

## نظام الإدارة المتكاملة وإمكانية تطبيقه في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت

### إعداد

أ.د. نهلة عبد القادر هاشم

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

أ. منيرة جعيلان على العازمي

عضو الهيئة التدريسية - الهيئة العامة للتعليم التطبيقي

والتدريب بدولة الكويت

### ملخص البحث

ازدادت في الآونة الأخيرة الدعوة إلى الأخذ بنظام الإدارة المتكاملة لتحقيق الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، بما يضمن لها البقاء والاستمرارية، وتحقيق جودة المنتج القادر على المنافسة، وتلبية احتياجات المستفيدين، والعمل على صيانة البيئة، وتقليل المخاطر المهنية كنواتج لنظام الإدارة المتكاملة، مما دعا للاستفادة من تطبيق هذا النظام في المؤسسات التربوية وتحقيق أهدافه على البيئة التربوية .

وقد عرف إجرائياً نظام الإدارة المتكاملة بأنه منظومة إدارية تعمل على تحقيق التكامل من خلال دمج أنظمة الجودة (ISO9001)، والإدارة البيئية (ISO14001) والصحة والسلامة المهنية (OSHAS18001)، في نظام واحد أكثر فعالية، بحيث يتم فيه المتابعة والمراقبة لتحسين فعالية الأداء المدرسي

والاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق جودة المخرجات بأقل جهد وتكلفة في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت.

ويتمثل هدف البحث فيما يلي:

- 1- التعرف على الأسس النظرية للإدارة المتكاملة بالمدارس المعاصرة.
- 2- الوقوف على واقع إدارات المدارس الثانوية الحكومية بالكويت.
- 3- التوصل إلى مقترحات لتطبيق نظم الإدارة المتكاملة بالمدارس الثانوية الحكومية بالكويت.

وتدور أسئلة البحث حول السؤال الرئيسي التالي

كيف يمكن تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما الأسس النظرية لنظم الإدارة المتكاملة بالمدارس المعاصرة؟
- 2- ما واقع الأنظمة الفرعية لنظام الإدارة المتكاملة في المدارس الثانوية الحكومية بالكويت؟
- 3- ما مقترحات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت؟

وانتهى البحث بمتطلبات وعناصر النظم الثلاث (نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية، نظام الصحة والسلامة المهنية) كل نظام على حده وكيفية إحداث التكامل فيما بينهم بالمدارس الثانوية بدولة الكويت في خطوات إجرائية.

---

## *Integrated Management System, How to Implement within Kuwaiti Public Secondary Schools*

### **Abstract**

Integrated Management system, how to implement within Kuwaiti Public Secondary Schools

There have been persistent calls recently to adopt the Integrated Management system (I.M.S) to attain quality in both production and service institutions and ensure survival as well as continuation, creation of a quality product capable of competition not to mention meeting the needs of stakeholders. I.M.S also protects the environment, reduces occupational hazards. The above advantages led educators to implement the system within educational institutions in search of similar objectives within the educational environment. I.M.S is defined as a managerial tool to attain integration through combining Is09001, Is014001, OSHAS 18001 into a unified more robust and effective system, requiring follow-up and monitoring to enhance school perform on the optimal use of resources, thus obtaining quality outputs with the least of effort and cost within Kuwaiti Public Secondary Schools.

### **The objective of the present research is:**

- 1- Identify theoretical bases of integrated management in contemporary schools.
- 2- Explore existing conditions prevailing within school districts of public secondary schools in Kuwait.

- 3- Reach a number of recommendations for the effective implementation of I.M.S within Kuwaiti public secondary schools.

Research questions evolve from the major study question i.e " How can I.M.S be implemented with Kuwaiti Public Secondary Schools ", this is subdivided as follows:

- A- What are the theoretical basis of I.M.S in Contemporary Schools.
- B- What are the subsidiary systems realities existing in Kuwaiti Public Secondary Schools.
- C- What are the suggestions for successful implementation of I.M.S in Kuwaiti public Secondary Schools.

The research concludes by showing requirements and elements of the three subsystems (Q.M, E. M. S, and H. O. S.) to delineate how to integrate them into a unified system within these schools.

## نظام الإدارة المتكاملة وإمكانية تطبيقه في المدارس الثانوية

### الحكومية بدولة الكويت

#### إعداد

أ.د نهلة عبد القادر هاشم

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة عين شمس

أ. منيرة جعيلان على العازمي

عضو الهيئة التدريسية- الهيئة العامة للتعليم التطبيقي

والتدريب بدولة الكويت

#### مقدمة:

يعد التعليم الجانب الأساسي ونقطة الانطلاق في تحقيق نهضة أي مجتمع؛ فبصلاحه واستقامته تصلح كل المجالات الأخرى التي يحتاجها الفرد والمجتمع، ويرتبط هذا الصلاح ارتباطاً وثيقاً بالمدرسة وبمن يعملون فيها، حيث تعد هذه المدرسة/ المؤسسة من أسمى وأرقى المؤسسات التي تفرز منتجاتها في جميع مؤسسات المجتمع الأخرى.

وتمثل الإدارة التعليمية الكفوة والفاعلة المحرك الأساسي لضمان تحقيق التعليم لأهدافه وغاياته، ويتوفر لممارسات الإدارة التعليمية كثير من التنظيمات والوسائل المساعدة على زيادة فعاليتها والرفع من كفاءتها. فالإدارة شريان مهم في المجتمعات المعاصرة، وركيزة أساسية من ركائز قوة النظم الاجتماعية، يعتمد عليها في توطيد هذه النظم، وفي سيادة مناخات الأمن، والعطاء، والإبداع فيها. وتزداد قوة الإدارة ومقدرتها على العطاء المبدع بقدر تبنيتها لمفاهيم المساواة

والاحترام، وهذا يوفر ارتياحاً وطمأنينةً وزيادةً في الانتماء والولاء، ويؤدي بالنهاية إلى تعميق التماسك والتعاقد بين المدخلات البشرية كافة.

كما إن الاتجاهات الحديثة في التربية أصبحت تتجه أنظارها إلى المدرسة كنظام فاعل في المجتمع وتترقب مخرجاته وتقييمها، وإلى الإدارة التعليمية كمسئول عن تطبيق السياسات، وتوجيهه وتقييمه ومراقبة الأداء في هذا النظام؛ لذا تسعى الدول إلى تسخير ما أوتيت من علم وقدرة على الإنفاق لتطوير إدارتها التربوية والتعليمية من خلال اتباع أحدث النظم والمداخل والسياسات التي أثبتت جدواها في المنظمات الأخرى المحلية والإقليمية والعالمية.

ويتمشى ذلك مع كون الإدارة تعد مجموعة من المبادئ والمفاهيم والأساليب وطرق العمل واتخاذ القرارات التي يستعين بها الإداريون في تحليل مشكلات المؤسسات التي يعملون بها، واختيار أفضل الحلول وصولاً إلى نتائج محددة ومرغوبة، والنجاح في أي عمل من الأعمال يعتمد على الطريقة التي تدار بها تلك الأعمال، وعليه فإن نجاح العملية التعليمية في تحقيق التقدم والتغير منوطة إلى حد كبير بإدارتها التي تمثل المحور الأساسي في نجاح وسير العملية التعليمية، لذلك فإن الطريقة التي تدار بها المدرسة تمثل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة . (1)

وبما أن المدرسة تعد المسئول الأول عن إعداد الأجيال؛ فقد أصبح المستفيدون من المدرسة ينظرون إليها على أنهم فاعلين فيها، وأنهم ركيزة أساسية، وعلى ذلك فقد قامت عديد من المدارس في الدول المتقدمة باعتماد أنظمة جودة قادرة على الإيفاء بمتطلبات جميع المستفيدين وتحقيق رغباتهم. (2)

وقد ازدادت في الآونة الأخيرة الدعوة إلى الأخذ بنظام الإدارة المتكاملة لتحقيق الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، بما يضمن لها البقاء والاستمرارية، وتحقيق جودة المنتج القادر على المنافسة، وتلبية احتياجات المستفيدين، والعمل على صيانة البيئة، وتقليل المخاطر المهنية كنواتج لنظام الإدارة المتكاملة.<sup>(3)</sup>

وتشمل منظومة الإدارة المتكاملة (IMS) Integrated Management System على:

1- نظام إدارة الجودة (ISO 9001) Quality management وهي أسلوب إداري يحقق تطوير أداء المؤسسات، والاهتمام بالعملية الإنتاجية منذ بدايتها إلى أن تصل للمستفيد مع تحقيق الرضا لكلا الطرفين (المؤسسة والمستفيد).<sup>(4)</sup>

2- نظام الإدارة البيئية (ISO14001) Environmental management : عبارة عن أداة إدارية مرنة، تساعد المنظمات على فهم وتقييم وتحسين الجوانب البيئية لأنشطتها أو منتجاتها وعملياتها من خلال أطار تكاملي تحقيقاً للإدارة الفاعلة للمخاطر والتأثيرات البيئية الحالية والمحتملة.<sup>(5)</sup>

3- الصحة والسلامة المهنية Occupational health and safety (OSHAS18001): هي ذلك العلم الذي يهتم بالحفاظ على سلامة وصحة الإنسان وذلك بتوفير بيئات عمل آمنة خالية من مسببات الحوادث أو الإصابات أو الأمراض المهنية، أو بعبارة أخرى هي مجموعة من الإجراءات والقواعد والنظم في إطار تشريعي تهدف إلى الحفاظ على الإنسان من مخاطر الإصابة والحفاظ على الممتلكات من خطر التلف والضياع.<sup>(6)</sup>

وليست الكويت بمنأى عن هذه التغيرات فقد أصبح تطوير التعليم بكل أبعاده ومستوياته المختلفة حاجة ملحة ومنطلقاً رئيساً لتحقيق الرؤية المستقبلية لتطوير

التعليم في دولة الكويت، والتي سيكون لها الأثر الكبير في تطوير الأداء التربوي وتجويده بصورة تتواءم مع الطموحات العليا لدولة الكويت.

وإن من الملاحظ أن التغيير في المدارس الحكومية في دولة الكويت مازال محدودا وخاصة المدرسة الثانوية، ولا يتناسب مع الجهود الكبيرة المبذولة وتكلفتها العالية التي يتحملها المجتمع ، مما يستوجب البحث عن طريقة مناسبة لزيادة كفاءة و فاعلية مشاريع التطوير التربوي الحالية و المستقبلية ، و تحقيق التميز و الإتقان و الجودة و الابتكار في النظام التربوي الكويتي ، و من الاطلاع على الأدب التربوي الحديث في مجال تطوير أداء المنظمات، وخاصة المدارس ، وجد أن الاتجاه العالمي الآن يركز على تطبيق مبادئ و معايير الجودة المختلفة إضافة إلى السلامة و الصحة المهنية و الإدارة البيئية التي لن تحقق العوائد المتوقعة منها إلا من خلال ضمها و عملها ضمن نظام واحد وهو ما يطلق عليه نظام الإدارة المتكاملة ، و بذلك تصبح لديها المقدرة على التجاوب السريع مع المستجدات والتغييرات المحلية والعالمية .

### مشكلة البحث:

- على الرغم من اهتمام وزارة التربية في دولة الكويت بالعمل على تطوير الإدارات المدرسية وإنفاقها الهائل على التعليم لمواكبة المتغيرات المعاصرة، إلا أن هناك مجموعة من الصعوبات والتحديات تقف حائلا دون ممارسة المدرسة الثانوية بدولة الكويت لدورها المتوقعة في تحقيق الجودة الشاملة، أهمها ما يلي:

<sup>1-</sup> أن النمط الإداري في مدارس دولة الكويت ما زال يتسم بالنمطية واتباع الأساليب التقليدية، ويميل إلى نمط إدارة الفرد الواحد وهو مدير المدرسة، ويفتقر إلى التخطيط المستقبلي ، الأمر الذي دعا بعض الباحثين إلى ضرورة الاتجاه نحو تبنى الأنماط الإدارية الحديثة كالإدارة بالمشاركة، والإدارة المبدعة،

- والاتجاه نحو تفويض السلطات للمعلمين، وتحول مدير المدرسة من كونه إداري إلى ميسر وقائد للتغيير<sup>(7)</sup>.
- <sup>2-</sup> أصبحت الإدارات المدرسية مجرد منفذ للسياسات العليا دون أن يكون لها دور فعال في تطوير نفسها بما يلائم متطلبات العصر نظرا لكثرة المهام الملقة على كاهل الإدارة المدرسية في دولة الكويت وزيادتها من سنة لأخرى، دون أن يصاحب ذلك تطوير لسلطة وصلاحيات الإدارة المدرسية، بحيث يحدث نوع من التوازن بين المسؤوليات ودرجة السلطة أو الصلاحيات، مما يعني ضمان قيامها بهذه المسؤوليات على أكمل وجه<sup>(8)</sup>
- <sup>3-</sup> عدم وجود خطط استراتيجية واضحة للعمل للتغيير من الأنماط الإدارية التقليدية إلى الأنماط الحديثة (2014)<sup>(9)</sup>
- <sup>4-</sup> غياب الفكر الاستراتيجي عن المنظومة التعليمية في دولة الكويت، فالنظام السائد هو الإدارة التقليدية التي لا تسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ومن ثم تفقد العملية التربوية أهم عناصرها المتمثل في الفكر، مما يجعلها عاجزة عن تحقيق التجديد التربوي المراد تحقيقه<sup>(10)</sup>.
- ومن ثم فإن الأمر يتطلب تفعيل التخطيط والفكر الاستراتيجي الذي يضمن اكتشاف نقاط القوة والعمل على تقويتها، ونقاط الضعف والعمل على علاجها، فضلاً عن ضمان الأداء المتميز لجميع العاملين في المنظومة التربوية<sup>(11)</sup>.
- <sup>5-</sup> هذا علاوة على ما أشار إليه تقرير لجنة تطوير التعليم بدولة الكويت إلى أن أهم أسباب تدهور التعليم في دولة الكويت والافتقار إلى الجودة في المنظومة التعليمية يرجع إلى غياب الرؤية الاستراتيجية، وعدم الأخذ بمنهجيات التخطيط الاستراتيجي؛ كما أكد الملا على أن غياب الفكر الاستراتيجي لدى المنظومة التربوية في دولة الكويت أسهم في تدهور المخرجات التعليمية وغياب الرؤية التربوية، مما أدى إلى ضعف الفاعلية فيما يتعلق بالأدوار القيادية

(12). ومن ثم أكد البعض على أن التعليم في دولة الكويت يحتاج إلى وجود خطط استراتيجية لضمان تحقيق ما هو مطلوب منه من أهداف (13). وقد انعكست التحديات السابقة على نتائج النظام التعليمي وجودته في دولة الكويت، ففي دراسة تشخيصية لتقييم التعليم العام في دولة الكويت قام بها المركز الوطني لتطوير التعليم في دولة الكويت عام (2013) بالمشاركة مع المعهد الوطني للتعليم بجامعة ناينانغ التكنولوجية في سنغافورة ، وقد أظهرت الدراسة أن جودة التعليم في دولة الكويت بحاجة إلى الاهتمام بالجوانب التالية: مناهج توابك القرن الحادي والعشرين، وجود نظام اختبارات تقييمية يهدف إلى تحفيز المهارات العليا للتفكير، الحاجة إلى تطوير مبتكر لمدارس القرن الحادي والعشرين، تحسين الكفاءة المهنية للمعلمين، خلق كادر من قادة المدارس الابتكاريين، ووضع أداة تقييم فعالة لأداء المعلمين (14).

كما سجّل دليل جودة التعليم ضعف جودة نظام التعليم بدولة الكويت وفق المعايير العالمية، نتيجة تراجع جميع مؤشرات دليل جودة التعليم خلال الفترة من 2015/2016 – 2017/2018، حيث تراجع ترتيب مؤشر جودة التعليم الأساسي إلى المركز 104 عام 2017/2018 مقارنة بالمركز 103 عام 2015/2016 بترتيب نسبي %76، في حين تحسن مؤشر جودة نظام التعليم في الكويت مركزين عام 2016/2017 ليصل إلى المركز 86، إلا أنه تراجع إلى المركز 89 عام 2017/2018 بترتيب نسبي %65. (15) كما كشفت دراسة حديثة أن مستوى تحقيق الجودة التربوية الشاملة في المدارس الثانوية العامة الحكومية في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة. (16)

- كما لوحظ أيضاً أن الانهمام بالإدارة البيئية في المدرسة الثانوية بدولة الكويت جاء ضعيف ولا يتناسب مع متطلبات تطبيق منظومة الإدارة المتكاملة ، وهذا

نتيجة نظراً لوجود كثير من العوامل الخارجة عن نطاق المدرسة ، ولعل من أهمها ما يلي : اتساع الفجوة بين الإدارات المدرسية والبيئة المحلية في دولة الكويت، وقصور في المباني والتجهيزات المدرسية<sup>(17)</sup>، وأن الوضع البيئي يعد غاية في السوء، على الرغم من وجود الهيئة العامة للبيئة، ولعل ذلك نتيجة معاناتها البيروقراطية والافتقار إلى المهنية<sup>(18)</sup>، مما ينعكس سلباً على المدرسة في الكويت، فالمدرسة كنظام مفتوح تتأثر بالبيئة المحيطة، كما لوحظ افتقار دولة الكويت إلى التشريعات المتعلقة بحماية البيئة<sup>(19)</sup>، مما يؤكد أن الجانب البيئي لا يحظى بأدنى نصيب في النظام التعليمي<sup>(20)</sup>،

- ومن الواضح أيضاً أن هناك غياب الكثير من متطلبات الصحة والسلامة المهنية الضرورية كأحد أهم الأسس في تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية، وندرة رصد أية مبالغ نقدية لتمويل برامج الصحة والسلامة المهنية عند مناقشة وإقرار الخطة الخمسية<sup>(21)</sup>

ويتضح مما سبق أن هناك قصوراً في تطبيق كل نظام من أنظمة إدارة الجودة والإدارة البيئية والصحة والسلامة المهنية التي من الممكن أن يشملها نظام واحد يعبر عنه بالإدارة المتكاملة، والذي عن طريقه يمكن منع حدوث كثير من المشكلات التي تواجهها المدرسة لو طبقت كل نظام فرعي بشكل منفصل عن الآخر، ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي

**كيف يمكن تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت؟**

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

4- ما الأسس النظرية لنظام الإدارة المتكاملة بالمدارس المعاصرة؟

5- ما واقع تطبيق الأنظمة الفرعية لنظام الإدارة المتكاملة في المدارس الثانوية الحكومية بالكويت؟

6- ما مقترحات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت؟

### أهداف البحث:

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

4- التعرف على الأسس النظرية للإدارة المتكاملة بالمدارس المعاصرة.

