

## متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

أ. د. محمد جاد حسين أحمد\*

د. رانيا كمال أحمد محمد\*\*

### المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتعرف أثر متغيرات النوع، الكلية، سنوات الخبرة، والدرجة العلمية في تصوراتهم، ولمعالجة مشكلة الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٣) فرداً، للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م، واستخدمت استبانة وزعت على العينة احتوت على (١٣٠) عبارة، وقد جرى التحقق من صدقها وثباتها، وأظهرت الدراسة أن استجابات أفراد العينة حول درجة توافر متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج تراوحت بين مرتفعة ومتوسطة، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة في بعض المحاور، تعزى لمتغير النوع، والفروق لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق عند أي من مستويات الدلالة في باقي المحاور. كما كانت هناك فروق وفقاً لمتغير الكلية في محور (توافر البنية التحتية) لصالح الكليات العملية، ولم توجد فروق في باقي المحاور. كما كانت هناك فروق وفقاً لمتغير الدرجة العلمية في محور (بناء وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة) لصالح فئة (مدرس) فيما لم توجد فروق في باقي المحاور. كما لم توجد فروق بين متوسطات استجابات العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في جميع محاور الدراسة. وكانت من أبرز معوقات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة؛ غياب الحوافز المادية لدفع العاملين للمساهمة في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، قلة المتخصصين في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة. وأوصت الدراسة بوضع دليل لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة ليكون خارطة طريق ووثيقة تصف النظام، وأهدافه، ومكوناته، ومميزاته، ورصد معوقات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج، للعمل على الحد منها؛ لتحقيق أهداف الجامعة، وتعزيز تنافسيتها.

**الكلمات المفتاحية:** متطلبات - نظام الإدارة المتكاملة - جامعة سوهاج.

### مقدمة

يشهد القرن الحادي والعشرين العديد من التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية السريعة، مع زيادة حدة المنافسة، وتزايد الضغوط التنافسية والاستدامة المتزايدة، واستجابة لبيئة الأعمال المتغيرة، مما يتطلب من المؤسسات التعليمية البحث عن طرق جديدة لتحسين النشاط التربوي وعمليات الإدارة؛ لدفع المؤسسة نحو الأمام، والسعي لتحقيق التميز المستدام.

\*أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية بالغردقة جامعة جنوب الوادي

\*\*مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة سوهاج

البريد الإلكتروني: prof.mohamed.gad@gmail.com

وتبرز الجامعات كأحد أهم المنظمات التي تقوم بدور فعال ومؤثر في تطور المجتمعات وتقدمها، كما أنها السبيل لتجاوز التخلف واللاحق بركب التقدم، ولن يتأتى لها ذلك إذا لم تحقق في ذاتها تغييرا يوازي ما يحيط بها من تغيرات، وتسعى إلى المنافسة عن طريق تغيير أساليبها التقليدية، وتبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من مواجهة تلك التحديات والتغلب عليها لتحقيق مستوى أداء أفضل (أحمد، ٢٠١٥، ١٠١).

وتسعى الجامعات العالمية إلى تبني التكامل من أجل تلبية متطلبات التغيرات المعاصرة، والسعي نحو التنمية المستدامة، ومساعدة المؤسسات على إدارة المخاطر المرتبطة بتوفير الخدمات، والمنتجات، وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة، فلقد أصبحت استدامة الأعمال والسعي لتمييزها أكثر أهمية في العصر الحالي؛ لتحقيق إدارة متكاملة من منظور عالمي؛ تركز على الاستدامة وليس فقط تلبية متطلبات العملاء، وتعزز النجاح المستمر، وتحسن الكفاءة التنظيمية في استخدام الموارد وما يترتب عليها من رضى أصحاب المصلحة وامتلاك نموذج منظم من المرونة والتكامل مع مبادئ توجيهية واضحة.

لذا كان التوجه لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة؛ والذي يسعى إلى تقديم مستوى ثابت من الخدمات المتميزة للحصول على رضى العملاء، مع ممارسات العمل الآمنة، مع الحد الأدنى من التأثير على البيئة، من أجل دعم عملية التحسين المستمر التي تعزز ثقة العملاء، وتحقق مخرجات عالية الجودة (Lanigan, 2017, 1).

وتتطلب الإدارة المتكاملة للجامعات فعالية وكفاءة ومرونة النظام الإداري، ولكي تتم تلك الفعالية عليها أن تراعي احتياجات ومتطلبات جميع المنتسبين وأصحاب المصلحة، وأن يقوم كل فرد بمسئوليته مع الترشيح في استخدام الموارد، كما تتطلب المرونة أن تطور المؤسسة من نفسها وتحدث من إجراءاتها بما يلائم الظروف المتغيرة، ويحقق متطلبات التنمية المستدامة، وهو ما يحققه نظام الإدارة المتكاملة (*Integrated Management System*)، والذي يخلص إلى أن إدارة الجودة، والبيئة، والصحة والسلامة المهنية هي مسئولية اجتماعية؛ تعمل على زيادة كفاءة المؤسسة، وتجويد الإنتاج والخدمات، وإضفاء مزيد من الثقة في مخرجات تلك المؤسسة.

ولقد أصبحت الجامعات أكثر إدراكا لأهمية نظام الإدارة المتكاملة؛ لرغبتها في التحسين المستمر، وتعزيز استخدام التفكير القائم على المخاطر، وضمان توافر الموارد، والوفاء بالأهداف، والتركيز على العملاء، والتكامل لا يعني بالضرورة تكامل جميع الأنظمة، ويمكن أن يعني مستويات مختلفة من التنسيق، فهناك التكامل الجزئي، والتكامل الكلي.

إن نظام الإدارة المتكاملة أداة تمكين ذكية؛ تعمل على تطوير المؤسسة بشكل ديناميكي؛ بما يضمن استمرارية التعلم والتحسين المستمر. ويعرف نظام الإدارة المتكاملة بأنه: عبارة عن دمج نظامين أو أكثر من أنظمة الإدارة تحت نفس السقف بشكل جزئي أو كلي، وهو الطريقة المثالية لإدارة مشاكل النظام (2, 2015, *International Civil Aviation Organization*)، وهو: سياسة إدارية متكاملة تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة في مجالات الجودة، والبيئة، والصحة والسلامة المهنية، والحد من الآثار السلبية لعملياتها وأنشطتها الخاصة (4, 2017, *Chambers*)، وعليه فإن نظام الإدارة المتكاملة يعد أحد المفاهيم الحديثة، ويعد فلسفة تسيير للارتقاء بأداء الجامعات وتطويرها، وهو السبيل لبقائها واستمرارها في ظل المتغيرات الحديثة، سريعة التطور.

