب

تعتبر الضرائب من المداخل التي تعتمد عليها الدولة في تسيير ميزانياتها العامة، وعليه عند مشاركة المنظمات في عملية دفع الضرائب فأنها تشارك في تنمية الاقتصاد الوطني.

## الجدول رقم (4.4): الضرائب المدفوعة بين سنتي 2017 و 2020

السنوات	الضرائب المدفوعة دج
2017	5 639 186 141,22
2018	6 903 501 879,59
2019	8 047 399 342,88
2020	2 361 131 591,07

المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الجدول (4.4) نلاحظ أن المؤسسة تساهم في مداخيل الخزينة العمومية سنويا بمبالغ معتبرة، وهذا يفسر دورها الكبير في عملية تحريك عجلة التنمية للاقتصاد الوطني، وفي عملية توزيع الدخل.

## 5.1.3.4 تكاليف الموظفين

عادة ما تهدف المنظمات إلى خفض التكاليف وذلك من أجل تحقيق أرباح، وتعتبر تكاليف الموظفين هي الأكبر عادة حيث يتم استهدافهم إما بالتسريح أو طرق أخرى وهذا في المنظور التقليدي، ولكن في ظل الإستدامة والإهتمام بالموارد البشري واعتباره ركيزة بناء المؤسسة يتم إعطائه المزيد من الإهتمام من خلال التدريب والتحفيز وغيرها، بحيث تبدي المؤسسة مسؤوليتها إتجاه هذا العنصر والذي يحقق رضاهم والذي يعتبر الهدف المنشود من وراء السياسة وإستراتيجية الإستدامة، ويوضح الجدول الموالي تطور مصاريف الموظفين.

## الجدول رقم (5.4): مصاريف الموظفين بين سنتي 2017 و 2020

السنوات	مصاريف الموظفين دج
2017	36 805 482 628,72
2018	39 190 543 467,27
2019	47 674 290 825,32
2020	50 175 950 363,95

المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الجدول رقم (5.4) نلاحظ زيادة مصاريف الموظفين وهذا يدل على الإهتمام المتزايد بالموارد البشري في المنظمة وكما نلاحظ كذلك أن سنة 2020 كانت سنة وباء بسبب كوفيد 19 بالنسبة لباقي التحليلات أين شهدت تراجع في كل المؤشرات ومع ذلك فإن مؤسسة نفضال فرع الوقود قد أظهرت إهتمامها بهذا العنصر رغم الجائحة ورغم توقف العديد من العمال على العمل بسبب ظروف الحجر.

#### 6.1.3.4 حساب معدل العائد على الأصول

يتم حساب معدل العائد على الأصول والذي يعكس فعالية إستخدام الموارد المتاحة، وقدرة الأصول في توليد الدخل فإرتفاع الربح يؤدي إلى زيادة معدل العائد عادة، وسيتم حسابه من خلال المعادلة التالية

معدل العائد على الأصول = ROA = صافي الربح / مجموع الأصول

الجدول رقم (6.4): معدل العائد على الأصول بين سنتي 2017 و 2020

ROA%	مجموع الأصول	الربح الصافي	السنوات
3,97	341 202 159 270,11	13 572 571 013,32	2017
4,69	398 846 439 698,09	18 734 348 425,71	2018
6,59	420 082 948 097,83	26 303 042 584,09	2019
2,20	482 299 286 146,01	10 643 140 394,36	2020

المصدر: وثائق المؤسسة

يوضح الجدول رقم (6.4) تطور معدل العائد على الأصول من سنة 2017 إلى سنة 2019 حيث سجلت أعلى إرتفاع بنسبة قاربت 7% حيث يعكس هذا فعالية إستخدام الموارد المتاحة، وقدرة الأصول في توليد الدخل فإرتفاع الربح يؤدي إلى زيادة معدل العائد على الأصول في حين شهدت سنة 2020 إنخفاض في معدل العائد على الأصول وهذا راجع إلى جائحة كورونا أين شهدت تراجع في المبيعات وحالة العجز والشلل الذي أصاب كل الاقتصاد الوطني وحتى العالمي وتوقف وسائل النقل والرحلات الجوية وتراجع إستهلاك الوقود بالإضافة إلى العديد من الخسائر الأخرى.

## 7.1.3.4 العائد على حقوق الملكية ROE

سيتم حساب معدل العائد على حقوق الملكية وذلك لمعرفة قدرة مؤسسة نפטال على توليد دخل من خلال حقوق المساهمين، حيث كلما كانت النسب جيدة كلما حقق رضا المساهمين ويتم حساب المعدل وفق الصيغة التالية: العائد على حقوق الملكية = صافي الربح/ إجمالي حقوق الملكية

## الجدول رقم (7.4): معدل العائد على حقوق الملكية

ROE%	إجمالي حقوق الملكية دج	الربح الصافي دج	السنوات
10,05	134 939 367 684,55	13 572 571 013,32	2017
12,23	153 073 716 110,26	18 734 348 425,71	2018
14,70	178 876 758 694,35	26 303 042 584,09	2019
5,61	189 519 899 088,71	10 643 140 394,36	2020

المصدر: وثائق مؤسسة نפטال فرع الوقود قسنطينة

يبين الجدول رقم (7.4) معدل العائد على حقوق الملكية لمؤسسة نפטال فرع الوقود حيث حسب النسب المتحصل عليها فإن النسبة على العموم متوسطة إلى حسنة وهذا يدل على أن تم تسجيل أعلى نسبة مقدرة بـ 14% وهو يدل على قدرة المؤسسة على توليد الدخل من خلال إجمالي حقوق الملاك (توليد الدخل من خلال حقوق المساهمين (الأسهم)، وهذا سيخلق نوعاً من الرضا لديهم.

## 8.1.3.4 متابعة جودة المنتجات من خلال مخبر الجودة

يسهر مختبر الجودة قسنطينة وهو من بين 11 مختبراً على مستوى الوطن والذي يحوز على عدة شهادات دولية للمخابر (أنظر الملحق 18)، على متابعة جودة المنتجات المقدمة يقوم المخبر بتحليل منتجات الوقود التي تسوقها المؤسسة حيث تمارس نפטال هذه العملية لأكثر من ثلاثين عام وفقاً للمعايير الدولية والوطنية وهذا بمراقبة جودة المنتوجات الهيدروكربونية، تتم هذه العملية بمعدات وأجهزة متطورة حيث تعتبر مراقبة جودة المنتج الحلقة الأساسية في كافة مراحل إنتاج وتوزيع المحروقات فهو يضمن تقديم جودة أفضل للعملاء.

## 2.3.4 الأداء الإجتماعي بمؤسسة نפטال فرع الوقود قسنطينة

يتحقق الأداء الإجتماعي في مؤسسة نפטال فرع الوقود في ظل التوجه الإستراتيجي للمؤسسة وتطبيقا لسياسة نظام الإدارة المتكاملة والإلتزام الصارم من قبل الإدارة العليا ومشاركة العمال في العملية تم بلورة وصياغة مجموعة من الأنشطة، والتي بدورها تتم في ظل وجود مجموعة من العمليات منها عملية الصحة والرفاهية الإجتماعية، وعملية الصحة والسلامة المهنية، يتم تحديد الأهداف ووضع المؤشرات المناسبة كما يتم وصف العملية وذلك ابتداء من المدخلات والتي يتحدد فيها كل الموارد اللازمة من مورد بشري (الأفراد المشاركين في العملية)، ومالي، ومادي، واللوائح والقوانين والمعايير التي تنظمها ليتم شرح كيف ستتم العملية وأصحاب المصلحة وكل الأنشطة وكل ما يتعلق بها وكيفية معالجتها لتأتي عملية المعالجة وبعدها تكون النتيجة والتي يتم فيها قياس مدى تحقيق الأهداف وفقا للمؤشرات المحددة ليتم بعدها التحسين وإعطاء الملاحظات اللازمة عن العملية، للإشارة فإنه من بين مدخلات عملية الصحة والسلامة المهنية وعملية الصحة والرفاهية وبعد الاطلاع على البطاقة التعريفية لهما كانت تتطوي على إدخال سياسة نظام الإدارة المتكاملة إلى جانب مجموعة من اللوائح والقوانين (أنظر الملحق رقم 3) وتحديد مؤشرات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة هذه العملية التي يغلب عليها طابع التحسين الدائم وكلما تحقق هدف يتم صياغة أهداف جديدة ليتم تحقيقها هي الأخرى بنفس آلية التحسين الدائم، ومن خلال العنصر الموالي سيتم ذكر بعض الأهداف المتعلقة بالبعد الإجتماعي

## 1.2.3.4 الأهداف الإجتماعية

- إدارة مخاطر الصحة والسلامة؛
- تطوير مهارات الصحة والسلامة؛
- تحسين ظروف عمل الموظفين؛
- حماية السكان المحليين من المخاطر المرتبطة بأنشطة المؤسسة؛
- تعزيز الثقة والسلامة؛
- تحسين السلامة في ماكن العمل؛

- تعزيز الأمن في نقل المنتجات؛

- الحفاظ على صحة رأسمالها البشري؛

- الحد من آثار أنشطتها على صحة العمال والزبائن والسكان المحليين

للإشارة فإن المسؤولية الاجتماعية يتم تحديدها كهدف إستراتيجي في عمليات الفرع وتعتبر من الأهداف الإستراتيجية واجبة التحقيق (أنظر الملحق رقم 11).

فمن خلال العمليات التي تحددها نفضال يتم التفاعل مع المجتمع الذي تنشط فيه وذلك بتنفيذ عدة إجراءات تحقق على إثرها أداء اجتماعيا وبل يتعدى إلى تحقيق الأداء الإقتصادي والبيئي، كما أنه تفيد هذه الألية في الحصول على البيانات والتي يتم معالجتها لتشكل مدخلات للعمليات في المؤسسة، ويساعدها على تحقيق التوازن بين جميع المتطلبات فالتفاعل مع المجتمع وإشراكه في عمليات المنظمة وتحسين عملية التفاعل يعد في حد ذاته أداء عال لما له من تأثيرات متعددة الجوانب سيتم عرض بعض النقاط المهمة التي حققتها نفضال في البعد الإجماعي للأداء المستدام بحيث توجد العديد من النقاط ولا يمكن ذكرها كلها:

#### 2.2.3.4 محاربة الرشوة والفساد

من أجل إشراك الجميع في محاربة الرشوة والفساد ولأجل الوصول إلى أعلى مستوى من التفاعل مع أصحاب المصلحة تتيح منصة "تكلم speak up" وهي منصة إبلاغ رقمي لمكافحة الفساد لأصحاب المصلحة وكل الأطراف فيما يخص قطاع المحروقات، من الإبلاغ بأمان عن الأعمال غير القانونية وغير الشرعية والخطيرة وذلك وفقا للوائح والمعمول بها، تتيح هذه المنصة حماية هوية الأشخاص المشاركين في سياق الإبلاغ ولا سيما هوية المدنيين والشهود وتضع آليات تهدف إلى ضمان حماية المعلومات المرتبطة بالإبلاغ؛

#### 3.2.3.4 المشاركة في النقابات والتجمعات السياسية والحزبية

وفقا للنصوص الداخلية للمؤسسة فإنه يسمح بالعمل النقابي والجمعوي والسياسي دون أي قيود كما يوجد لنفضال نقابة عمالية تابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين؛

## 4.2.3.4 التدريب والتعليم والتوظيف

يتم تدريب عمال وتكوينهم كما يتم تقديم التعليم والتكوين للأطراف الخارجية، تملك نفضال قسنطينة مركز تكوين يسهر على تقديم تكوين عالي المستوى ويعد من بين ثلاثة مراكز نفضال الأكبر في الجزائر حيث يتوفر على كل الشروط الضرورية لإنجاح عمليات التكوين والتعليم يشارك في العملية أساتذة أكفاء في مختلف التخصصات يتم توظيفهم من داخل المؤسسة أو التعاقد معهم من خارجها، وكما تم تقديم في عنصر الأداء الإقتصادي حيث لاحظنا زيادة تكاليف الموظفين بالإضافة إلى تحقيق طلبات التوظيف والترقية بنسبة %100 كما تم إدراجها في لوحة القيادة، بالإضافة إلى ذلك تملك نفضال بوابة إلكترونية يمكن الاطلاع على الترقيات ومناصب التوظيف المتاحة وذلك بالنسبة لعمالها كما تتيح للمجتمع فرص توظيف من خلال الإعلانات الموضوعية على مستوى الوكالة الوطنية للتشغيل مما يتيح للجميع فرصة الإطلاع على عروض العمل، تساهم نفضال في توفير مناصب شغل وتساهم في القضاء على البطالة والفقر في المجتمع، كما تمتلك عقود مع شركات أجنبية على غرار الشركة النيجيرية للبتروك، واتفاقيات مع مراكز التكوين، حيث تقديم تدريب وتكوين مخصص لعمال المنظمات، وكذلك للطلاب وللمتمهين بالإضافة إلى ذلك فهي تقدم تكوينا عالي المستوى لطاقتها العمالي من خلال التكوين الدوري.

## 5.2.3.4 عمالة الأطفال والعمل السخري والجبري وممارسات التمييز العنصري

عمالة الأطفال وهضم حقوق السكان الأصليين كلها مظاهر سلبية ترفضها نفضال كما ترفض التعامل مع من يتبناها، فالقيم والأخلاق نابعة من الثقافة الراسخة لدى أفراد المؤسسة بمحاربة كل أشكال الفساد والانحلال الخلقي والتي لا تمت لثقافة ولا لدين والمجتمع الجزائري بصلة، فهذه المبادئ موجودة قبل أن ترفضها المعايير؛

## 6.2.3.4 المجتمع المحلي

تتفاعل مؤسسة نفضال مع المجتمع وذلك بعدة طرق لمعرفة متطلباته وتلبيتها ومن بين هذه الطرق نجد تطبيق "خدمات نفضال" حيث تمكنت من تحقيق هذا الهدف وهو إطلاق تطبيق يسمح للمستخدمين بتحديد الموقع الجغرافي لمحطات الوقود ومراكز تحويل سيرغاز ونقاط البيع المباشرة يسمح بالتعرف على المنتجات والخدمات المتاحة، ومن جهة أخرى يمكن الاطلاع على العروض الترويجية والتجارية الخاصة

بالمنتجات والخدمات كما يمكن للعملاء إبداء رأيهم حول نوعية الخدمة والمنتجات والإبلاغ أو تقديم شكاوي كما يمكن إرسال إخطار أو إنذارات عبره، يتيح هذا التطبيق بالتماس رضا الزبائن كما يسمح بوجود تواصل دائم مع المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة.

وفي ذات النقطة والمتعلقة بالمجتمع المحلي تقوم مؤسسة نפטال بعدد من حملات التطوع والتوعية في المدارس (حملات توعية ضد الحرائق أو الاختناق... الخ) والطرق (حملات الحد حوادث السير) كما تشارك في عدة برامج خيرية واجتماعية مثل المخيمات الصيفية لفائدة الأطفال والعائلات والكثير من البرامج الاجتماعية.

#### 7.2.3.4 إتصال المسؤولية الاجتماعية

توفر نפטال مجموعة من وسائل التواصل مع المجتمع سواء على بحسابات على منصات التواصل الاجتماعي أو بمواقعها على الانترنت أو عبر الخطوط الهاتفية المباشرة كما تستخدم الرقم الأخضر لتسهيل عملية التواصل مع أفراد المجتمع

#### 8.2.3.4 الصحة والسلامة المهنية

تولى مؤسسة نפטال قسنطينة عناية خاصة لهذا المجال خاصة أن مجال نشاطها حساس للغاية ذلك أنه يرتبط بتخزين وتوزيع المواد البترولية الشديدة الخطر والتي من الممكن أن تسبب حوادث مميتة، فحزانتها تعتبر الأكبر وطنيا وإفريقيا وذلك بسعة إجمالية قدرها (237000 م<sup>3</sup>) وعلية تم وضع مجموعة من الأهداف في هذا المجال حيث تم إنجاز وتحقيق مجموعة كبيرة من الاستثمارات التي تضمن الصحة والسلامة سواء للعمال أو الأطراف الخارجية بما فيهم أصحاب المصلحة ويمكن شرح طريقة إدارة الصحة والسلامة المهنية على طول نشاط المؤسسة كالتالي:

- **سلاسل توريد آمنة:** يتم جلب المواد البترولية (الوقود بكل أنواعه) من مصفاة التكرير سكيكدة وذلك بإستعمال الشاحنات، صهاريج القطارات وانبوب نقل يربط بين ولاية سكيكدة وولاية قسنطينة في إنتظار دخول أنبوب ثاني حيز الخدمة، ومن أجل تحقيق أداء مستدام ربطت إستراتيجية المنظمة بعملياتها للوصول إلى الأهداف المسطرة وإرضاء أصحاب المصلحة ووصول المنتجات ذات جودة عالية إلى

الزبائن وفي الوقت المحدد وبأسعار تنافسية ودون الإضرار بالصحة والسلامة لمستعملي الوقود وكذلك الطاقم المشرف على العملية تتم إتباع إجراءات عالية الدقة من لحظة خروج الوقود من المصفاة إلى وصوله إلى خزانات المركبات والطائرات والبواخر، يتحقق خلال هذه العملية أداء عالي جدا وذلك راجع إلى التطبيق الصارم للعمليات والإجراءات، تبدأ بالرقابة الشديدة على عملية ضخ وملئ الوقود في وسائل النقل (الانبوب القطارات، الشاحنات) كما يتم مراقبة جودة الوقود وكذلك جودة سلسلة النقل وعند وصول المنتج إلى قسنطينة يخضع إلى الرقابة على الجودة أيضا ويتم ذلك في المخبر للتأكد من مطابقته مع لحظة خروجه من مصفاة سكيكدة، بالإضافة إلى الحرص الشديد على تطبيق قواعد الصحة والسلامة المهنية لكل الأطراف الفاعلين في العملية، تلي هذه المرحلة عملية التخزين،

• **مركز التخزين آمن:** يعتبر مركز تخزين الوقود نפטال الأكبر في إفريقيا تخضع عملية التخزين إلى شروط صارمة، ومن أهم أنظمة الأمن والسلامة المهنية الموجودة في المركز نذكر:

- نظام التحكم الموزع (DCS): هو نظام تحكم للفرع الوقود يتكون من عناصر تحكم موزعة مثل وحدات التحكم وأجهزة الإدخال (الموزعة على التجهيزات الميدانية) ترتبط عناصر التحكم ببعضها البعض عن طريق شبكات الإتصال، تم تصميمه خصيصا لإدارة ومراقبة تشغيل العملية بطريقة موزعة مما يوفر مستويات عالية من الأمن والموثوقية الفعالية والمرونة، فهو يضمن تقليل الوقت الضائع وتكاليف الصيانة؛
- نظام السلامة والتوقف في حالة الطوارئ (ESD): يستخدم نظام الإغلاق في حالات الطوارئ (ESD) لإيقاف العملية بسرعة في حالة الطوارئ في نقل الوقود بحيث يتم تجهيز بعض صمامات التحكم من أجل حماية خط الانابيب والمعدات من الأضرار، فهو يكشف الطوارئ بسرعة ويوقف العملية لمنع إنتشار الكارثة؛
- نظام الحماية الكاثودية: هو نظام يستخدم لحماية خزانات الوقود تحت الأرض، يعمل كمضاد للتآكل ومضاد للخلايا المجهرية التي يؤدي نشاطها إلى تآكل سطح معدن الخزانات، فالحماية الكاثودية تقنية تجعل سطح المعدن بأكمله يعمل ككاثود لخلية كهروكيميائية، ومنه يتم حماية الخزانات من جهة وحماية الأرض من تسربات الوقود التي يمكن أن تضر بالمحيط وتؤدي إلى كارثة من جهة أخرى؛

- نظام للكشف والإطفاء الآلي للحرائق؛

- كل أنواع المطافئ ونظام النفث عن بعد؛

- دوريات التدخل السريع لأعوان الصحة والسلامة؛
- سيارة إسعاف وشاحنة إطفاء؛
- نظام اتصال هاتفي وراديو ذات تقنيات متطورة مصمم خصيصا لحالات الطوارئ والخطر موزع على كامل المركز،
- مأخذ تأريض للشحنات الكهربائية لمنع الشرارات الكهربائية أثناء عملية تعبئة الوقود يتم وصله بالصهاريج والحاويات من أجل سلامة العملية من أي حادث ممكن،
- مانعات صواعق لجمع الشحنات وجذبها لحماية المكان من البرق وتبعاته؛
- أنظمة تسيير ذكية تضمن أقصى مستويات الأمن؛
- نظام موقف الطوارئ يسمح بالتوقف الأتوماتيكي للمعدات المعرضة للخطر؛
- أجهزة مراقبة عملية الدخول والخروج؛
- أرصفة وطرق تسهل عملية السير؛
- سلاسل وجسور آمنة تسهل عملية العبور بين الوحدات وتوفير سلاسة أثناء العمل للعمال.
- الإضاءة السلسة وأتوماتيكية التسيير ليلا ونهارا مع تقنيات لاقتصاد الطاقة؛
- مباني ومعدات حماية وأجهزة الانذار وأنظمة طوارئ؛
- مناشير وألواح توجيهية؛
- تدريبات وسيناريوهات ميدانية في حالة وقوع خطر؛
- تدريبات عالية وتكوينات للعمال على الصحة والسلامة المهنية؛
- **سلاسل توزيع آمنة:** تعتمد نفضال في توزيعها للوقود على أسطول من الصهاريج والشاحنات ( تابعة لنفضال أو مؤسسات خاصة) بالإضافة إلى نقاط البيع والمتمثلة في محطات الخدمات، توزيع الوقود ينطلق من شحنه في الصهاريج وحاويات القطارات، يوظف العملية طاقم عمل وأنظمة تحكم متطورة تبدأ العملية بتقديم سند الطلب إلى الأعوان المكلفين بذلك، حيث يتم تسجيل الطلب إلكترونيا وقد خصص لذلك بطاقات شحن متصلة بأنظمة متطورة تتحكم في الكميات، كما وضعت أجهزة مراقبة في أرصفة الشحن لتحديد نوعية وكمية الوقود هذه الأجهزة بدورها تخضع لمراقبة أطراف خارجية (مديرية التقييس) يتم الشحن وفقا لنظامين موزعة على أرصفة نجد نوعان من أرصفة الشحن الأولى مخصصة للتعبئة

من الأسفل والثانية للتعبئة من الأعلى لكل نظام شحن خصائص يتماشى مع نوعية الشاحنات والصحاريح المخصصة لذلك، فقبل الشحن تخضع الصحاريح والحاويات إلى مراقبة قبلية للتأكد من سلامتها كما يتم مراقبة المنتج يتم القيام بهذه العملية في ظل وجود تعليمات عمل صارمة يتم تطبيقها وتوثيق كل إجراء وتسجيل كل الملاحظات، كما تتم العملية في إطار منظم وفق صفوف الانتظار حيث خصص لذلك منشآت قاعدية وأجهزة تحكم تزيد من كفاءة العمل وفعاليته وفي لب العملية تتم عملية التوعية المستمرة للسائقين ووكل افراد العملية، بعد خروج الوقود من المركز يتم توجيهه إلى نقاط التوزيع سواء كانت محطات خدمات او إلى المطارات تتم في هذه المرحلة أيضا التأكد من جودة المنتج ليتم التأكد من سلامته ومطابقته مع لحظة خروجه من مركز التخزين، كما تخضع عملية إيصال الوقود إلى المستهلك النهائي إلى كل شروط الصحة والسلامة المهنية.

- أرصفت الشحن آمنة ومتطورة؛

إلى جانب ضمانها للصحة السلامة في موقع العمل والبيئة المحيطة به فإن نفضال تقدم خدمات صحية عالية الجودة لموظفيها من خلال:

#### 9.2.3.4 طب العمل

تلتزم نفضال فرع الوقود قسنطينة عمالها بالفحص الطبي الدوري لدى طبيب العمل مرتين في السنة كحد أدنى للعمال العاديين في حين يخضع العمال الذين يعملون في مواقع قد تشكل خطر عليهم إلى فحوصات دورية؛ كما تبرم مؤسسة نفضال عقود مع مؤسسات صحية واستشفائية مختلفة تقدم لعمالها خدمات صحية وأفراد عائلاتهم مقابل رسوم رمزية، وبالتالي فالمؤسسة تقدم رعاية صحية سواء تعلق الأمر بالأمراض المهنية او أمراض أخرى، حيث وسعت دائرة الإهتمام بالجانب الصحي وحققت فيه تميزا عن بقية المنظمات. ما تم ذكره لا يغطي كل ما تحققه نفضال في جانب الصحة والسلامة المهنية، حيث غالبا ما ترسم نفضال أهداف في هذا الجانب تحققها لتنتقل إلى تحقيق أهداف أخرى، كما يصعب تقديم كل الانجازات بحيث تم الاكتفاء بتقديم البعض منها والتي تزامن مع موضوع الدراسة إضافة إلى وجود صعوبة في الوصول إلى كل البيانات والمعلومات.

## 3.3.4 الأداء البيئي في نפטال فرع الوقود قسنطينة

تولي مؤسسة نפטال فرع الوقود قسنطينة أهمية بالغة للبيئة التي تنشط فيها حيث تطبق المعايير الخاصة بحماية البيئة سواء كانت القوانين المحلية وفقا للقوانين الجزائرية سيما القوانين الخاصة بالمنظمات المصنفة منها القانون رقم 10-03 مؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 و المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، إلى جانب عدد لا بأس به من القوانين البيئية، كما تسهر على التطبيق الصارم للمعايير العالمية على غرار معايير الإيزو الخاصة بالبيئة إيزو 14001، كما تعتبر مشاركتها مع الوزارة المسؤولة عن البيئة سنة 2000 في برنامج خطة العمل البيئي الوطني، والذي شكل لها التزاماً بمبادئ النمو الإقتصادي المستدام حيث تشكل حماية البيئة محورا إستراتيجيا لسياسة تطوير المؤسسة، وقد تم وضع مجموعة من الأهداف الذي ربط بمجموعة من مؤشرات الأداء ويمكن تقديم بعض الأهداف البيئية في العنصر الموالي.(نפטال، 2023)

## 1.3.3.4 الأهداف البيئية

- الاحترام والامتثال للالتزامات القانونية؛
- إدارة المخاطر البيئية؛
- الحد من النفايات؛
- إعادة تأهيل المواقع والأماكن الملوثة؛
- التطوير التكنولوجي المتعلق بحماية البيئة؛
- مكافحة تغير المناخ والمساهمة في تحسين نوعية الهواء؛
- إدارة النفايات الناتجة عن تسويق منتجاتها والعمل على إزالتها أو تقليلها؛
- استرداد الزيوت المستعملة؛
- الحفاظ على المياه السطحية والجوفية؛
- ترشيد إحتياجات الطاقة؛

- تعزيز الوقود النظيف والطاقات المتجددة؛

ولتحقيق هذه الأهداف تم صياغة مؤشرات أداء وبرنامج للبيئة والصحة والسلامة والجودة حيث يتم دمج الأهداف مع بعضها في العمليات ترسل هذه المؤشرات للمصادقة عليها وذلك في ظل تحقق الأهداف الإستراتيجية أين يتم أيضا صياغة أهداف تنفيذية، كما توجد أهداف أساسية وأخرى ثانوية كما يمكن الرجوع إلى (الملحق رقم 5) حيث يبين بعض الأهداف وكيفية تحديد المؤشرات الخاصة بها، بعد ذلك يتم تحديد خطة عمل شاملة ونقل الخطة إلى العمال لتنفيذه مع مراقبة تنفيذ الخطة لئتم إنشاء مراجعات دورية وتحليل الانحرافات وإعداد خطط للسنة التي تليها مع مراجعة مؤشرات الأداء ومراجعة العملية ككل،

من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يتم تحديد أهداف لكل عملية، كما يتم تتبع عملية تجسيدها من خلال وضع مؤشرات أداء لمعرفة مدى تحققها والقيام بالتحسينات اللازمة وهذا لتحقيق أداء بيئي إلى جانب الأداء الإقتصادي والأداء الإجتماعي، ويمكن تقديم بعضا من جوانب الأداء البيئي الذي تم تحقيقه.

#### 2.3.3.4 استغلال المياه واسترجاعها

قامت نفضال بالاستثمار في هذا الجانب من خلال إنشاء نظام لإسترجاع وتصفية المياه المخلوطة بالزيوت، تم تصميمه هذا النظام على مستوى مركز التخزين حيث يتم تجميع المياه في مجاري خاصة موزعة على كامل أرضية المركز بعد تجميع المياه يتم توجيهها إلى محطة خاصة بتصفيتها لئتم بعدها فصل الملوثات عنها واسترجاعها لتكون صالحة للإستعمال؛

كما تم تصميم نظام لتصفية مياه الصرف الصحي بتقنيات متطورة لإسترجاع مياه الصرف وإعادة استعمالها، بالإضافة ذلك فد كانت من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة خفض إستهلاك الماء، ويمكن تقديم الجدول الموالي يبين تطور استهلاك الماء بين سنة 2020 و2022.

## الجدول رقم (8.4) إستهلاك الماء بين سنة 2020 و2022

السنة	التكاليف دج	مؤشر الاستهلاك م <sup>3</sup>
2020	5020585,10	42125
2021	4599366,97	38232
2022	3031875,69	22709

المصدر: وثائق المؤسسة

من الجدول رقم (8.4) نلاحظ ترشيذا في إستهلاك المياه حيث إنخفض معدل إستهلاك الماء من 42125 م<sup>3</sup> لسنة 2020 إلى 22709 م<sup>3</sup> لسنة 2022 مما أدى إلى خفض فواتير هذه المادة الحيوية التي تبقى من أولويات الإستدامة.

## 3.3.3.4 الإنبعاثات الكربونية

من أجل التحكم في الإنبعاثات الكربونية تمتلك نפטال فرع الوقود نظام لاسترجاع الأبخرة الكربونية (URV) حيث عند القيام بملء الصهاريج ينطلق بخار وذلك راجع إلى خاصية الوقود في التبخر، يتم توجيه هذا البخار إلى نظام لاسترجاعه بدلا من إطلاقه للجو ويم ذلك بشبكة من الانابيب والصمامات ليتم توجيه البخار إلى خزان خاص أين يتم تكثيفه وإرجاعه إلى الحالة السائلة هذه العملية تضمن تقليل هدر الوقود والحفاظ على سلامة العمال من إستنشاق الأبخرة الضارة وكذلك حماية البيئة من الملوثات.

## 4.3.3.4 الطاقة

يتم التحكم في الطاقة الكهربائية من خلال الترشييد والاستغلال العقلاني للاستهلاك وذلك بإستخدام الإضاءة المقتصدة، بالإضافة إلى الإستثمار في الطاقة الشمسية، كما تم تضمين متطلبات المعدات غير المستهلكة للطاقة في تعليمات شراء اللوازم والخدمات، بالإضافة إلى تدريب 3 وكلاء نפטال من قبل APPRUE و AFNOR والاتصال مع 2 AFNOR و APAVE للاستشارات. تنظيم جلسة عمل مع AFNOR و ENACT من أجل دمج عمليات تدقيق الطاقة.

#### 5.3.3.4 نظافة المحيط وإسترجاع النفايات

تولي مؤسسة نפטال إهتماما كبيرا للمحيط الداخلي للمؤسسة وإسترجاع النفايات سواء كانت خاصة بالنشاط أو بالأفراد والإستعمالات الشخصية، كما تم إنشاء تعليمات خاصة بإدارة النفايات ونشرها بشكل فعال، وفي حالة إنشاء النفايات الخطرة يتم إعلام المصالح الولائية بشأنها، كما تم إمضاء عدة إتفاقيات منها إتفاقية مع شركة EPIC G.CET BATNA للورق والنفايات المنزلية الأخرى توقيع إتفاقية EPCA خروب مع D / LPG للنفايات المنزلية المستوعبة، إتفاقيات مع ENPEC و ERO للبطاريات والخردة المعدنية. اجتماع عمل مع شركات استعادة الورق والبلاستيك، توقيع إتفاقية نقل ورقي مع شركة مملوكة للدولة. توقيع عقد مع ENSP للتخلص من حمأة الزيت. اجتماعات العمل التي عقدت مع شركة COATECH الروسية لمعالجة حمأة زيت الإيثيل.

#### 6.3.3.4 حملات التشجير ونشر وعي التشجير والحفاظ على البيئة

تقوم مؤسسة نפטال بحملات تشجير، بالإضافة إلى زيارات توعوية للمدارس من أجل نشر ثقافة التشجير وأهمية الحفاظ على البيئة، كما تقوم بأيام تحسيسية حول تنظيف البحار والبيئة الساحلية حيث تعتبر هذه الأعمال تجسيدا للرؤية الإستراتيجية لنפטال الهادفة إلى خلق بيئة مستدامة.

#### 7.3.3.4 تعزيز الوقود النظيف

كانت نפטال تسوق وتوزع نوعان من البنزين العادي والممتاز وابتداء من شهر جويلية سنة 2021 تم تسويق البنزين بدون رصاص حيث أصبح هو البنزين الوحيد على مستوى السوق الوطني حيث يتم تقديمه بنفس السعر للمنتجات السابقة، حيث كلفها تسويق هذا المنتج مبالغ مالية من أجل إزالة التلوث بالرصاص من شبكات التوزيع، كما عملت على المراقبة الصارمة لرصد أي وجود لأثار الرصاص على مستوى مركز التخزين ومحطات الخدمات.

## خلاصة الفصل الرابع

إن فهم طريقة تطبيق نظام الإدارة المتكاملة على أرض الواقع هي عملية جد صعبة خاصة من طرف باحث أكاديمي، حيث تتطلب الفهم الدقيق والإلمام بكل جوانب المؤسسة، كما تستوجب البحث في السجلات والمستندات والوثائق وكذلك الاحتكاك المباشر مع العمال من أجل فهم طريقة العمل، حيث أخذ هذا الأمر حيز معتبرا من الوقت، وهذا من أجل جمع أكبر عدد من المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة، وقد تم جمع قدر لا بأس به من البيانات والمعلومات يمكن أن تشرح طريقة تطبيق نظام الإدارة المتكاملة وكيف تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق الأداء المستدام وقد تم التوصل إلى النقاط التالية:

- تطبيق مؤسسة نפטال فرع الوقود قسنطينة نظام الإدارة المتكاملة إستنادا إلى نهج التحسين المستمر ونهج التفكير في المخاطر ونهج العملية وهذا في إطار نظام واحد غير منفصل؛
- تطبيق المؤسسة نظام إدارة الجودة إيزو 9001، نظام إدارة البيئة إيزو 14001، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001، نظام المسؤولية الإجتماعية 26000 بطريقة متكاملة تحت إسم نظام واحد وهو نظام الإدارة المتكاملة؛
- تطبيق مؤسسة نפטال فرع الوقود قسنطينة المتطلبات العشرة لنظام الإدارة المتكاملة وفقا للهيكل العالي المستوى (HLS) (مجال التطبيق، المراجع المعيارية، المصطلحات والتعاريف، السياق، القيادة، التخطيط، الدعم، العمليات، تقييم الأداء، التحسين المستمر) وكذلك تدمج متطلبات المسؤولية الإجتماعية ضمن نظام الإدارة المتكاملة بحيث تشكل كلها مدخلات أساسية لعملياتها.
- مجال التطبيق يتم تطبيق الأحكام الواردة في معايير الإيزو (9001، 14001، 45001، 26000) معايير موضوع الدراسة على جميع أنشطة فرع الوقود وتغطي جميع المراكز وجميع أنشطة الوقود الأرضي وهذا بالرجوع إلى دليل نظام الإدارة المتكاملة، كما تستخدمها كمراجع معيارية وتعتمد على المصطلحات الواردة فيها في وثائقها وعملها؛
- تحقق بند السياق من خلال تحليل القضايا الداخلية والخارجية والإستماع إلى أصحاب المصلحة من أجل تلبية متطلباتهم؛
- تحقق بند القيادة من خلال الإلتزام والسياسة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات من أجل انجاح نظام الإدارة المتكاملة وتحقيق أهدافه؛

## قسنطينة

- تتمثل مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة لبند الدعم من خلال توفير الموارد وتطوير الكفاءات ونشر التوعية وتطبيق نظام توثيق يتماشى ونظام الإدارة المتكاملة؛
- تتمثل مؤسسة نفضال فرع الوقود لمتطلب التخطيط، وكذلك تنفيذ إجراءات مواجهة المخاطر والفرص كجزء من تخطيط نظام الإدارة المتكاملة الخاص بها؛
- تحقق مؤسسة نفضال فرع الوقود بند العمليات حيث قسمت عملها إلى ثلاث أنواع منها الإدارية، والإنتاجية، والداعمة؛
- لتطبيق بند تقييم الأداء تحدد المؤسسة ما يتوجب عليها مراقبته، قياسه، تحليله وتقييمه والتأكد من صحة النتائج ومواعيد إجراء المراقبة والقياس وتقييم الأداء وكذلك فعالية نظام الإدارة المتكاملة؛
- تتم عملية التحسين المستمر على جميع المستويات حيث يخصص لذلك بطاقات لعملية التحسين المستمر، لوحة القيادة، كما يتم نقل خطط التحسين الناتجة عن مراجعة الإدارة والتي يتم تنظيمها حسب العملية إلى المستويات المناسبة لإبداء الرأي والتحقق من صحة المعلومات حول الموارد المخصصة والمواعيد النهائية المتعلقة بإكمال الإجراءات، ليأتي بعدها نشر خطط التحسين النهائية؛
- دمج المسؤولية الاجتماعية مع بقية المعايير مكنها من تضمين أبعاد المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية المؤسسة كما مكنها من تغطية بعض النقائص الموجودة في المعايير الأساسية؛
- تتفاعل مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة مع أصحاب المصلحة من خلال إعداد التقارير، تنظيم إجتماعات، مذكرات وكل أنواع وسائل الإتصال؛
- تحقق مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة الأداء المستدام وذلك بأبعاده الثلاثة (الإقتصادي، الإجتماعي، البيئي)؛
- يساهم نظام الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام في مؤسسة نفضال فرع الوقود من خلال تكامل نظام إدارة الجودة إيزو 9001، ونظام إدارة البيئة إيزو 14001، ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001، ونظام المسؤولية الاجتماعية 26000 والتي تعتبر متطلباتها مدخلات لكل عملية؛
- نتج عن إتباع منهج العملية المعتمد في نظام الإدارة المتكاملة تحقيق توازن بين الأبعاد الثلاثة للأداء المستدام حيث مكن المنظمة من إدارة أدائها المستدام بنجاح؛

الفصل 5. التحليل

الكيمي لتنتأج الدراسة

## الفصل 05. التحليل الكمي لنتائج الدراسة

## تمهيد

بعد أن تم التطرق إلى تحليل نظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام في مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطية من خلال التقارير والوثائق المتحصل عليها، سيتم الإعتماد على التحليل الكمي من خلال دراسة ميدانية إعتمدت على الإستبيان كأداة لجمع المعلومات تم توزيعها على عينة عشوائية من عمال المؤسسة وباستخدام برنامج SMART PLS، وبرنامج SPSS لإختبار فرضيات الدراسة، وإختبار النموذج الفرضي للدراسة وتفسير النتائج المتوصل إليها في ظل الدراسات السابقة حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالية:

## 1.5 منهجية التحليل الكمي

## 2.5 العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الإستبيان

## 3.5 إختبار نموذج الدراسة

## 4.5 إختبار الفرضيات

### 1.5 منهجية التحليل الكمي

يعتبر التحليل الكمي من أهم مقاربات تحليل البيانات في مجال علوم التسيير، حيث تساهم على الفهم العميق للظواهر المدروسة، وعليه سيتم الإعتماد عليه في تحليل مختلف البيانات المتحصل عليها وهذا في العنصر الموالي.