5- الوقوف على واقع إدارات المدارس الثانوية الحكومية بالكويت.

6- التوصل إلى مقترحات لتطبيق نظم الإدارة المتكاملة بالمدارس الثانوية الحكومية بالكويت.

### أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته من خلال التالي:

1- ندرة الدراسات والأبحاث العربية - على حد علم الباحثة - في مجال دراسة نظام الإدارة المتكاملة، وتطبيقه في المؤسسات التعليمية والتربوية عامة، وفي دولة الكويت خاصة.

2- مساعدة المسؤولين عن التعليم من واضعي السياسات، ومنتخذي القرار بدولة الكويت في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بالمؤسسات التعليمية؛ لتحقيق الجودة للأداء والمنتج التعليمي.

3- إن وجود نظم لإدارة الجودة والإدارة البيئية والسلامة المهنية تعمل بشكل منفصل عن بعضها في المدرسة، لا يضمن الكفاءة والفاعلية في أداء كل منها، ومن ثم تبدو الحاجة ماسة للبحث في كيفية إحداث التكامل فيما بينهم بما يحقق كفاءة عمل هذه الأنظمة.

4- إن تكامل النظم الثلاث - البيئة والجودة والصحة - في نظام واحد من شأنه أن يوفر لإدارة المدرسة الكثير من الوقت والجهد ويقضي على التكرار والازدواجية.

#### حدود البحث:

يركز البحث الحالي على تناول النظم التالية وهي: نظام إدارة الجودة ISO (9001) والإدارة البيئية (ISO 14001) والصحة والسلامة المهنية (OSHAS18001) التي من الممكن أن يشملها نظام واحد هو نظام الإدارة المتكاملة (Integrated Management System)، حيث توافر عناصر هذه النظم في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت.

#### مصطلحات البحث:

تحدد مصطلحات البحث في المصطلحات الآتية:

#### - نظام الإدارة المتكاملة

نظام الإدارة المتكاملة هو: "منظومة إدارية تعتمد على دمج أنظمة إدارة الجودة، وإدارة البيئة، وإدارة الصحة والسلامة في نظام واحد يستهدف تحسين الأداء، وتحقيق الجودة للمؤسسة من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات، والمراجعة الذاتية بالمؤسسة". (22)

كما عرف نظام الإدارة المتكاملة أيضا بأنه: "أحدث المداخل لتطوير المؤسسات وتحسين الاستراتيجيات والأنشطة داخل المؤسسة، حيث تسعى المؤسسة إلى زيادة إنتاجيتها، وتحقيق المنافسة أمام المؤسسات الأخرى، وكذلك خفض النفقات، والتقليل من المخاطر، ووضع نظام أكثر فعالية أو تحسين رضا

العملاء والمستفيدين، وإيجاد نظام للمتابعة والمراقبة لتحسين فعالية الأداء في مجالات المؤسسة المختلفة.<sup>(23)</sup>

وهو أيضاً " نظام يتم من خلاله ضمان الجودة لجميع المدخلات، والعمليات بالمؤسسة، مع توفير إدارة بيئية جيدة، وتوفير شروط الأمن والسلامة للمؤسسة، والعاملين فيها، بما يحقق جودة المخرجات (المنتج) لتحقيق رضا المستفيد، وتطوير المنتج في ضوء آراء العميل أو المستفيد، ومن ثم التقييم، والمراجعة الداخلية للنظام بشكل متكامل".<sup>(24)</sup>

ويعرف كذلك بأنه عبارة عن: "منهجيات مؤسسية قيمة لتقليل التكلفة والاستخدام الأمثل للموارد وتحفيز كبير للموظفين والتزام أفضل بالمسئوليات الاجتماعية ومتطلبات الجهات المعنية".<sup>(25)</sup>

وبذلك يمكن تحديد التعريف الإجرائي لنظم الإدارة المتكاملة في هذه الدراسة بأنها: منظومة إدارية تعمل على تحقيق التكامل من خلال دمج أنظمة الجودة (ISO9001)، والإدارة البيئية (ISO14001) والصحة والسلامة المهنية (OSHAS18001)، في نظام واحد أكثر فعالية، بحيث يتم فيه المتابعة والمراقبة لتحسين فعالية الأداء المدرسي والاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق جودة المخرجات بأقل جهد وتكلفة.

### منهج البحث:

يتبع البحث الحالي المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة الموضوع والذي يعتمد على دراسة الظاهرة موضع البحث، ورصدها كما هي في الواقع، ودراسة الأبعاد المختلفة لتلك الظاهرة في ضوء أهداف البحث<sup>(26)</sup>،

## خطوات البحث:

يسير البحث وفقا للخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** تحديد الإطار العام للبحث ويشمل (مقدمة البحث ومشكلته - أهدافه - أهميته - أدواته - مصادره - مصطلحاته - الدراسات السابقة - منهج البحث- خطوات البحث).

**الخطوة الأولى:** تحديد الإطار النظري للبحث ويدور حول الأسس النظرية لنظم الإدارة المتكاملة بالمدارس المعاصرة.

**الخطوة الثانية:** تحليل واقع النظم الفرعية (نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية، نظام الصحة والسلامة المهنية) المدرسة الثانوية بالكويت من خلال الوثائق والدراسات والتقارير ذات الصلة.

**الخطوة الثالثة:** طرح مقترحات لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة بالمدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت.

وبناء على ما سبق يتضمن البحث الأجزاء التالية

### أولاً: نظم الإدارة المتكاملة في المدارس الثانوية

يصطب تطور أي نظام مجموعة من الاستراتيجيات وآليات العمل التي يجب أن تقوم بها المنظمات لتحقيق هذا التطور، ويشمل ذلك مجموعة من التغييرات البنائية لهيكل المنظمة، ونظام متابعة جيد يمكن المنظمة من الوصول لأهدافها بشكل سهل وميسر، كما أن التدريب وشرح المفاهيم يؤتي ثماره المرغوبة إذا بني على معايير وأهداف محددة؛ ويساهم في ذلك كله النظام الإداري فبدونه

يحدث خلل مباشر في أي نظام يمكن الاستعانة به وتطبيقه في أي مؤسسة، وبخاصة إذا لم يتوافر له الإرادة واتباع المنهجية المناسبة في تطبيقه، وبخاصة وأن نظمنا الإدارية بالمدارس في حاجة ماسة إلى مواكبة النظم الإدارية المعمول بها في العالم.

ويعد نظام الإدارة المتكاملة أحدث المداخل لتطوير المؤسسات، وتحسين الاستراتيجيات والأنشطة داخل المؤسسة، حين تسعى أي مؤسسة إلى تحقيق المنافسة أمام المؤسسات الأخرى، وكذلك خفض النفقات والتقليل من المخاطر<sup>(27)</sup>، ووضع نظام أكثر فعالية أو تحسين رضا العملاء والمستفيدين، وإيجاد نظام المتابعة، والمراقبة لتحسين فعالية الأداء في مجالات المؤسسة المختلفة.<sup>(28)</sup>

وقد شهدت السنوات الماضية اتجاهاً إيجابياً جديداً في الإدارة، فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة بشكل روتيني، ولم يعد هدف الإدارة المدرسية مجرد المحافظة على النظام فيها والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع وحصر حضور الطلاب وغيابهم، والعمل على استيعابهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول الطالب وحول توفير كل الظروف وتسخير جميع الإمكانيات المتاحة التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو. ولذلك يجب أن تمتلك إدارة المدرسة نظام يتيح لها توظيف المهارات القيادية والإدارية المناسبة بهدف توجيه المدرسة، واتخاذ القرارات الحكيمة، والقيام بالإجراءات العملية، التي يجب أن تستند إلى معلومات عملية وتربوية مناسبة ونظرة تكاملية في الإدارة.

وسييسر البحث الحالي وفق المحاور التالية:

## 1- مفهوم نظم الإدارة المتكاملة:

تعددت مفاهيم الإدارة المتكاملة ، شأنها في ذلك شأن كثير من مفاهيم العلوم الاجتماعية، والتي تعكس وجهات نظر الباحثين في هذا السياق، و يقصد بالإدارة المتكاملة : الفهم والتوجيه الفعال لكل جانب من المنظمة لتلبية الاحتياجات والتوقعات لدى أصحاب المصلحة لكي يتم الاستغلال التام للموارد الفنية والمالية المتاحة (29) . أما مفهوم نظام الإدارة المتكامل فهو يتضمن دمج بضعة معايير دولية مثل نظام إدارة الجودة ونظام الإدارة البيئية ونظام إدارة السلامة والصحة المهنية(30).

ويعرف أيضا بأنه هيكل واحد يستخدم بواسطة المنظمات لإدارة عملياتها أو أنشطتها التي تقوم بتحويل المدخلات من الموارد إلى منتج أو خدمة، بحيث تستوفي المتطلبات التي تهدف المنظمة لتحقيقها من جودة وبيئة وأمن وأخلاقيات وغيرها من المتطلبات الأخرى لأصحاب المصلحة (31).

وعلى ذلك يعد نظام الإدارة المتكاملة (IMS) نظام إدارة لتحقيق الجودة داخل المؤسسة، ويجمع بين جميع مكونات النشاط في نظام واحد متكامل، وذلك لتحقيق هدفها ورسالتها، وهو أيضا نظام إدارة يجمع النظم الثلاثة للجودة (الجودة والبيئة والصحة السلامة المهنية) معاً لتشكيل نظام واحد، أي أنه مزيج من نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، ونظام الإدارة البيئية (ISO 14001) والصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001)، ويكمن الهدف الرئيس من التكامل في إعادة هيكلة، وتبسيط العمليات، وتفاذي الازدواجية(32).

وهو أيضا "مجموعة من العمليات المرتبطة على نحو وثيق مع بعضها والتي تشترك في حزمة من الموارد البشرية والمعلوماتية والمادية والبنية التحتية والمالية لتحقيق توليفة من الأهداف لإرضاء طائفة متنوعة من أصحاب المصلحة ،

والغرض الذي يسعى إليه أي نظام إدارة متكامل هو دمج التنفيذ المنهجي والمنسق للمتطلبات المبنية على المعايير الدولية المتنوعة والمعايير الصناعية الموجودة بنظام إدارة موحد منفصل. (33)

وبنظرة متفحصة لهذه المفاهيم المتعددة لنظم الإدارة المتكاملة، يمكن تحديد عناصر مشتركة لهذا المفهوم تساهم في تطبيق هذا النظام في المنظمة التربوية وهي هيكل أو رابط يجمع كل العمليات أو الأنشطة المتصلة بأكثر من نظام إداري ممكن أن تتبناه المدرسة، والعمل على مشاركة هذا النظام الإداري المتكامل في حزمة من الموارد البشرية والمالية والبنية التحتية للمدرسة.

## 2- أهمية نظم الإدارة المتكاملة وأهدافها

تشير الأدبيات إلى أن التكامل في نظم إدارة الصحة والسلامة والبيئة والجودة هو الموضوع الحالي لهذا القرن، حيث إن الحاجة للتفكير في النظم وتكاملها، قد ازدادت جنباً إلى جنب مع زيادة عدد معايير نظم الإدارة. (34) حيث يحقق نظام الإدارة المتكامل عدة مهام تقنية منها ما يتعلق بالجانب الفني في إدارة وتشغيل منظومات المؤسسة. وكذلك مهام تتعلق بالتسيير والإدارة انطلاقاً من تحديد الأهداف والوسائل المحققة لها ووصولاً إلى الرقابة والتغذية العكسية التي تتمكن من التعديل والتحسين، وأيضاً له مهام تخدم العلاقات الخارجية وذلك في إطار النظام المفتوح، ووجود متطلبات والتزامات مع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة أو الهيئات ذات العلاقة معها. (35)

ويعد نظام إدارة الجودة المتكاملة من النظم الإدارية المهمة في عمليات تحقيق إدارة ناجحة في المؤسسات عامة لأنه يحقق نواتج ومخرجات ذات عائد فاعل في المجتمع كما أنه يمكن المؤسسة من أداء عملها على الوجه المطلوب ويعمل على

توفير الوقت والجهد ويحقق العائد المرجو بأقل تكلفة ممكنة دون إهدار، وعلى ذلك يحظى نظام الإدارة المتكاملة بأهمية كبرى لتحقيق جودة المؤسسات، وتنضج هذه الأهمية فيما يلي: (36)

أ- وجود سياسة واضحة ومحددة لإدارة الجودة تتضمن المكونات الثلاثة لنظام الإدارة المتكاملة.

ب- ضمان التنظيم الإداري والوظيفي للمؤسسة لتحقيق الجودة.

ج- وجود نظام للمتابعة والمراجعة الدورية من الإدارات للنظام لتفادي الوقوع في أخطاء المستقبل.

د- وجود نظم تدريب عالية المستوى للإداريين، والعاملين لضمان جودة الأداء طوال الوقت، وتحقيق التنمية المهنية المستدامة.

هـ- التطوير المنتظم والدوري للمنتج، وممارسة التغذية الراجعة في أثناء مراحل الإنتاجية، وترسيخ مبدأ منع الخطأ لا علاجه.

بالإضافة إلى ما يمكن أن يحققه نظام الإدارة المتكاملة من ميزة تنافسية لأي مؤسسة، وزيادة رضا المستفيدين منها، سواء من داخل المدرسة أو من خارجها، فإنه يمكن أن يحقق عدة فوائد كما يلي (37) :

أ- تجنب استنساخ وتكرار التوجيهات والجهود والتي تتسبب في الارتباك

ب- توفر أفضل الممارسات ودروس مستفادة وهو ما يوفر المعرفة داخل نطاق التخصصات المختلفة (السلامة والبيئة والجودة).

ج- يصبح هناك برنامج سنوي واحد للمراجعة الداخلية.

د- تقليل نظام التوثيق إلى الحد الأدنى.

لذلك فالتكامل ليس فقط مجدياً بل هو ضرورة حتمية، وأن التكامل ليس فقط منطقياً من الناحية المفاهيمية ولكنه يحقق أيضاً وفورات من منظور العمليات ،

وعلى ذلك تبدو الاحتمالات أمام المنظمات الراغبة في دمج نظم الإدارة بها مواتية للغاية (38) .

وبناء على أهمية نظم الإدارة المتكاملة ، فإنها تهدف إلى تحسين الأداء داخل المؤسسات الإنتاجية والخدمية، من خلال زيادة فعالية عملية صنع القرار على المدى الطويل، وتلافي التضارب والازدواجية، وتحقيق احتياجات النظام الأيكولوجي، وكذلك الاحتياجات البشرية من خلال تنفيذ منهجية متكاملة، وتخطيط للمدخلات، ولعمليات، وللإجراءات، وكذلك المنتج الذي يحظى برضا العميل أو المستفيد من الخدمة المؤسسية، وتتضح أهداف نظام الإدارة المتكاملة فيما يلي:

(39)

- أ- وضع أهداف لإدارة الجودة، ومتابعة تنفيذها من منظور متكامل.
  - ب- تصميم أدلة لنظام الإدارة المتكاملة يحقق الجودة، ومتابعة الأداء على ضوءها.
  - ج- تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وخفض التكلفة كأهداف متكاملة.
  - د- وجود نظام مراجعة لإدارة الجودة من حيث فاعليته وتطبيقه.
  - هـ- تقليل المخاطر المترتبة على انخفاض الثقة بالخدمة أو الاعتماد عليها، والمسئوليات أو النتائج السلبية المترتبة على ذلك.
- وبالإضافة إلى ما سبق ، فهناك من يضيف هدف آخر يتمثل في ضمان الجودة لجميع المدخلات، والعمليات بالمؤسسة، مع توفير إدارة بيئية جيدة، وتوفير شروط الأمن والسلامة للمؤسسة، وللعاملين فيها، بما يحقق جودة المخرجات (المنتج) لتحقيق رضا المستفيد من خلال نظام الإدارة المتكاملة، وتطوير المنتج في ضوء آراء العميل أو المستفيد، ومن ثم التقييم، والمراجعة الداخلية للنظام بشكل متكامل<sup>(40)</sup>

### 3- مكونات نظم الإدارة المتكاملة.

يستهدف نظام الإدارة المتكاملة تحقيق الجودة من خلال نظام إداري واحد، ويتم بناء هذا النظام على أساس المواصفات القياسية الثلاث للجودة the International Organization for Standardization (ISO) والتي تعتمد على التكامل بينها في نظام واحد وهي: إدارة الجودة Quality management (ISO 9001)، الصحة والسلامة المهنية Occupational health and safety (OSHAS18000)، والإدارة البيئية Environmental management (ISO14001)، وقد استخدم هذا النظام في كثير من الدول لتحقيق الجودة في المؤسسات الاقتصادية، والاجتماعية، مما دعا إلى الاستفادة منه في المؤسسات التعليمية.

