



# تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة

إعداد

**د/ السيد فكرى عبد العزيز مصطفى**

مدرس أصول التربية

كلية التربية - جامعة المنصورة



## مستخلص البحث

هدف البحث إلي وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في ضوء نظام الإدارة المتكاملة، وذلك من خلال تعرف نظام الإدارة المتكاملة، والأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي، تحديد متطلبات تطبيق الأنظمة الفرعية لنظام الإدارة المتكاملة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، وكذلك تحديد معوقات تطبيقها. ولقد تم استخدام منهج البحث الوصفي، وتمثلت أداة البحث في استبانة مقدمة إلى مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية؛ بهدف تحديد متطلبات ومعوقات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة. وبلغ حجم العينة (٤٥٠) فردًا، من مجتمع بلغ (٨٧٣٦) فردًا، أي بنسبة مئوية بلغت (٥.١٥٪). وتوصل البحث إلي عدة نتائج من أهمها: إن مستوى توافر متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء الأنظمة الفرعية للإدارة المتكاملة كان متوسطًا، وكذلك مستوى أهميتها كان كبيرًا. من خلال هذه النتائج تم وضع تصور لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء المؤسسي - نظام إدارة الجودة - نظام الإدارة البيئية -

نظام الصحة والسلامة المهنية - نظام الإدارة المتكاملة.

---

## Developing Institutional Performance in Basic Education Schools in Dakahlia Governorate in light of the Integrated Management System

*Prepared by*

**Dr. ElSayed Fekry Abd Elaziz Mostafa**

Lecturer of Foundations of Education

Faculty of Education - Mansoura University

---

### Abstract

The aim of the Research is to Develop a Conceptualization of Institutional Performance in Basic Education Schools in the light of the Integrated Management System, through a Basic System, Integrated Management System, and Institutional Performance in Basic Education Schools, Identifying The Requirements for Applying Integrated Standards in Basic Education Schools in Dakahlia Governorate, as well as Identifying Basic Education Obstacles . The Descriptive Research Method was used, and The Research Tool was a Questionnaire submitted to Principals and Teachers of Basic Education Schools in Dakahlia Governorate; Determining the Institutional Performance Requirements in Basic education Schools in Dakahlia Governorate in the light of the Integrated Management System. The Infection Rate was (450) Individuals, out of a Population of (8736) Individuals, i.e. a Percentage of (5.15%). The Research reached Several Results, the Most Important of which are: the level of Availability of Requirements for Developing Institutional Performance in Basic Education Schools. Through these Results, the Concept of Institutional Performance in Basic Education Schools in Dakahlia Governorate was developed in the light of the Integrated Management System.

**Keywords: Institutional Performance - Quality Management System - Environmental Management System - Occupational Health and Safety System - Integrated Management System.**

## مقدمة

تواجه المؤسسات التعليمية - وخاصة مدارس التعليم الأساسي - تحديات وتغيرات اجتماعية وتكنولوجية؛ مما يتطلب البحث عن أساليب إدارية قادرة على مواجهة هذه التحديات من أجل تحقيق متطلبات التغيرات المعاصرة، والسعي نحو التنمية المستدامة، وإدارة المخاطر التي تواجهها سواء المرتبطة بتوفير الخدمات، أو بتلبية احتياجات المجتمع، والسعي نحو الاستدامة من خلال تبني إدارة متكاملة تتميز بالمرونة والتكامل، وأكثر قدرة على الابتكار والريادة، ولا تركز فقط على متطلبات المدارس في الوقت الحاضر، لكن تعزز النجاح المستمر، وتحسن الكفاءة التنظيمية في استخدام الموارد، وما يترتب عليها من تحقق قيمة مضافة على المدى البعيد لتحقيق رضا الأطراف المجتمعية.

ومن خلال نتائج الدراسات والأدبيات تبين أن نظام التعليم الأساسي يواجه مشكلات عديدة، والتي تمثل عائقًا حقيقيًا أمام تحقيق أهداف التعليم وتطوره، ومنها دراسة كل من (محمود والعاسي، ٢٠١٨، ٧٥٠) (\*) التي أشارت إلي أن التعليم الأساسي يعاني من مشكلات متعلقة بطرق التدريس واستراتيجياته، ومشكلات خاصة بالمعلمين وعدم تفعيل الدورات التدريبية المواكبة للطرق الحديثة في التدريس؛ مما ترتب عليه انخفاض مستوى الخدمة التعليمية، وعدم الاهتمام الكافي بممارسة الأنشطة الطلابية، ومشكلات خاصة بأولياء الأمور بسبب عبء الدروس الخصوصية. كما أشارت دراسة (معوض، ٢٠١٨، ٣٩٠) إلى المشكلات المتعلقة بالمنهج الدراسية، وهي تتمثل في عدم مساهمتها للتطوير السريع، فضلًا عن كونها تتصف بتكدس المعلومات وتكرارها، وعدم ملاءمتها لأعمار التلاميذ أو تكوينهم العقلي؛ مما أدى إلي تدني كفاءة التعليم وجودته في مرحلة التعليم الأساسي، وغياب المكون التكنولوجي بها، وغياب الأنشطة المدرسية وكيفية تفعيلها، وضعف الإنتاجية والكفاءة التنظيمية.

ومن ثم؛ تؤثر هذه المشكلات وغيرها علي الأداء المؤسسي لمدارس التعليم الأساسي، من خلال تفاعلها مع بعضها ومع البيئة المحيطة بالمدرسة، مما يعوق تحقيق أهدافها والوصول إلى مخرجات فعالة قادرة على التنافس، نظرًا للبيئة الديناميكية المعقدة التي تتأثر بالعديد من

\* تم التوثيق في البحث الحالي وفق توثيق الجمعية الأمريكية لعلم النفس - الإصدار السادس American Psychological Association - A.P.A-6th Ed.، حيث يتم كتابة اسم العائلة، سنة النشر، رقم الصفحة في المتن، ويكتب توثيق المرجع بالكامل في قائمة المراجع.

المتغيرات والتحويلات، ويتطلب ذلك من مدارس التعليم الأساسي العمل باستمرار على تحسين مستوى أدائها وتطوير قدراتها لهذه المواجهة، ويؤكد هذا على أهمية وتكاملية عملية تحسين الأداء المؤسسي وتطويره (السيد، مطاوع، والمهدي، ٢٠١٩، ٢٥).

لذا وجب تطوير الأداء المؤسسي لمدارس التعليم الأساسي من خلال تبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من مواجهة تلك التحديات والتغلب عليها لتحقيق مستوى أداء أفضل، وتلبية متطلبات التغيرات المعاصرة، والسعي نحو التنمية المستدامة. ولقد أكدت نتائج عديد من الدراسات، ومنها ( Yahya & Wijoyo, 2020; Nurzannah, Ginting & Setiawan, 2020; Nunhes, 2022) على أهمية نظام الإدارة المتكاملة كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي، وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، والحد من المخاطر، وتحسين اتخاذ القرارات، واستثمار الموارد بشكل أمثل، وضمان تحقيق الجودة بالمؤسسة، واستيفاء المواصفات العالمية في الجودة والتميز، وتطوير العمليات الإدارية لكل جوانب المؤسسة، وتحقيق رضا المستفيدين منها، وتبني ثقافة العمل الجماعي، والتناغم، وتقليل الضغط النفسي، وتحقيق التنمية المهنية المستدامة.

ويعد نظام الإدارة المتكاملة أداة تمكين ذكية؛ تعمل على تطوير المدارس بشكل ديناميكي؛ بما يضمن استمرارية التعلم والتحسين المستمر. ويعرف نظام الإدارة المتكاملة بأنه: سياسة إدارية متكاملة تهدف إلى تحسين أداء المدارس في مجالات الجودة، والبيئة، والصحة والسلامة المهنية، والحد من الآثار السلبية لعملياتها وأنشطتها الخاصة؛ وعليه فإن نظام الإدارة المتكاملة يعد أحد المفاهيم الحديثة، ويعد فلسفة تسيير للارتقاء بأداء المدارس وتطويرها، وهو السبيل لبقائها واستمرارها في وجود المتغيرات الحديثة، سريعة التغيير ( Chambers, 2017, 4).

ويتكون نظام الإدارة المتكاملة من ثلاثة نظم، هي: إدارة الجودة، وإدارة البيئة، وإدارة السلامة والصحة المهنية، وهو نظام إدارة يجمع بين مكونات العمل في نظام واحد متماسك، وذلك لتمكين المدارس من تحقيق غاياتها ورسالتها ( Olaru & Maier & Nicoara & Maier, 2014, 694).

كما أن غياب نظام الإدارة المتكاملة يؤدي إلى ضعف القدرة على اتخاذ تدابير وقائية لتحقيق شروط الأمان، وجودة البيئة المدرسية، وصحة وسلامة العاملين بها، ويؤدي إلى قلة الوعي ببعض المشكلات في الجوانب المختلفة في المدرسة، وهذا ما أكدته بعض الدراسات،

منها دراسة (Giacomello & Stumpf & Kern, 2014, 11) التي أوضحت أن غياب نظام الإدارة المتكاملة يؤدي إلى وجود بعض الحواجز أمام تطوير أنشطة الإدارة، وتؤدي إلى أن تكون معايير الأداء ومؤشراته معزولة، مما يقلل من قدرة المؤسسة على إدارة مخاطر جودة العمل، وهذا ما أكدته دراسة (Manuel & Gilberto & Rui, 2015, 3) إذ إن غياب نظام الإدارة المتكاملة يقلل من كفاءة المؤسسة، ويؤدي إلى فقدان القدرة التنافسية.

من العرض السابق، يتضح أن مدارس التعليم الأساسي تواجه مشكلات عديدة تؤثر على أدائها المؤسسي، مما يستلزم اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية والإدارية اللازمة لذلك، ومن أهم هذه الإجراءات اتباع نظام الإدارة المتكاملة، من خلال أنظمتها الفرعية الثلاث؛ لما له من قدرة علي تحسين الأداء المؤسسي، والتغلب علي مشكلات التعليم الأساسي.

### مشكلة البحث

انطلاقاً من رؤية مصر ٢٠٣٠ التي تهدف إلي إعادة هيكلة وصياغة التعليم قبل الجامعي؛ بهدف تحقيق أهدافه، وضمان تكامل السياسات والقرارات والتشريعات المنظمة للتعليم وجميع الجوانب المرتبطة به، وإعادة الثقة بين المؤسسات التعليمية ومجتمعها، وتحقيق الاستدامة البيئية من خلال نظام بيئي متكامل ومستدام، يسعى إلى الحفاظ على التنمية والبيئة معاً من خلال الاستخدام الرشيد للموارد بما يحفظ حقوق الأجيال القادمة في مستقبل أكثر أمناً وكفاءة، ويتحقق ذلك بمواجهة الآثار المترتبة على التغيرات المناخية، وتعزيز قدرة الأنظمة البيئية على التكيف والقدرة على مواجهة المخاطر والكوارث الطبيعية. ومن هنا جاءت أهمية نظام الإدارة المتكاملة لما له من قدرة علي تحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي، حيث يهتم بتحسين النظم الفرعية للإدارة المتكاملة.

ونظراً للتطور المتسارع في بيئة مدارس التعليم الأساسي سواء محلياً أو إقليمياً، وبعد انتشار ثقافة الجودة، فقد أصبحت هذه المدارس بحاجة إلي تحسين أدائها المؤسسي من أجل تحقيق التنافس والتمايز مع المؤسسات المناظرة.

وبالرغم من المحاولات المستمرة والجهود المبذولة لتطوير مدارس التعليم الأساسي، وبالنظر إلى واقعها، يتضح أنها تعاني من مشكلات منها (شحاته، ٢٠١١، ٥٣٧):

(١) افتقار الإدارة المدرسية للتوجيه والمتابعة الفعالة المستمرة من أجل تصحيح المسار،

وتعديل ما يقع من انحرافات.

٢) سيادة أنماط الإدارة التقليدية، وندرة وجود سياسة تعليمية واضحة ومحددة مما يؤثر سلبيًا على الأداء المدرسي.

٣) غموض الرؤية والاستراتيجية طويلة الأجل مما يُوجد أزمة حقيقية بالمدرسة في استشراف المستقبل.

٤) نقص الخطط التدريبية وبرامجها التي تقدم للمديرين، وضعف قنوات الاتصال بين أفراد الموقع المدرسي.

ويتضح مما سبق، أن مشكلات مدارس التعليم الأساسي، لم تجعل منه أداة فعالة في دفع عجلة التنمية على المستوى القومي، أو وسيلة لتحقيق طموح الأفراد وتطلعاتهم؛ لذلك فهو يحتاج إلى تغيير جوهري وحقيقي للوصول إلى صورة فعالة للأداء الإداري بها وتحسين مدخلاتها ومخرجاتها.

ويُعد تطبيق نظام الإدارة المتكاملة أداة فعالة للقضاء على العديد من مشكلات مدارس التعليم الأساسي، من بيروقراطية، وزيادة النفقات، وقلة نظم البيانات، والتكاليف الباهظة لتطبيق المعايير في مجالات الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، وضعف التنسيق بين الإدارات أو الأقسام المختلفة، وتواجه المدارس في العصر الحالي العديد من العقبات التي تتطلب تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، كما أن عدم التكامل بين أنظمة إدارة الجودة، والإدارة البيئية، وإدارة الصحة والسلامة المهنية، يؤدي إلى ضعف القدرة على اتخاذ تدابير وقائية لتحقيق متطلبات الأمان وضمان جودة بيئة العمل وصحة وسلامة العاملين، ويؤدي كذلك إلى ضعف الاهتمام ببعض المشكلات في الجوانب المختلفة في المؤسسة.

وقد أوصت دراسة هاشم والعاظمي (٢٠٢٠، ٧٣) بضرورة منح مديري المدارس مزيدًا من الاستقلال الإداري والمالي لتمكينهم من استثمار الموارد والإمكانات المتاحة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة، مع توفير المتخصصين والخبراء لإقناع العاملين بالمدرسة بتطبيق هذا النظام، كما أكدت دراسة (أحمد، ٢٠١٨، ٢٨٢) على ضرورة إعادة النظر بنظام جودة المدارس، وصياغتها بما يلائم نظام الإدارة المتكاملة، مع الانفتاح على التجارب العالمية والاستفادة منها في تطبيق النظام، وتصميم البرامج التدريبية للعاملين بالمدرسة لرفع جودة الخدمات التربوية والتعليمية، مع إعداد دليل لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وتوزيعه على المدارس الراغبة في تطبيقه.



- ومن ثم، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:
- كيف يمكن تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة؟
- ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:
- (١) ما الإطار المفاهيمي لنظام الإدارة المتكاملة؟
  - (٢) ما الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي؟
  - (٣) ما متطلبات تطبيق الأنظمة الفرعية لنظام الإدارة المتكاملة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية؟
  - (٤) ما معوقات تطبيق الأنظمة الفرعية لنظام الإدارة المتكاملة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية؟
  - (٥) ما التصور المقترح لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة؟

### أهداف البحث:

- يهدف البحث الحالي إلي وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في ضوء نظام الإدارة المتكاملة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- (١) تعرف نظام الإدارة المتكاملة.
  - (٢) تعرف الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي.
  - (٣) تعرف متطلبات تطبيق الأنظمة الفرعية لنظام الإدارة المتكاملة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، وكذلك معوقات تطبيقها.

### أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته من خلال التالي:

- (١) الأهمية النظرية، ومنها:

- إلقاء الضوء على نظام الإدارة المتكاملة، ودوره في تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي ومواجهة مشكلاتها، وذلك لما تمثله هذه المدارس من أهمية في

إعداد أفراد نافعين، كما قد تنبه البحث المسؤولين من واضعي السياسات ومتخذي القرار إلى أهمية استخدام نظام الإدارة المتكاملة لتحقيق الجودة والتميز، والتخلص من مشكلات المنظومة التعليمية.

- ندرة الدراسات والأبحاث العربية - على حد علم الباحث - في مجال دراسة نظام الإدارة المتكاملة، وتطبيقه في التعليم بشكل عام.

- إن وجود نظم لإدارة الجودة؛ والإدارة البيئية؛ والسلامة المهنية تعمل بشكل منفصل عن بعضها في المدرسة، لا يضمن الكفاءة في أداء كل منها، مما يشير لضرورة التكامل بين الأنظمة الثلاثة، من خلال نظام الإدارة المتكاملة لتوفير الوقت والجهد والقضاء علي الازدواجية.

- يُسهم البحث في تطوير أداء مدارس التعليم الأساسي، وإضافة ميزة مستدامة لها، من خلال تلبية احتياجات ورغبات المستفيدين، وتحديد مواطن الضعف وجوانب الهدر في الموارد البشرية والمادية، مما يعود بالنفع على المجتمع بالكامل، كما قد يكون البحث بداية للنظر في تطوير الإدارة المدرسية من خلال تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.

- يواكب البحث الحالي الاهتمام الدولي بقضية تحقيق الجودة والتميز بالمؤسسات التعليمية، بما يتفق مع رؤية مصر ٢٠٣٠.

## ٢) الأهمية التطبيقية، ومنها:

قد تفيد نتائج البحث بعض الجهات، يمكن توضيحها فيما يلي:

- القيادات التعليمية في مصر لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة بمدارس التعليم الأساسي لتطوير أدائها المؤسسي.

- مديري مدارس التعليم الأساسي والمعلمين والعاملين: من خلال وضع خطط تدريبية استراتيجية للتعرف علي نظام الإدارة المتكاملة وتطبيقه بمدارسهم.

- الطلاب: بتحقيق رضا الطلاب عن الخدمات والأنشطة التي تقدمها المدرسة لهم، من خلال تطبيق نظام الإدارة المتكاملة وانعكاسه علي تطوير أداء مدارسهم.
- الباحثين في المجال التربوي: البحث الحالي أساس لدراسات وأبحاث جديدة - في حدود علم الباحث- في مجال الإدارة المتكاملة.

### منهج البحث:

استخدم البحث **المنهج الوصفي** نظرًا لملاءمته أهداف البحث وطبيعته، من خلال التأصيل النظري لنظام الإدارة المتكاملة، والوقوف على ماهية الإطار الفكري الحاكم للأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي، وتحديد متطلبات ومعوقات تطبيق الأنظمة الفرعية لنظام الإدارة المتكاملة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، وصولًا لتصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في ضوء نظام الإدارة المتكاملة.

### أداة البحث:

قام الباحث بإعداد استبانة مقدمة إلى مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية؛ بهدف تعرف متطلبات ومعوقات تطوير الأداء المؤسسي لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة.

### عينة البحث:

تم اختيار عينة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، من الإدارات التعليمية (بلقاس - طلخا - الجمالية - تمى الأمديد)، وبلغ حجم العينة (٤٥٠) فردًا، من مجتمع بلغ (٨٧٣٦) فردًا، أي بنسبة مئوية بلغت (٥.١٥%)، وسيتم توضيح العينة بالتفصيل بالجزء الميداني.

### مصطلحات البحث:

يشتمل البحث الحالي على المصطلحين التاليين:

- (١) نظام الإدارة المتكاملة، يعرفها البحث الحالي إجرائيًا بأنه: منظومة إدارية تعمل على التكامل بين أنظمة الجودة، والإدارة البيئية، والصحة والسلامة المهنية، في نظام واحد أكثر فعالية، للمتابعة والمراقبة لتحسين فعالية الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي،

واستثمار مواردها بشكل أمثل، وتحقيق الخدمات التربوية والتعليمية، من خلال أنشطة مترابطة ومتفاعلة تستخدم مدخلات مدارس التعليم الأساسي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (٢) **تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي**، يعرفها البحث الحالي إجرائياً بأنه: قدرة مدارس التعليم الأساسي وكفاءتها في تنفيذ أهدافها الاستراتيجية بتنمية قدرات مديريها ومعلميها والعاملين بها للقيام بأعباء ووظائفهم وتحسين أدائهم، والتشخيص الدقيق لمجالات التعليم والتعلم لتعرف جوانب القوة والضعف وأولويات التطوير، وبناء خطة تطويرية للمدرسة لتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، من خلال نظام الإدارة المتكاملة وأنظمتها الفرعية.

#### دراسات سابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت نظام الإدارة المتكاملة، وأكدت أهميته في تطوير الأداء المؤسسي، ومنها:

(١) دراسة رفاعي (٢٠١٣) بعنوان: "نظام الإدارة المتكاملة وإمكانية الاستفادة منه في تطوير الأداء بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي". هدفت الدراسة إلي تحديد ماهية نظام الإدارة المتكاملة وأهدافه ومكوناته، ووضع تصور لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة في تطوير الأداء بمدارس التعليم قبل الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلي وضع تصور مقترح لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، من خلال وضع خطة توعوية بنظام الإدارة المتكاملة، وتحديد فريق المراجعة الداخلية للنظام، وفريق نظام الإدارة المتكاملة بالمؤسسة.