#### 1.1.5 منهجية الدراسة

يتعلق التحليل الكمي بالدرجة الأولى بإعتماد العينة الممثلة لمجتمع الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة من أجل جمع البيانات الكمية مع ضرورة إثبات صدقها وثباتها، مع إستخدام التقنيات والأساليب الإحصائية.

#### 1.1.1.5 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع هذه الدراسة يتمثل في جميع عمال مؤسسة نفضال بفرع الوقود قسنطينة والبالغ عددهم 575 عامل؛ حيث تم الإعتماد على العينة العشوائية وذلك لصعوبة الوصول الى العمال وإنشغالهم الدائم، خاصة بسبب شساعة مساحة الموقع مع تقييد الإنتقال فيه أين يستلزم الأمر رخصة مع مرافقة، حيث تمكنا من توزيع 250 إستبيان في حين تم إسترجاع 225، أين تم إعتماد 200 إستبيان صالح للدراسة فيما رفضت 25 الباقية وذلك راجع لخلوها من الإجابة أو تكرار الإجابات في سؤال واحد، بعدها مباشرة تم تفريغها والإعتماد على برنامج SPSS25 من أجل تحليل البيانات احصائيا، وبرنامج Smart PLS 4 لإختبار فرضيات الدراسة.

#### 2.1.1.5 تصميم الإستبيان

قمنا بالإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم تقسيمه كالتالي:

**المحور الأول:** تضمن البيانات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)  
**المحور الثاني:** خاص بالمتغير المستقل الأنظمة المكونة لنظام الإدارة المتكاملة ويضم أربعة أبعاد (متطلبات نظام إدارة الجودة إيزو 9001، نظام إدارة البيئة إيزو 14001، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001، المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000).

**المحور الثالث:** خاص بالمتغير التابع الأداء المستدام ويضم ثلاثة أبعاد (الأداء الإقتصادي، الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي).

### 3.1.1.5 تحديد شكل العبارات

ارتبطت عبارات الإستبيان بمقياس سلم ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الإستبيان ضمن خمس درجات كما يلي:

#### الجدول رقم (1.5): درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
  - الانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
  - المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة) / عدد المستويات.
- وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة مرتفعة جدا، مرتفعة، موافق إلى حد ما منخفضة، منخفضة جدا.
- تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث:  $0.8 = 5 / (1-5)$  حيث نحصل على مجالات كما يلي:

## الجدول رقم (2.5): مجالات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	مقياس ليكرت	مجال المتوسط الحسابي	
درجة منخفضة جدا	غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.80 درجة	[1 - 1.80]
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60 درجة	[2.60 - 1.81]
درجة متوسطة	موافق بدرجة متوسطة	من 2.61 إلى 3.40 درجة	[3.40 - 2.61]
درجة عالية	موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة	[4,20- 3.41]
درجة عالية جدا	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5 درجة	[5 - 4.21]

المصدر: من إعداد الطالبة

## 2.1.5 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

يمكن تعريف الخصائص السيكومترية بأنها دلائل أو مؤشرات إحصائية عن مدى جودة الإستبيان وفقراته إذ توجد خصائص سيكومترية للعبارة وهي تمييز العبارة واتساقها الداخلي أي صدقها، وتوجد خصائص سيكومترية للإستبيان وتسمى بالثبات.

## 1.2.1.5 صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

بعد إعداد عبارات أداة الدراسة (الإستبيان) في صورتها الأولية تم توزيعها على مجموعة من المحكمين من أجل تعديلها وتنقيحها أو ما يعرف بالصدق الظاهري (صدق المحكمين) ويعرف الصدق الظاهري بأنه: " الإشارة إلى مدى قياس الإستبيان للهدف الذي وضع من أجله ظاهريا، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين المختصين على درجة قياس الإستبيان للمتغير، أما الصدق الظاهري فيقصد به المظهر العام للإستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعيتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله". (فرج، 2007، صفحة 239)

ومن أجل إيجاد الصدق الظاهري عرضت الصورة الأولية للإستبيان على عدد من المحكمين في الاختصاص كما هو موضح في الجدول التالي:

## الجدول رقم (3.5): أسماء المحكمين للإستبيان قيد الدراسة

الرقم	اسم ولقب الأستاذ (ة)	الجامعة
01	المشرفة د. فتحية يحيوي	أستاذة بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة أم البواقي
02	أ.د. شرقي خليل	أستاذ بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة أم البواقي
03	د. ضامن وهيبة	أستاذة بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف
04	أ.د. رياض عيشوش	أستاذ بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة أم البواقي
05	أ.د. عاتي لامية	أستاذة بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة أم البواقي
06	د. خميلي فريد	أستاذ بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة أم البواقي
07	أ.د. لعابد لزهري	أستاذ بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2
08	أ.د. باديسي فهيمة	أستاذة بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2

المصدر: من إعداد الطالبة

وتمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة وإضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الإستبيان، أو تعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آرائهم على جملة من الملاحظات أخذت بعين الإعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في البحث والإشكالية.

- الدراسة الاستطلاعية:

بعد التصميم الأولي للأداة الدراسة ننتقل إلى الخطوة التالية وهي التجريب الأولي للإستبيان أو ما يعرف بالدراسة الاستطلاعية، كما أن التحليل المنطقي ونصائح المحكمين ليست بديلا عن الدراسة الاستطلاعية فهذه الدراسة تأتي مساندة ومدعمة لآراء وتحليل المحكمين ومتممة له، ويترتب علينا هنا أن نختار عينة (إستطلاعية) من الأشخاص من مجتمع الدراسة نفسه الذي ستسحب منه عينة الدراسة الأساسية فيما بعد، وقد لا تتجاوز عدد أفراد العينة الاستطلاعية 20 أو 30 شخصا. (مخائيل، 2016، صفحة 106)

- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تُحقق الدراسة الاستطلاعية فوائد عديدة منها حساب الصدق وثبات الإستبيان حيث نقوم في ضوءها بإعادة صياغة الأسئلة أو حذفها والتي يتبين أنها تعاني من الغموض، أو غير ثابتة أو غير متسقة (صادقة) مع بعدها ويمكن القول إن الأهداف من وراء الدراسة الاستطلاعية هي كالاتي:

- استطلاع ظروف وصعوبات الميدان، وكذا التمهيد للدراسة الأساسية.
- إعداد إستبيان ملائم للدراسة من حيث: (صياغة الجيدة لعبارات ووضوحها، تحديد الزمن الملائم للإجابة عن الإستبيان، وتحديد طول الإستبيان، عدد العبارات كل بعد).
- حساب الصدق وثبات الإستبيان.

- عدد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية:

قمنا بإجراء دراسة استطلاعية للإستبيان على العينة الاستطلاعية، والتي تضمنت (30) فردا وتم إخضاع نتائج إجاباتهم لاختباري الصدق (صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإستبيان) والثبات (الثبات بطريقة ألفا كرونباخ).

### 2.2.1.5 صدق الإستبيان

**تعريف صدق الإستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس عبارات الإستبيان ما وضعت لقياسه وقمنا بالتأكد من صدق الإستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإستبيان باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحور وعبارات الإستبيان.

- **صدق الاتساق الداخلي وفقا لمعامل ارتباط بيرسون:** يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية لعبارات المحور مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

## الجدول رقم (4.5): صدق الاتساق الداخلي لبعء نظام إدارة الجودة إيزو 9001

معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة
0,867**	5	0,829**	1
0,779**	6	0,806**	2
0,749**	7	0,837**	3
0,810**	8	0,776**	4

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات الإستبيان دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات بعد نظام إدارة الجودة إيزو 9001 صادقة لما وضعت لقياسه.

## الجدول رقم (5.5): صدق الاتساق الداخلي لبعء نظام إدارة البيئة إيزو 14001

معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة
0,813**	13	0,846**	9
0,907**	14	0,899**	10
0,812**	15	0,891**	11
0,845**	16	0,825**	12

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات الإستبيان دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات بعد نظام إدارة البيئة إيزو 14001 صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (6.5): صدق الاتساق الداخلي لبعدها إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001

معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة
0,835**	21	0,831**	17
0,788**	22	0,908**	18
0,856**	23	0,901**	19
0,871**	24	0,864**	20

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات الإستهبان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات الإستهبان دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات بعد إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (7.5): صدق الاتساق الداخلي لبعدها المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000

معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة
0,828**	30	0,864**	25
0,747**	31	0,900**	26
0,952**	32	0,885**	27
0,900**	33	0,828**	28
0,815**	34	0,849**	29

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات الإستهبان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات الإستهبان دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى

المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات بعد إدارة المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000 صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الجدول رقم (8.5): صدق الاتساق الداخلي لبعء الأداء الإقتصادي

معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة
0,892**	39	0,717**	35
0,820**	40	0,847**	36
0,884**	41	0,751**	37
0,917**	42	0,928**	38

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات الإستبيان دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى معنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات بعد الأداء الإقتصادي صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الجدول رقم (9.5): صدق الاتساق الداخلي لبعء الأداء البيئي

معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة
0,916**	46	0,835**	43
0,904**	47	0,919**	44
0,867**	48	0,870**	45

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات الإستبيان دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى معنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات بعد الأداء البيئي صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (10.5): صدق الاتساق الداخلي لبعء الأداء الإجتماعي

معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة
0,750**	53	0,893**	49
0,824**	54	0,940**	50
0,775**	55	0,861**	51
0,708**	56	0,890**	52

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات الإستبيان دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات بعد الأداء الإجتماعي صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3.2.1.5 ثبات الإستبيان

- **تعريف ثبات الإستبيان:** ويقصد بثبات أداة الدراسة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الإستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الإستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الإستبيان، وفي هذه الدراسة تم التحقق من ثبات عبارات محاور الإستبيان، من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ.
  - معامل ألفا كرونباخ: تعد من أكثر مقاييس الثبات إستخداماً من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الإستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة. (طويطي، 2018، صفحة 149) وهناك مجالات مختلفة لدرجة الثبات
- لـ معامل Cronbach's Alpha :

## الجدول رقم (11.5): المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)

قيمة (Alpha)	دلالة (Alpha)
$0.6 > \text{Alpha}$	غير كافية
$0.65 > \text{Alpha} > 0.6$	ضعيفة
$0.70 > \text{Alpha} > 0.65$	مقبولة نوعا ما
$0.85 > \text{Alpha} > 0.70$	حسنة
$0.90 > \text{Alpha} > 0.85$	جيدة
$0.90 < \text{Alpha}$	ممتازة

المصدر: (Poujol, 2009, p. 53)

وفي دراستنا تحصلنا على النتائج التالية:

## الجدول رقم (12.5): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الإستبيان

محاور الإستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	34	0.979
2	22	0.964

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة في جميع محاور الإستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

## 3.1.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS: V25)** وبرنامج **EXCEL** من أجل تصميم الأشكال والبيانية الخاصة في وصف عينة الدراسة والإحصاءات الوصفية لبيانات الدراسة،

وكذا برنامج **SMART PLS 4** من أجل إختبار فرضيات الدراسة؛ وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما يلي:

- التكرار والنسبة المئوية والرسوم البيانية: لوصف أفراد العينة الدراسة وإجاباتهم على عبارات الإستبيان؛
- معامل ألفا كرونباخ: اختبار ثبات مقاييس الدراسة من خلال بيانات العينة؛
- معامل الارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين أو درجتين ومن خلال قيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين أو بين درجتين وتم توظيفه في حساب صدق الإستبيان؛
- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الإستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لان التقطيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له؛
- الإنحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى إنحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.
- طريقة **Bootstrapping**: تستخدم في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي يؤثر فيه متغير مستقل أو عدة متغيرات مستقلة واستخدمناه في اختبار فرضيات الدراسة من خلال برنامج SMART-PLS.

## 2.5 عرض النتائج والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الإستبيان

سننظر في هذا العنصر إلى تحليل إجابات أفراد العينة على الإستبيان وكذا إختبار فرضيات

الدراسة.

## 1.2.5 توصيف عينة الدراسة

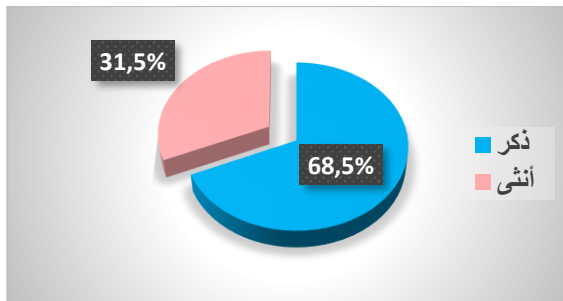
أجريت هذه الدراسة الميدانية على عينة من موظفي مؤسسة نفضال بفرع الوقود قسنطينة؛ حيث تمثلت عينة الدراسة كما أشرنا إليه سابقا بـ (200) موظف، وفيما يلي عرض لخصائصهم الشخصية والمهنية.

## المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (13.5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

## الجنس

الإجابة	التكرار	النسبة
ذكر	137	%68.5
أنثى	63	%31.5
المجموع	200	%100



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

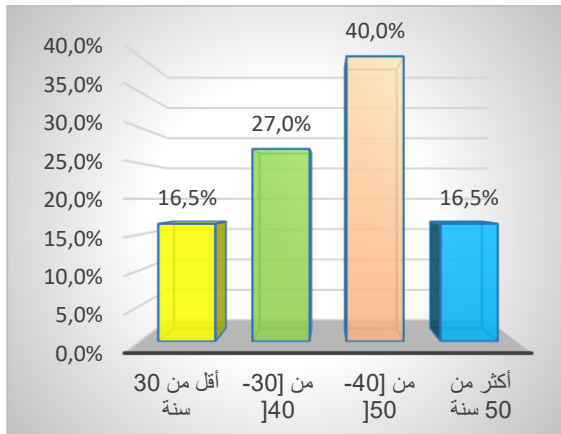
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات

برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول رقم (13.5) والشكل رقم (1.5) كذلك؛ يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة أي 68.5% هم من فئة الذكور، أما النسبة المتبقية منهم أي 31.5% هم من فئة الإناث، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة.

الشكل رقم (2.5): توزيع أفراد العينة حسب الفئة

### العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

الجدول رقم (14.5): توزيع أفراد العينة حسب الفئة

### العمرية

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	33	16,5%
من 30 إلى 40	54	27%
من 40 إلى 50	80	40%
أكثر من 50 سنة	33	16,5%
المجموع	200	100%

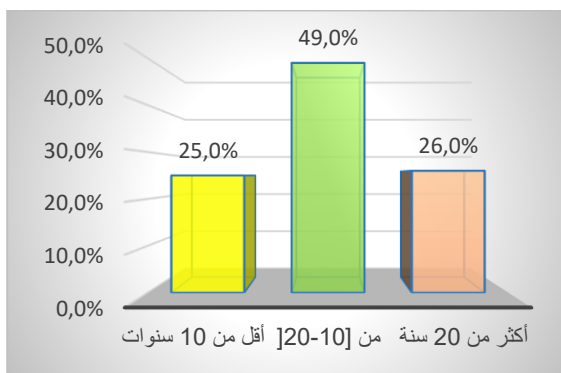
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات

برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول رقم (14.5) والشكل رقم (2.5) كذلك؛ يتضح لنا بان أغلب أفراد عينة الدراسة أي 40% منهم يبلغ سنهم من 40 إلى 50 سنة، في حين أن الذين هم من 30 إلى 40 سنة قد بلغت نسبتهم 27%، إما النسب المتبقية فقد توزعت مناصفة بين الفئة الأقل من ثلاثين والأكثر من خمسين بنسبة 16.5%.

الشكل رقم (3.5): توزيع أفراد العينة حسب سنوات

### الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

الجدول رقم (15.5): توزيع أفراد العينة حسب

### سنوات الخدمة

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 10 سنوات	50	25%
من 10 إلى 20	98	49%
أكثر من 20 سنة	52	26%
المجموع	200	100%

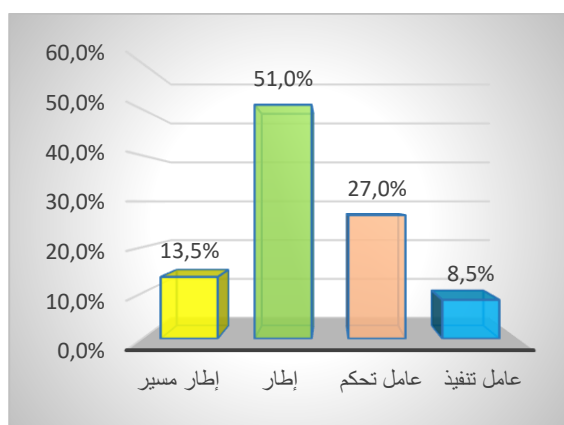
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات

برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول رقم (15.5) والشكل رقم (3.5) كذلك؛ تبين أن أكثر نسبة من العينة لديها خبرة تتراوح بين عشر وعشرين سنة وتمثل 49%، وبلغ عددهم 98 شخصاً. بعدها جاءت الفئة ذات الخبرة التي تزيد عن عشرين سنة سنوات، حيث بلغت نسبتهم 26% وعددهم 52 شخصاً. وفي المرتبة الثالثة، تبين أن 25% من العينة لديهم خبرة أقل من عشرة سنوات.

الشكل رقم (4.5): توزيع أفراد العينة حسب

المستوى الوظيفي



الجدول رقم (16.5): توزيع أفراد العينة حسب

المستوى الوظيفي

الإجابة	التكرار	النسبة
إطار مسير	27	13.5%
إطار	102	51%
عامل تحكم	54	27%
عامل تنفيذ	17	8.5%
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات

برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول رقم (16.5) والشكل رقم (4.5) كذلك؛ وجد أن أكبر نسبة كانت للإطارات حيث بلغت 51% من إجمالي العينة، وبلغ عددهم 102 إطاراً. تلا ذلك عمال التحكم الذين بلغ عددهم 54 عاملاً، ممثلين 27% من العينة. بعدها الإطارات المسيرة بنسبة 13.5%، وكان عددهم 27 إطاراً مسيراً. بينما بلغت نسبة العمال التنفيذيين 8.5% من العينة، وكان عددهم 17 عاملاً.

### 2.2.5 تحليل بيانات الإستبيان المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام

في هذا العنصر سيتم تحليل بيانات الإستبيان للمحاور المتعلقة بالأنظمة المكونة لنظام الإدارة المتكاملة (نظام إدارة الجودة إيزو 9001، نظام إدارة البيئة إيزو 14001، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001، المسؤولية الاجتماعية إيزو 26000)، وكذلك أبعاد الأداء المستدام البعد الإقتصادي، البيئي والإجتماعي.

## 1.2.2.5 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني من الإستبيان

سيتم تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده: نظام إدارة الجودة إيزو 9001 وهذا وفقا للجدول الموالي:

الجدول رقم (17.5): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده: نظام إدارة الجودة إيزو 9001.

العبارة	المتوسط الحسابي	إنحراف المعياري	درجة التقييم
01 تهتم مؤسستكم بدراسة وفهم احتياجات الأطراف ذات المصلحة (العمال، الزبائن، الموردين، المساهمين، الجماعات المحلية، المجتمع، ....) لتلبيتها.	3,9300	0,89392	درجة عالية
02 تلتزم الإدارة بسياسة الجودة التي تنشر داخل المؤسسة.	3,8900	0,82541	درجة عالية
03 تخطط مؤسستكم لكل عمليات نظام إدارة الجودة وأي تغيير قد يحدث.	3,9350	0,83321	درجة عالية
04 كل المعلومات ضمن نظام إدارة الجودة موثقة ويسهل الوصول إليها.	3,7750	0,97937	درجة عالية
05 توفر مؤسستكم كل الدعم (الموارد، التكوين، التوعية) للالتزام بمتطلبات الجودة.	3,8200	0,90648	درجة عالية
06 تتوافق العمليات في مؤسستكم مع معيار إيزو 9001 لنظام إدارة الجودة.	3,8600	0,86262	درجة عالية
07 ترصد مؤسستكم وتحلل وتقيس إنطباعات الأطراف ذات المصلحة (العمال، الزبائن، الموردين، المساهمين، الجماعات المحلية، المجتمع، ....) حول جودة المنتجات.	3,7000	0,88539	درجة عالية
08 تقوم مؤسستكم بتصحيح الأخطاء تماشياً ومبدأ التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة.	3,7750	0,78579	درجة عالية
مستوى نظام إدارة الجودة إيزو 9001 حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,8376	0,69600	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25.

من خلال الجدول أعلاه نجد: أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ب: بعد نظام إدارة الجودة إيزو 9001: بلغ ( $\bar{x} = 3,83$ ) بانحراف معياري بلغ (0,69) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن إتجاهات أفراد العينة موافقون على أن تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة إيزو 9001 بمؤسستهم هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة إيزو 9001:

الشكل رقم (5.5): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى نظام إدارة الجودة إيزو 9001.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

الشكل أعلاه يبين تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن إتجاهات أفراد العينة موافقون على أن تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة إيزو 9001 بمؤسستهم هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم، حيث العبارة 3 الأكبر نسبة والمتعلقة بـ "تخطط مؤسستكم لكل عمليات نظام إدارة الجودة وأي تغيير قد يحدث"، إما النسبة الأقل فعادة

للعبارة السابعة المتعلقة بـ" ترصد مؤسستكم وتحلل وتقيس إنطباعات الأطراف ذات المصلحة (العمال، الزبائن، الموردين، المساهمين، الجماعات المحلية، المجتمع، ....) حول جودة المنتجات."

• بعد نظام إدارة البيئة إيزو 14001

سيتم تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـبعد: نظام إدارة البيئة إيزو 14001،

وهذا وفقا للجدول الموالي:

الجدول رقم (18.5): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـبعد نظام إدارة البيئة

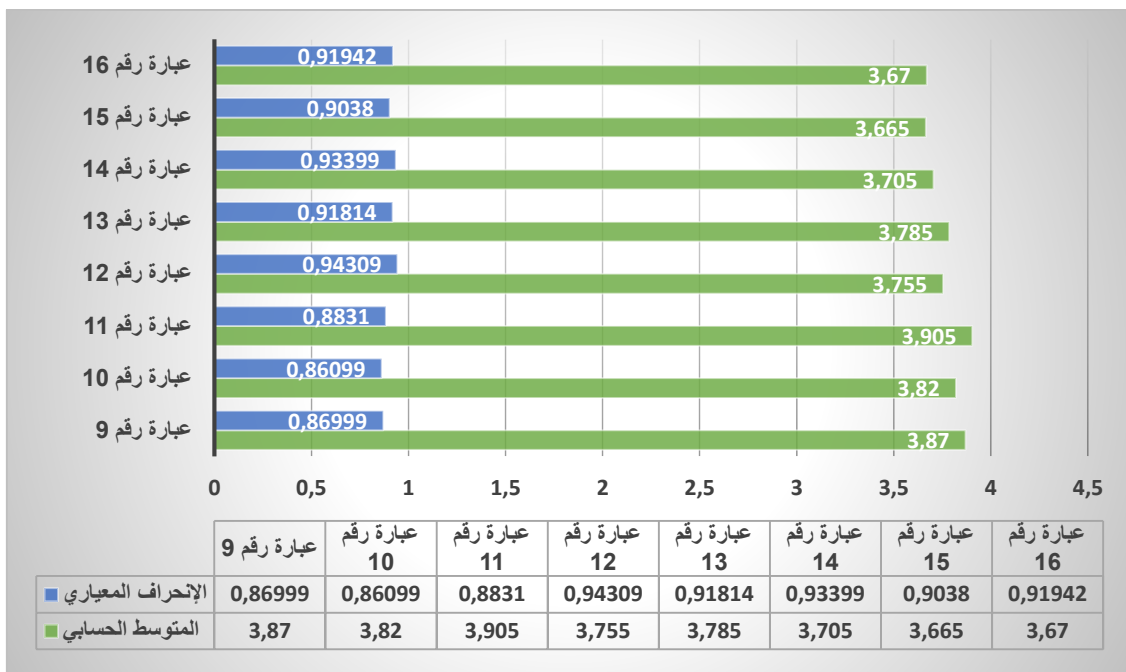
إيزو 14001

العبارة	المتوسط الحسابي	إنحراف المعياري	درجة التقييم
09	3,8700	0,86999	درجة عالية
10	3,8200	0,86099	درجة عالية
11	3,9050	0,88310	درجة عالية
12	3,7550	0,94309	درجة عالية
13	3,7850	0,91814	درجة عالية
14	3,7050	0,93399	درجة عالية
15	3,6650	0,90380	درجة عالية
16	3,6700	0,91942	درجة عالية
مستوى نظام إدارة البيئة إيزو 14001 حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,7735	0,74932	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ب: بعد نظام إدارة البيئة إيزو 14001: بلغ ( $\bar{x}= 3,77$ ) بانحراف معياري بلغ (0,74) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن إتجاهات أفراد العينة موافقون على أن تطبيق متطلبات نظام إدارة البيئة إيزو 14001 بمؤسستهم هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى نظام إدارة البيئة إيزو 14001.

الشكل رقم (6.5): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى نظام إدارة البيئة إيزو 14001.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

الشكل أعلاه يبين تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن إتجاهات أفراد العينة موافقون على أن تطبيق متطلبات نظام إدارة البيئة إيزو 14001 بمؤسستهم هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم، حيث العبارة 11 الأكبر نسبة والمتعلقة بـ تخطط مؤسستكم لكل عمليات نظام إدارة البيئة وأي تغيير قد يحدث..،، إما النسبة الأقل فعادة للعبارة 15 المتعلقة بـ " ترصد مؤسستكم وتحلل وتقيس إنطباعات الأطراف ذات المصلحة الخاصة بالبيئة."

## ثالثاً: بعد نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001

سيتم تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده: نظام إدارة البيئة إيزو 14001،

وهذا وفقاً للجدول الموالي:

الجدول رقم (19.5): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده نظام إدارة الصحة

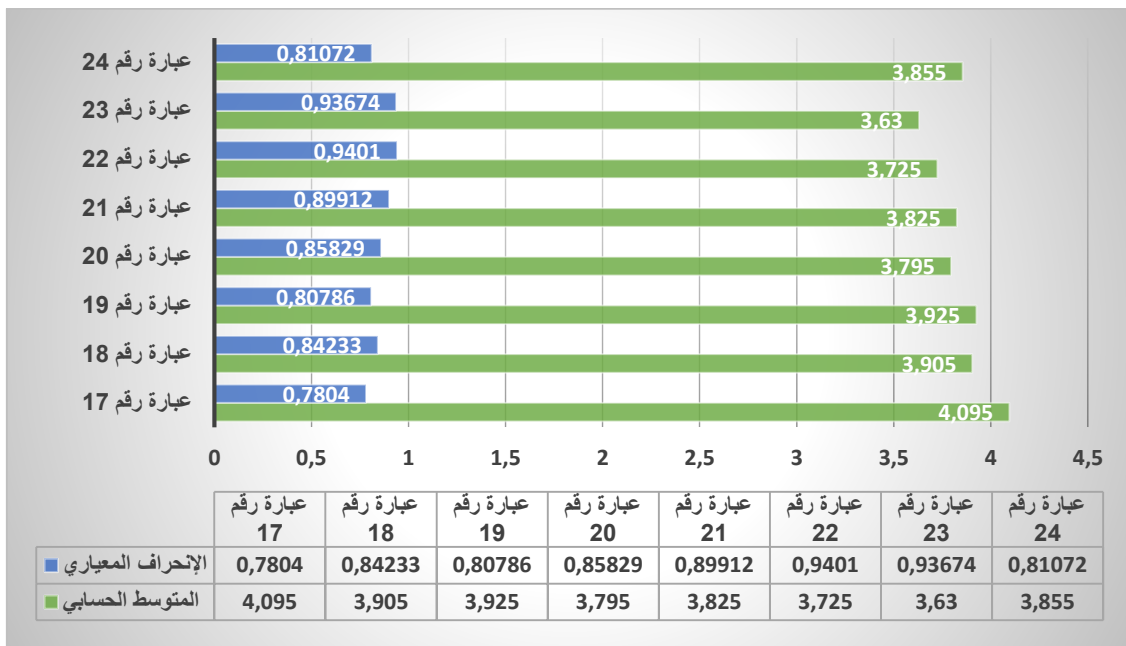
## والسلامة المهنية إيزو 45001.

درجة التقييم	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	العبارة
درجة عالية	4,0950	0,78040	تهتم مؤسستكم بدراسة وفهم احتياجات الأمن، الصحة والسلامة للأطراف ذات المصلحة (العمال، الزبائن، الموردين، المساهمين، الجماعات المحلية، المجتمع، ....) لتبنيها.
درجة عالية	3,9050	0,84233	تلتزم الإدارة بسياسة الصحة والسلامة المهنية التي تنشر داخل المؤسسة.
درجة عالية	3,9250	0,80786	تخطط مؤسستكم لكل عمليات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية واي تغيير قد يحدث داخل المؤسسة.
درجة عالية	3,7950	0,85829	كل المعلومات ضمن نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية موثقة ويسهل الوصول إليها.
درجة عالية	3,8250	0,89912	توفر مؤسستكم كل الدعم (الموارد، التدريب على الأخطار،
درجة عالية	3,7250	0,94010	التوعية) للالتزام بمتطلبات الصحة والسلامة المهنية.
درجة عالية	3,6300	0,93674	العمليات في مؤسستكم تتوافق مع معيار إيزو 45001 وينتج عنها محيط عمل امن وصحي.
درجة عالية	3,8550	0,81072	ترصد مؤسستكم وتحلل وتقيس إنطباعات الأطراف ذات المصلحة (العمال، الزبائن، الموردين، المساهمين، الجماعات المحلية، المجتمع، ....) الخاصة بالصحة والسلامة في العمل
درجة عالية	3,8460	0,69979	مستوى نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 حسب وجهة نظر أفراد العينة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25.

من خلال الجدول أعلاه نجد ان المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ب: بعد نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001: بلغ ( $\bar{x} = 3,84$ ) بانحراف معياري بلغ (0,69)، وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن إتجاهات أفراد العينة موافقون على أن تطبيق متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 بمؤسستهم هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001

الشكل رقم (7.5): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

الشكل أعلاه يبين تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن إتجاهات أفراد العينة موافقون على أن تطبيق متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 بمؤسستهم هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم، حيث العبارة رقم 17 الأكبر نسبة والمتعلقة ب تهتم مؤسستكم بدراسة وفهم احتياجات الأمن، الصحة والسلامة للأطراف ذات المصلحة (العمال، الزبائن، الموردين، المساهمين، الجماعات المحلية، المجتمع، ....)

لتبليتها"، إما النسبة الأقل فعادة للعبارة السابعة المتعلقة بـ «العمليات في مؤسستكم تتوافق مع معيار إيزو 45001 وينتج عنها محيط عمل امن وصحي».

• بعد المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000

سيتم تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: • بعد المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000، وهذا وفقا للجدول الموالي:

الجدول رقم (20.5): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ بعد المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000.

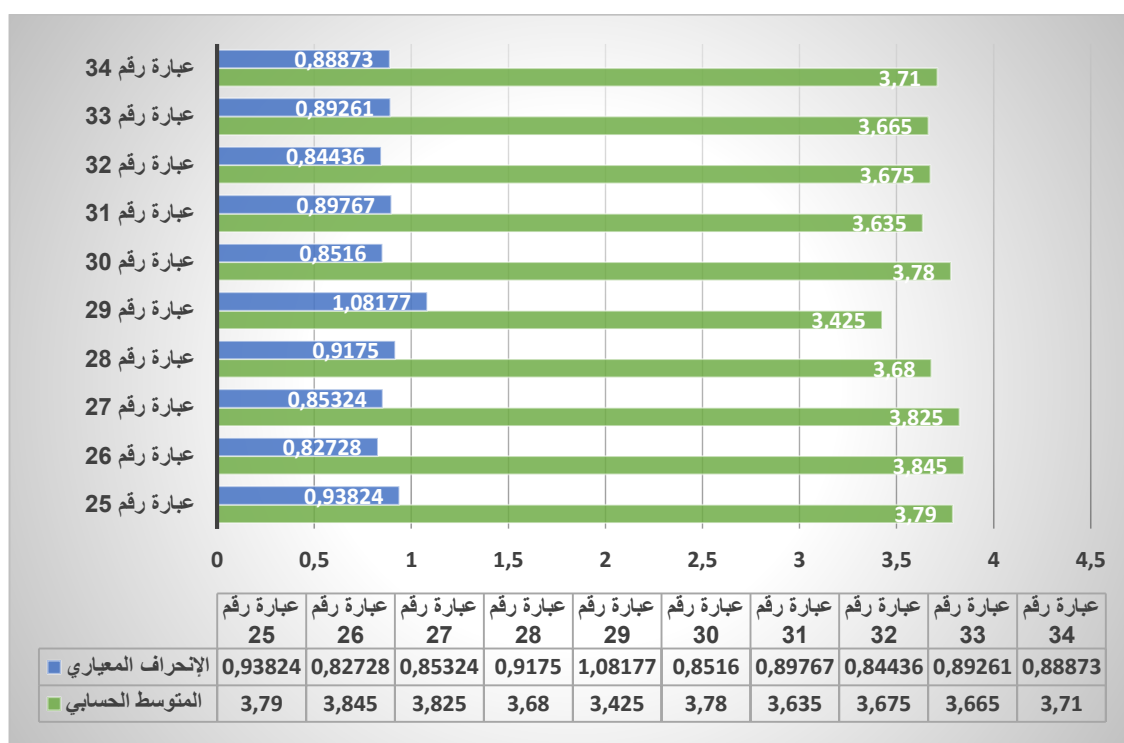
درجة التقويم	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	العبارة	رقم
درجة عالية	3,7900	0,93824	تهتم مؤسستكم بفهم الاحتياجات الإجتماعية للأطراف ذات المصلحة (العمال، الزبائن، الموردين، المساهمين، الجماعات المحلية، المجتمع، ....) لتحقيق احتياجاتهم وأهداف نظام إدارة المسؤولية الإجتماعية.	25
درجة عالية	3,8450	0,82728	تلتزم مؤسستكم باحترام كل الحقوق الإقتصادية، المجتمعية، الثقافية، الدينية والسياسية لعمالها.	26
درجة عالية	3,8250	0,85324	تلتزم مؤسستكم بتطبيق القواعد والقوانين المحلية ومعايير العمل المحلية.	27
درجة عالية	3,6800	0,91750	تلتزم مؤسستكم بتطبيق معايير العمل الدولية.	28
درجة عالية	3,4250	1,08177	تضع مؤسستكم برامج لتخفيف الأخطار النفسية وضغوط العمل.	29
درجة عالية	3,7800	0,85160	تتحمل مؤسستكم كل الأخطار الناتجة عن نشاطها المضررة بالبيئة وتعمل على تطبيق كل القوانين المتعلقة بها.	30
درجة عالية	3,6350	0,89767	تتعامل مؤسستكم مع الأطراف ذات المصلحة (العمال، الزبائن، الموردين، المساهمين، الجماعات المحلية، المجتمع، ....) بطرق عادلة وأخلاقية دون تمييز وتستمتع لانشغالهم.	31
درجة عالية	3,6750	0,84436	تقدم مؤسستكم معلومات دقيقة ونزيهة وشفافة أثناء ممارسة نشاطها.	32

درجة عالية	0,89261	3,6650	تشارك مؤسساتكم في تنمية المجتمع وتحترم حقوق أفراد	33
درجة عالية	0,88873	3,7100	تساهم مؤسساتكم في خلق فرص العمل، التكوين، تطوير مهارات، ...الخ	34
درجة عالية	0,72686	3,7030	مستوى نظام إدارة المسؤولية الاجتماعية إيزو 26000 حسب وجهة نظر أفراد العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25.

من خلال الجدول أعلاه نجد: أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ب: بعد المسؤولية الاجتماعية إيزو 26000: بلغ ( $\bar{x} = 3,70$ ) بانحراف معياري بلغ (0,72) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية إيزو 26000 بمؤسساتهم هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية إيزو 26000.

الشكل رقم (8.5): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى المسؤولية الاجتماعية إيزو 26000.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

الشكل أعلاه يبين تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن إتجاهات أفراد العينة موافقون على أن تطبيق متطلبات المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000 بمؤسستهم هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم، حيث العبارة رقم 27 الأكبر نسبة والمتعلقة بـ " تلتزم مؤسستكم بتطبيق القواعد والقوانين المحلية ومعايير العمل المحلية "، إما النسبة الأقل فعادة للعبارة السابعة المتعلقة بـ " تضع مؤسستكم برامج لتخفيف الأخطار النفسية وضغوط العمل. "

- مستوى ممارسة الأنظمة المكونة لنظام الإدارة المتكاملة ككل وأبعادها مرتبة حسب المتوسط الحسابي سيتم عرض وتحليل تطبيق أنظمة الإدارة المكونة لنظام الإدارة المتكاملة المقدمة في النموذج الفرضي للدراسية والجدول الموالي يقدم ترتيبا لكل بعد.