وفيما يلي سيتم توضيح أهم مكونات نظام الإدارة المتكاملة:

### أ- نظام إدارة الجودة (ISO 9001)

لقد تزايد الاهتمام بموضوع الجودة عالمياً، خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين المنصرم، وأصبحت الجودة لغة عالمية للتمييز بين السلع والخدمات المتداولة عالمياً، كما أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، وأصبحت المنظمات، والحكومات في العالم توليها اهتماماً خاصاً، لكونها الوظيفة الأولى، وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة؛ لتمكّنها من الحصول على ميزة تنافسية تساعدها على البقاء والاستمرار، في ظل المتغيرات البيئية وزيادة حدة المنافسة، مما أدى إلى أن أصبحت الجودة سلاحاً استراتيجياً للحصول على ميزة تنافسية وبالتالي تبني فلسفة إدارة الجودة العالمية.(41)

فالآيزو 9000 (ISO 9000) هي مواصفة إدارية تنصب على المنظومة الإدارية للمنظمة، تبحث في النهاية عن كفاءة أداء المنظومة الإدارية والتطور الذي

تحققه وتحتوي هذه المواصفة جميع المبادئ التي أرستها إدارة الجودة الشاملة، ويعني التوافق مع متطلبات هذه المواصفة أن لدى المنظمة نظاماً متكاملًا يعتمد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.<sup>(42)</sup>

ويعد مفهوم الجودة أحد السمات الأساسية للعصر الحاضر، لذا فإنه يمكن أن يوصف الوقت الراهن بعصر الجودة، وذلك لاتساع استخدام هذا المصطلح في الكثير من جوانب الحياة المعاصرة، فيكاد لا توجد مؤسسة أو منظمة إنتاجية إلا وتسعى لتوظيف هذا المفهوم أو استخدامه، إلا أنه قد نتج عن هذا التوسع في استخدام مفهوم الجودة، ارتباطه بحالة من سوء الاستخدام أو بحالة من الغموض وتعدد التفسيرات عند البعض، ولعل ذلك يرجع إلى الافتقار أو النقص في بلورة المعايير أو المقاييس المحددة لمعنى الجودة في حينه.<sup>(43)</sup>

ويعد (ديمنج) صاحب أفضل تطبيق منهجي للجودة من خلال أربعة مراحل هي: خطط، نفذ، دقق، قوم. وهذا النهج تم تبنيه في مواصفات نظم إدارة الجودة - الأيزو 9001.<sup>(44)</sup>

وحيث إن الكثير من تعاريف الجودة يقضي توافر شرط القدرة على الاستمرار في الإدارة ولأهمية المحافظة على الاستمرارية كمؤشر لتكامل عملية الجودة في الخدمة أو المنتج، ثم توظيف مفهوم (إدارة الجودة الكلية) منذ أن قدمه إدوارد ديمينج (Edward Deming) كمنهج تطبيقي متكامل ومحدد لتأطير وتنظيم عملية الجودة. لذا يتحدد مفهوم إدارة الجودة الكلية في أنه منهج نظري وتطبيقي لعملية متكاملة ومتناسقة من مجموعة من المفاهيم والوسائل والأساليب والخطوات الإجرائية المنظمة، التي تهدف إلى ضمان استمرارية جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وذلك ما يطلق عليه نظام الجودة (Quality System).<sup>(45)</sup>

ومواصفة إدارة الجودة هي عبارة عن متطلبات موصفة وردت في بنود المواصفة، ويجب أن يتم استيفاؤها ليتم منح الشهادة الدولية الخاصة بنظام إدارة الجودة - الأيزو 9001.

ويجدر الإشارة أن جميع البنود الواردة في المواصفة تحدد ما يجب استيفاؤه، ولا تحدد طريقة الاستيفاء، فهو أمر متروك للمنظمة. وعند تحليل مواصفة نظام إدارة الجودة، سنجد أنها تتركز على عدة محاور رئيسية، فيما يلي شرح موجز لكل محور من محاورها كما يتضح مما يلي<sup>(46)</sup>.

#### المحور الأول: هيكلية النظام ووثائقه.

وقد صدرت المواصفة في إصدارها لعام 2008م الهيكل الرئيس للنظام، كذلك الوثائق الرئيسة اللازم استيفاء وجودها موثق بأي شكل أو طريقة، وقد بدأت المواصفة بالتأكيد على أن المتطلبات التشريعية والقانونية الخاصة بالدولة أو الإقليم الذي تعمل به المنظمة واجبة الاستيفاء، ولا مجال لاستثناءه، وتحديدًا فيما يتعلق بالمنتج أو الخدمة المقدمة من المنظمة. ثم نصت المواصفة على الوثائق الواجبة التوثيق وهي:

- (1) دليل الجودة.
- (2) سياسة الجودة.
- (3) أهداف الجودة.
- (4) عدد (6) إجراءات خاصة بضبط النظام وهي:
  - إجراء لضبط الوثائق.
  - إجراء لضبط السجلات.
  - إجراء لضبط المنتج أو الخدمة غير المطابقة.

- إجراء للتدقيق الداخلي.
- إجراء الأفعال التصحيحية.
- إجراء للأفعال الوقائية.

وقد حددت المواصفة متطلبات كل من هذه الوثائق، وما يجب أن تحتويها الحد الأدنى - من أنشطة وأعمال لا غنى للمنظمة عنها لتمكينها من ضبط نظام الجودة، أما فيما يتعلق بالإجراءات الخاصة بطبيعة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، فقد تركت المواصفة القرار في ذلك للمنظمة، آخذاً في الاعتبار أن المواصفة وضعت بشكل قابل للتطبيق في أي منظمة كانت، مهما كان نوع أو طبيعة عملها، أو حجمها.

كذلك حددت المواصفة مسؤولية الأعمال الموكلة لأطراف خارج المنظمة (مثل المقاولين بالباطن، أو الجهات التي تقوم بخدمات توصيل المنتج، أو ورش الصيانة)، ونصت بأن المسؤولية تقع على عاتق المنظمة لا الأطراف الخارجية، وأن المنظمة معنية بتطبيق الضوابط والأفعال اللازمة للتأكد من استيفائهم لحاجات عملاء المنظمة.

### المحور الثاني: التزامات القيادة تجاه نظام الجودة

حددت المواصفة متطلبات واضحة يجب أن توفر من قبل الإدارة العليا أو قيادة المنظمة، ففي توفيرها دليل - للحد الأدنى - لالتزام قيادة المنظمة بتطبيق نظام إدارة الجودة بشكل فاعل، فحددت الوثائق التي توكل مسؤولية التأكد من فاعليتها، منها سياسة الجودة وأهداف الجودة. كذلك أنطت المواصفة مسؤولية الاهتمام والتركيز على العمل للقيادة، ابتداءً من تحديد متطلباته، وانتهاءً بمعرفة رضاه على مستوى جودة المنتج أو الخدمة التي تلقاها. كما ألزمت المواصفة القيادة بتحديد

المسئوليات والصلاحيات داخل المنظمة، إضافة لإلزامها ضرورة تعيين أو تسمية ممثل الإدارة لنظام الجودة (management representative).

إضافة إلى ذلك، فقد حددت المواصفة إطار عام الآلية المطلوبة لمتابعة أداء النظام، وألزمت القيادة بأنشطة تتعلق بالمتابعة.

### المحور الثالث: توفير الموارد.

ارتكزت المواصفة على أهمية توفير الحد الأدنى من الموارد اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة. وذكرت أن الموارد يجب أن توفر وتدار بشكل رشيد، بما يضمن تطبيق النظام، والمحافظة عليه، مع التحسين المستمر لفاعليته، كذلك بما يوفر رضا العميل. وقد وضعت المواصفة متطلبات لكل من الموارد البشرية، والبنية التحتية، وبيئة العمل، كذلك اشترطت على المنظمة تحديد متطلبات بيئة العمل المناسبة لتحقيق متطلبات المنتج أو الخدمة المقدمة.

### المحور الرابع: المتطلبات الواجب الالتزام بها في المنتج أو الخدمة.

حددت المواصفة أهم المتطلبات الواجب الالتزام بها قبل، وخلال وبعد تقديم المنتج أو الخدمة. ونذكر هنا بأن هذه المتطلبات تطبق إن وجدت في المنظمة حيث يمكن استثناء ما لا يطبق منها على أعمال وأنشطة المنظمة. كذلك تنص المواصفة على أهمية استيفاء عدد من المتطلبات في حال تصميم المنظمة أو تطويرها لمنتجاتها وخدماتها. تبدأ هذه المتطلبات بعملية التخطيط للتصميم، ثم مراجعة مدخلاته ومخرجاته، ثم القيام بعملية مراجعة للتصميم، ثم القيام بالتحقق من التصميم ومن ثم إقرار صلاحيته، وفي كلاهما يجب تحديد الشخص أو المجموعة المكلفة بذلك، وانتهاءً بمتطلبات تخص أنشطة ضبط التغييرات التي تتم على التصميم.

### المحور الخامس: التطوير المستمر

أجملت المواصفة عدد من المتطلبات الخاصة بأنشطة التطوير والتحسين، وأوردتها على شكل متطلبات أساسية تحفز المنظمة وتدفعها تجاه التطوير المستمر، منها متطلبات في التدقيق والرقابة الداخلية، وأخرى في القياس والتحليل، سواء للمنتج أو الخدمة أو العمليات والأنشطة، كما اشتملت المتطلبات على أنشطة الضبط اللازمة للمنتج أو الخدمة التي لا تتفق مع المواصفات، والتي تقضي بعزلها.

واختتمت المواصفة بمتطلب هام جداً، ألا وهو متطلب يخص الأفعال الوقائية، وكما تعرف الأفعال الوقائية بأنه أفعال استباقية مبنية على دراسة مؤشرات، الغرض منها الحيلولة دون وقوع مشكلة أو حالة عدم مطابقة.

ومع البدء بتطبيق نظام إدارة الجودة، تواجه المنظمة كثير من التحديات، سنورد أهمها وأكثرها تكراراً كالتالي: (47)

- (1) تغيير ثقافة المنظمة. وتستمد ثقافة المنظمة من ثقافة العاملين فيها، من كل المستويات، التنفيذية منها والإشرافية.
- (2) الخوف من التغيير وللتغلب على هذا التحدي فإن دور القيادة يتطلب التواصل الصحيح مع بداية التطبيق، كذلك تفعيل مبدأ إشراك الجميع.
- (3) وتجد آخر لا يقل أهمية عما ذكر، وهو اعتقاد البعض بأن النظام "الجديد" سيؤدي لتهديد وجودهم في المنظمة، حيث إنه سيكشف أسلوب وفتيات العمل، ويوثقها.

ونظراً للتطورات العملية الحديثة وضرورة مسايرة التقدم العلمي الحديث وصعوبة مواجهة المتغيرات المستمرة والمتسارعة على العملية التعليمية، مما أدى إلى

انخفاض الجودة التعليمية وزيادة الوقت المقرر للعمليات وزيادة عمليات المراقبة ساهم في انخفاض الاهتمام بدور العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وهذا بالتالي يمكن أن يؤثر سلباً على الإنتاجية التعليمية للمدارس، هذا إلى جانب أن برامج التدريب أثناء الخدمة ليست بمستوى درجة الكفاءة المطلوبة لتطوير وزيادة درجة جودة العملية التعليمية ومستوى مهارات الخريجين.

### ب- نظام الإدارة البيئية (ISO 14001)

لقد استهدفت الجهود المحلية والدولية الحفاظ على الإنسان باعتباره الغاية والأداة الرئيسة للتنمية المستدامة، التي تحقق متطلباته المادية والاقتصادية، ولما كانت المنظمات الصناعية واحدة من المكونات الرئيسة للتنمية، والتي تؤثر أنشطتها المختلفة على البيئة بوجه عام من خلال الآثار الناتجة عن أنشطتها التي تضر بالبيئة بمختلف مكوناتها (الإنسان-الحيوان-التربة-المياه-الهواء)، فقد أدى الاهتمام بوجود أنظمة بيئية، تضع حماية البيئة وصيانتها، ضمن أهدافها ومتطلباتها، تعرف هذه النظم اليوم بنظم الإدارة البيئية (ISO 14000).<sup>(48)</sup>

و يقصد بالإدارة البيئية تلك العمليات والممارسات والتشريعات الإدارية التي تستهدف حماية الإنسان وبيئته من الآثار السلبية لعمليات التنمية، وتتطلب تقييماً لتأثيرات الأنشطة البيئية، لاكتشاف التأثيرات الفيزيائية والحيوية والاجتماعية والاقتصادية الناتجة عن تنفيذ المشاريع، والتنبؤ بآثارها على الإنسان والبيئة، وتفسير تلك الآثار والإعلام بها، والعمل على الحد منها باتخاذ القرارات المنطقية السليمة بشأنها<sup>(49)</sup>.

ونظام الإدارة البيئية عبارة عن مجموعة عناصر مترابطة تشكل نظاماً إدارياً فرعياً يبغي إدارة التأثيرات البيئية الناتجة عن أنشطة المنظمة بصرف النظر عن

حجم ونوع ذلك النشاط عن طريق توفير إطار عمل تكاملي للتطوير، والتنفيذ، والمحافظة على السياسة البيئية وضمان التوافق مع القوانين البيئية وتحسين الأداء البيئي<sup>(50)</sup>. كما عرفت بأنها دورة مستمرة من التخطيط والتنفيذ والمراجعة والتحسين للأعمال التي تعمل عليها المنظمات للوصول لأفضل أداء والتزام بالبيئة<sup>(51)</sup>.

وعرفت أيضاً الإدارة البيئية بأنها مجموعة من الإجراءات الموثقة القابلة للتنفيذ والتي تتخذ عدة صيغ مختلفة ومتكاملة لمعالجة الأمور من الإدارة والتكنولوجيا والنواحي القانونية والتي بدورها تعمل على التحسين المستمر وتعزيز المستوى البيئي للمنظمة من سياسات وأهداف<sup>(52)</sup>.

مثل هذا المفهوم الجديد يحتم الحديث عن البيئة دوماً في إطارها الشامل، وهو إطار التنمية المتكاملة، وهو مفهوم يقوم على فهم المنظور البيئي والإدارة البيئية الرشيدة، ويشكل أحد الدروس الأساسية التي ترسخت في الفكر العالمي خلال العقد الأخير، وهو ضرورة تبني صيغة متكاملة تحدد مدى ترابط مختلف عناصر بيئتنا، مؤكدة تشابك هذه العناصر وأثرها الإيجابي في الخطط التنموية من جهة، وأهمية استخدام الموارد الطبيعية ضمن إطار شامل يحفظ لهذه الموارد الاستمرارية، وعدم الإخلال بالتوازن الطبيعي<sup>(53)</sup>.

و يتطلب إنشاء نظام الإدارة البيئية خمسة أقسام رئيسة غير القسم العام وهي كالتالي<sup>(54)</sup>:

### (1) المتطلبات العامة.

### (2) وضع سياسة بيئية، بحيث تكون:

- مناسبة لطبيعة ومقدار الآثار البيئية المترتبة على الخدمات المقدمة.
- تضمن التزاماً بعدم التلوث.

- تضمن التزاماً بالتحسن المستمر.
  - تضع الخطوط العريضة لإقامة أهداف بيئية محددة ومراجعتها.
  - يتم توثيقها وتطبيقها والمحافظة عليها وأن يتم توصيلها.
- (3) **التخطيط:** تتخذ مرحلة التخطيط ست خطوات:
- تعريف المظاهر البيئية للأنشطة والمنتجات والخدمات التي يمكن التحكم فيها.
  - تحديد تلك المظاهر البيئية ذات الأثر الأكبر ضرراً على البيئة (الآثار البيئية).
  - تحديد والمحافظة على وسائل الوصول إلى القواعد والأحكام القانونية المطبقة على المظاهر البيئية للأنشطة والمنتجات والخدمات.
  - تحديد أهداف بيئية ثابتة.
  - إقامة نظام الإدارة البيئية (برنامج للإدارة البيئية).
  - التطبيق والتشغيل: من خلال 7 مكونات هي:
    - (التنظيم والمسئوليات، التدريب والوعي والمنافسة، الاتصالات، توثيق نظام الإدارة البيئية، ضبط الوثائق، ضبط العمليات، الاستعداد والاستجابة عند الطوارئ)

#### (4) الفحص والإجراءات التصحيحية:

هي فحص ومراقبة واكتشاف المشكلات المختلفة وتصحيحها ولهذه العملية أربعة أركان هي:

- القياس والمراقبة وتنفيذ الأداء البيئي.
- الإجراءات التصحيحية والوقائية المناسبة.
- الاحتفاظ بسجلات تبين توافق النظام مع متطلبات الأيزو 14001 وفهرستها.