(٢) دراسة "هولم، فوريسال، وساماليسستو" (Holm, Vuorisalo & Sammalisto, 2015) بعنوان: "نظم الإدارة المتكاملة لتعزيز التعليم من أجل التنمية المستدامة في الجامعات". هدفت الدراسة إلي وضع تصور لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة بالجامعات؛

نظراً لأن هناك حاجة إلى مناهج جديدة لتعزيز التعليم من أجل التنمية المستدامة في الجامعات، والنظر في إمكانية وكيفية استخدام أطر عمليات وإجراءات ضمان الجودة،

مثل: أنظمة الإدارة، لتعزيز التعليم الجامعي من أجل التنمية المستدامة، وتوصلت الدراسة إلي جدي تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بالجامعات كمتطلب للتنمية المستدامة.

(٣) دراسة "ماير، فاداستريانو، كيبلر، إيدنمولير، وماير" (Maier, Vadastreanu, & Maier, 2015) بعنوان: "الابتكار كجزء من

نظام إدارة متكامل قائم". هدفت الدراسة إلي دراسة الابتكار باعتباره مدخلاً لتطوير نظام الإدارة المتكاملة، بتحديد السبل الممكنة لتطوير هذا النظام، فإنه بالرغم من أن مفهوم نظم الإدارة المتكاملة شمل الجودة، والبيئية، والمهنية فإنه أصبح يُنظر إلي إدارة الصحة والسلامة أو أنظمة الإدارة الأخرى بشكل متزايد، وإن الابتكار هو العملية التي تحتاج إلي الاستقلالية من أجل الإنفاق، وتحقيق فوائد حقيقية للمؤسسة، وأوصت الدراسة بوضع نقطة للدراسة المستقبلية لهذه القضية، من خلال نموذج لنظام إدارة متكامل يحتوي على الابتكار كجزء منه، مع التحسين المستقبلي، والتكيف مع قابلية أفضل للتطبيق العملي، وسهولة التنفيذ من قبل المؤسسات.

(٤) دراسة هاشم والعازمي (٢٠٢٠، يوليو) بعنوان: "نظام الإدارة المتكاملة وإمكانية تطبيقه في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت". هدفت الدراسة إلي تعرف الأسس النظرية للإدارة المتكاملة بالمدارس المعاصرة، والوقوف علي واقع إدارات المدارس الثانوية بالكويت، والتوصل إلي مقترحات لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة بمدارس التعليم الثانوي بالكويت، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي وضع آليات لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت، وأوصت الدراسة بمنح الاستقلال الإداري والمالي لمديري المدارس تمكنهم من الاستثمار الأمثل للموارد اللازمة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة.

(٥) دراسة أحمد ومحمد (٢٠٢٠) بعنوان: "متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". هدفت هذه الدراسة إلي تعرف متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج، ولمعالجة مشكلة الدراسة

استخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٣) فردًا للعام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وأظهرت الدراسة أن رأي العينة حول درجة توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج تراوحت بين مرتفعة ومتوسطة، وكانت من أبرز معوقات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة؛ غياب الحوافز المادية لدفع العاملين للمساهمة في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وقلة المتخصصين في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة. وأوصت الدراسة بوضع دليل لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة ليكون خارطة طريق ووثيقة تصف النظام، وأهدافه، ومكوناته، ومميزاته، ورصد معوقات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج، للحد منها؛ لتحقيق أهداف الجامعة، وتعزيز تنافسيتها.

(٦) دراسة "تشخيدزي" (Chkheidze, 2022): بعنوان "نظام الإدارة المتكاملة في التعليم". هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام الإدارة المتكاملة وتطبيقاته التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بالمؤسسات التعليمية لما له من قدرة على تحقيق الاتصال الفعال بين العاملين، وتوفير بيئة تعليمية آمنة، فهناك حاجة إلى نهج جديدة لتعزيز التعليم من أجل التنمية المستدامة في الجامعات والمدارس، ويوفر تطبيق نظام إدارة متكامل بيئة نشطة وآمنة وصحية للتنمية المستدامة، كما أنه يؤدي إلى زيادة مستويات جودتها، لا يؤدي تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة إلى التحسين المستمر فحسب، بل يؤدي أيضًا إلى تعريف الجمهور بأنظمة الإدارة الجديدة.

ثانيًا: الدراسات التي تناولت تطوير الأداء المؤسسي، ومنها:

(١) دراسة "شين" (Shin, 2010) بعنوان: "آثار المساءلة القائمة على الأداء المؤسسي في الولايات المتحدة". هدفت الدراسة إلى تحليل التغيرات في الأداء المؤسسي بعد اعتماد معايير المساءلة الجديدة، وقياس الأداء المؤسسي من خلال مؤشرات التعليم

والبحث مثل: معدلات التخرج، ومستويات تمويل الأبحاث، بجمع البيانات من عام ١٩٩٧ إلى عام ٢٠٠٧، واستخدام تحليل منحني نمو النمذجة الخطية، وكانت النتيجة الرئيسية أن الدول التي تبنت المساواة على أساس الأداء لم تشهد زيادة ملحوظة في الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى ذلك، تم تسليط الضوء على قضية سياسية حاسمة وهي: ما إذا كانت العوامل الحكومية والمؤسسية تساهم بشكل أكبر في أداء التعليم العالي.

(٢) دراسة سليم وحويحي (٢٠٢٠، يناير) بعنوان: "تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية". هدفت الدراسة تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء الرشاقة الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، وإداة الاستبانة، تم تطبيقها على عينة بلغت (٥٨٧) عضو هيئة تدريس بالجامعة. وتوصلت الدراسة إلى اتفاق أفراد العينة على أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر بدرجة أهمية "مهم جداً"، وأوصت الدراسة بتطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالجامعة، وفي غيرها من الجامعات المصرية نظراً لتشابه الهياكل والأنظمة في هذه الجامعات، واستقلال الجامعة إدارياً ومالياً وأكاديمياً حتى تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة.

(٣) دراسة الذبياني (٢٠٢٠، إبريل) بعنوان: الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح). هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء الرشاقة التنظيمية، وتمثلت عينة الدراسة في (٥٢) قائداً وقائدة بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعانت الباحثة بالاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وأسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن ضرورة تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحسين واقع الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية

في المملكة العربية السعودية من خلال المحاور الأربعة الرئيسة التي تتعلق بالوظائف الإدارية الأربعة، وأسفرت الدراسة عن وضع تصور يحدد العلاقة الوثيقة بين أبعاد الرقابة التنظيمية الثلاثة (بعد الاستشعار، بعد اتخاذ القرار، بعد الممارسة) وبين الوظائف الإدارية الأربع (التخطيط - التنظيم - الرقابة - التقويم)؛ وذلك لتطوير أداء المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.

٤) دراسة العكاوي وسالم وطلبة (٢٠٢١، يوليو) بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بشمال سيناء ودوره في تحسين الأداء المؤسسي". هدفت الدراسة تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بشمال سيناء، ودوره في تحسين الأداء المؤسسي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام أداة الاستبانة للدراسة، وتضمنت مراحل التخطيط الاستراتيجي ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٥) من المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود تطبيق لمراحل التخطيط الاستراتيجي بدرجة منخفضة وأرجعت ذلك إلي: مقاومة بعض مديري المدارس أو ترددهم في استخدام هذا النوع من التخطيط لاعتقادهم بعدم كفاية الوقت للقيام به، وانعدام الحوافز المادية والمعنوية المقدمة عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وانعدام وجود موازنة خاصة لتنفيذ مشروعات الخطة الاستراتيجية، وضعف إدراك بعض مسؤولي التخطيط الاستراتيجي بمدارس المحافظة بكيفية إعداد خطة المدرسة الاستراتيجية وفق مراحل التخطيط الاستراتيجي، ثم تم وضع آليات مقترحة لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي.

٥) دراسة العازمي وهاشم وعبدالسلام (٢٠٢٢، يناير) بعنوان: "تطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM (دراسة تحليلية)". هدفت الدراسة إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء نموذج التميز الأوروبي، وذلك من خلال



التعرض للأسس النظرية للأداء المؤسسي، وواقع الأداء المؤسسي في المناطق التعليمية في دولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء معايير نموذج التميز الأوربي، ومن أهم هذه الإجراءات ضرورة البحث عن الأساليب الإدارية الحديثة وتوظيفها بالمناطق التعليمية والمدارس لتطوير أدائها المؤسسي.

### التعليق العام على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، سواء العربية أم الأجنبية، تبين تأكيد معظم الدراسات على أهمية نظام الإدارة المتكاملة ودوره في تطوير الأداء المؤسسي بالمؤسسات التعليمية بشكل عام وبمدارس التعليم الأساسي بشكل خاص، ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الربط بين متغيري البحث نظام الإدارة المتكاملة، وتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي، حيث إنه علي حد علم الباحث هناك ندرة في الدراسات التي تربط بين متغيري البحث، وهناك قلة أيضًا في الدراسات التي تناولت تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسات التعليمية بشكل عام والتعليم الأساسي بشكل خاص، واستفاد البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث، وتكوين الإطار النظري للبحث، وانقف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدامه للمنهج الوصفي.

### إجراءات البحث:

تحقيقًا لأهداف البحث الحالي، وطبقًا للمنهج الوصفي، فقد تمت معالجته من خلال إطارين: نظريّ وميدانيّ على النحو الآتي:

### الإطار النظري: ويتضمن محورين؛ وهما:

**المحور الأول:** الإطار المفاهيمي لنظام الإدارة المتكاملة.

**المحور الثاني:** الإطار المفاهيمي لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي.

**الإطار الميداني:** ويتضمن تعرف وتحديد متطلبات تطبيق الأنظمة الفرعية لنظام الإدارة المتكاملة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي بتلك

المدارس، ومعوقات التطبيق، وانتهى البحث بعرض أهم النتائج، ووضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة.

ويمكن عرض هذه المحاور بشكل تفصيلي على النحو الآتي:

### الإطار النظري للبحث

#### المحور الأول: الإطار المفهومي لنظام الإدارة المتكاملة:

إن مدارس التعليم الأساسي بحاجة إلى نظام إداري متكامل في السياسات والمنهجيات والإجراءات، يُمكنها من تلبية المعايير الإقليمية والعالمية، وإثبات قدرتها على تقديم مخرجات ذات جودة عالية باستمرار، ترضي احتياجات المجتمع، وتتواءم مع متطلباتها التنظيمية. وقد شهدت الفترة الماضية اتجاهاً جديداً في الإدارة، فلم تعد الإدارة مجرد تسيير شئون المدرسة بشكل روتيني، ولم يعد هدف إدارتها المحافظة على النظام فيها، والتأكد من السير وفق المخطط له، بل أصبح محور العمل يدور استثمار الإمكانيات المتاحة التي تساعد على تحسين قدرتها التنافسية.

ولذلك يجب أن تمتلك إدارة المدرسة نظاماً يتيح لها توظيف المهارات الإدارية المناسبة بهدف توجيه المدرسة، واتخاذ القرارات الحكيمة، والقيام بالإجراءات العملية، تستند على المعلومات العملية والتربوية المناسبة والنظرة التكاملية في الإدارة، وعليه؛ يعد نظام الإدارة المتكاملة أحدث المداخل لتطوير المؤسسات، وتحسين الاستراتيجيات والأنشطة بها، حين تسعى أي مؤسسة إلى تحقيق التنافسية، وكذلك خفض النفقات والتقليل من المخاطر، ووضع نظام أكثر فعالية لتحقيق رضا العملاء والمستفيدين، وإيجاد نظام للمتابعة، والمراقبة لتحسين فعالية الأداء في مجالات المدرسة المختلفة (Arifin et. Al, 2009, 189)، وسيتم عرض هذا المحور من خلال ما يلي:

#### أولاً: مفهوم نظام الإدارة المتكاملة

يعد نظام الإدارة المتكاملة من الأساليب الإدارية الحديثة التي تستهدف إحداث نقلة نوعية في الطريقة التي تدار بها المؤسسات، حيث يعرف بأنه عبارة عن منهجيات مؤسسية لتقليل التكلفة، والاستثمار الأمثل للموارد، وتحفيز كبير للعاملين، والتزام أفضل بالمسئوليات الاجتماعية، ومتطلبات الجهات المعنية (Asif & Bruijen & Fisscher, 2008,2)

كما يعرف بأنه: هيكل واحد يستخدم بواسطة المؤسسة لإدارة عملياتها أو أنشطتها التي تحول المدخلات من الموارد إلى منتج أو خدمة، بحيث تستوفي الأهداف التي تهدف المنظمة لتحقيقها من جودة وبيئة وأمن وأخلاقيات وغيرها من الأهداف الأخرى لأصحاب المصلحة (Ejdys & Matuszak, 2010, 207).

وهو أيضًا: نظام يتم من خلاله تحقيق جودة مدخلات، وعمليات المؤسسة، مع توفير إدارة بيئية جيدة، وتوفير شروط الأمن والسلامة للمؤسسة، والعاملين فيها، بما يحقق جودة المخرجات لتحقيق رضا المستفيد، وتطوير المخرجات في ضوء آراء العملاء، ومن ثم التقييم، والمراجعة الداخلية للنظام بشكل متكامل (رفاعي، ٢٠١٣، ٣١١).

كما يعرف على أنه: العمليات والإجراءات والممارسات المستخدمة في مؤسسة ما لتنفيذ إدارتها من خلال سياسة تجمع بين أنظمة إدارة الجودة، والبيئة، والصحة والسلامة المهنية (Giacomello & Stumpf & Kern, 2014, 11).

كما يعرف بأنه: تكامل الأنظمة التي تركز على الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية مع الممارسات الإدارية الأخرى والوثائق الداعمة لها (Muzaimi & Chew, 2015, 117). ويعد نظام الإدارة المتكاملة أحدث المداخل لتحقيق الإدارة المستدامة، وتحسين السياسات والعمليات بالمدارس، حيث تسعى المدارس إلى بناء نظام إداري متكامل ونهج شمولي يخلو من العيوب، مبني على قاعدة مشتركة من الأنظمة مثل: (نظام الجودة، والبيئة، والسلامة المهنية)، وذلك لتحقيق مخرجات متميزة، وتحقيق التنافسية في مجتمع المعرفة الذي يعتمد بصورة أساسية على الدمج بين الجوانب الفكرية والمعرفية والتكنولوجية (أحمد، ٢٠١٨، ٣٦٤).

**ومن خلال ما سبق، يمكن القول بأن نظام الإدارة المتكاملة (IMS) Integrated "management system":**

(١) نظام إدارة لتحقيق الجودة داخل المؤسسة، ويجمع بين جميع مكونات النشاط في نظام واحد متكامل، وذلك لتحقيق هدفها ورسالتها.

(٢) مزيج من نظام إدارة الجودة (ISO 9001) International Organization for "Standardization"، ونظام الإدارة البيئية (ISO 14001) والصحة والسلامة المهنية "International Occupational Health and Safety (OHSAS 18001) Management Standard".

٣) نظام إدارة يكمن الهدف الرئيس منه في تحقيق التكامل في إعادة الهيكلة، وتبسيط العمليات، وتقادي الازدواجية داخل المؤسسة.

وعليه يمكن للبحث الحالي تعريف نظام الإدارة المتكاملة بأنه: منظومة إدارية تعمل على التكامل بين أنظمة الجودة، والإدارة البيئية، والصحة والسلامة المهنية، في نظام واحد أكثر فعالية، للمتابعة والمراقبة لتحسين فعالية الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي، واستثمار مواردها بشكل أمثل، وتحقيق الخدمات التربوية والتعليمية، من خلال أنشطة مترابطة ومتفاعلة تستخدم مدخلات مدارس التعليم الأساسي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### ثانياً: مكونات نظام الإدارة المتكاملة

يتكون نظام الإدارة المتكاملة من ثلاثة أنظمة: هي إدارة الجودة، وإدارة البيئة، وإدارة السلامة والصحة المهنية، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

#### ١) نظام إدارة الجودة (ISO 9001):

نظام إدارة الجودة: هو نظام إداري يسمح بتوجيه ومراقبة المؤسسة في مجال الجودة، ويعرف بأنه أنشطة المستخدمة بالمؤسسة لتوجيه وتنسيق الجودة، ووضع سياسة الجودة، وتحديد أهدافها، وهو وسيلة المدرسة لإيجاد ميزة تنافسية مستدامة (Boon & Mohd, 2015, 115). ويهدف نظام إدارة الجودة إلى تحسين رضا العملاء، وتحسين أسلوب الإدارة لتحقيق جودة ذات مستوى عالٍ تستطيع من خلالها المؤسسة تنظيم عملياتها وإدارة مواردها بتكلفة أقل، أما الجودة فهي تكامل خصائص الخدمات بشكل يُمكن من تحقيق الاحتياجات والمتطلبات (بن عيشاوي، ٢٠١٢، ٨٢).

كما يسعى نظام الجودة إلى تعرف احتياجات وتوقعات العملاء، والحفاظ على العمليات والإجراءات التي تكفل استيعاب التغيرات، وتوفير الخدمات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، وتوفير بيئة عمل تُشجع على التطوير المستمر، وإنجاز متطلبات العملاء وأصحاب المصالح وفقاً لمعايير الجودة، وتدريب جميع العاملين على حسن التصرف، وفقاً لمتطلبات هذه المعايير (كيلادا، ٢٠٠٤، ٧٠).

وتتمثل مميزات نظام إدارة الجودة فيما يلي (Maniel & Gilberto & Ruil, 2015, 707; Kettumen, 2015, 52):

- تلبية متطلبات العملاء وتحقيق توقعاتهم ورضاهم عن الخدمات التي تقدمها المدرسة.

- التطوير المستمر للخدمات بما يحقق الريادة.
  - وجود نظام موثق يوضح المسؤوليات، ويعمل على تنسيق التداخلات بين أقسام التطوير.
  - الاستثمار الموارد المتاحة بشكل أمثل، وخفض التكاليف ورفع مستوى الأداء.
  - تطوير أساليب العمل، وبناء نظام جودة فعال.
  - الحد من الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها والوقاية منها.
  - الارتقاء بمهارات وقدرات العاملين داخل المؤسسة.
  - إنشاء نظام إداري قوي مبني على التوثيق، يحدد المهام والمسؤوليات والصلاحيات، مما يساعد على تحفيز العاملين ويضعهم أمام تنفيذ مهامهم بكفاءة وفعالية.
  - إنشاء نظام رقابة للتدقيق في شروط الجودة لتحقيق رغبات المستفيدين .
- يتضح مما سبق، أن نظام إدارة الجودة يحقق العديد من الفوائد حيث يعمل على توضيح المسؤوليات والصلاحيات لجميع العاملين، ويحقق رضا العملاء، بالحد من الأخطاء وتصحيحها وعمل الإجراءات الوقائية لمنع تكرارها، ويؤدي إلى ثبات أداء الخدمة وعدم تفاوت الأداء بين العاملين فالكل يعمل بشكل واضح، كما يؤكد هذا النظام على الإجراءات وليس على الأفراد، كما يعتمد على العمل الجماعي، وعلى الأرقام والحقائق، وكل ذلك يؤدي إلى التحسين المستمر والمتواصل، مما يعني تميز المؤسسة وتنافسيتها. وتحدد معايير (ISO 9001) متطلبات لإدارة الجودة التي تحتاجها المؤسسة لإثبات قدرتها على توفير الخدمات التي تفي بمتطلبات العملاء، وتهدف إلى تعزيز إرضاء العملاء.

## ٢) نظام الإدارة البيئية (ISO14001):

يعد نظام الإدارة البيئية جزءاً من نظام الإدارة المتكاملة، ويستخدم لتطوير وتنفيذ سياسات بيئية وإدارة الجوانب البيئية في الأنشطة التي يمكن أن تتفاعل مع البيئة. ويتطلب تحقيق التنمية المستدامة في المدارس تحولها إلى مدخل إداري مرتبط بالوقاية من التلوث من المصدر، حيث تعمل على دراسة الوضع البيئي للمؤسسة وتحول اهتمام المؤسسة إلى استخدام تكنولوجيات أكفأ وأنظف مما يجعلها تستهلك أقل قدر من الطاقة والموارد، وتنتج أدنى حد من الملوثات، وتسعى الإدارة البيئية إلى تمكين المنظمات من فهم

حوادث البيئة من المواد والعمليات والمنتجات، واستخدام معلومات دقيقة لتطوير المنتجات واكتشاف الجديد في مجالات البحث والتطوير (Paulo & Pedro, 2015).

وتوفر إدارة البيئة نظامًا لتحسين الأداء البيئي، يكون متسقًا مع القوانين والسياسات البيئية، وهي جزء من نظام إدارة المؤسسة وتنفيذ سياساتها البيئية وإدارة جوانبها البيئية، والحفاظ على علاقات عمل فعالة، والتأكد من أن جميع العاملين يدركون مسؤولياتهم البيئية، والحصول على ما يلزم من تدريبات لاستخدام الموارد بكفاءة والتقليل من الهدر، واتخاذ إجراءات وقائية وليس تصحيحية، وتعرف الإدارة البيئية بأنها: جزء من النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد المعنية بتطوير السياسة البيئية ومراجعتها، والحفاظ عليها (Villar, 2012, 15).