الجدول رقم (21.5): مستوى ممارسة الأنظمة المكونة لنظام الإدارة المتكاملة ككل وأبعادها مرتبة حسب المتوسط الحسابي.

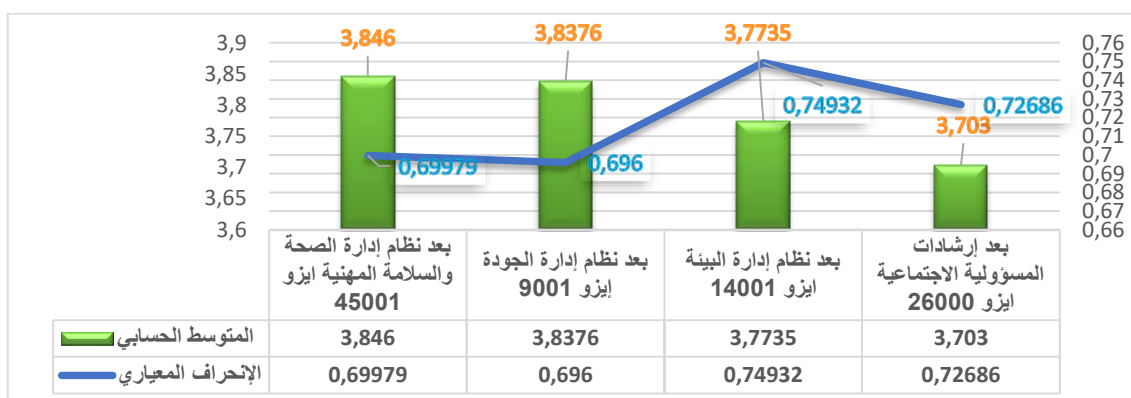
الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	إنحراف المعياري	درجة التقييم
01	بعد نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001	3,8460	0,69979	درجة عالية
02	بعد نظام إدارة الجودة إيزو 9001	3,8376	0,69600	درجة عالية
03	بعد نظام إدارة البيئة إيزو 14001	3,7735	0,74932	درجة عالية
04	بعد إرشادات المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000	3,7030	0,72686	درجة متوسطة
	مستوى ممارسة الأنظمة المكونة لنظام الإدارة المتكاملة حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,7892	0,66649	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25.

من خلال الجدول أعلاه نجد: أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على المحور ب: متغير الأنظمة المكونة لنظام الإدارة المتكاملة: إذ بلغ  $(\bar{x} = 3,78)$  بانحراف معياري بلغ (0,66) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام

للمحور الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن إتجاهات أفراد العينة موافقون على أن تطبيق متطلبات الأنظمة المكونة لنظام الإدارة المتكاملة بمؤسستهم هي بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى تطبيق الأنظمة المكونة لنظام الإدارة المتكاملة:

الشكل رقم (9.5): ترتيب الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى تطبيق الأنظمة المكونة لنظام الإدارة المتكاملة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

الشكل رقم (9.5) يوضح تقارب آراء الأفراد وتمركزهم حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الذي ضمن المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن إتجاهات أفراد العينة موافقون على أن تطبيق متطلبات الأنظمة المكونة لنظام الإدارة المتكاملة بمؤسستهم، وهي بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم فقد وضح الشكل ترتيب الأبعاد المتعلقة بمستوى تطبيق الأنظمة المكونة لنظام الإدارة المتكاملة، حيث جاء بعد نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 في المرتبة الأولى، تم بعد نظام إدارة الجودة إيزو 9001، في المرتبة الثالثة بعد نظام إدارة البيئة إيزو 14001، في الأخير بعد إرشادات المسؤولية الاجتماعية إيزو 26000.

### 2.2.2.5 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثالث من الإستبيان

في هذا العنصر المتعلق بتحليل بيانات الإستبيان، سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثالث، والمتمحورة حول تحقيق أبعاد الأداء المستدام بمؤسسة نفضال فرع الوقود (الأداء الإقتصادي، الأداء البيئي، الأداء الإجتماعي).

## • بعد الأداء الإقتصادي

في هذا الجزء سيتم عرض وتحليل إجابات الأفراد المتعلقة بتحقيق الأداء الإقتصادي في مؤسسة نفضال فرع الوقود.

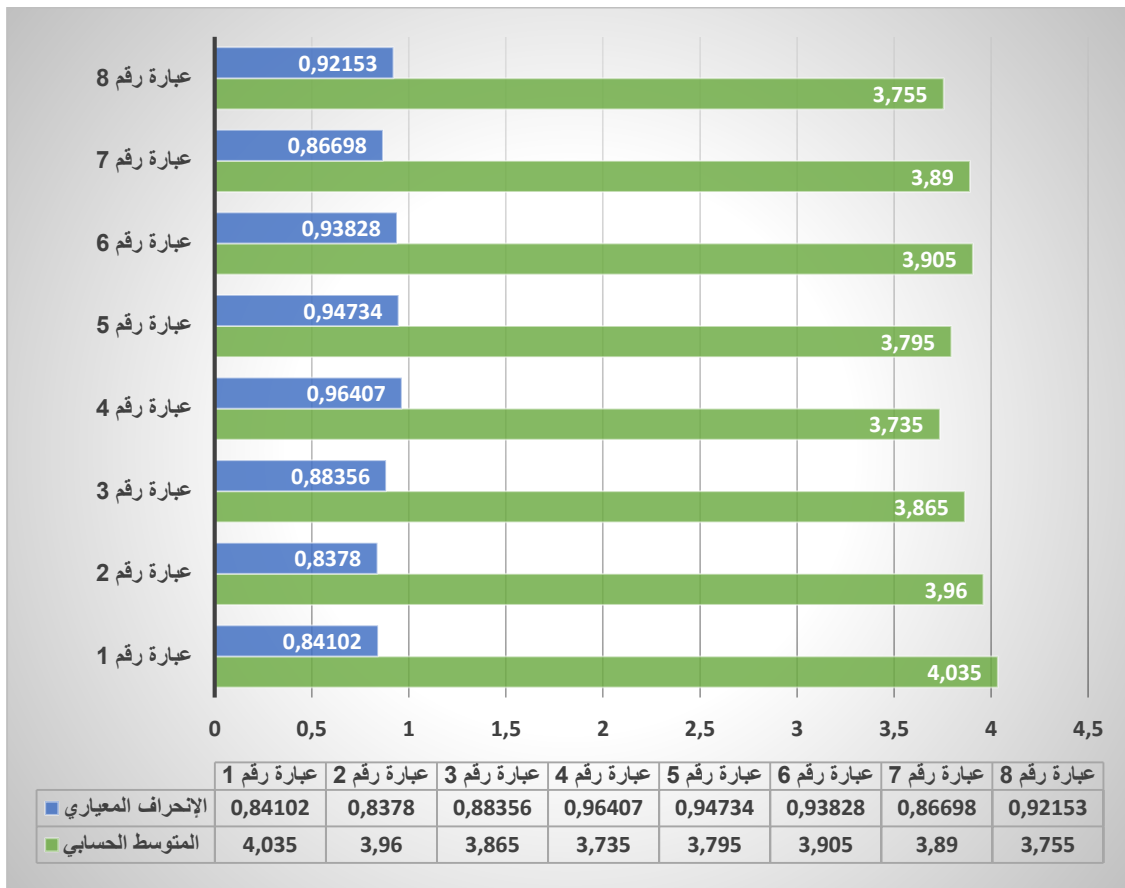
الجدول رقم (22.5): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعء الأداء الإقتصادي.

العبارة	المتوسط الحسابي	إنحراف المعياري	درجة التقييم
01	4,0350	0,84102	درجة عالية
02	3,9600	0,83780	درجة عالية
03	3,8650	0,88356	درجة عالية
04	3,7350	0,96407	درجة عالية
05	3,7950	0,94734	درجة عالية
06	3,9050	0,93828	درجة عالية
07	3,8900	0,86698	درجة عالية
08	3,7550	0,92153	درجة عالية
مستوى الأداء الإقتصادي حسب وجهة نظر أفراد العينة			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25.

من خلال الجدول أعلاه نجد. أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ب: بعد الأداء الإقتصادي: بلغ (3,86) بانحراف معياري بلغ (0,73)، وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعء الذي ضمن المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن إتجاهات أفراد العينة موافقون على أن تحقيق الأداء الإقتصادي بمؤسستهم هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الأداء الإقتصادي:

الشكل رقم (10.5): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الأداء الإقتصادي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

يوضح الشكل رقم (10.5) تقارب آراء الأفراد وتمركزهم حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن إتجاهات أفراد العينة موافقون على أن تحقيق الأداء الإقتصادي بمؤسستهم هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم والشكل عبر عن ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى تطبيق بعد الأداء الإقتصادي، فنجد العبارة "تحقق مؤسستكم جودة في المنتجات والخدمات التي تقدمها" هي الأعلى نسبة إما العبارة "تحقق مؤسستكم هدفها في إرضاء أصحاب المصلحة (العمال، الموردين، الزبائن، الحكومات .....). فجاءت في المرتبة الأخيرة.

#### • بعد الأداء البيئي

بعد الأداء البيئي هو ضمن الأبعاد الثلاثة التي يجب تحليلها وعليه في هذا العنصر سيتم التطرق إلى عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة به.

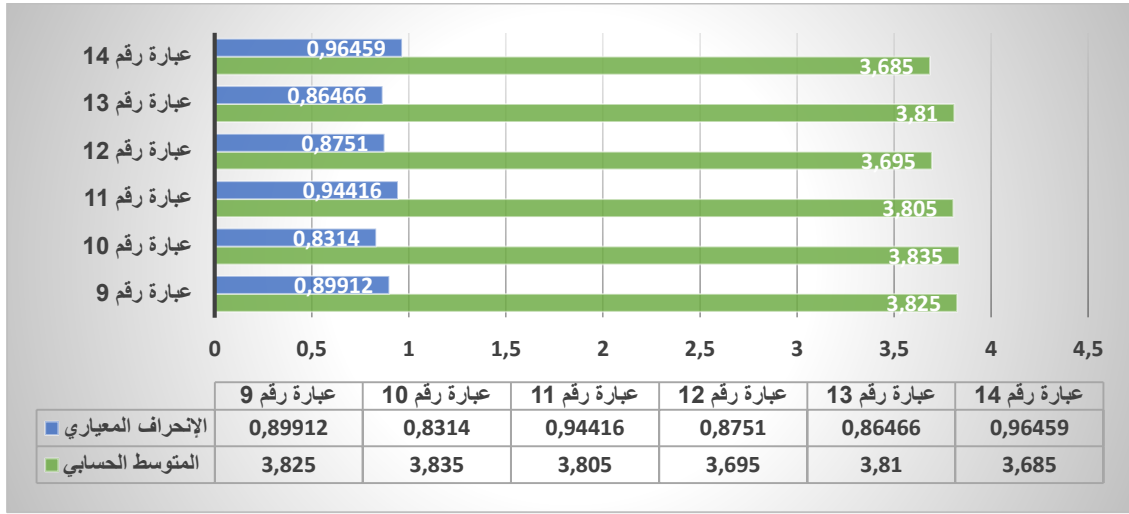
الجدول رقم (23.5): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعدهم البيئي.

العبارة	المتوسط الحسابي	إنحراف المعياري	درجة التقييم
09	3,8250	0,89912	درجة عالية
10	3,8350	0,83140	درجة عالية
11	3,8050	0,94416	درجة عالية
12	3,6950	0,87510	درجة عالية
13	3,8100	0,86466	درجة عالية
14	3,6850	0,96459	درجة عالية
مستوى الأداء البيئي حسب وجهة نظر أفراد العينة			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25.

من خلال الجدول أعلاه نجد: أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعدهم البيئي قد بلغ ( $\bar{x} = 3,77$ ) بانحراف معياري بلغ (0,75) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تحقق الأداء البيئي بمؤسستهم هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم، والشكل التالي يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى تحقق الأداء البيئي:

الشكل رقم (11.5): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى تحقق الأداء البيئي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

يوضح الشكل رقم (11.5) تقارب آراء الأفراد وتمركزهم حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي يقع ضمن المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن تحقيق الأداء البيئي بمؤسستهم هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم، والشكل عبر عن ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى تطبيق بعد الأداء البيئي، فنجد العبارة "تقدم مؤسستكم منتجات تراعي فيها شروط الحفاظ على البيئة." جاءت أولاً، والعبارة "تقوم مؤسستكم بحملات توعية للحفاظ على البيئة" فجاءت في المرتبة الأخيرة.

#### • بعد الأداء الإجتماعي

في هذا العنصر سيتم عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد الأداء الإجتماعي وتحققه في مؤسسة نفضال فرع الوقود حسب وجهة نظر العمال.

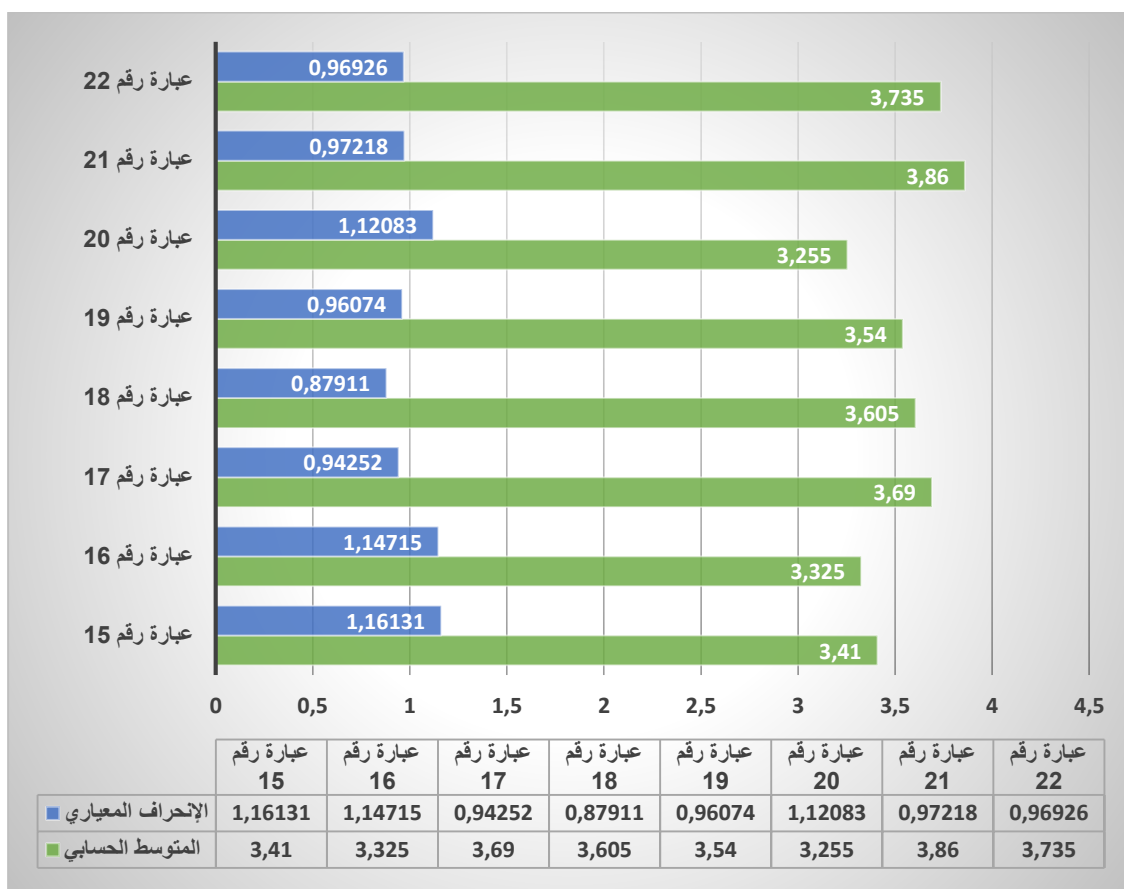
الجدول رقم (24.5): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: الأداء الإجتماعي.

العبارة	المتوسط الحسابي	إنحراف المعياري	درجة التقييم
15	3,4100	1,16131	درجة عالية
16	3,3250	1,14715	درجة متوسطة
17	3,6900	0,94252	درجة عالية
18	3,6050	0,87911	درجة عالية
19	3,5400	0,96074	درجة عالية
20	3,2550	1,12083	درجة متوسطة
21	3,8600	0,97218	درجة عالية
22	3,7350	0,96926	درجة عالية
مستوى الأداء الإجتماعي حسب وجهة نظر أفراد العينة			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: بعد الأداء الإجتماعي قد بلغ ( $\bar{x} = 3,55$ ) بانحراف معياري بلغ (0,82) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن إتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تحقق الأداء الإجتماعي بمؤسستهم هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى تحقق الأداء الإجتماعي.

الشكل رقم (12.5): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى تحقق الأداء الإجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

يوضح الشكل رقم (12.5) تقارب آراء الأفراد وتمركزهم حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي يقع ضمن المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن إتجاهات أفراد العينة موافقون على أن تحقيق الأداء الإجتماعي بمؤسستهم هو بدرجة عالية وذلك حسب وجهة نظرهم، والشكل عبر عن ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى تحقق الأداء الإجتماعي، فنجد العبارة " حققت مؤسستكم سمعة ومكانة جيدة من خلال الأعمال التطوعية والخيرية في المجتمع." قد جاءت في المرتبة الأولى، إما العبارة تقدم مؤسستكم حوافز لعمالها المتميزين" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة.

- مستوى الأداء المستدام ككل وأبعاده مرتبة حسب المتوسط الحسابي

في هذا العنصر سيأتي عرض وتحليل ترتيب تحقق أبعاد الأداء المستدام في مؤسسة نفعال فرع الوقود قسنطينة وهذا حسب وجهة نظر عمالها.

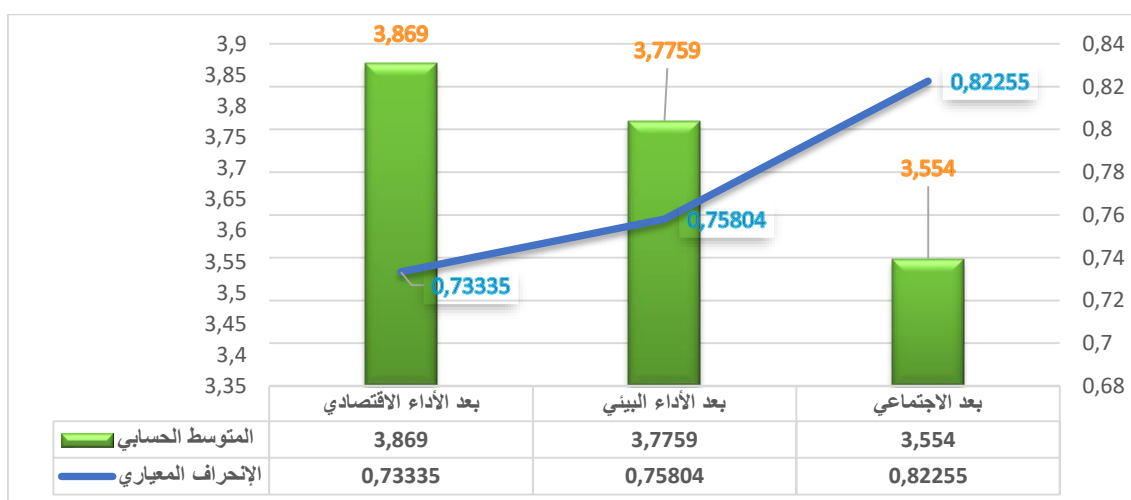
الجدول رقم (25.5): مستوى الأداء المستدام ككل وأبعاده مرتبة حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	إنحراف المعياري	درجة التقييم
01	بعد الأداء الإقتصادي	3,8690	0,73335	درجة عالية
02	بعد الأداء البيئي	3,7759	0,75804	درجة عالية
03	بعد الإجتماعي	3,5540	0,82255	درجة عالية
	مستوى الأداء المستدام ككل حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,7323	0,71821	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25.

من خلال الجدول أعلاه نجد: أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على المحور المتعلق ب: متغير الأداء المستدام قد بلغ ( $\bar{x} = 3,73$ ) بانحراف معياري قدره (0,71) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن المجال (من 3.66 إلى 0.40 درجة)، أي أن إتجاهات أفراد العينة موافقون على ان مستوى تحقق الأداء المستدام بمؤسستهم، هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى تحقق الأداء المستدام.

الشكل رقم (13.5): ترتيب الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى تحقق الأداء المستدام.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

يوضح الشكل رقم (13.5) تقارب آراء الأفراد وتمركزهم حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي يقع ضمن المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن إتجاهات أفراد العينة موافقون على أن تحقيق الأداء المستدام بمؤسستهم هو بدرجة عالية وذلك حسب وجهة نظرهم، والشكل عبر عن ترتيب الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى تحقق الأداء المستدام، حيث نجد في المرتبة الأولى البعد الإقتصادي ثم البيئي وأخيرا الاجتماعي.

### 3.5 إختبار نموذج الدراسة

من أجل التأكد من صحة النموذج ينبغي علينا أولا تقييم النموذج القياسي والذي يمثل العلاقة بين المتغيرات الكامنة (المباني) ويرمز لها بالدوائر ومؤشراتها ويرمز لها بالمستطيلات، بعدها نشرع في تقييم النموذج الهيكلي أو البنائي والذي يوضح العلاقة بين المتغيرات الكامنة، ولتقييم نموذج القياس نستخدم مؤشرات الصدق التقاربي والصدق التمايزي. والتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي، كما سيتم إختبار النموذج البنائي من خلال عدة معايير سيأتي ذكرها لاحقا.

### 1.3.5 تقييم النموذج القياسي

يتم إختبار النموذج القياسي بالإعتماد على الصدق التقاربي والصدق التمايزي (Joe F Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011)

### 1.1.3.5 الصدق التقاربي وموثوقية النموذج والتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي

في هذا العنصر سيتم قياس الصدق التقاربي لتأكد من موثوقية النموذج، وذلك من خلال حساب معامل التحميل (FL)، ألفا كرونباخ، الموثوقية المركبة (CR)، متوسط التباين المستخرج (AVE)، وكذلك التحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي، حيث سيتم تقديم الصدق التقاربي للمتغير الأساسي المتمثل في نظام الإدارة المتكاملة والمتغير المستقل الأداء المستدام والجدولين الموالين يبينان ذلك.

الجدول رقم (26.5): الصدق التقاربي وموثوقية النموذج للمتغير الأساسي (نظام الإدارة المتكاملة)

المتغير	العوامل	العبارات	معامل التحميل (FL)	ألفا كرونباخ	RHO-A	الموثوقية المركبة (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)	التعدد الخطي (VIF)
نظام الإدارة المتكاملة	نظام إدارة الجودة إيزو 9001	العبارة 1	0.876	0.944	0.959	0.952	0.715	4.066
		العبارة 2	0.822					2.533
		العبارة 3	0.773					1.919
		العبارة 4	0.876					3.298
		العبارة 5	0.830					3.315
		العبارة 6	0.872					3.583
		العبارة 7	0.841					3.700
		العبارة 8	0.869					4.231
	نظام إدارة البيئة إيزو 14001	العبارة 9	0.849	0.944	0.949	0.954	0.720	3.319
		العبارة 10	0.845					3.172

2.862					0.774	العبارة 11	
3.510					0.815	العبارة 12	
3.977					0.891	العبارة 13	
2.600					0.828	العبارة 14	
3.741					0.890	العبارة 15	
4.171					0.891	العبارة 16	
3.928					0.874	العبارة 17	
3.741					0.886	العبارة 18	
2.044					0.717	العبارة 19	
3.277	0.727	0.955	0.955	0.946	0.847	العبارة 20	نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001
2.876					0.838	العبارة 21	
3.756					0.880	العبارة 22	
3.543					0.880	العبارة 23	

4.596					0.887	العبارة 24	
4.175					0.859	العبارة 25	
2.750					0.751	العبارة 26	
3.511					0.845	العبارة 27	
4.063					0.890	العبارة 28	
3.836	0.690	0.957	0.957	0.950	0.837	العبارة 29	المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000
3.994					0.876	العبارة 30	
4.686					0.897	العبارة 31	
2.643					0.773	العبارة 32	
2.127					0.721	العبارة 33	
3.093					0.839	العبارة 34	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

الجدول رقم (27.5): الصدق التقاربي وموثوقية النموذج للمتغير التابع (الأداء المستدام)

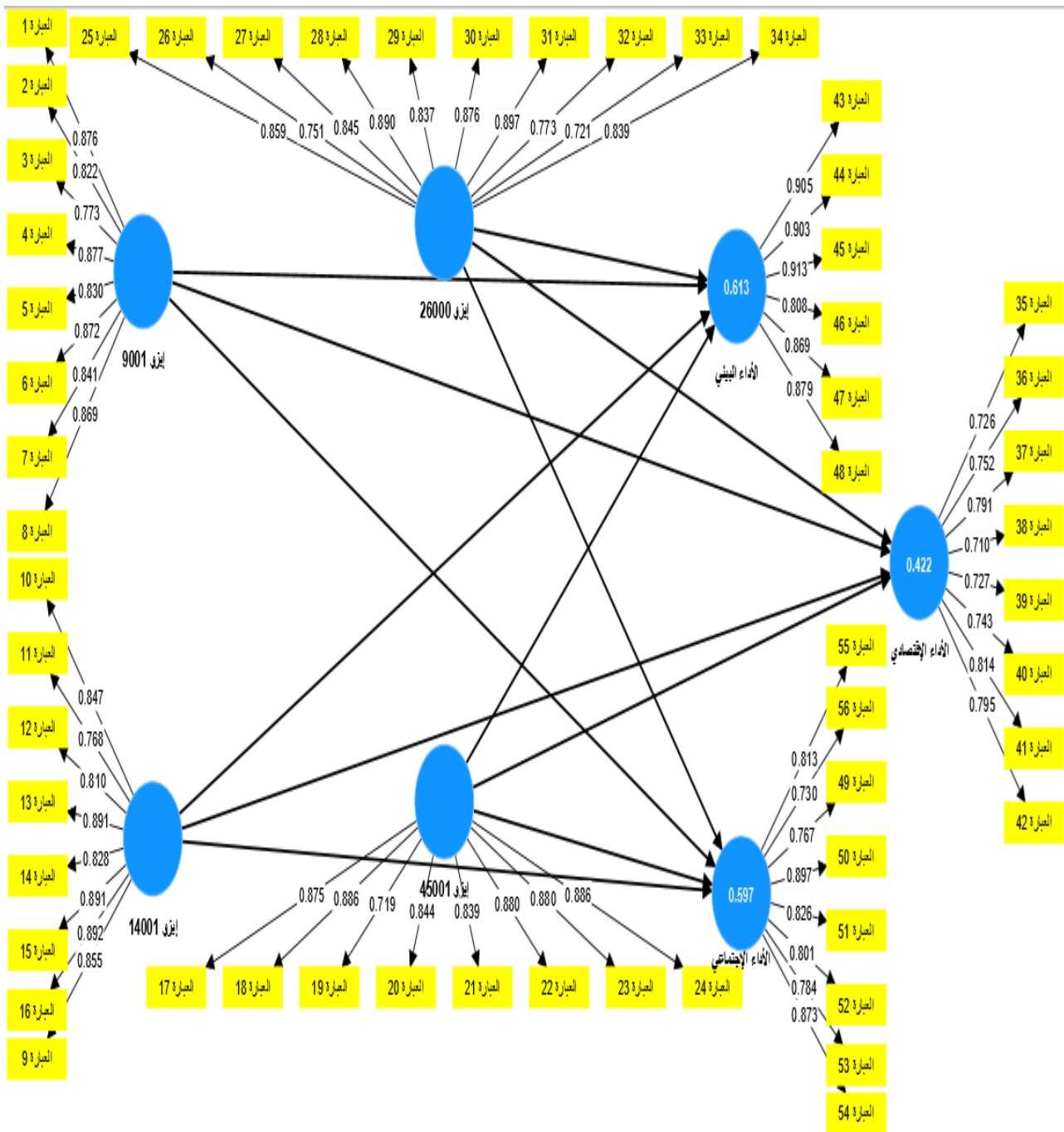
المتغير	العوامل	معامل التحميل (FL)	ألفا كرونباخ	RHO-A	الموثوقية المركبة (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)	التعدد الخطي (VIF)					
الأداء الاقتصادي	العبارة 35	0.721	0.926	0.928	0.940	0.661	2.996					
	العبارة 36	0.748					4.016					
	العبارة 37	0.798					2.389					
	العبارة 38	0.713					1.945					
	العبارة 39	0.726					2.057					
	العبارة 40	0.746					2.526					
	العبارة 41	0.813					2.602					
	العبارة 42	0.793					2.407					
	الأداء البيئي	العبارة 43					0.905	0.942	0.946	0.954	0.775	3.927
		العبارة 44					0.903					3.880

4.262					0.914	العبارة 45	
2.359					0.808	العبارة 46	
3.294					0.868	العبارة 47	
3.886					0.879	العبارة 48	
2.477					0.768	العبارة 49	
4.612					0.898	العبارة 50	
3.025					0.825	العبارة 51	
2.657	0.575	0.915	0.917	0.896	0.797	العبارة 52	الأداء الإجتماعي
2.306					0.782	العبارة 53	
3.358					0.875	العبارة 54	
2.795					0.814	العبارة 55	
2.093					0.732	العبارة 56	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

من خلال الجدولين (26.5) و(27.5) السابقين نلاحظ بأن معاملات التحميل (Factor Loadings) الخاصة بجميع العوامل كانت أكبر من (0.68)، ومن جهة أخرى فإن معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والموثوقية المركبة (Composite Reliability) وكذا قيم معاملات (RHO-A) جميعها قد فاقت الحد الأدنى المقبول (0.7)، كما نلاحظ أيضا أن متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) لجميع المتغيرات قد كان معنويا ومقبول من الناحية الإحصائية بإعتبار أن جميع المتغيرات قد فاق متوسط التباين المستخرج لها (0.50)، مما يدل على أن كل متغير كامن يشرح أكثر من نصف تباينات عوامله، كما أن النموذج لا يوجد فيه مشاكل التعدد الخطي بحيث أن جميع قيم (VIF) أقل من الحد المسموح به (5)، ومنه نستخلص بان شروط الصدق التقاربي وموثوقية النموذج وعدم وجود مشكلة التعدد الخطي في النموذج متوفرة وكلها حسب معايير (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017)، أنظر الشكل رقم (14.5).

الشكل رقم (14.5): الصدق التقاربي وموثوقية النموذج



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

## 2.1.3.5 الصدق التمايزي

هنا نقيس إختلاف المتغيرات، ويجب أن تكون قيمة العلاقة بين المتغير ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع متغير آخر لكي نقول بان المتغيرات مستقلة حسب معيار (Joseph F Fornell-Larcker (Hair, Hult, Ringle, Sarstedt, & Thiele, 2017)

الجدول رقم (28.5): الصدق التمايزي حسب معايير Fornell-Larcker

المتغيرات	إيزو 14001	إيزو 26000	إيزو 45001	إيزو 9001	الأداء الاجتماعي	الأداء الاقتصادي	الأداء البيئي
إيزو 14001	0.849						
إيزو 26000	0.750	0.831					
إيزو 45001	0.773	0.744	0.853				
إيزو 9001	0.216	0.041	0.178	0.846			
الأداء الاجتماعي	0.713	0.710	0.570	0.194	0.813		
الأداء الاقتصادي	0.586	0.595	0.462	0.175	0.631	0.758	
الأداء البيئي	0.733	0.673	0.681	0.293	0.787	0.751	0.880

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن جميع المتغيرات الكامنة لها علاقة أكبر مع نفسها مقارنة مع متغير كامن آخر، وبالتالي يمكننا قبول الصدق التمايزي للنموذج.

## 2.3.5 تقييم النموذج الهيكلي (النموذج البنائي)

كما رأينا سابقا فإن النموذج خالي من مشكلة التعدد الخطي، في هذا العنصر سنقوم بتقييم النموذج الهيكلي باستخدام مؤشرات التطابق كما هو موضح فيما يلي:

## 1.2.3.5 معامل التحديد (R Square)

إن المقياس الأكثر استخداما لتقييم النموذج الهيكلي هو معامل التحديد (قيمة  $R^2$ )، وهو مقياس القوة التنبؤية للنموذج، يتم حسابه بمرعب الارتباط بين القيم الفعلية للمبنى الداخلي المحدد وبين قيمة المتغير المتنبئ به، يمثل هذا المعامل مجموع التأثيرات للمتغيرات الكامنة الخارجية على المتغير الكامن الداخلي أي أنه يمثل مقدار التباين في المباني الداخلية المفسر بواسطة جميع المباني الخارجية المرتبطة بها ولأن  $R^2$  هو مربع الارتباط بين القيم الفعلية وبين القيم المتنبئ بها، فإنه يشمل جميع البيانات التي استخدمت في تقدير النموذج للحكم على القدرة التنبؤية للنموذج (Sarstedt, Hair Jr, Nitzl, Ringle, & Howard, 2020)، وفيما يلي معامل التحديد المتحصل عليه في الدراسة:

الجدول رقم (29.5): معامل التحديد  $R^2$ 

المتغير التابع	R2	R <sup>2</sup> AJUSTED	حجم التفسير (الأثر)
الأداء الإجتماعي	0.533	0.511	متوسط
الأداء الإقتصادي	0.377	0.349	متوسط
الأداء البيئي	0.613	0.589	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بان قيمة  $R^2$  معنوية ومقبولة إحصائيا حيث أن أنظمة الإدارة المتكاملة تفسر ما مقداره (53.3%) من الأداء الإجتماعي وما مقداره (37.7%) من الأداء الإقتصادي وما مقداره (61.3%) من الأداء البيئي وهو تفسير متوسط حسب (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017)، كما أن معامل التحديد المعدل ( $R^2$  AJUSTED) قد كان قريب من معامل التحديد ولا يختلف عنه كثيرا مما يدل على جودة النموذج ومعنويته.

### 2.2.3.5 جودة المطابقة (GoF) Goodness of Fit

أن جودة المطابقة **Goodness of Fit (GoF)** يعتمد على تحديد ما إذا كان نموذج الدراسة صالحًا، فهو يهدف إلى التحقق من مؤشر جودة المطابقة ويعمل على قياس مدى إمكانية الاعتماد عليه أم لا، أي الأداء العام للنموذج المعتمد بحسب بالقانون التالي: (Wetzels, Odekerken-Schröder, & Van Oppen, 2009, pp. 177-195)

$$GOF = \sqrt{(R^2 \times AVE)}$$

وله أربعة معايير (GoF) هي: (أقل من 0.1 = غير مناسب، من 0.1 إلى 0.25 = مطابقة صغيرة، من 0.25 إلى 0.36 = مطابقة متوسطة، أعلى من 0.36 = مطابقة كبيرة) وفي هذه الدراسة قد بلغ **Goodness of Fit (GoF)** مؤشر جودة المطابقة (0.58) وهو أكبر من 0.36 مما يدل على جودة نموذج الدراسة كما أنه يتمتع بمطابقة كبيرة حسب الشروط المذكورة سابقا.

### 4.5 إختبار الفرضيات ومناقشتها في ظل الدراسات السابقة

أصبح إختبار الفرضيات الإحصائية من أهم الخصائص التي تميز البحوث الميدانية والتجريبية والهدف الأساسي من ذلك هو استنتاج خصائص المجتمع أو بعضه من خلال العينة التي أخذت منه.

وقد إستخدمنا في هذه الدراسة من أجل إختبار فرضيات الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares) وتسمى أيضا نمذجة مسار **PLS**، "وتستخدم النمذجة القائمة على التغيرات أساسا لتأكيد أو رفض فرضيات البحث، كما تستخدم نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية أساسا لتطوير النظريات في البحوث الوصفية، وهذا بواسطة التركيز على تفسير التغيرات الذي يحدث في المتغيرات التابعة عند قيامنا بفحص النموذج" (هايرز , هالت, غينكل, & زارستد, 2020, صفحة 23-24)

كما تم الإعتماد على طريقة **Bootstrapping**؛ بحيث يرجع الفضل في تطوير هذه الطريقة إلى كل من بريشر وهايز (Hayes and Preacher) وهي اختبار إعادة المعاينة، والميزة الرئيسية لهذه الطريقة هي أنها لا تشترط فرضية التوزيع الطبيعي، وبالتالي فهي مناسبة أيضا لأحجام العينات الصغيرة

كما أن لها ميزة على طريقة Sobel، حيث تساعد في تحديد تأثير الوساطة بشكل مؤكد، يتم حساب متوسط جميع تقديرات Bootstrap بواسطة التقدير النقطي للتأثير غير المباشر (ab)، وتكمن أهميته في استنتاج التأثير غير المباشر (ab) من مجال الثقة من توزيع Bootstrap، إذا كان مجال الثقة لا يتضمن الصفر (بداوي، عبدالحميد، نعيمات، & حمدي، 2019، صفحة 241).

كما تم فحص معنوية معاملات المسار لمعرفة معنويتها، وحسب هاير وآخرون يتراوح معامل المسار بين (1- و 1+)، حيث تدل القيم القريبة من (1+) على وجود علاقة موجبة وقوية، بينما القيم القريبة من (1-) فتشير إلى وجود علاقة سالبة وقوية، والتي تكون عادة ذات دلالة إحصائية، أما المعاملات التي تقترب من الصفر من الجهتين تدل على ضعف العلاقة، فالعلاقات تكون دالة إحصائياً فقد عندما تكون نسبة الخطأ (P- Values) تقل عن 5% بالإعتماد كذلك على قيمة T التي يجب أن تتجاوز 1,96 وذلك لكي يكون المسار معنوياً (Hair Jr, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014)

#### 1.4.5 إختبار الفرضية الرئيسية

سيتم في هذا العنصر إختبار الفرضية الرئيسية والمتمثلة في:

- يساهم نظام الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نפטال فرع الوقود قسنطينة.

