

نظام الإدارة المتكامل

Integrated Management System (IMS)

ورقة مقدمة الى مؤتمر الجودة 2010

م. خليفة علي الأسود د. فرج الصويحي السائح م. عادل موسى أبوفريوة



مركز الهيرة للاستشارات وهندسة الجودة

□ مركز متخصص في إدارة وهندسة الجودة وله الريادة في إرساء مفهوم الجودة لدى الأوساط التقنية والخدمية حيث ساهم في تنفيذ برامج التطوير للعديد من المؤسسات الوطنية.

□ تأسس مركز الهيرة للاستشارات وهندسة الجودة في 1998.

□ خدمات المركز:

❖ الاستشارات الإدارية ونظم الجودة والبيئة والسلامة.

❖ خدمات الموارد البشرية

❖ الدعم الفني

❖ التدريب والتأهيل.





مقدمة

- إن النظام الإداري يضع الغايات والأهداف ويرسم الاستراتيجيات ويطور الخطط ويرمج عمليات الرقابة اللازمة لإدارة وتسيير المنظمة .
- تبنت العديد من المنظمات تطبيق نظام إدارة **الجودة** حيث أصبحت الجودة هي معيار البقاء والكفاءة في سوق العمل و متطلب أساسي للمنافسة .
- وأصبح الاهتمام بأمور **البيئة** و **السلامة** و **الصحة المهنية** و غيرها من المعايير الدولية أكثر إلحاحا مما اجبر المؤسسات على تبني هذه الأنظمة .



نظام الإدارة ..

□ نظام الإدارة هو ببساطة شديدة وضع النشاطات والعمليات المتصلة داخل إطار تنظيمي يمكن المديرين من تسييره بفاعلية وكفاءة ... والهدف هو ايجاد أفضل الطرق لإدارة الأمور.

- ولعملية الإدارة خطوات هي :
- تحديد السياسات التي نريد تحقيقها.
 - التفكير في كيفية التخطيط لتحقيق ذلك.
 - التنفيذ بطريقة فعّالة ومسئولة.
 - قياس ما اذا كان التنفيذ صحيحا.
 - الإجراءات التصحيحية والتعلم من الأخطاء.
 - المراجعة والتقييم من قبل الإدارة.
 - تكرار الخطوات.



أهم أنظمة الإدارة ..

- **نظام إدارة الجودة (QMS):** يهتم بجوانب جودة العمليات ويؤدي الى جودة المخرجات (منتجات وخدمات).
- **نظام إدارة البيئة (EMS):** يهتم بجوانب البيئة والمحافظة عليها ، ويؤدي الى اهتمام أكبر بتأثيرات العمل على محيطه.
- **نظام إدارة السلامة والصحة المهنية (OHS):** يهتم بجوانب السلامة في مواقع العمل وصحة العاملين .
- **نظام الإدارة المتكامل (HSE+Q):** يجمع نظم الادارة الثلاث في إطار عمل واحد ويحقق الأهداف المرجوة من هذه النظم.



ما هو نظام الإدارة المتكامل..

□ هو النظام الذي يدمج **العناصر المتشابهة** وذات الصلة لمجموعة من نظم الإدارة في نظام واحد متماسك.

□ يحتاج هذا الدمج إلى **الربط بين الأنشطة** في الوحدات التنظيمية الداخلية للمنظمة لتحقيق التكامل الصحيح بين الأنظمة ، بدلا من عدة أنظمة منفصلة.

□ المكونات الرئيسية للنظام تتضمن **المؤسسة** ، **الموارد** ، **العمليات** ، لذا يعتبر العاملين والمعدات وثقافة العمل هي جزء من النظام كما هو السياسات والبرامج الموثقة.



ما يجب تكامله من نظم الادارة

- ❖ أي أنظمة تعمل تحت نشاط خدمي أو إنتاجي فعال يمكن أن تكون جزء من النظام المتكامل إما جزئياً أو كلياً .
- ❖ أي نظام له تأثير على الأداء الكلي والكفاءة للعمل يجب أن يكون جزء من نظام الإدارة المتكامل .
- ❖ النظام المتكامل هذا يمكن أن يتضمن :
 - نظام إدارة الجودة ،
 - نظام ادارة البيئة ،
 - نظام ادارة السلامة والصحة المهنية ،
 - نظام ادارة سلامة الغذاء... إلى آخره من الأنظمة المتبعة بالشركات والتي تتحد في معظم أو بعض مكوناتها.



فوائد تكامل نظم الادارة

□ فوائد داخلية لها علاقة بالعمليات والداخلية بالمنظمة

الفوائد الداخلية

فوائد للمنظمة	فوائد مادية	فوائد للعاملين
تحسين جودة الإدارة بتقليص 3 أقسام إلى قسم أو إدارة واحدة والحد من عدم وضوح الحدود بين الأنظمة المنفصلة	توفير المصاريف بتوحيد عمليات المراجعة الداخلية والحد من تكرارها	زيادة في الدافعية والتحفيز للعاملين وتوعيتهم وتأهيلهم
زيادة كفاءة العمليات التنفيذية بتحقيق التناغم في هيكله المنظمة والعناصر المتشابهة في العمليات والإجراءات مقارنة بالحدود بين العمليات في النظم الإدارية التقليدية	توفير تكاليف منح الشهادات الخارجية بتحقيق تدقيق خارجي موحد بدلا من مجموعة مراجعات منفصلة لكل نظام	تحسين صورة المنظمة في نظر العاملين بها وشعورهم بالفخر للانتماء لها
تجنب الازدواجية في عمليات النظام.	زيادة هوامش الربح	
تحقيق سهولة الأعمال الإدارية والاتصالات و انسيابيتها		