ويشير كل من عبد الناصر، ورحمان (٢٠٠٨، ٧١) إلي أنه هناك فوائد لتطبيق الإدارة البيئية بالمؤسسات التعليمية منها ما يلي:

- التعاون مع السلطات العامة في حل المشاكل البيئية، وزيادة الوعي بالمشاكل البيئية في بيئة المؤسسة.
  - للإدارة البيئية أثر عميق في تحسين صورة المؤسسة بيئيًا، وتحسين الصورة العامة أمام مجتمعها.
  - إيجاد الشعور لدى المؤسسة بضرورة إشراك أفراد المجتمع والسلطات المحلية الحكومية في النشاطات البيئية التي تتبناها، مما يزيد من وعي المجتمع بالبيئة والحفاظ عليها.
  - تقليل التكلفة من خلال إعادة التدوير والبرامج الأخرى المشابهة، والإدارة الأفضل للجوانب البيئية لعمليات المؤسسة.
  - السيطرة الجيدة على سلوك الأفراد وطرق العمل ذات التأثير البيئي المحتمل.
  - تعزيز الوعي البيئي لدى العاملين من جميع المستويات، وتدريبهم على ذلك.
- وفي ضوء ما سبق تتحدد مهام نظام الإدارة البيئية في المؤسسات فيما يلي:
- مراجعة الأوضاع البيئية الحالية والإشراف على تنفيذ الإجراءات التصحيحية الجديدة لمعالجة التلوث والحد من مصادره في الوحدات الإنتاجية وتحقيق الالتزام بالقوانين واللوائح البيئية.

- زيادة الوعي البيئي لدى العاملين وتقديم حوافز لتشجيع المبادرات التطوعية لمكافحة التلوث.
- تعزيز المشاركة المحلية والإعلامية البيئية.
- وتحدد معايير الإدارة البيئية (ISO 14001) متطلبات لتمكين المؤسسة من وضع وتنفيذ السياسات والأهداف التي تأخذ في اعتبارها متطلباتها القانونية وغيرها، ومعلومات عن الجوانب البيئية المهمة، ويتطلب هذا المعيار من المؤسسة الآتي:
  - وضع سياسة بيئية مناسبة.
  - تجديد الجوانب البيئية الناجمة عن أعمالها، وأهميتها.
  - وضع غايات وأهداف للحد من تأثير المؤسسات على البيئة.
  - تسهيل التخطيط والمراقبة والرصد، والإجراءات الوقائية والتصحيحية، ومراجعة واستعراض الأنشطة

### ٣) إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001):

يعبر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية عن الظروف والعوامل المؤثرة على صحة وسلامة الموظفين أو الزائرين، أو أي شخص متواجد في مكان العمل، ويهدف النظام إلى المراقبة المستمرة لأساليب النظام للحد من المخاطر والأضرار التي يمكن أن يواجهها النظام، والقضاء على جميع الإصابات والأمراض المهنية، وتحسين فهم جميع المعنيين بممارسات العمل الآمنة، والتشاور معهم حول سبل مواجهة المخاطر، وتوفير التعليم والتدريب والإشراف على فهم مخاطر العمل، وإجراءات الطوارئ التي تشمل الأفراد والسلامة المهنية، وإجراء عمليات التفتيش المستمرة لأماكن العمل لمنع الحوادث، وتوفير الموارد الكافية لتحقيق إدارة فعالة لإعادة التأهيل والعودة إلى ممارسات العمل.

وتتمثل فوائد نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، فيما يلي (Harper, 2014, 3):

- الحفاظ على بيئة داخلية خالية من المخاطر.
- توفير الأنظمة الأمنية في العمل التقليل من الحوادث والأخطار التي قد تهدد العمل.
- توفير مرافق كافية للرفاهية في العمل للعاملين للقيام بالأعمال المختلفة.

- تدريب العاملين على كل ما هو ضروري لحمايتهم من المخاطر التي تهدد صحتهم وسلامتهم.
  - مراقبة صحة العاملين وظروف مكان العمل لمنع ظهور أية أمراض والسيطرة على المخاطر المرتبطة بالعمل.
  - توفير قاعدة بيانات بالعمل حول سياسات وإجراءات الصحة والسلامة، والحوادث والأمراض أو الإصابات التي تحدث أو قد تحدث في المؤسسة، وفحص جميع أماكن العمل من حيث التصميم وإجراءات التشغيل، وإمكانية مواجهة الطوارئ.
- ويتطلب نظام إدارة الصحة والسلامة الصحية من المؤسسة ما يلي (Hans & Rod, 2016, 8):
- وضع سياسة ملائمة للصحة والسلامة المهنية.
  - تحديد القوانين واجبة التطبيق ووضع غايات وأهداف مناسبة للصحة والسلامة.
  - تسهيل التخطيط والمراقبة، والإجراءات الوقائية والتصحيحية.
  - توفير ظروف عمل آمنة وصحية لمنع إصابة العاملين.
  - تجهيز معدات الوقاية المناسبة لبيئة عمل صحية وآمنة.
- وفي ضوء ما سبق يمكن القول: إن نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية يحقق العديد من الفوائد المؤسسة، منها: نشر الوعي بنظام الصحة والسلامة لدى جميع المعنيين، وتحقيق بيئة آمنة للعاملين، وتأهيلهم لتجنب المخاطر، والمحافظة على صحتهم وأرواحهم، وممتلكات المؤسسة وتجهيزاتها والاستخدام الأمثل لهذه الموارد، وهو ما يؤهلها لتطبيق معايير السلامة المهنية الدولية.

### ثالثاً: أهمية نظام الإدارة المتكاملة

يعد نظام الإدارة المتكاملة من نظم الإدارة المهمة لتحقيق إدارة ناجحة في المؤسسات عامة؛ لأنه يحقق نواتج ومخرجات ذات عائد للمجتمع، كما أنه يُمكن المؤسسة من أداء عملها على الوجه المطلوب، ويعمل على استثمار الجهد والوقت، ويحقق العائد المرجو بأقل تكلفة ممكنة دون إهدار، وعلى ذلك يحظى نظام الإدارة المتكاملة بأهمية كبرى لتحقيق جودة



المؤسسات، وتتضح هذه الأهمية فيما يلي (Labont & Pascue, 2012, 13; Dion, 2015,1):

- ١) وجود سياسة محددة لإدارة الجودة تتضمن المكونات الثلاثة لنظام الإدارة المتكاملة.
- ٢) ضمان التنظيم الإداري، والوظيفي للمؤسسة لتحقيق الجودة.
- ٣) وجود نظم تدريب للإداريين، والعاملين لضمان جودة الأداء، وتحقيق التنمية المهنية المستدامة.
- ٤) تحقيق جودة الأداء بالنظام، وتميز مدخلاته ومخرجاته.
- ٥) تقليل المخاطر من خلال الإدارة القائمة على بيانات واقعية.
- ٦) تجنب الازدواجية بين إجراءات المؤسسة، والقضاء على تضارب المسؤوليات، والعلاقات.
- ٧) تحقيق فعالية إدارة المؤسسة، وترشيد الجهود المبذولة.
- ٨) توفير المراقبة للصحة والسلامة والمخاطر البيئية الناتجة عن أنشطة المؤسسة.
- ٩) تقليل الأثر البيئي لأنشطة المؤسسة من خلال منع التلوث، وتوفير الطاقة، وترشيد الاستهلاك.
- ١٠) تحقيق أعلى مستوى من الصحة والسلامة، والجودة، والأداء البيئي.
- ١١) التطوير المنتظم والدوري للمخرجات، وتقديم التغذية الراجعة، وتحقيق ميزة تنافسية، وزيادة رضا المستفيدين.

ويمكن أن يحقق نظام الإدارة المتكاملة للمؤسسات فوائد منها: تجنب تكرار التوجيهات والجهود التي تتسبب في الارتباك بتوفر أفضل الممارسات ودروس مستفادة وهو ما يوفر المعرفة داخل نطاق التخصصات المختلفة (السلامة والبيئة والجودة)، وتوافر برنامج واحد للمراجعة الداخلية (Kauppila,2015, 232).

## رابعًا: مميزات نظام الإدارة المتكاملة

اتفق كل من (Olaru & Maier & Nicoana & Mater 2014 ,694; Ducan & David, 2015, 4) على المميزات التي يحققها تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بالمؤسسات، وهي:

- ١) تحسين الكفاءة الداخلية والفعالية، وتحسين نوعية الإدارة وتقليص حجمها.
- ٢) تقليل الأعمال الورقية، وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية.
- ٣) زيادة درجة الشفافية، وتحسين وتيسير الاتصال.
- ٤) زيادة درجة الوضوح في المسؤوليات، وتقديم عمليات أكثر تنظيمًا.
- ٥) المواءمة بين الأهداف، والعمليات، والموارد في مختلف مناطق المؤسسة.
- ٦) اتباع نهج شامل لإدارة مخاطر العمل.
- ٧) تركيز المنظمة على أهداف العمل، وإضفاء الطابع الرسمي على النظم غير الرسمية.
- ٨) الاستثمار الأمثل للموارد، والاعتماد على العمل الجماعي.
- ٩) تنسيق وتحقيق أفضل الممارسات لإيجاد الترابط، ومنع تضارب الأهداف.
- ١٠) تحديد الأولويات المنهجية، وزيادة فهم احتياجات جميع العملاء وأصحاب المصلحة.
- ١١) الاعتراف بأن كل الأفراد وعمليات التفاعل تؤثر على بعضها البعض من أجل إدارة أكثر فعالية.
- ١٢) تحقيق التنمية المستدامة، وتحسين صورة المؤسسة، وزيادة إمكانية اكتساب ميزة تنافسية.
- ١٣) استثمار الجهد والوقت، وإمكانية تنفيذ التدريب في منظومة متكاملة.
- ١٤) تعزيز الروابط بين الجودة والصحة وسلامة العاملين والمسئولية الاجتماعية.
- ١٥) المراجعة الداخلية والخارجية للمؤسسة وبيئتها بشكل أكثر وضوحًا وفعالية.

يتضح مما سبق أن عملية التكامل تؤدي إلى زيادة الكفاءة، وإمكانية ربط الجوانب ذات الصلة، وإمكانية تطوير نظام أفضل يحقق متطلبات المجتمع، كما يتضح أن تطبيق نظام الإدارة المتكاملة يحقق العديد من المميزات للمؤسسة والمتمثلة في ضمان تحسين قدراتها

باستمرار من خلال المشاركة، ودمج الأهداف الرئيسية والفرعية لنظام الإدارة المتكاملة مع استراتيجيتها، وتفاعل جميع الأطراف لتبادل أفضل الممارسات والمشاركة في صنع القرار، وضمان توصيل هذه السياسة للأطراف المختلفة للمؤسسة، والتأكد من جعلها متاحة للعامّة، والاستثمار الموارد البشرية والمادية بشكل أمثل، وإدارة الأزمات بشكل فعال، وكل ما سبق يتم من خلال منهجية متكاملة ونظام واحد لتحقيق الأهداف، وتحقيق التنافسية من المؤسسات الأخرى، مما يحقق رضا المستفيدين وجذب ثقتهم.

### خامساً: العوامل اللازمة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة

تتمثل العوامل اللازمة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة في (Dejan, et 2010, 104; Muzaimi & Chew, 2015, 125- 126)

#### ١) العوامل التنظيمية:

يعتمد نظام الإدارة المتكاملة بشكل كبير على التخطيط الاستراتيجي الذي ينطوي على السياسات من أجل توفير تحسينات مستمرة. وتتمثل العوامل التنظيمية في تحسين الكفاءة والفعالية في الممارسات التشغيلية، وكذلك تحسين عمليات التدقيق والحد من الازدواجية في السياسات والإجراءات والسجلات، وحفظ الموارد، وتخفيض الوقت، وتوفير التكاليف، تقديم أفضل صورة خارجية للمدرسة: حيث تعمل على تحسين ثقة العملاء، وزيادة رضاهم عن المخرجات، وتعزيز تحفيز العاملين: يؤدي نظام الإدارة المتكاملة إلى تحفيز الموظفين، مما يوجد ثقافة إيجابية في المدرسة، وهذا الذي يؤدي إلى تطوير الدافعية الذاتية للعاملين نحو ممارسات العمل المتميز، وتوفير مزايا تنافسية للمؤسسة: تعد من المهام الأساسية للنظام الحفاظ على مواكبة المدرسة لاتجاهات المجتمع، وإيجاد ميزة تسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

#### ٢) العوامل الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

- تخفيض تعقيد العمليات الداخلية: حيث يسعى نظام الإدارة المتكاملة إلى تعزيز الجودة، وتقليل وقت الأنشطة، وتوفير التكاليف.
- تقليل التكاليف، وبالتالي تعزيز مصداقية المدرسة، وتقليل من نفقات المراجعة.
- زيادة ثقافة التوافق داخل المدرسة: حيث تسعى لإيجاد بيئة عمل تتميز بالعديد من المعتقدات والقيم الإيجابية التي تدعم ثقافة الجودة.

- **تيسير التحسين المستمر:** يضمن نظام الإدارة المتكاملة السير وفقا لإجراءات محددة من خلال دليل للعمل، يوفر أساسا لقياس ردود الفعل الضرورية للتحسين المستمر، وبالتالي تتم التحسينات والتغييرات على جميع الإدارات، مما يعزز من كفاءة وفعالية الأداء المدرسي.

**ومن ثم يتوقف نجاح نظام الإدارة المتكاملة** على عدة عوامل تضمن نجاح نظام الإدارة المتكاملة، تتمثل في: (Pedro & Paulo &, 2015, 4; Said, 2016, 73) وضوح أهداف النظام، والتزام الإدارة العليا، ومشاركة جميع الأطراف، وتوافر الموارد المناسبة البشرية والمادية، وتوافر القيادة الفعال، والتركيز على العملاء، والتطوير المستمر، وتوفير النهج الواقعي لعملية صنع القرار، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية.

وتؤكد العوامل السابقة على أن نظام الإدارة المتكاملة يرتكز على التزام الإدارة العليا بالدعم المستمر لتطوير وتنمية مهارات المعنيين، مشاركة المستفيدين، توفير الإمكانيات والموارد اللازمة، والتقييم المستمر للأداء لاتخاذ الإجراءات اللازمة، والاهتمام بتجهيز الوثائق التي تمثل دليلاً للعمل، وتحتوي على قواعد البيانات اللازمة لدعم اتخاذ القرارات، كما تؤكد العوامل علي توفر الاتصالات الفعالة بين القطاعات الداخلية للمدرسة وبين التنظيمات الخارجية، وكل ما سبق ينعكس على التحسين والتطوير المستمر، وتحقيق رضا العملاء.

**من خلال عرض المحور الأول:** يتضح أن نظام الإدارة المتكاملة من أهم أهدافه استثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة أفضل استثمار وتحسينها، مع منع الازدواجية في العمليات الإدارية، من خلال تحقيق الجودة الفعلية، وإدارة البيئة بالشكل المناسب، مع الحفاظ علي مبادئ الصحة والسلامة المهنية، وحصول المدرسة على تنافسية أفضل، وتحسين صورتها أمام المستفيدين، ويحسن من عملية صنع القرار، ويحد من تضارب القرارات، ويحد من المخاطر التي قد تصيب الموارد البشرية بالمؤسسة.

وعليه، يعد تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بمدارس التعليم الأساسي الأساس في ضمان الجودة والمحافظة على البيئة وصيانتها، وتحسين بيئة العمل بيها، وتطوير عمليات الإدارة لجوانب المدرسة، كما يساعد على التحكم في بيئة العمل بالكامل، وخلق ثقافة العمل الجماعي، والتناغم، وتقليل الضغط النفسي، وتحقيق النمو المهني المستدام، ويمكن المدرسة من استيفاء المواصفات العالمية في الجودة والتميز، وتحسين الأداء، والاعتماد على المعلومات في اتخاذ

القرارات، وتحديد الأدوار والمسئوليات بدقة، وسيعود ذلك علي تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بشكل خاص، وسوف يتم توضيح ذلك بالمحور الثاني المعنون بتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي.

### المحور الثاني: تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي:

يعد تطوير الأداء المؤسسي أهم عناصر إصلاح وتطوير المدارس من خلال ما يحققه من إدارة لجميع العمليات الحيوية التي تؤدي لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ومن خلاله تصل المدرسة لتحقيق الجودة في مختلف عملياتها، ومن أبرز المدخلات المدرسية التي تؤثر بشكل كبير في تطوير الأداء المؤسسي الإدارة المدرسية من خلال ما تسهم به في الأداء المؤسسي بشكل عام لتحقيق التميز، وليس الجودة في الأداء فقط في ضوء معايير وممارسات فاعلة، وتعظيم إمكانات النظام المدرسي واستثمارها، وضمان استمراريته بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية التي لا تتحقق إلا من خلال جهود وفكر إداري إبداعي (نصر، ٢٠١٠، ٦٧).

ويحتاج تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي توفر العديد من المتطلبات يتمثل أبرزها؛ في توفير أنماط واستراتيجيات متطورة مواكبة لأحدث ما تم التوصل إليه في مجال تطوير المدارس، والبناء التنظيمي لها، والتي تعمل على إدخال تغييرات أساسية وإعادة تصميم في الأنظمة والهياكل التنظيمية، وقد لخص نصر (٢٠١٠، ٦٧) أهم تلك المتطلبات فيما يلي:

- تنمية قدرات الموارد البشرية على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- تقويم الأداء بصورة شاملة تتضمن تقويم الجوانب الأدائية للعمليات والأعمال والإنجازات وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع، والتكاليف المالية وحجم الاستثمار وأداء العاملين.
- تبني قيم العمل الجماعي والإبداع والجودة والاتجاهات الإيجابية نحو العمل والانتماء إليه.
- تطوير أساليب وإجراءات العمل الإداري والقوانين والتشريعات؛ بما يحقق السرعة والدقة في اتخاذ القرارات.
- التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة.
- تطوير القدرات الذاتية للأجهزة الإدارية لمسايرة التغيير، وتشخيص وحل المشكلات والمعوقات.

- استخدام أساليب وتقنيات التخطيط المتنوعة لتحقيق تلك الأهداف.

وبالنظر لتلك المتطلبات اللازمة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي، يتضح أن نظام الإدارة المتكاملة له دور كبير في توفير هذه المتطلبات، حيث إنه من فوائد هذا النظام الاستثمار الأمثل لكل الموارد المدرسية، وتطوير نظام العمل بشكل عام، وفيما يلي عرض موجز لهذا المحور على النحو التالي:

### أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي

يعد الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لأعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة المحيطة، ويشمل أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية، حيث إن أداء الفرد في المؤسسة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس، يتم من خلالها تقييم أدائه، وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل، ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت وبمستوى مناسب من الجودة كما يشمل أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، حيث يقاس أداء كل وحدة بمجموعة أخرى من المعايير، إلا أن المقاييس التي تستخدم مقاييس فعالية المؤسسة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى فعالية المؤسسة، وتشمل أداء المؤسسة في إطار البنية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (العزب، ٢٠١٠، ٣٩).

ومن المفاهيم المرتبطة بالأداء المؤسسي مفهوم الكفاءة والفاعلية، حيث تشير الفاعلية إلى الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات إلى المخرجات، فإذا تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فإن الكفاءة تكون أعلى (فليح، ٢٠١١، ١٠٢).

كما يُنظر إلى الأداء المؤسسي على أنه: نتاج لمجموعة من التفاعلات التي تتم بين الأفراد وبين الأساليب والمواد والمعدات التي يستخدمونها، وكذلك بين هؤلاء الأفراد وبين الثقافة والبيئة التي يعملون في سياقها (Scott, 2003, 26).

كما عرف العدوان (٢٠٠٩، ٧٥) الأداء المؤسسي بأنه: نتيجة مجموعة من التفاعلات التي تتم بين الموارد البشرية والمادية والبيئة التنظيمية داخل المنظمات من جهة وبين البيئة المحيطة بهم.

ويري الداوي (٢٠١٠، ٢١٨) أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية استثمارها بكفاءة وفاعلية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

كما يقصد بتطوير الأداء المؤسسي مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون في تلك المنظمات (Wu, Straub & Liang: 2015,497-518).

ويشير (Zwick, 2006, 37) إلى أن تطوير الأداء المؤسسي يتمثل في: المسئوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد على الوجه المطلوب في ضوء معدلات باستطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها.

**ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن القول: إن مفهوم الأداء المؤسسي يدور حول:**

- مجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الموارد البشرية والمادية والبيئة التنظيمية.
- تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.
- استثمار المؤسسة الموارد البشرية والمالية بكفاءة وفاعلية.
- تطوير بيئة العمل من خلال اتباع أساليب إدارية جديدة.