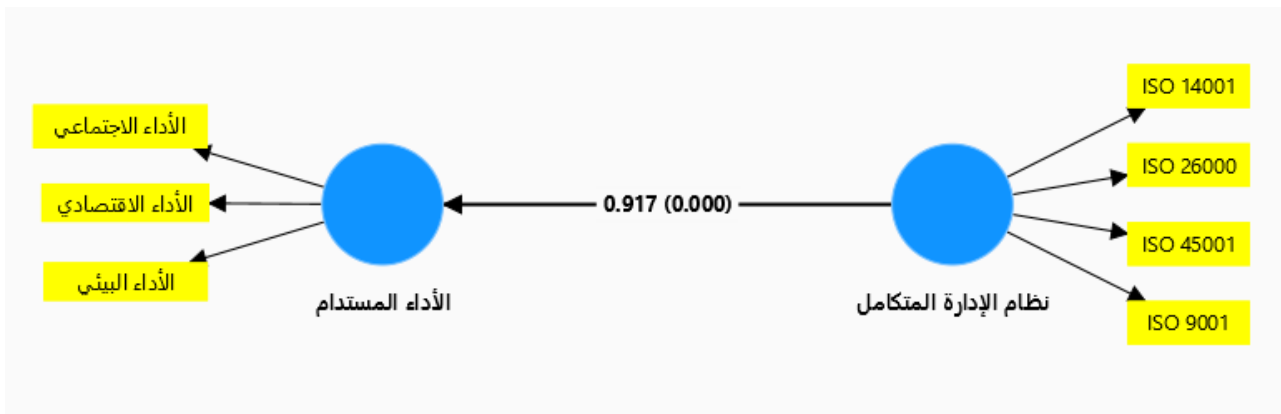
حيث يتم توصيف النتائج في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (30.5): نتيجة الفرضية الرئيسية

القيمة الإحتمالية P Values	Statistics T ( O /STDEV)	الانحراف المعياري (STDEV)	متوسط العينة (M)	العينة الأصلية (O)	المتغيرات
0.000	33.290	0.028	0.917	0.917	نظام الإدارة المتكاملة - < الأداء المستدام

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

## الشكل رقم (15.5): نتيجة الفرضية الرئيسية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

يظهر الجدول والشكل أعلاه العلاقة بين نظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام معنوية وموجبة لإن  $(T > 1.96)$ ، و  $(P < 0.05)$ ، كما أن معامل المسار بين المتغيرين قريب من الواحد: 0,917، وهو ما يدل على وجود أثر معنوي وقوي جدا، أي أن نظام الإدارة المتكاملة تؤثر في الأداء المستدام، وبالتالي يتم تأكيد صحة الفرضية البديلة الرئيسية: "يساهم نظام الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نפטال فرع الوقود قسنطينة"، ونفي الفرضية الصفرية لها، وهذا يتطابق مع عدة دراسات سابقة، فنجد دراسة **Ronalter** وآخرون قد توصلت إلى أن الجمع بين نظامي ( نظام إدارة البيئة، ونظام إدارة الجودة) يؤدي إلى تحسين كبير في الأداء المستدام مقارنة بتشغيل أنظمة منفصلة لوحدها ( **Ronalter, Bernardo, & Ramos**، 2023)، كما أن دراسة **Ramos** وآخرون فقد توصلت إلى أن هناك تأثير إيجابي لإدخال معايير إدارة الصحة والسلامة المهنية في نهج متكامل من خلال نظام الإدارة المتكاملة بحيث يكون التأثير أفضل مما لو طبق منفصلا ( **Ramos, Afonso, & Rodrigues, 2020**)، أما نتائج دراسة **Nadae** وآخرون فقد توافقت مع النتائج التي توصلنا إليها، فقد أكدت أن نظام الإدارة المتكاملة يعتبر محركا للإستدامة في المنظمة كما تفر بوجود فجوة كبيرة في الدراسات التجريبية التي تدرس تأثير نظام الإدارة المتكاملة على الأداء المستدام ( **J. d. Nadae & Carvalho, 2019a**، **J. Nadae, Carvalho, & Vieira, 2021**)، بينما دراسة **حم عيد** التي تم إجراؤها في مؤسسة الإسمنت عين توتة، والتي إعتمدت على الإستبيان في جمع البيانات، توصلت إلى وجود علاقة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05 بين نظم الإدارة المتكاملة والأداء المستدام ( **حم عيد, 2021**)، بالإضافة إلى دراسة **قروف** والتي تناولت دور تطبيق

نظام الإدارة المتكامل في تحقيق التنمية المستدامة توصلت إلى وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الإدارة المتكامل على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المنظمات الإقتصادية الجزائرية عند مستوى معنوية أكبر من 0,05 (قروف, 2021).

#### 2.4.5 إختبار الفرضيات الفرعية

سيتم في هذا الجزء إختبار الفرضيات الفرعية، حيث سيتم الإستعانة ببرنامج ( SMART PLS )، وبرنامج SPSS.V 25 . (4)

#### 1.2.4.5 إختبار الفرضية الفرعية الأولى

تتكلم الفرضية الأولى عن التكامل بين الأنظمة الأربعة، وقد صيغت بالشكل الموالي:

- تتكامل أنظمة إدارة الجودة إيزو (9001) وإدارة البيئة إيزو (14001) وإدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو (45001) والمسؤولية الإجتماعية إيزو (26000) لتحقيق نظام الإدارة المتكاملة بمؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة.

ومن أجل إثبات أو نفي ذلك تم الإستعانة بمصفوفة الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (31.5): مصفوفة الارتباط بين الأنظمة الأربعة المكونة لنظام الإدارة المتكاملة

المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000	نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001	نظام إدارة البيئة إيزو 14001	نظام إدارة الجودة إيزو 9001	نظام الإدارة المتكاملة	
0,952**	0,926**	0,905**	0,926**	1	نظام الإدارة المتكاملة
0,845**	0,810**	0,795**	1	0,926**	نظام إدارة الجودة إيزو 9001
0,798**	0,776**	1	0,795**	0,905**	نظام إدارة البيئة إيزو 14001

0,861**	1	0,776**	0,810**	0,926**	نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001
1	0,861**	0,798**	0,845**	0,952**	المسؤولية الاجتماعية إيزو 26000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة إرتباط قوية ودالة إحصائياً عند 0.01 بين نظام إدارة الجودة إيزو (9001)، ونظام إدارة البيئة إيزو (14001)، ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو (45001)، والمسؤولية الاجتماعية إيزو (26000)، وعليه يمكننا أن نستنتج أن الأنظمة الأربعة متكاملة مع بعضها وأدت إلى تحقيق نظام الإدارة المتكاملة بمؤسسة نفعال فرع الوقود قسنطينة وبالتالي يتم تأكيد صحة الفرضية البديلة الفرعية الأولى "تتكامل أنظمة إدارة الجودة إيزو (9001) وإدارة البيئة إيزو (14001) وإدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو (45001) والمسؤولية الاجتماعية إيزو (26000) لتحقيق نظام الإدارة المتكاملة بمؤسسة نفعال فرع الوقود قسنطينة"، ونفي الفرضية الصفرية لها، وهذا ما يتوافق مع عدة دراسات، فنجد دراسة زغيدة ومقيح حول أثر نظم الإدارة المدمجة على تحسين أداء المؤسسة الميائية بسكيكدة بحيث توصلت إلى إمكانية دمج أربعة أنظمة إدارية مع بعضها لتشكيل نظام واحد المتمثل في نظام الإدارة المتكاملة (زغيدة & مقيح, 2022)، بالإضافة إلى دراسة دعاس الذي درس أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية (دعاس, 2021)، كما توصلت دراسة Ferreira & Gerolamo والتي بحثت في تأثير نظام إدارة الجودة إيزو 9001 ونظام إدارة السلامة إيزو 45001 و نظام إدارة البيئة إيزو 14001 على الأداء المالي للصناعات التحويلية. حيث تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج Smart PLS، والتي تم الحصول عليها من إستبيان إلكتروني تم توزيعه عبر الانترنت، شارك في هذه الدراسة 220 مدير شركة تصنيع. أظهرت بعض النتائج تحليل البيانات أن الأنظمة الثلاثة تتكامل مع بعضها لتحقق نظام إدارة متكاملة (Ferreira & Gerolamo, 2016).

ومن أجل إختبار بقية الفرضيات الفرعية تم الإعتماد على برنامج (SMART PLS 4)، وهذا من خلال إعداد نموذج مفصل وآخر غير مفصل.

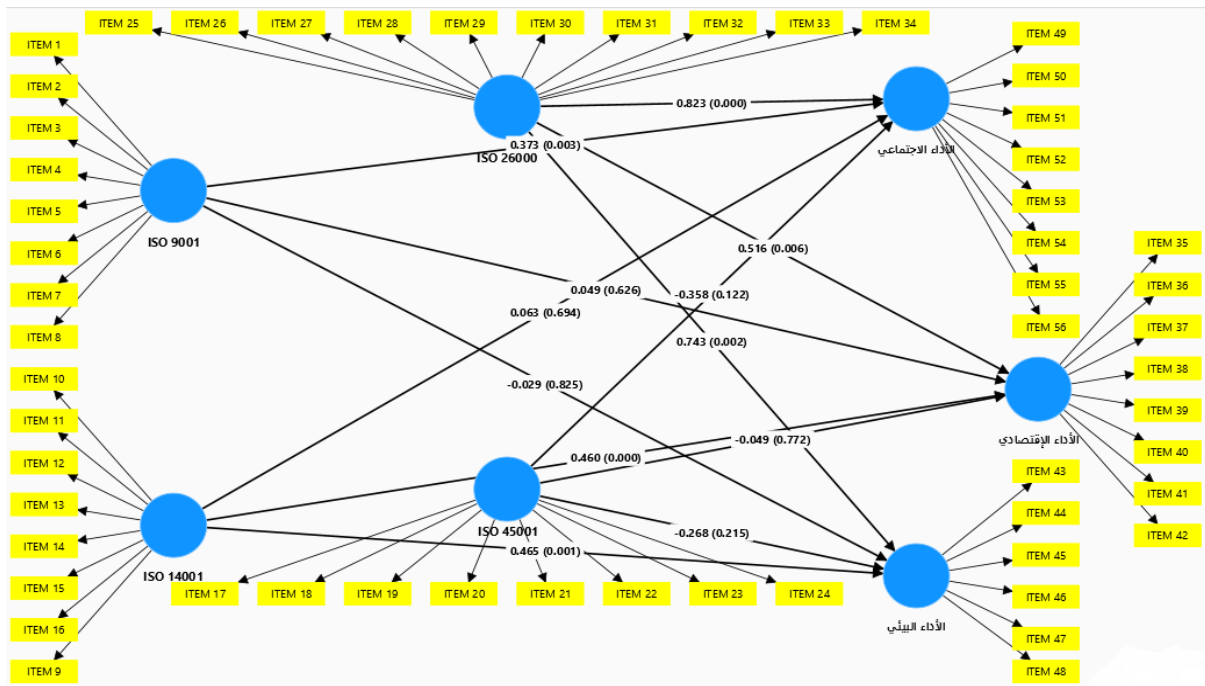
النموذج المفصل: في هذا النموذج سيتم توضيح الارتباطات والعلاقات الموجودة داخل النموذج الفرضي للدراسة، الجدول والشكل الموالين يوضحان ذلك:

الجدول رقم (32.5): نتيجة الفرضيات الفرعية للنموذج المفصل

المتغيرات	Original Sample	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values
إيزو 14001 -> الأداء الإقتصادي	0.460	0.450	0.105	4.389	0.000
إيزو 14001 -> الأداء الإجتماعي	0.063	0.056	0.159	0.393	0.694
إيزو 14001 -> الأداء البيئي	0.465	0.460	0.142	3.288	0.001
إيزو 26000 -> الأداء الإقتصادي	0.516	0.497	0.188	2.745	0.006
إيزو 26000 -> الأداء الإجتماعي	0.823	0.812	0.199	4.143	0.000
إيزو 26000 -> الأداء البيئي	0.743	0.720	0.241	3.090	0.002
إيزو 45001 -> الأداء الإقتصادي	-0.049	-0.019	0.168	0.290	0.772
إيزو 45001 -> الأداء الإجتماعي	-0.358	-0.319	0.231	1.546	0.122
إيزو 45001 -> الأداء البيئي	-0.268	-0.234	0.216	1.241	0.215
إيزو 9001 -> الأداء الإقتصادي	0.049	0.049	0.101	0.488	0.626
إيزو 9001 -> الأداء الإجتماعي	0.373	0.351	0.127	2.930	0.003
إيزو 9001 -> الأداء البيئي	-0.029	-0.032	0.131	0.222	0.825

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

الشكل رقم (16.5): النموذج المفصل لأبعاد نظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

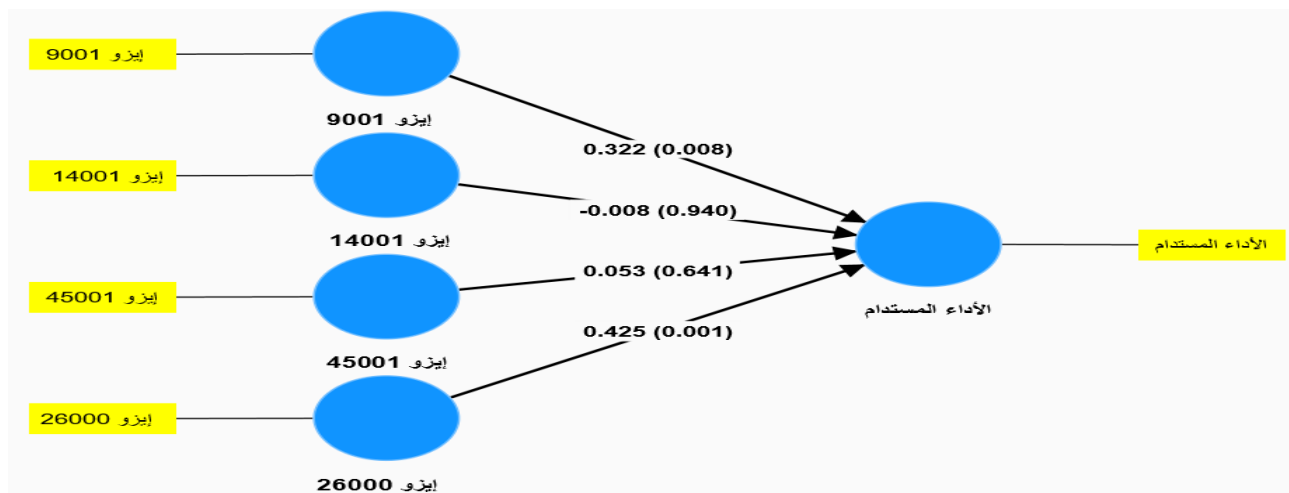
من خلال الجدول والشكل السابقين يمكن ملاحظة وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين تطبيق نظام إدارة البيئة إيزو 14001 والأداء الإقتصادي والبيئي، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين تطبيق المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000 والأداء الإقتصادي والإجتماعي والبيئي. كما يتضح وجود علاقة معنوية إيجابية بين تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9001 والأداء الإجتماعي، ومن ناحية أخرى، يتضح عدم وجود علاقة معنوية بين تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 وأي بعد من أبعاد الأداء المستدام في مؤسسة نفعال فرع الوقود قسنطينة.

الجدول رقم (33.5): نتيجة الفرضيات الفرعية للنموذج غير المفصل

P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	المتغيرات
0.008	2.643	0.122	0.323	0.322	إيزو 9001 -> الأداء المستدام
0.940	0.075	0.108	-0.019	-0.008	إيزو 14001 -> الأداء المستدام
0.641	0.467	0.113	060..0	0.053	إيزو 45001 -> الأداء المستدام
0.001	3.432	0.124	0.428	0.425	إيزو 26000 -> الأداء المستدام

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

الشكل رقم (17.5): النموذج غير المفصل لأبعاد نظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

من خلال الجدول والشكل السابقين واللدان يمثلان العلاقات الموجودة بين الأبعاد داخل النموذج الفرضي وعلى ضوء ذلك يمكن إختبار كل فرضية فرعية كما يلي:

## 2.2.4.5 إختبار الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أن:

- يساهم نظام إدارة الجودة إيزو 9001 في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ وجود إرتباط معنوي وموجب بين بعدي نظام إدارة الجودة إيزو 9001 والأداء المستدام وذلك لان  $(T > 1.96)$  و  $(P < 0.05)$ ، وهو ما يدل على وجود أثر معنوي وقوي، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة الفرعية الثانية " يساهم نظام إدارة الجودة إيزو 9001 في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة "، ونفي الفرضية الصفرية لها، وهذا يتوافق مع عدة دراسات، فنجد دراسة **Ronalter** وآخرون والتي توصلت إلى أن الشركات التي لديها أنظمة جودة تحقق أداء معزز للمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة وهي مناسبة لمعالجة متطلبات أصحاب المصلحة المتعلقة بالإستدامة (Ronalter, Bernardo, & Romaní, 2023)، أما دراسة **Ferreira** وآخرون فقد توصلت إلى أن نظام إدارة الجودة إيزو 9001 لديه علاقة قوية مع الأبعاد الثلاثة للأداء المستدام (البعد الإقتصادي، الإجمالي، البيئي) (Ferreira, Poltronieri, & Gerolamo, 2019)، بالإضافة إلى دراسة **Zimon** وآخرون فقد توصلت إلى أن أنظمة إدارة الجودة تدعم العمليات البيئية، والعلاقات مع أصحاب المصلحة (Zimon, Madzik, & Sroufe, 2020)، أما دراسة **Sá** وآخرون لـ 2040 مؤسسة إيطالية تطبق نظام إدارة الجودة، توصلت إلى أن المنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة إيزو 9001 يؤدي ذلك إلى التحسين وحل المشاكل، وتقليل النفايات، وزيادة الإنتاج، مع تحسين الإتصالات الداخلية والخارجية (Sá et al., 2022)، في حين دراسة **Jannah** وآخرون والتي إستعانت بالإستبان الإلكتروني تم توزيعها على 220 مديرا لمؤسسات، من أجل معرفة تأثير نظام إدارة الجودة إيزو 9001 على الأداء المالي للمؤسسة، فقد توصلت الدراسة بعد الإستعانة ببرنامج **SMART PLS** في تحليل البيانات إلى وجود تأثير إيجابي للنظام نظام إدارة الجودة على الأداء المالي للمؤسسات (Jannah et al., 2020).

## 3.2.4.5 إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أن:

- يساهم نظام إدارة البيئة إيزو 14001 في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفطال فرع الوقود قسنطينة.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ عدم وجود ارتباط بين بعدي نظام إدارة البيئة إيزو 14001 والأداء المستدام حيث أن  $(T < 1.96)$  و  $(P > 0.05)$ ، وهو ما يدل على عدم وجود أثر معنوي، وبالتالي يتم نفي الفرضية البديلة الفرعية الثالثة " يساهم نظام إدارة البيئة إيزو 14001 في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفطال فرع الوقود قسنطينة"، وقبول الفرضية الصفرية لها، وهذا لا يتوافق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة **Ronalter** وآخرون التي تم إجراؤها على 4292 مؤسسة من أوروبا، وشرق آسيا، وأمريكا الشمالية، والتي خلصت إلى أن المؤسسات التي تطبيق نظام إدارة البيئة، يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء المستدام بها بأبعاده الثلاثة (البيئي، الإقتصادي، الإجتماعي) (Ronalter et al., 2023)، في حين توصلت دراسة **Ferreira** وآخرون إلى أن نظام إدارة البيئة له علاقة قوية مع بعدي الأداء المستدام (الأداء البيئي، والأداء الإجتماعي)، أما فيما يخص الأداء الإقتصادي فقد كانت علاقة ضعيفة، كما أوصى الباحث بضرورة تطبيق أنظمة الإدارة ودمجها معا من أجل تحقيق كل أبعاد الأداء المستدام (Ferreira et al., 2019)، فيما يخص دراسة **Bravi** وآخرون والتي إعتمدت على الإستبيان الموجه لـ 1508 مؤسسة إيطالية تعتمد نظام إدارة البيئة فقد توصلت إلى أن ذلك يحقق فوائد من تبني المعيار شملت الوقاية من المخاطر وإدارة أفضل للأنشطة البيئية، ومع ذلك فقد زاد ذلك من تعقد الإجراءات البيئية (Bravi, Santos, Pagano, & Murrura, 2020)، أما دراسة **Jannah** وآخرون والتي إستعانت بالإستبان الإلكتروني تم توزيعه على 220 مدير مؤسسة من أجل معرفة تأثير نظام إدارة البيئة إيزو 14001 على الأداء المالي فقد توصلت الدراسة بعدما إستعانة ببرنامج **SMART PLS** في تحليل البيانات إلى وجود تأثير إيجابي للنظام على الأداء المالي للمؤسسات (Jannah et al., 2020)، كما توافقت دراستنا جزئيا مع دراسة **Tasleem** وآخرون والتي إعتمدت على عينة إستقصائية شملت 92 مؤسسة فرنسية، وبعد تحليل البيانات المتحصل عليها، بينت النتائج المتوصل إليها أن تنفيذ معيار نظام الإدارة البيئية لا يؤثر تأثيرا كبيرا على الإستدامة الإقتصادية والإجتماعية، ولكن له تأثير كبيرا جدا على الإستدامة البيئية و الأداء البيئي (Tasleem, Khan, & Nisar, 2018).

## 4.2.4.5 إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أن:

- يساهم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 في تحقيق الأداء المستدام  
بمؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ عدم وجود إرتباط بين بعدي نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 والأداء المستدام حيث أن  $(T < 1.96)$  و  $(P > 0.05)$ ، وهو ما يدل على عدم وجود أثر معنوي، وبالتالي يتم نفي الفرضية البديلة الفرعية الرابعة " يساهم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة "، وقبول الفرضية الصفرية لها، حيث تتوافق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات ، وتتعارض مع نتائج دراسات أخرى، فعلى سبيل المثال توصلت دراسة التي أجراها **Ali** وآخرون في شركة الغاز الطبيعي المسال من خلال توزيع إستبيان على 100 مشارك لأجل دراسة فعالية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية أظهرت النتائج أن هناك فرق بين الإمتثال للسلامة والأداء، حيث توصل إلى أنه لا يمكن المبالغة في التأكيد على فعالية نظام إدارة الصحة والسلامة، وذلك أن ممارسات الصحة والسلامة تطورت كمسألة منطقية في العديد من الصناعات ومع ذلك ترى أن تنفيذ متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية له دور في تحسين بعض جوانب الأداء المستدام حيث تم إثبات الفرضية التي تنص على وجود علاقة بين الإمتثال لمتطلبات نظام إدارة السلامة و أداء السلامة (Ali et al., 2022)، فيما يخص دراسة **Madsen** وآخرون والتي إعتمدت على تحليل بيانات 4202 مؤسسة في الدنمارك ، والتي حاولت المقارنة بين المنظمات التي تطبق والتي لا تطبق نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية، وهذا من خلال دراسة الأداء المستدام المحقق، توصلت إلى نتائج مفادها أن الحصول على الشهادة لا يضمن بالضرورة مستوى عالي من الأداء المستدام، فهناك مؤسسات تطبق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية تحقق أداء عالي، بينما توجد كذلك مؤسسات تتبنى النظام ومع ذلك لم تحقق آثار إيجابية، وهنا أشار بأن يكون الحصول على الشهادة هو مجرد علامة على "تزيين النوافذ"، مع الإشارة إلى نقص حاد في الدراسات التي تدرس تأثيرات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 على الأداء المستدام (Madsen, Thorsen, Hasle, Laursen, & Dyreborg, 2022)، كما أن دراسة **Marhavilas** وآخرون فقد توصلت إلى أن تأثير نظام الصحة

والسلامة المهنية على مستوى المنظمة كبير، وذلك من حيث تقليل المخاطر المهنية وكذلك زيادة الإنتاجية (Marhavidas, Pliaki, & Koulouriotis, 2022)، بالنسبة لدراسة **Jannah** وآخرون والتي استعانت بالإستبان الإلكتروني تم توزيعه على 220 مدير مؤسسة، وذلك من أجل معرفة تأثير نظام الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 على الأداء المالي للمؤسسة، حيث توصلت الدراسة بعد الإستعانة ببرنامج **SMART PLS** في تحليل البيانات إلى وجود تأثير إيجابي للنظام الصحة والسلامة المهنية على الأداء المالي للمؤسسات (Jannah et al., 2020)، تجدر الإشارة هنا أن أغلب الدراسات المنشور في عدة قواعد بحثية تدرس العلاقة بين **OHSAS 18001** والأداء المستدام، وربما يعود هذا إلى إعتقاد أغلبية المنظمات لهذا المعيار بدلا من إيزو 45001، والذي بدأت المنظمات في إعتماده تدريجيا بعدما تم الإعلان عن نهاية إعتقاد سنة 2021 وإستبداله بالمعيار إيزو 45001.

#### 5.2.4.5 إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

نصت الفرضية الفرعية الخامسة على أن:

- تساهم المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000 في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ وجود إرتباط معنوي وموجب بين بعدي المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000 والأداء المستدام وذلك لأن ( $T > 1.96$ ) و ( $P < 0.05$ )، وهو ما يدل على وجود أثر معنوي وقوي، وبالتالي يتم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الخامسة " تساهم المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000 في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة"، ونفي الفرضية الصفرية لها، وهي تتوافق مع دراسة **Hmeedat** وآخرون والتي إعتمدت على توزيع 200 إستبيان على الموظفين، ومن خلال إستخدام الانحدار البسيط، توصلت إلى أن المسؤولية الإجتماعية لها تأثير إيجابي وكبير على تحقيق الأداء المستدام (Hmeedat & Albdareen, 2022)، في حين تعارضت في بعض الجزئيات مع دراسة **Chakroun** وآخرون التي إستهدفت عينة من الشركات الفرنسية تعتمد معيار المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000، حيث أجريت الدراسة خلال الفترة 2010-2017، أظهرت النتائج أن الحوكمة الجيدة للشركات من الممكن أن تحسن الأداء المالي وكذلك نفس الأمر بالنسبة لعلاقات، وظروف العمل، و البيئة، والمشاركة المجتمعية، ولكن الأمر لا ينطبق على حقوق الانسان، وممارسات التشغيل العادلة، و قضايا المستهلكين

حيث لا توجد علاقة بين هذه الأبعاد والأداء المالي (Chakroun, Salhi, Amar, & Jarboui, 2019).

#### 6.2.4.5 مقارنة نتائج التحليل الكمي مع نتائج تحليل الوثائق والتقارير

من خلال التحليلين برزت عدة نقاط تم تقسيمها بين:

##### • أوجه التشابه:

- كلى التحليلين توصلا إلى أن مؤسسة نفضال فرع الوقود تطبق الأنظمة الأربعة المكونة للنموذج الفرضي للدراسة والمتمثلة في نظام إدارة الجودة إيزو (9001)، ونظام إدارة البيئة إيزو (14001)، ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو (45001)، والمسؤولية الاجتماعية إيزو (26000)؛
- مؤسسة نفضال تدمج الأنظمة الأربعة مع بعضها في نظام واحد وهو نظام الإدارة المتكاملة؛
- يتحقق الأداء المستدام في مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة وذلك من خلال أبعاده الثلاثة (الإقتصادي، الاجتماعي، البيئي)؛
- تم التأكد من أن نظام الإدارة المتكاملة يساهم في تحقيق الأداء المستدام في مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة.

##### • أوجه الاختلاف:

- تحليل الوثائق شرح آلية تحقق الأداء المستدام من خلال نظام الإدارة المتكاملة، بينما التحليل الكمي فشرح العلاقة من خلال معاملات إحصائية، وذلك راجع إلى إختلاف البيانات وطرق المعالجة والأدوات؛
- تحليل الوثائق بين أن نظام الإدارة المتكاملة يساهم بأبعاده الأربعة في تحقيق الأداء المستدام، بينما نتائج التحليل الكمي أظهرت أن إيزو 9001 والمسؤولية الاجتماعية إيزو 26000 هما الأكثر تأثيرا، ويمكن إرجاء ذلك إلى عدة أسباب منها عدم وجود معرفة كافية لدى المستجوبين عن نظام إدارة البيئة إيزو 14001، ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001، بالإضافة إلى عدم نضج نظام الإدارة المتكاملة ووصوله إلى أعلى مستوى والمتمثل في النضج الكامل، بالإضافة إلى أن عملية تبني الأنظمة تبدأ عادة بأول معيار هو نظام إدارة الجودة إيزو 9001، لتليها بقية المعايير.

### خلاصة الفصل الخامس

من خلال التحليل الكمي لنتائج الإمتحان الموزع على عينة عشوائية لعمال مؤسسة نפטال فرع الوقود قسنطينة وباستخدام برنامجي **SPSS** و **SMART PLS 4** تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن إدراجها في النقاط التالية:

- أسفرت نتائج التحليل الإحصائي (النسب، التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري) إلى أن أغلب أفراد العينة متفقون على أن مؤسسة نפטال فرع الوقود قسنطينة تطبق نظام الإدارة المتكاملة وكذلك تحقق الأداء المستدام بالمؤسسة؛

- أوضحت نتائج التحليل باستخدام برنامج **SMART PLS 4** جودة نموذج الدراسة وصحته للتطبيق وذلك من خلال إختبار (النموذج القياسي، والنموذج الهيكلي)؛

- أظهرت نتائج التحليل الكمي باستخدام نمذجة مسار PLS، إلى تأكيد أن نظام الإدارة المتكاملة يساهم في تحقيق الأداء المستدام، بالإضافة إلى تأكيد أن كل من نظام إدارة الجودة إيزو 9001 والمسؤولية الإجتماعية إيزو 26000 يساهمان في تحقيق الأداء المستدام، بينما أكدت عدم مساهمة كل من نظام إدارة البيئة إيزو 14001 ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 في تحقيق الأداء المستدام في المؤسسة؛

- أظهرت المقارنة بين التحليل الكمي وتحليل التقارير والوثائق وجود نقاط تشابه بالإضافة إلى إختلافات تم إعاؤها إلى بعض الأسباب منها عدم وجود معرفة كافية لدى المستجوبين عن نظام إدارة البيئة إيزو ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001، بالإضافة إلى عدم نضج نظام الإدارة المتكاملة ووصوله إلى أعلى مستوى والمتمثل في النضج الكامل،

في ختام هذا الفصل تمت الإجابة على الإشكالية المطروحة والسؤال الرئيس المتعلق بـ "مساهمة نظام الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام" حيث سننتقل إلى الحديث عن توصيات الدراسة وأفاقها في الخاتمة.

الخاتمة

أصبح الحفاظ على الأرض ومواردها أمراً حتمياً، في ظل الإستمرار في عملية التنمية، هذا الأمر فرض تكافل الجهود وتعاون الجميع لأجل ذلك، وفي هذا السياق فالمنظمات أيضاً معنية بالمشاركة في هذا النهج العالمي الذي يحاول أن يخلق التوازن بين كل الجوانب الإقتصادية، والإجتماعية، والبيئية.

إن عمل المنظمات في بيئة غير مستقرة مليئة بالتهديدات من جهة، وكذلك تزايد المطالب عليها في ظل التنمية المستدامة من جهة أخرى، جعلها تفكر في تغيير طريقة العمل من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب أكثر حداثة تستطيع من خلاله المساهمة في الإستدامة، وتحافظ على تميزها وهويتها وتحقق أهدافها. خلق هذا الأمر عدة أسئلة في كيفية تنظيم نشاطاتها من أجل التعايش من جهة وكيفية جعل هذه البيئة لصالحها من جهة أخرى، تظهر هنا قوة المنظمات في التفاعل مع عدم الثبات وإيجاد طريقة عمل من أجل إقتناص الفرص وتجنب التهديدات والإستجابة لمتطلبات أصحاب المصلحة.

إيجاد أسلوب عمل مميز يستغل بعقلانية كل موارد المنظمات من جهة، ويحقق كل أهدافها، وأهداف أصحاب المصلحة من جهة أخرى، والذي من شأنه جعل المنظمة متميزة في قطاعها، يعتبر إنجازا تبحث عن تحقيقه المنظمات، من خلال نظام الإدارة المتكاملة الذي يعد من أساليب إدارة الإستدامة، أين تدمج مختلف الأنظمة الإدارية وجعلها في نظام واحد للاستفادة من مزايا التكامل.

تطورت وتتنوعت نماذج نظام الإدارة المتكاملة بتنوع المناهج وجهات الإصدار ولكن الأكثر رواجاً هو نظام الإدارة المتكاملة الذي يدمج الأنظمة العامة والمتمثلة في نظام إدارة الجودة وفقاً للمعيار إيزو 9001، ونظام إدارة البيئة وفقاً للمعيار إيزو 14001، ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفقاً للمعيار إيزو 45001، وتبقى للمنظمات حرية التطبيق سواء طبقت المنظمات الأنظمة الأساسية لوحدها أو أضافت أنظمة إدارية أخرى قطاعية أو داعمة، وفي موضوع هذه الدراسة تم إختيار الأنظمة الأساسية مضاف إليها المسؤولية الإجتماعية حسب معيار إيزو 26000.

تهدف المنظمات من خلال تبني هذه الأنظمة متكاملة إلى الإستفادة من المزايا التي يضمنها التكامل، هنا تبرز أهمية البحث في هذا الموضوع كونه يرتبط بعدة جوانب تتعلق بالمنظمات وكذلك بالعوائد التي تعود على المنظمة وعلى كل البيئة على تنشيط فيها، وأكبر عائد يمكن الحديث عنه هو ارتباط نظام الإدارة المتكاملة بتحقيق الأبعاد الثلاثة للإستدامة (الإقتصادي، الإجتماعي، البيئي) بطريقة متوازنة والمتمثل

## الخاتمة

في الأداء المستدام، حيث تناولت هذه الدراسة مساهمة نظام الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام إنطلاقاً من ذلك تم تصور إشكالية الدراسة وأسئلتها وفرضياتها وصياغة نموذج فرضي يفترض مساهمة نظام الإدارة المتكاملة بأبعدها الأربعة ( نظام إدارة الجودة إيزو 9001، نظام إدارة البيئة إيزو 14001 نظام إدارة الصحة 45001، والمسؤولية الإجتماعية إيزو 26000) وإعتباره كمتغير مستقل وتحقيقه للأداء المستدام بأبعاده الثلاثة ( الإقتصادي، الإجتماعي، البيئي) وذلك بإعتباره كمتغير تابع.

وقد تم الرجوع إلى الأدبيات الأساسية والمشتقة للموضوع والقيام بالتحليل البيبليومتري، فقد ساعد ذلك على فهم إتجاهاته عبر الزمن كما قدم نظرة عن الأفق البحثية وتكوين رؤى مستقبلية تم الاعتماد في ذلك على قاعدة البيانات Scopus، بإعتبارها أكبر قاعدة معرفية علمية في الأدبيات التي يراجعها النظراء وإلى جانب ذلك تم التطرق إلى الدراسات المرجعية السابقة الأجنبية والعربية، من أجل تحديد الفجوات البحثية، بالإضافة إلى تحديد التعاريف والنظريات لضبط المفاهيم و الأبعاد المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام، وشرح آلية تحقيق الأداء المستدام في المنظمات، مع تبرير ذلك نظرياً.

ولتبرير مساهمة نظام الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام ميدانياً تم إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال فرع الوقود بولاية قسنطينة، حيث تم تحليل نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة بطريقة مفصلة وتم شرح آلية تحقق الأداء المستدام مستعينين بذلك على وثائق المؤسسة ومستلدين بإحصائيات، كما تم توزيع إستبيان على عينة عشوائية قدرت بـ 200 فرد من عمال المؤسسة بإعتبارهم أصحاب مصلحة ومن المعنيين بنظام الإدارة المتكاملة بالمؤسسة ليتم تحليل الإستبيان والإجابة عن فرضيات الدراسة ومناقشتها في ظل الدراسات السابقة، والتي توجهت أغلبها إلى صحة نموذج الدراسة ووجود أثر مباشر لنظام الإدارة المتكاملة على الأداء المستدام، وهو ما تم عن طريقه إثبات الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

توصلت عملية التحليل النظري والميداني لأبعاد النموذج الفرضي للدراسة إلى العديد من النتائج سيتم ذكر أهمها في العنصر الموالي.

### 1. نتائج الدراسة

بعد التحليل والتمحيص في أدبيات نظام الإدارة والمتكاملة والأداء المستدام والعلاقة بينهما، وكذلك الدراسة الميدانية والتحليل لمختلف الوثائق والسجلات والاحتكاك المباشر مع العمال وفهم طريقة العمل

## الخاتمة

بالإضافة توزيع إستبيان وجمعه وتحليله، تم التوصل إلى جملة من النتائج التي يمكن أن تكون إضافة لهذا الحقل المعرفي ويمكن ذكر أهمها في النقاط التالية:

- مكن تحليل الدراسات الأساسية والمشتقة وكذلك التحليل البيبليومتري للمتغير المستقل نظام الإدارة المتكاملة والمتغير التابع الأداء المستدام من تحديد ومعرفة أهم مجالات الدراسة، التطور السنوي للأبحاث المقالات الأكثر استشهاداً، المؤلفين الأكثر تأثيراً، المواضيع الفرعية المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام الأفاق البحثية والإتجاهات المستقبلية؛ كما تم التوصل إلى ان موضوع مساهمة نظام الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام هو موضوع حديث ولازال خصباً للبحث فيه؛

- يرتبط مفهوم نظام الإدارة المتكاملة بمجموعة من الأنظمة الإدارية مثل (نظام إدارة الجودة ونظام إدارة البيئة ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وغيرها من الأنظمة الداعمة والقطاعية)، حيث تقوم المنظمات بدمج هذه الأنظمة الأساسية مع بعضها البعض بالإضافة إلى الأنظمة الأخرى، وذلك حسب نشاط كل مؤسسة، وينشأ هن عملية الدمج فقدان استقلالية الأنظمة عن بعضها من أجل الحصول على نظام واحد كما يستند التكامل على مناهج (نهج دائرة ديمينغ، نهج العملية، نهج النظم، نهج التفكير الدائم في المخاطر) وهذا أدى اختلاف نماذج التكامل، ولعدم وجود معيار ونموذج محدد إجتهدت بعض الدول في تقديم معايير خاصة بنظام الإدارة المتكاملة مثل بريطانيا إسبانيا، الدنمارك، وهذا ما زاد من تعقيد عملية حصر النماذج والمعلومات المتعلقة بها؛

- من أجل التجسيد الجيد وتسهيل عملية التكامل استحدثت المنظمة العالمية للتقييس الهيكل العالي المستوى بينوده العشرة (النطاق، المرجع المعياري، المصطلحات، سياق المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، العمليات، تقييم الأداء، التحسين)؛

- تعتبر إحتياجات أصحاب المصلحة (العمال، البيئة، المجتمع، المساهمين، الزبائن، الإدارة) هي مدخلات نظام الإدارة المتكاملة ومخرجات النظام تتمثل في تحقيق تلك الرغبات والاحتياجات، فهناك علاقة قوية بينهما وعليه يتوجب على المنظمة تعزيز هذه العلاقة من خلال (التفاعل، الفهم المشترك، ثقافة المسؤولية، التعلم)؛

## الخاتمة

- دمج المسؤولية الإجتماعية في العمليات الإدارية للمنظمة يعتبر من التحديات، ولكن نظام الإدارة المتكاملة يوفر لها الإطار الإداري السلس لعملية الدمج، كما أن المسؤولية الإجتماعية تسهل من عملية التفاعل مع أصحاب المصلحة وعليه المنظمة بحاجة إلى دمج المسؤولية الإجتماعية في نظام الإدارة المتكاملة؛

- ينتج عن عملية تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة إيجابيات تتنوع بين الداخلية (مالية، بشرية، تنظيمية) وخارجية (اقتصادية، إتصال، الجودة والبيئة والمجتمع).