فوائد تكامل نظم الادارة

□ فوائد خارجية مرتبطة بأنشطة المنظمة الخارجية

الفوائد الخارجية

فوائد تجارية	فوائد في الاتصالات	فوائد (جودة . بيئة . سلامة)
مزايا تنافسية	تحسين صورة الشركة	التحسين في الجودة والبيئة والسلامة والصحة المهنية
تحسين الموقف في سوق العمل	تحسين العلاقة مع أصحاب الشأن من الملاك وذوي العلاقة بالمنظمة	تخفيض المخاطر المهنية وتوليد النفايات الضارة بالبيئة
كسب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين	توفير الدليل على الالتزام بالتشريعات والقوانين	تقليل أعطال الآليات والمعدات والفاقد في الإنتاج



سلبيات وعيوب تكامل نظم الادارة

1. ضعف أو فقدان التركيز وعدم التوازن

2. الاهتمام والتركيز غير المتوازن (يعتمد على درجة التعقيد في هذه

النظم وحجم المؤسسة)

3. اختلاف القوانين والتشريعات

4. تعقيد عمليات التدقيق والمراجعة الداخلية



خطوات بناء نظام الإدارة المتكامل

لضمان تأسيس نظام إداري متكامل فعال يجب تنفيذ المهام التالية :

- **تقييم المخاطر :** ينبغي معالجة اهتمامات الزبون ورغباته وكذلك مخاطر السلامة والصحة المهنية والمخاوف البيئية وتأثيراتها على فشل العمليات ونجاحها. بتبني النظام المتكامل سيكون من الأسهل مقارنة الأخطار التي تحدث في أجزاء مختلفة من النظام.
- **تحديد القوانين و اللوائح والتشريعات الإدارية :** تحقيق الالتزام بالتشريعات والالتزام بالموصفات للمنتج ومتطلبات السلامة والبيئة وتأثيرها على مجمل النشاط القائم .
- **الوعي من أصحاب العلاقة :** يجب أن يبرز التزام كل من الزبون والعاملين وعامة الناس بالجودة والسلامة والصحة المهنية والبيئة .



خطوات بناء نظام الإدارة المتكامل

هناك عدة طرق يمكن اتباعها في بناء نظام ادارة متكامل:

- **بناء النظام من الصفر** (ميزة الحصول على نظام مثالي)
- **الدمج الجزئي** : اضافة جزئيات الانظمة المطبقة حاليا ودمجها مع استكمال ما ينقص من جزئيات مطلوبة لتحقيق النظام المتكامل. (نحتاج الى تقييم الوضع الحالي)
- **تطوير عدد من النظم بمعزل** عن بعضها البعض وتفعيلها ، ثم دمجها في اطار عمل واحد. (وقت أطول وتكرار لبعض الاجراءات)
- **الدمج الكامل** : تطوير النظام المتكامل والتركيز على كل الانظمة بشكل متوازن (عملية التكامل صعبة وتستهلك الكثير من الموارد).



خطوات بناء نظام الإدارة المتكامل

- لضمان تحقيق تطبيق فعال للنظام يجب إتباع الخطوات التالية :
- ❖ عرف النشاط الرئيسي والعمليات الأساسية
 - ❖ حل عمليات النشاط باستخدام خرائط التدقيق و المعايير.
 - ❖ صياغة السياسات التنفيذية التي ستحكم العمليات وتداخلها .
 - ❖ تطوير إجراءات العمل الداخلية للسيطرة على كل عملية والتي تحدد من يفعل ماذا وأين وكيف.
 - ❖ تطبيق الممارسات الجديدة المحسنة .
 - ❖ حدد طرق ضبط العمليات و كيفية قياس أداءها .
 - ❖ حدد احتياجاتك من الوثائق والسجلات في الرقابة على العمليات
 - ❖ وثق النظام .



خطوات بناء نظام الإدارة المتكامل

لتنفيذ عملية التكامل بين الانظمة بنجاح ، نحتاج الى:

- التزام ومشاركة الادارة العليا.
- تشكيل فريق التأسيس .
- تعيين شخص قادر على القيادة العمل وفريق العمل.
- مشاركة جميع افراد وادارات المنظمة.
- وضع خطة المشروع .



العراقيل التي تواجه تكامل نظم الادارة

□ توجد دائما بعض التحديات لعملية التكامل بين الأنظمة المختلفة المراد تكاملها كاختلاف الثقافات والأهداف وعدم رغبة الناس أو العاملين في التنازل عن النظام المستقر والمتناغم الذي تعودوا عليه.

- اختلاف الثقافات بين الأنظمة.
- اختلاف التركيز والأهداف والمتطلبات.
- حجم وتعقيد عمليات المنظمة.
- حماية المنصب أو السلطة والخوف من التغيير.
- صعوبة عمليات التدقيق والمراجعة الداخلية والخارجية.



الخلاصة والتوصيات

- ❖ نظام الادارة المتكامل يسهل عملية الادارة والتطبيق ويعزز التزام الجميع ويحقق جميع المتطلبات والاهداف.
- ❖ نظام الادارة المتكامل يقلل فرص الوقوع في الاخطاء لأن الجميع يدرك أهمية جزئياته ويعمل على الالتزام بها.
- ❖ نظام الادارة المتكامل يخفض تكاليف التوثيق والتدريب والتسيير والمراقبة.
- ❖ يعزز ثقة اصحاب المصلحة والملاك.
- ❖ نوصي المنظمات بالتفكير جديا في تبني نظام الادارة المتكامل والتعرف على ما يحققه من فوائد .



شكراً

الهيبة للاستشارات
وهنا الجودة
EL HIRA CONSULTANCY & QUALITY ENG.