وعليه، يمكن للبحث الحالي تعريف تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي إجرائياً بأنه: قدرة مدارس التعليم الأساسي وكفاءتها في تنفيذ أهدافها الاستراتيجية بتنمية قدرات مديريها ومعلميها والعاملين بها للقيام بأعباء وظائفهم وتحسين أدائهم، والتشخيص الدقيق لمجالات التعليم والتعلم لتعرف جوانب القوة والضعف وأولويات التطوير، وبناء خطة تطويرية للمدرسة لتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، من خلال نظام الإدارة المتكاملة وأنظمتها الفرعية.

**ثانياً: خصائص الأداء المؤسسي**

يري كل من (الدوري، ٢٠٠٧، ٥٦ - ٥٨، Reid, Short & Ketchen, 2018)

197- 191 أن هناك خصائص تشكل أساس الأداء المؤسسي، وهي على النحو التالي:

- ١) المحافظة على استمرار العمل من خلال الخبرات السابقة، ونقل هذه الخبرات من جيل إلى جيل، بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
  - ٢) الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المتخصصين والخبراء ، ويضمن العمل المؤسسي عدم انفراد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار .
  - ٣) المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
  - ٤) توظيف جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من المسؤوليات، والمشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف.
  - ٥) اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية لتحقيق تفوق للمؤسسة في الخدمات التي تقدمها والتركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف.
  - ٦) تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها، والعمل من أجل تقدمها.
  - ٧) يضمن العمل المؤسسي إيجاد قيادات بديلة، وفتح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
- ومن ثم؛ فإن الخصائص السابق ذكرها تتفق كثيرًا مع خصائص نظام الإدارة المتكاملة، مما يشير إلى جدوى تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بمدارس التعليم الأساسي، لما سيكون له من انعكاس كبير علي تطوير أداءها المؤسسي، لما له من قدرة علي وضع سياسات واضحة لتحقيق جودة المدرسة، ورفع كفاءة العاملين بالمدرسة، ووجود نظام للمتابعة والمراجعة الدورية لتفادي المشكلات والعقبات في المستقبل.

### ثالثاً: مراحل تطوير الأداء المؤسسي

تحدد مراحل تطوير الأداء المؤسسي بترجمة رؤية المؤسسة إلى نتائج واضحة، وإيجاد بيئة جيدة لإدارة المؤسسة تمكّنها من تحقيق أهدافها وتقييم استراتيجيتها باستمرار، كما تمكن من



تعزيز المشاركة في صنع القرار واتخاذها، واستثمار الموارد والجهود لتحسين الأداء وتحفيز العاملين، وتعمل المؤسسة على تطوير أدائها على النحو التالي: (ماهر، ٢٠٠٧، ٦٧).

- ١) توثيق الارتباط بمنهج إدارة الجودة والإسهام في تحقيق متطلباتها.
- ٢) اعتبار أداء العاملين الوظيفي الأساس الذي تحقق المؤسسة من خلاله العديد من الوظائف كالتقييم والتحفيز والتدريب.
- ٣) إحداث الدمج والتكامل بين تحديد الأهداف وتقييم العاملين وتطوير أدائهم.
- ٤) زيادة الإنتاجية من خلال تعزيز الميزة التنافسية.
- ٥) تحقيق السرعة في التغيير التنظيمي في مستويات الإدارة الوسطى نحو جودة العمل ومجارة التطور.

ويشير جاد الرب (٢٠٠٩، ٤١) إلى أنه لتحقيق التكامل في الأداء لابد من تكامل المراحل

التالية:

- ١) مرحلة تحديد الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية.
- ٢) مرحلة توفير المهارات والمعارف والقدرات لكل العاملين.
- ٣) مرحلة تقييم الأداء.
- ٤) مرحلة تحسين وتطوير الأداء في مرحلة دمج الأداء الفردي في الأداء الكلي للمؤسسة.

#### رابعًا: مقومات الأداء المؤسسي

يشير عبدالهادي (٢٠٢١، ١٠٠) إلى إن مقومات تشكل أساسًا للأداء المؤسسي ومن خلالها يتم الحكم على هذا الأداء، وهي على النحو الآتي:

- ١) الاستراتيجية والأهداف التي تهتم بالجهات التي ستوجه إليها الخدمة.
- ٢) الهيكل التنظيمي: وهو الذي يركز على مستوى كفاءة، وفاعلية الهيكل، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي سوف تقوم بتقديم الخدمات.
- ٣) المقياس: وهو الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تفيد وتخدم كل من الاستراتيجية والأهداف.

٤) الإدارة وتتمثل في الآلية التي تستخدم بتحديد المسارات، والاتجاهات، وكيف تقوم بعملية التصحيح أو التصويب.

ويرى (shahzad et al, 2012, 975-985) أن الأداء المؤسسي مرتبط بأهداف المؤسسة الاستراتيجية، والأداء يرتبط ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، ويمكن توضيحها بالآتي:

١) **الكفاءة التنظيمية:** قدرة المؤسسة على إدارة، وحسن استخدام ما هو متاح لها من موارد سواء البشرية، أم الأموال والمعدات، أم المعلومات من أجل تحقيق أهدافها.

٢) **الفاعلية التنظيمية:** قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة بدرجة قبول خدماتها واستجابتها للتطورات الحاصلة.

٣) **النجاح الاستراتيجي** قدرة المؤسسة على البقاء، والتكيف، والنمو، في ظل الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد.

### خامساً: مستويات الأداء المؤسسي

يُنظر للأداء المؤسسي على أنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة المحيطة، ووفقاً لهذه النظرة فإن للأداء المؤسسي عدة مستويات على النحو التالي: (ثابت، ٢٠٠١، ١٥)

١) **المستوى الفردي:** ويشمل أداء العاملين، الموارد البشرية، رأس المال البشري، رأس المال الفكري.

٢) **المستوى الوظيفي الجزئي:** الإدارة، التي تقيم أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسة العامة.

٣) **المستوى الكلي:** ويشمل أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للدولة.

ويتضح مما سبق أن للأداء المؤسسي عدة مستويات مختلفة فالمستوى الفردي يختلف عن أداء الوحدات التنظيمية لأنه محصلة لهما، وذلك لتأثير البيئة الخارجية عليها.

### سادساً: الوظائف الإدارية المرتبطة بأداء مدارس التعليم الأساسي:

يمكن توضيح الوظائف الإدارية المرتبطة بأداء مدارس التعليم الأساسي على النحو التالي:

(١) **التخطيط:** يُعد التخطيط دعامة إدارية أساسية تركز عليها الإدارة الحديثة بالمؤسسات

لتحقيق أهدافها التي وضعت من أجلها، فالتخطيط يعرف على أنه العملية التي يتم من

خلالها اختيار أفضل الطرق لتحقيق هدف معين من خلال وضع خطط شاملة

وبمشاركة المعلمين (Guylar & Sparks & King, 2007, 51- 52).

فالتخطيط يحدد مسار المدرسة المستقبلي، وكيف يمكن تنفيذه؛ فمن خلاله يحدد

الأهداف للإنجاز المستقبلي واتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة واستخدام الموارد المتاحة، فهو

بذلك يمثل الوظيفة الإدارية التي تهتم بالمستقبل وتحدد السبل اللازمة لإنجاز الأهداف

التنظيمية.

(٢) **التنظيم:** يعرف التنظيم بأنه: تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتوزيع

الأدوار والمهام على العاملين، بما يتلاءم مع قدرتهم ومهاراتهم مع وجود آلية واضحة

التنفيذ (غنيم، ٢٠٠٩، ٧٢).

(٣) **الرقابة:** هي الوظيفة المعنية بمتابعة كل وظائف الإدارة لتقييم أداء المؤسسة تجاه

تحقيق أهدافها، ويقصد بالرقابة وتنفيذ ما هو مطلوب حسب الخطة الموضوعة لتحقيق

الأهداف المرجوة، مع كشف مواطن الضعف لتقويمها وإصلاحها. وللرقابة أهمية بالغة

لما لها من دور في تفادي العقبات والأخطاء قبل وقوعها، والوصول إلى أعلى درجات

الجودة من خلال كشف عيوب التخطيط والتنظيم التي تظهر خلال عملية التنفيذ

الأمر الذي يتطلب تواملاً مع العاملين (Varrati, and others, 2009, 505).

(٤) **التقويم:** هو إصدار الأحكام بناء على محك، وهو الوسيلة الأساسية التي يمكن

بواسطتها ومن خلالها تعرف مدى تحقيق الأهداف التربوية، وكذلك الكشف على

مواطن الضعف وجوانب القوة في العملية التعليمية بقصد تحسينها وتطويرها بما يحقق

الأهداف المتوخاة (عملية تشخيصية علاجية وقائية) (زغلول، ٢٠١٢، ٥٧).

ومما سبق، يتضح أن التقييم أحد الوظائف الإدارية المهمة؛ وذلك لما له من دور في تشخيص العقبات والمشكلات وفق الوسائل المناسبة وتقديم الحلول والعلاج المناسب لمعرفة مدى تحقيق الخطط المرجوة، إذ أنه يعد عنصراً أساسياً في منظومة العملية التعليمية، وذلك لتحقيق التوازن الكامل بين مختلف عناصرها إذ بدون التقييم لا يمكن معرفة مدى ما حققته العملية التعليمية، وما مدى ملاءمة البرامج التربوية المستخدمة للوصول لتحقيق أهدافها. ويشير نصر (٢٠١٠، ٦٧) إلى إن المؤسسات التعليمية شأنها شأن أي مؤسسة تحتاج إلى مواكبة المتغيرات، والتحديات المتزايدة والتي تنعكس على أدائها ومهامها المستقبلية، وحتى يمكنها من مواجهة تلك التحديات لابد وأن تحقق تطوير الأداء المؤسسي من خلال مجموعة من المتطلبات تتمثل في:

- ١) بناء قدرات تقنية متطورة ومرنة تستوعب التقنيات الحديثة وتستثمرها في جميع عملياتها.
- ٢) تنمية الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية الإبداعية.
- ٣) تنمية أساليب متطورة للتسويق وخدمة العملاء.
- ٤) تنمية آليات المشاركة في المسؤولية الاجتماعية لتحسين البيئة ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبيئة المحيطة.
- ٥) تكثيف الاستثمار في البحوث والتطوير وإنشاء قواعد بحثية في مؤسساتهم والتكامل مع مؤسسات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في المجتمع.

**من خلال عرض المحور الثاني يتضح أن تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي، يتطلب توافر مجموعة من المقومات منها:** وجود بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجيهات الرئيسية للمدرسة وعن مستقبلها، ومنظومة متكاملة من السياسات تحكم وتنظم عمل المدرسة، وقواعد وأسس اتخاذ القرارات، وهيكل تنظيمي مرن ومتناسب وقابل للتعديل، ونظام متطور لتأكيد الجودة يحدد مواصفات وشروط الجودة، ومعدلات السماح فيها، وآليات رقابتها وضبطها، ونظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل جمعها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار، ونظام متطور لإدارة الموارد البشرية، كما يتضمن قواعد وآليات تقييم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء، ونظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المدرسة.

وبالنظر لواقع الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بشكل عام وفي محافظة الدقهلية بوجه خاص، وفي ضوء ما ذكر مسبقاً، يمكن القول إنه: إذا كانت المدارس قد استطاعت إلى حد ما أن تؤدي ما أوكل إليها من مسؤوليات حتى الآن، فإن وضعها الحالي، وبإمكاناتها وقدراتها المتواضعة، وبقدر ما تواجهه من مشكلات مستمرة، وفي ضوء التغيرات المحيطة بها، فإنه يصعب عليها التفاعل الإيجابي مع تلك التغيرات السريعة، وتحقيق أهداف وآمال مجتمعها، حيث يتضح أن الصعوبة في تفاعلها ناجم عن الفجوة الناشئة بين إمكاناتها وقدراتها وبين أهدافها المستقبلية، ومن ثم جاءت أهمية هذه الدراسة التي تحاول أن تصل لتصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في ضوء نظام الإدارة المتكاملة، من خلال الوقوف على متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي، ومعوقات تطبيقها، وسيتم عرض ذلك من خلال الإطار الميداني بالتفصيل.

### الإطار الميداني للبحث

تضمن الإطار الميداني للبحث مجموعة من الإجراءات تمثلت في ما يلي:

#### أولاً: تحديد الهدف من الدراسة الميدانية

يأتي الإطار الميداني لتحديد متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة من خلال الأنظمة الفرعية لنظام الإدارة المتكاملة والتي تتمثل في خمسة محاور تتكامل فيما بينها.

#### ثانياً: إعداد أداة الدراسة الميدانية

لتحقيق هدف الدراسة الميدانية، تم استخدام أداة الاستبانة من أجل جمع البيانات والمعلومات التي تغطي جوانب موضوع البحث كافة، ووجهت إلى مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية للإجابة على بنودها، وقد سار إعداد الاستبانة على النحو الآتي:

(١) تم إعداد الاستبانة بصورتها المبدئية في ضوء ما تم تناوله في الإطار النظري للبحث، والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة. وتكونت الاستبانة من خمسة محاور يتضمن كل محور مجموعة عبارات رُوعي فيها التسلسل والانتماء إلى المحور بما يحقق هدف البحث.

٢) تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين بهدف تحكيمها، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله، وتحديد اتساق بنودها وعباراتها للمحاور التي تنتمي إليها، ومدى سلامتها اللغوية، وبعد استيفاء ملاحظات المحكمين ومقترحاتهم تم تعديل الاستبانة وإعدادها لتكون في صورتها النهائية.

٣) تكونت الاستبانة من خمسة محاور، وهي:

- متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام إدارة الجودة، ويتكون من (١٩) عبارة.
- متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء الإدارة البيئية، ويتكون من (١٤) عبارة.
- متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء إدارة الصحة والسلامة المهنية، ويتكون من (١٤) عبارة.
- معوقات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة، (محور مفتوح).
- متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة، (محور مفتوح).

٤) صدق الاستبانة: للتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة تم استخدام ما يلي:

- الصدق الظاهري:

طريقة الصدق الظاهري (صدق المحكمين) للتأكد من صدق الاستبانة، من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى مناسبة الاستبانة لتحقيق أهداف البحث، ومدى ارتباط كل عبارة بالمحور المنتمى إليه، ومدى سلامة صياغة العبارات، واقتراح طرق لتحسينها، وتم إجراء التعديلات التي أسفر عنها هذا التحكيم من حيث (إعادة صياغة بعض العبارات- إضافة بعض التعديلات اللغوية على بعض عبارات الاستبانة- حذف العبارات غير المتفق عليها).

- صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بعد تطبيقها على عينة عشوائية عددها (٣٠) فردًا من غير عينة الدراسة، وذلك من خلال:

- ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه: تم حساب معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

### جدول (١)

معاملات الارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه المفردة (ن = ٣٠)

رقم المفردة	معامل الارتباط		رقم المفردة	معامل الارتباط		رقم المفردة	معامل الارتباط	
	التوافر	الأهمية		التوافر	الأهمية		التوافر	الأهمية
١- متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام إدارة الجودة.								
١	**٠.٦٦٣	**٠.٦٩٥	٨	**٠.٧٨٢	**٠.٧٦	١٥	**٠.٨٤٢	**٠.٨١١
٢	**٠.٦٨٣	**٠.٧٠٦	٩	**٠.٨٥٩	**٠.٦٥٣	١٦	**٠.٦٨٢	**٠.٦٦١
٣	**٠.٧٣٨	**٠.٧٦٣	١٠	**٠.٦٤١	**٠.٥٨٢	١٧	**٠.٨٤٢	**٠.٨١١
٤	**٠.٦٨٩	**٠.٧٤	١١	**٠.٧٦٢	**٠.٧١٩	١٨	**٠.٤٨٢	**٠.٥٧٤
٥	**٠.٦٣	**٠.٦٧١	١٢	**٠.٧٢٦	**٠.٦٧٦	١٩	**٠.٧٥٩	**٠.٧٦٢
٦	**٠.٧٥٨	**٠.٧٠٦	١٣	**٠.٨٢٦	**٠.٨٠١			
٧	**٠.٧٨٤	**٠.٧٦٣	١٤	**٠.٦٦٥	**٠.٧٠٣			
٢- متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء الإدارة البيئية.								
١	**٠.٥٢٦	**٠.٧	٦	**٠.٥٥٣	**٠.٤٩	١١	**٠.٨٢٩	**٠.٨٤
٢	*٠.٣٨	**٠.٧٦٥	٧	**٠.٩١٨	**٠.٦٦١	١٢	**٠.٦٩٦	**٠.٧٧٤
٣	**٠.٥٣٥	**٠.٨٤١	٨	**٠.٧٧٥	**٠.٧٧٩	١٣	**٠.٥٢٣	**٠.٨٤
٤	**٠.٥١٩	**٠.٦٣٦	٩	**٠.٨٦٣	**٠.٧١٣	١٤	*٠.٤٥٦	**٠.٧٧٤
٥	**٠.٦١	**٠.٨٦٣	١٠	**٠.٨٧	**٠.٨٦١			
٣- متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء إدارة الصحة والسلامة المهنية.								
١	**٠.٧٠١	**٠.٧١١	٦	**٠.٨٤٧	**٠.٩٣٤	١١	**٠.٩٠٤	**٠.٨٦٨
٢	*٠.٤٢٤	*٠.٤٢	٧	**٠.٨٥	**٠.٩٣٨	١٢	**٠.٩٦	**٠.٨٧٦
٣	*٠.٤	*٠.٤	٨	**٠.٩٥٢	**٠.٨٩	١٣	**٠.٨٩١	**٠.٩
٤	**٠.٨٣٩	**٠.٥٨	٩	**٠.٩٤	**٠.٨٦٧	١٤	**٠.٩٤٩	**٠.٨٧٦
٥	**٠.٨٤	**٠.٦٧	١٠	**٠.٩٢٢	**٠.٩٦٢	١٥	**٠.٨٧٤	**٠.٧٨٦

( \* قيمة معامل الارتباط دالة عند مستوى ٠,٠٥ )، ( \*\* قيمة معامل الارتباط دالة عند مستوى ٠,٠١ )

يتضح من الجدول (١) السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ومستوى دلالة ٠,٠١ مما يدل على قوة العلاقة بين درجة مفردات الاستبانة بالنسبة للمحور الذي تنتمي إليه.

• ارتباط درجة محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لها: تم حساب معاملات ارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لها، وجاءت النتائج بالجدول (٢) الآتي:

جدول (٢) قيم معاملات ارتباط درجة محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة (ن = ٣٠)

معامل الارتباط		المحاور
الأهمية	التوافر	
**٠,٧٣١	**٠,٧٢٩	١. متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام إدارة الجودة
**٠,٦٥٥	**٠,٥٩٥	٢. متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء الإدارة البيئية
**٠,٧٠٣	**٠,٧٢٣	٣. متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء إدارة الصحة والسلامة المهنية

يتضح من الجدول (٢) أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يدل على قوة العلاقة بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها، ويؤكد صدق الاتساق الداخلي لجميع محاور الاستبانة ككل.

(٥) حساب ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة قوامها (٣٠) فردًا من خارج عينة البحث، وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام (ألفا كرونباخ)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) V.21 (Statistical Package for Social Sciences)، والنتائج مبينة بالجدول (٣) الآتي:

جدول (٣) قيم معاملات الثبات "ألفا" لمحاور الاستبانة وللإستبانة ككل

محاور الاستبانة	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا للتوافر	معامل ثبات ألفا للأهمية
المحور الأول	١٩	٠,٩٥١	٠,٩٤١
المحور الثاني	١٤	٠,٩٢٨	٠,٨٧٨



٠.٩٥١	٠.٩٥٨	١٥	المحور الثالث
٠.٩٣٣	٠.٩٤٢	٤٨	الاستبانة ككل

يتضح من جدول (٣) أنه جاء معامل ثبات محاور الاستبانة بالنسبة للتوافر في المدي (٠.٩٢٨ - ٠.٩٥٨)، بالنسبة للأهمية في المدي (٠.٨٧٨ - ٠.٩٥١)، وبالنسبة للاستبانة ككل (٠.٩٤٢) للتوافر و(٠.٩٣٣) للأهمية، وهي قيم ثبات مرتفعة.