وأكدت العديد من الدراسات على أهمية نظام الإدارة المتكاملة؛ فقد أشارت دراسة ( *Rebeio, et. al., 2015, 3* ) إلى أن نظام الإدارة المتكاملة يعمل على ترشيد إدارة الموارد المختلفة وتحسينها، وحصول المؤسسة على تنافسية أفضل، وتحسين صورتها أمام المستفيدين، كما أكدت دراسة ( *Poltronier, et. al., 2017* ) أن هذا النظام يحسن من عملية صنع القرار، ويحد من تضارب القرارات، ويرشد استخدام الموارد، ويحد من المخاطر التي قد تصيب الموارد البشرية بالمؤسسة، وأشارت دراسة ( *Vial, 2020* ) إلى أن تطبيق نظام الإدارة المتكاملة الأساس في ضمان الجودة والمحافظة على البيئة وصيانتها، وتحسين بيئة العمل، وتطوير عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم لكل جوانب المنظمة، أما دراسة ( *Jens et al., 2020* ) فأكدت أن نظام الإدارة المتكاملة يساعد على التحكم في بيئة العمل بالكامل، وخلق ثقافة العمل الجماعي، والتناغم، وتقليل الضغط النفسي، وتحقيق التنمية المهنية المستدامة، ويمكن المنظمة من استيفاء المواصفات العالمية في الجودة والتميز، وتحسين الأداء، والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة.

ويتكون نظام الإدارة المتكاملة (●) من ثلاثة أنظمة رئيسة هي إدارة الجودة *ISO 9001* ، وإدارة البيئة *ISO 14001* ، وإدارة السلامة والصحة المهنية *OHSAS 18001*. وهو نظام إدارة يجمع بين مكونات العمل في نظام واحد متماسك، وذلك لتمكين المنظمة من تحقيق غاياتها ورسالتها ( *Olaru & Maier & Nicoara & Maier, 2014, P.694* ).

ويسعى نظام إدارة الجودة *ISO 9001* إلى تعزيز رضا العملاء من خلال التطبيق الفعال لعمليات النظام، والتي تنطوي على التحسين المستمر للنظام وتأكيد المطابقة للعملاء والقوانين والتنظيمات المعمول بها، وهو عبارة عن مجموعة من السياسات والعمليات والإجراءات اللازمة لتخطيط وتنفيذ (إنتاج/ تطوير الخدمات) في مؤسسة ما. وهو نظام رسمي وضع لتوثيق العمليات والإجراءات والمسؤوليات لتحقيق سياسات الجودة وأهدافها، حسب مواصفات ومعايير *ISO 9001* والأنظمة الأخرى المشابهة، وهو يساعد على تنسيق وتوجيه أنشطة المنظمات لتلبية متطلبات العملاء وتحسين الكفاءة والفاعلية على أساس مستمر ( *European Organization for Standardization, 2016, vi* ). ويسعى نظام الإدارة البيئية *ISO 14001* إلى مساعدة المنظمات على تحسين الأداء البيئي من خلال زيادة كفاءة استخدام الموارد والحد من التلوث، واكتساب ميزة تنافسية، وكسب ثقة أصحاب المصلحة ( *International Organization for Standardization, 2015, 2* )، بينما يسعى نظام إدارة السلامة والصحة المهنية *OHSAS 18001* إلى مساعدة المنظمات لتطوير سياسات الصحة والسلامة المهنية، وتعزيز جودة ممارساتها، ونشر الوعي بها، وتحديد المخاطر التي يمكن أن تؤثر على صحة وسلامة العاملين، واتخاذ الإجراءات اللازمة لإدارة تلك المخاطر والتحكم فيها ( *Beaver, 2017, 3* ).

ولما كانت معظم الجامعات تسعى لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة لتحقيق التميز والتعامل بكفاءة وفاعلية مع المتغيرات المحيطة، ولما كانت جامعة سوهاج أحد الجامعات التي تقوم بالعديد من الأدوار في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع والتي تتطلب تطبيق نظام الإدارة المتكاملة؛ لتحقيق تلك الوظائف بشكل متميز ومستدام، يأتي هذا البحث ليركز على متطلبات تطبيق جامعة سوهاج لنظام الإدارة المتكاملة؛ لزيادة قدرتها على إنجاز العمل ومواجهة المشكلات في أقصر وقت وبأقل جهد وتكلفة.

(\*) بدأ تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسات الصناعية والإنتاجية اعتباراً من عام ١٩٩٨م .

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن المؤسسات الحديثة بحاجة إلى تطوير رؤية مشتركة لتطوير الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، وهو ما يحققه نظام الإدارة المتكاملة، بدلا من أن يقوم كل نظام بعمليات فردية، قد تؤدي إلى تكرار بعض الأعمال والبعد عن وجهة النظر الشاملة. كما ينقل هذا النظام أفراد المؤسسة من التفكير التقليدي إلى التفكير المنهجي بطريقة وظيفية من منظور النظم الشاملة.

إن تطبيق نظام الإدارة المتكاملة يقضي على العديد من المشكلات التي تعاني منها الجامعات المصرية، من بيروقراطية، وزيادة النفقات، وقلة قواعد البيانات، والتكاليف الباهظة لتطبيق المعايير في مجالات الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، وضعف التنسيق بين الإدارات أو الأقسام المختلفة.

وتواجه الجامعات في العصر الحالي العديد من التحديات التي تتطلب تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، كما أن عدم التكامل بين نظام إدارة الجودة، والإدارة البيئية، وإدارة الصحة والسلامة المهنية، يؤدي إلى ضعف القدرة على اتخاذ تدابير وقائية لتحقيق متطلبات الأمان وضمان جودة بيئة العمل وصحة وسلامة العاملين، ويؤدي إلى قلة الوعي ببعض المشكلات في الجوانب المختلفة في المؤسسة، وهذا ما أكدته بعض الدراسات، فقد أكدت دراسة (Giacomello, et. al., 2014, 11) أن قلة وجود التكامل قد تؤدي إلى وجود بعض الحواجز أمام تطوير أنشطة الإدارة، وتؤدي إلى أن تكون معايير الأداء ومؤشراته معزولة، مما يقلل من قدرة المؤسسة على إدارة مخاطر جودة العمل، وأكدت دراسة (Rebeio, et. al., 2015, 3) أن عدم التكامل يقلل من كفاءة المؤسسة، ويؤدي إلى فقدان القدرة التنافسية.