- كيفية المراجعة المستمرة لنظم الإدارة البيئية.

### (5) مراجعة الإدارة:

تتطلب أن تراجع الإدارة النظام حسبما يقتضي الأمر وأن يتم تجميع المعلومات الضرورية للتقييم الشامل وتوثيق تلك المراجعة التي تحقق الآتي:

- فحص نتائج المراجعة.
- دراسة الظروف المتغيرة.
- تقييم مدى التزام المنظمة بالتحسين المستمر.
- تحديد التعديلات الممكنة والسياسة والأغراض وباقي عناصر النظام.

وتعرف العديد من المنشآت عن اتباع الدلائل الإرشادية والمواصفات القياسية الخاصة بحماية البيئة؛ بحجة أنها تمثل عبئاً مالياً وليس لها مردود اقتصادي ملموس، ولكن في حالة حدوث كارثة بيئية لا قدر الله، فإن خسائر المنظمة الاقتصادية والمالية بما في ذلك التعويضات في العادة تفوق تكلفة الحصول على إجازة معتمدة مثل آيزو 14000 أو ما يماثلها، لذلك فإنه على المنظمة تأسيس نظام داخلي لإدارة البيئة لتفادي حدوث كارثة بيئية وذلك بالالتزام بالمعايير والمواصفات التي تقتضيها وتحتمها المنظمة المانحة لشهادة ISO14000 أو ما يماثلها. حيث تعتبر نظم الإدارة البيئية من أهم المتطلبات الفنية لحماية البيئة، ولضمان التنافس في الأسواق العالمية، وعلى المنشآت الاقتصادية والخدمية تبني نظم الإدارة البيئية.<sup>(55)</sup>

وبالرغم من حصول عدد من المنظمات والمؤسسات العربية على شهادة الجودة البيئية الأيزو 14001، مع ذلك مازال طريق الوصول إلى الوضع البيئي المنشود

بعيداً، فلا بد أولاً من مواجهة العديد من التحديات والمعوقات التي تقف في طريق تحقيق الجودة البيئية، ويتمثل أهمها بالآتي<sup>(56)</sup>:

### (1) نقص الوعي البيئي لدى الإدارة:

هناك مؤسسات عربية لا توجد لدى قياداتها الاقتناع الكافي بأهمية الحفاظ على البيئة، وكذلك المعرفة الكافية بنظم إدارة البيئة وفوائدها، وبالتالي فإنهم يعارضون أية تعديلات في عمليات الإنتاج من شأنها تحقيق الإنتاج الأنظف، وكذلك لا يهتمون بتدريب موظفيهم ورفع وعيهم البيئي خوفاً من مطالبتهم بتوفير ظروف أفضل في بيئة العمل، وخاصة أنهم يعتقدون أن التكاليف التي تتطلبها تلك الإجراءات المتعلقة بالبيئة هي تكاليف إضافية لا مردود لها.

### (2) انعدام الضغوط بتطبيق الإدارة البيئية:

حيث لا توجد ضغوط رقابية على نشاطاتها الإنتاجية والخدمية، حيث إن التشريعات والقوانين البيئية ضعيفة كما أنها غير ملزمة مع عدم كفاءة الأجهزة الرقابية البيئية، ولا توجد ضغوط من المستهلكين فهم لا يفرقون بين السلع الصديقة للبيئة والسلع الأخرى، وذلك لضعف الوعي البيئي لديهم، كما لا توجد ضغوط من قبل الممولين المحليين الذين لا يدرجون أية اشتراطات بيئية في شروطهم الخاصة بمنح التمويل.

### (3) ندرة الكوادر البيئية العربية:

حيث يتطلب توافر كوادر مؤهلة ومتخصصة في مجال أنظمة الإدارة البيئية، بحيث تكون قادرة على إحداث التغييرات التقنية التي تجعل خطوط الإنتاج أكثر كفاءة وأقل هدراً للموارد، وبالتالي مخلفات منخفضة، كما توجد برامج تدريبية مستمرة لتزويد الكوادر العربية بكل ما هو جديد في ذلك المجال.

**(4) ضعف قدرات الأجهزة البيئية العربية:**

أغلب الأجهزة البيئية العربية هي أجهزة تنسيقية، كما أنها أقل نفوذاً على المستوى السياسي، والمخصصات المالية المخصصة لها من قبل الحكومة من أقل المخصصات مقارنة بالوزارات الأخرى.

**(5) نقص المقدرة المعلوماتية والتكنولوجية:**

هناك نقص في المقدرة المعلوماتية في الدول العربية، حيث تحتاج تلك الدول إلى معرفة الانبعاثات القياسية في خطوط التصنيع وطرق التصنيع الأنظف والمدخلات الإنتاجية المساعدة لاتخاذ القرار بواسطة القيادات الصناعية، في حين تحتفظ الدول الصناعية المصدرة لنفسها بالتقنيات الإنتاجية الأنظف لما قد أنفقته هذه الدول في تطوير وتحسين أداء هذه الصناعات، فالدول الصناعية لا تصدر إلا ما تم الاستغناء عنه نتيجة الضغوط البيئية عليها في دولها.

وهناك مجموعة أخرى من التحديات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة البيئية الآيزو 14001 بالنسبة لأي منظمة أهمها التالي<sup>(57)</sup>:

- (1) ارتفاع تكلفة الحصول على شهادة التوافق مع مواصفات الآيزو 14001.
- (2) عدم وجود مجالس وطنية للاعتماد.
- (3) عدم وجود نموذج موحد لتطبيق مواصفات الآيزو 14001 حيث يختلف التطبيق من مؤسسة إلى أخرى.
- (4) قلة الكفاءات الوطنية التي يمكن أن تساعد المؤسسات على تطبيق مواصفات الآيزو 14001.
- (5) انخفاض أعداد المؤسسات التي تطبق مواصفات الآيزو 14001 بالدول النامية والتي تتسم بصفة عامة بانخفاض إمكانياتها وصغر حجمها.

ولعل هذه المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة البيئية ليست بالتحديات الصعبة إذا ما خصصت لها ميزانية وشكلت لها لجان عمل وقيادات، وعملت ندوات توعية بمخاطر الاستهتار بنظام الإدارة البيئية، كما تلعب المؤسسات التربوية دورا بارزا في تنمية الوعي البيئي ونجاح الإدارة البيئية.

### ج- نظام الصحة والسلامة المهنية والمواصفة القياسية OHSAS18001:

تعتبر معايير السلامة الشاملة الوحدة البنائية الأولى التي يمكن بها بناء المهام والممارسات العملية سواء كان ذلك في معمل أو منظمة أو مدرسة أو مستشفى أو أي حقل إنتاجي آخر.

ويعد موضوع الصحة والسلامة المهنية "Health and Occupational safety" من الموضوعات التي استرعت اهتمام العديد من دول العالم لما له من تأثير مباشر على الروح المعنوية للعاملين، وإنتاجياتهم وعلى المنطقة بوجه عام. هذا التأثير يمتد إلى العنصر القومي، ويمس تطور المجتمع اقتصادياً واجتماعياً، وأصبحت المنظمات على اختلاف أنواعها مهتمة بدرجة متزايدة بتحقيق (58) وإظهار أداء متفوق للسلامة والصحة المهنية عن طريق السيطرة على مخاطر الصحة المهنية والسلامة بما يتوافق مع أهدافها وسياساتها في هذا المجال والمنظمات تفعل ذلك استجابة للتشريع الصارم وتلبية لمساها في تحقيق سياسات اقتصادية تنافسية وغيرها من القياسات التي تشجع على أفضل الممارسات في مجال السلامة والصحة المهنية. (59)

وجرى التوصل إلى نظام تقييم السلامة والصحة المهنية بواسطة معهد المعايير البريطاني (B.S.I) بالتعاون مع بضعة منظمات مهنية دولية، وفي عام 1999 أصدر المعهد البريطاني مرة أخرى أول نسخة من هذا المعيار 18001: 1999

وأسماه نظام إدارة السلامة والصحة المهنية وبحلول عام 2007م تم إصدار أحدث نسخة من هذا المعيار بعد إسهام ضخم من بضعة منشآت عالمية مهنية يهدف هذا المعيار 18001 - 2007 إلى إقامة محل عمل آمن وصحي في جميع أنواع المنظمات. ويتوافق هذا المعيار الصحة والسلامة والمهنية OHSAS18001 مع الآيزو 9001 الخاص بنظم إدارة الجودة والآيزو 14001 الخاص بنظم الإدارة البيئية ويسمح هذا التوافق بالحصول على توثيق واحد في حالة قيام منظمة بتنفيذ المعيار 18001 إضافة إلى واحد آخر أو اثنين من هذه المعايير.<sup>(60)</sup>

و يشير مفهوم الأمن والسلامة إلى جميع النشاطات والإجراءات الخاصة بتوفير ظروف العمل الآمنة التي تؤدي إلى وقاية العاملين في بيئات العمل المختلفة من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها، وتحميهم من الأمراض التي قد تنشأ عن طبيعة العمل، ومن بين النشاطات والإجراءات الخاصة بتوفير ظروف العمل الآمنة، الإجراءات الوقائية الفنية في بيئات العمل المختلفة، وتوفير التدريب للعاملين بما يتفق مع مبادئ ومتطلبات السلامة.<sup>(61)</sup>

ويقصد بنظام تقييم السلامة والصحة المهنية OHSAS18001 تشجيع أي منظمة على مراقبة مخاطر السلامة والصحة المهنية ويهدف هذا النظام أيضاً إلى مساعدة المنظمات على إدارة ورقابة المخاطر في مجال السلامة والصحة المهنية، وبينما لا يعد هذا النظام متطلب قانوني فإنه أحد المواصفات المعترف به إذا ما أريد هيكلة وتنفيذ نظام إدارة سلامة وصحة مهنية فعال.<sup>(62)</sup>

و يقوم نظام OHSAS 18000 بأعمال المراقبة المستمرة للنواحي البيئية والصحية وإجراءات السلامة ضمن العمليات المهنية التي تقوم بها المنظمة حيث يعبر حصول هذه الأخيرة على شهادة المطابقة للمواصفة OHSAS 18000

بمثابة اعتراف دولي بالتزامها بتطبيق كافة النظم المهنية بما في ذلك اتخاذ الإجراءات المناسبة وسن التشريعات اللازمة، بالإضافة إلى قياس أداء نظام الصحة والسلامة المهنية الذي يمكن أن يؤدي عدم تطبيقه بشكل مباشر أو غير مباشر إلى الحوادث والإصابات والتعرض للأمراض أو التسبب بأضرار مادية للمباني وبيئة العمل.<sup>(63)</sup>

وجاء في الكتيب الخاص بالموصفة OHSAS18001 ما يقصد بمعايير السلامة والصحة المهنية التي تغطي نظام الإدارة ، أنها تزويد المنظمات بعناصر نظام إدارة فعال للصحة المهنية والسلامة يمكن دمجه مع متطلبات الإدارة الأخرى.<sup>(64)</sup> و مجموعة المواصفات البريطانية OHSAS 18001 والصادرة عن منظمة التقييس البريطانية (BSI) British Standards Institute في عام 2007 هي مواصفة تتمتع باعتراف دولي منقطع النظير، وهي تهدف إلى تطوير مجموعة مواصفات لنظم إدارة الصحة والسلامة المهنية تحت الرقم OHSAS 18001 وقد تم تصميم هذه المواصفة في إصدار 2007 لتكون متوافقة مع المواصفتين ISO 9001 & ISO 14001.<sup>(65)</sup>

ولاشك أن هناك عدة مستلزمات لا بد من توافرها لتطبيق إدارة السلامة والصحة المهنية بغية حماية العاملين من الحوادث وإصابات العمل لعل أبرزها ما يلي:<sup>(66)</sup>

- (1) إيمان الإدارة العليا بأهمية برامج السلامة والصحة المهنية ودعمها.
- (2) توفير الإمكانيات المادية اللازمة لوضع تلك البرامج وتنفيذها.
- (3) تعاون كل العاملين في المنظمة على تنفيذ كافة الإجراءات واللوائح المعتمدة في برامج السلامة.
- (4) تدريب العاملين بصفة مستمرة على استعمال الآلات والمعدات المستخدمة.

(5) نشر الوعي والتثقيف في الأمن والسلامة المهنية عن طريق اللوائح الإرشادية والمنشورات والملصقات.

(6) إجراء الصيانة الدورية للألات والمعدات في المنظمة لتفادي وقوع الحوادث.

(7) الإشراف والمتابعة للتحقق من تطبيق التعليمات، والتأكد من التزام العاملين بارتداء تجهيزات الوقاية أثناء العمل.

(8) توفير ظروف العمل الملائمة وخلق جو عمل مناسب يساعد العاملين على القيام بأعمالهم.

ومما هو جدير بالذكر إن الخطة الاستراتيجية للمدرسة وما تهدف إليه من الإعداد للوصول إلى الجودة في الأداء والاستعداد للاعتماد التربوي سيمكن المدرسة من توفير متطلبات البيئة الآمنة من حيث المبنى المدرسي الجيد والتي تقل فيها المخاطر التي سيواجهها كل من الطالب والمعلم. (67)

ويتطلب ذلك الأمر من واضعي خطط التنمية، اعتماد نفقات معينة، ترصد لصالح برامج الصحة والسلامة المهنية، عن طريق التنسيق المحكم بين الاستثمارين المادي والإنساني. فحماية العنصر البشري، تعتبر استثماراً بحد ذاتها، لأن المبالغ التي تصرف على برامج الصحة والسلامة المهنية من أجل توفير الوسائل، والأدوات الوقائية، وتحسين ظروف العمل وأساليبه بغية حماية العامل من حوادث العمل، تعتبر محدودة جداً بالمقارنة مع تكلفة فقدان العامل نفسه، أو إصابته بعجز، أو مرض مهني، وما ينتج عن الحوادث من خسارات مادية كانت أم إنسانية. (68)

وقد أشارت الأدبيات المختلفة إلى أهمية توافر عناصر نظام الصحة والسلامة المهنية عند البدء بتطبيق النظام وتأتي الخطوة التالية لتطبيقه في المدرسة من خلال تعاون إدارة المدرسة مع الهيئة التعليمية لتحقيق جوانب الصحة والسلامة

المهنية والتحقق من كافة إجراءات السلامة بشكل دوري وحصول المدرسة على شهادات أمن وسلامة مهنية من جهات رسمية، وتوفير الدورات التدريبية للتوعية بالنظام وتوفير كافة الموارد المادية والبشرية والفنية اللازمة ومن ثم تقييم إدارة المدرسة لتطبيق النظام بالتعاون مع جهات أخرى.

#### 4- التكامل بين نظم الإدارة الثلاثة:

##### أ- مستويات التكامل في نظم الإدارة المتكاملة:

قام كلا من ويلكنسون Wilkinson و ديل Dale بتسليط الضوء بصورة خاصة على مستويين من التكامل<sup>(69)</sup>:

- (1) **المواءمة:** وهو توافق الأنظمة من خلال تحديد التشابه بين المعايير الخاصة بالأنظمة المختلفة، بهدف إحداث التقارب الذي يؤدي إلى تخفيض تكاليف تدقيق الحسابات والإدارة، ويتم التواصل بإجراءات منفصلة لكل نظام، ولكن يتم وضعها في دليل واحد.
- (2) **التكامل التام:** ويكون في كافة الإجراءات والتوجيهات ذات الصلة، وذلك من خلال التركيز وتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة على الموظفين والمستفيدين لإجراء التحسينات المستمرة.

في حين تمكن كل من Jorgensen لجورجنسن و Remmen وميلادو Melado من التفريق بين ثلاثة مستويات للتكامل<sup>(70)</sup> :

- (1) **المماثلة:** تعني إحداث التوافق المتزايد عبر المراجعة المشتركة بين الأنظمة المختلفة.
- (2) **التناسق والترابط:** بين العمليات العامة مع التركيز على المهام في الدورة الإدارية.