- الأداء المستدام يتعلق بجانبين، الجانب الأول بمدى تحقيق المنظمة لنتائج مستدامة وتصرفها بمسؤولية إتجاه جميع الأطراف أصحاب المصلحة، والجانب الثاني بقدرة المنظمة على إستدامة الأداء وذلك بقدرتها على التكيف وإدارة المخاطر، والإبداع والهوية المناسبة؛

- يؤثر نظام الإدارة المتكاملة بشكل إيجابي على الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الأداء الإقتصادي، الأداء البيئي، الأداء الإجتماعي)، كما تؤكد اغلب الأبحاث النظرية والنماذج ذلك؛

- وجود ثلاث جوانب أساسية في المنظمة متعلقة بالأداء المستدام حيث يتعلق الأمر بإدارة الأداء المستدام وقياسه، والإبلاغ عنه، تعد بطاقة الأداء المتوازن المستدام نهجا إداريا إستراتيجيا يساعد في تضمين أبعاد الإستدامة في إستراتيجية المنظمة، كما أن نهج الخط الأساسي TBL يعتبر نهج قياس للأداء المستدام بالإضافة إلى الإبلاغ عن الأداء المستدام والذي يسمح بالتفاعل مع أصحاب المصلحة تعتبر هذه العناصر الثلاثة أساسية تكمل عمل نظام الإدارة المتكاملة؛

- لا تزال توجد صعوبات في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة من خلال دمج عدة أنظمة في وقت واحد؛

- تطبق مؤسسة نفعال فرع الوقود قسنطينة نظام الإدارة المتكاملة إستنادا إلى نهج التحسين المستمر ونهج التفكير في المخاطر ونهج العملية، وهذا في إطار نظام واحد غير منفصل وهذا حسب وثائق المؤسسة التي تم تحليلها؛

- تطبق مؤسسة نفعال فرع الوقود قسنطينة نظام إدارة الجودة إيزو 9001، نظام إدارة البيئة إيزو نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001، نظام المسؤولية الإجتماعية 26000 بطريقة متكاملة تحت إسم نظام واحد وهو نظام الإدارة المتكاملة وذلك حسب الوثائق المتحصل عليها؛

- تطبق مؤسسة نفعال فرع الوقود قسنطينة المتطلبات العشرة لنظام الإدارة المتكاملة وفقا للهيكل العالي المستوى (HLS) (مجال التطبيق، المراجع المعيارية، المصطلحات والتعاريف، السياق، القيادة، التخطيط،

## الخاتمة

الدعم، العمليات، تقييم الأداء، التحسين المستمر) وكذلك تدمج متطلبات المسؤولية الاجتماعية ضمن نظام الإدارة المتكاملة بحيث تشكل كلها مدخلات أساسية لعملياتها؛

- يساهم نظام الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام في مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة من خلال تكامل نظام إدارة الجودة إيزو 9001، ونظام إدارة البيئة إيزو 14001، ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001، والمسؤولية الاجتماعية 26000، والتي تعتبر متطلباتها مدخلات لكل عملية حيث نتج عن إتباع منهج العملية المعتمد في نظام الإدارة المتكاملة من تحقيق التوازن بين الأبعاد الثلاثة للأداء المستدام حيث مكنها من إدارة أدائها المستدام بنجاح إلى جانب المناهج الأخرى وهذا وفقا للتحليل الوثائق وتقارير المؤسسة؛

- أثبتت نتائج التحليل الكمي جودة نموذج الدراسة (الذي يربط بين الأبعاد الأربعة نظام إدارة الجودة إيزو 9001، ونظام إدارة البيئة إيزو 14001، ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001، والمسؤولية الاجتماعية 26000، حيث يتكاملان تحت إسم نظام الإدارة المتكاملة ويساهم هذا التكامل في تحقيق الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة الأداء الإقتصادي، الأداء البيئي، الأداء الإجتماعي) حيث يتمتع بمطابقة كبيرة وأكد ذلك صلاحية إعتماده مستقبلا.

- أكدت نتائج التحليل الكمي بإستخدام نمذجة مسار PLS، أن نظام الإدارة المتكاملة يساهم في تحقيق الأداء المستدام، بالإضافة إلى تأكيدها أن كل من نظام إدارة الجودة إيزو 9001 والمسؤولية الاجتماعية إيزو 26000 كان لهما التأثير الأكبر في تحقيق الأداء المستدام في مؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة؛

- أظهرت المقارنة بين نتائج تحليل التقارير والتحليل الكمي وجود أوجه تشابه، في حين برزت إختلافات تم إعاؤها لسببين، الأول أن عمال المؤسسة ليس لديهم دراية كافية بتطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 ونظام إدارة البيئة إيزو 14001، أما الثاني فيتمثل في أن نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة لم يصل إلى النضج الكامل بعد.

وعلى ضوء النتائج المقدمة يمكن الانتقال إلى النقطة الموالية والمتمثلة في سبل الإستفادة منها.

### 2. تطبيقات النتائج وسبل الإستفادة منها

تسفر هذه الدراسة عن عدة نتائج نظرية وميدانية يمكن الإستفادة منها على عدة أصعدة نذكر منها:

## الخاتمة

- إعتاد المواصفات منفصلا يكلف المنظمات وهيئات الإصدار تكاليف إضافية سواء من ناحية الوقت أو الجهد أو المال، وعليه يمكن دمج المعايير معا وفق مواصفة موحدة، وفي هذا الشأن يمكن أن تستفيد الهيئات المسؤولة عن التقييس في الجزائر من نتائج هذه الدراسة في إيجاد وتفعيل نظام الإدارة المتكاملة ضمن برامجها، سواء في إعداد مشاريع القوانين أو إعتاد هيئات أو مؤسسات أو تدريب الأطراف المعنية ومن بين الهيئات التي من الممكن أن تستفيد من هذه الدراسة نذكر المجلس الوطني للتقييس وترقية الجودة المعهد الجزائري للتقييس (IANOR)، هيئة الإعتاد الجزائرية (ALGERAC)، اللجان التقنية الوطنية 72 المكلفة بنشاط التقييس، كل الهيئات ذات النشاطات التقنية المعتمدة والمكلفة بالتقييس، بالإضافة إلى الوزارات المكلفة ضمن نشاطها في إعداد اللوائح الفنية المرتبط بالتقييس مثلا وزارة الصناعة؛

- بالإضافة إلى النقطة السابقة وبإعتبار الجزائر عضو في عدة هيئات تقييس على غرار المنظمة الإفريقية للتقييس، المنظمة العربية للتنمية، المنظمة الدولية للتقييس فإنه بالإمكان المشاركة بمشاريع قوانين تتضمن وجوب تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة بدلا من تنفيذ الأنظمة منفصلة وإيجاد معيار دولي موحد لذلك؛

- ستستفيد المنظمات الجزائرية من مزايا نظام الإدارة المتكاملة وذلك بتطبيق الأنظمة الإدارية المختلفة (نظام إدارة الجودة إيزو 9001، ونظام إدارة البيئة إيزو 14001، ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001، والمسؤولية الإجتماعية 26000،... إلخ)، أفضل بكثير من تطبيقها منفصلة وهذا شائع جدا، حيث نلاحظ وجود مؤسسات تملك العديد من أنظمة الإدارة وشهادات المطابقة ولكنها تطبقها منفصلة ربما يعود ذلك لعدم معرفتها بوجود حل بديل والمتمثل في دمج الأنظمة معا حيث تقدم هذه الدراسة نموذجا يمكن لها الإستفادة منه؛

- يمكن لمؤسسة نفعال فرع الوقود من الإستفادة من النتائج المقدمة في الإستمرار في تطوير نظام الإدارة المتكاملة، وتدريب عمالها أكثر على الأنظمة المكونة له، وهذا للنتائج المؤكدة والآثار الإيجابية من وراء التنفيذ الفعال لنظام الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام من خلال تحقيق التوازن بين الأبعاد الثلاثة (الإقتصادي، الإجتماعي، البيئي) وفي نفس الوقت الحفاظ على قدرتها وميزتها التنافسية وعلى هويتها ومبادئها؛

- يمكن للعمال والمهنيين والمتدربين الاستعانة بهذه الدراسة لفهم نظام الإدارة المتكاملة وطريقة العمل وتجسيدها في المنظمة حيث يعتبر موضوع هذه الدراسة من التوجهات الحديثة في طرق التسيير التي أصبح

## الخاتمة

الطلب على المتمرسين والمتقنين لنظام الإدارة المتكاملة مطلوبون في سوق العمل، خاصة في ظل تزايد الطلب على ضرورة تطبيق المواصفات ومعايير الإيزو العالمية؛

- تنوعت هذه الدراسة بين التحليل النظري المعمق للأدبيات المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام والعلاقة بينهما، ومزجت مع ذلك التحليل الميداني مما أكسبها وزنا وقيمة مضافة يمكن أن يستفيد منها الباحثين والأكاديميين في فهم الموضوع من الجانبين الميداني والنظري، بالإضافة إلى إستفادتهم من قاعدة تؤسس لبحوثهم المستقبلية.

- يمكن للجامعات الجزائرية أن تستفيد من هذه الدراسة بإدراج تخصصات ومقاييس تدرس أنظمة الإدارة ونظام الإدارة المتكاملة خاصة وان هذه التخصصات يتزايد الطلب عليها في سوق العمل وهذا في ظل ربط الجامعة بسوق العمل.

### 3. اقتراحات الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم تحقيق جملة من النتائج في ظلها تم بلورة مجموعة من الاقتراحات يمكن أن تكون مفيدة على عدة مستويات ندرج بعضا من في النقاط التالية:

- توعية المنظمات الجزائرية بأهمية تبني نظام الإدارة المتكاملة وذلك عن طريق التنسيق بين الهيئات الجزائرية المكلفة بالتنقيس على غرار المعهد الجزائري للتنقيس واللجان الفنية وذلك بتنظيم ورشات تدريبية وأيام تحسيسية؛

- في ظل تشجيع ريادة الأعمال لدى الطلبة الجامعيين يمكن تدريبهم على الطرق التسييرية الحديثة خاصة نظام الإدارة المتكاملة وهذا ليكون التأسيس الأولي للمؤسسة في الطريق الصحيح من بدايته؛

- ربط تكاليف الحصول على شهادات المطابقة بصيغ تمويل مثل القروض البنكية وذلك تشجيعا للمؤسسات في الحصول على وتبني المعايير الخاصة بنظام الإدارة المتكاملة؛

- يمكن للمؤسسات الجامعية المشاركة بتقديم إستشارات في موضوع نظام الإدارة المتكاملة عن طريق أساتذة متخصصين مقابل مبالغ رمزية تغني المنظمات عن اللجوء إلى هيئات استشارات خارجية مكلفة خاصة في إطار التشجيع على تبني نظام الإدارة المتكاملة؛

## الخاتمة

- يمكن للمؤسسات التي نجحت في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة من نقل تجربتها إلى مؤسسات أخرى عن طريق تقديم استشارات أو برامج تدريبية؛

- كما تقترح هذه الدراسة ضرورة التبنى الحقيقي والفعلي لمتطلبات نظام الإدارة المتكاملة بكل معاييرها وعدم السعي للحصول عليها فقط من أجل تحسين الصورة الخارجية، ذلك أن التبنى الفعلي والحقيقي يعود بفوائد أكثر من تبنيتها كصورة تجميلية للمنظمة من أجل الدخول إلى أسواق أو استجابة لرغبات الزبائن والموردين فقط.

- ضرورة تضمين المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000 ضمن معايير نظام الإدارة المتكاملة لأن ذلك يضمن التنفيذ الفعلي والأخذ بمتطلبات أصحاب المصلحة وتسهيل التفاعل معهم؛

- تقترح هذه الدراسة بضرورة إدخال مناهج مساعدة وداعمة لنظام الإدارة المتكاملة مثل بطاقة الأداء المتوازن المستدام، منهج TBL كنهج قياس للأداء المستدام، والتبليغ عن الأداء المستدام في المنظمة ليسهل التفاعل مع أصحاب المصلحة مثل اعتماد مبادرة التقارير العالمية IRG في إعداد التقارير والإفصاح؛

### 4. أفاق الدراسة

أثناء البحث في موضوع الدراسة والمتمثل في مساهمة نظام الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء

المستدام ظهرت موضوع أخرى ذات صلة بالموضوع يمكن أن تشكل أفاق بحثية سيتم ذكر بعضها منها:

- مساهمة أصحاب المصلحة في نجاح نظام الإدارة المتكاملة؛
- دور القيادة التمكينية في نجاح نظام الإدارة المتكاملة؛
- مناهج تحسين الأداء المستدام في المنظمات؛
- إستدامة المؤسسة من خلال الابتكار التنظيمي؛
- دور نماذج الأعمال المستدامة في تحسين الأداء المستدام في المنظمة؛
- مستقبل أنظمة الإدارة المتكاملة في ظل التغيرات العالمية.
- دور الممارسات الأخلاقية في تفعيل أنظمة الإدارة المتكاملة؛
- تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة؛
- تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في الإدارات العمومية؛
- إدارة المعرفة في المؤسسة ودورها في تحقيق أهداف نظام الإدارة المتكاملة؛

## الخاتمة

---

- الابتكار المفتوح والأنظمة الإدارية المتكاملة المنفتحة؛
- دور نظام الإدارة المتكاملة في خلق القيمة؛
- أهمية نظام الإدارة المتكاملة في إدارة العمليات الخضراء؛
- مساهمة نظام الإدارة المتكاملة في تحويل الصناعة إلى الاستدامة؛

# قائمة المراجع

### 1. قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- Abad, J., Dalmau, I., & Vilajosana, J. (2014). Taxonomic proposal for integration levels of management systems based on empirical evidence and derived corporate benefits. *Journal of Cleaner Production*, 78, 164-173.
- Abrahamsson, S., Isaksson, R., & Hansson, J. (2010). *Integrated management systems: advantages, problems and possibilities*. Paper presented at the 13th Toulon-Verona Conference.
- Ahidar, I., Sarsri, D., & Sefiani, N. (2019). Approach to integrating management systems: Path to excellence application for the automotive sector using SYSML language. *The TQM Journal*, 31(2), 183-204.
- Ali, P. O., Wyse, M. E., Odeniyi, K. O., Oludele, O. E., Ejomafuvwe, E., John, A., & Faremi, O. B. (2022). Evaluation of Safety Management System Effectiveness in a Liquefied Natural Gas Company. *Open Journal of Safety Science and Technology*, 12(2), 31-42.
- Asif, M., Bruijn, E. J., & Fisscher, O. A. (2008). Corporate motivation for integrated management system implementation: Why do firms engage in integration of management systems: A literature review & research agenda.
- Asif, M., de Bruijn, E. J., Fisscher, O. A., Searcy, C., & Steenhuis, H. J. (2009). Process embedded design of integrated management systems. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(3), 261-282.
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Ahmad, N. (2011). An integrated management systems approach to corporate sustainability. *European business review*, 23(4), 353-367.
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Fisscher, O. A. M. (2013). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 56, 7-17. doi:10.1016/j.jclepro.2011.10.034
- Badreddine, A., Romdhane, T. B., & Amor, N. B. (2009). *A new process-based approach for implementing an integrated management system: quality, security, environment*. Paper presented at the Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists.
- Barbosa, A. d. S., Bueno da Silva, L., de Souza, V. F., & Morioka, S. N. (2022). Integrated Management Systems: their organizational impacts. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(7-8), 794-817.
- Barbosa, A. d. S., Bueno da Silva, L., Morioka, S. N., da Silva, J. M. N., & de Souza, V. F. (2023). Integrated management systems and organizational performance: a multidimensional perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-39.
- Barbosa, M., Castañeda-Ayarza, J. A., & Ferreira, D. H. L. (2020). Sustainable management, balanced scorecard and small business: a systematic review and state of the art. *Independent Journal of Management & Production*, 11(1), 156-179.
- Başaran, B. (2018). Integrated management systems and sustainable development. *Quality management systems-a selective presentation of case-studies showcasing its evolution*, 20.
- Başaran, B. (2021). The past, present and future ISO 9001 quality management system standard. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(1), 227-247.
- Beckmerhagen, I., Berg, H., Karapetrovic, S., & Willborn, W. (2003). Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), 210-228.
- Beckmerhagen, I. A., Berg, H. P., Karapetrovic, S. V., & Willborn, W. O. (2003). Integration of management systems: Focus on safety in the nuclear industry. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20(2), 210-228. doi:10.1108/02656710310456626
- BEKHOUCHE, M. F. O. Les Atouts du Système de Management Intégré. *la revue des sciences commerciales*.

- BENHADDOUCH, M., & EL FATHAOUI, H. (2022). Paradigmes épistémologiques et choix méthodologiques en science de gestion: Revue de littérature. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(5).
- Bernardo, M. (2014). Integration of management systems as an innovation: A proposal for a new model. *Journal of Cleaner Production* .142-132 ,82 ,doi:10.1016/j.jclepro.2014.06.089
- Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., & Heras, I. (2009). How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 17( .750-742 ,(8
- Bernardo, M., Gotzamani, K., Vouzas, F., & Casadesus, M. (2018). A qualitative study on integrated management systems in a non-leading country in certifications. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(3-4), 453-480.
- Bernardo, M. ,Simon, A., Tarí, J. J., & Molina-Azorín, J. F. (2015). Benefits of management systems integration: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 94, 260-267.
- Bravi, L., Santos, G., Pagano, A., & Murmura, F. (2020) .Environmental management system according to ISO 14001: 2015 as a driver to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2599-2614.
- Büyükközan, G., & Karabulut, Y. (2018). Sustainability performance evaluation: Literature review and future directions. *Journal of environmental management*, 217, 253-267.
- Caiado, R. G. G., Leal Filho, W., Quelhas, O. L. G., de Mattos Nascimento, D. L., & Ávila, L. V. (2018). A literature-based review on potentials and constraints in the implementation of the sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*, 198, 1276-1288.
- Cambon, J. (2007). *Vers une nouvelle méthodologie de mesure de la performance des systèmes de management de la santé-sécurité au travail*. École Nationale Supérieure des Mines de Paris,
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1983). Corporate social responsibility: Will industry respond to cut-backs in social program funding? *Vital Speeches of the Day*, 49, 604-608.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices.
- Chakroun, S., Salhi, B., Amar, A. B., & Jarboui, A. (2019). The impact of ISO 26000 social responsibility standard adoption on firm financial performance: Evidence from France. *Management Research Review*, 43(5), 545-571.
- Chalmeta, R., & Palomero, S. (2011). Methodological proposal for business sustainability management by means of the Balanced Scorecard. *Journal of the operational research society*, 62(7), 1344-1 .356
- Chan, Y. K., Gaffney, P., Neailey, K., & Ip, W. H. (1998). The establishment of an integrated management system - A paradigm for railway engineering management. *TQM Magazine*, 10(6), 420-424. doi:10.1108/09544789810239146
- Chan, Y. K., Kam, J., Neailey, K., & Ip, W. H. (2002). How IMS can achieve ISO 9001:2000 certification. *TQM Magazine*, 14(6), 345-349. doi:10.1108/09544780210447447
- Chandler, D., & Werther, W. B. (2014). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders, globalization, and sustainable value creation*.
- Chang, Y. J., & Yoo, J. W. (2023). How Does the Degree of Competition in an Industry Affect a Company's Environmental Management and Performance? *Sustainability*, 15(9), 7675.
- Chopra, I. (2002). Review of state of art of smart structures and integrated systems. *AIAA journal*, 40(11), 2145-2187.
- Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., & Vasvari, F. P. (2008). Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting , organizations and society*, 33(4-5), 303-327.

- Commission, N. P. M. A. (2010). A performance management framework for state and local government: From measurement and reporting to management and improving. *Chicago: Author.*
- Dakkak, B., Chater, Y., Guennoun, M., & Talbi, A. (2013). *Diagnostic du Système de Management Intégré Qualité, Sécurité, Environnement des PME/PMI Marocaines*. Paper presented at the QUALITA2013.
- Darzi, M. A. (2024). Overcoming barriers to integrated management systems via developing guiding principles using G-AHP and F-TOPSIS. *Expert Systems with Applications, 239*, 122305.
- David, A. (1999). *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*. Paper presented at the Conférence de l'AIMS.
- de Nadae, J., Carvalho, M. M., & Vieira, D. R. (2021). Integrated management systems as a driver of sustainability performance: Exploring evidence from multiple-case studies. *International Journal of Quality & Reliability Management, 38*(3), 800-821.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position*: Cambridge University Press.
- Ding, R., Xu, J., & Sui, Y. (2021). An Integrated Management System for Quality, Health and Safety, and Environment: A Case Study. *Journal of Electrical and Electronic Engineering* .179-170 ,(5)9 ,
- Domingues, J. P. T., Sampaio, P., & Arezes ,P. M. (2015). Analysis of integrated management systems from various perspectives. *Total Quality Management and Business Excellence, 26*(11-12), 1311-1334. doi:10.1080/14783363.2014.931064
- Domingues, P., Sampaio, P., & Arezes, P. M. (2016). Integrated management systems assessment: A maturity model proposal. *Journal of Cleaner Production, 124*, 164-174. doi:10.1016/j.jclepro.2016.02.103
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment, 11*(2), 130-141.
- Eifert, A., & Julmi, C. (2022). Challenges and How to Overcome Them in the Formulation and Implementation Process of a Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability, 14*(22), 14816.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review, 36*(2), 90-100.
- Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal, 25*(4), 42.
- Evangelista, P., Santoro, L., & Thomas, A. (2018). Environmental sustainability in third-party logistics service providers: A systematic literature review from 2000–2016. *Sustainability, 10*(5), 1627.
- Farazmand, A. (2022). *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*.
- Ferreira, C. d. S., & Gerolamo, M. C. (2016). Analysis of the relationship between management system standards (ISO 9001, ISO 14001, NBR 16001 and OHSAS 18001) and corporate sustainability . *Gestão & Produção, 23*, 689-703.
- Ferreira, C. d. S., Poltronieri, C. F., & Gerolamo, M. C. (2019). ISO 14001: 2015 and ISO 9001: 2015: analyse the relationship between these management systems standards and corporate sustainability. *Gestão & Produção, 2* ,6e3906.
- Field, A. (2019). *Implementing an Integrated Management System (IMS): The strategic approach*: IT Governance Ltd.
- Fiksel, J., McDaniel, J., & Mendenhall, C. (1999). Measuring progress towards sustainability principles, process, and best practices. *Ohio: Battelle Memorial Institute.*
- Gadenne, D., Mia, L., Sands, J., Winata, L., & Hooi, G. (2012). The influence of sustainability performance management practices on organisational sustainability performance. *Journal of Accounting & Organizational Change, 8*(2), 210-235.
- Galpin, T., & Hebard, J. (2015). Sustainability in start-up ventures: what founders say versus what they do. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 11*(4), 246-255.

- Gamerschlag, R., Möller, K., & Verbeeten, F. (2011). Determinants of voluntary CSR disclosure: empirical evidence from Germany. *Review of managerial science*, 5, 233-262.
- Gašparík, J. (2009). Integrated Management System in construction company-effective tool of quality, environment and safety level improving. *Organization, technology & management in construction: an international journal*, 1(1), 15-21.
- Gendron, C. (2004). *La gestion environnementale et la norme ISO 14001*: PUM.
- Ghosh, S., Mandal, M. C., & Ray, A. (2022). A PDCA based approach to evaluate green supply chain management performance under fuzzy environment. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 18(1), 1-15. doi:10.1080/17509653.2022.2027292
- Gianni, M., & Gotzamani, K. (2020). Extrovert integrated management systems. *TQM Journal*. doi:10.1108/TQM-12-2019-0294
- Gianni, M., Gotzamani, K., & Tsiotras, G. (2017). Multiple perspectives on integrated management systems and corporate sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, 168, 1297-1311.
- Gianni, M., Gotzamani, K., & Vouzas, F. (2017). Food integrated management systems: dairy industry insights. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 34(2), 194-215. doi:10.1108/IJQRM-05-2015-0076
- Golli, A., & Yahiaoui, D. (2009). Responsabilité sociale des entreprises: analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien. *Management Avenir*, 23(3), 139-152.
- goodastuce. (2010) GDLE-Ergonomie-Performance-Sante.
- GRI. (2024a). About GRI. <https://www.globalreporting.org/about-gri/>
- GRI. (2024b). A Short Introduction to the GRI Standards ,(pp. 1-6). <https://www.globalreporting.org/>.
- GSSB, M.L. ' M.L. ' a. a. (2021). Global Reporting Initiative Criteria 1: Fundamentals for 2021 (pp. 36).
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the academy of marketing science*, 45 .632-616 ,
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), 106-121.
- Harouna, B., Katterinne, B., Sara, B., Benoit, F., & Rizk, Z. M. (2016). *Outil d'Aide au déploiement et d'autodiagnostic de*
- l'ISO 14001 version 2015*. université de technologie de Compiègne (UTC), <https://www.utc.fr/>.
- Heizer, J. (2008). *Principles of operations management* (Vol. 1): Pearson Prentice Hall.
- Hernandez-Vivanco, A., Domingues, P., Sampaio, P., Bernardo, M., & Cruz-Cazares, C. (2019). Do multiple certifications leverage firm performance? A dynamic approach. *International Journal of Production Economics*, 218, 386-399.
- Hernández Vivanco, A. A. (2018). Understanding Innovation within the context of the Integration of Management Systems.
- Hildebrandt, J. (2023). *Stakeholder Participation in Performance Management Systems: A Study of Power Structures*. University of Twente,
- Hill, R. (2000). The triple bottom line: shareholders, society, sustainability. *BHERT News*(9), 1-3.
- Hmeedat, O. ,Albdareen, R. (2022). The impact of green human resources management practices on the relationship between commitment to social responsibility and sustainable performance. *Information Sciences Letters*, 11(4), 1013-1022.
- Hollnagel, E. (1996). Reliability analysis and operator modelling. *Reliability engineering & system safety*, 52(3), 327-337.
- Hopkins, M. (2005). Measurement of corporate social responsibility. *International journal of management and decision making*, 6(3-4), 213-231.

- Hoyle, D. (2017). *ISO 9000 Quality Systems Handbook-updated for the ISO 9001: 2015 standard: Increasing the Quality of an Organization's Outputs*: Routledge.
- 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. doi:10.1016/j.jclepro.2020.120121
- Ikram, M., Zhou, P., Shah, S., & Liu, G. (2019). Do environmental management systems help improve corporate sustainable development? Evidence from manufacturing companies in Pakistan. *Journal of Cleaner Production*, 226, 628-641.
- Imperatives, S. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future. Accessed Feb, 10, 1-300.
- International Organization for Standardization, I. E. C. (2013). ISO/IEC Directives, Part .1 Consolidated ISO Supplement—Procedures specific to ISO.
- iso. (2006). To participate in the future ISO 26000 International Caesarean Standard on Social Responsibility
- iso. (2010). ISO 26000 In World Organization for Standardization.
- ISO. (2015). ISO 9000:)2015fr Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire Quality management systems — Fundamentals and vocabulary.
- ISO. (2018a). ISO 9004:2018(fr) Management de la qualité — Qualité d'un organisme — Lignes directrices pour obtenir des performances durables Quality management — Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success.
- ISO. (2018b). ISO 45001 : Santé et sécurité au travail,. In.
- [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100427\\_fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100427_fr.pdf).
- ISO, P. (2014). DIS 9000: 2015–Systèmes de management de la qualité–Principes essentiels et vocabulaire. *Enquêtes publiques Afnor–Projets de normes*.
- Isolease. ( 2014). HLS PLUG-IN-MODEL.
- Ispas, L., Mironeasa, C., & Silvestri, A. (2023). Risk-Based Approach in the Implementation of Integrated Management Systems: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 15(13), 10251.
- Jacquet, S. (2011). Management de la performance: des concepts aux outils. *Centre de Ressources En Economie Gestion (CREG)*.
- Jannah, M., Fahlevi, M., Paulina, J., Nugroho, B. S., Purwanto, A., Subarkah, M. A., & Cahyono, Y. (2020). Effect of ISO 9001, ISO 45001 and ISO 14000 toward financial performance of Indonesian manufacturing. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10), 894-902.
- Jonker, J., & Karapetrovic, S. (2004). Systems thinking for the integration of management systems. *Business Process Management Journal*, 10(6), 608-615. doi:10.1108/14637150410567839
- Jørgensen, T. H., Remmen, A., & Mellado, M. D. (2006). Integrated management systems—three different levels of integration. *Journal of Cleaner Production*, 14(8), 713-722.
- Kalbouneh, A., Aburishah, K., Shaheen, L., & Aldabbas, Q. (2023). The intellectual structure of sustainability accounting in the corporate environment: A literature review. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2211370.
- KAMSA, Z., & ELYOUSFI, H. (2023). Esquisse sur le système de management intégré et la triple performance. *Recherches et Applications en Sciences Economiques et de Gestion*, 2(1), 31-47.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). Cómo dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review*, 6.
- Karapetrovic, S. (2002). Strategies for the integration of management systems and standards. *The TQM Magazine*, 14(1), 61-67. doi:10.1108/09544780210414254
- Karapetrovic, S. (2003). Musings on integrated management systems. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 4-13. doi:10.1108/13683040310466681

- Karapetrovic, S., & Casadesús, M. (2009). Implementing environmental with other standardized management systems: Scope, sequence, time and integration. *Journal of Cleaner Production*, 17(5), 533-540.
- Karapetrovic, S., & Willborn, W. (1998). Integration of quality and environmental management systems. *The TQM Magazine*, 10(3), 204-213. doi:10.1108/09544789810214800
- Kóča, F., Pačaiová, H., Turisová, R., Sütőová, A., & Darvaši, P. (2023). The Methodology for Assessing the Applicability of CSR into Supplier Management Systems. *Sustainability*, 15(17), 13240.
- Kopia, J., Kompalla, A., & Ceausu, I. (2016). Theory and practice of integrating management systems with high level structure. *Quality-Access to success*, 17(155), 52-29.
- Kopia, J., Kompalla, A., Buchmüller, M., & Heinemann, B. (2017). Performance measurement of management system standards using the balanced scorecard. . *Amfiteatru Economic*, 19(11), 981-1002.
- Kramer, M. R., & Porter, M. .(2011) *Creating shared value* (Vol. 17): FSG Boston, MA, USA.
- Labodová, A. (2004). Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach. *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 571-580.
- Larousse, P. (2007). *Nègre, négrier, traite des nègres: extraits du Grand Dictionnaire universel du XIXe siècle, tome onzième, 1874 et tome quinzième, 1876: essai*: Bleu autour.
- Madsen, C. U., Thorsen, S. V., Hasle, P., Laursen, L. L., & Dyreborg, J. (2022). Differences in occupational health and safety efforts between adopters and non-adopters of certified occupational health and safety management systems. *Safety science*, 152, 105794.
- Malesios, C., De, D., Moursellas, A., Dey, P. K., & Evangelinos, K. (2021). Sustainability performance analysis of small and medium sized enterprises: Criteria, methods and framework. *Socio-Economic Planning Sciences*, 75, 100993.
- Mallea, P. (2010). *Performance durable en santé et territoire: méthode d'anticipation et d'évaluation des vulnérabilités pour les agences régionales de santé (MAEVA)*. École Nationale Supérieure des Mines de Paris,
- Marhavilas, P. K., Pliaki, F., & Koulouriotis, D. (2022). International management system standards related to occupational safety and health: An updated literature survey. *Sustainability*, 14(20), 13282.
- Mariouryad, P., Golbabaie, F., Nasiri, P., Mohammadfam, I., & Marioryad, H. (2015). Study of the continuous improvement trend for health, safety and environmental indicators, after establishment of integrated management system (IMS) in a pharmaceutical industry in Iran. *Journal of clinical and diagnostic research: JCDR*, 9(10), LC18.
- Masoudi, H. N. H., & Massoudi, H. A. J. (2018). Application of the TBL model for the disclosure of sustainable performance in economic units "Applied research in the cuff cement lab. IRAQI JOURNAL FOR ADMINISTRATIVE SCIENCES, 14(55).
- Mežinska, I., Lapiņa, I., & Mazais, J. (2015). Integrated management systems towards sustainable and socially responsible organisation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(5-6), 469-481 .
- Moneva, J. M., Archel, P., & Correa, C. (2006). *GRI and the camouflaging of corporate unsustainability*. Paper presented at the Accounting forum.
- Morioka, S. N., & de Carvalho, M. M. (2016). A systematic literature review towards a conceptual framework for integrating sustainability performance into business. *Journal of Cleaner Production*, 136, 134-146.
- Muzaimi, H., Chew, B. C., & Hamid, S. R. (2017). *Integrated management system: The integration of ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 and ISO 31000*. Paper presented at the AIP conference proceedings.
- Nadae, J. d., & Carvalho, M. M. d. (2019). Integrated management systems as a driver for sustainability: the review and analysis of the literature and the proposition of the conceptual framework. *Production*, 29.

- Nathai-Balkissoon, M. (2018). Integrated management systems. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, Springer International Publishing, Cham*, 3316-3326.
- Ngo, Q.-H. (2023). Do environmental management practices mediate institutional pressures-environmental performance relationship? Evidence from Vietnamese SMEs. *Heliyon*, e17635.
- Nunhes, T. V., Ferreira Motta, L. C., & de Oliveira, O. J. (2016). Evolution of integrated management systems research on the Journal of Cleaner Production: Identification of contributions and gaps in the literature. *Journal of Cleaner Production*, 139, 1234-1244. doi:10.1016/j.jclepro.2016.08.159
- Nunhes, T. V., Motta Barbosa, L. C. F., & de Oliveira, O. J. (2017). Identification and analysis of the elements and functions integrable in integrated management systems. *Journal of Cleaner Production*, 142, 3225-3235. doi:10.1016/j.jclepro.2016.10.147
- Ogendo, J. L., & Barlow. (2017). *Emerging Economy MNEs*: Springer.
- Ogendo, J. L., & Ogendo, J. L. (2017). Strategy for Sustainable Performance. *Emerging Economy MNEs: Exploring the Integration of Knowledge Transfer and Strategy for Sustainable Performance*, 37-45.
- Opoku, R. K., Nyamah, E. Y., Nyamah, E. Y., Agyapong, G., & Frimpong, S. E. (2023). Sustainable manufacturing practices and sustainable performance: Evidence from Ghana's food manufacturing sector. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 100120.
- Orts, E. W., & Strudler, A. (2002). The ethical and environmental limits of stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 215-233.
- Oskarsson, K., & Von Malmborg, F. (2005). Integrated management systems as a corporate response to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12(3), 121-128.
- Perreau, S., Pauchard, J.-C., & Hafiani, E. M. (2021). Intégration progressive du développement durable par les systèmes de santé. *Le Praticien en Anesthésie Réanimation*, 25(4), 167-174.
- Pesqueux, Y. (2020a). *De la performance*. France.
- Pesqueux, Y. (2020b). La modification des fondements de la responsabilité sociale de l'entreprise (rse) après l'Accord de Paris de 2015 et la pandémie covid-19 de 2020. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 30(78), 49-60.
- Philipe, J. (1996). Monnaie et politique monétaire, 4eme édition ECONOMICA. In: Paris.
- Pinto, C., Domingues, P., Sampaio, P., & Oliveira, O. (2022). *Integrated Management Systems in Industry 4.0: Literature Review*. Paper presented at the International Conference on Quality Engineering and Management.
- Pluchart, J.-J. (2011). Le management durable de l'entreprise Les performances de l'entreprise socialement responsable. *Vie & Sciences de l'Entreprise*(188), 96.
- Poltronieri, C. F., Gerolamo, M. C., Dias, T. C. M., & Carpinetti, L. C. R. (2018). Instrument for evaluating IMS and sustainable performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 35(2), 373-386. doi:10.1108/IJQRM-11-2016-0194
- Poujol, M. c. e. F. (2009). *Analyse de données avec spss*: Edition PERSON
- Purwanto, A. (2020). Does quality, safety, environment and food safety management system influence business performance? Answers from Indonesian packaging industries. *International Journal of Control and Automation*, 13(1), 22-35.
- Rahman, H. U., Zahid, M., & Muhammad, A. (2022). Connecting integrated management system with corporate sustainability and firm performance: from the Malaysian real estate and construction industry perspective. *Environment, Development and Sustainability*, 24(2), 2387-2411.
- Ramos, D., Afonso, P., & Rodrigues, M. A. (2020). Integrated management systems as a key facilitator of occupational health and safety risk management: A case study in a medium sized waste management firm. *Journal of Cleaner Production*, 262. doi:10.1016/j.jclepro.2020.121346

- Renaud, A., & Berland, N. (2007). *Mesure de la performance globale des entreprises*. Paper presented at the «COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT».
- Renn, O. (2008). Concepts of risk: An interdisciplinary review part 1: Disciplinary risk concepts. *GAIA-Ecological Perspectives for Science and Society*, 17(1), 50-66.
- Ronalter, L. M., Bernardo, M., & Romani, J. M. (2023). Quality and environmental management systems as business tools to enhance ESG performance: a cross-regional empirical study. *Environment, Development and Sustainability*, 25(9), 9067-9109.
- Sá, J. C., Vaz, S., Carvalho, O., Lima, V., Morgado, L., Fonseca, L., . . . Santos, G. (2022). A model of integration ISO 9001 with Lean six sigma and main benefits achieved. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(1-2), 218-242.
- Salomone, R. (2008). Integrated management systems: experiences in Italian organizations. *Journal of Cleaner Production*, 16(16), 1786-1806. doi:10.1016/j.jclepro.2007.12.003
- Samy, G. M., Samy, C. P., & Ammasaiappan, M. (2015). INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS FOR BETTER ENVIRONMENTAL PERFORMANCE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT-A REVIEW. *Environmental Engineering & Management Journal (EEMJ)*, 14(5).
- Santos, Â. R. S., Melo, R. M., Clemente, T. R. N., & Machado Santos, S. (2022). Integrated management system: methodology for maturity assessment in food industries. *Benchmarking*, 29(6)-1757 , .1780doi:10.1108/BIJ-05-2021-0280
- Sari, Y., Wibisono, E., Wahyudi, R. D., & Lio, Y. (2017). *From ISO 9001: 2008 to ISO 9001: 2015: Significant changes and their impacts to aspiring organizations*. Paper presented at the IOP Conference Series: Materials Science and Engineering.
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Nitzl, C., Ringle, C. M., & Howard, M. C. (2020). Beyond a tandem analysis of SEM and PROCESS: Use of PLS-SEM for mediation analyses! *International Journal of Market Research*, 62(3), 288-299.
- Saulick, P., Bokhoree, C., & Bekaroo, G. (2023). Business sustainability performance: A systematic literature review on assessment approaches, tools and techniques. *Journal of Cleaner Production*, 136837.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(1), 1-19.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of management journal*, 43(2), 215-223.
- Silva, T. C. G., Anholon, R., Rampasso, I. S., Quelhas, O. L. G., Leal Filho, W., Santa-Eulalia, L. A., & Junior, F. R. L. (2021). Evaluation of the integration level of quality and environmental management systems in a tire manufacturer. *The TQM Journal*, 34(4), 770-787.
- Simon, A., Bernardo, M., Karapetrovic, S., & Casadesus, M. (2013). Implementing integrated management systems in chemical firms. *Total Quality Management and Business Excellence*, 24(3-4), 294-309. doi:10.1080/14783363.2012.669560
- Simon, A., & Honore Petnji Yaya, L. (2012). Improving innovation and customer satisfaction through systems integration. *Industrial Management & Data Systems*, 112(7), 1026-1043.
- Siva, V., Gremyr, I., Bergquist, B., Garvare, R., Zobel, T., & Isaksson, R. (2016). The support of Quality Management to sustainable development: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 138, 148-157. doi:10.1016/j.jclepro.2016.01.020
- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana business review*, 86(1), 4-8.
- Stacchezzini, R., Melloni, G., & Lai, A. (2016). Sustainability management and reporting: the role of integrated reporting for communicating corporate sustainability management. *Journal of Cleaner Production*, 136, 102-110.
- Standardization, I. O. f. (2015a). ISO 9001:2015; Quality Management Systems—Requirements. In. Geneva, Switzerland.