ويؤكد الواقع أن هناك ضرورة لأن تتحول مؤسسات التعليم الجامعي من مرحلة التنظير إلى مرحلة التطبيق، مع أهمية إحداث تغييرات أساسية في البيئة التعليمية؛ فالمؤسسات التعليمية في شكلها الحالي -سواء على المستوى التنظيمي أو الإداري أو على مستوى السياسات التعليمية- لا تلبي الحد الأدنى المطلوب من الجودة (الشريف، ٢٠١٤، ٩٣)

وعلى المستوى المحلي تواجه الجامعات المصرية العديد من المشكلات التي تعوقها عن التميز والعالمية والتي تدعو إلى تطبيق نظام الإدارة المتكاملة؛ وهو ما أكدت عليه العديد من الدراسات؛ فقد أكدت دراسة (أحمد، ٢٠١٥) على افتقار الجامعة لمعايير دقيقة لقياس الأداء، وقلة البيانات الإحصائية المتوافرة، وقلة الوعي بمفاهيم الجودة والتميز، ومقاومة التغيير، والتمسك بأساليب العمل التقليدية من قبل بعض العاملين، وأكدت دراسة (أحمد، ٢٠١٥، ١٦١) على قلة وجود الإرادة الكافية لتحقيق التميز المدروس والمخطط، وجمود التشريعات المنظمة للعمل بالجامعة، وضعف توظيف الموارد البشرية المتميزة في بعض الوظائف، وأشارت دراسة جويلي (٢٠١٦، ٢٥١) إلى ضعف قدرة الجامعات المصرية على استثمار الحلول من الإمكانيات المتاحة، وأن ضعف القدرة على العمل كمؤسسة واحدة متكاملة -حتى داخل الكلية الواحدة- يشكل كل قسم جزيرة منعزلة عن الآخر، وكذلك كل كلية داخل الجامعة الواحدة، وأكدت دراسة بدوي ومصطفى (٢٠١٨، ٣٣٢) أن هناك العديد من المشكلات التي تعوق الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية، كما أكدت دراسة عبد الرزاق (٢٠١٨، ٤٨٤) أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه التعليم الجامعي؛ منها: انخفاض الإنتاجية، تبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، تدني مستوى الرضا عن جودة تحقيق الأهداف.

ويبدو مما سبق تزايد المشكلات التي تواجه الجامعات، والتي تحد من دورها التعليمي والبحثي والمجتمعي، وتبدو الحاجة ماسة للتعرف على متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بالجامعة؛ للسعي نحو تطوير أداء الجامعة ورفع مستوى ممارساتها الإدارية، وزيادة قدرتها على تحقيق الأهداف، لذا تنحصر مشكلة البحث في التعرف على متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج، ويمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار النظري لنظام الإدارة المتكاملة في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ٢- ما متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بالجامعات؟
- ٣- ما درجة توافر متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٤- ما المعوقات التي قد تواجه تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٥- ما سبل مواجهة معوقات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٦- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابة أفراد الدراسة حول درجة توافر متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج ومعوقاته، وسبل مواجهة المعوقات؟ والتي قد تعزى لمتغيرات: النوع، الكلية، سنوات الخبرة، والدرجة العلمية؟

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ورصد معوقات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج، وتحديد سبل مواجهة هذه المعوقات، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابة أفراد الدراسة حول درجة توافر متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج ومعوقاته، وسبل مواجهة المعوقات، والتي قد تعزى لمتغيرات: النوع، الكلية، سنوات الخبرة، والدرجة العلمية.

#### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في:

- تأتي هذه الدراسة تلبية لتوصية العديد من الدراسات والبحوث، والتي أكدت على ضرورة إعادة النظر في أساليب الإدارة التقليدية في الجامعات، واستخدام أساليب أكثر تطوراً تحقق التميز المؤسسي المستدام مع خفض في تكلفتها، وهو ما يحققه نظام الإدارة المتكاملة.

- تلقي الضوء على نظام الإدارة المتكاملة ودوره في تطوير الأداء بالجامعات ومواجهة مشكلاتها، وذلك لما تمثله الجامعات من أهمية في تلبية احتياجات سوق العمل، وإعداد الأفراد لقيادة المجتمعات نحو التقدم والتطور، كما قد تنبه الدراسة المسؤولين من واضعي السياسات ومتخذي القرار في الجامعات إلى أهمية

استخدام نظام الإدارة المتكاملة لتحقيق الجودة والتميز، والتخلص من المشكلات التي تواجهها المنظومة الجامعية.

- يؤمل أن تسهم الدراسة في تحسين أداء جامعة سوهاج، وتضيف لها ميزة مستدامة، من خلال تلبية احتياجات ورغبات المستفيدين، والتعرف على مواطن الضعف وجوانب الهدر في الموارد البشرية والمادية، مما يعود بالنفع على المجتمع بالكامل، كما قد تكون هذه الدراسة بداية للنظر في تطوير الإدارة بالجامعات المصرية من خلال تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وخاصة في ظل سعي الجامعات للتطوير، وتحقيق أعلى مستوى من الجودة والتميز، للدخول ضمن التصنيف العالمي للجامعات.

- يمكن أن تسهم الدراسة في مساعدة قيادات الجامعة على تحسين ممارساتهم وتطوير أدائهم لتتوافق مع متطلبات نظام الإدارة المتكاملة، والذي ثبتت فعاليته وكفاءته، وتعريفهم بأن الحلول الجزئية لا تجدي، بسبب تراكم المشكلات، فالحل يكمن في العمل المنظومي لمعالجة كل الجوانب، وقد تعمل على جذب انتباه القائمين على برامج التدريب بالجامعة نحو أهمية تدريب القيادات على نظام الإدارة المتكاملة؛ لرفع وعيهم بالنظام؛ مما يسهم في تحقيق الجودة والتميز.