### ثالثاً: مجتمع البحث وعينته

بلغ المجتمع الأصلي المكون من مديري مدارس التعليم الأساسي ومعلميها (٨٧٣٦) فرداً، وُزعت الاستبانة على ٥٠٠ فرد (بشكل ورقي - بشكل الكتروني علي جوجل فورم)، وصلت بعد التطبيق إلى (٤٥٠) استبانة بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة (خمسون استبانة)، وهي بذلك تمثل ما يقرب من (٥.١٥٪) من المجتمع الأصلي، ويبين الجدول (٤) التالي توزيع المجتمع الأصلي والعينة تبعاً للإدارات التعليمية ونوع المدرسة:

جدول (٤) توصيف عينة البحث ونسبتها للمجتمع الأصلي

الإجمالي العام			التعليم الإعدادي (١٥٣)						التعليم الابتدائي (٢٩٧)						الإدارات
			المعلمين			المديرين			المعلمين			المديرين			
%	المجتمع الأصلي	العينة	%	المجتمع الأصلي	العينة	%	المجتمع الأصلي	العينة	%	المجتمع الأصلي	العينة	%	المجتمع الأصلي	العينة	
٥.٠٧١	٢٦٨٢	١٣٦	٥	٩٠٠	٤٥	٥.٤٥	٥٥	٣	٥.٠٣	١٦٥٠	٨٣	٦.٤٩	٧٧	٥	طلخا
٥.٠٨٣	٣٦٧٩	١٨٧	٥.٠٥	١١٠٨	٥٦	٥.٤٣	٩٢	٥	٥	٢٣٣٧	١١٧	٦.٣٤	١٤٢	٩	بلقاس
٥.٤٣	٩٥٧	٥٢	٥.٠٤	٢٥٨	١٣	١٣.٣٣	١٥	٢	٥.٠٢	٦٥٨	٣٣	١٥.٣٨	٢٦	٤	الجمالية
٥.٢٩	١٤١٨	٧٥	٥.٣٣	٥٠٧	٢٧	٦.٦١	٣٣	٢	٥.٠٨	٨٢٦	٤٢	٧.٦٩	٥٢	٤	تمي الأمديد
٥.١٥	٨٧٣٦	٤٥٠	٥.١	٢٧٧٣	١٤١	٦.١٥	١٩٥	١٢	٥.٠٣	٥٤٧١	٢٧٥	٧.٤١	٢٩٧	٢٢	الإجمالي

من الجدول (٤) السابق يتضح أن نسبة عينة البحث من إدارة طلخا التعليمية بلغت (٥٠.٧١٪)، وإدارة بلقاس التعليمية (٥٠.٨٣٪)، وإدارة الجمالية التعليمية (٥٠.٤٣٪)، وإدارة تمي الأمديد التعليمية (٥٠.٢٩٪)، والعينة الكلية بلغت (٥٠.١٥٪)، وهي نسبة معقولة إلى حد ما لتعطي نتائج صادقة معبرة عن الواقع، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

#### رابعًا: المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)v.21 في حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، ونسبة التوافر، ودرجتها، ونسبة الأهمية، ودرجتها المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (كبيرة- متوسطة- صغيرة) والترتيب، وعُبر عن فئات الاستجابة الثلاثية بشكل كمي عند إدخال البيانات على النحو الآتي: كبيرة = ٣ متوسطة = ٢ ضعيفة = ١، كما تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة لتحديد الفروق بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة (مدير - معلم)، بيئة المدرسة (ريف - حضر)، والتعليم (ابتدائي - إعدادي) حول متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة.

#### خامسًا: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

تتضح نتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض نتائج التحليل الإحصائي الذي أُجري على محاور الاستبانة حول مستوى توافر كل مطلب من متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي، وكذلك درجة أهميتها في ضوء نظام الإدارة المتكاملة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج بالتفصيل:

#### ١) تحليل نتائج المحور الأول: متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس

##### التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام إدارة الجودة

استهدف هذا المحور تعرف آراء أفراد العينة تجاه مدى توافر متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام إدارة الجودة، ودرجة أهميتها، وتوضح النتائج من خلال الجدول (٥) الآتي:

## جدول (٥) استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي

بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام إدارة الجودة (ن=٤٥٠)

م	العبارات	درجة التوافر			الأهمية			
		المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة التوافر	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
١	توافر رؤية ورسالة للمدرسة معلنة للعاملين والمجتمع الخارجي.	٢.٢٩	٠.٥٥	٧٦.٣٣	١	٢.٨٩	٠.٣٥٢	٩٦.٣٣
٢	وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة في ضوء رؤيتها ورسالتها.	٢.١٩	٠.٥٩	٧٣	٣	٢.٩٤	٠.٢٦٤	٩٨
٣	توافق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة مع الإمكانيات المتاحة.	٢.٠٦	٠.٧٨٦	٦٨.٦٧	٩	٢.٨٥	٠.٤٣٢	٩٥
٤	توافر خطة تنفيذية تنبثق مع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	٢.١٤	٠.٧١٢	٧١.٣٣	٥م	٢.٧٢	٠.٥٤	٩٠.٦٧
٥	توافر نظام معلوماتي استراتيجي بالمدرسة.	٢.١٤	٠.٧٧٧	٧١.٣٣	٥م	٢.٨٤	٠.٤٠٢	٩٤.٦٧
٦	اكتشاف نقاط القوة والضعف في العمليات الإدارية المدرسية.	٢.٢	٠.٧٢٥	٧٣.٣٣	٢	٢.٧٢	٢.٩	٩٠.٦٧
٧	تكيف استراتيجيات المدرسة مع الظروف البيئية المحيطة.	٢	٠.٧٥٨	٦٦.٦٧	١٢	٢.٩	٠.٣٠٦	٩٦.٦٧
٨	التركيز علي تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات بداخل المدرسة.	٢.٠٥	٠.٧٢٦	٦٨.٣٣	١٠	٢.٧٦	٠.٥٣٢	٩٢
٩	القضاء على تضارب المسؤوليات والاختصاصات بين القيادات لتسهيل تطبيق نظام إدارة الجودة بالمدرسة.	١.٨٦	٠.٧٧٢	٦٢	١٤	٢.٨	٠.٥٣٦	٩٣.٣٣
١٠	تركيز عمل الهيكل الإداري على الأهداف المطلوبة.	٢.١٩	٠.٦٧	٧٣	٣م	٢.٨٢	٠.٤٣٢	٩٤
١١	تعزيز أفضل الممارسات لإيجاد الترابط بين أنظمة إدارة الجودة والصحة والسلامة المهنية والبيئة.	٢.١	٠.٧٥	٧٠	٨	٢.٧٩	٠.٤٨٥	٩٣
١٢	توفير خطة استراتيجية مرنة لتطبيق نظام إدارة الجودة.	٢.٠٤	٠.٦٥٤	٦٨	١١	٢.٩٣	٠.٢٧٨	٩٧.٦٧
١٣	تطوير وثائق نظام إدارة الجودة واستكمالها للتوافق مع متطلبات معايير الجودة العالمية.	١.٨١	٠.٧٣٣	٦٠.٣٣	١٥	٢.٩٢	٠.٣٣٢	٩٧.٣٣
١٤	توافر مكافآت مادية ومعنوية عادلة للعاملين بنظام إدارة الجودة.	١.٤٣	٠.٥٨٧	٤٧.٦٧	١٩	٢.٩٢	٠.٣٨	٩٧.٣٣
١٥	تبني المدرسة سياسة واضحة لتنمية قدرات العاملين لتسهيل تطبيق نظام إدارة الجودة.	١.٧٦	٠.٦١	٥٨.٦٧	١٦	٢.٩٤	٠.٢٨٩	٩٨
١٦	إشراك إدارة المدرسة جميع العاملين في تطبيق نظام إدارة الجودة.	٢	٠.٧٥٨	٦٦.٦٧	١٢م	٢.٩٢	٠.٣١٤	٩٧.٣٣
١٧	قيام الإدارة المدرسية بالتغلب علي معوقات	٢.١٤	٠.٨٣٣	٧١.٣٣	٥	٢.٩٤	٠.٣٢١	٩٨

م	العبارات	درجة التوافر			الأهمية		
		المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة التوافر	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري
	تطبيق نظام إدارة الجودة.						
١٨	توفير بالمدرسة نظم وأساليب إحصائية لتحليل وقياس وتقويم الأداء المؤسسي.	١.٦٧	٠.٦٤٦	٥٥.٦٧	١٨	٢.٨٧	٠.٤٤٤
١٩	عقد دورات تدريبية متخصصة بشكل منتظم في مجال تطبيق نظام إدارة الجودة.	١.٧٢	٠.٦٣٢	٥٧.٣٣	١٧	٢.٩	٠.٤٠١
	<b>نظام إدارة الجودة ككل</b>	<b>٢.٠٢</b>	<b>٠.٤٩١</b>	<b>٦٧.٣٣</b>		<b>٢.٨٦</b>	<b>٠.٢٢٥</b>

## \*درجة توافر المتطلبات متوسطة \* درجة أهمية المتطلبات كبيرة

يتضح من الجدول (٥) السابق استجابات عينة البحث حول مستوى توافر متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام إدارة الجودة، جاء بدرجة متوسطة ما بين (٤٧.٦٧٪ - ٧٦.٣٣٪)، وبالنسبة لإدارة الجودة ككل جاءت بدرجة متوسطة (بمتوسط = ٢.٠٢ ونسبة توافر = ٦٧.٣٣)، ويتضح أيضاً أنه لم يتفق أحد من أفراد العينة على حصول أي عبارة من عبارات المحور على درجة توافر كبيرة، مما يعني أن الاتفاق ليس بشكل جماعي، وقد يرجع ذلك لوجود بعض مقاومي التغيير الذين يصرون على أن يكون الوضع كما هو، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Manuel, et. al., 2015)، ودراسة (Dorin, et. al., 2015) التي توصلت إلى أهمية وجود ثقافة داعمة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة وهي ثقافة الجودة، وقد جاء ترتيب عبارات هذا المحور وفقاً لمستوى درجة التوافر على النحو الآتي:

- حصلت العبارة رقم (١) "توافر رؤية ورسالة للمدرسة معلنة للعاملين والمجتمع الخارجي" على الترتيب الأول من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة توافر متوسطة بنسبة (٧٦.٣٣٪)، وبمتوسط (٢.٢٩)، وقد يرجع ذلك إلى وجود اهتمام من القيادات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بوضع رؤية ورسالة معلنة للمجتمع الخارجي من أجل السعي إلى تحقيق أهدافها، وبما يتلائم مع خطة تطوير التعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠.

- وحصلت العبارة رقم (٦) "اكتشاف نقاط القوة والضعف في العمليات الإدارية المدرسية" على المرتبة الثانية من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة توافر متوسطة بنسبة (٧٣.٣٣٪)، وبمتوسط (٢.٢)، لتؤكد توجه مدارس التعليم الأساسي نحو استبعاد

الممارسات الإدارية التي تؤثر سلبًا في مناخ العمل، ووضع استراتيجيات مناسبة لحل المشكلات الإدارية الناتجة عنها.

- حصلت العبارتان رقم (٢، ١٠) "وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة في ضوء رؤيتها ورسالتها" و"تركيز عمل الهيكل الإداري على الأهداف المطلوبة" على المرتبة الثالثة من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة توافر متوسطة بنسبة (٧٣٪)، وبمتوسط (٢.١٩)، وهذا يشير إلى ارتباط الأهداف الاستراتيجية لمدارس التعليم الأساسي مع الأهداف الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ورؤيتها ورسالتها.

- ولقد حصلت العبارة رقم (١٤) "توافر مكافآت مادية ومعنوية عادلة للعاملين بنظام إدارة الجودة" على الترتيب الأخير من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة توافر متوسطة بنسبة (٤٧.٦٧٪)، وبمتوسط (١.٤٣)، وهذا يشير إلى ضرورة وضع نظام جيد عادل للمكافآت المعنوية والمادية للعاملين بالمدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (هاشم والعاظمي، ٢٠٢٠، ٧٤) التي أوصت بضرورة ربط أداء العاملين بنظام الحوافز.

كما يتضح من استجابات أفراد عينة البحث حول درجة أهمية متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام إدارة الجودة، جاء بدرجة كبيرة ما بين (٩٠.٦٧٪ - ٩٨٪)، وبالنسبة لإدارة الجودة ككل جاءت بدرجة كبيرة (بمتوسط = ٢.٨٦ ونسبة أهمية = ٩٥.٣٣)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا المحور وفقًا لدرجة الأهمية على النحو الآتي:

- حصلت كل من العبارات رقم (٢، ١٥، ١٧) المعنونة علي التوالي بـ "وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة في ضوء رؤيتها ورسالتها"، "تبنى المدرسة سياسة واضحة لتنمية قدرات العاملين لتسهيل تطبيق نظام إدارة الجودة"، "قيام الإدارة المدرسية بالتغلب علي معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة" على الترتيب الأول من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة أهمية كبيرة بنسبة (٩٨٪)، وبمتوسط (٢.٩٨)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (هاشم والعاظمي، ٢٠٢٠، ٧٣ - ٧٤) التي أوصت بضرورة تشكيل لجنة داخلية من المدرسة لوضع الأهداف الاستراتيجية والرؤية والرسالة في ضوء نظام الإدارة المتكاملة، وتحديد الاجراءات التصحيحية للمعوقات التي تواجه عملية التطبيق.

- حصلت كل من العبارتين رقم (٤، ٦) ونصهما علي التوالي "اكتشاف نقاط القوة والضعف في العمليات الإدارية المدرسية" "توافر خطة تنفيذية تنبثق مع الخطة

الاستراتيجية للمدرسة" على الترتيب الأخير من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة أهمية كبيرة بنسبة (٩٠.٦٧)، وبمتوسط (٢.٧٢).

وبناء على التحليل السابق لعبارات المحور الأول "متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام إدارة الجودة " يتضح أن مدارس التعليم الأساسي بحاجة إلى التوجه والسعي الجاد للتركيز على مراجعة الرؤية والرسالة بصفة مستمرة لتتلاءم مع متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وكذلك توفير نظام عادل لحوافر العاملين، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتطبيق نظام إدارة الجودة، وهو ما أكدت عليه دراسة (هاشم والعازمي، ٢٠٢٠) ودراسة (Dejan, et.al, 2010) لمنح مزيد من الاستقلالية المالية والإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي، ودراسة (Karla, et.al, 2015)، التي أكدت أهمية بناء القدرات البشرية لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة، من خلال تتبنى سياسة واضحة لتنمية قدرات العاملين لتسهيل تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.

## ٢) تحليل نتائج المحور الثاني: متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس

### التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة البيئية.

استهدف هذا المحور تعرف آراء أفراد العينة تجاه مدى توافر متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة البيئية، ودرجة أهميتها، وتتضح النتائج من خلال الجدول (٦) الآتي:

جدول (٦) استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي

بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة البيئية (ن=٤٥٠)

م	العبارات	درجة التوافر			الأهمية			
		المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة التوافر	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
١	تضع الإدارة المدرسية خطة منظمة ومدرسة للإدارة البيئية لتحسين سير العملية التعليمية.	٢.١٤	٠.٥٦٢	٧١.٣٣	٣	٢.٨٦	٠.٣٨٨	٩٥.٣٣
٢	تقيم المدرسة نظام الإدارة البيئية بشكل دوري	١.٨١	٠.٧٣٦	٦٠.٣٣	١٢	٢.٦٦	٠.٥٩٤	٨٨.٦٧
٣	وجود أهداف وغايات خاصة بنظام الإدارة البيئية بالمدرسة.	١.٩٥	٠.٦٥٩	٦٥	٨	٢.٧٥	٠.٤٨٧	٩١.٦٧
٤	يوجد بالمدرسة نظام لجمع المعلومات وتحديثها باستمرار في مجال البيئة.	١.٨١	٠.٧٣٣	٦٠.٣٣	١٢م	٢.٧١	٠.٥٨٤	٩٠.٣٣
٥	تحسن المدرسة الظروف البيئية للعاملين،	١.٩٩	٠.٧٥٩	٦٦.٣٣	٦	٢.٧٨	٠.٥٢١	٩٢.٦٧

م	العبارات	درجة التوافر			الأهمية		
		المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة التوافر	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
	وتحقيق بيئة نظيفة وآمنة وخالية من التلوث.						
٦	تتوفر الموارد الضرورية لتطبيق نظام الإدارة البيئية من موارد بشرية وتكنولوجية ومهارات متخصصة.	١.٨٦	٠.٧١٢	٦٢	٢.٩٤	٠.٢٦٥	
٧	تعزز الإدارة المدرسية بضرورة المحافظة على الموارد المادية.	٢.٢٤	٠.٦١٢	٧٤.٦٧	٢.٩٥	٠.٢٤	
٨	حرص المدرسة على المحافظة على البنية التحتية اللازمة لتحقيق متطلبات نظام الإدارة المتكاملة.	٢.١٩	٠.٦٦٤	٧٣	٢.٩٦	٠.٢٢٢	
٩	تقوم الإدارة المدرسية بتوعية العاملين بنظام الإدارة البيئية في موقع العمل.	٢.١٢	٠.٧٨٣	٧٠.٦٧	٢.٩٦	٠.٢٤٢	
١٠	للمدرسة مشروعات وبرامج بيئية متضمنة في أنشطتها وبرامجها.	١.٨١	٠.٦٦٦	٦٠.٣٣	٢.٩٨	٠.١٧٦	
١١	وجود تشريعات مؤسسية لحماية البيئة المدرسية والحفاظ عليها.	١.٩٥	٠.٧٢٥	٦٥	٢.٩٤	٠.٢٦٨	
١٢	التواصل البيئي بين قطاعات المدرسة الداخلية والتنظيمات الخارجية.	١.٨٦	٠.٦٤٢	٦٢	٢.٩٤	٠.٢٨	
١٣	تقييم مدى التزام المدرسة بالتحسين المستمر للبرامج والأنشطة البيئية.	٢.٠١	٠.٧٧	٦٧	٢.٨٥	٠.٤٣٣	
١٤	استدعاء الإدارة المدرسية الكوادر في مجال الإدارة البيئية بشكل مستمر.	١.٩٦	٠.٧٢٤	٦٥.٣٣	٢.٩٣	٠.٢٩٨	
	<b>نظام الإدارة البيئية ككل</b>	<b>١.٩٨</b>	<b>٠.٥٣١</b>	<b>٦٦</b>	<b>٢.٨٧</b>	<b>٠.٢١٢</b>	

## \* درجة توافر المتطلبات متوسطة \* درجة أهمية المتطلبات كبيرة

يتضح من الجدول (٦) السابق استجابات عينة البحث حول مستوى توافر متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة البيئية، جاء بدرجة متوسطة ما بين (٦٠.٣٣% - ٧٤.٦٧%)، وبالنسبة لنظام الإدارة البيئية ككل جاء بدرجة متوسطة (بمتوسط = ١.٩٨، ونسبة توافر ٦٦%)؛ وقد ترجع تلك النتيجة إلى قلة توافر الموارد المادية الكافية، أو قلة دعم بعض القيادات التعليمية لتجديد البنية التحتية وتطويرها لتلبية متطلبات تطبيق الإدارة المتكاملة. وتختلف تلك النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة (Muzaimi, Chew, 2017) التي توصلت إلى أهمية توفير البنية التحتية لنجاح نظام الإدارة المتكاملة في تحقيق أهدافه، من خلال اهتمام المدارس بالمحافظة على الموارد المادية، والسعي للمحافظة على البنية التحتية اللازمة لتحقيق متطلبات نظام الإدارة المتكاملة، وذلك من خلال ترشيد الاستهلاك،

والابتعاد عن الاستخدام الجائر للبنية التحتية، والذي يؤدي إلى استدامة الموارد، وعدم إهدارها، كما تتخذ المدرسة الإجراءات الوقائية لحماية العاملين من مختلف الأخطار، نجد ذلك هو الذي يؤهلهم للتعامل مع المشكلات والظروف المختلفة، وتعزيز قدراتهم على العمل وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، ويتضح أيضًا أنه لم يتفق أحد من أفراد العينة على حصول أي عبارة من عبارات المحور على درجة توافر "كبيرة"، وبيان ترتيب عبارات هذا المحور وفقًا لمستوى درجة التوافر على النحو الآتي:

- حصلت العبارة رقم (٧) "تعزز الإدارة المدرسية ضرورة المحافظة على الموارد المادية" على الترتيب الأول من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة توافر "متوسطة" بنسبة (٧٤.٦٧٪)، وبمتوسط (٢.٢٤)؛ وقد يرجع ذلك إلى وجوب ضرورة المحافظة على الموارد المالية، خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية الحالية التي يعيشها العالم، وكذلك الأزمات التي فرضتها جائحة كورونا.
- وحصلت العبارة رقم (٨) "حرص المدرسة على المحافظة على البنية التحتية اللازمة لتحقيق متطلبات نظام الإدارة المتكاملة" على الترتيب الثاني من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة توافر "متوسطة" بنسبة (٧٣٪)، وبمتوسط (٢.١٩)؛ فالمحافظة على البنية التحتية تعد أحد أهم العوامل الضرورية لنجاح تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بالمدارس.
- ولقد حصلت العبارة رقم (١) "تضع الإدارة المدرسية خطة منظمة ومدروسة للإدارة البيئية لتحسين سير العملية التعليمية" على الترتيب الثالث من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة توافر "متوسطة" بنسبة (٧١.٣٣٪)، وبمتوسط (٢.١٤)؛ وهذا يؤكد ضرورة وضع خطة لتحسين الوضع البيئي للمدرسة في ضوء المتغيرات المحيطة بها، بما يحسن العملية التعليمية.
- حصلت العبارات: رقم (٢) "يوجد لدى المدرسة تقييم دوري لنظام الإدارة البيئية"، و(٤) "يوجد بالمدرسة نظام لجمع المعلومات وتحديثها باستمرار في مجال البيئة"، و(١٠) " للمدرسة مشروعات وبرامج بيئية متضمنة في أنشطتها وبرامجها" على الترتيب الأخير من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة توافر "متوسطة" بنسبة (٦٠.٣٣٪)، وبمتوسط (١.٨١)؛ وهذا يشير إلى ضرورة وضع نظام للتقييم الدوري للأنشطة البيئية للمدرسة، مع توافر قواعد بيانات لتلك الأنشطة معلنة ومحدثة باستمرار.