- Standardization, I. O. f. (2015b). ISO 14001: (2015) Environmental management systems- requirements with guidance for use. In. Geneva, Switzerland.
- Standardization, I. O. f. (2018). ISO 45001:2018 Occupational health and safety management system- Requirement with guidance for use .In. Geneva, Switzerland.
- Standardization, I. O. f. (2023). ISO 26000:2010
- Guidance on social responsibility.
- Supizet, J. (2002). *Le management de la performance durable:[selon les modèles et principes fondamentaux de l'excellence]*: Ed. d'Organisation.
- Talapatra, S., Uddin, K., Doiro, M., & Santos, G. (2023). The linkage between corporate social responsibility and the main benefits obtained from the integration of multiple management systems in Bangladesh. *Social Responsibility Journal*, 19(1), 79-100.
- Tasleem, M., Khan, N., & Nisar, A. (2018). Impact of total quality management and environmental management system on sustainable performance of selected industries in Pakistan. *Journal of Environmental Science and Management*, 21(2).
- Thiéart, R.-A. (2014). *(Méthodes de recherche en management-4ème édition)*: Dunod.
- Todaro, N. M., Daddi, T., Testa, F., & Iraldo, F. (2020). Organization and management theories in environmental management systems research: A systematic literature review. *Business Strategy & Development*, 3(1), 39-54.
- Trabelsi, I. (2017). *Transition du système de management environnemental de la version 2004 vers la version 2015 de la norme ISO 14001 au sein d'une entreprise de câblage*. Université Virtuelle de Tunis,
- Tudoran, V. I., & Condrea, E. (2020). The Integrated Management System—A Transition Pathway to a Sustainable and Circular Bioeconomy. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 20(1), 804-810.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*. Retrieved from
- Wang, X., Lin, H., & Weber, O. (2016). Does adoption of management standards deliver efficiency gain in firms' pursuit of sustainability performance? An empirical investigation of Chinese manufacturing firms. *Sustainability*, 8(7), 694.
- Warhurst, A. (2002). Sustainability indicators and sustainability performance management. *Mining, Minerals and Sustainable Development [MMSD] project report*, 43, 129.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.
- Wibowo, S. (2013). *A new sustainability index for evaluating the sustainability performance of mining companies*. Paper presented at the 2013 Sixth International Symposium on Computational Intelligence and Design.
- Wilkinson, G., & Dale, B. (1998). System integration: the views and activities of certification bodies. *The TQM Magazine*, 10(4), 288-292.
- Wilkinson, G., & Dale, B. (1999). Integration of quality, environmental and health and safety management systems: an examination of the key issues. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 213(3), 275-283.
- Wilkinson, G., & Dale, B. (2002). An examination of the ISO 9001: 2000 standard and its influence on the integration of management systems. *Production planning & control*, 13(3), 284-297.
- Wilkinson, G., & Dale, B. (2007). Integrated management systems. *Managing quality*, 310-335.
- Wilkinson, G., & Dale, B. G. (1999). Integrated management systems: an examination of the concept and theory. *The TQM Magazine*, 11(2), 95-104.
- Wilkinson, G., & Dale, B. G. (2001). Integrated management systems: a model based on a total quality approach. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(5), 318-330. doi:10.1108/09604520110404040
- Winder, C. (2000). Integrating OHS, environmental, and quality management standards. *Quality assurance*, 8(2), 105-135.

- Yu, Y., Xu, J., Huo, B., Zhang, J. Z., & Cao, Y. (2023). The impact of supply chain social responsibility on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 385, 135666.
- Zahid, M., & Ghazali, Z. (2017). Corporate Sustainability Practices and Firm's Financial Performance: The Driving Force of Integrated Management System. *Global Business & Management Research*, 9.
- Zeng, S. X. (2011). An empirical examination of benefits from implementing integrated management systems (IMS). *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(4), 277-292. doi:10.1108/dlo.2011.08125daa.013
- Zeng, S. X., Shi, J. J., & Lou, G. (2007). A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China. *Journal of Cleaner Production*, 15(18), 1760-1767.
- Zhao, L., Gu, J., Abbas, J., Kirikkaleli, D., & Yue, X.-G. (2023). Does quality management system help organizations in achieving environmental innovation and sustainability goals? A structural analysis. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 36(1), 2484-2507.
- Zimon, D., Madzik, P., & Sroufe, R. (2020). The influence of ISO 9001 & ISO 14001 on sustainable supply chain management in the textile industry. *Sustainability*, 12 (10), 4282. In.
- Zutshi, A., & Sohal, A. S. (2005). Integrated management system: the experiences of three Australian organisations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16(2), 211-232.

## 2. قائمة المراجع باللغة العربية

- الطيب, ع. ب., & بورغدة, ح. (2022). أنظمة الإدارة المندمجة كأداة للتحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات بولاية سطيف. *مجلة التنظيم والعمل*, 11, 267-288.
- بداوي, م., عبد الحميد, نعيجات, & حمدي, أ. أ. (2019). تحليل الوساطة في أبحاث التسويق: تأثير الجودة المدركة على ولاء زبائن شركة موبيليس لإتصالات الهاتف النقال. *المجلة العربية للإدارة*.
- بزيو, ع., خنيش, ل., & بزيو, س. (2022). أثر برامج الصحة والسلامة المهنية في التقليل من الأمراض المهنية داخل بيئة العمل دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. *علوم الإنسان و المجتمع*, 11, 285-302.
- بوحروود, ف., سديرة, ع. ب., & قورين, س. (2019). نظم الإدارة المدمجة كتوجه حديث لمنظمات الأعمال الجزائرية: دراسة تحليلية (1998-2017). *دراسات اقتصادية*, 6, 134-154.
- بوسته, س., & خنيش, ي. (2019). واقع تحديث أنظمة الجودة من خلال إنتقال المؤسسة من نظام ISO 9001 إصدار 2008 إلى إصدار 2015 دراسة حالة ENGTP مجلة نور للدراسات الاقتصادية, مجلد: 05 21-22.
- بوعمامة, أ., & العايب, ع. أ. (2022). واقع تدقيق إدارة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل المسؤولية الإجتماعية للشركات (مع الإشارة الى نظام ايزو 45001) - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة الباحث الاقتصادي, 10, 397-414.
- دعاس, ع., & يحيى, إ. ب. (2023). دور أنظمة الجودة والبيئة والصحة في تحقيق رضا أصحاب المصالح. *طبنة للدراسات العلمية والأكاديمية*, 06, 498-523.
- دعاس, ع. أ. (2019). أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية. UB1, رامي, ك., & كوتشي, م. (2020). بطاقة الأداء المتوازن المستدام كمدخل لتحقيق التكامل بين ممارسات الاستدامة وإستراتيجية المؤسسة. *دراسة حالة شركة زين للاتصالات - الأردن*. *Revue algérienne d'économie et gestion*, 14(1), 89-107.
- زين, ح. ع., & فارس, ض. م. (2022). "تقويم الأداء المستدام للوحدة الاقتصادية", *مجلة الريادة للمال والعمال*, المجلد الثالث, 67-83. doi:<https://doi.org/10.56967/ejfb202217>
- زرزار, إ., & وريدة, ح. ب. (2019). نظام الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة القياسية الدولية ايزو 45001. *مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والادارية*, 2, 33-50.
- زغيدة, ر., & مقيح, ص. (2022). أثر نظم الإدارة المدمجة على تحسين أداء المؤسسة المينائية بسكيكدة. *مجلة الأبحاث الاقتصادية*, 17, 100-182.
- شراف, ب. (2017-2016). أثر الإدارة البيئية على كفاءة المشاريع الصناعية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف. *جامعة محمد خيضر - بسكرة*.

## قائمة المراجع

- شرقي, خ. (2016). إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد في الجامعات الجزائرية - (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر صبري, ل. ش. م. (2020). نظم الإدارة المدمجة وفق المنظور الإستراتيجي للتنمية المستدامة، دراسة حالة مؤسسة أسמידال عناية. مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، 74-50.
- طويطي, م. (2018). ج تطبيقات عملية على برنامج- Excel التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان. تلمسان، الجزائر: دار النشر الجامعي.
- عامر, ح., & عباس, ف. (2017). دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كندور برج بوغريج. مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر المجلد 7 العدد 2، 166-183.
- عزبي عبد الحميد محمد, ا. (2021). التسويق المستدام كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة والأداء المستدام لشركات صناعة المواد الغذائية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2(2)، 871-833.
- عزيز, ك., عبید, ع., غدیر, إ., & عبید, ق. (2021). قياس الأداء المستدام لجامعة الكوفة باستعمال بطاقة الاداء المتوازن المستدام. *Al-Ghary Journal of Economic and Management Sciences*(0000), 86-101.
- عيد, س. ح. (2021). أثر تبني نظم الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين توتة). (دكتوراه علوم)، جامعة الجزائر 3.
- فرج, ص. (2007). القياس النفسي (لطبعة السادسة). القاهرة، مصر: مكتبة أنجلو المصرية.
- فقاير, ف. (2022). إدماج أنظمة الجودة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسة شركة كوندور اليكترونيكس أنموذجا. القانون العقاري و البيئة، 10، 839-824.
- قروف, ص. (2021). دور تطبيق نظام الادارة المتكامل في تحقيق التنمية المستدامة-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية. (دكتوراه ل م د)، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
- مخائيل, ا. ن. (2016). ، بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية وتقنياتها. عمان، الأردن: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.
- هايرز, ج., هالت, ت., غينكل, ك., & زارستد, و. (2020). الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية. (ترجمة، زكرياء بلخامسة). عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

# الفهراس

1. فهرس المحتويات:

III.....	شكر وتقدير
IV.....	إهداء
VI.....	الملخص
X.....	قائمة المختصرات
XIII.....	خطة الدراسة
ب.....	مقدمة
ب.....	1. الإطار العام لإشكالية الدراسة
ث.....	1.1 التساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية
ج.....	2.1 فرضيات الدراسة
ج.....	3.1 أهمية الدراسة
ح.....	4.1 أهداف الدراسة
خ.....	5.1 أسباب إختيار موضوع الدراسة
د.....	2. المعالجة المنهجية للدراسة
د.....	1.2 التوقع الإستيمولوجي
ذ.....	2.2 المسار المنهجي ومقاربات الدراسة
ذ.....	3.2 حدود الدراسة
ذ.....	3. الهيكل العامة للدراسة وخطتها البحثية
ذ.....	1.3 خطوات الدراسة
ر.....	2.3 نموذج الدراسة
س.....	3.3 التصميم العام للدراسة
ش.....	4.3 هيكل وخطة الدراسة
ص.....	5.3 صعوبات الدراسة
2.....	الفصل 01. تحليل الجهود المعرفية السابقة
2.....	تمهيد
3.....	1.1 تحليل الدراسات الأساسية
3.....	1.1.1 تحليل الدراسات الأساسية لنظام الإدارة المتكاملة
5.....	2.1.1 تحليل الدراسات المرجعية المشتقة لنظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام
7.....	2.1 التحليل البيبليومتري للدراسات المرجعية السابقة المنشورة في قاعدة بيانات سكوبس Scopus
8.....	1.2.1 التحليل البيبليومتري لنظام الإدارة المتكاملة
8.....	1.1.2.1 تطور المنشورات لنظام الإدارة المتكاملة بين سنتي 1992 و 2022
9.....	2.1.2.1 نطاق نقاش نظام الإدارة المتكاملة
10.....	3.1.2.1 تحليل الكلمات المفتاحية
14.....	4.1.2.1 تحليل المؤلفين الأكثر مرجعية وتعاونهم

17.....	5.1.2.1 تحليل المراجع والمصادر الأكثر مرجعية
18.....	2.2.1 التحليل البيبليومتري للأداء المستدام.
18.....	1.2.2.1 تطور نشر المقالات في سكوبس
19.....	2.2.2.1 نطاق نقاش الأداء المستدام.
20.....	3.2.2.1 تحليل الكلمات المفتاحية للأداء المستدام
24.....	4.2.2.1 تحليل المؤلفين الأكثر مرجعية وتعاونهم
28.....	3.2.1 تحليل الفجوات البحثية لنظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام.
30.....	3.1 عرض وتحليل الدراسات المرجعية السابقة.
30.....	1.3.1 تحليل الدراسات المرجعية السابقة الأجنبية
35.....	2.3.1 تحليل الدراسات المرجعية السابقة العربية
38.....	3.3.1 مكانة الدراسة بالمقارنة مع الدراسات المرجعية السابقة.
40.....	خلاصة الفصل الأول
42.....	الفصل 02. الإطار النظري لنظام الإدارة المتكاملة
42.....	تمهيد
43.....	1.2 الأسس المفاهيمية والفكرية لنظام الإدارة المتكاملة
43.....	1.1.2 مفهوم نظام الإدارة المتكاملة
43.....	1.1.1.2 حقيقة النظام ونظام الإدارة
45.....	2.1.1.2 تعريف نظام الإدارة المتكاملة
47.....	3.1.1.2 التكامل في أربع مجالات
48.....	2.1.2 مناهج مختلفة لنظام إدارة متكاملة واحد
49.....	1.2.1.2 نهج دائرة ديمينغ (PDCA)
51.....	2.2.1.2 نهج العملية
52.....	3.2.1.2 نهج النظم
53.....	4.2.1.2 نهج التفكير القائم على المخاطر في نظام الإدارة المتكاملة
55.....	3.1.2 نماذج مختلفة لنظام الإدارة المتكاملة
55.....	1.3.1.2 نموذج (PEDIMS)
57.....	2.3.1.2 نموذج النظم لنظام الإدارة المتكاملة
58.....	3.3.1.2 نموذج (PDCA)
59.....	4.3.1.2 بعض النماذج الدولية
60.....	2.2 التطبيق الفعال لنظام الإدارة المتكاملة في المنظمة
60.....	1.2.2 الهيكل العالي المستوى (HLS)
62.....	2.2.2 تطبيق نظام الإدارة المتكاملة كتغيير تنظيمي وإبتكار تنظيمي
62.....	1.2.2.2 تطبيق نظام الإدارة المتكاملة كتغيير تنظيمي
67.....	2.2.2.2 تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة كإبتكار تنظيمي
68.....	3.2.2 بناء وتدقيق وتوثيق نظام إدارة متكاملة وفق معايير الإيزو في المنظمة

68.....	1.3.2.2 ركانز بناء نظام إدارة متكاملة.....
70.....	2.3.2.2 تدقيق نظام الإدارة المتكاملة.....
71.....	3.3.2.2 وثائق نظام الإدارة المتكاملة.....
73.....	4.2.2 مستويات تكامل نظام الإدارة المتكاملة.....
73.....	1.4.2.2 نموذج ويلكنسون ودليل.....
74.....	2.4.2.2 نموذج دمنيقز وآخرون.....
76.....	3.2 الأنظمة المكونة لنظام الإدارة المتكاملة موضوع الدراسة.....
76.....	1.3.2 نظام إدارة الجودة إيزو 9001 نسخة 2015.....
76.....	1.1.3.2 الأسس النظرية لنظام إدارة الجودة إيزو 9001 نسخة 2015 والمفاهيم المتعلقة بها.....
78.....	2.1.3.2 ماهية إدارة الجودة ومبادئها.....
82.....	3.1.3.2 نشأة وتطور نظام إدارة الجودة إيزو (9001).....
84.....	4.1.3.2 مناهج وهيكل نظام إدارة الجودة إيزو 9001 نسخة 2015.....
89.....	5.1.3.2 متطلبات نظام إدارة الجودة إيزو 9001 نسخة 2015.....
97.....	2.3.2 نظام الإدارة البيئية إيزو 14001 نسخة 2015.....
97.....	1.2.3.2 الأسس النظرية والمفاهيم المتعلقة بنظام إدارة البيئة إيزو 14001 نسخة 2015.....
99.....	2.2.3.2 أهداف ونتائج نظام الإدارة البيئية إيزو 14001 نسخة 2015.....
100.....	3.2.3.2 نشأة وتطور نظام إدارة البيئة إيزو 14001.....
103.....	4.2.3.2 هيكل نظام إدارة البيئة إيزو 14001 نسخة 2015.....
104.....	5.2.3.2 متطلبات نظام إدارة البيئة إيزو 14001 نسخة 2015.....
110.....	3.3.2 نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 نسخة 2018.....
111.....	1.3.3.2 الأسس النظرية والمفاهيمية لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.....
112.....	2.3.3.2 عوامل تحقيق أهداف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 نسخة 2018.....
113.....	3.3.3.2 نشأة وتطور نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 نسخة 2018.....
116.....	4.3.3.2 هيكل نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 نسخة 2018.....
118.....	5.3.3.2 متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 نسخة 2018.....
125.....	4.3.2 المسؤولية الاجتماعية وفق المواصفة القياسية إيزو 26000.....
125.....	1. 4.3.2 الأسس النظرية للمسؤولية الاجتماعية.....
126.....	2.4.3.2 أبعاد المسؤولية الاجتماعية.....
129.....	3.4.3.2 المسؤولية الاجتماعية وأهدافها وفقا للمعيار إيزو 26000.....
131.....	4.4.3.2 نشأة معيار المسؤولية الاجتماعية إيزو 26000.....
132.....	5.4.3.2 المواضيع المحورية للمسؤولية الاجتماعية إيزو 26000.....
134.....	4.2 العلاقات التكاملية التشاركية داخل نظام الإدارة المتكاملة.....
135.....	1.4.2 العلاقة التشاركية بين المعايير الأساسية (إيزو 9001 و14001 و45001).....
137.....	2.4.2 تضمين وتفعيل المسؤولية الاجتماعية في المنظمة من خلال نظام الإدارة المتكاملة.....
139.....	3.4.2 علاقة أصحاب المصلحة بنظام الإدارة المتكاملة.....

142.....	5.2 نظام الإدارة المتكاملة من خلال دوافع التبني وتبعات التنفيذ
143.....	1.5.2 دوافع التبني وأهداف دمج المعايير الأربعة (إيزو 9001 و14001 و 45001 و26000)
143.....	1.1.5.2 دوافع تبني أنظمة الإدارة المتكاملة
144.....	2.1.5.2 أهداف دمج المعايير الأربعة (إيزو 9001 و14001 و 45001 و26000)
145.....	2.5.2 إيجابيات وصعوبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة
145.....	1.2.5.2 إيجابيات نظام الإدارة المتكاملة
149.....	2.2.5.2 صعوبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة
151.....	خلاصة الفصل الثاني
153.....	الفصل 03. تحقيق الأداء المستدام من خلال نظام الإدارة المتكاملة
153.....	تمهيد
154.....	1.3 التأسيس المفاهيمي للأداء المستدام
154.....	1.1.3 مفهوم الأداء المستدام
156.....	2.1.3 ركائز الأداء المستدام
157.....	2.3 أبعاد الأداء المستدام
158.....	1.2.3 البعد الإقتصادي للأداء المستدام
159.....	2.2.3 البعد البيئي للأداء المستدام
160.....	3.2.3 البعد الاجتماعي للأداء المستدام
161.....	3.3 الجوانب الأساسية للأداء المستدام في المنظمة
162.....	1.3.3 إدارة الأداء المستدام في المنظمة
162.....	1.1.3.3 إدارة الأداء
164.....	2.1.3.3 إدارة الأداء المستدام
166.....	3.1.3.3 بطاقة الأداء المتوازن المستدام كنهج إستراتيجي لإدارة الأداء المستدام
167.....	4.1.3.3 دمج بطاقة الأداء المتوازن المستدام مع نظام الإدارة المتكاملة
171.....	2.3.3 قياس الأداء المستدام في المنظمة
171.....	1.2.3.3 حقيقة قياس الأداء المستدام في المنظمة
173.....	2.2.3.3 مداخل ونماذج قياس الأداء المستدام
175.....	3.2.3.3 نموذج خط الأساس الثلاثي (TBL) كنهج قياس
179.....	3.3.3 الإفصاح عن الأداء المستدام للمنظمة
179.....	1.3.3.3 وجوب الإفصاح عن الأداء المستدام
180.....	2.3.3.3 مبادرة التقارير العالمية (GRI) كنهج للإفصاح عن الأداء المستدام
181.....	3.3.3.3 معايير الإبلاغ وفق المبادرة العالمية للتقارير (GRI)
183.....	4.3 تحقيق الأداء المستدام من خلال نظام الإدارة المتكاملة
184.....	1.4.3 شروط تحقيق الأداء المستدام في المنظمة
184.....	1.1.4.3 تحقيق الأداء
185.....	2.1.4.3 شروط الأداء المستدام وتحقيقها من خلال نظام الإدارة المتكاملة

189.....	2.4.3 نظام الإدارة المتكاملة كآلية لتحقيق الأداء المستدام في المنظمة.
191.....	3.4.3 التأثير الإيجابي لنظام الإدارة المتكاملة على أبعاد الأداء المستدام.
191.....	1.3.4.3 التأثير الإيجابي لنظام الإدارة المتكاملة على الأداء الإقتصادي.
192.....	2.3.4.3 التأثير الإيجابي لنظام الإدارة المتكاملة على الأداء البيئي.
193.....	3.3.4.3 التأثير الإيجابي لنظام الإدارة المتكاملة على الأداء الإجتماعي.
195.....	خلاصة الفصل الثالث
199.....	الفصل 04. تحليل نظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام في مؤسسة نفعال فرع الوقود قسنطينة.
199.....	تمهيد
200.....	1.4 التعريف بمؤسسة نفعال وفرع الوقود قسنطينة.
200.....	1.1.4 تقديم عام لمؤسسة نفعال
200.....	1.1.1.4 التعريف بمؤسسة نفعال
201.....	2.1.1.4 مهام مؤسسة نفعال
202.....	3.1.1.4 أهداف مؤسسة نفعال
202.....	4.1.1.4 الهيكل التنظيمي لشركة نفعال
203.....	5.1.1.4 منتجات شركة نفعال
204.....	2.1.4 التعريف بفرع الوقود قسنطينة
204.....	1.2.1.4 الهيكل التنظيمي لمقاطعة الوقود لقسنطينة
209.....	2.2.1.4 نشاط فرع الوقود قسنطينة وأهدافها
211.....	2.4 تحليل نظام الإدارة المتكاملة في مؤسسة نفعال فرع الوقود قسنطينة.
211.....	1.2.4 تحليل نظام الإدارة المتكاملة وفق (HLS)
229.....	2.2.4 آلية تحقق الأداء المستدام بمؤسسة نفعال فرع الوقود قسنطينة
235.....	3.4 الأداء المستدام في مؤسسة نفعال فرع الوقود قسنطينة.
235.....	1.3.4 الأداء الإقتصادي في مؤسسة نفعال
240.....	2.3.4 الأداء الإجتماعي بمؤسسة نفعال فرع الوقود قسنطينة
247.....	3.3.4 الأداء البيئي في نفعال فرع الوقود قسنطينة.
251.....	خلاصة الفصل الرابع
267.....	الفصل 05. التحليل الكمي لنتائج الدراسة.
267.....	تمهيد
268.....	1.5 منهجية التحليل الكمي
268.....	1.1.5 منهجية الدراسة
270.....	2.1.5 الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.
278.....	2.5 عرض النتائج والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الإستبيان
279.....	1.2.5 توصيف عينة الدراسة
299.....	3.5 إختبار نموذج الدراسة
299.....	1.3.5 تقييم النموذج القياسي

308.....	2.3.5 تقييم النموذج الهيكلي (النموذج البنائي).....
309.....	4.5 إختبار الفرضيات ومناقشتها في ظل الدراسات السابقة.....
310.....	1.4.5 إختبار الفرضية الرئيسية.....
312.....	2.4.5 إختبار الفرضيات الفرعية.....
322.....	خلاصة الفصل الخامس.....
325.....	الخاتمة.....
326.....	1. نتائج الدراسة.....
329.....	2. تطبيقات النتائج وسبل الإستفادة منها.....
331.....	3. اقتراحات الدراسة.....
332.....	4. أفاق الدراسة.....
335.....	1. قائمة المراجع باللغة الأجنبية.....
344.....	2. قائمة المراجع باللغة العربية.....
353.....	1. فهرس المحتويات.....
358.....	2. قائمة الجداول.....
360.....	3. قائمة الأشكال.....
364.....	قائمة الملاحق.....

## 2. قائمة الجداول

3.....	الجدول رقم (1.1): الدراسات المرجعية الأساسية لنظام الإدارة المتكاملة.....
6.....	الجدول رقم (2.1): الدراسات المشتقة الخاصة بنظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام.....
11.....	الجدول رقم (3.1): المصطلحات الأكثر ترددا لموضوع نظام الإدارة المتكاملة.....
14.....	الجدول رقم (4.1): تردد المؤلفين الأكثر مرجعية لنظام الإدارة المتكاملة.....
23.....	الجدول رقم (5.1): المصطلحات الأكثر ترددا لموضوع الأداء المستدام.....
24.....	الجدول رقم (6.1): المؤلفين الأكثر مرجعية.....
47.....	الجدول رقم (1.2): التكامل في أربع مجالات.....
61.....	الجدول رقم (2.2): متطلبات نظام الإدارة المتكاملة وفق الهيكل العالي المستوى.....
84.....	الجدول رقم (3.2): الفرق بين إيزو 9001 نسخة 2015 وإيزو 9001 نسخة 2008.....
102.....	الجدول رقم (4.2): الفرق بين إيزو نسخة 2004 وإيزو 14001 نسخة 2015.....
115.....	الجدول رقم (5.2): الإختلافات الرئيسية بين إيزو 45001 وOHSAS18001.....
135.....	الجدول رقم (6.2): المتطلبات المشتركة المحددة في دليل الإيزو 72.....
145.....	الجدول رقم (7.2): إيجابيات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المنظمة.....
161.....	الجدول رقم (1.3): العلاقة بين إدارة الأداء المستدام بقياسه وإعداد تقارير الإستدامة.....
175.....	الجدول رقم (2.3): معايير قياس الأداء المستدام حسب مدخل أصحاب المصلحة.....
177.....	الجدول رقم (3.3): مؤشرات قياس الأداء المستدام وفق نموذج خط الأساس الثلاثي.....
213.....	الجدول رقم (1.4): أصحاب المصلحة ومتطلباتهم وطريق التفاعل معهم في مؤسسة نفضال فرع الوقود.....

- الجدول رقم (2.4): مقتطفات من لوحة القيادة لفرع الوقود ..... 233
- الجدول رقم (3.4): تطور المبيعات في مؤسسة نפטال من 2017 إلى 2020 ..... 236
- الجدول رقم (4.4): الضرائب المدفوعة بين سنتي 2017 و 2020 ..... 237
- الجدول رقم (5.4): مصاريف الموظفين بين سنتي 2017 و 2020 ..... 237
- الجدول رقم (6.4): معدل العائد على الأصول بين سنتي 2017 و 2020 ..... 238
- الجدول رقم (7.4): معدل العائد على حقوق الملكية ..... 239
- الجدول رقم (8.4): إستهلاك الماء بين سنة 2020 و 2022 ..... 249
- الجدول رقم (1.5): درجات مقياس ليكرت الخماسي ..... 269
- الجدول رقم (2.5): مجالات مقياس ليكرت الخماسي ..... 270
- الجدول رقم (3.5): أسماء المحكمين للإستبيان قيد الدراسة ..... 271
- الجدول رقم (4.5): صدق الاتساق الداخلي لبعء نظام إدارة الجودة إيزو 9001 ..... 273
- الجدول رقم (5.5): صدق الاتساق الداخلي لبعء نظام إدارة البيئة إيزو 14001 ..... 273
- الجدول رقم (6.5): صدق الاتساق الداخلي لبعء إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 ..... 274
- الجدول رقم (7.5): صدق الاتساق الداخلي لبعء المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000 ..... 274
- الجدول رقم (8.5): صدق الاتساق الداخلي لبعء الأداء الإقتصادي ..... 275
- الجدول رقم (9.5): صدق الاتساق الداخلي لبعء الأداء البيئي ..... 275
- الجدول رقم (10.5): صدق الاتساق الداخلي لبعء الأداء الإجتماعي ..... 276
- الجدول رقم (11.5): المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha) ..... 277
- الجدول رقم (12.5): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاوِر الإستبيان ..... 277
- الجدول رقم (13.5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس ..... 279
- الجدول رقم (14.5): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية ..... 280
- الجدول رقم (15.5): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة ..... 280
- الجدول رقم (16.5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي ..... 281
- الجدول رقم (17.5): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعء نظام إدارة الجودة إيزو 9001 ..... 282
- الجدول رقم (18.5): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعء نظام إدارة البيئة إيزو 14001 ..... 284
- الجدول رقم (19.5): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعء نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 ..... 286
- الجدول رقم (20.5): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعء المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000 ..... 288
- الجدول رقم (21.5): مستوى ممارسة الأنظمة المكونة لنظام الإدارة المتكاملة ككل وأبعادها مرتبة حسب المتوسط الحسابي ..... 290
- الجدول رقم (22.5): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعء الأداء الإقتصادي ..... 292
- الجدول رقم (23.5): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعء الأداء البيئي ..... 294
- الجدول رقم (24.5): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعء الأداء الإجتماعي ..... 296
- الجدول رقم (25.5): مستوى الأداء المستدام ككل وأبعاده مرتبة حسب المتوسط الحسابي ..... 298
- الجدول رقم (26.5): الصدق التقاربي وموثوقية النموذج للمتغير الأساسي (نظام الإدارة المتكاملة) ..... 300
- الجدول رقم (27.5): الصدق التقاربي وموثوقية النموذج للمتغير التابع (الأداء المستدام) ..... 303

307	الجدول رقم (28.5): الصدق التمايزي حسب معايير Fornell-Larcker
308	الجدول رقم (29.5): معامل التحديد $R^2$
310	الجدول رقم (30.5): نتيجة الفرضية الرئيسية
312	الجدول رقم (31.5): مصفوفة الارتباط بين الأنظمة الأربعة المكونة لنظام الإدارة المتكاملة
314	الجدول رقم (32.5): نتيجة الفرضيات الفرعية للنموذج المفصل
316	الجدول رقم (33.5): نتيجة الفرضيات الفرعية للنموذج غير المفصل

### 3. قائمة الأشكال

ز	الشكل رقم (01): النموذج الفرضي للدراسة
س	الشكل رقم (02): التصميم العام للدراسة
9	الشكل رقم (1.1): تطور المنشورات لنظام الإدارة المتكاملة بين سنتي 1992 و 2022
9	الشكل رقم (2.1): مقالات نظام الإدارة المتكاملة حسب نطاق النقاش
10	الشكل رقم (3.1): مصطلحات نظام الإدارة المتكاملة
13	الشكل رقم (4.1): المصطلحات المرتبطة بنظام الإدارة المتكاملة وفق التسلسل الزمني
15	الشكل رقم (5.1): تعاون المؤلفين في موضوع نظام الإدارة المتكاملة
17	الشكل رقم (6.1): المؤلفات الأكثر مرجعية
19	الشكل رقم (7.1): تطور نشر المقالات في سكوبيس
20	الشكل رقم (8.1): نطاق نقاش الأداء المستدام
21	الشكل رقم (9.1): الكلمات المفتاحية للأداء المستدام
22	الشكل رقم (10.1): التطور الزمني لمصطلحات الأداء المستدام
26	الشكل رقم (11.1): تحليل المؤلفين الأكثر مرجعية وتعاونهم
27	الشكل رقم (12.1): تحليل المؤلفات الأكثر مرجعية
49	الشكل رقم (1.2): عجلة ديمينغ للتحسين المستمر
54	الشكل رقم (2.2): المخاطر في نظام الإدارة المتكاملة
56	الشكل رقم (3.2): نموذج PEDIMS
59	الشكل رقم (5.2): نموذج PDCA لتنفيذ نظام الإدارة المتكاملة
63	الشكل رقم (6.2): الأبعاد الثلاثة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة
64	الشكل رقم (7.2): معايير نظام الإدارة المتكاملة
65	الشكل رقم (8.2): مكونات نظام الإدارة المتكاملة وفقا للهيكل العالي المستوى
66	الشكل رقم (9.2): مكونات نظام الإدارة المتكاملة موضوع الدراسة
70	الشكل رقم (10-2): تدقيق نظام الإدارة المتكاملة في المنظمة
72	الشكل رقم (11.2): التوثيق في نظام الإدارة المتكاملة
80	الشكل رقم (12.2): مبادئ إدارة الجودة
83	الشكل رقم (13.2): تطور معيار نظام إدارة الجودة إيزو 9001
86	الشكل رقم (14.2): تمثيل تخطيطي لعناصر العملية
87	الشكل رقم (15.2): هيكل نظام إدارة الجودة وفق دورة PDCA

101.....	الشكل رقم (16.2): تطور نظام الإدارة البيئية إيزو 14001
104.....	الشكل رقم (17.2): هيكل نظام الإدارة البيئية إيزو 14001 نسخة 2015
114.....	الشكل رقم (18.2): مراحل تطور نظام الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 نسخة 2018
117.....	الشكل رقم (19.2): هيكل نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية حسب دائرة ديمينغ
127.....	الشكل رقم (20.2): نموذج كارول للمسؤولية الإجتماعية (1979)
128.....	الشكل رقم (21.2): هرم كارول للمسؤولية الإجتماعية (1991)
131.....	الشكل رقم (22-2): نموذج شامل للإيزو 26000
132.....	الشكل رقم (23.2): الهيكل التنظيمي لمجموعة عمل اعداد المواصفة القياسية إيزو 26000
133.....	الشكل رقم (24.2): المواضيع المحورية للمسؤولية الإجتماعية
140.....	الشكل رقم (25.2): أصحاب المصلحة المعنيين بنظام الإدارة المتكاملة
156.....	الشكل رقم (1.3): ركائز الأداء المستدام
157.....	الشكل رقم (2.3): أبعاد الأداء المستدام
163.....	الشكل رقم (3.3): مثلث الأداء لجلبيرت (1980)
163.....	الشكل رقم (4.3): دورة إدارة الأداء
165.....	الشكل رقم (5.3) إدارة الأداء المستدام
168.....	الشكل رقم (6.3): إتقان نظام الإدارة (كابلمن ونورثن)
170.....	الشكل رقم (7.3): مطابقة عملية بطاقة الأداء المتوازن المستدام مع خطوات PDCA لنظام الإدارة المتكاملة
172.....	الشكل رقم (8.3): عملية قياس الأداء
176.....	الشكل رقم (9.3): نموذج الخط الأساسي الثلاثي
182.....	الشكل رقم (10.3): معايير الإبلاغ وفق المبادرة العالمية للتقارير
185.....	الشكل رقم (11.3): تحقيق، تحسين وتسريع تحسين الأداء
189.....	الشكل رقم (12.3): تحقيق الأداء المستدام من خلال نظام الإدارة المتكاملة
205.....	الشكل رقم (1.4): الهيكل التنظيمي فرع الوقود قسنطينة
218.....	الشكل رقم (2.4): المخطط التنظيمي لعمليات نظام الإدارة المتكاملة
223.....	الشكل رقم (3.4): المعلومات الموثقة لنظام الإدارة المتكاملة بمؤسسة نفطال فرع الوقود قسنطينة
225.....	الشكل رقم (4.4): خريطة عمليات مؤسسة نفطال فرع الوقود
279.....	الشكل رقم (1.5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
280.....	الشكل رقم (2.5): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية
280.....	الشكل رقم (3.5): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة
281.....	الشكل رقم (4.5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي
283.....	الشكل رقم (5.5): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى نظام إدارة الجودة إيزو 9001
285.....	الشكل رقم (6.5): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى نظام إدارة البيئة إيزو 14001
287.....	الشكل رقم (7.5): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001
289.....	الشكل رقم (8.5): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000
291.....	الشكل رقم (9.5): ترتيب الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى تطبيق الأنظمة المكونة لنظام الإدارة المتكاملة

293	الشكل رقم (10.5): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الأداء الإقتصادي.
295	الشكل رقم (11.5): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى تحقق الأداء البيئي.
297	الشكل رقم (12.5): ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى تحقق الأداء الإجتماعي.
298	الشكل رقم (13.5): ترتيب الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى تحقق الأداء المستدام.
306	الشكل رقم (14.5): الصدق التقاربي وموثوقية النموذج.
311	الشكل رقم (15.5): نتيجة الفرضية الرئيسية.
315	الشكل رقم (16.5): النموذج المفصل لأبعاد نظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام.
316	الشكل رقم (17.5): النموذج غير المفصل لأبعاد نظام الإدارة المتكاملة والأداء المستدام.