- تسهم الدراسة في تعريف أعضاء المجتمع الجامعي بنظام الإدارة المتكاملة، وكيفية توظيفها في تطوير المنظومة الإدارية الجامعية، وزيادة كفاءتها وفعاليتها، الأمر الذي يتناسب مع التغيرات والتحديات المعاصرة.

#### حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في :

- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على رصد آراء عينة الدراسة حول درجة توافر متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة (دعم القيادة العليا، تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات، توفير البنية التحتية، بناء وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة، بناء قدرات الموارد البشرية، توفير الموارد المالية، المتابعة والتطوير المستمر، تحسين الاتصالات الداخلية وتطويرها، وضع معايير ومؤشرات للأداء)، ومعوقات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وسبل مواجهة المعوقات.

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية والآداب والعلوم والطب البشري بجامعة سوهاج، وتم اختيار العينة من هذه الكليات، نظرا لأنها كليات نظرية وعملية، كما أن هذه الكليات لها علاقة قوية بخدمة المجتمع وتنمية البيئة من خلال المشروعات والمراكز البحثية وقوافل خدمة المجتمع كما في كليتي العلوم والطب البشري، كما أن هذه الكليات بها وحدات ذات طابع خاص تقدم خدمات مجتمعية، كما أن بها وحدات لضمان الجودة وهو ما يرتبط ارتباطا مباشرا بنظام الإدارة المتكاملة.

- الحدود الزمنية : تم التطبيق خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠م

- الحدود المكانية: تم التطبيق الميداني بكليات التربية والآداب والعلوم والطب البشري بجامعة سوهاج.

## منهج الدراسة :

توظف الدراسة الحالية المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع ، حيث أن هذا المنهج لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة والعوامل المؤثرة فيها، ولكن يتجاوز ذلك إلى تفسير الظاهرة وتحليلها وتطويرها، واستخدم هذا المنهج لتنفيذ خطوات الدراسة من جمع البيانات والمعلومات حول نظام الإدارة المتكاملة، والكشف عن واقع تطبيقه بجامعة سوهاج، وتحديد المعوقات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وتحديد سبل مواجهة تلك المعوقات، وتحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليل النتائج وتفسيرها.

## مصطلحات الدراسة

تشتمل الدراسة الحالية على المصطلح التالي:

- نظام الإدارة المتكاملة *Integrated Management System*:

يعرف نظام الإدارة المتكاملة بأنه : نظام متماسك من مجموعة شاملة من الوثائق والسياسات والإجراءات والعمليات يسعى للحفاظ على المعرفة للتعلم ، وخلق المعرفة الجديدة ، ونقل المعرفة لبناء مؤسسة مبتكرة (Bober, et. al. 2012, 64)، كما يعني: نظام إدارة يجمع بين جميع مكونات المؤسسة في نظام واحد متماسك، بما يعني وضع كل الممارسات الإدارية الداخلية في نظام واحد بحيث لا يتم فصل مكونات النظام، بل يتم ربطها لتشكيل جزء واحد لا يتجزأ من نظام إدارة المؤسسة، بما يحقق أهداف المؤسسة ورسالتها (Olaru, et. al., 2014, 694)، ويعرف 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، والاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق جودة المخرجات بأقل جهد وتكلفة (هاشم والغازمي، ٢٠٢٠، ٢٤)، وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن نظام الإدارة المتكاملة إطار للسياسات والنظم والعمليات والإجراءات المستخدمة للتأكد من أن الجامعة يمكن أن تفي بجميع المهام المطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة .

## الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية موضوع الدراسة، فقد حظي بالاهتمام من قبل العديد من الباحثين، فقد توصل الباحثان إلى جملة من الدراسات التي تناولت جوانب الموضوع؛ فجاءت دراسة رفاعي (٢٠١٢) للتعرف على أهمية الأخذ بنظام الإدارة المتكاملة لتطوير الأداء بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ووضع تصور مقترح لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة لتطوير الأداء بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتوصلت إلى أن تطبيق نظام الإدارة المتكاملة كنظام واحد يشمل الجودة، والبيئة، والصحة والسلامة، يعد أفضل وأيسر في التطبيق من الأنظمة الثلاثة، توفيراً للوقت، والتكلفة، ومنعا للازدواجية التي تحدث عند تطبيق نظام متعدد للجودة، وهدفت دراسة (Bober, et. al., 2012) إلى التعرف على الطرق المبتكرة في تنمية نظام الإدارة المتكاملة، وتوصلت إلى أن نظام الإدارة المتكاملة يحسن الأداء الكلي للمؤسسة، ويعمل على تحسين خطط إنجاز المهام، وتحسين كفاءة وفعالية المؤسسة، ويؤدي إلى انخفاض في الازدواجية ، ولديه القدرة على تقليل الحجم الكلي لنظام الإدارة بشكل كبير، وضمان التوافق في الآراء بشأن توزيع عمليات