كما يتضح من استجابات أفراد عينة البحث حول درجة أهمية متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة البيئية، جاء بدرجة "كبيرة" ما بين (٨٨.٦٧٪ - ٩٩.٣٣٪)، وبالنسبة لنظام الإدارة البيئية ككل جاء بدرجة كبيرة (بمتوسط = ٢.٨٧، ونسبة توافق = ٩٥.٦٧٪)، وبيان ترتيب عبارات هذا المحور وفقاً لدرجة الأهمية هم على النحو الآتي:

- حصلت العبارة رقم (١٠) "لمدرسة مشروعات وبرامج بيئية متضمنة في أنشطتها وبرامجها" على الترتيب الأول من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة أهمية "كبيرة" بنسبة (٩٩.٣٣٪)، وبمتوسط (٢.٩٨)؛ ويشير ذلك إلى ضرورة توجه المدرسة إلى تضمين البرامج والأنشطة البيئية بشكل مستمر ضمن أنشطتها المختلفة.
- وحصلت العبارتان رقم (٨، ٩) "حرص المدرسة على المحافظة على البنية التحتية اللازمة لتحقيق متطلبات نظام الإدارة المتكاملة، وتقوم الإدارة المدرسية بتوعية العاملين بنظام الإدارة البيئية في موقع العمل" على الترتيب الثاني من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة أهمية "كبيرة" بنسبة (٩٨.٦٧٪)، وبمتوسط (٢.٩٦)؛ ويشير ذلك إلى ضرورة المحافظة على البنية التحتية للمدرسة، والمحافظة على مواردها المختلفة وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Muzaimi, Chew, 2017).
- ولقد حصلت العبارة رقم (٢) "تقييم المدرسة نظام الإدارة البيئية بشكل دوري" على الترتيب الأخير من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة أهمية "كبيرة" بنسبة (٨٨.٦٧٪)، وبمتوسط (٢.٦٦)، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Dejan, et.al, 2010) ودراسة (Muzaimi, Chew, 2017) التي توصلت إلى أهمية نظام الإدارة المتكاملة في تفعيل عملية المتابعة وتسهيل التحسين المستمر، مع متابعة موقع المدرسة للتأكد من تنفيذ الاشتراطات الوقائية، وتقديم المساعدة المطلوبة للعاملين في كل ما يتعلق بالجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية لتلبية معايير الأداء المطلوبة، والعمل على المراقبة المستمرة للوثائق المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة وتعديلها بصفة مستمرة لضمان تحقيق أهداف المدرسة.

وبناء على التحليل السابق لعبارات المحور الثاني "متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة البيئية"، يتضح أن مدارس التعليم الأساسي بحاجة إلى المحافظة على البنية التحتية اللازمة لتحقيق متطلبات نظام الإدارة

المتكاملة وتطويرها، توعية العاملين بنظام الإدارة البيئة في موقع العمل، وتنفيذ مشروعات وبرامج بيئية متضمنة في أنشطتها وبرامجها، وجود تشريعات مؤسسية لحماية البيئة المدرسية والحفاظ عليها، والتواصل البيئي بين قطاعات المدرسة الداخلية والتنظيمات الخارجية.

### ٣) تحليل نتائج المحور الثالث: متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الصحة والسلامة المهنية.

استهدف هذا المحور تعرف آراء أفراد العينة تجاه مدى توافر متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الصحة والسلامة المهنية، ودرجة أهميتها، وتوضح النتائج من خلال الجدول (٧) الآتي:

جدول (٧) استجابات متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الصحة والسلامة المهنية (ن=٤٥٠)

م	العبارات	درجة التوافر			الأهمية				
		المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة التوافر	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية	
١	اقتناع الإدارة المدرسية بمتطلبات برامج الصحة والسلامة المهنية ودعمها بشكل مستمر.	٢.١٩	٠.٦٦	٧٣	٦	٢.٩	٠.٣٥٢	٩٦.٦٧	١٢
٢	تطوير اللوائح والأنظمة الخاصة بالصحة والسلامة المهنية بحيث تتناسب مع ظروف العمل المدرسي.	١.٩٥	٠.٧٢٢	٦٥	١٢	٢.٩١	٠.٣٣٩	٩٧	م٨
٣	تبصير العاملين بالمدرسة بالأضرار الصحية والمادية التي قد تؤثر على صحتهم وسلامتهم.	٢.٢	٠.٧٧٩	٧٣.٣٣	٤	٢.٩٢	٠.٣٠٣	٩٧.٣٣	٤
٤	توفر المدرسة كتيبات إرشادية حول الإسعافات الأولية وأساليب الحماية الشخصية.	١.٩٦	٠.٧٢٨	٦٥.٣٣	١١	٢.٩	٠.٣٤٣	٩٦.٦٧	م١٢
٥	وجود خطة لرفع الوعي وحماية الصحة العامة من الأخطار المتوقعة عند التعرض لموثرات في المدرسة.	١.٩	٠.٦٨٥	٦٣.٣٣	١٤	٢.٩١	٠.٣٣٥	٩٧	م٨
٦	عقد المدرسة الدورات التدريبية والتثقيفية لمنسوبيها لاستخدام أجهزة السلامة والصحة المهنية.	١.٧٦	٠.٥٣	٥٨.٣٣	١٥	٢.٨٩	٠.٣٨٢	٩٦.٣٣	١٤
٧	تنمية الوعي لدى العاملين بالمدرسة بالأساليب والطرق الآمنة لأداء العمل.	٢	٠.٦١٧	٦٦.٦٧	٩	٢.٩٢	٠.٣٢٧	٩٧.٣٣	م٤
٨	مراجعة تقييم المخاطر واتخاذ إجراءات الحماية المناسبة لتقليل الحوادث المحتملة.	٢.٢٤	٠.٦٥٢	٧٤.٦٧	١	٢.٩٣	٠.٣١٥	٩٧.٦٧	م١
٩	التعامل بجدية مع شكاوى واستفسارات المستفيدين.	٢.٢٤	٠.٧٥١	٧٤.٦٧	م١	٢.٩١	٠.٣٣٧	٩٧	م٨

م	العبارات	درجة التوافر			الأهمية			
		المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة التوافر	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
١٠	توافر لائحة داخلية للمدرسة لأنشطة ومشروعات نظام إدارة السلامة المهنية.	٢.٢	٠.٦٩٦	٧٣.٣٣	م٤	٢.٩٢	٠.٣٢٥	٩٧.٣٣
١١	الإشراف والمتابعة للتحقق من تطبيق تعليمات الصحة والسلامة داخل المدرسة.	٢.٠٩	٠.٦١٢	٦٩.٦٧	٧	٢.٩٣	٠.٢٩١	٩٧.٦٧
١٢	تبني الإدارة المدرسية مدخل متكامل لبحث جوانب وتأثيرات المخاطر التي تواجه المدرسة.	٢	٠.٦١٩	٦٦.٦٧	م٩	٢.٩٢	٠.٣٢٨	٩٧.٣٣
١٣	وجود خطة سنوية للصحة والسلامة المهنية بالمدرسة.	٢.٠٩	٠.٦١٢	٦٩.٦٧	م٧	٢.٩٣	٠.٢٨٧	٩٧.٦٧
١٤	وجود خطة طوارئ للصحة والسلامة المهنية لحماية المدرسة والعاملين عند وقوع أي مشكلة.	٢.٢٤	٠.٥٨٦	٧٤.٦٧	م١	٢.٩١	٠.٣٠٢	٩٧
١٥	اختبار فعالية خطة الطوارئ للصحة والسلامة المهنية للتحقق من كفاءتها والتدريب عليها.	١.٩٥	٠.٤٨٦	٦٥	م١٢	٢.٧٩	٠.٤٧١	٩٣
	<b>نظام الصحة والسلامة المهنية</b>	<b>٢.٠٧</b>	<b>٠.٥٠٤</b>	<b>٦٩</b>		<b>٢.٩١</b>	<b>٠.٢٧</b>	<b>٩٧</b>

## \* درجة توافر المتطلبات متوسطة \* درجة أهمية المتطلبات كبيرة

يتضح من الجدول (٧) السابق استجابات عينة البحث حول مستوى توافر متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الصحة والسلامة المهنية، إذ جاء بدرجة "متوسطة" ما بين (٥٨.٣٣% - ٧٤.٦٧%)، ويتضح أيضاً أنه لم يتفق أحد من أفراد العينة على حصول أي عبارة من عبارات المحور على درجة توافر "كبيرة". وبالنسبة لنظام الصحة والسلامة المهنية ككل فقد جاء بدرجة متوسطة (بمتوسط = ٢.٠٧، ونسبة توافر = ٦٩%). وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Olaru, et.al., 2014) ودراسة (Kettumen, 2015) حيث توصلت إلى أن تطبيق نظم الإدارة المتكاملة يعتمد على تحديد الأولويات واستخدام المعايير والمبادئ التوجيهية، وتوثيق كافة البيانات والمعلومات والتقارير لإجراء المقارنات المرجعية مستقبلاً، كما يتم رصد وقياس أداء المدرسة في مجال الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، وذلك لتقييم أداء العاملين بشكل مستمر، والتأكد من تحقيق الأهداف وفعالية الخطط الموضوعية، والتحقق من معدلات الأداء الموضوعية، يتم رصد وتقييم العمليات والنتائج في ضوء أهداف نظام الإدارة المتكاملة، ويتم منع التلوث البيئي وإصابات العمل ودعم صحة ورفاهية العاملين، كما يتم تصميم دليل للمدرسة يضم مواصفات إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية. وبيان ترتيب عبارات هذا المحور وفقاً لمستوى درجة التوافر على النحو الآتي:

- حصلت العبارات رقم (٨، ٩، ١٤): "مراجعة تقييم المخاطر واتخاذ إجراءات الحماية المناسبة لتقليل الحوادث المحتملة"، "التعامل بجدية مع شكاوى واستفسارات المستفيدين"، "وجود خطة طوارئ للصحة والسلامة المهنية لحماية المدرسة والعاملين عند وقوع أي مشكلة" على الترتيب الأول من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة توافر "متوسطة" بنسبة (٧٤.٦٧٪)، وبمتوسط (٢.٢٤)؛ وقد يرجع ذلك إلى وجود تقييم للمخاطر ببعض المدارس والتعامل بجدية مع شكاوي المستفيدين، ووجود خطة طوارئ بالمدرسة.

- حصلت العبارة رقم (٦) " عقد المدرسة الدورات التدريبية والتثقيفية لمنسوبيها لاستخدام أجهزة السلامة والصحة المهنية" على الترتيب الأخير من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة توافر "متوسطة" بنسبة (٥٨.٣٣٪)، وبمتوسط (١.٧٦)؛ وهذا يشير إلى عدم وجود تقارير ودورات للعاملين في مجال الصحة والسلامة المهنية.

كما يتضح من استجابات أفراد عينة البحث حول درجة أهمية متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الصحة والسلامة المهنية، أنه جاء بدرجة كبيرة ما بين (٩٣٪ - ٩٧.٦٧٪)، وبيان ترتيب عبارات هذا المحور وفقاً لدرجة الأهمية هو على النحو الآتي:

- حصلت العبارات رقم (٨، ١١، ١٣): "مراجعة تقييم المخاطر واتخاذ إجراءات الحماية المناسبة لتقليل الحوادث المحتملة"، "الإشراف والمتابعة للتحقق من تطبيق تعليمات الصحة والسلامة داخل المدرسة"، "وجود خطة سنوية للصحة والسلامة المهنية بالمدرسة" على الترتيب الأول من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة أهمية "كبيرة" بنسبة (٩٩.٣٣٪)، وبمتوسط (٢.٩٨).

- حصلت العبارة رقم (١٥) "اختبار فعالية خطة الطوارئ للصحة والسلامة المهنية للتحقق من كفاءتها والتدريب عليها" على الترتيب الأخير من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة أهمية "كبيرة" بنسبة (٩٣)، وبمتوسط (٢.٧٩).

وبناء على التحليل السابق لعبارات المحور الثالث "متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الصحة والسلامة المهنية"؛ يتضح أنه يجب على مدارس التعليم الأساسي وضع خطة سنوية للصحة والسلامة المهنية بالمدرسة، الإشراف والمتابعة للتحقق من تطبيق تعليمات الصحة والسلامة داخل المدرسة، ومراجعة تقييم المخاطر واتخاذ إجراءات الحماية المناسبة لتقليل الحوادث المحتملة، وتبصير العاملين بالمدرسة بالأضرار الصحية والمادية التي قد تؤثر على صحتهم وسلامتهم، واقتناع الإدارة المدرسية بمتطلبات برامج الصحة والسلامة المهنية ودعمها بشكل مستمر، ووجود خطة طوارئ للصحة والسلامة المهنية لحماية المدرسة والعاملين عند وقوع أي مشكلة.

وفيما يلي يمكن عرض المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لدرجة التوافر والأهمية لمتطلبات أنظمة الإدارة المتكاملة، من خلال الجدول (٨) التالي:

#### جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لدرجة التوافر والأهمية لأنظمة الإدارة المتكاملة (ن = ٤٥٠)

درجة الأهمية				درجة التوافر			الأنظمة الفرعية لنظام الإدارة المتكاملة	
الترتيب	نسبة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط	الترتيب	نسبة التوافر	الانحراف المعياري		المتوسط
٣	٩٥.٣٣	٠.٢٢٥	٢.٨٦	٣	٦٧.٣٣	٠.٤٩١	٢.٠٢	نظام إدارة الجودة
٢	٩٥.٦٧	٠.٢١٢	٢.٨٧	٣	٦٦	٠.٥٣١	١.٩٨	نظام الإدارة البيئية
١	٩٧	٠.٢٧	٢.٩١	١	٦٩	٠.٥٠٤	٢.٠٧	نظام الصحة والسلامة المهنية
	٩٦	٠.٢٠٨	٢.٨٨		٦٧.٣٣	٠.٥٣٢	٢.٠٢	نظام الإدارة المتكاملة

يتضح من الجدول (٨) السابق أنه: جاءت نسبة توافر نظام الإدارة المتكاملة ككل (٦٧.٣٣٪)، كما جاءت نسبة أهمية نظام الإدارة المتكاملة ككل (٩٦٪).

وفيما يتعلق بالفروق بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة (مدير - معلم)، بيئة المدرسة (ريف - حضر) والتعليم (ابتدائي - إعدادي) حول متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة.

فقد استخدم الباحث اختبار "ت" لمعرفة الفروق بين متوسط استجابات عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة (مدير - معلم)، بيئة المدرسة (ريف - حضر)، والتعليم (ابتدائي -

إعدادي) حول متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول (٩، ١٠، ١١) الآتية:

## جدول (٩)

قيمة " ت " ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسط عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة (مدير - معلم)، حول متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة

مستوي الدلالة	درجات الحرية	قيمة (ت)	المعلمين (٤١٦)		المديرين (٣٤)		الأنظمة الفرعية لنظام الإدارة المتكاملة	
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	التوافر	الأهمية
غير دالة	٤٤٨	٣٢٩.٠	٩.٢٩	٣٨.٣٣	٩.٩٧٨	٣٨.٨٨	التوافر	نظام إدارة الجودة
٠.٠٥		٢.٣٣٤	٤.٣٩٨	٥٤.٢٣	١.٤٣٥	٥٦	الأهمية	
غير دالة		٠.٣٠٩	٧.٣٩٥	٢٧.٦٨	٨.٠٤٧	٢٨.٠٩	التوافر	نظام الإدارة البيئية
٠.٠١		٣.٦٨٩	٣.٠٤٨	٤٠.٠٧	٠	٤٢	الأهمية	
غير دالة		٠.٥٢٩	٧.٤٩٤	٣١.٠٧	٨.٣٩٩	٣٠.٣٥	التوافر	نظام الصحة والسلامة المهنية
٠.٠١		٦.٩٥٤	٣.٣٤٢	٤٣.٩٦	٧.٨٢٢	٣٩.١٨	الأهمية	
غير دالة		٠.٠٦١	٢٢.٣٦٢	٩٧.٠٨	٢٤.٧٣١	٩٧.٣٢	التوافر	الدرجة الكلية
غير دالة		٠.٧٩١	٧.٥٥١	١٣٨.٢٦	٨.٩١٥	١٣٧.١٨	الأهمية	

يتضح من الجدول (٩) السابق أنه: توجد فروق بين متوسط استجابات عينة الدراسة حسب الوظيفة (مدير - معلم)، حول أهمية النظم الفرعية الثلاثة لصالح المعلمين في نظام الصحة والسلامة المهنية (المتوسط الأكبر = ٤٣.٩٦)، وفي نظامي إدارة الجودة والإدارة البيئية (المتوسط الأكبر = ٥٦، ٤٢ علي الترتيب)، حيث جاءت قيم " ت " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ولا توجد فروق في درجة توافر الأنظمة الفرعية الثلاثة.

## جدول (١٠)

قيمة " ت " ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسط عينة الدراسة حسب متغير بيئة المدرسة (ريف - حضر)، حول متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة

مستوي الدلالة	درجات الحرية	قيمة (ت)	الحضر (١٧٥)		الريف (٢٧٥)		الأنظمة الفرعية لنظام الإدارة المتكاملة	
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	التوافر	الأهمية

مستوي الدلالة	درجات الحرية	قيمة (ت)	الحضر (١٧٥)		الريف (٢٧٥)		الأنظمة الفرعية لنظام الإدارة المتكاملة	
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	التوافر	الأهمية
غير دالة	٤٤٨	١.٤٩١	١٠.٤٤٣	٣٧.٥٥	٨.٥٣١	٣٨.٩	التوافر	نظام إدارة الجودة
٠.٠١		٥.٥٤٥	٢.٥٢	٥٥.٧٢	٤.٨٩٣	٥٣.٥	الأهمية	
غير دالة		١.٧٩٩	٨.٠٩٧	٢٦.٩٢	٦.٩٥٤	٢٨.٢١	التوافر	نظام الإدارة البيئية
٠.٠٥		٢.٣٢٩	٢.٣٣٨	٤٠.٦٢	٣.٢٩٤	٣٩.٩٦	الأهمية	
٠.٠١		٣.٣٩٥	٨.٢١٨	٢٩.٥١	٦.٩٥٥	٣١.٩٧	التوافر	نظام الصحة والسلامة المهنية
٠.٠٥		٢.١٧٥	٣.٠٣٢	٤٤.١١	٤.٥٥٩	٤٣.٢٧	الأهمية	
٠.٠٥		٢.٣٤٨	٢٥.٠٤	٩٣.٩٩	٢٠.٥٦٢	٩٩.٠٨	التوافر	الدرجة الكلية
٠.٠١		٥.١٨٦	٥.٣٦٥	١٤٠.٤٦	٨.٥٠٦	١٣٦.٧٢	الأهمية	

يتضح من الجدول (١٠) السابق أنه: توجد فروق بين متوسط استجابات عينة الدراسة حسب بيئة المدرسة (ريف- حضر)، حول أهمية نظام الإدارة المتكاملة لصالح الحضر (المتوسط الأكبر = ٥٥.٧٢، ٤٠.٦، ٤٤.١١، ١٤٠.٤٦ علي الترتيب)، حيث جاءت قيم " ت" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتوجد فروق في درجة توافر نظام الصحة والسلامة المهنية والدرجة الكلية لصالح مدارس الريف (المتوسط الأكبر = ٣١.٩٧، ٩٩.٠٨ علي الترتيب)، حيث جاءت قيم " ت" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ولا يوجد فروق في درجة توافر نظامي إدارة الجودة، الإدارة البيئية.