#### 4. قائمة الملاحق

365	1. وثائق المؤسسة
365	الملحق رقم (01): وثيقة الإلتزام بنظام الإدارة المتكاملة.
366	الملحق رقم (2): سياسة نظام الإدارة المتكاملة.
367	الملحق رقم (3): عملية الصحة والرفاهية لمؤسسة نפטال فرع الوقود.
368	الملحق رقم (4): عملية إدارة الجودة الصحة والبيئة.
369	الملحق رقم (5): عملية الصحة والأمن والبيئة.
370	الملحق رقم (6): عملية الموارد البشرية.
371	الملحق رقم (7): عملية معالجة شكاوى الزبائن.
372	الملحق رقم (8): صياغة الأهداف ومؤشرات الأداء.
373	الملحق رقم (9): الهيكل التنظيمي نפטال فرع الوقود.
374	الملحق رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال لسنة 2023.
375	الملحق رقم (11): المسؤولية الإجتماعية ضمن إدارة فرع الوقود.
376	الملحق رقم (12): بطاقة متابعة المؤشر.
377	الملحق رقم (13): بطاقة مشاركة العمال وتوعيتهم.
378	الملحق رقم (13): تابع لمشاركة العمال وتوعيتهم.
379	الملحق رقم (14): تخطيط نظام الإدارة المتكاملة.
380	الملحق رقم (15): بطاقة تقييم الأخطار.
382	الملحق رقم (16): أهم الجوانب التي يتم تحليلها لكل عملية.
384	الملحق رقم (17): بطاقة معالجة الانحرافات والتحسين المستمر.
385	الملحق رقم 18: إعتقاد المختبر دوليا.
386	2. الإستبيان قبل التحكيم
393	3. الإستبيان بعد التحكيم
400	4. قائمة الأساتذة المحكمين

الاصحى

قائمة الملاحق

1. وثائق المؤسسة
2. الإستبيان قبل التحكيم
3. الإستبيان بعد التحكيم
4. قائمة الأساتذة المحكمين



## ENGAGEMENTS

### Système de Management Intégré

**En tant que Directeur de la Branche Carburants, je m'engage à :**

- Identifier et à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour l'efficacité des processus et activités de la Branche Carburants;
- Décliner les axes stratégiques et engagements de la politique SMI de l'entreprise, en objectifs à l'ensemble de mes collaborateurs

### Nos objectifs

- Livrer des produits AVM et Carburants Terre conformes;
- Réaliser des analyses de produits avec des résultats fiables et dans les délais;
- Augmenter les volumes des ventes des Carburants Aviation et Marine;
- Satisfaire toutes les exigences pertinentes des parties intéressées;
- Traiter les réclamations des clients et des parties intéressées pertinentes dans les délais;
- Améliorer la contribution de la formation dans l'acquisition des nouvelles compétences du personnel des structures de la Branche, les unités opérationnelles et à bord des navires notamment en matière de gestion de la sécurité;
- Diminuer les charges et maîtriser les coûts;
- Lever les non-conformités réglementaires planifiées liées à l'activité HSE notamment celle des activités marines;
- Préserver la santé et la sécurité de tout le personnel ainsi que leurs biens être;
- Réduire le nombre d'accidents de travail ;
- Réduire le nombre d'accidents de circulation des camions transportant des carburants;
- Réduire le nombre d'incidents d'exploitation;
- Empêcher les atteintes à l'environnement et en particulier l'environnement marin ainsi que les dommages matériels;
- Réduire le nombre de requêtes des parties intéressées dû à la pollution du sol, du sous-sol et du milieu marin;
- Valoriser les déchets spéciaux dangereux pris en charge contractuellement;
- Communiquer sur les performances environnementales en interne et externe.

**Je demande à chaque travailleur de la Branche Carburants, de contribuer à la mise en œuvre de la politique SMI et de s'impliquer dans l'atteinte des objectifs assignés et l'amélioration du SMI Société.**



**B.CBR**  
SMI NAFTAL, Effectivité & Efficacité



**N**AFTAL, leader national de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés, a pour mission principale de satisfaire le marché national en produits pétroliers, dans les meilleures conditions de qualité, de sécurité et de protection de l'environnement. Evoluant dans un marché concurrentiel et un contexte socio-économique en perpétuelle mutation, NAFTAL adopte les meilleures pratiques managériales et commerciales, en déployant une stratégie axée sur le développement continu de ses activités à travers des projets structurants, ainsi que sur la modernisation et la digitalisation de ses modes de gestion.

Ce choix stratégique permettra à NAFTAL de fournir des produits et des services innovants et différenciés, d'assurer des conditions favorables à l'épanouissement de son personnel et de maintenir un échange permanent et transparent avec ses clients et les parties intéressées.

**Les principaux axes stratégiques de NAFTAL se déclinent comme suit :**

- Affirmer son statut d'acteur majeur dans le développement de l'économie nationale ;
- Consolider sa position de leader dans la distribution des produits pétroliers ;
- Assumer son rôle de gestionnaire du réseau de transport par canalisations et de stockage des carburants et des GPL ;
- Honorer son engagement d'entreprise sociétale ;
- Intégrer la transformation digitale dans les processus managériaux et opérationnels ;
- Adopter une organisation en adéquation avec ses missions et sa stratégie ;
- Placer le développement du capital humain au centre de son propre développement.

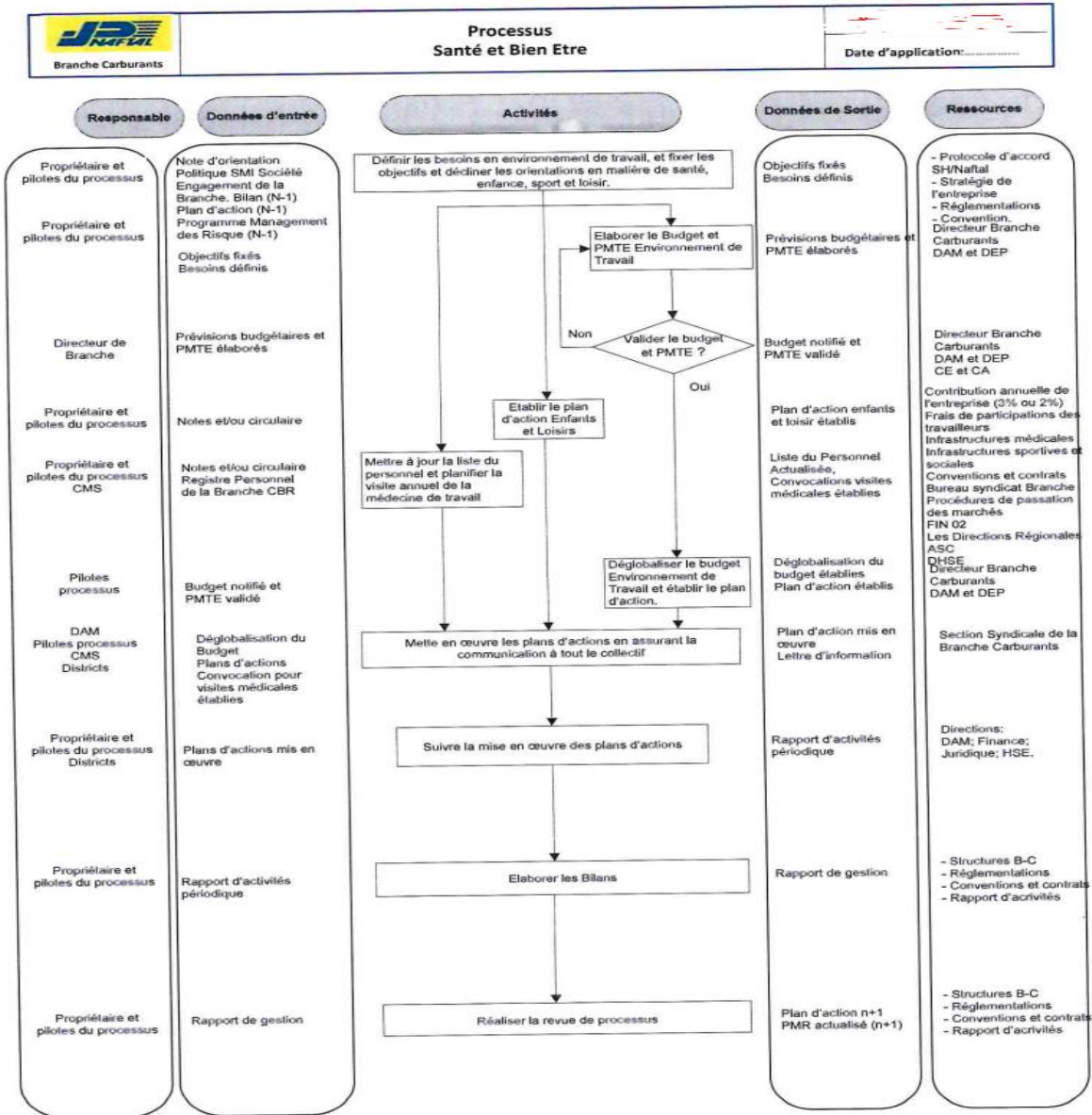
**La mise en œuvre de ces axes stratégiques est subordonnée à la mise en place d'un Système de Management Intégré (SMI) à l'échelle de la Société, en vue de :**

- Se conformer aux exigences légales, réglementaires et normatives, à défaut, s'aligner sur les bonnes pratiques universelles ;
- Maîtriser les aspects environnementaux générés par les activités de la Société, y compris celles inhérentes à la marine et aux laboratoires, se matérialisant par la prévention de la pollution, l'utilisation des ressources durables, la réduction de la consommation d'énergie et la protection des écosystèmes ;
- Assurer des conditions de travail sûres et saines pour la prévention des traumatismes et des pathologies liés au travail, à même de garantir l'épanouissement des travailleurs et la création continue de la richesse ;
- Identifier, analyser et maîtriser les risques et les opportunités liés aux processus / activités notamment, ceux se rapportant à la sécurité de l'information ainsi qu'à la santé et à la sécurité au travail élargies au personnel navigant ;
- Instaurer une sécurité de l'information au sein de la Société par la préservation de la confidentialité, de l'intégrité et de la disponibilité des informations, y compris celles exploitées à bord des navires ;
- Consulter et faire participer les travailleurs et leurs représentants dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des performances ainsi que l'identification des actions d'amélioration du Système de Management inhérent à la santé et à la sécurité au travail ;
- Garantir l'impartialité et la confidentialité des activités des laboratoires ;
- Contribuer de façon responsable au développement durable des parties intéressées et les informer en toute transparence, honnêteté, équité et intégrité, sur les impacts des décisions et des activités de la Société sur les collectivités, l'environnement et l'économie nationale ;
- Définir les rôles et les responsabilités du personnel, en l'impliquant à tous les niveaux de l'organisation dans l'exercice de ses fonctions ;
- Communiquer en interne et en externe sur le Système de Management Intégré et ses performances ;
- Mettre en place une démarche d'amélioration continue de la performance du Système de Management Intégré.

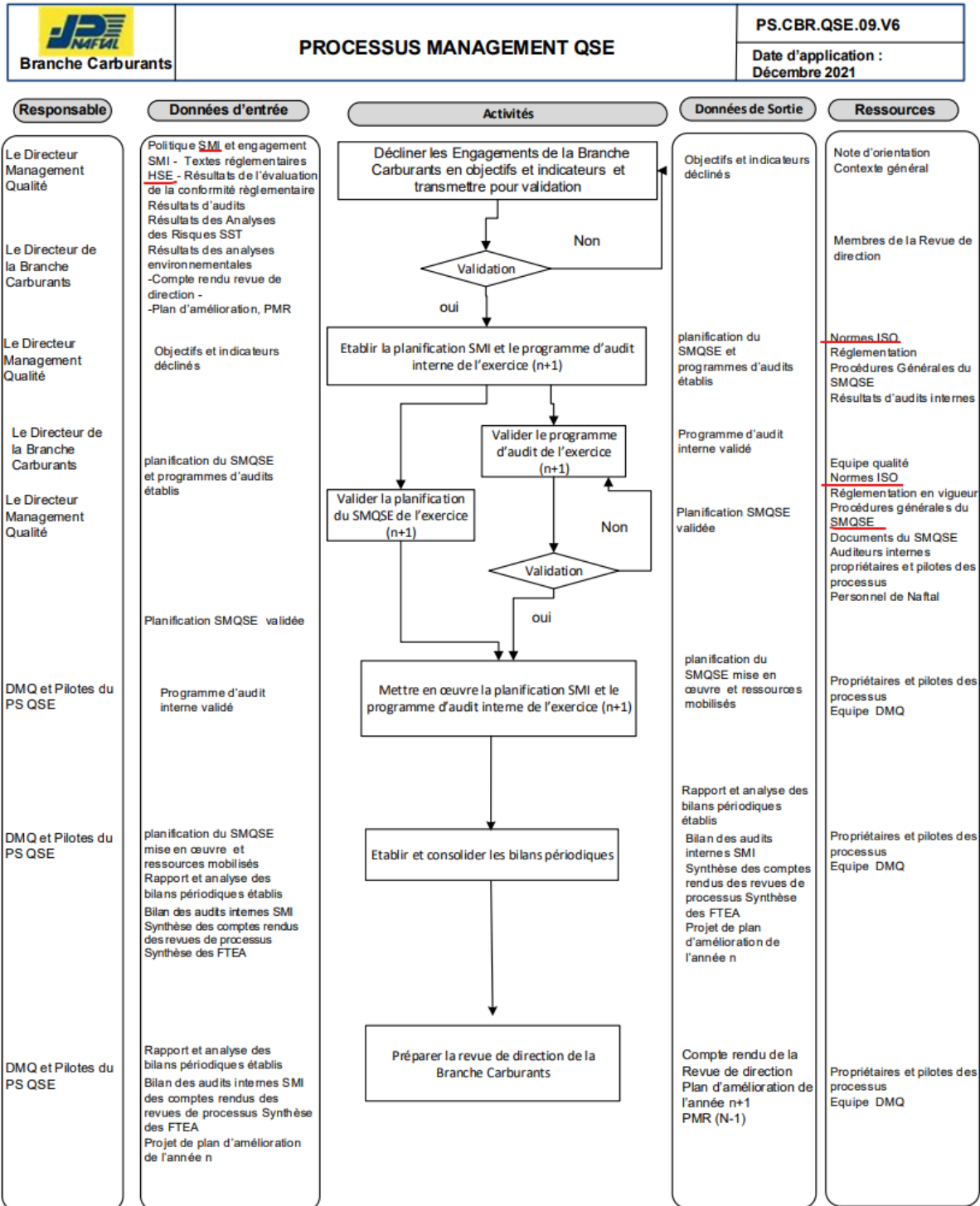
*Eu égard à l'importance de cette démarche, je m'engage à mobiliser toutes les ressources dont dispose la Société, pour la mise en œuvre effective du SMI, en vue de garantir son efficacité et d'assurer une implication active de tout le personnel.*

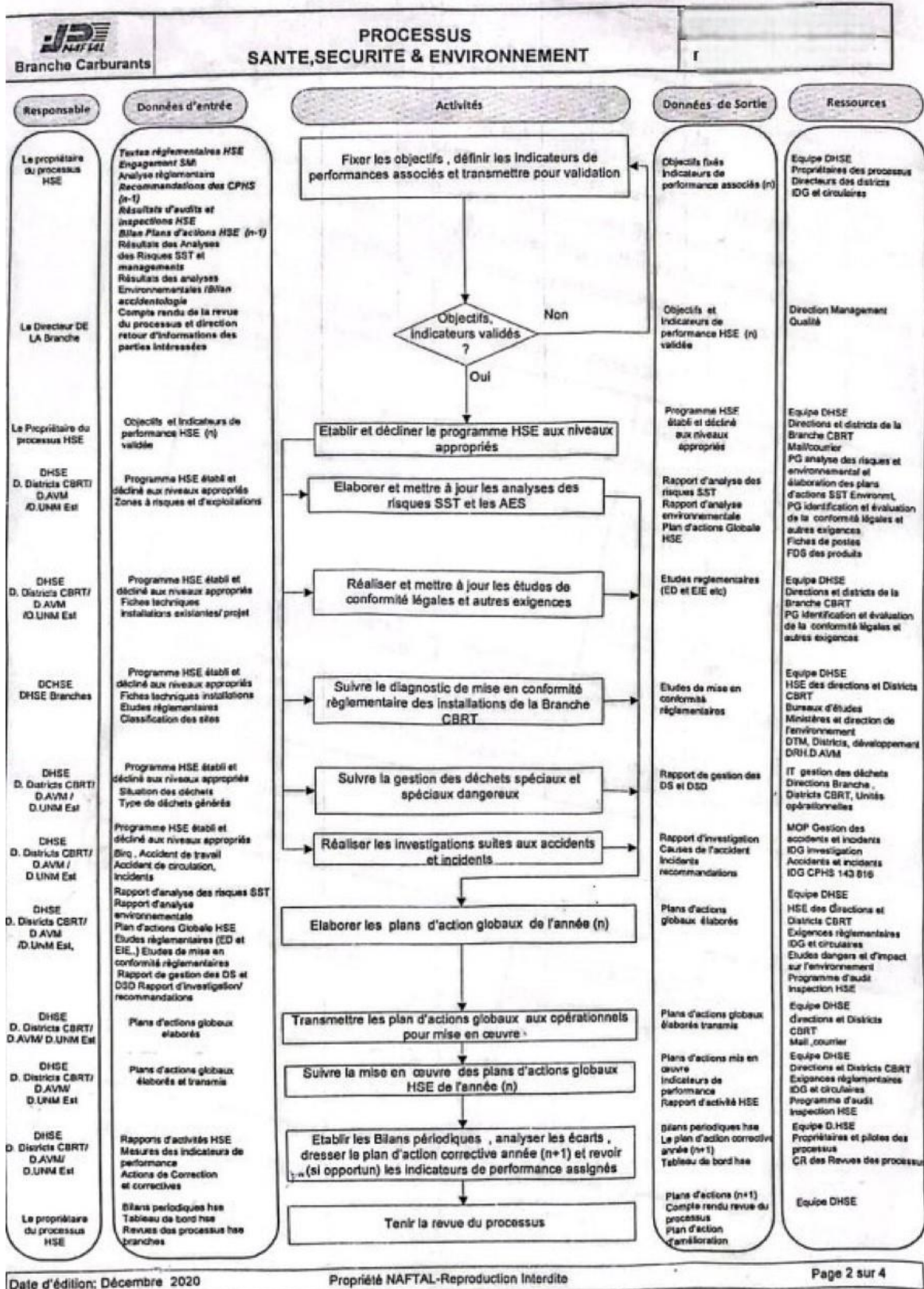
*J'exhorte chaque responsable dans son activité à décliner les axes stratégiques et les engagements de cette politique en objectifs et à les faire porter à la connaissance de ses collaborateurs. J'incite aussi, chaque travailleur à contribuer pleinement à sa mise en œuvre et à participer à l'amélioration de ce Système de Management Intégré.*

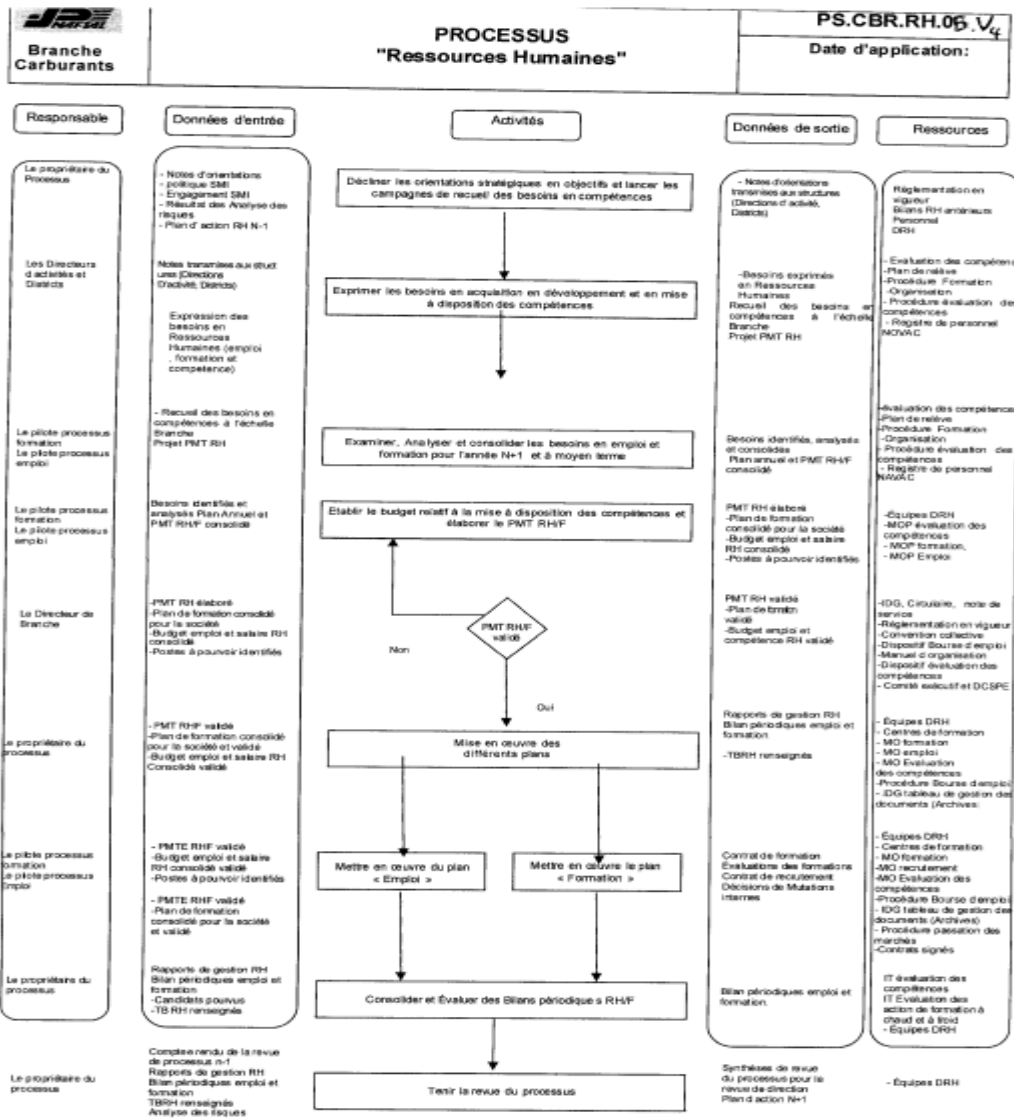
الملحق رقم (3): عملية الصحة والرفاهية لمؤسسة نפטال فرع الوقود



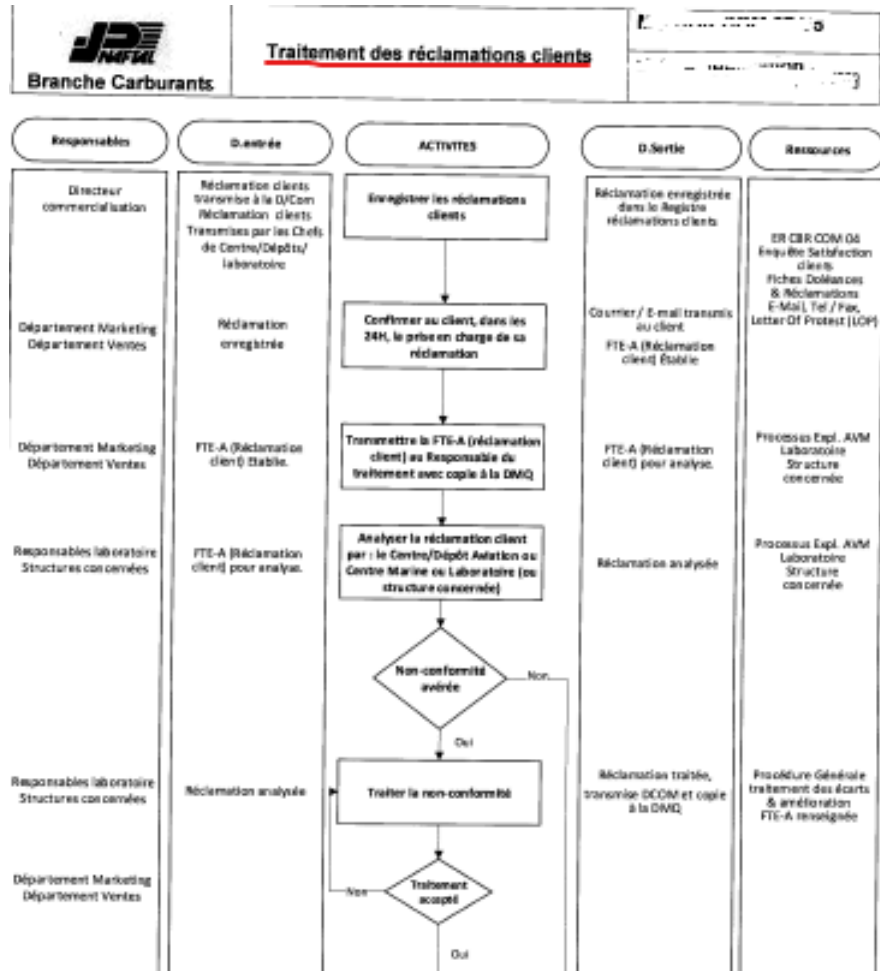
الملحق رقم (4): عملية إدارة الجودة الصحة والبيئة







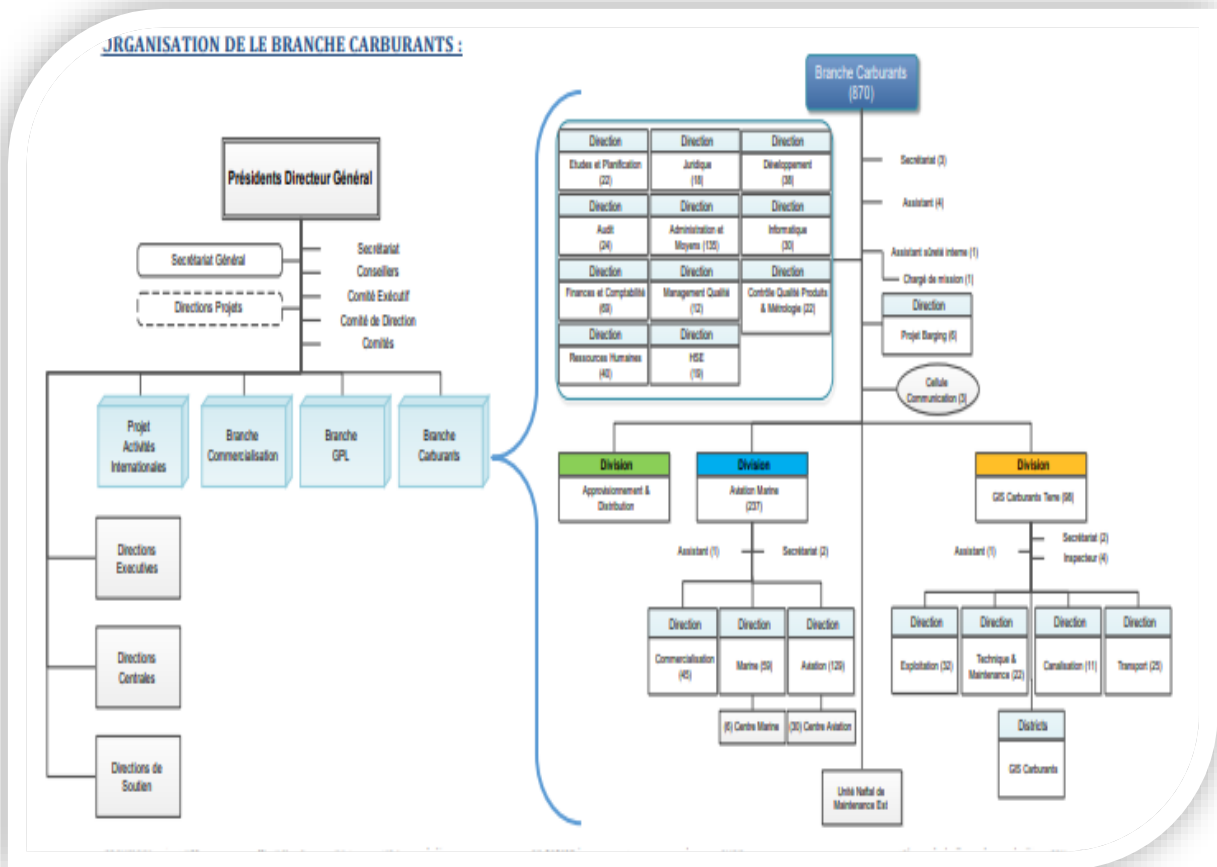
الملحق رقم (7): عملية معالجة شكاوى الزبائن



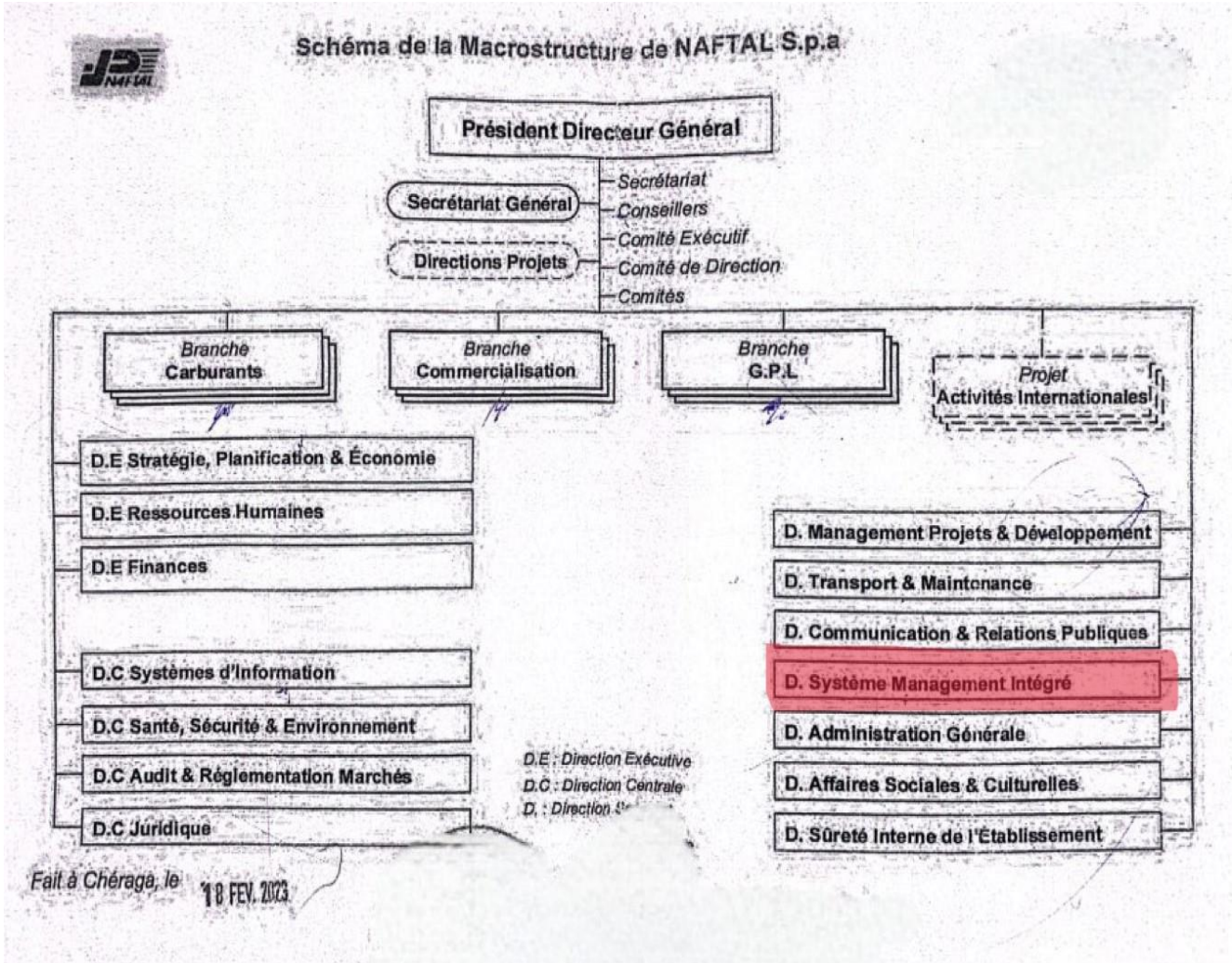
الملحق رقم (8): صياغة الأهداف ومؤشرات الأداء

OBJECTIFS PRINCIPAUX :	INDICATEURS :
<b>Objectif 1 :</b> Lever 100% des non conformités réglementaires planifiées liés à l'activité HSE durant l'exercice en cours.	$\frac{\text{Nbre d'actions réalisées durant l'exercice } n}{\text{Nbre d'actions planifiées durant l'exercice } n} \times 100$
<b>Objectif 2 :</b> Réduire de 15% le nombre d'accidents avec arrêt de travail durant l'exercice en cours,	$\left[ \left( \frac{\text{Nbre d'accidents de travail AAA survenus durant l'exercice } (n)}{\text{Nbre d'accidents de travail AAA survenus durant l'exercice } (n-1)} \right) - 1 \right] \times 100$
<b>Objectif 3 :</b> Réduire de 30% le nombre d'accidents de circulation des camions citernes durant l'exercice en cours,	$\left[ \left( \frac{\text{Nombre d'accident de circulation survenus exercice } (n)}{\text{Nombre d'accident de circulation survenu } (n-1)} \right) - 1 \right] \times 100$
<b>Objectif 4 :</b> Réaliser 100% des visites médicales périodiques programmées durant l'exercice en cours.	<b>Indicateur 1 :</b> $\frac{\text{Nombre de visites médicales réalisées pour la 1er fois}}{\text{Nombre de visites médicales programmées pour la 1er fois}} \times 100$
<b>Objectif 5 :</b> Valoriser 60% des déchets spéciaux (DS) et des déchets spéciaux dangereux (DSD) pris en charge contractuellement durant l'exercice en cours.	<b>Indicateur 2 :</b> $\frac{\text{Nombre de visites médicales réalisées pour la 2e fois}}{\text{Nombre de visites médicales programmées pour la 2e fois}} \times 100$
<b>Objectif 6 :</b> Réduire de 5% la consommation d'eau durant l'exercice en cours.	$\frac{\text{Quantité de DS et DSD valorisée durant l'exercice } n}{\text{Quantité de DS et DSD réformée, cumulée fin du 3ème trimestre de l'exercice } n} \times 100$
<b>Objectif 7 :</b> Enregistrer zéro (0) plaintes durant l'exercice en cours.	$= \left[ \left( \frac{\text{Consommation d'eau exercice } (n)}{\text{Consommation d'eau exercice } (n-1)} \right) - 1 \right] \times 100$
<b>Objectif 8 :</b> Réduire de 50 % le nombre de débordements de carburants des réservoirs de stockage et des citernes remorques.	Nombre de fiches de suivi plaintes fondées reçues
<b>Objectif 9 :</b> Réduire de 50% le nombre de départ de feu.	$\left[ \left( \frac{\text{Nbre de débordement survenus durant l'exercice } (n)}{\text{Nbre de débordements survenus durant l'exercice } (n-1)} \right) - 1 \right] \times 100$
<b>OBJECTIFS SECONDAIRES :</b>	$= \left[ \left( \frac{\text{Nbre de départ de feux exercice } (n)}{\text{Nbre de départ de feux exercice } (n-1)} \right) - 1 \right] \times 100$
<b>Objectif 10 :</b> Réduire de 50 % le nombre de chutes de hauteur.	$= \left[ \left( \frac{\text{Nombre de chutes de hauteur exercice } (n)}{\text{Nombre de chutes de hauteur exercice } (n-1)} \right) - 1 \right] \times 100$
<b>Objectif 11 :</b> Réduire de 40 % le nombre de chutes de plain-pied	$= \left[ \left( \frac{\text{Nombre de chutes de plain pied exercice } (n)}{\text{Nombre de chutes de plain pied exercice } (n-1)} \right) - 1 \right] \times 100$
<b>Objectif 12 :</b> Réduire de 50 % le nombre de chutes et/ou de projections d'objet	$\left[ \left( \frac{\text{Nbre de chutes d'objets et de projections d'objet exercice } (n)}{\text{Nbre de chutes d'objets et de projections d'objet exercice } (n-1)} \right) - 1 \right] \times 100$
<b>Objectif 13 :</b> Trier correctement les déchets ménagers et assimilés (MA) dans 80% des sites inspectés	$\frac{\text{Nombre de sites ayant respectés le tri les déchets MA}}{\text{Nombre de sites inspectés}} \times 100$


الملحق رقم (9): الهيكل التنظيمي نفطال فرع الوقود




الملحق رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال لسنة 2023



الملحق رقم (11): المسؤولية الإجتماعية ضمن إدارة فرع الوقود

 <p>Branche Carburants</p>	<b>FICHE D'IDENTIFICATION DU PROCESSUS</b>	
<p><b>Nom du processus :</b> Management de la Branche  <b>Code du processus :</b>  <b>Edition de la fiche d'identification du processus :</b>  <b>Propriétaire du processus :</b> Directeur de Branche Carburants  <b>Finalité du processus :</b> Décrit les dispositions mises en œuvre pour mettre à la disposition des structures toutes les ressources nécessaires (humaines, matérielles, organisationnelles et financières).  <b>Fréquence de la revue de processus :</b> Annuelle</p>		
<p><b>OBJECTIFS :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Réaliser 100% le budget d'investissement durant l'exercice en cours.</li> <li>Réaliser plus de 95% du plan de production durant l'exercice en cours.</li> <li>Obtenir 70 % des indicateurs de l'ensemble des objectifs de chaque processus pour l'exercice en cours.</li> <li>Obtenir 70 % des indicateurs de l'ensemble des objectifs de chaque processus pour l'exercice en cours, dont 50% des objectifs (responsabilité sociétale) RS</li> </ol>	<p><b>INDICATEURS :</b></p> <p>Réalisation physiques valorisées X100 Budget d'investissement prévisionnel</p> <p>Réalisations ventes X100 Prévisions Ventes</p> <p>Réalisations Approvisionnement X100 Prévisions Approvisionnement</p> <p>Réalisations Transport X100 Prévisions Transport</p> <p>Nombre d'indicateurs atteint X100 Nombre total d'indicateurs</p> <p>Nombre d'objectifs RSE atteints X100 Nombre d'objectifs RSE</p>	
<p><b>Mode surveillance :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Audits programmés,</li> <li>&gt; Audits ponctuels,</li> <li>&gt; Revue de direction.</li> </ul>		
<p><b>Processus Clients :</b></p> <p>Tous les Processus du SMQSE</p>	<p><b>Processus Fournisseurs :</b></p> <p>Tous les Processus du SMQSE</p>	

الملحق رقم (12): بطاقة متابعة المؤشر

 Branche Carburants	FICHE DE SUIVI INDICATEUR	
---	---------------------------	--

Processus: 1102

**Objectif 1 :** Lever 100% des non conformités réglementaires planifiées liés à l'activité HSE durant l'exercice en cours .