النظام داخل المؤسسة، وهدفت دراسة (Giacomello, et. al., 2014) إلى تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في أحد المؤسسات الصغيرة، وأشارت الدراسة إلى أن تطبيق نظام الإدارة المتكاملة يحسن مستوى جودة المؤسسة، ويحد من جوانب الهدر بها، وزيادة قدرتها على مواجهة الصعوبات، ويعمل على تحسين ظروف العمل، وضمان الامتثال للقانون، وتحسين الاتصالات الداخلية، وتجنب المخاطر المهنية، وهدفت دراسة (Olaru, et. al., 2014) إلى التعرف على دور نظام الإدارة المتكاملة في تطوير المؤسسات، وإجراء دراسة مقارنة لنماذج التكامل، وتوصلت إلى أن نظام الإدارة المتكاملة يعد أساس التنمية المستقبلية، وأنه يمثل نظم إدارة المستقبل، ويعد ثورة ضد البيروقراطية، ويعمل على تحسين إدارة المؤسسة وزيادة كفاءتها الداخلية، وتحقيق الميزة التنافسية، واكتشاف نقاط القوة ومواطن الضعف، وخلق الأساس لتطوير المؤسسة في المستقبل، وزيادة قدراتها على الإبداع والابتكار، وجاءت دراسة (Domingues, et. al., 2015) بهدف اقتراح نموذج لتقييم نظام الإدارة المتكاملة من خلال إجراء مقارنة لنظام الإدارة المتكاملة في العديد من المؤسسات، وأكدت الدراسة أن نظام الإدارة المتكاملة يسهم في تحقيق مستوى عالٍ من نضج المؤسسات، وزيادة دافعية المؤسسات لتسير بشكل صحيح نحو تحقيق الأهداف، وتقويم الأداء بناءً على معايير محددة، كما أشارت إلى أن هناك العديد من العوامل التي يجب مراعاتها عند تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، منها: التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، توفير الموارد المناسبة، القيادة النشطة، وجود أهداف واضحة، أما دراسة (Maier, et. al., 2015) فهدفت إلى الكشف عن إدارة الابتكار في سياق نظام الإدارة المتكاملة، وتوصلت إلى أن الابتكار هو أحد الخصائص التي يجب على كل مؤسسة تطويرها وتنفيذها، وأن تطوير نظام إدارة الابتكار ينبغي أن يكون في مرحلة مبكرة من تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، فهو أساس التجديد في المؤسسة، ويؤدي إلى تحسين تنافسياتها، وزيادة رضى العملاء، كما هدفت دراسة (Muzaimi, et. al., 2015) إلى التعرف على أثر تطبيق نظام الإدارة المتكاملة على تحقيق التنمية المستدامة وإدارة جودة النظام، وتوصلت الدراسة إلى فعالية تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في تلبية متطلبات الجودة، وتعزيز كفاءة الإدارة، وتوفير استدامة الممارسات، وتعظيم أداء النظام، والتقليل من المخاطر العالية، أما دراسة (Pullinger, 2015) فهدفت إلى وضع دليل لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وأشارت إلى أن نظام الإدارة المتكاملة وسيلة للتحسين المستمر في أداء المؤسسة، ويعتمد هذا النظام على تحديد العمليات اللازمة للتشغيل الفعال المتكامل بين نظم الإدارة وتطبيقها في جميع أنحاء المؤسسة، وتحديد تسلسل وتفاعل نظام العمليات، وتحديد المعايير والأساليب اللازمة لضمان التشغيل الفعال والسيطرة على هذه العمليات، وضمان توافر الموارد والمعلومات اللازمة لدعم تشغيل العمليات، والحفاظ على عمليات الاستعانة بمصادر خارجية كجزء لا يتجزأ من نظام الإدارة، كما هدفت دراسة (Rebelio, et. al., 2015) إلى التعرف على مشكلات نظام الإدارة المتكاملة وتوصلت إلى أن نظام الإدارة المتكاملة يعمل على تحسين كفاءة وفعالية الاستجابات التنظيمية من أجل تلبية متطلبات واحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، ولكن تواجه بعض المعوقات مثل: ضعف الكفاءة، وفقدان القدرة التنافسية، وقلة المعلومات المتاحة، العجز في الموارد البشرية والمادية، مقاومة التغيير، نقص الكفاءات الداخلية، عدم وجود معيار دولي لتكامل أنظمة الإدارة، وهدفت دراسة (Robler, et. al., 2015) إلى التعرف على الجوانب المختلفة لنظام الإدارة المتكاملة، وتوصلت إلى أن هذا النظام يحقق العديد من النتائج؛ منها: تحقيق أهداف مختلفة، تركيز المسؤوليات على عدد قليل من الناس، الاعتماد على معلومات محددة، انخفاض تزامن الوثائق، الانطلاق من قاعدة بيانات معلومات متماسكة، دعم تكنولوجيا المعلومات بشكل أكبر، وهدفت دراسة (Poltronieri, et. al., 2017) إلى تقييم نظام الإدارة المتكاملة، وتوصلت إلى أن هذا النظام يحقق العديد من الفوائد مثل: أنه أداة فعالة لقياس

جودة العمليات بالمؤسسات، وتحسين البيئة الداخلية، تلبية متطلبات العملاء، تحسين التواصل بين عناصر المؤسسة، تحسين دوافع العاملين، تحقيق فعالية أكبر للبرامج التدريبية، والتزام العاملين، وهدفت دراسة (Hohan, et. al., 2018) إلى اقتراح منهجية لدمج متطلبات أمن المعلومات مع متطلبات نظام الإدارة المتكامل، وتوصلت إلى أن نظام الإدارة المتكاملة يحتاج إلى ثقافة مؤسسية لتنفيذه مثل: المشاركة، العمل الجماعي، التزام القيادة، التعليم والتدريب، وأشارت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من متطلبات الرقابة الإدارية الداخلية للإدارات العامة في جميع الكيانات، وقدم أحمد (٢٠١٨) ورقة عمل للتعرف على القيادة التربوية بنظام الإدارة المتكاملة في إطار مجتمع المعرفة، وأشارت إلى أن نظام الإدارة المتكاملة أحدث المداخل لتحقيق الإدارة المستدامة، وتحسين السياسات والعمليات بالمؤسسة، وهو نظام إدارة يجمع بين مكونات العمل في نظام واحد متماسك، وذلك لتمكين المؤسسة من تحقيق غاياتها ورسالتها، وتحقيق مخرجات متميزة، تنافس بها عالمياً.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة أن هناك اهتماماً بموضوع نظام الإدارة المتكاملة مع ملاحظة اختلاف أهداف هذه الدراسات عن الدراسة الحالية، ومن ثم يلاحظ عدم وجود دراسة مباشرة تناولت موضوع الدراسة الحالية، هذا وقد أفاد الباحثان من الدراسات السابقة في صياغة الإطار النظري، وفي تكوين تصور شامل عن هذه الدراسة من حيث المفاهيم والمنهج والأدوات، وفي بناء أداة الدراسة وصياغة التوصيات والمقترحات .

### الإطار النظري:

يتم تناول الإطار النظري على النحو التالي:

#### مفهوم نظام الإدارة المتكاملة

إن المنظمات الحديثة في حاجة إلى نظام إداري متكامل في السياسات والمنهجيات والإجراءات، يمكنها من تلبية المعايير العالمية، وإثبات قدرتها على تقديم مخرجات ذات جودة عالية باستمرار، ترضي احتياجات العملاء، وتتوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها.