## جدول (١٠)

قيمة " ت " ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسط عينة الدراسة حسب متغير التعليم (ابتدائي- إعدادي) حول متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة

مستوى الدالة	درجات الحرية	قيمة (ت)	التعليم الإعدادي (١٥٣)		التعليم الابتدائي (٢٩٧)		الأنظمة الفرعية لنظام الإدارة المتكاملة	
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	التوافر	الأهمية
غير دالة	٤٤٨	١.٢٣٣	٩.١٢٨	٣٩.١٣	٩.٤٢٩	٣٧.٩٩	التوافر	نظام إدارة الجودة
٠.٠١		٦.٦٢٧	٥.٥٠٨	٥٢.٥٩	٣.١٠٣	٥٥.٢٨	الأهمية	
غير دالة		٠.٦٠٩	٧.٣٤١	٢٨.٠١	٧.٤٩٤	٢٧.٥٦	التوافر	نظام الإدارة البيئية
غير دالة		٠.٤٦٧	٢.٥٣	٤٠.١٢	٣.١٨٢	٤٠.٢٦	الأهمية	
غير دالة		١.٥١٧	٧.٨٣٦	٣٠.٢٦	٧.٣٩٥	٣١.٤	التوافر	نظام الصحة والسلامة المهنية
٠.٠١		٣.٦٥٦	١.١	٤٤.٥٦	٤.٨٥٤	٤٣.١	الأهمية	
غير دالة		٠.٢٠٣	٢٢.٥٣٥	٩٧.٤	٢٢.٥٤٩	٩٦.٩٤	التوافر	الدرجة الكلية
غير دالة		١.٨٠٩	٨.٢٢٩	١٣٧.٢٧	٧.٣١٥	١٣٨.٦٤	الأهمية	

يتضح من الجدول (١٠) السابق أنه: توجد فروق بين متوسط استجابات عينة الدراسة حسب التعليم (ابتدائي - إعدادي)، حول أهمية نظام إدارة الجودة لصالح مدارس التعليم الابتدائي (المتوسط الأكبر = ٥٥.٢٨)، وفي نظام الصحة والسلامة المهنية لصالح مدارس التعليم الإعدادي (المتوسط الأكبر = ٤٤.٥٦)، حيث جاءت قيم "ت" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ولا يوجد فروق في درجة توافر الأنظمة الثلاثة ودرجة أهمية نظام الإدارة البيئية.

#### ٤) نتائج المحور الرابع: معوقات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة من وجهة عينة الدراسة:

استهدف هذا المحور تعرف آراء أفراد العينة حول معوقات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة، وتوضح النتائج من خلال الجدول (١١) الآتي:

جدول (١١) معوقات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة من وجهة نظر عينة الدراسة

النسبة	التكرار	المعوقات
٥.٥٥%	٧٨	١) قلة دعم القيادات التعليمية لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة.
٥.٤١%	٧٦	٢) قلة المتخصصين في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.
٧.٢٦%	١٠٢	٣) قلة الدورات التدريبية في أساليب تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.



النسبة	التكرار	المعوقات
٪٣.٩٩	٥٦	٤) الإدارة التقليدية والروتين.
٪٣.٨٤	٥٤	٥) ضعف استخدام التحول الرقمي الفعلي بشكل ايجابي.
٪٦.٤١	٩٠	٦) العجز الصارخ بالهيئة التعليمية والهيئة الادارية.
٪٥.٤١	٧٦	٧) المشكلات المادية وربط المجتمع المحلي بالمدارس وربط الوزارات ببعضها.
٪٦.٣٣	٨٩	٨) ضعف تطبيق المحاسبية التعليمية.
٪٦.١٩	٨٧	٩) توفير التمويل المادي والانفاق على البنية التحتية للمدارس.
٪٥.٤١	٧٦	١٠) الإنفاق من جانب المعلمين لظهور المدارس بأفضل صورة.
٪٥.٤١	٧٦	١١) ضعف قدرات بعض القيادات تعليمية نظراً للمحسوبية والمعارف.
٪٣.٨٤	٥٤	١٢) ضعف الوعي التنفيذي لدى المديرين والتمسك بالشكليات دون الحل الجذري للمشكلات.
٪٢.٤٢	٣٤	١٣) عدم تعاون البيئة الخارجية مع المدرسة أحياناً.
٪٢.٤٩	٣٥	١٤) عدم وجود خطة واضحة للتطوير المؤسسي للمدرسة.
٪٢.٥٦	٣٦	١٥) قلة الموارد الذاتية للمدرسة.
٪٢.٠٦	٢٩	١٦) قلة الوعي بأهمية تطوير الأداء المؤسسي، مقاومة التغيير.
٪٢.٧	٣٨	١٧) ضعف وجود بنية تحتية للبناء عليها داخل مدارس التعليم الأساسي.
٪٣.٢٧	٤٦	١٨) عدم وجود تشريعات وقوانين حاكمة لتطوير الاداء المؤسسي.
٪٦.٨٣	٩٦	١٩) الجودة عبارة عن ملفات ورقية فقط، وليست هناك جودة فعلية.
٪٤.٠٦	٥٧	٢٠) عدم القدرة على قياس الاثر التدريبي للعاملين بالمدرسة.
٪٣.٩١	٥٥	٢١) عدم تجهيز المعامل بالشكل الأمن.
٪٤.٦٣	٦٥	٢٢) ضعف إجراءات الأمن والسلامة المهنية بالمدرسة.
٪١٠٠	١٤٠٥	الإجمالي

من الجدول (١١) السابق يتضح أن عينة الدراسة رصدت مجموعة من معوقات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة ، وجاء المعوق "قلة الدورات التدريبية في أساليب تطبيق نظام الإدارة المتكاملة" في المرتبة الأولى بنسبة (٧.٢٦٪)، والمعوق "قلة الوعي بأهمية تطوير الأداء المؤسسي، مقاومة التغيير" في المرتبة الأخيرة بنسبة (٢.٠٦٪).

## ٥) نتائج المحور الخامس: مقترحات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة من وجهة عينة الدراسة:

استهدف هذا المحور تعرف آراء أفراد العينة حول مقترحات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة، وتوضح النتائج من خلال الجدول (١٢) الآتي:

جدول (١٢) معوقات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة من وجهة نظر عينة الدراسة

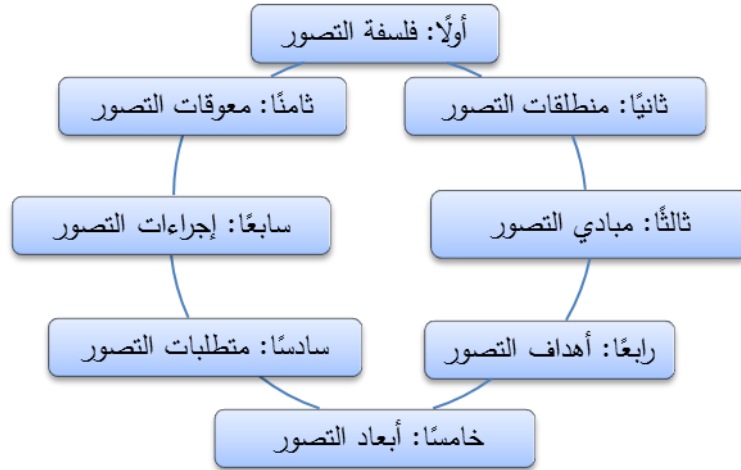
النسبة	التكرار	المقترحات
٪١٣.٢٣	١٠٢	١) دعم القيادات التعليمية لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة بمدارس التعليم الأساسي.
٪١٣.٣٦	١٠٣	٢) وضع معايير موضوعية موحد لاختيار القيادات.
٪١١.٢٨	٨٧	٣) الاهتمام بالتدريب وقياس الأثر منه.
٪٧	٥٤	٤) نشر ثقافة الإدارة المتكاملة بين العاملين بالمدرسة.
٪٧.٣٩	٥٧	٥) العمل على بناء البنية التحتية للمؤسسات التعليمية
٪٥.٥٨	٤٣	٦) الدعم المالي والبشري للمؤسسات التعليمية.
٪٧.٣٩	٣٣	٧) توفير الأمن والسلامة المهنية للعاملين والطلاب داخل المدرسة.
٪١.٤٣	١١	٨) وضع نظام تشريعي لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي.
٪٢.٩٨	٢٣	٩) توفير الموارد المادية والبشرية بالمدارس.
٪٣.١١	٢٤	١٠) ربط الوزارات ببعضها كوزارة الثقافة لتنمية المواهب والثقافة ووزارة البيئة.
٪٧.٣٩	٥٧	١١) توافر مناخ جيد يتسم بالعدالة في تقسيم الادوار.
٪١١.٢٨	٨٧	١٢) تحسين أوضاع الفصول والمعامل بالمدرسة وفقاً لمعايير الإدارة البيئية والصحة والسلامة المهنية.
٪١١.٦٧	٩٠	١٣) التخطيط السليم للانتقال لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة.
٪١٠٠	٧٧١	الإجمالي

من الجدول (١٢) السابق يتضح أن عينة الدراسة اقترحت مجموعة من مقترحات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة،

وجاء المقترح "وضع معايير موضوعية موحد لاختيار القيادات" في المرتبة الأولى بنسبة (١٣.٣٦٪)، والمقترح "وضع نظام تشريعي لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي" في المرتبة الأخيرة بنسبة (١.٤٣٪)، وفي ضوء الإطار النظري للبحث ونتائج الميدانية، سيتم الآن عرض التصور المقترح.

### التصور المقترح لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في ضوء نظام الإدارة المتكاملة:

بناءً على ما سبق، وفي ضوء التأصيل لنظام الإدارة المتكاملة باعتباره أحد المداخل المناسبة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي، ونتائج الدراسة الميدانية، يحاول البحث الحالي في هذا المحور أن يخلص إلى تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في ضوء نظام الإدارة المتكاملة، تتحدد خطواته في الشكل (١) التالي: وهو ما بنيت عناصره على النحو الآتي:



شكل (١) خطوات التصور المقترح

ويمكن تفصيل تلك العناصر فيما يلي:

#### أولاً: فلسفة التصور المقترح

تكمن فلسفة التصور المقترح في ضرورة تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي، ودعمه باعتباره أهم المؤسسات التعليمية وأساس التعليم في مصر، والنجاح في تحقيق هذا يكون عن طريق اتباع نظام الإدارة المتكاملة، الذي يسعى إلى تقديم مستوى ثابت من الخدمات المتميزة للحصول على رضا المستفيدين، مع ممارسات العمل الآمنة، مع الحد

الأدنى من التأثير على البيئة، من أجل دعم عملية التحسين المستمر التي تعزز ثقة العملاء، وتحقق مخرجات عالية الجودة، كما يتميز بالقدرة على البراعة في استشراف المخاطر والتحسب لها، ووضع مجموعة من الإجراءات العلاجية المناسبة لها، والاستفادة من الفرص المتاحة كافة، بالإضافة إلى وضع الحلول الاستباقية اللازمة لمنع مدارس التعليم الأساسي من الوصول إلى مشكلات وأزمات تعرقلها عن تحقيق أهدافها لتحقيق التميز والاستدامة.

### ثانياً: منطلقات التصور المقترح

يعتمد التصور المقترح على مجموعة من المنطلقات تتحدد فيما يأتي:

- (١) يعد نظام الإدارة المتكاملة أحد الأنظمة الحديثة للارتقاء بأداء مدارس التعليم الأساسي وتطويرها، واستمرارها في ظل المتغيرات الحديثة، سريعة التطور، فنظام الإدارة المتكاملة أداة تمكين ذكية؛ تعمل على تطوير المؤسسة بشكل ديناميكي؛ بما يضمن استمرارية التعلم والتحسين المستمر، كما أنه سياسة إدارية متكاملة تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة في مجالات الجودة، والبيئة، والصحة والسلامة المهنية.
- (٢) تطبيق نظام الإدارة المتكاملة كنظام واحد يشمل الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية يوفر الوقت والجهد والتكلفة، ومنعاً للازدواجية.
- (٣) تشجيع التنافس بين المدارس لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وتنفيذ متطلباتها، وتوجيه الأنشطة والبرامج المختلفة للتعريف بها وأهميتها، مع توفير البنية التحتية اللازمة لبناء نظام الإدارة المتكاملة.
- (٤) حاجة مدارس التعليم الأساسي لتطوير الأداء المؤسسي بها، باعتبارها أهم المؤسسات التعليمية.
- (٥) ضرورة دعم ومساندة الإدارة العليا للتعليم لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة وتبني ثقافة منظمية معرفية تنسجم هذا النظام، مع قيام الإدارات التعليمية باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة والقيام بالممارسات العملية اللازمة لنشر وتعميم ثقافة الإدارة المتكاملة في مختلف المستويات الإدارية من خلال البرامج التدريبية.
- (٦) توجه معظم المؤسسات إلى الأخذ بنظام الإدارة المتكاملة بأبعاده الثلاثة (إدارة الجودة - إدارة البيئة - إدارة الصحة والسلامة المهنية)، من أجل بقائها واستمرارها.

- ٧) نتائج الدراسة الميدانية، والتي تشير في مجملها إلى ضرورة تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في ضوء نظام الإدارة المتكاملة.
- ٨) تم عرض التصور المقترح على عدد (٩) من السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين ممن لهم اهتمامات بحثية بمتغيرات البحث، وتم اختيارهم من بين أساتذة كلية التربية، وذلك للتحقق من درجة موافقتهم على معايير تقييمه من حيث (توافق التصور مع توجهات الدولة للاهتمام بمدارس التعليم الأساسي، وملاءمته للغرض الذي وضع من أجله، وشموليته وتكامله، ووضوحه وواقعيته، وقابليته للتطبيق)، وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي (كبيرة-متوسطة-صغيرة).
- ٩) تم حساب تكرارات الموافقة على معايير التقييم سالفة الذكر، وتم حساب الوزن النسبي لمعايير تقييم ومستوي الموافقة، ويتضح ذلك من خلال الجدول (٩) التالي:

## جدول (١٣)

استجابات الخبراء حول معايير تقييم التصور المقترح لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في ضوء نظام الإدارة المتكاملة (ن = ٩)

مستوي الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	درجة الموافقة						معايير تقييم التصور المقترح
			صغيرة		متوسطة		كبيرة		
			%	ت	%	ت	%	ت	
كبير	٪١٠٠	٣	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٩	يتفق مع رؤية مصر ٢٠٣٠.
	٪٩٦.٣	٢.٨٩	٠	٠	١١.١١	١	٨٨.٨٩	٨	يتفق مع الأهداف الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي.
	٪٩٦.٣	٢.٨٩	٠	٠	١١.١١	١	٨٨.٨٩	٨	مناسب لهدفه.
	٪٩٢.٦٧	٢.٧٨	٠	٠	٢٢.٢٢	٢	٧٧.٧٨	٧	متكامل.
	٪٩٢.٦٧	٢.٧٨	٠	٠	٢٢.٢٢	٢	٧٧.٧٨	٧	واضح.
	٪٩٦.٣	٢.٨٩	٠	٠	١١.١١	١	٨٨.٨٩	٨	واقعي.
	٪٩٦.٣	٢.٨٩	٠	٠	١١.١١	١	٨٨.٨٩	٨	قابل للتطبيق.

يتضح من الجدول (١٣) أنه: تراوحت قيم متوسطات تقييم التصور المقترح ما بين (٢.٧٨ - ٣) وأهمية نسبية ما بين (٩٢.٦٧٪ - ١٠٠٪)، بمستوي موافقة "كبيرة"، ومن ثم فهناك موافقة كبيرة علي التصور المقترح، ومدى قابليته للتطبيق ووضوحه وواقعيته، واتفاق مع توجهات الدولية الخاصة بالتعليم قبل الجامعي.

### ثالثاً: مبادئ التصور المقترح

يرتكز التصور المقترح عند تنفيذه على عدة مبادئ تتمثل في:

- (١) الشمول: ويعني يمكن تطبيقه علي كل المدارس.
- (٢) التكامل: ويعني تكامل أهدافه مع الأهداف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- (٣) الديناميكية والمرونة: ويعني قدرته علي استيعاب التغيرات المحيطة بالمدرسة وخارجها.
- (٤) التميز: ويعني تحقيق كل ما تسعى إليه مدارس التعليم الأساسي بأعلى جودة ممكنة وأقل تكلفة، والتغلب على الصعوبات التي تواجهها.
- (٥) التعاون: ويشير مبدأ التعاون إلى العمل بروح الفريق داخل مدارس التعليم الأساسي، لتطوير أدائها المؤسسي في ضوء نظام الإدارة المتكاملة، والذي يسهم في إيجاد بيئة محفزة ومناخ مناسب لتحقيق أهدافها المختلفة.
- (٦) التنسيق: من خلال التنسيق بين العاملين بمدارس التعليم الأساسي لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة.
- (٧) الاستقلالية: ويعني مبدأ الاستقلالية مسؤولية مدارس التعليم الأساسي عن تنظيم إجراءات العمل الخاصة بها، ووضع القواعد المنظمة للعمل بداخلها.

### رابعاً: أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح إلى تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في ضوء نظام الإدارة المتكاملة من خلال التركيز على الأهداف الفرعية الآتية:

- (١) وضع دليل لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة بمدارس التعليم الأساسي ليكون خارطة طريق ووثيقة تصف النظام، وأهدافه، ومكوناته، ومميزاته، وإيجاد الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيقه، والمعايير والممارسات المتميزة؛ بما يسهم في نشر ثقافة الإدارة المتكاملة، واعتبار تطبيق هذا النظام أحد أهداف التعليم الاستراتيجية.
- (٢) إعادة النظر بنظام الجودة المتبع بمدارس التعليم الأساسي وصياغته بما يلائم نظام الإدارة المتكاملة؛ لمواكبة ما يشهده العالم من تطورات، والتعامل مع المعرفة الحاضرة والمستقبلية، مع توصيف كافة الوظائف بما يتفق مع إجراءات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.

٣) بناء قاعدة بيانات علي مستوي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، تتيح التعرف على الخبرات في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، مع إتاحة خدمة التواصل مع بعض الخبرات؛ للاستفادة منها، وتوفير الخبراء والاستشاريين؛ لتقديم المساعدة والدعم للقيادات لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة.

٤) الاهتمام بالأداء المؤسسي لمدارس التعليم الأساسي والتغلب على أوجه القصور والعمل على تطويره من خلال تطبيق نظام الإدارة المتكاملة وأنظمتها الفرعية.

٥) وجود تقارير سنوية لنظامي الصحة والسلامة المهنية والإدارة البيئية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، والتقييم المستمر لها.

### خامساً: أبعاد التصور المقترح

انطلاقاً من فلسفة التصور المقترح ومنطلقاته وأهدافه، وفي ضوء نتائج البحث النظرية والميدانية، يقدم البحث أبعاداً للتصور المقترح، وبعض الآليات المقترحة التي يمكن من خلالها تحقيق تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في ضوء نظام الإدارة المتكاملة على النحو الآتي:

#### ١) نظام إدارة الجودة

ويتحقق ذلك من خلال الآليات الآتية:

- إدراك العاملين في المدرسية بأهمية تطبيق نظام الجودة ودوره في تحقيق كفاءة وفعالية أداء العمليات بالمدرسة.
- توفير الدورات اللازمة لعاملين بالمدرسة فيما يخص نظام الجودة.
- وضع آليات وطرق عمل لجميع العمليات داخل الإدارة المدرسية لضمان حسن سير العمل.
- تحديد الوسائل التي يمكن من خلالها ضبط الأداء المدرسي.
- وجود نظام توثيق إجراءات العمل بالمدرسة للمساعدة على تحسين الأداء ووضوح المهام.
- وجود نظم ولوائح معينة للاحتفاظ بسجلات المتابعة المدرسية.
- وجود إجراءات وتعليمات موثقة لإدارة نظام الجودة بالمدرسة.
- التزام الهيئة الإدارية والتعليمية بخطة معينة لتحسين وتطوير الأداء.

- متابعة تطبيق نظام الجودة بالمدرسة بشكل دوري.
- وجود مؤشرات لقياس جودة العمليات ونتائج الأعمال.
- رصد الأخطاء واتخاذ إجراءات تصحيحية لعدم تكرار حدوثها.
- عمل تقويم دوري لطرائق تدريس المناهج ومعالجة القصور فيها.
- وجود نظام دوري ثابت لتقييم المعلمين والعاملين بالمدرسة.
- تقويم خطط إدارة المدرسة التدريبية باستمرار.

## ٢) نظام الإدارة البيئية

ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية:

- وجود خطة لدى إدارة المدرسة لتطبيق نظام الإدارة البيئية.
- تنظم إدارة المدرسة حملات توعية بيئية بشكل منتظم.
- تدعيم إدارة المدرسة أي مشروع متعلق بالبيئة.
- مراقبة إدارة المدرسة لمستوى المحافظة على الأداء البيئي.
- تطوير إدارة المدرسة لسجلاتها الإدارية المتعلقة بالبيئة بشكل مستمر.
- وجود لجان للمحافظة على البيئة من طلبة المدرسة.
- توفير الدورات الخاصة بنظام الإدارة البيئية للهيئة الإدارية والتعليمية.
- قياس الأداء الخاص بالبيئة بشكل مستمر.
- تطبيق الإدارة المدرسية للإجراءات التصحيحية عند ظهور المشكلات البيئية.
- حفظ وفهرسة المستندات الخاصة بتنظيم الإدارة البيئية.
- مراجعة الإدارة لكافة الوسائل للتأكد من فعالية نظام الإدارة البيئية المتبع.

## ٣) نظام الصحة والسلامة المهنية

ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية:

- وجود نظام الصحة والسلامة المهنية لتقليل المخاطر في العمل.
- وضع خطة سنوية للأمن والسلامة المهنية للعاملين بالمدرسة.
- تعاون إدارة المدرسة مع الهيئة التدريسية لتحقيق جوانب الصحة والسلامة.
- وجود خطة طوارئ لحماية المدرسة والعاملين بها عند وقوع أي مشكلة.