(3) الاستراتيجية والتلازم: غرس الثقافة التنظيمية للتعلم، وإجراء التحسينات المستمرة للأداء، ومشاركة المساهمين فيما يتعلق بمواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

كما إن نظام الإدارة المتكامل في المنظمات الحديثة يأخذ في الاعتبار كحد أدنى بمعياريين من معايير الجودة الصادرة عن المنظمة الدولية للمعايرة وتحديد الأيزو 9001 والأيزو 14001 ، أما نظم الإدارة المتكاملة الموسعة فتضم أيضاً عناصر تتعلق بالصحة والسلامة المهنية OHSAS18001 ونظم أخرى وقد قامت بعض الدراسات ببحث درجات تكامل نظم الإدارة المختلفة داخل المنظمات، حيث تعرفت على ثلاث درجات للتكامل وهي كالتالي:(71)

- (1) الانسجام (الهارموني): إذا كان التوثيق داخل المنظمة متكامل جزئياً.
  - (2) التعاون: إذا كان التوثيق والمراجعات الداخلية والموارد متكاملة جزئياً.
  - (3) الدمج: إذا كان هناك تكامل تام للتوثيق والموارد والإجراءات التي تم إنجازها.
- مما سبق نستطيع التوصل إلى أن إحداث التكامل يتم من خلال إحداث التوافق بين المعايير المختلفة المرتبطة بالأنظمة، وذلك بإجراء مراجعة مشتركة لهذه النظم، وهذا من شأنه أن يمنح / يحقق فوائد إدارية متعددة لأي منظمة تقوم بهذا التكامل ، مثل توفير الوقت والموارد وذلك لضمان المواءمة مع مطالب المعايير المختلفة، ولعل هذا التوافق يكون الحل لمواجهة كثير من المشكلات المتعلقة بالبيروقراطية والازدواجية في مهام العمل والاختلاط بين المعايير المختلفة، وعلى ذلك ممكن أن يشتمل المعيار الواحد للنظام الإداري المتكامل على جوانب مختلفة للمسئولية في المنظمات وعلاقتها بالمستفيدين منها.(72)

ومما هو جدير بالذكر أن تأسيس نظام إدارة متكامل عملية تتطلب المزيد من التآني والدقة في التصميم، وبالاعتماد على الاستشارات مع المرونة في إعادة التصميم والتنفيذ الذي من الممكن أن يستغرق عدة مراحل.<sup>(73)</sup>

ولوحظ أن النظم الثلاث -البيئة والجودة والصحة - يوجد بينها أجزاء مشتركة وأجزاء متميزة وخاصة، كونها تحمل عناصر متقاطعة، وقد تكون قابلة للتنسيق بينها ضمن إطار نظام إدارة شامل وتحديد الزاوية المراد التركيز عليها، فيتم تبني المقاربة التقنية والقانونية للمشاكل وإدارة مخاطر التسيير في نظام إداري مستقل، أو يتم العمل بنظم متكاملة تمكن من الابتعاد عن التكرار وتقضي على عدم الانسجام وعدم تحقق وتثمين الجهود وتسهيل التكوين والتكامل مع المستجدات، وهناك عدة مستويات للتكامل بين النظم الثلاث<sup>(74)</sup> :

(1) **التكامل في القمة:** على مستوى السياسات في وثيقة واحدة، أو في عدة وثائق منفصلة لكنها تستمد من نفس المرجعية وهو التزام الإدارة أو مشروع المنظمة.

(2) **التكامل على مستوى نظام الوثائق و العمليات :** فعلى مستوى العمليات الأفقية حيث تكون غالبية الإجراءات والتعليمات والوثائق مشتركة، أما العمليات العمودية فالتكامل يعني أن المتطلبات المشتركة تؤخذ بعين الاعتبار في نفس الوقت عبر مراحل دورة حياة المنتج/ الخدمة ، بدءاً من التعبير عن الاحتياجات وحتى التسليم النهائي والخدمات المصاحبة لذلك، مروراً بجميع المراحل الوسطية، والتكامل على مستوى الوثائق يتيح للقمة جملة أدلة مشتركة تحمل مجموعة الإجراءات والتعليمات لتتحول في القاعدة إلى مستندات مشتركة في شكل تفصيلي للعملية مع تحديد الأسلوب العلمي.

(3) **التكامل على مستوى الموارد البشرية:** ويتمثل في تحريك الموارد البشرية والتي تعتبر حجر الأساس في نجاح العملية وتحقيق أهدافها، حيث يتم العمل على

تحفيز العاملين على التفكير الجدي في متطلبات النظام والبحث المستمر على تحسين العمليات، وفي حالة توسيع النظام إلى نظم أخرى يتم توعية العاملين بالعلاقات بين الأنظمة وضرورة إحداث التقارب بينها، وأيضاً يجب القيام بالتكوين المستمر لغرض ضمان الانسجام والتطابق مع الأساليب والأدوات المشتركة.

#### ب- خطوات إحداث التكامل بين النظم الإدارية الثلاثة:

وفيما يلي الخطوات التي يراها لابونت وباسك Labont & Pascue ضرورية لإنشاء نظام إدارة متكامل<sup>(75)</sup>:

- (1) التعرف على العمليات الضرورية لنظم الإدارة المتكاملة (عمليات إدارة الأنشطة، عمليات ضمان الموارد، عمليات توفير الخدمات، القياس، التحليل والسيطرة وعمليات التحسين).
- (2) تحديد التعاقب والتفاعل للعمليات التي جرى التعرف عليها.
- (3) التوصل إلى المعايير الضرورية والطرق لضمان أن كلاً من الأداء والتقييم والسيطرة على هذا الأداء تتصف بالكفاءة.
- (4) ضمان توافر الموارد الضرورية والمعلومات من أجل القيام بالمراقبة والسيطرة على هذه العمليات.
- (5) مراقبة وتحليل وقياس هذه العمليات.
- (6) تنفيذ الإجراءات الضرورية لتحقيق النتائج المخططة والتحسين المستمر للعمليات ونظام الإدارة المتكامل الذي ننوي إقامته بحيث نمارس (من خلال المراجعات الداخلية) سيطرة ورقابة ضرورية ودائمة على جميع الأنشطة ذات التأثير على الجودة وهو نظام يركز أكثر على الوقاية (إجراءات الوقاية) بدلاً من حل المشكلات بعد ظهورها (الإجراءات التصحيحية) وبمجرد تنفيذها فإن النظام المتكامل سيتم إخضاعه للتحسين

المستمر بحيث يضمن أن السياسة والأهداف التي جرى وضعها بواسطة إدارة المنظمة يجري مواصلة السعي لتحقيقها بكفاءة. ولكي يتم تنفيذ نظام الإدارة المتكامل بنجاح في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، فإنه من الممكن الاعتماد على عدة طرق تتسم بالكفاءة، والتي يتم فيها مراعاة ما يلي (76):

- (1) أن يتسم الهيكل التنظيمي للمنظمة بالشفافية.
- (2) أن يكون التحسين المستمر هو نقطة البداية.
- (3) الحرص على زيادة الإنتاجية والكفاءة.
- (4) أن يكون التوجه نحو الاستثمار خيار أساسي.
- (5) الدمج والتقريب بين النظم طوال عملية التكامل.
- (6) تدريب العاملين على تبني نمط بسيط لإدارة النظام.
- (7) مراعاة الخصائص والصفات الشخصية للعاملين بالمنظمة.

ومما هو جدير بالذكر أن نظام التحسين المستمر ونظام الأيزو 9001 ونظام الأيزو 14001 ونظام OHSAS18001 الخاص بالسلامة والصحة المهنية، تتيح التكوين والتنفيذ لنظم الإدارة المتكاملة (77). وقد حدث تحسن في التوافق مع الأيزو 14001 والسلامة والصحة المهنية 18001 في بعض المواضع، إلا أنه جرى استخدام نموذج ومدخل مختلف خاص بنظام الإدارة. (78)

وبناء على ما سبق فإنه يمكن القول: إن التكامل بين النظم الإدارية المختلفة لن يتحقق إلا إذا غطى نظام الإدارة كل من نظام إدارة الجودة ونظام إدارة البيئة والسلامة والصحة والمهنية إضافة إلى ما قد يظهر مستقبلاً من معايير. واستناداً إلى الدليل 72 الصادر عن منظمة الأيزو فقد صدرت توصية باتباع مدخل متكامل يتحقق من خلال (79):

- (1) مراجعة الإدارة التي تأخذ في الاعتبار استراتيجية الأعمال الكلية وخطة العمل.
  - (2) تبني مدخل متكامل للمراجعات الداخلية للنظام المتكامل.
  - (3) تبني مدخل متكامل لبحث جوانب وتأثيرات المخاطر التي تحيط بالأعمال.
  - (4) تبني مدخل متكامل للسياسة ووضع الأهداف.
  - (5) إحداث التكامل في العمليات المختلفة في النظم.
  - (6) مجموعة توثيق متكاملة تتضمن صياغة تعليمات متكاملة للعمل.
  - (7) إحداث تكامل لآليات التحسين (الإجراء التصويبي والقياس والتحسين المستمر).
  - (8) دعم الإدارة العليا لنظام الإدارة المتكاملة.
- كما تجدر الإشارة إلى أن الشرط الأساسي لإحداث التكامل هو إدراك / تحديد المهام والعمليات في كل نظام إداري، وتبني استراتيجية (خطط - افعال - راجع - نفذ).<sup>(80)</sup>

وقد سعت العديد من المنظمات إلى توحيد أنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية والبيئة والجودة الخاصة بها في نظام واحد هو نظام الإدارة المتكاملة، بهدف تلبية كل متطلبات المعايير الثلاثة ( ISO 9001,ISO 14001,OHSAS 18001)، حيث يوجد بكل معيار شروط متماثلة، ولكن ليست جميعها إلزامية ويمكن الوفاء بهذه المعايير عن طريق تبني مجموعة من الإجراءات المترابطة القائمة على اتباع فلسفة PDCA (خطط - اعمل - افحص - طبق)، ولعل الحصول على نظام متكامل كنظام واحد يحقق شعورا عمليا جيدا للإدارة ويلزمها بتنفيذ أهداف وسياسة الصحة والسلامة المهنية والبيئة والجودة<sup>(81)</sup>.

و يؤدي تكامل نظم الإدارة الثلاثة إلى إحداث التوافق بين نظام الأيزو 9001 ونظام الأيزو 14001 ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001 الذي جرى نمذجته على الأيزو 14001، لذلك فجميع هذه النظم الثلاثة تعتمد على المدخل المتمركز على عمليات P.D.C.A (P = خطط ، D = افعل ، C = افحص، A = تصرف ) حيث تعتمد هذه النظم الثلاث على مبدأ التحسين المستمر، وتشكل متطلبات المستفيدين المدخلات لعملية الوصول إلى المنتج، أو الخدمة التي ستؤثر على رضا المستفيدين، وكل منظمة عليها أن تقيس رضا المستفيد أولاً، ثم تستخدم المعلومات الناتجة عن هذا القياس لتحسين العملية، كذلك فإن نظام يستند إلى دورة P.D.C.A، حيث تضع الإدارة العليا رؤية المنظمة بالنسبة لسياستها ، ثم تصمم النظام لدعم هذه السياسة ثم تقوم المنظمة بتحديد الإجراءات القانونية وغيرها للوقوف على الطرق التي تسلكها المنظمة للتحسين المستمر.

علاوة على ما سبق فإنه من المهم بالنسبة للنظم الثلاثة الأخذ في الاعتبار احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة (المستفيدين) وهم: العملاء والمستخدم النهائي والملاك وحملة الأسهم بالمنظمة والموظفين والموردين ومقاولي الباطن والشركاء والعملاء والمجتمع ككل والمجتمع المحلي والجمهور أما الاختلافات بين نظم الإدارة الثلاث فتتمثل في المنتج/ الخدمة ، ففي نظام إدارة الجودة فإن المنتج هو العميل الذي يشتري المنتج الذي تصنعه المنظمة أما بالنسبة لنظام الإدارة البيئية ونظام الصحة والسلامة المهنية فالعميل هو أي طرف مهتم بالقضايا البيئية المرتبطة بالصحة والسلامة المهنية وبالنسبة لنظام إدارة الجودة فإن المنتج هو

الغرض ونتيجة عملية التصنيع أما في نظام الإدارة البيئية والصحة والسلامة يصبح الأداء هو المنتج (البيئي والصحة والسلامة في محل العمل).<sup>(82)</sup>

وعلى ذلك فإن نظام الإدارة المتكامل هو نظام يقوم بدمج مكونات الأعمال في نظام واحد ، والتكامل عبارة عن توليفة تدمج ممارسات الإدارة الداخلية داخل نظام واحد ، ويتم ربط هذه النظم لتشكل جزء لا يتجزأ من نظام الإدارة وتحتاج أي منظمة لاتخاذ إجراء للمشاركة في الأدوات والمنهجيات والإدارة المنهجية للمجالات المختلفة بها واستيفاء المعايير المختلفة أو النماذج التي تحكم نظم الإدارة<sup>(83)</sup>.  
وتتمتع المعايير الثلاثة الآيزو 9001 والآيزو 14001، ونظام السلامة والصحة المهنية OHSAS18001، بوجود أساس مشترك وهو التحسين المستمر المبني على دورة ديمينج (خطط وافعل واختبر ثم تصرف) (P.D.C.A)<sup>(84)</sup>.

### ج- صعوبات إحداث التكامل بين نظم الإدارة الثلاث:

تشير الدلائل إلى أن إحداث عملية التكامل بين الأنظمة المختلفة من الممكن أن يصاحبها مجموعة من العوائق، التي تتمثل فيما يلي<sup>(85)</sup> :

- (1) عدم كفاية المعايير المتجانسة من الآيزو 9001 والآيزو 14001.
- (2) اختلاف المستفيدين وأصحاب المصلحة المدركين بالنسبة لكل نظام: فالمستفيدين لنظام إدارة الجودة هم الأفراد الذين يشترون المنتج أو الخدمة، وبالنسبة لنظام الإدارة البيئية فالمستفيدين هم الجماهير عموماً والمجتمعات المحلية والحكومة وبالنسبة لنظام الصحة والسلامة المهنية فالمستفيدين هم الموظفون والحكومة والمجتمع.

- (3) تعارض الأهداف بالنسبة لأنظمة كل من السلامة والجودة والبيئة فعلى سبيل المثال تحقيق أفضل المخرجات بالنسبة للعميل قد لا يتوافق دائماً مع التحسينات البيئية.
- (4) المصالح المتعلقة بالبيئة أكثر تجانساً داخلياً وخارجياً عن المصالح المتعلقة بالمعاونة في تحسين جودة المنتج.
- (5) المنازعات حول المسؤولية ومتطلبات السلطة المتعلقة بالتخصصات المختلفة وهو ما ينتج عنه صراع ما بين الوظائف بسبب تعارض المصالح والدافعية أي أن العاملين هم أيضاً من المهتمين بنظام الإدارة البيئية باعتبارهم أعضاء في المجتمع المحلي.
- (6) صعوبة الحصول على الخبرة المرتبطة لتغطية جميع متطلبات النظم.
- (7) تقييم التكاليف والمزايا لأي نظام متكامل بصورة كاملة ولأن بعض التكاليف غير ملموسة أو لن تنطبق إلا بعد حدوث واقعة معينة، فقد يكون من الصعوبة تقييمها.
- (8) تخصيص موارد أكثر أو أقل من اللازم للنظام وهو ما يترتب عليه إما زيادة التكاليف عن المزايا أو عدم الحصول على المزايا الكاملة.
- (9) قد يوجد بالمنظمات مجموعة من العاملين الذين يعملون بشكل منفصل عن مجالات الإدارة الصناعية.
- (10) قد يفقد بعض المتخصصين الثقة في أنفسهم لتطوير النظم عندما يجري تدريبهم على أحد التخصصات.
- (11) أن يكون التطوير بالنسبة للنظم لمصلحة المراجعين الخارجيين وليس المنظمة.
- أضف إلى ذلك عددا من التحديات والعقبات التي تعترض التكامل و المنظمات في سعيها لدمج نظم الإدارة بها أهمها (مواقف الأشخاص - غياب التخطيط

الاستراتيجي - نقص الخبرة واستخدام المستشارين- التغيير المستمر للوائح والتوجهات - التقرير عن النتائج - التأخيرات الزمنية في التكامل).<sup>(86)</sup>

من خلال ما سبق يتضح أن تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسات أصبح ضرورة للوفاء بالمتطلبات التنظيمية ، و تحسين أداء المؤسسة بأكملها من حيث الكفاءة والفعالية لأداء الأعمال وتحقيق أهداف المؤسسة و تحقيق رضا المستفيدين ، وهنا النظام يقوم بدمج مكونات الأعمال في نظام واحد يشمل تنفيذ هذا النظام على نظام إدارة الجودة (ISO9001) ونظام الإدارة البيئية (ISO14001) ونظام الصحة و السلامة المهنية (OHSAS18001) ، وقد يكون من المفيد بالنسبة للمنظمات عموما والمنظمة التربوية خصوصا محاولة تقليل أو حتى التخلص من العقبات قدر الإمكان قبل عملية التنفيذ الفعلي للتكامل بين النظم الإدارية الثلاثة ومن ثم تصبح الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى إحدى الطرق لتحسين عملية التنفيذ.

**ثانيا: واقع النظم الإدارية الثلاثة في نظم الإدارة المتكاملة في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت**

تعد دولة الكويت من الدول التي اعتنت بتطوير نظم إدارتها المدرسية عامة، وفي المرحلة الثانوية بخاصة، لكي تواكب حركة الإصلاحات الإدارية العالمية في المنظومة التعليمية فقد أصبح تطوير التعليم بكل أبعاده ومستوياته المختلفة حاجة ملحة ومنطلقا رئيسا لتحقيق الرؤية المستقبلية لتطوير التعليم في دولة الكويت، والتي سيكون لها الأثر الكبير في تطوير الأداء التربوي وتجويده بصورة تتواكب مع الطموحات العليا لدولة الكويت<sup>(87)</sup>. ومن هذا المنطلق، شهدت الإدارة المدرسية في دولة الكويت بعض التطورات والتجديدات التي أدت إلى تغيير مفاهيمها واتساع

مجالاتها لتؤدي الدور المرجو منها، وجعلها مدخلاً فاعلاً من مدخلات المنظومة التعليمية، وذلك بناء على توجيهات السياسة التعليمية ومنطلقاتها<sup>(88)</sup>.