ويعد نظام الإدارة المتكاملة أحدث المداخل لتحقيق الإدارة المستدامة، وتحسين السياسات والعمليات بالمؤسسة، حيث تسعى المؤسسات إلى بناء نظام إداري متكامل ونهج شمولي يخلو من العيوب، مبني على قاعدة مشتركة من الأنظمة مثل (نظام الجودة، والبيئة، والسلامة المهنية)، وذلك لتحقيق مخرجات متميزة، وتحقيق التنافسية أمام المؤسسات الأخرى في مجتمع المعرفة الذي يعتمد بصورة أساسية على الدمج بين الجوانب الفكرية والمعرفية والتكنولوجية (أحمد، ٢٠١٨، ٣٦٤).

ويعرف نظام الإدارة المتكاملة بأنه : مجموعة من العمليات والإجراءات والممارسات المستخدمة في مؤسسة ما لتنفيذ إدارتها من خلال سياسة تجمع بين مجموعة من أنظمة الإدارة (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية (Giacomello, et. al, 2014, 11)، وهو نظام الإدارة الذي يجمع بين جميع مكونات الأعمال في نظام واحد متماسك (Mohd & Boon, 2015, P.117) بما يعني أنه يضع كل ممارسات الإدارة الداخلية في نظام واحد وليس كمكونات منفصلة، وهو تكامل الأنظمة التي تركز على الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية جنباً إلى جنب مع الممارسات والوثائق ( Muzaimi, & Chew, 2015, 117 ) ، وهو يشير إلى الإجراءات التي تنتج من دمج عناصر نظام الإدارة الفردي

لتكون نظام إدارة واحد متكامل وأكثر فعالية (Muzaimi & Chew, 2015, 118)، وهو مجموعة مترابطة ومتفاعلة من العناصر (الهيكل الإداري، الموارد، العمليات، ثقافة المؤسسة) التي تحدد الأهداف والسياسات المراد تحقيقها بطريقة آمنة وفعالة (Redman, 2018, 6)، كما أنه: إطار للعمليات والمتطلبات لضمان أن المؤسسة يمكنها القيام بالأنشطة اللازمة والوفاء بمعايير تحقيق أهدافها (Hohan, et. al., 2018, 2)، وهو المستوى الذي تستخدمه المؤسسة لإدارة جوانب متعددة من الأداء التنظيمي ضمن إطار تنظيمي واحد، لتوفير المال والموارد، وتحسين الكفاءة التنظيمية، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (Dale, 2018, 4).

وتؤكد التعريفات السابقة على أن نظام الإدارة المتكاملة يعتمد على دمج مختلف العمليات الداخلية بالشكل الذي يضمن توفير نهج علمي وعملي لتنفيذ الأعمال والمشاريع مع الحرص على وجود عمليات لتحديد وقياس ومراقبة الأداء والمنتج وتحسين مختلف الممارسات الأساسية وصولاً لمستوى الأداء المنشود، وتتم هذه الممارسات على نحو إيجابي منظم بهدف تحقيق الأهداف الموضوعية التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، كما تضمن للمستفيدين الحصول على خدمات متوافقة مع المعايير الدولية.

### أهمية نظام الإدارة المتكاملة

لقد أصبح التكامل أكثر شيوعاً من الأنظمة القائمة بذاتها، وأشارت العديد من الدراسات إلى أن نظام الإدارة المتكاملة يزيد من الكفاءة، وربط الجودة بالجوانب البيئية، مع إمكانية تطوير نظم الإدارة بما يتفق بشكل أفضل مع مصالح أصحاب المصلحة، كما أنه يتميز بالتوحيد القياسي، والدعم الفعال للعمليات، وذلك باستخدام الموارد على النحو الأمثل، والحد من التحسين الفرعي، وتقليل المشاكل نتيجة التواصل بين الأقسام أو الإدارات المختلفة.

كما يحقق التكامل مراقبة أفضل للعمليات، ويتكيف نظام الإدارة المتكاملة بسهولة مع متطلبات التغيير الجديدة، ويتضمن التحليل المتكامل لجوانب الفرص والمخاطر، وأشار (Lanigan, 2017, 1) إلى أن نظام الإدارة المتكاملة يعمل على اعتماد المسؤولية المشتركة من قبل الإدارة والموظفين تجاه تنفيذ سياسة المؤسسة، وتحقيق التميز المستدام، ويؤكد على الاعتراف بأن الموظفين هم أساس المؤسسة، والتركيز على الاستثمار في أعمالهم، وتدريبهم بصفة دورية لضمان تنفيذ الممارسات الآمنة.

وأشارت العديد من الدراسات إلى أهمية نظام الإدارة المتكاملة لتحقيق تميز المنظمات المختلفة، وتحقيق التنمية المستدامة؛ فقد أكدت دراسة (Pedro & Paulo & Pedro, 2015, P.10) أن نظام الإدارة المتكاملة يعد أمراً بالغ الأهمية لتحقيق أفضل أداء للعمليات، وتحقيق الإدراك التام للفوائد المحتملة لكل نظام فردي، ويزيد من الكفاءة، وإمكانية ربط الجودة بالجوانب البيئية ذات الصلة مع الأخلاق والربحية التنظيمية، وإمكانية تطوير نظم إدارة تتفق بشكل أفضل مع مصالح المستفيدين. واتفقت دراسة (Humberto & Marcos & Andrea, 2014, P.12)، و (Sten & Raine & Jonas, 2010, P.12)، و (Andrei & Mariata & Timo, 2015, P.1) و (Mohd & Boon, 2015, P.115)، على أن نظام الإدارة المتكاملة يعمل على تقليل المشكلات نتيجة التواصل الفعال بين الأقسام أو الإدارات، وتحقيق مراقبة عملية أفضل، وترشيد استخدام الموارد، وزيادة تمكين العاملين، واحترام سيادة القانون واحترام قواعد السلوك الدولية، وأشارت دراسة (Giacomello, et. al., 2014, 17) إلى أن هذا النظام يحقق التزام أكبر لفرق العمل، والحد من هدر الموارد، وتقليل إعادة العمل، وأكدت دراسة (Dordevic

على أن نظام الإدارة المتكاملة يعمل على تحسين العلاقة مع العملاء، وتحسين جودة المناخ التنظيمي، وتحسين العمليات، وتحسين مشاركة العاملين، أما ( *et. al., 2010, 21 Rebelo, et. al., 2015*, ) فأشار إلى فائدة نظام الإدارة المتكاملة في القضاء على الصراعات بين الأنظمة الفردية والموارد البشرية، تحسين الصورة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مشاركة جميع العاملين في عملية التحسين المستمر، رؤية أفضل وأكبر لعمل المؤسسة، القضاء على العديد من النفايات التنظيمية بما في ذلك البيروقراطية، زيادة قيمة الموظف وتحفيزه، وتحسين علاقات المؤسسة مع أصحاب المصلحة.