- اختبار فاعلية خطة الطوارئ الخاصة بالصحة والسلامة المهنية للتحقق من كفايتها والتدريب عليها.
- التحقق من كافة إجراءات السلامة المهنية بشكل دوري في المدرسة.
- حصول المدرسة على شهادات أمن وسلامة مهنية من جهات أخرى.
- وجود تقرير دوري في المدرسة عن كافة إجراءات السلامة المهنية.
- توفير مراجعة داخلية لنظام الصحة والسلامة المهنية يشتمل على تقييم فرص
- توفير كافة الموارد المادية والفنية والبشرية اللازمة.

### سادساً: متطلبات التصور المقترح:

- (١) دعم الإدارة العليا لمدارس التعليم الأساسي: وتتمثل في الإدارات التعليمية ومديريات التربية والتعليم، من خلال: توفير الخبراء والمتخصصين في نظام الإدارة المتكاملة، تهيئة العاملين بمدارس التعليم الأساسي، ومنح مديري المدارس الحرية الإدارية والمالية، وتوافر الموارد اللازمة لتطبيق النظام.
- (٢) وضع لائحة داخلية للمدرسة واضحة ومعلنة للجميع.
- (٣) تعديل الهيكل التنظيمي للمدرسة وفقاً لمتطلبات نظام الإدارة المتكاملة.
- (٤) تبني نظام عادل للحوافز والمكافآت لجميع العاملين بالمدرسة كل حسب مستوي أدائه.
- (٥) توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة.

### سابعاً: إجراءات التصور المقترح

- تتمثل إجراءات تنفيذ التصور فيما يأتي:
- (١) **وضع الأهداف:** وتتمثل فيما يلي:
    - تطوير أداء مدارس التعليم الأساسي من حيث (الأهداف، والموارد، والعمليات، والأنشطة، ونواتج التعلم).
    - تحسين الظروف البيئية، والحفاظ على صيانة البيئة من آثار التلوث.
    - توفير الأمن والسلامة المهنية للمؤسسات التعليمية، والعاملين بها.
    - ضمان استمرارية الجودة لتحقيق رضا جميع المسؤولين والمستفيدين من الخدمة.
    - تحسين سمعة مدارس التعليم الأساسي من خلال تحقيق رضا المستفيدين.
    - زيادة الوعي، والثقافة الوقائية، والعلاجية لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي.

**٢) تحديد العمليات والأنشطة:** وتتمثل فيما يلي:

- التخطيط والتهيئة والاستعداد للنظام، من خلال تشخيص واقع المدرسة، وتحديد المشكلات التي تواجه عملية التطبيق.
- تشكيل فريق الإدارة المتكاملة، يتكون من مدير المدارس والوكيل، وممثلين عن العاملين والمستفيدين (التلاميذ وأولياء الأمور)، ومهمة هذا الفريق تصميم نظام الإدارة المتكاملة بالمدرسة، ولعل المهمة الأولى لهذا الفريق إعداد دليل لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة.

**٣) تشكيل مهام ومسئوليات فريق الإدارة المتكاملة:** تكون مهمة الفريق كالاتي:

- إعداد خريطة لنظام الإدارة المتكاملة.
- وضع معايير تشكيل الفرق لكل قطاع أو قسم، والمهارات الأدائية لكل عضو.
- نشر ثقافة الإدارة المتكاملة بين العاملين والمستفيدين.
- مراجعة نتائج التقييم، والمراجعة الذاتية على ضوء معايير الجودة.
- استقبال وتقديم التسهيلات لفريق المراجعة الخارجية.
- العمل على استمرارية الأداء وفق معايير الجودة.
- متابعة تطبيق النظام، وتذليل العقبات وحل المشكلات في أثناء التنفيذ.
- التعامل مع البيانات وتحليلها.

**٤) تحديد وتصميم أدوات التقييم لكل مجال من المجالات التالية:**

- القيادة.
- نظام البيانات والمعلوماتية.
- التخطيط الاستراتيجي.
- إدارة الموارد البشرية.
- متطلبات العمل وتوقعاته.
- بيئة و متاح العمل (إدارة البيئة).
- الصحة والسلامة المهنية (إدارة الصحة والسلامة).

**٥) تطبيق إجراءات التقييم والمراجعة:** في هذه المرحلة يتم تطبيق إجراءات التقييم

الخاصة بالفريق، وذلك من خلال تعرف مدي تحقيق الأهداف، والعوائد التي تعود

علي مدارس التعليم الأساسي من خلال نظم إدارة الجودة والإدارة البيئية والصحة والسلامة المهنية.

(٦) **معالجة البيانات والمعلومات وتفسيرها:** يتم في هذه المرحلة تحليل البيانات ومعالجتها بشكل سليم، للوقوف علي جوانب الخلل في الأنظمة الفرعية الثلاثة والنظام ككل، ولتحديد الاجراءات اللازمة للتغلب عليها.

(٧) **تقرير التقييم الذاتي:** ويتضمن نتائج التشخيص، والفرص، والتهديدات، والمعوقات، باستخدام الأدوات التالية: المقابلات، الاستبيانات، الملاحظة والمشاهدة، تحليل الوثائق، تحليل مشكلات العمل، مقاييس اتجاهات وقيم.

### ثامناً: المعوقات التي قد تواجه التصور المقترح:

من المتوقع أن يواجه التصور المقترح عند تنفيذه مجموعة من المعوقات، ومن بين تلك المعوقات ما يأتي:

- (١) قلة وعي القيادات التعليمية بأهمية نظام الإدارة المتكاملة، ودوره في تطوير الأداء المؤسسي بالمدارس بشكل عام.
- (٢) قلة البيانات والمعلومات والإحصائيات الدقيقة حول الإمكانيات، والبنية التحتية التقنية بالتعليم قبل الجامعي بشكل خاص.
- (٣) قلة المخصصات والموارد المالية والإمكانيات والتجهيزات المادية والتقنية اللازمة لتنفيذ نظام الإدارة المتكاملة.
- (٤) ضعف تواصل مدارس التعليم قبل الجامعي بشكل عام مع المؤسسات المجتمعية.
- (٥) مقاومة التغيير من قبل مديري المدارس والمعلمين.

### البحوث المقترحة:

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية يُقترح مجموعة من البحوث المقترحة:
- (١) تطوير الأداء المؤسسي بجامعة المنصورة في ضوء نظام الإدارة المتكاملة.
  - (٢) متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة المنصورة.
  - (٣) آليات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بالتعليم قبل الجامعي في مصر.

### قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- أحمد، محمد جاد حسين (٢٠١٨، يناير). القيادة التربوية بنظام الإدارة المتكاملة في إطار مجتمع المعرفة. المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان: نظم التعليم في مجتمع المعرفة. ٣٦١ - ٣٨٨.
- أحمد، محمد جاد حسين ومحمد، رانيا كمال أحمد (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات. جامعة عين شمس. العدد ٢١. الجزء ١٥. ٩٠ - ١٤٥.
- بن عيشاوي، أحمد (٢٠١٢). المؤسسة الاقتصادية والبعد الاستراتيجي للإدارة البيئية. ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح - ورقلة. في الفترة من ٢٠ إلى ٢١ نوفمبر. ٥٣ - ١٠٠.
- ثابت، زهير (٢٠٠١). كيف تقيم أداء الشركات والعاملين. القاهرة: دار قباء.
- جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٩). موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية. القاهرة: دار الكتب المصرية.
- الداوي، الشيخ (٢٠١٠). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. ٧ (٧). ٢١٧ - ٢٢٧.
- الدوري، زكريا (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. الاردن: دار اليازوري للنشر.
- الذبياني، مني سليم (٢٠٢٠، إبريل). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح). مجلة كلية التربية. جامعة المنصورة. العدد (١١٠). ٣٣ - ٨٤.
- رفاعي، عقيل محمود (٢٠١٣). نظام الإدارة المتكاملة وإمكانية الاستفادة منه في تطوير الأداء بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي. مجلة رابطة التربية الحديثة. ٥ (١٧). ٢٩١ - ٣٥٧.
- زغلول، برهامي عبدالحميد (٢٠١٢). تصميم التدريس نماذج وتطبيقات. طنطا: مكتبة وفائي.

سليم، حسن مختار حسين وحويحي، محمد أحمد غريب (٢٠٢٠، يناير). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية. جامعة العريش. السنة الثانية. العدد (٢١). ١٣٣ - ١٩٧.*

السيد، مي جمال عباس؛ مطاوع، وسامة مصطفى؛ والمهدي، سوزان محمد (٢٠١٩). تطوير الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء أسلوب المحاسبية التعليمية. *مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات. جامعة عين شمس. ٢٠٤ ج ٣. ٢٧ - ٥٤.*

شحاته، صفاء أحمد محمد (٢٠١١). تصور مقترح لتطوير أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر. *مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس. العدد (٣٥). الجزء (٣). ٥١٧ - ٦٤٠.*

العازمي، منال عياد وهاشم، نهلة عبدالقادر وعبدالسلام، غادة محمد (٢٠٢٢، يناير). تطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء نموذج التميز الأوربي EFQM (دراسة تحليلية). *مجلة الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة عين شمس. ٣٣ (٣٣). ١٣ - ٧٦.*

عبد الناصر، موسي؛ رحمان، آمال (٢٠٠٨). الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسات الصناعية. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير. جامعة محمد خضير. الجزائر. العدد (٤). ديسمبر. ٦٥ - ٩٧.*

عبدالهادي، محمد جمال (٢٠٢١). أثر القدرات الدينامية علي تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. كلية التجارة. جامعة عين شمس. ٥١ (١). ٨٣ - ١٤٢.*

العزب، أحمد (٢٠١٠). *التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء المؤسسي: التحديات والمنهجيات. الرياض: دار قرطبة للنشر والتوزيع.*

العنواني، عيد فالح (٢٠٠٩، أكتوبر). الحكومة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت. *مجلة النهضة. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة القاهرة. ١٠ (٤). ٦٧ - ٩٦.*

- العكاوي، سمر سعد وسالم، أحمد عبدالعظيم وطلبة، أمنية علام (٢٠٢١، يوليو). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بشمال سيناء ودوره في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة كلية التربية بالعريش. ٩ (٢٧). ٢٠٣-٢٢٤.
- غنيم، أحمد محمد (٢٠٠٩). الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- فليح، كفاح (٢٠١١). تقييم الأداء المؤسسي وثقافة التميز. بغداد: مؤسسة الشهداء للطباعة والنشر.
- كيلادا، جوزيف (٢٠١٤). تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة. تعريب سرور علي إبراهيم. الرياض: دار المريخ.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٧). تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمود، يحي اسماعيل؛ العساسي، عبير ابراهيم (٢٠١٨، أبريل). نظام التعليم الابتدائي في مصر وكندا: دراسة مقارنة. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا. ٧٠ (٢). ٧٣٤ - ٧٧٤.
- معوض، أسماء حمدي (٢٠١٨، أكتوبر). مشكلات التعليم الابتدائي في مصر وكيفية مواجهتها. مجلة كلية التربية. جامعة بنها. ٢٩ (١١٦). ٣٨٣ - ٤٠٤.
- نصر، نوال (٢٠١٠). التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي. المؤتمر السنوي العربي الخامس الدولي الثاني (في الفترة من ١٤ - ١٥ إبريل). كلية التربية النوعية. جامعة المنصورة. ٦٤ - ٧٦.
- هاشم، نهلة عبدالقادر والغازمي، منيرة جعلان (٢٠٢٠، يوليو). نظام الإدارة المتكاملة وامكانية تطبيقه في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت. مجلة التربية المقارنة والدولية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. السنة (٦). العدد (١٢). ١١-٨٣.

- Asif, M., Bruijn, E. J., & Fisscher, O. A. (2008, May 22- 23). Corporate motivation for integrated management system implementation: Why do firms engage in integration of management systems: A literature review & research agenda. *The 16th Annual High Technology Small Firms Conference*. University of Twente, Enschede, The Netherlands.
- Chambers, C. (2017). Integrated Management System Manual. *international company providing hardware and fitting systems and electronic access control systems*. 25th May. 1-24.
- Chkheidze, S. (2022). Integrated Management System in Education. *RAIS Journal for Social Sciences*, 6(1), 76-83. Available at : <http://journal.rais.education/index.php/raiss/article/view/167/134>. Retrieved at: 8- 7- 2022.
- Dejan, D. & Carisa, B. & Danijela, M. and Srdan, B. (2010). Development of Integrated Management Systems in SMES in Serbia. *Managing Global Transitions: International Research Journal*. 8 (2). 99–114.
- Dion, V. (2015, January). Integrated Management System Policy Statement. Available at: [www.metalysis.com/.../IMS%20Policy%20Statement%20Issue](http://www.metalysis.com/.../IMS%20Policy%20Statement%20Issue). Retrieved at: 8- 7- 2022.
- Dorin, M.& Adela, M.& Timo, K.& Thorsten, E. and Andreea, M. (2015). Innovation as a part of an Existing Integrated Management System. *4th World Conference on Business, Economics and Management. WCBEM*. Science Direct. Procedia Economics and Finance 26. 1060 – 1067.
- Dúcàn, L. & David, C. (2015). Integrated Management System. Bradken Process framework: Quality Manual. USA. Bradken Limited. Available at: <https://assets.ctfassets.net/ge6w0nvcjafk/nhIqeoTHxjMliHm5v64Bq/ce3d5e8cce4d7314c0a580d22699a4ac/Bradken-Quality-Manual.pdf>. Retrieved at: 8- 7- 2022.
- Ejdys, J. and Matuszak, A. (2010). New Management Systems as an Instrument of Implementation Sustainable Development of

- Implementation Sustainable Development Concept at Organizational Level. *Poland: Technological and Economic Development of Economy*. 16 (2).202-212. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.3846/tede.2010.13?needAccess=true>. Retrieved at: 9- 8- 2022.
- Giacomello, H. & Stumpf, M. and Kern, A. (2014). Implementation of an integrated management system into a small building company. *Journal of Construction*. 13(3). 10-18. Available at: <https://www.redalyc.org/pdf/1276/127636986002.pdf>. Retrieved at: 1- 8- 2022.
- Guyler, L., Sparks, J., & King, K. A. (2007). School Principals' Perceptions of Students Walking and Bicycling to School. *Californian Journal of Health Promotion*. 5(3). 51-61. <https://doi.org/10.32398/cjhp.v5i3.1250>.
- Hans, P., Robin, S. (2016). Integrated management System Policy, Global Workplaces. Available at: [www.adidas-group.com/.../integrated\\_management\\_system\\_policy](http://www.adidas-group.com/.../integrated_management_system_policy). Retrieved at: 7-6-2022.
- Harper, S. (2014). Integrated Management System Manual. Christopher Contracting. Available at : [www.christophercontracting.com.au/.../Integrated-Management-Syst](http://www.christophercontracting.com.au/.../Integrated-Management-Syst). Retrieved at: 6-5- 2022.
- Holm, T., Vuorisalo, T., & Sammalisto, K. (2015). Integrated management systems for enhancing education for sustainable development in universities: a memetic approach. *Journal of cleaner production*. 106. 155-163.
- Karla, M. & Flavio, P. & Gladis, C. & Edna, M. (2015, August). Benefits in the Implementation of Safety. Health. Environmental and Quality Integrated System. *International Journal of Engineering and Technology*. 7(4). 333-338. [DOI: 10.7763/IJET.2015.V7.814](https://doi.org/10.7763/IJET.2015.V7.814).
- Kaupilla, O. (2015): Integrated HSEQ Management Systems: Developments and Trends. *International Journal for Quality Research*. 9(2). 231–242 .Available at : <http://ijqr.net/journal/v9-n2/4.pdf>. Retrieved at: 6-9- 2022.
- Kettunen, J. (2015, November). Integrated Management Approaches in Higher Education, *US-China Education*. 5 (11). 707-717. [DOI: 10.17265/2161-623X/2015.11.001](https://doi.org/10.17265/2161-623X/2015.11.001).
- Labont, L. & Pascue R.(2012). Premises for Establishing An Integrated Management System in Higher Education Institutions. Case Study: Lucian Blaga". The 6th Balkan Region Conference on Engineering and Business Education. 18th-21st October Romania . [DOI 10.2478/cplbu-2014-0079.pl](https://doi.org/10.2478/cplbu-2014-0079.pl).
- Maier, D.& Vadastreanu, A. M.& Keppler, T.& Eidenmuller, T., and Maier, A. (2015). Innovation as a part of an existing integrated management system. *Procedia Economics and Finance*. 26. 1060-1067. [DOI: 10.1016/S2212-5671\(15\)00930-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00930-2).



- Manuel, F. & Gilberto, S. & Rui, S. (2015). Integration of Standardized Management Systems: A Dilemma?. *Open Access Systems*. 3. 45-59. [Doi:10.3390/systems3020045](https://doi.org/10.3390/systems3020045).
- Muzaimi, M. & Chew, B. (2015). The Implementation of Integrated Management Systems in AUO Sun Power Sdn. Bhd. Towards Quality management System. *International Journal of Business and Technopreneurship*. 5(1). Feb. 119 – 138. Available at: <https://www.coursehero.com/file/72602640/The-Implementation-of-Integrated-Management-System-in-AUO-Sun-Powerpdf/>. Retrieved at: 23-9-2022.
- Nunhes, T. V., Espuny, M., Campos, T. L. R., Santos, G., Bernardo, M., & Oliveira, O. J. (2022). Guidelines to build the bridge between sustainability and integrated management systems: A way to increase stakeholder engagement toward sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1617-1635.
- Nurzannah, N., Ginting, N., & Setiawan, H. R. (2020, January). Implementation Of Integrated Quality Management In The Islamic Education System. In *Proceeding International Seminar Of Islamic Studies* (Vol. 1, No. 1, pp. 1-9).
- Olaru, M. & Maier, D. & Nicoara, D. and Maier, A. (2014). Establishing the basis for development of an organization by adopting the integrated management systems: comparative study of various models and concepts of integration, 2nd World Conference on Business, *Economics And Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109, 693 – 697. [Doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.531](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.531).
- Pedro, D. & Paulo, S. (2015). A Model Proposal for integrated Management Systems Maturity. Department of Production and Systems. University of Minho. Portugal. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.103>.
- Pratikno, Y. (2020, April). the Advantages of Implementation of Integrated Management System on Iso45001, and Iso14001 in Manufacturing Industry. *international journal of digital business management*. 1(3). 423-433. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v1i3.252>.
- Reid, W. & Short, C. and Ketchen, J. (2018). Reading the room: Leveraging popular business books to enhance organizational performance. *Business Horizons*. Volume 61. Issue 2. 191-197. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.011>.
- Said, M. (2016) . Towards an Integrated management System: A Hypothetical Case. *Journal of Management Policy and Practice*. 17(1). 71-88. Available at: [http://t.www.na-businesspress.com/JMPP/MalkiS\\_Web17\\_1\\_.pdf](http://t.www.na-businesspress.com/JMPP/MalkiS_Web17_1_.pdf). Retrieved at: 6-9-2022.
- Scott, W (2003). Performance Improvement Interventions: Their Similarities & Differences. *The Journal For Quality And Participation*. Spring. Vol. 26. Iss. 1. 26-30.

- Shahzad, F.& Luqman, R. & Khan, A. and Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business* .(No.9). Available at: [https://www.researchgate.net/publication/328027871\\_Impact\\_of\\_Organizational\\_Culture\\_on\\_Organizational\\_Performance\\_An\\_Overview](https://www.researchgate.net/publication/328027871_Impact_of_Organizational_Culture_on_Organizational_Performance_An_Overview). Retrieved at: 6-9- 2022.
- Shin, J. (2010). Impacts of performance-based accountability on institutional performance in the U.S. *Higher Education*. 60(1). 47–68. <http://www.jstor.org/stable/40784045>.
- Varrati, M., And Others (2009). A New Conceptual Model For Principal Involvement And Professional Collaboration In Teacher Education. *Kent States University. Teachers College Record*. Vol. (111). No. (2).
- Villar, A. (2012) . An Empirical Analysis of Integrated Management Systems, Doctoral Thesis. Department of Business Administration and Product Design, University of Girona. Available at: <https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/7068/tasv.pdf?sequence=5>. Retrieved at: 6-9- 2022.
- Wu, S & Straub, D. and Liang, T. (2015). How information technology governance mechanisms and strategic alignment influence organizational performance: Insights from a matched survey of business and IT managers. *Mis Quarterly*. 39(2):497-518. DOI: [10.25300/MISQ/2015/39.2.10](https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.10).
- Yahya, M., & Wijoyo, H. (2020). Developing School Information Program: Integrated Management System based on Character Value at SMP Negeri 9 Tapung. *International Journal of Asian Education*, 1(3), 179-186.
- Zwick, T. (2006). The impact of training intensity on establishment productivity. *Industrial relations: a journal of economy and society* Vol. 45, No. 1. 26- 46. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1468-232X.2006.00412.x>. Retrieved at: 6-11- 2022.