وتولي وزارة التربية اهتماماً كبيراً بتطوير أداء الإدارة المدرسية والسعي إلى الارتقاء بمستواها من خلال مشروع الإدارات المدرسية المطورة الذي نفذ مطلع العام الدراسي 2014م في 36 مدرسة بمختلف المراحل التعليمية. وتتضمن فكرة المشروع توزيع المهام على 3 مديرين مساعدين بدلاً عن مديرين اثنين، مما يؤدي إلى متابعة أفضل للمهام المختلفة في المدرسة، كما تؤدي إلى تواصل أفضل مع رؤساء الأقسام والمعلمين، وهذه المتابعة تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء في شتى المجالات؛ من حيث: متابعة المعلمين إدارياً وفنياً ومعرفة الجوانب التنموية المهنية المرغوب في إدراجها على خطة عمل المدرسة ومتابعة المتعلمين الفائقين منهم والضعاف، وكذلك الاهتمام بتحسين مبنى المدرسة؛ من مثل: توفير قاعات متميزة تليق بمستوى الجودة التي تطمح لها المدرسة. ويهدف هذا المشروع إلى: إتاحة الفرصة لجميع المسؤولين وهيئة التدريس والطلاب للمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية، والانتقال من السلطة المركزية إلى السلطة الديمقراطية في المشاركة والبناء لمصلحة العملية التعليمية، بالإضافة إلى تحسين مستوى جميع العاملين بالمنظمة، بالإضافة إلى التواصل الدائم مع الأسرة وأولياء الأمور.<sup>(89)</sup>

وعلى ذلك يمكن القول: إن المرحلة الثانوية تعتبر من أهم المراحل التعليمية بدولة الكويت؛ حيث يقع على عاتقها مسئولية تنمية شخصية المتعلم بأبعادها كافة بصورة شاملة ومتكاملة إلى أقصى حد تمكنه طاقاته في إطار البيئة الاجتماعية والثقافية التي تحدد ملامح الحياة الأساسية في المجتمع الكويتي، وتزويده بالخبرة والمعرفة التي تجعله قادراً على التكيف مع ما سيواجهه في المرحلة القادمة

الجامعية وهو الهدف الأساسي الذي تسعى إليه الوزارة في هذه المرحلة، والذي جعل جل اهتمامها ينصب على تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية. وفيما يلي عرض لواقع كل نظام من النظم الإدارية الثلاثة في نظام الإدارة المتكاملة في المدرسة الثانوية بدولة الكويت:

### 1- نظام إدارة الجودة

وتشير الدراسات إلى أن الإدارات المدرسية شأنها شأن الإدارة العامة بالدولة، تعاني من معوقات عدة منها نقص الحوافز للمجدين، كما أنها تشكو في بنيتها الهيكلية والتنظيمية وتقسيماتها الإدارية غموضاً في تحديد الاختصاصات والتوصيف الوظيفي وبجاجة إلى مزيد من الدراسات لمعايير التقويم الشامل والأداء حتى لا يقتصر التقويم على معيار واحد هو مدى التزام الموظف بالحضور بغض النظر عن الإنتاج، كما تميزت اللوائح والأنظمة بالتعقيد في الإجراءات مما أوجد مؤسسة نمطية تقليدية مركزية، وبالرغم من محاولات كثيرة للوزارة في الإصلاح الإداري وميكنة العمل، فإنها لا تزال بحاجة إلى إصلاح أوسع، يحقق الربط بين اتخاذ القرار وتنفيذ الإجراءات وتسهيلها وإعطاء صلاحيات أكثر للإدارة التربوية في الميدان وبالأخص الإدارة المدرسية. (90)

ومن المقومات أو الركائز الأساسية لعملية التطوير، التأكيد على أهمية الكيف وأهمية البعد المستقبلي في أي مسعى للتطوير، والحاجة إلى إحداث تطوير نوعي في مدخلات التعليم وعملياته بما يضمن الارتقاء بمخرجاته إلى المستويات المنشودة، وتطويره لتصبح فيه الجودة موجهاً وضابطاً لكل عناصر العملية التعليمية، إن خطوات التجديد والتغيير في النظام التعليمي تتطلب بيئة اجتماعية وسياسية واقتصادية قادرة على استيعاب الأفكار وبلورتها على أرض الواقع. (91)

كما أن تطبيق نظام الجودة في المنظمة التعليمية يقتضي: القناعة الكاملة والتفهم الكامل والالتزام من قبل المسؤولين في الوزارة، وإشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الخاص بالجودة في المنظمة التربوية نزولاً إلى المدرسة. والتعليم والتدريب المستمرين لكافة الأفراد إن كان على مستوى الوزارة أو مستوى المدرسة، والتنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقي والعمودي، وكذلك مشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية. وأن الجودة هي مسألة استراتيجية، يجب أن تكون الجودة جزء من الأهداف التنظيمية والاستراتيجيات، حيث إن أهداف الجودة تتماشى مع وتعزز أهداف استراتيجية أخرى كما يتم إدماجها في الأعمال الجارية، بما فيها الخطط والميزانيات. (92)

وتحرص دولة الكويت على مواكبة العصر في جميع القطاعات، كما تحرص وزارة التربية على تنفيذ هذا التوجه من خلال إحداث التغييرات اللازمة للزمان والمكان، والمستجدات التربوية الطارئة على الميدان التربوي بالكويت، التي تتطلب امتلاك مهارات قيادة التغيير لدى القيادات التربوية على جميع المستويات، وهو ما أقدمت عليه وزارة التربية مؤخراً من خلال سعيها لتحقيق الارتقاء النوعي في منظومتها التعليمية، المتمثل في تبني مشروع تطوير الإدارات المدرسية، يستهدف تطوير الأداء المدرسي الذي يعد مشروعاً حيوياً من خلال الارتقاء بالقيادات المدرسية وإعطائها مزيداً الصلاحيات حتى تتمكن من أداء دور أكبر في مجريات العمل المؤسسي المدرسي. ولقد نتج عن هذا المشروع استحداث أقسام إدارية مما أدى إلى إعادة هيكلة الأدوار والمهام والمسؤوليات كما انعكس المشروع ومحتواه الارتقائي في نمط الحياة اليومية داخل أسوار المدارس بالمرحلة الثانوية (93).

ويعتبر مشروع تطوير الإدارات التربوية أحد أبرز المشاريع القائمة الآن حيث يهدف هذا المشروع إلى إنشاء هيكلية تنظيمية جديدة لتحكم الترتيب التنظيمي للمدارس ولصياغة توصيفات العمل لموظفي المدارس من الإداريين، وتحديد توزيعات القوى العاملة الملائمة فيما بين المدارس في كل منطقة تعليمية وتطوير القيادة المدرسية الفعالة على تعزيز وبناء القدرة الإدارية والفنية للإدارة المدرسية في الكويت، ويشرف على هذا المشروع المركز الوطني لتطوير التعليم ضمن برنامج الشراكة القائمة حالياً بين البنك الدولي وبعض المشاريع التعليمية القائمة، وقد قدم البنك الدولي نظرائه في وزارة التربية الدعم الاستشاري والتدريبي الدولي من خلال<sup>(94)</sup>:

أ- مساعدة وزارة التربية في تحليل أبحاث القيادة المدرسية الحالية والتي سيقوم بتنفيذها البنك الدولي من أجل تحديد جوانب الأولوية السليمة فنياً من أجل إجراءات السياسات والتنفيذ.

ب- تطوير إطار مفاهيمي شامل للقيادة المدرسية يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية وبحسب سياق نظام التعليم الكويتي من أجل تحديد أنشطة التنفيذ المستقبلية.

ج- وضع مسودة الهيكل التنظيمي الجديد على مستوى المدرسة استناداً إلى الإطار المفاهيمي الجديد المتوقع للقيادة المدرسية؛ والذي من شأنه أن يصف الطريقة التي ينبغي بها تنظيم الكادر التدريسي وغير التدريسي لدعم المخرجات التعليمية والاجتماعية عالية الجودة ووضع التوقعات فيما يتعلق بعلاقتها مع القيادة المدرسية وقيادة المنطقة التعليمية والقيادة على المستوى الوطني في وزارة التربية.

د- وضع توصيفات عمل سليمة فنيا للإداريين في المدرسة وللمعلمين وغيرهم من العاملين الأساسيين في المدرسة؛ والذي من شأنه تحديد الفرص والتوقعات للتطوير المهني.

ه- تقديم توصيات لتستخدم من قبل الإداريين على المستوى الوطني ومستوى المنطقة التعليمية والمدرسة فيما يتعلق بتوزيعات القوى العاملة داخل المدرسة وفيما بين المدارس في المنطقة التعليمية.

و- صياغة مجموعة من مؤشرات الأداء الأساسية على مستوى المدرسة لتقييم عمل الإداريين في المدرسة والمعلمين الأوائل الذين يشكلون جزءا من فريق القيادة المدرسية.

ز- تأسيس وإعداد مجموعة من المدربين القادة مؤهلين لتدريب الآخرين على المفاهيم والقيم والمهارات المطلوبة بحسب الإطار المفاهيمي الجديد للقيادة المدرسية.

ح- تحديد مجالات الصلات الممكنة والمقترحة مع مشاريع خطة التنمية الحكومية واقتراح الحلول لمعالجتها حيث يعتبر التنسيق أمرا حيويا لنجاح التنفيذ المستقبلي لجميع المشاريع المحددة.

ويمثل هذا التعديل تغييرا جوهريا يستوجب من القيادات التربوية على جميع المستويات امتلاك مهارات قيادة التغيير حتى يتحقق الارتقاء المنشود من هذه التعديلات. كما يتسم الميدان التربوي الكويتي بالحراك الدائم بين التعديل والتغيير سعيا لتحقيق الارتقاء والتطوير. (95)

نلاحظ مما سبق أن الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بدأت تنتقل من مرحلة تسيير العملية التعليمية إلى القيادة والتخطيط والتحسين لجودة مخرجات التعليم والمشاركة المجتمعية، هذا التطور في دورها يمنحها فرصة القيادة الفعالة والانتقال من مرحلة الاقتصار على توفير الاحتياجات إلى مستويات التفكير العليا

من تخطيط وإبداع في العمل والمهارات الإنسانية والتصورية والفنية، ومنحها صلاحيات أكثر في الميدان.

## 2- نظام الإدارة البيئية

أضافت ورقة علمية قدمت في ندوة "بيئة آمنة تنمية مستدامة (2002)"، أن الجانب البيئي لا يحظى بأدنى نصيب في النظام التعليمي، كما عكبت مديرة الندوة د. مريم الكندري، بأن دولة الكويت تفتقر إلى التشريعات المتعلقة بحماية البيئة، وطالبت بأن يكون هناك قرار سياسي في هذا المجال وحثت على تضافر الجهود والتعاون بين رجال الأعمال وأصحاب المنشآت من ناحية والمتخصصين من ناحية ثانية؛ حيث إن الجانب البيئي لا يحظى بأدنى نصيب من الدراسة والعناية في النظام التعليمي<sup>(96)</sup>.

وتعمل الهيئة العامة للبيئة بدولة الكويت جاهدة على تدريب الكوادر الوطنية المتخصصة في كافة مجالات حماية البيئة وذلك في حد ذاته دعامة للأمن الوطني البيئي، وإعداد هذه الكوادر إعداداً علمياً وفنياً حتى تكون قادرة على القيام بمهمة الحفاظ على بيئة الكويت، كذلك العمل على زيادة قدرتهم على جمع المعلومات والبيانات ورصد التغيرات البيئية التي يمكن أن يتعرض لها النظام البيئي لدولة الكويت وذلك بواسطة التكنولوجيا الحديثة واستخدام صور وخرائط الأقمار الصناعية (بالتعاون مع مؤسسة التقدم العلمي) وتحليل هذه المعلومات لتقييم المخاطر التي يمكن أن تهدد الأمن البيئي لدولة الكويت ويكون لها آثار بيئية واقتصادية وبشرية. كما تشجع الهيئة العامة للبيئة البحث العلمي لتوفير المعلومات اللازمة للتعرف على المردود البيئي وأثر التنمية واستخدامات التكنولوجيا على الإنسان، وأن يتم تقييم المواصفات وتعديلها كلما لزم في ضوء نتائج البحوث المحلية. وقد خطت دولة الكويت خطوات سريعة في معالجة المشكلات البيئية في

المناهج الدراسية، حيث وضعت الهيئة ذلك في عين الاعتبار ضمن استراتيجيتها للأمن البيئي وذلك من خلال اللجنة الوطنية للتوعية البيئية، فنحن نرى أن أول خطوة لإصلاح المناهج الدراسية هي ربطها بالمجتمع والبيئة التي يعيش فيها التلميذ.<sup>(97)</sup> ومن هنا يأتي دور كلية التربية ودور وزارة التربية، والهيئة العامة للبيئة على استعداد تام للمساعدة في تنظيم دورات تدريبية في هذا المجال علاوة على تشجيع الأبحاث في مجال التربية والوعي البيئي في ضوء استراتيجية الهيئة مع التركيز على تنمية الوعي البيئي.<sup>(98)</sup>

### 3- نظام الصحة والسلامة المهنية

إن السلامة العامة تؤثر بشكل مباشر في سلامة الطلاب والذين يشكلون هدف العملية التربوية ومحورها الرئيس، لذا من الضروري أن يكون هناك اهتمام متزايد من قبل الإدارة التربوية ومدير المدرسة كمسئول مباشر ورئيس عن كافة العمليات الإدارية والتنظيمية داخل المدرسة، وأن يكون له دور مباشر في زيادة الاهتمام والتركيز على برامج السلامة العامة لانعكاسها على العملية التدريسية في المدرسة. فالمدير هو المسئول المباشر عن الإشراف على برامج الصحة المدرسية والتخطيط لها وتنفيذها وتوافر الموارد البشرية والمادية اللازمة لنجاحها لذا فإن دوره سيكون مؤثراً بشكل إيجابي على مدى الالتزام من قبل المدرسة بمعايير السلامة العامة.<sup>(99)</sup>

ويبدو أن موضوع الأمن والسلامة العامة في المدارس عموماً والمتوسطة خاصة في دولة الكويت للوهلة الأولى بعيداً عن الواقع نوعاً ما وخصوصاً بعد ما جرى في حرب الخليج الأولى والثانية وما نتج عنه مشكلات عديدة بدأت تتفاقم وتتخذ أبعاداً خطيرة نتيجة عدم إيلاء موضوع الأمن والسلامة العامة في المدارس الاهتمام الكافي من حيث التخطيط للأمن والسلامة العامة في المدارس.<sup>(100)</sup> و عن وجود

فجوة كبيرة بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون بالنسبة لسعة وإضاءة وتهوية حجرات الأقسام العلمية والأدبية داخل مدارس التعليم العام لصالح ما ينبغي أن يكون. (101)

وهناك دراسة أوضحت أن درجة التزام المديرين بإجراءات السلامة العامة في دولة الكويت من وجهة نظرهم عالية بشكل عام، وكذلك من وجهة نظر المعلمين، وأوصت تلك الدراسة في ضوء هذه النتيجة بضرورة الإفادة من ذلك في توظيف هذا المستوى من الالتزام بإجراءات السلامة العامة بما يحقق الأمن والسلامة، وضرورة وضع خطة للتعامل مع الطوارئ التي يمكن أن تحدث في المدرسة. (102)

وأظهرت نتائج دراسة العنزي إلى وجود احتياجات تدريبية تتراوح ما بين المتوسطة والمرتفعة للأمن والسلامة المهنية في بعد بيئة العمل، وبعد الإسعافات والطوارئ لأفراد الدراسة، وأسفرت عن أن الاهتمام في حاجات الأمن والسلامة وجد طريقه متأخراً نسبياً في المعاهد والمؤسسات التعليمية الصناعية في دولة الكويت، بالإضافة إلى أن النتائج المتعلقة ببعدها سجلات والتجهيزات تشير إلى ضرورة الاهتمام بحاجات العاملين في التعليم الصناعي، المتعلقة بتوثيق سجلات الحوادث والتعامل السريع والملائم مع الحوادث حين وقوعها، وأوصت بضرورة الاهتمام بقضايا الأمن والسلامة بشكل كبير. (103)

إن المتأمل لواقع مؤسسات التعليم قبل الجامعي وخاصة المدارس الثانوية بدولة الكويت، يجدها تعاني من مجموعة من الصعوبات والمشكلات التي تقف حائلاً دون تحقيق الجودة ومنها: مشكلات ترتبط بإدارة المدرسة مثل ضعف القيادات الإدارية، وغلبة النمط المركزي على أداء العمل، وضعف المشاركة في صنع القرارات، وقصور أنظمة الرقابة واتسامها بالشكلية داخل المؤسسات التعليمية،

ومشكلات ترتبط بالمعلم مثل عدم التكيف الوظيفي، ومشكلات متعلقة بالعمليات الإدارية مثل: ضعف عملية التوجيه والتخطيط، وضعف الصلة بين تقييم الأداء والإثابة، وضعف فعالية التنظيم الإداري، ومشكلات مرتبطة بالموارد والإمكانات، ونقص التجهيزات التربوية، وقد نتج عن مثل هذه المعوقات تدني مستوى الأداء داخل المدارس الثانوية.<sup>(104)</sup>

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لإصلاح التعليم وتطوير الإدارات التعليمية بمستوياتها المختلفة بدولة الكويت ، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي واجهت هذه الجهود ، حيث وجد قصور في إدارة المدارس في تطوير كل نظام من هذه الأنظمة فنجد أن هناك معوقات إدارية وفنية<sup>(105)</sup> في المدارس الحكومية في دولة الكويت ونقص الحوافز للمجدين، وغموض بنية الإدارة التربوية الهيكلية والتنظيمية وتقسيماتها الإدارية في تحديد الاختصاصات والتوصيف الوظيفي وتعقيد اللوائح والأنظمة في الإجراءات مما أوجد مؤسسة نمطية تقليدية مركزية<sup>(106)</sup>. كما وجد اتساع الفجوة بين الإدارات المدرسية والبيئة المحلية، وقصور في المباني والتجهيزات المدرسية.<sup>(107)</sup>

يتضح مما سبق أن هناك قصوراً في تطبيق كل من نظم إدارة الجودة والإدارة البيئية والصحة والسلامة المهنية التي لم يشملها نظام واحد يعبر عنه بالإدارة المتكاملة وإن وجدت بعض عناصرها يتم تطبيقها كأنظمة منفصلة وهو ما ينتج عنه كثير من المشكلات

كما يتضح من الأدبيات السابقة أن واقع نظم الإدارة المتكاملة في المدرسة الثانوية بدولة الكويت قد انصبت على برامج ومشروعات تهتم بإطار أو نظام واحد فقط تطبقه هيئة أو منظمة ليست مرتبطة ارتباطاً مباشراً مع التعليم العام الحكومي

في دولة الكويت، بالإضافة إلى ذلك فقد عُيّنت برامج مشروع تطوير التعليم بالإسهام في تهيئة البيئة التعليمية المناسبة للطالب من خلال تطوير النظم وتطويعها، واعتماد المعيارية المنهجية، وتقويم الأداء التعليمي والتعلمي من خلال التميز والتمايز ولكن ليس تطبيق نظام معين يحدد هذا التمايز ومعاييرها، في البيئة التعليمية.