**Indicateur :** 
$$\frac{\text{Nbre d'actions réalisées durant l'exercice } n}{\text{Nbre d'actions planifiées durant l'exercice } n} \times 100$$

**Périodicité** Semestriel

Période de contrôle	Nombre d'action réalisées	Nombre d'action planifiées	Mesure de l'indicateur	Commentaires	Actions à mener	Responsable	Échéance
Semestriel							

Nom:  
Prénom:  
Fonction:  
Date:  
Visa:

الملحق رقم (13): بطاقة مشاركة العمال وتوعيتهم

 Branche Carburants	Jeu du système de management intégré de la branche carburants	ER CBR CIE 06 V1
		Date d'application Janvier 2021

**Nom et prénom (s)** : .....

**Structure** : .....

**Poste occupé** .....

**Exécution**    **maitrise**    **cadre**    **cadre supérieur**  
                                                           

Madame, Monsieur,

Naftal-Branche Carburants a mis en place un jeu relatif au système de management intégré afin d'évaluer d'une manière ludique l'implication et l'adhésion du personnel au respect des normes du système de Management QSE de la Branche

Merci de bien vouloir nous le retourner au plus tard le.....

Vous remerciant par avance de votre précieuse participation, nous vous prions de croire, Madame, Monsieur, l'assurance de nos salutations les meilleures.

**VOLET 1 : Question politique SMI Entreprise/ Engagements SMI Branche**

Q1 :

**VOLET 2 : QUESTION QUALITE ISO 9001**

Q1 :

Q2 :

Q N :

**VOLET 3 : QUESTION SANTE SECURITE AU TRAVAIL ISO 45001**

Q1 :

Q2 :

Q N :


**VOLET 4 : QUESTIONS ENVIRONNEMENT ISO 14001**

Q1 :

Q2 :

Q N :

الملحق رقم (13): تابع لمشاركة العمال وتوعيتهم

 Direction Générale	PV Résultats du Jeu sur le Système de Management Intégré de la Branche	ER CBR CIE 07 V1
		Date d'application Janvier 2021

PV Résultats du Jeu sur le Système  
de Management Intégré de la Branche

**Date du tirage au sort :**

...../...../.....

**Membre de la commission de tirage au sort :**


Nom	Prénom(s)	Fonction	visa

**Liste des tirés au sort**

numéro	structure	Nom	Prénom(s)	Fonction	Cadeau attribué
1					
2					
3					
4					
5					
.					
N					



الملحق رقم (15): بطاقة تقييم الأخطار

 Direction Générale	Fiche d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques	ER.NAF.QSE.06.V1
		Date d'application : 13 FEB 2010

DG   
  Branches :.....   
  Processus.....   
  Activités :.....   
  FTE-A N° :.....   
  Date :.....

N°	Identification et Analyse				Evaluation du Risque			Traitement	
	Objectif/ activités/opportunités	Risque	Causes	Impact	G	P	C	Moyens existants de maîtrise du risque	Actions préventives

G : gravité  
 P : probabilité d'apparition  
 C : criticité

<b>Etabli par :</b> Nom et prénom :..... Fonction :..... Date :..... Visa :.....	<b>Validé par :</b> Nom et prénom :..... Fonction :..... Date :..... Visa :.....
--	--

 Direction Générale	Procédure Générale Management des Risques de L'Entreprise	PG.NAF.QSE.02.V2
		Date d'application : ..... 04 AVR 2021 .....

**NB : Chaque propriétaire de processus / responsable d'activité évaluera la gravité de l'impact du risque, selon la spécificité de ses activités.**

La probabilité d'apparition (P) exprime la probabilité de survenance du risque *en se référant aux causes potentielles qui sont à l'origine de ce risque.*

Elle est mesurée selon la grille de cotation suivante :

Cotation	Probabilité d'occurrence
4	Très probable (fréquent)
3	probable (occasionnel)
2	Peu probable (rare)
1	Improbables

**NB : Chaque propriétaire de processus / responsable d'activité évaluera la probabilité d'apparition des risques, selon la spécificité de ses activités.**

**Matrice de criticité**

Gravité \ Probabilité	Faible 1	Moyenne 2	Grave 3	Très grave 4
Improbables 1	1	2	3	4
Peu probable 2	2	4	6	8
Probable 3	3	6	9	12
Très probable 4	4	8	12	16

Les risques évalués sont hiérarchisés conformément à la matrice de classification suivante :

	Risque inacceptable à traiter immédiatement
	Risque à surveiller
	Risque acceptable

الملحق رقم (16): أهم الجوانب التي يتم تحليلها لكل عملية

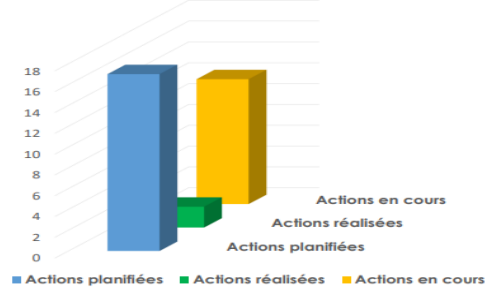
 Direction Générale	Compte Rendu de la Revue de Processus	ER.NAF.QSE.12.V1
		Date d'application : 18/02/2021

a. Actions issues de la Revue de Direction :

- Actions planifiées : ..
- Actions réalisées : ..
- Actions en cours : ..
- Actions en souffrances : ..

▪ Analyse et Commentaires

$$Taux = \frac{\text{Actions réalisées}}{\text{Actions planifiées}} = \frac{..}{..} = ..\%$$



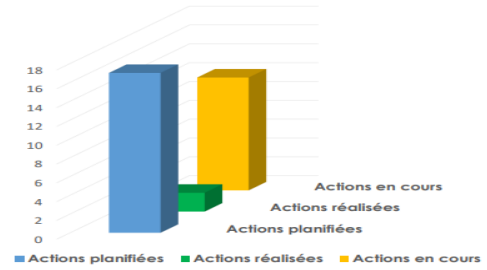
 Direction Générale	Compte Rendu de la Revue de Processus	ER.NAF.QSE.12.V1
		Date d'application : 18/02/2021

b. Actions issues de la Revue de Processus :

- Actions planifiées : ..
- Actions réalisées : ..
- Actions en cours : ..
- Actions en souffrances : ..

▪ Analyse et Commentaires

$$Taux = \frac{\text{Actions réalisées}}{\text{Actions planifiées}} = \frac{..}{..} = ..\%$$



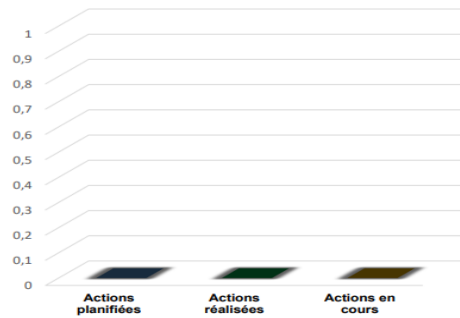
 Direction Générale	Compte Rendu de la Revue de Processus	ER.NAF.QSE.12.V1
		Date d'application : 18/02/2021

c. Actions issues de l'analyse des risques SST

- Actions planifiées :
- Actions réalisées :
- Actions en cours :
- Actions en souffrance :

❖ Analyse et commentaires:

$$TR (\%) = \frac{\text{Actions réalisées}}{\text{Actions planifiées}}$$

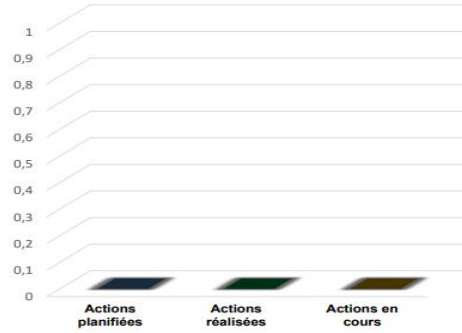


 Direction Générale	Compte Rendu de la Revue de Processus	ER.NAF.QSE.12.V1
		Date d'application : 18/02/2021

**f. Actions issues du Programme Management des Risques (PMR)**

- Actions planifiées : ..
- Actions réalisées : ..
- Actions en cours : ..
- Actions en souffrance : ..

❖ Analyse et commentaires:

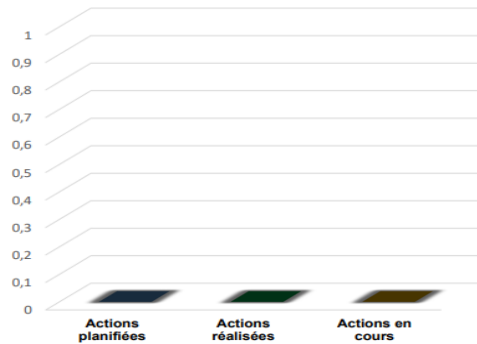
$$TR (\%) = \frac{\text{Actions réalisées}}{\text{Actions planifiées}}$$


 Direction Générale	Compte Rendu de la Revue de Processus	ER.NAF.QSE.12.V1
		Date d'application : 18/02/2021

**d. Actions issues de l'analyse des Aspects Environnementaux**

- Actions planifiées :
- Actions réalisées :
- Actions en cours :
- Actions en souffrance :

❖ Analyse et commentaires:

$$TR (\%) = \frac{\text{Actions réalisées}}{\text{Actions planifiées}}$$


 Direction Générale	<b>FICHE DE TRAITEMENT DES ECARTS &amp; AMELIORATION</b>	ER.NAF.QSE.11.V1
		Date d'application 0.3. NOV. 2012

1	(N° Enregistrement/Structure Centrale ou opérationnelle/Année) FTE-A N° ..... / ..... /20..... N° ..... / ..... /20..... (N° Enregistrement /DSMI ou DMQ /Année)	
2	Ecart <input type="checkbox"/> Amélioration/Opportunité/Ideé <input type="checkbox"/> Si c'est une proposition d'amélioration aller à la deuxième page <input type="checkbox"/> Interne (entité ou service) <input type="checkbox"/> Requête <input type="checkbox"/> Audit <input type="checkbox"/> Accident / incident <input type="checkbox"/> Réclamation client <input type="checkbox"/> Produit <input type="checkbox"/> Fournisseur <input type="checkbox"/> Prestation de service <input type="checkbox"/> Plainte <input type="checkbox"/> Réglementation <input type="checkbox"/> Autre : .....	
3	Description de l'écart : ..... ..... ..... * (En cas de produit non conforme préciser le N° de lot et réservoir) / (cas accident, incident ou écart environnemental joindre le BIRQ) Rédacteur de l'écart : (fonction, nom et prénom) : Date : Visa :	
4	Risques associés à l'écart si nécessaire : Fiche d'identification, analyse et évaluation des risques / opportunités : ER.NAF.QSE.06.V1 N° ..... du ..... Rapport d'analyse des risques SST et Aspects environnementaux du ..... Avis du DMQ/DSMI : <input type="checkbox"/> FTE-A Acceptée <input type="checkbox"/> FTE-A Rejetée Processus concerné (s) : ..... Causes du Processus impacté (s) : ..... rejet : .....	
5	Source de l'écart (Fonctionnement, Documentation, Qualité produit, Réglementation, indisponibilité produit, retard des livraisons, non-respect des commandes, conformités produits, etc...) : ..... Traitement de l'écart : (Autre que le produit ou le service) : ..... ..... Responsable de la structure/responsable du traitement désigné/Propriétaire, pilote processus : (Fonction, Nom et Prénom) : Date : Visa :	
6	Traitement de l'écart pour le produit : <input type="checkbox"/> Libéré et réinjecté après autorisation de la hiérarchie/client <input type="checkbox"/> Repris et libéré après correction et nouveau contrôle <input type="checkbox"/> Repris et remplacé par un produit conforme <input type="checkbox"/> Déclassé après avis de la commission <input type="checkbox"/> Bulletin d'analyse N° du <input type="checkbox"/> Accord N° du <input type="checkbox"/> Dérogation N° du Responsable de la structure : (Fonction, Nom et prénom) Date : Visa :	Traitement de l'écart pour le service : <input type="checkbox"/> Accepté en l'état sous la responsabilité du client concerné <input type="checkbox"/> Remplacé par un autre service proposé au client <input type="checkbox"/> Induire un dédommagement au client après négociation <input type="checkbox"/> Accord de dédommagement N° du Responsable de la structure : (Fonction, Nom et prénom) Date : Visa :
7	Vérification de l'efficacité du traitement par Propriétaire/Pilote de Processus/DMQ/DSMI et décision d'entreprendre autres actions Efficacité des actions <input type="checkbox"/> OUI (Si oui clôturer la FTE-A (Page 2) et joindre les preuves de la levée de l'écart) <input type="checkbox"/> NON Si non, proposer d'autres actions correctives ou dans le cas des écarts répétitifs, désigner un groupe de travail pour identifier les causes profondes de l'écart	

**D'ACCREDITATION**

**ORGANISME ALGERIEN**

**ALGERAC**  
الهيئة الجزائرية للإعتامد  
Organisme Algérien d'Accréditation  
Essais N° 1-2-065

**ilac-MRA**

**Certificat d'Accréditation**

**N° : 1-2-065 Rév 00**

ALGERAC, reconnu par le décret n° 05-466 du 06 décembre 2005, est signataire de l'accord multilatéral de l'EA pour l'accréditation, pour les activités objet du présent certificat, atteste que :

**NAFTAL SPA / BRANCHE CARBURANTS**

Adresse : 70, Aéroport Houari Boumediene - Dar EL Beida - Alger

est accrédité selon la norme ISO/IEC 17025:2017 et les règles d'application d'ALGERAC pour les activités d'essais suivantes :

✓ **Analyses physico-chimiques des produits pétroliers.**

Les activités et les sites concernés, couverts par l'accréditation sont décrits dans l'annexe technique qui fait partie intégrante du présent certificat.

Durant la validité du présent certificat, l'organisme s'engage à respecter les exigences de l'accréditation.

Date de prise d'effet : 23/11/2023  
Date de fin de validité : 22/11/2026

Le Directeur Général  
  
Noureddine BOUDISSA

FOR 18 Rév 06/22-12-2022

2. الإستهبان قبل التحكيم



جامعة العربي بن مهدي -ام البوادي-

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

إستهبان حول مساهمة نظام الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفضال فرع الوقود

قسنطينة

في إطار التحضير لدراسة بعنوان مساهمة نظام الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة، ومن أجل إثراء الموضوع أكثر وضعا أسئلة هذا الاستهبان أملين منكم الإجابة عنها، مع العلم ان جميع المعلومات المحصل عليها في إطار هذا البحث ستعامل بمعايير أخلاقيات البحث العلمي ولن يتم استغلالها لأغراض أخرى

مصطلحات الاستهبان

نظام الإدارة المتكاملة: تتمثل في نظام إدارة الجودة (إيزو9001)، نظام إدارة البيئة (إيزو 14001)، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (إيزو 45001)، وغيرها من الأنظمة الأخرى التي يتم دمجها معا لتشكيل نظام واحد. الأداء المستدام: هو الأداء المتعدد الأبعاد والمتمثلة في البعد الاقتصادي والبعد الإجتماعي والبعد البيئي والذي يؤدي في النهاية إلى استدامة المنظمة. الاستدامة: هي القدرة على تلبية حاجات الحاضر والمساهمة في انشاء القيمة على المدى الطويل دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية حاجاتهم والبقاء.

تحت إشراف الدكتورة: يحياوي فتحية

من إعداد: طالبة الدكتوراه مرابط زينب

## الملاحق

يرجى التفضل بوضع علامة (x) أمام الخيارات التي تراها مناسبة حسب رأيكم في كل أسئلة الإستبيان:

المحور الأول: البيانات الوصفية العامة:

- (1) الجنس: ذكر  أنثى
- (2) الفئة العمرية: أقل من 30 سنة  [140 - 30]  [150-40]  أكثر من 50 سنة
- (3) سنوات الخدمة: أقل من 10 سنوات  [120 - 10]  أكثر من 20 سنة
- (4) المستوى الوظيفي: إطار مسير  إطار  عامل تحكم  عامل تنفيذ

المحور الثاني: الأنظمة المكونة لنظام الإدارة المتكاملة:

أولاً: نظام إدارة الجودة إيزو 9001:

الرقم	عبارات متطلبات نظام إدارة الجودة إيزو 9001	موافق (ة) بشدة	موافق (ة) متوسطة	غير موافق (ة)	غير موافق (ة) بشدة
01	تهتم مؤسستكم بدراسة وفهم احتياجات الأطراف ذات المصلح (العمالة، الزبائن، الموردين، المساهمين، الجماعات المحلية، المجتمع، ....) لتحقيق احتياجاتهم وأهداف نظام إدارة الجودة				
02	تلتزم الإدارة بسياسة الجودة التي تنشر داخل المؤسسة				
03	تخطط مؤسستكم لكل عمليات نظام الجودة واي تغيير قد يحدث				
04	كل المعلومات داخل نظام إدارة الجودة موثقة ويسهل الوصول إليها				

## الملاحق

					توفر مؤسستكم كل الدعم (الموارد، التكوين، التوعية) للالتزام بمتطلبات الجودة	05
					العمليات في مؤسستكم تتوافق مع معيار إيزو 9001 وينتج عنها منتجات ذات جودة عالية	06
					ترصد مؤسستكم وتحلل وتقيس إنطباعات الأطراف ذات المصلحة (العمال، الزبائن، الموردين، المساهمين، الجماعات المحلية، المجتمع، ....) حول جودة المنتجات	07
					تقوم مؤسستكم بالتصحيح في حالة وقوع الأخطاء وتعمل على التحسن المستمر لنظام إدارة الجودة	08

المصدر: تم الاعتماد على دليل معيار إيزو 9001 ومجموعة من الدراسات السابقة

ثانيا: نظام إدارة البيئة إيزو 14001:

الرقم	عبارات متطلبات نظام إدارة البيئة إيزو 14001	موافق (ة) بشدة	موافق (ة) متوسطة	غير موافق (ة) بشدة
09	تهتم مؤسستكم بدراسة وفهم الأطراف ذات المصلحة (العمال، الزبائن، الموردين، المساهمين، الجماعات المحلية، المجتمع، ....) لتحقيق احتياجاتهم البيئية وأهداف نظام إدارة البيئة			
10	تلتزم الإدارة بسياسة البيئة التي تنشر داخل المؤسسة			
11	تخطط مؤسستكم لكل عمليات نظام إدارة البيئة وأي تغيير قد يحدث داخلها			

## الملاحق

					كل المعلومات داخل نظام إدارة البيئة موثق ويسهل الوصول إليها	12
					توفر مؤسستكم كل الدعم (الموارد، التكوين، التوعية) للالتزام بمتطلبات نظام إدارة البيئة	13
					العمليات في مؤسستكم تتوافق مع معيار إيزو 14001 وينتج عنها منتجات صديقة للبيئة	14
					ترصد مؤسستكم وتحلل وتقيس إنطباعات الأطراف ذات المصلحة بالبيئة	15
					تقوم مؤسستكم بالتصحيح في حالة وقوع الأخطاء وتعمل على التحسين المستمر لنظام إدارة البيئة	16

المصدر: تم الاعتماد على دليل معيار إيزو و 14001 مجموعة من الدراسات السابقة

ثالثاً: نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001:

الرقم	عبارات متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001	موافق (ة) بشدة	موافق (ة) متوسطة	غير موافق (ة) بشدة
17	تهتم مؤسستكم بدراسة وفهم الأطراف ذات المصلحة (العمال، الزبائن، الموردين، المساهمين، الجماعات المحلية، المجتمع، ....) لتحقيق احتياجاتهم وأهداف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية			
18	تلتزم الإدارة بسياسة الصحة والسلامة المهنية التي تنشر داخل المؤسسة			

## الملاحق

					تخطط مؤسستكم لكل عمليات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية واي تغيير قد يحدث داخل المؤسسة	19
					كل المعلومات داخل نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية موثق ويسهل الوصول اليها	20
					توفر مؤسستكم كل الدعم (الموارد، التدريب على الأخطار، التوعية) للالتزام بمتطلبات الصحة والسلامة المهنية	21
					العمليات في مؤسستكم تتوافق مع معيار إيزو 45001 وينتج عنها محيط عمل امن وصحي	22
					ترصد مؤسستكم وتحلل وتقيس إنطباعات الأطراف ذات المصلحة (العمال، الزبائن، الموردين، المساهمين، الجماعات المحلية، المجتمع، ....) بالصحة والسلامة في العمل	23
					تقوم مؤسستكم بالتصحيح في حالة وقوع الأخطاء وتعمل على التحسن المستمر لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية	24

المصدر: تم الاعتماد على دليل معيار إيزو 45001 ومجموعة من الدارسات السابقة

رابعا: نظام إدارة المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000:

غير موافق (ة) بشدة	غير موافق (ة)	موافق (ة) بدرجة متوسطة	موافق (ة)	موافق (ة) بشدة	عبارات متطلبات نظام إدارة المسؤولية الإجتماعية إيزو 26000	الرقم
--------------------	---------------	------------------------	-----------	----------------	---	-------

					تهتم مؤسساتكم بدراسة وفهم وإشراك الأطراف ذات المصلحة (العمال، الزبائن، الموردين، المساهمين، الجماعات المحلية، المجتمع، ....) لتحقيق احتياجاتهم وأهداف نظام إدارة المسؤولية الإجتماعية	25
					تلتزم مؤسساتكم باحترام كل الحقوق الإقتصادية والمجتمعية والثقافية ودينية والسياسية لعمالها	26
					تلتزم مؤسساتكم بتطبيق القواعد والقوانين المحلية ومعايير العمل الدولية	27
					تلتزم مؤسساتكم بإزالة الأخطار النفسية وضغوط العمل	28
					تتحمل مؤسساتكم كل الأخطار البيئية وتعمل على تطبيق كل القوانين المتعلقة بها	29
					تتعامل مؤسساتكم مع الأطراف ذات المصلحة (العمال، الزبائن، الموردين، المساهمين، الجماعات المحلية، المجتمع، ....) بطرق عادلة وأخلاقية دون تمييز وتستمع إليهم	30
					تقدم مؤسساتكم معلومات دقيقة ونزيهة وشفافة أثناء ممارسة نشاطها	31
					تشارك مؤسساتكم في تنمية المجتمع وتحترم حقوق أفرادهم وتساهم في خلق فرص (عمل، تكوين، تطوير مهارات، ....)	32

المصدر: تم الاعتماد على دليل معيار إيزو 26000 ومجموعة من الدراسات السابقة

المحور الثالث: الأداء المستدام:

أولاً: الأداء الإقتصادي:

الرقم	عبارات الأداء الإقتصادي	موافق (ة) بشدة	موافق (ة)	موافق (ة) بدرجة متوسطة	غير موافق (ة) موافق (ة)	غير موافق (ة) بشدة
33	تحقق مؤسستكم جودة عالية في المنتجات والخدمات التي تقدمها					
34	تحقق مؤسستكم هدفها في إرضاء أصحاب المصلحة (العمال، الموردين، الزبائن، الحكومات .....)					
35	تحقق مؤسستكم رواتب عالية لموظفيها					
36	تحقق مؤسستكم حصة سوقية كبيرة مقارنة بالمنافسين					
37	تمتلك مؤسستكم قدرة تنافسية					
38	تحقق مؤسستكم أداء اقتصادي عالي وتساهم في الناتج المحلي والاقتصاد الوطني					

ثانياً: الأداء البيئي:

الرقم	عبارات الأداء البيئي	موافق (ة) بشدة	موافق (ة)	موافق (ة) بدرجة متوسطة	غير موافق (ة) موافق (ة)	غير موافق (ة) بشدة
39	تحقق مؤسستكم الكفاءة والرشادة والعقلانية في استغلال مواردها (الموارد المادية والمالية، الطاقة، الماء، .....)					

## الملاحق

					تقدم مؤسساتكم منتجات تراعي فيها شروط الحفاظ على البيئة	40
					تحقق مؤسساتكم إسهاما كبيرا في الحفاظ على البيئة والتنوع البيولوجي وتحقق معدل انبعاثات ونفايات منخفض	41
					سلاسل التوريد والتوزيع في مؤسساتكم تحافظ على البيئة	42
					تقوم مؤسساتكم بحملات توعية للحفاظ على البيئة	43

### ثالثا: الأداء الإجتماعي:

الرقم	عبارات الأداء الإجتماعي	موافق (ة) بشدة	موافق (ة) متوسطة	غير موافق (ة) بشدة
44	تحقق مؤسساتكم العدالة في التوظيف والترقية والأجور			
45	يشارك عمال مؤسساتكم في الحلول حيث تمنح لهم فرصة إبداء آراءهم			
46	تحقق مؤسساتكم معادلات التدريب والتكوين والتعليم عالية لعمالها			
47	توفر مؤسساتكم ظروف عمل جيدة وقليلة الخطر			
48	توفر مؤسساتكم بيئة عمل دون تمييز بين الثقافات والأعراق والأديان والجنس كما تسمح بالعمل السياسي والجمعوي			

## الملاحق

					تقدم مؤسساتكم حوافز لعمالها المتميزين	49
					تحارب مؤسساتكم أشكال الرشوة والفساد	50
					حققت مؤسساتكم سمعة ومكانة جيدة من خلال الأعمال التطوعية والخيرية في المجتمع	51

ملاحظات أخرى

3.الإستبيان بعد التحكيم



جامعة العربي بن مهدي -أم البواقي-

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



إستبيان حول مساهمة نظام الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة

في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه بعنوان "مساهمة نظام الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام بمؤسسة نفضال فرع الوقود قسنطينة"، ومن أجل إثراء الموضوع أكثر وضعنا أسئلة هذا الاستبيان أملين منكم الإجابة عنها، مع العلم ان جميع المعلومات المحصل عليها في إطار هذا البحث ستعامل بمعايير أخلاقيات البحث العلمي ولن يتم استغلالها لأغراض أخرى

مصطلحات الاستبيان

نظام الإدارة المتكاملة: تتمثل في نظام إدارة الجودة (إيزو9001)، نظام إدارة البيئة (إيزو14001)، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (إيزو45001)، وغيرها من الأنظمة الأخرى التي يتم دمجها معا لتشكيل نظام واحد.  
الأداء المستدام: هو الأداء المتعدد الأبعاد والتمثلة في البعد الاقتصادي، البعد الإجتماعي والبعد البيئي والذي يؤدي في النهاية إلى استدامة المنظمة.  
الاستدامة: هي القدرة على تلبية حاجات الحاضر والمساهمة في انشاء القيمة على المدى الطويل دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية حاجاتهم والبقاء.

إشراف:

إعداد طالبة الدكتوراه:

الدكتورة يحياوي فتحية

مرابط زينب

## الملاحق

يرجى التفضل بوضع علامة (x) أمام الخيارات التي ترونها مناسبة، حسب رأيكم، وذلك بخصوص أسئلة الإستبيان:

### المحور الأول: البيانات الوصفية العامة

- (3) الجنس: ذكر  انثى
- (4) الفئة العمرية: أقل من 30 سنة  من [30 - 140]  من [40-150]  أكثر من 50
- (5) سنوات الخدمة: أقل من 10 سنوات  من [10-120]  أكثر من 20 سنة
- (6) المستوى الوظيفي: إطار مسير  إطار  عامل تحكم  عامل تنفيذ

المحور الثاني: الأنظمة المكونة لنظام الإدارة المتكاملة:

أولاً: نظام إدارة الجودة إيزو 9001:

الرقم	عبارات متطلبات نظام إدارة الجودة إيزو 9001	موافق (ة) بشدة	موافق (ة) متوسطة	غير موافق (ة)	غير موافق (ة) بشدة
01	تهتم مؤسستكم بدراسة وفهم احتياجات الأطراف ذات المصلحة (العمال، الزبائن، الموردين، المساهمين، الجماعات المحلية، المجتمع، ....) لتلبيتها.				
02	تلتزم الإدارة بسياسة الجودة التي تنشر داخل المؤسسة.				
03	تخطط مؤسستكم لكل عمليات نظام إدارة الجودة وأي تغيير قد يحدث.				
04	كل المعلومات ضمن نظام إدارة الجودة موثقة ويسهل الوصول إليها.				
05	توفر مؤسستكم كل الدعم (الموارد، التكوين، التوعية) للالتزام بمتطلبات الجودة.				
06	تتوافق العمليات في مؤسستكم مع معيار إيزو 9001 لنظام إدارة الجودة.				
07	ترصد مؤسستكم وتحلل وتقيس إنطباعات الأطراف ذات المصلحة (العمال، الزبائن،				

## الملاحق

					الموردين، المساهمين، الجماعات المحلية، المجتمع، ....) حول جودة المنتجات .
					08 تقوم مؤسساتكم بتصحيح الأخطاء تماشياً ومبدأ التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة.

المصدر: تم الاعتماد على دليل معيار إيزو 9001 ومجموعة من الدراسات السابقة

ثانياً: نظام إدارة البيئة إيزو 14001:

الرقم	عبارات متطلبات نظام إدارة البيئة إيزو 14001	موافق (ة) بشدة	موافق (ة)	موافق (ة) بدرجة متوسطة	غير موافق (ة) بشدة
09	تهتم مؤسساتكم بدراسة وفهم المتطلبات البيئية للأطراف ذات المصلحة (العمال، الزبائن، الموردين، المساهمين، الجماعات المحلية، المجتمع، ....) والعمل على تحقيقها.				
10	تلتزم الإدارة بالسياسة البيئية التي تنشر داخل المؤسسة.				
11	تخطط مؤسساتكم لكل عمليات نظام إدارة البيئة وأي تغيير قد يحدث.				
12	كل المعلومات ضمن نظام إدارة البيئة موثقة ويسهل الوصول إليها.				
13	توفر مؤسساتكم كل الدعم (الموارد، التكوين، التوعية) للالتزام بمتطلبات نظام إدارة البيئة.				
14	العمليات في مؤسساتكم تتوافق مع معيار إيزو 14001 .				
15	ترصد مؤسساتكم وتحلل وتقيس إنطباعات الأطراف ذات المصلحة الخاصة بالبيئة.				
16	تقوم مؤسساتكم بالتصحيح في حالة وقوع الأخطاء تماشياً ومبدأ التحسين المستمر.				

المصدر: تم الاعتماد على دليل معيار إيزو و14001 مجموعة من الدراسات السابقة

ثالثاً: نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001:

الرقم	عبارات متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001	موافق (ة) بشدة	موافق (ة)	موافق (ة) بدرجة متوسطة	غير موافق (ة) بشدة
17	تهتم مؤسستكم بدراسة وفهم احتياجات الأمن، الصحة والسلامة لأطراف ذات المصلحة (العمال، الزبائن، الموردين، المساهمين، الجماعات المحلية، المجتمع، ....) لتلبيتها.				
18	تلتزم الإدارة بسياسة الصحة والسلامة المهنية التي تنشر داخل المؤسسة.				
19	تخطط مؤسستكم لكل عمليات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية واي تغيير قد يحدث داخل المؤسسة.				
20	كل المعلومات ضمن نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية موثقة ويسهل الوصول إليها.				
21	توفر مؤسستكم كل الدعم (الموارد، التدريب على الأخطار، التوعية) للالتزام بمتطلبات الصحة والسلامة المهنية.				
22	العمليات في مؤسستكم تتوافق مع معيار إيزو 45001 وينتج عنها محيط عمل امن وصحي.				
23	ترصد مؤسستكم وتحلل وتقيس إنطباعات الأطراف ذات المصلحة (العمال، الزبائن، الموردين، المساهمين، الجماعات المحلية، المجتمع، ....) الخاصة بالصحة والسلامة في العمل				
24	تقوم مؤسستكم بالتصحيح في حالة وقوع الأخطاء وتعمل على التحسن المستمر لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية				

المصدر: تم الاعتماد على دليل معيار إيزو 45001 ومجموعة من الدارسات السابقة

رابعاً: المسؤولية الاجتماعية إيزو 26000:

غير موافق (ة) بشدة	غير موافق (ة)	موافق (ة) بدرجة متوسطة	موافق (ة)	موافق (ة) بشدة	عبارات متطلبات نظام إدارة المسؤولية الاجتماعية إيزو 26000	الرقم
					تهتم مؤسستكم بفهم الاحتياجات الاجتماعية للأطراف ذات المصلحة (العمال، الزبائن، الموردين، المساهمين، الجماعات المحلية، المجتمع، ...) لتحقيق احتياجاتهم وأهداف نظام إدارة المسؤولية الاجتماعية.	25
					تلتزم مؤسستكم باحترام كل الحقوق الاقتصادية، المجتمعية، الثقافية، الدينية والسياسية لعمالها.	26
					تلتزم مؤسستكم بتطبيق القواعد والقوانين ومعايير العمل المحلية	27
					تلتزم مؤسستكم بتطبيق معايير العمل الدولية.	28
					تضع مؤسستكم برامج لتخفيف الأخطار النفسية وضغوط العمل.	29
					تتحمل مؤسستكم كل الأخطار الناتجة عن نشاطها المضررة بالبيئة وتعمل على تطبيق كل القوانين المتعلقة بها.	30
					تتعامل مؤسستكم مع الأطراف ذات المصلحة (العمال، الزبائن، الموردين، المساهمين، الجماعات المحلية، المجتمع، ...) بطرق عادلة وأخلاقية دون تمييز وتستمتع لانشغالاتهم.	31
					تقدم مؤسستكم معلومات دقيقة ونزيهة وشفافة أثناء ممارسة نشاطها.	32
					تشارك مؤسستكم في تنمية المجتمع وتحترم حقوق أفرادها	33
					تساهم مؤسستكم في خلق فرص العمل، التكوين، تطوير مهارات، ... الخ	34

المصدر: تم الاعتماد على دليل معيار إيزو 26000 ومجموعة من الدارسات السابقة

المحور الثالث: الأداء المستدام:

أولاً: الأداء الإقتصادي:

الرقم	عبارات الأداء الإقتصادي	موافق (ة) بشدة	موافق (ة)	موافق (ة) بدرجة متوسطة	غير موافق (ة) بشدة	غير موافق (ة)
35	تحقق مؤسستكم جودة في المنتجات والخدمات التي تقدمها.					
36	تحقق مؤسستكم مردودية من منتجاتها.					
37	تولي مؤسستكم أهمية للبحث والتطوير لتحسين منتجاتها وخدماتها.					
38	تحقق مؤسستكم هدفها في إرضاء أصحاب المصلحة (العمال، الموردين، الزبائن، الحكومات.....).					
39	يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بما يحقق هدف خفض التكلفة.					
40	منتجات مؤسستكم هي الأكثر إنتشارا في السوق مقارنة بالمنافسين.					
41	الطلب على منتجاتكم في تزايد مستمر.					
42	تستخدم مؤسستكم مؤشرات مالية وغير مالية لتقييم تحقيق أهدافها.					

ثانياً: الأداء البيئي:

الرقم	عبارات الأداء البيئي	موافق (ة) بشدة	موافق (ة)	موافق (ة) بدرجة متوسطة	غير موافق (ة) بشدة	غير موافق (ة)
43	تتميز مؤسستكم بالكفاءة، الرشادة والعقلانية في استغلال مواردها (الموارد المادية والمالية، الطاقة، الماء،.....)					
44	تقدم مؤسستكم منتجات تراعي فيها شروط الحفاظ على البيئة.					
45	تتابع مؤسستكم البصمة البيئية لمنتجاتها.					

## الملاحق

					46	تحقق مؤسستكم إسهاما كبير في الحفاظ على البيئة والتنوع البيولوجي.
					47	سلاسل التوريد والتوزيع في مؤسستكم تحافظ على البيئة.
					48	تقوم مؤسستكم بحملات توعية للحفاظ على البيئة.

ثالثا: الأداء الإجتماعي:

الرقم	عبارات الأداء الإجتماعي	موافق (ة) بشدة	موافق (ة)	موافق (ة) بدرجة متوسطة	غير موافق (ة) بشدة	غير موافق (ة)
49	تتميز مؤسستكم بالعدالة في التوظيف والترقية والأجور.					
50	يشارك عمال مؤسستكم في الحلول حيث تمنح لهم فرصة إبداء آرائهم.					
51	تحقق مؤسستكم أهدافها في تدريب، تكوين وتعليم عمالها.					
52	توفر مؤسستكم ظروف عمل جيدة وقليلة الخطر.					
53	توفر مؤسستكم بيئة عمل خالية من التمييز بين الثقافات، الأعراق، الأديان والجنس كما تسمح بالعمل السياسي والجمعي.					
54	تقدم مؤسستكم حوافز لعمالها المتميزين.					
55	تحارب مؤسستكم أشكال الرشوة والفساد.					
56	حققت مؤسستكم سمعة ومكانة جيدة من خلال الأعمال التطوعية والخيرية في المجتمع.					

4. قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين	
جامعة ام البواقي	أ.د شرقي خليل
جامعة سطيف	د. ضامن وهيبة
جامعة ام البواقي	أ.د رياض عيشوش
جامعة ام البواقي	أ.د عاتي لامية
جامعة ام البواقي	د. خميلي فريد
جامعة قسنطينة 2	أ.د لعابد لزهر
جامعة قسنطينة 2	أ. د باديسي فهيمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