كما يمكن تحديد فوائد نظم الإدارة المتكاملة فيما يلي: إمكانية إنشاء هيكل مشترك لجميع معايير أنظمة الإدارة (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية)، يعد وسيلة مهمة وفعالة من تكامل المسؤولية الاجتماعية في جميع جوانب المؤسسة التعليمية، توظيف النمط التشاركي في الإدارة من خلال مشاركة الجميع في التخطيط واتخاذ القرارات والمتابعة ورصد النتائج والقضاء على المخاطر التي قد تواجه المؤسسة والعاملين أو تقليلها، تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة والبعد عن البيروقراطية، استثمار الدورات التدريبية في تحقيق تنمية مهنية متكاملة للعاملين، تيسير عملية التخطيط للمؤسسة على المستوى الأفقي والرأسي، وتسهيل عملية التخطيط على المدى الطويل، نظامية عملية التغيير في المؤسسة من خلال زيادة مستوى الشفافية وتوفير المعلومات وخلق إطار أوسع للتحسين المستمر لعمليات النظام، تحديد وترتيب أولويات عملية التحسين، تعزيز موقف التعلم في جميع جوانب المؤسسة، وتجنب تكرار التعليمات والجهود التي تسبب الارتباك.

كما تتمثل أهمية نظام الإدارة المتكاملة فيما يلي: التركيز على احتياجات أصحاب المصلحة، القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة، بناء المسؤولية الاجتماعية في أنظمة وإجراءات المؤسسة، تطبيق ممارسات تشتمل على إجراءات الشفافية والمحاسبية، فهم العاملين لأدوارهم بشكل جيد مع امتلاكهم الرؤية والأهداف الملائمة، تخفيض الأعباء الإدارية بسبب التنسيق الداخلي المستمر، انتشار ثقافة تنظيمية تؤكد على التماسك والتعاون والتعلم المستمر والتحسين المستمر في الأداء، تقليل البيروقراطية والحد من الأوراق، تحقيق وفرة في التكاليف نتيجة التنسيق بين الأنظمة المختلفة، تبسيط عمليات التدقيق الداخلية والخارجية، اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في التوقيعات السليمة، التركيز على العلاقات المتبادلة الإلكترونية وكذلك بين الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، تحديد الأهداف والغايات وتنسيقها بصورة متوازنة، تحديد المسؤوليات بصورة محددة، وجود ترتيب لمختلف مجالات المسؤولية، منع الازدواجية والتداخل في العمليات الإدارية، زيادة درجة المشاركة الفعالة من العاملين، مأسسة المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة، زيادة التعاون والتفاعل مع أصحاب المصلحة من خلال التشارك والشفافية والحوار، العمل من خلال معايير متوافقة تركز على جميع جوانب النظام (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية)، الالتزام العالي من قبل العاملين لقيامهم بالمهام في بيئة آمنة ملتزمين بمعايير الصحة المهنية ويمارسون العمل الجماعي، ويتم تدعيم أفكارهم المبدعة، تفويض السلطات لبعض الأقسام أو الإدارات للتصرف بشكل مستقل.

### أهداف نظام الإدارة المتكاملة

يسعى نظام الإدارة المتكاملة إلى توفير الموارد البشرية، وتقليل تكلفة الإدارة، والقضاء على التكرار في الأعمال، وتقليل تعقيد الإدارة الداخلية، وزيادة التوافق الثقافي، وتسهيل التحسين المستمر؛ وعليه تتمثل أهداف نظام الإدارة المتكاملة فيما يلي:

- تحسين كفاءة وفعالية الاستجابات التنظيمية من أجل تلبية متطلبات واحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة (Rebeio, et. al., 2015, 3).

- السعي لإنشاء نظام إداري متكامل وصيانتته وتحسينه باستمرار.

- السعي لضمان الامتثال للمسئولية البيئية والاجتماعية الحالية والمستقبلية، وتشريعات الصحة والسلامة المهنية.

- تحسين التواصل مع الجهات الداخلية والخارجية ذات الصلة، والعمل على تحسين موقع المؤسسة فيما يتعلق بالجودة، والبيئة، والصحة والسلامة المهنية، والحفاظ على ظروف عمل آمنة وصحية.

- الحد من الجوانب البيئية السلبية، ومخاطر الصحة والسلامة المهنية، ومنع التلوث.

- توفير نوعية مناسبة من العاملين من خلال التدريبات؛ ورفع كفاءتهم وتشجيعهم على تطبيق الممارسات الجيدة (Chambers, 2017,12).

وحدد رفاعي (٢٠١٢، ٣٤٤) أهداف نظام الإدارة المتكاملة فيما يلي: تطوير أداء المؤسسات التعليمية (الأهداف، الموارد، العمليات والأنشطة، ونواتج التعلم)، تحسين الظروف البيئية، والحفاظ على صيانة البيئة من آثار التلوث، توفير الأمن والسلامة المهنية للمؤسسات التعليمية والعاملين بها، ضمان استمرارية الجودة لتحقيق رضا جميع المسؤولين والمستفيدين من الخدمة، تحسين سمعة المؤسسات التعليمية من خلال رضا المستفيدين، زيادة الوعي، والثقافة الوقائية، والعلاجية لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية.

واتفق (Sten & Raine & Jonas, 2010, P.12)، و (Dion, 2015, P.1)، و (Humberto & Marcos & Andrea, 2014, P.10) على أن أهداف نظام الإدارة المتكاملة تتمثل في: تحقيق جودة الأداء بالنظام وتميز مدخلاته ومخرجاته، تقليل المخاطر من خلال الإدارة القائمة على بيانات واقعية، تجنب الإزدواجية بين إجراءات المنظمة والقضاء على تضارب المسؤوليات والعلاقات، تحقيق فعالية إدارة المؤسسة، وترشيد الجهود المبذولة، توفير المراقبة الكافية والملائمة للصحة والسلامة والمخاطر البيئية الناجمة عن أنشطة المؤسسة، وتحقيق أعلى مستوى من الصحة والسلامة والجودة والأداء والبيئة.