من خلال ما سبق يمكن القول إنه لتطبيق هذه النظم الإدارية الثلاثة (نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية، نظام الصحة والسلامة المهنية) بشكل متكامل بما يؤدي إلى زيادة فعالية المدرسة الثانوية الكويتية هناك العديد من الإجراءات التي يمكن تنفيذها، وأن تطبيق أي منها في المدارس يحتاج إلى تلبية المتطلبات نفسها كأبي متطلبات لأي منظمة أخرى مع مراعاة طبيعة البيئة المدرسية.

**ثالثاً: مقترحات لإرساء عناصر النظم الثلاث (نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية، نظام الصحة والسلامة المهنية) وإحداث التكامل فيما بينهم بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت.**

من الضروري لكل مدرسة أن تتبنى مجموعة من الإجراءات الخاصة بإنشاء كل نظام من الأنظمة الثلاثة، وكل نظام له إجراءاته الخاصة به كالتالي:

**حيث يمكن تحقيق عناصر نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 في المدرسة من خلال العناصر التالية:**

- أ- وجود معرفة كافية لدى العاملين في المدرسة بالمنظمة الدولية للتقييس الأيزو.
- ب- إدراك العاملين في المدرسة لفوائد تطبيق نظام إدارة الجودة.
- ج- توفير الدورات التدريبية اللازمة للعاملين في المدرسة فيما يخص نظام إدارة الجودة.

- د- وضع آليات وطرق عمل لتنفيذ جميع العمليات داخل الإدارة المدرسية لضمان حسن سير العمل.
- هـ- التأكد من كفاءة وفعالية أداء العمليات بالمدرسة.
- و- تحديد الوسائل التي يمكن من خلالها ضبط الأداء المدرسي.
- ز- وجود نظام لتوثيق إجراءات العمل بالمدرسة للمساعدة على تحسين الأداء ووضوح المهام.
- ح- وجود نظم ولوائح معينة للاحتفاظ بسجلات المتابعة المدرسية.
- ط- وجود إجراءات وتعليمات موثقة لإدارة نظام الجودة بالمدرسة.
- ي- التزام الهيئة الإدارية والتعليمية بخطة معينة لتحسين وتطوير الأداء.
- ك- متابعة تطبيق نظام الجودة بالمدرسة بشكل دوري.
- ل- وجود مؤشرات لقياس جودة العمليات ونتائج الأعمال.
- م- رصد الأخطاء واتخاذ إجراءات تصحيحية لعدم تكرار حدوثها.
- ن- عمل تقييم دوري لطرائق تدريس المناهج ومعالجة القصور فيها.
- س- وجود نظام دوري ثابت لتقييم الطلبة والمعلمين والعاملين بالمدرسة.
- ع- جعل نظام الترقيات الفنية يعتمد على معايير فنية.
- ف- تقويم خطط إدارة المدرسة التدريبية باستمرار.
- ويمكن تحقيق عناصر نظام الإدارة البيئية الآيزو 14001 في المدرسة من خلال العناصر التالية:**

- أ- وجود خطة لدى إدارة المدرسة لتطبيق نظام الإدارة البيئية.
- ب- أن تنظم إدارة المدرسة حملات توعية بيئية بشكل منتظم.
- ج- أن تدعم إدارة المدرسة أي مشروع متعلق بالبيئة.
- د- مراقبة إدارة المدرسة لمستوى المحافظة على الأداء البيئي.
- هـ- تطوير إدارة المدرسة لسجلاتها الإدارية بشكل مستمر.

- و- وجود لجان للمحافظة على البيئة من طلبة المدرسة.
- ز- توفير الدورات الخاصة بنظام الإدارة البيئية للهيئة الإدارية والتعليمية.
- ح- قياس الأداء الخاص بالبيئة بشكل مستمر.
- ط- تطبيق الإدارة المدرسية للإجراءات التصحيحية عند ظهور المشكلات.
- ي- حفظ وفهرسة المستندات الخاصة بتنظيم الإدارة البيئية.
- ك- مراجعة الإدارة لكافة الوسائل للتأكد من فعالية نظام الإدارة البيئية المتبع.
- ويمكن تحقيق عناصر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في المدرسة من خلال العناصر التالية:**

- أ- وجود نظام للصحة والسلامة المهنية لتقليل المخاطر في العمل.
- ب- وجود خطة سنوية للأمن والسلامة المهنية للعاملين بالمدرسة.
- ج- تعاون إدارة المدرسة مع الهيئة التعليمية لتحقيق جوانب الصحة والسلامة المهنية.
- د- وجود خطة طوارئ لحماية المدرسة والعاملين بها عند وقوع أي مشكلة.
- هـ- اختبار فاعلية خطة الطوارئ الخاصة بالصحة والسلامة المهنية للتحقق من كفاءتها والتدريب عليها.
- و- التحقق من كافة إجراءات السلامة المهنية بشكل دوري في المدرسة.
- ز- حصول المدرسة على شهادات أمن وسلامة مهنية من جهات أخرى.
- ح- وجود تقرير دوري في المدرسة عن كافة إجراءات السلامة المهنية.
- ط- توفير الدورات التدريبية للتوعية بنظام الصحة والسلامة المهنية.
- ي- توفير مراجعة داخلية لنظام الصحة والسلامة المهنية يشتمل على تقييم فرص التحسن المتاحة وإدخال التغييرات على نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.
- ك- توفير كافة الموارد المادية والفنية والبشرية اللازمة لتطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

ل- تقييم إدارة المدرسة لتطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بالتعاون مع جهات أخرى.

### طريقة خطوات ومتطلبات إحداث التكامل بين الأنظمة الفرعية الثلاثة:

يمكن تحقيق التكامل بين الأنظمة الثلاثة من خلال تطبيق نظام إدارة متكامل (IMS) يتبع نهج الجودة الشاملة ويتناسب مع بيئة المدرسة الثانوية بالكويت، لأنه يقدم إمكانات أكثر من تخفيض تكاليف مراجعة الحسابات والإدارة ويسمح بتحقيق أكثر فعالية لنظام إدارة المعلومات IMS، فضلاً عن المزايا الإضافية التي يبحث عنها العديد من المستفيدين، خاصة أن الأنظمة الثلاثة نظام إدارة الجودة (ISO 9001) ونظام الإدارة البيئية (ISO 14001)، ونظام الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001) تتميز بوجود أساس مشترك فيما بينهم، وهو التحسين المستمر للأعمال والحل الابتكاري للمشكلات وتبني طريقة إحداث التكامل فيما بين الأنظمة الفرعية الثلاث على دورة ديمينج (خطط، اعمل، اختبر، ثم تصرف) (P.D.C.A).

وعلى ذلك تتجسد خطوات تحقيق التكامل بين الأنظمة الفرعية الثلاث فيما يلي:

**الخطوة الأولى:** تتضمن تشكيل فريق من القيادات العاملين بالمدرسة الثانوية وبعض المعلمين ممن يشهد لهم بالكفاءة والتميز في أدائهم، ومهمة هذا الفريق هو تصميم نظام الإدارة المتكاملة بالمدرسة.

وتبدأ مهام هذا الفريق بنشر الوعي بين كافة العاملين بالمدرسة بضرورة تبني نظام الإدارة المتكاملة من خلال عقد ورش العمل لإيضاح لهم المميزات التي يمكن أن تتحقق لهم من خلال التكامل، هذا علاوة على عقد اجتماعات لهم والدورات التدريبية المتخصصة في هذا الشأن.

في هذه الخطوة أيضاً يقوم الفريق بتحليل الموقف الحالي للأنظمة الفرعية الثلاث في المدرسة، وما تتضمنه من ممارسات بهدف رصد ما يلي:

- أ- التغييرات المطلوب إحداثها في هذه النظم الثلاث لإحداث التكامل.
- ب- تحديد المشكلات التي ممكن أن تنجم عن إحداث التكامل والوقوف على الأسباب الجذرية لهذه المشكلات.
- ج- تحديد العناصر المشتركة بين الأنظمة الثلاث والتي هي الأساس لتحقيق الدمج المتكامل.

د- تحديد العناصر المتميزة بين الأنظمة الثلاث، والتي يمكن التنسيق فيما بينها ضمن إطار نظام الإدارة المتكامل.

هـ- التوصل إلى معايير للأداء في كل خطوة من خطوات التكامل حتى يتم التقييم، وبناء على ما سبق يتم صياغة خطة إحداث التكامل بين الأنظمة الثلاث.

**الخطوة الثانية:** وهي تتضمن تنفيذ الخطة التي نتجت عن الخطوة السابقة، ولعل تنفيذ الخطة لأهداف التكامل يتضمن أيضاً الإجراءات التالية:

- أ- تعديل الهيكل التنظيمي للمدرسة، وفقاً لما يترتب على التكامل بين الأنظمة الثلاث من دمج لوظائف واستحداث وظائف وإلغاء وظائف أخرى.
- ب- تفعيل وسائل الاتصال بين مستخدمي الأنظمة الثلاث حتى يتم التواصل بينهم بشكل فعال بما يضمن السيطرة على الوثائق والسيطرة على التشغيل.
- ج- تدريب العاملين على إجراءات إحداث التكامل بين الأنظمة الثلاث.
- د- وهنا يجب مراعاة أن يتم التكامل على المستويات المختلفة:

- 1) التكامل في قمة الهيكل التنظيمي على مستوى السياسات، في وثيقة واحدة أو عدة وثائق منفصلة، وهذا يعبر عن التزام إدارة المدرسة بمشروع التكامل.
- 2) التكامل على مستوى الوثائق والعمليات.
- بالنسبة للعمليات التي تتم على مستوى أفقي فهي تكون غالبية الإجراءات والتعليمات والوثائق مشتركة من خلال نظام الإدارة المتكاملة.
- أما بالنسبة للعمليات التي تتم عمودياً (يشارك فيها مستويات إدارية مختلفة) يتحقق فيها التكامل على مستوى الوثائق من خلال إتاحة المدرسة جملة أدلة مشتركة تحمل مجموعة من الإجراءات والتعليمات، التي تتحول في القاعدة إلى مستندات مشتركة مفصلة لكل عملية.
- 3) التكامل على مستوى الموارد البشرية، وهذا يمكن أن يتضمن تحريك الموارد البشرية التي تعتبر حجر الأساس في نجاح عملية التكامل، وهنا تبذل الإدارة الجهد الملحوظ في تحفيز العاملين على التفكير بعمق في متطلبات تنفيذ النظام المقترح المتكامل والسعي نحو تحقيق الانسجام والتطابق بين الأساليب والأدوات المشتركة.
- ه- إحداث التكامل بين العمليات المختلفة في النظم الإدارية التي سيتم تكاملها، وهذا يترتب عليه صياغة وثيقة تتضمن تعليمات متكاملة للعمل.
- و- إحداث تكامل لآليات تحسين الأداء (قياس الأداء - تصويب الانحرافات - التحسين المستمر).

**الخطوة الثالثة:** يتم فيها اختبار الدمج بين الأنظمة الثلاث من خلال ما يلي:

أ- مقارنة ما تم التوصل إليه من نتائج بناء على الدمج مع ما تم وضعه من أهداف مسبقاً في الخطوة الأولى.

ب- كتابة تقرير عن النتائج لتوضيح هل مطلوب إجراءات تصحيحية ومراجعات مرة أخرى.

ج- عمل دراسة شاملة عن النتائج التي تم التوصل إليها لتنفيذ التغييرات المترتبة على عملية الدمج بين الأنظمة الثلاث، وكتابة الاستنتاجات المتعلقة بفعالية التنفيذ، والإجراءات التي يتوجب تبنيها من تدريب واتصال للوصول إلى المخرجات المطلوبة.

**الخطوة الرابعة:** تطبق الإدارة ما تم الاتفاق عليه من تعديلات ثم تراجعها بما يتناسب مع ما تم التخطيط له في الخطوة الأولى، وهنا يعاد النظر في الهيكل التنظيمي للمدرسة مرة أخرى، لتحديد الوظائف وما تتضمن من مهام ومسؤوليات وواجبات لازمة لإحداث عملية التكامل.

### متطلبات تنفيذ النظام المقترح للإدارة المتكاملة

يتطلب تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة المقترح التالي:

أ- دعم الإدارة العليا (المتتمثلة في المنطقة التعليمية) للمدارس الثانوية في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة من خلال ما يلي:

1) توفير الخبراء والمتخصصين لإقناع وزيادة وعي العاملين بجدوى إحداث التكامل بين الأنظمة الفرعية والعائد المتوقع على المدرسة ككل.

2) تهيئة الموارد البشرية في المدارس لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة، من خلال إخضاعهم لبرامج تدريبية متخصصة تلبي احتياجاتهم التدريبية المرتبطة بخطوات وإجراءات إحداث التكامل بين الأنظمة الإدارية.

3) منح مديري المدارس مزيد من الاستقلالية المالية والإدارية التي تمكنهم من استثمار الموارد والإمكانات المتاحة في إحداث عملية التكامل.

4) ضمان توافر الموارد الضرورية من أجل القيام بمراقبة عمليات التكامل والسيطرة عليها.

ب- أن تضع إدارة المدرسة لائحة داخلية، يتضح من خلالها الإجراءات التي يمكن أن تتبناها المدرسة للتغلب على المشاكل والمخاطر التي من الممكن أن تظهر في إطار التكامل بين الأنظمة الإدارية المختلفة.

ج- أن تقوم إدارة المدرسة بعمل مطويات وبروشورات تتضمن صياغات بسيطة وواضحة عن مفهوم نظام الإدارة المتكاملة وأهميته للمدرسة وللعاملين والمستفيدين منها.

د- أن تلتزم إدارة المدرسة بتقديم تقارير دورية عن سير النظام المقترح.

ه- عمل بطاقات توصيف وظائف للعاملين بالمدرسة، وذلك وفقاً لما أحدثه نظام الإدارة المتكاملة عن دمج لوظائف وإلغاء وظائف واستبدال وظائف أخرى، وبحيث يتضح في بطاقة توصيف الوظيفة النتائج المتوقعة من الوظيفة.

و- تصميم الهيكل التنظيمي المعدل للمدرسة، وفقاً لما يتطلبه تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، والإعلان عن في كل الأماكن الحيوية بالمدرسة.

ز- تشكيل لجنة على مستوى المدرسة تتولى المراجعات الداخلية لنظام الإدارة المتكاملة، بحيث يتم الرقابة على جميع الأنشطة ذات التأثير على جودة تطبيق النظام، واتخاذ الإجراءات الوقائية التصحيحية لمنع حدوث أي مشكلات.

ح- إصدار وثيقة تتضمن تعليمات متكاملة للعمل في النظم الإدارية المراد تكاملها.

ط- تبني نظام فعال لتحفيز العاملين بالمدرسة يتم فيه ربط التحفيز بالأداء الجيد.

## هوامش البحث

- (1) سهير أبو العلا (2003)، عملية صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة المدرسية (دراسة ميدانية)، *المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط*، 19 (1)، ج (2)، ص 537.
- (2) أحمد الكعبي (1435هـ)، مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الآيزو 9001 في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان، سلطنة عمان: *مجلة البحوث والدراسات الشرعية*، ع 23، ص 298.
- (3) عقيل رفاعي (2013)، نظام الإدارة المتكاملة وإمكانية الاستفادة منه في تطوير الأداء بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، *مجلة رابطة التربية الحديثة*، 5 (17)، ص 296.
- (4) أحمد الكعبي، مرجع سابق، ص 303.
- (5) زين الدين بروش و جابر دهيمي (2011) دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات-دراسة حالة شركة الإسمنت ، *مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات* ، الطبعة الثانية :نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 ، ص 649.
- (6) آدم البربري (2004)، من أوراق ندوة السلامة المهنية – السلامة والصحة المهنية بالمنشآت التعليمية بين الواقع والمأمول، *البحرين: مجلة التربية*، 7(12)، ص 42.
- (7) سلطان الديجاني (2009)، الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، *المنتدى الثاني للمعلم*، بعنوان " رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم"، المقام في أبريل 2009م، ص 112.
- (8) محمد المسيليم (2014)، درجة تقييم مديري المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية، *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، ع 35، ص 193 – 223.
- (11) محمد الهدهود (2014)، تقييم أداء مديري المدارس في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، *مجلة العلوم التربوية، جامعة الكويت*، 3 (2)، ص ص 32-45.
- (12) هيفا الصفار (2012) ، مشاكل التعليم في دولة الكويت، *مجلة المعلم*، 23 (2)، ص ص 12-19.
- (13) طلال الصالحي (2013)، تقييم الأداء التربوي في دولة الكويت في ضوء المفاهيم المعاصرة، *الملتقى التربوي*، خلال الفترة من 10-12 مارس، جامعة الكويت، ص 55.
- (14) علي الملا (2014)، الإدارة المدرسية والأداء التربوي في دولة الكويت، الكويت: *مكتبة الفلاح*، ص 107.
- (23) مفلح العازمي (2013)، إدارة المؤسسات التربوية، الكويت: *مكتبة الفلاح*، ص 97.

(15) اللجنة الوطنية الكويتية للتربية والعلوم والثقافة (2015)، تقرير الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام 2015، الكويت، ص 62.

(15) جريدة تعليم الإلكترونية ، تاريخ الدخول للموقع 13 ديسمبر 2019م انظر:

<https://taleem.com.kw/2019/06/14/%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AC%D8%B9-%D9%85%D8%A4%D8%B4%D8%B1-%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D8%B3%D9%8A-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%88/>

(16) تركي الحميدي العتيبي (2015) مدى تمكن مديري المدارس الثانوية لأداء مهامهم ودوره في تحقيق الجودة الشاملة في التربية بدولة الكويت ، رسالة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

(18) نوره الدويش (2003)، " نحو تربية متميزة وتعليم أفضل: المؤتمر الوطني لتطوير التعليم العام في دولة الكويت"، المقامة في الفترة 21-24 أبريل 2000، الكويت: مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 29(108)، ص 261.

(19) هيئة التحرير (2012)، ندوة بيئة آمنة وتنمية مستدامة، الكويت 23/11/2011، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية (الكويت). 38(145)، ص 280.

(20) المرجع السابق، ص 281.

(22) هيئة التحرير (2012)، ندوة بيئة آمنة وتنمية مستدامة، مرجع سابق، ص 280.

(21) راجع كل من:

- وزارة التربية (2003)، استراتيجية التعليم العام في دولة الكويت - 2005 - 2025، وزارة التربية بدولة الكويت.

- وزارة التربية (2014)، الإنفاق التعليمي وتكلفة الطالب للعام الدراسي 2013 - 2014، الإدارة المالية، دولة الكويت.

(24) عقيل رفاعي، مرجع سابق، ص 311.

(25) Asif, M. and Bruijen ,Eric and Fisscher , Olaf (2008) ," Corporate Motivation for Integrated Management System Implementation: Why do firms engage in Integration of Management Systems : A Literature Review and Research Agenda , The Netherland: **16th Annual High Technology Small Firms Conference** .HTSF 2008 , 21-23 May, Enscheda ,p.2.

(26) Arifin· Kadir and Others (2009): Implementation of Integrated Management System, **Journal of Scientific Research** , 31(2),p.189.

(27) Asif, M. and Bruijen ,Eric and Fisscher , Olaf, **op.cit.**,p.3.

(28) جودت عطوي (2000)، أساليب البحث العلمي: مفاهيمه -أدواته -طرقه الإحصائية، عمان: دار الثقافة، ص 172.

(29) Asif, M. and Bruijen, Eric and Fisscher, Olaf ,**op.cit** ,p.8.

(30) عقيل رفاعي، مرجع سابق، ص 309.

(31) Ejdys, J. and Matuszak – Flejszman, 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), P.207.

(32) Djordjevic, D. and Bogetic, M. (2008): Implementation of Integrated Management Systems in The Sector of Small and Medium Enterprises, **Second International Quality conference**, kragujevac, May 13 – 15, Serbia, p.1.

(33) Olaru, M. and Maier, D. and Others (2013) : Establishing the Basis for Development of An Organization By Adopting the Integrated Management Systems : Comparative Study of Varios Models And Concepts of Integration", 2nd World Conference On Business , Economic And Management –WCBEM2013, Romania: **Procedia –Social and Behavioral Sciences** , 109(2014), p.694.

(34) Jorgensen, T .and Remmen, A. and Melado, M.(2005): Integrated Management Systems – Three Different Levels of Integration, **Journal of Cleaner Production**, 14 ,P.717.

(35) Labont, L. and 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 Educaion** ,18th-21st October 2012 ,Romania , DOI 10.2478/cplbu-2014-0079.p1.

(36) Kauppila, Osmo and Others (2015): Integrated HSEQ Management Systems: Developments and Trends, **International Journal for Quality Research**, 9(2), p 232.

(37) مقدم عبيرات (2007)، إمكانيات ونماذج تحقيق الربط بين إدارة الجودة والتوازن البيئي والصحة مع الإشارة لتجربة سوناطراك، دراسات الجزائر، ع 5، ص128.

(38) عقيل رفاعي، مرجع سابق، ص 312.

(39) Labont, L. and Pascue R., **op.cit**, p.2.

(40) Kraus , J. and Grosskopf , J. (2008) : Auditing Integrated Management Systems : Considerations And Practice Tips , **Enviromental Quality Management** , DOI 10.1002/tqem 20202 , (www.interscience.wiley.com),p.8.

(41) Salmone, R. (2007): Integrated Management Systems. Experiences in Italian Organizations, Italy :**Journal of Cleaner Production**, 16, p. 1802 .

(42) Arifin, Kadir and Others, **op.cit** , p.190.

(43) فواز التميمي (2005)، فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها لدرجة رضاهم عن هذا النظام، رسالة دكتوراه، الأردن: جامعة عمان العربية، ص24.

(44) المرجع السابق، ص45.

(45) محمد البكر (2013)، أسس ومعايير توظيف نظام الجودة الشاملة في البحوث الإدارية"، المؤتمر العربي الثالث للبحوث الإدارية والنشر، المنعقد في القاهرة، المقامة في الفترة 14-15 مايو 2013، ص 84.

(46) يوسف الوتار (2014)، "آيزو 9001، ما هو.. لماذا.. كيف؟"، الكويت: مكتبة الكويت الوطنية، ص8.

(47) محمد البكر، مرجع سابق، ص 85.

(48) يوسف الوتار، مرجع سابق، ص ص 47-50.

(49) فواز التميمي، مرجع سابق، ص2.

(50) عقيل رفاعي، مرجع سابق، ص 294.

(51) ضياء الدين مطاوع، فعالية برنامج حاسوبي للتربية والإدارة البيئية في تنمية المعرفة والوعي لدى طلاب الجامعة،

تونس: المجلة العربية للتربية، 25 (2)، ص 137.

(52) إيثار عبد الهادي وسوزان البياتي (2008)، تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية: دراسة حالة

المنظمة العامة لصناعة البطاريات، العراق: مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 70، ص 120.

(53) Ann, Zailani & Abd Wahid, N.A. (2006). A Study on the Impact of Environmental Management System (EMS) Certification towards Firm's Performance in Malaysia. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, 17(1),p.73.

(54) Puvanasvaran, P.& Tian, R.S.& Suresh, V.; & Muhamad, M. (2012). Lean Principles Adoption in Environmental Management System (EMS)-ISO 14001. **Journal of Industrial Engineering and Management**, 5(2), p.410.

(55) سعيد الحفار (1995)، الإدارة والتخطيط البيئان من خلال المنظور البيئي للعام 2000، قطر: مجلة التربية،

24 (113)، ص 192.

(56) عبد السيد صبري (2008)، نظام الإدارة البيئية أيزو 14000 وارتباطه بنظم تبسيط العمل بالجهاز الإداري

للدولة، التنمية الإدارية، 121، جامعة الدول العربية، ص 59.

(57) أحمد الخولي (2005)، المتطلبات الفنية لحماية البيئة: نظم الإدارة البيئية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

ندوة المتطلبات التشريعية والفنية لحماية البيئة العربية بالتعاون بين المنظمة العربية للتنمية الإدارية ووزارة البيئة العراقية، المقام في عمان، الأردن، في الفترة 4 - 7 سبتمبر 2005، ص 2.

(58) عادل عبد الرشيد (2010)، نظام الإدارة البيئية EMS والمواصفة القياسية ISO 14000 وتطبيقها في الوطن العربي أعمال ندوات (دور التشريعات والقوانين في حماية البيئة العربية)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 182-183.

(59) عبد السيد صبري، مرجع سابق، ص 59.

(60) حمد الخلف (2000)، الصحة والسلامة المهنية وأثرها على الروح المعنوية والإنتاجية، جامعة حلب، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، ص 2.

(61) OHSAS 18001 Occupational Health And Safety Management Systems- Requirments (2007), p.v.

(62) Kadasah , Nasser (2015), An Assessment of the Occupational Health and Safety Environment among Organizations on the Light of OHSAS18001 : The Case of Saudi Arabia, Saudi Arabia: **International Journal of Business and Social Science** , 6(4) , p.98.

(63) متعب العتيبي (2013)، بناء برنامج تعليمي مستند إلى النظرية المعرفية في تدريس الأمن والسلامة المهنية وقياس فاعليته في اكتساب المفاهيم العلمية وتنمية الدافعية المهنية لدى طلبة المعاهد الفنية في دولة الكويت، رسالة دكتوراه، الأردن: جامعة عمان العربية، ص 34.

(64) Marhani , M. and Adnan, H and Ismail ,F.(2013), "OHSAS 18001 : A Pilot Study of Towards Sustainable Construction in Malaysia", ASEAN Conference on Environment-Behavior Studies , Vietnam, 19-22 March 2013, Malaysia :**Procedia-Social and Behavioral Science** , 85(2013) , p.51.

(65) سارة لباس (2015)، المناخ التنظيمي في ظل الشراكة الأجنبية ومدى ملائمته لتطبيق نظام إدارة الصحة

والسلامة المهنية OHSAS18000 - مؤسسة فريتال نموذجاً - مركز جيل البحث العلمي، ع 13، ص 92.

(66) OHSAS 18001 Occupational Health And Safety Management Systems- Requirments ,op.cit, p.vi.

(67) موسوعة الجهات الحاصلة على شهادات نظم الإدارة في الدول الأعضاء لهيئة التقييس: المواصفة OHSAS 18001 راجع [gms.org.sa](http://gms.org.sa) تاريخ الدخول 17 مارس 2018م.

(68) سارة لباس، مرجع سابق، ص 91.

(69) مرفت ناصف (2012)، إدارة المخاطر مدخل لتحقيق سلامة الثانوية الصناعية في جمهورية مصر العربية، مجلة التربية، 15 (38)، ص 88.

(70) محمد الخلف مرجع سابق، ص 2.

- (<sup>69</sup>)Wilkinson, G. and Dale, B. (2002). An Examination of The ISO9001:2000 Standard and Its Influence on the Integration of Management Systems, UK: **Production Planning and Control**, 13 (3), p.285.
- (<sup>70</sup>)Jorgensen, T .and Remmen, A. and Melado, M., **op.cit**, P.714.
- (<sup>71</sup>)Labont, L. and Pascue R., **op.cit**, p 2.
- (<sup>72</sup>) Jorgensen, T .and Remmen, A. and Melado, M., **op.cit**, P.721..
- (<sup>75</sup>)Winder Chris (2001). Integrated OHS, Environmental, And Quality Management Standards, **Quality Assurance**, Australia, 8, p 106.
- (76) مقدم عبيرات، مرجع سابق، ص ص 130-133.
- (<sup>75</sup>) Labont, L. and Pascue R. **op.cit**. p.4.
- (<sup>76</sup>) Djordjevic, D. and Bogetic, M., **op.cit**, p.3.
- (<sup>77</sup>) Ejdy, J. and Matuszak – Flejszman, A. , **op.cit**, P.207.
- (<sup>78</sup>) Wilkinson, G, and Dale, B., **op.cit**,, p.285.
- (<sup>79</sup>) Djapic, M. and Lukic, L. (2008): Integrated Management Systems Requirement of Contemporary Business Practices, **Mechanics Transport Communications Academic Journal**, issue 3, p.78.
- (<sup>80</sup>) Jorgensen, T .and Remmen, A. and Melado, M.,**op.cit**, P.714.
- (<sup>81</sup>) **ipid**, P.717.
- (<sup>82</sup>) Oлару, M. and Maier, D. and Others , **op.cit**, p.695.
- (<sup>83</sup>)Muzaimi,H., Chew, B. and Hamid, S.(2016): Integrated Management System : The Integration of ISO 9001, ISO14001,OHSAS18001 and ISO31000, **Ingeneering International Conference(EIC)2016**, AIP Conference Proceedings 1818,020037(2017), Malaysia. p.1.
- (<sup>84</sup>) **ipid**.p.2.
- (<sup>85</sup>) Zutshi, A. and Sohal, A. (2003): Requirments for a Successful Integrated Management Systems: The Experience of Australian

Organization, Monash University , Faculty of Business and Economics, working paper 20/03, ISSN 1327-5216, Australia, p.7.

(88) ipid. p1.

(87) سهر أبو العلا ، مرجع سابق، ص 537.

(88) دلال الهدهود (1999) ، مدى استفادة مديري المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية المطورة في التعليم العام بدولة الكويت من البرامج التدريبية ، *مجلة العلوم التربوية* ، جامعة الملك عبد العزيز ، ج1(12) ، ص 220.

(89) راجع -وزارة التربية بدولة الكويت (أ) (2016): *اختصاصات قطاع الشؤون الإدارية والتطوير الإداري*،

<http://www.moe.edu.kw/Documents> ، تم استرجاعه بتاريخ 2016 /2/26

--وزارة التربية (2014) ، دليل المدارس المطورة، مركز التدريب والتطوير.

(90) نورة الدويش ، مرجع سابق ، ص 252.

(91) المرجع السابق ، ص 250.

(92) عروب القطان (2010) "مدى تواجد مبادئ الجودة في أداء مديرات مدارس المراحل المتوسطة في دولة

الكويت". ورقة عمل مقدمة لمؤتمر السنوي لوزارة التربية "الجودة في التعليم العام" - دولة الكويت.

(93) عبدالله مطير، وأسماء العتيبي وسامية العقيل، (2016) ، ممارسة رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية بالمرحلة الثانوية

بدولة الكويت لمهارات قيادة التغيير ، *دراسات العلوم التربوية* ، مج43، ملحق 4، ص 4.

(94) المركز الوطني لتطوير التعليم ، تاريخ الدخول للموقع 17 مارس 2018م. <http://www.nced.edu.kw> .

(95) عبدالله مطير، وأسماء العتيبي وسامية العقيل ، مرجع سابق ، ص 4.

(96) لمياء الرومي (2000) ، مؤتمر الإدارة التربوية والمتطلبات المستقبلية، الكويت: *مجلة دراسات الخليج والجزيرة*

العربية، 25(964)، ص 280.

(97) محمد الصرعاري (1998)، استراتيجيات الأمن البيئي لدولة الكويت في ضوء مفاهيم التنمية القابلة للاستمرار

.. جزء من الأمن الوطني، مؤتمر الأمن الوطني (رؤى تربوية) الكويت، جامعة الكويت ومؤسسة الكويت للتقدم

العلمي، ص ص 275-277.

(98) المرجع السابق، ص 280.

(99) مبارك النمران، (2007) ، درجة التزام مديري المدارس المتوسطة بإجراءات السلامة العامة في دولة الكويت،

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية ، ص 7.

(100) المرجع السابق.

- (101) زينب الجبر (1997) ، السعة المكانية والإضاءة والتهوية الخاصة بحجرات الأقسام العلمية والأدبية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت: الوضع الحاضر، وما يجب أن يكون مستقبلاً، بحث ميداني، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 6(11)، ص43.
- (102) مبارك النمران، مرجع سابق.
- (103) منصور العنزي (2007) ، الاحتياجات التدريسية لمعلمي التعليم الصناعي في مجال الأمن والسلامة الصناعية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن ، ص ص1-110.
- (104)أسامة الطاحوس (2017)،التجديد التربوي في التعليم الثانوي بدولة الكويت ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس قسم أصول التربية، ص 13.
- (105) عبدالعزيز الغانم (2000م)، ملامح الإدارة المدرسية المطورة لتحقيق الجودة الشاملة بدولة الكويت، المجلة التربوية، كلية التربية بسوهاج، 1(15)، ص 272.
- (106) نوره الدويش ، مرجع سابق ، ص 252.
- (107) المرجع السابق ص 261.