كما يمكن تحديد أهداف نظام الإدارة المتكاملة فيما يلي: ضمان أن جميع العاملين يؤدون مهامهم بأمان، العمل بشكل مستمر لتطوير الشراكة مع العملاء والحفاظ على الثقة المتبادلة، وجود سياسة توجيهية لتحديد ومراجعة الأهداف وضمان الامتثال للمعايير القياسية، تحقيق التحسين المستمر والشفافية والمساءلة، ضمان نجاح الأعمال من خلال توفير خدمات عالية الجودة، الاعتراف بأن الموظفين هم مفتاح النجاح وتوفير بيئة العمل الملائمة (الصحية والبيئية) والممتعة لهم، تعزيز العلاقات داخل المؤسسة، السيطرة الفعالة على التأثيرات البيئية لعمليات المؤسسة، تعظيم رضا العملاء، وتقليل تكلفة استهلاك الموارد البشرية والمادية، الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية في جميع أقسام المؤسسة، توفير الموارد والوقت، تحديد وإزالة العقبات أمام المشاركة الفعالة من جميع العاملين والمستفيدين، تقليل الحواجز بين الإدارات أو الأقسام المختلفة، جعل الإدارة والرقابة أبسط، ضمان فهم مشترك لجوانب الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، تسهيل الإدارة الفعالة لإدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة

المهنية، إنشاء أطر لتنفيذ المعايير المعترف بها، تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، توفير أفضل الممارسات والدروس التي تقدم المعرفة في جميع الجوانب (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية)، تحقيق زيادة الإنتاجية والكفاءة، ونقطة انطلاق للتحسين المستمر، وتسهيل إدارة المكونات الثلاثة المستدامة (إدارة الجودة، إدارة البيئة، إدارة الصحة والسلامة المهنية).

### مكونات نظام الإدارة المتكاملة

يتكون نظام الإدارة المتكاملة من ثلاثة أنظمة رئيسية هي إدارة الجودة *ISO 9001* <sup>(\*)</sup>، وإدارة البيئة *ISO 14001*، وإدارة السلامة والصحة المهنية *OHSAS 18001*، وهي كما يلي:

#### (أ) نظام إدارة الجودة *ISO 9001* :

أصبحت إدارة الجودة موضوع عالمي واسع في القرن الحادي والعشرين؛ لدورها في تحقيق تنافسية المؤسسة في عصر العولمة والثورة التكنولوجية، وتحقيق التحسين المستمر نحو المستوى العالمي.

والجودة هي القدرة على إرضاء المستفيدين، كما أنها المطابقة مع المواصفات، أما إدارة الجودة (*ISO 9001*) فهي مواصفة معتمدة، تمثل نظاماً إدارياً يمكن من خلاله التخطيط والتوجيه والمتابعة لجميع جوانب المؤسسة في مجال الجودة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وتعني مجموعة الممارسات المنظمة التي تستخدمها الجامعة لضمان الوفاء باستمرار متطلبات العملاء، للوصول إلى مستوى أمثل للجامعة، وهي جميع الأنشطة التي تستخدمها الجامعات للتحكم والتوجيه وتنسيق الجودة، وتتعلق هذه الأنشطة بصياغة سياسة الجودة وتحقيق أهدافها، كما تتضمن التخطيط ومراقبة الجودة وضمان الجودة وتحسينها، ويمكن أن تكون إدارة الجودة وسيلة الجامعة لإنشاء ميزة تنافسية مستدامة.

ويعرف نظام إدارة الجودة بأنه: جميع الأنشطة التي تستخدمها المنظمات للسيطرة وتوجيه وتنسيق الجودة، ووضع سياسة الجودة، وتحديد أهدافها، وهو وسيلة المنظمة لإيجاد ميزة تنافسية مستدامة (*Mohd & Boon, 2015, P.117*). وينصب الهدف النهائي للأيزو 9001 (*ISO 9001*) على تحسين رضا العملاء، ويعتمد ذلك على خطة التنفيذ، ووضع متطلبات العملاء في بؤرة الاهتمام من خلال دراسة تأثير الخدمات على رضا العملاء، وقياس رضا العملاء وتوظيف هذه المعلومات عند تحديد الحاجة لتحسين العمليات.

وتحدد معايير *ISO 9001* متطلبات واضحة لنظام إدارة الجودة التي تحتاجها المؤسسة لإثبات قدرتها على توفير المنتج أو الخدمة التي تفي بمتطلبات العملاء واجبة التطبيق، وتهدف إلى تعزيز إرضاء العملاء.

(\*) تتشكل كلمة أيزو ISO من الحروف الثلاثة الأولى من الكلمات International Organization of Standardization ومعناها المنظمة العالمية للتقييس، وما يميز المواصفة *ISO 9001* في إصدارها الجديد هو انتقالها من "نموذج لضمان الجودة" إلى "نظام إدارة الجودة" وهذا التغيير يعني إرجاع السيادة على الجودة إلى إدارة المؤسسة، التي أصبحت الآن مطالبة بالمشاركة في تطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته باستمرار.

كما يسعى نظام الجودة إلى التعرف على احتياجات وتوقعات العملاء، والحفاظ على العمليات والإجراءات التي تكفل استيعاب التغيرات، وتوفير الخدمات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، وتوفير بيئة العمل التي تشجع على التحسين المستمر، وإنجاز متطلبات العملاء وأصحاب المصالح وفقا لمعايير الجودة، وتدريب جميع العاملين على التفكير والتصرف وفقا لمتطلبات هذه المعايير.

- ويتضمن مفهوم نظام إدارة الجودة ما يلي:

- تحقيق أعلى مستوى ممكن من الجودة من أجل الوصول إلى إنجاز الأهداف المرجوة.
- استمرارية التحسين والتطوير للأداء والمنتج، بحيث كلما أمكن الوصول إلى مستوى معين من الجودة، تم التطلع إلى مستوى أعلى منه، ولتحقيق إنجاز أكبر يرضي العاملين والمستفيدين عن المنتج.
- شمولية التطوير لكافة الممارسات والعمليات، والأنشطة بالمؤسسة.
- استخدام التغذية الراجعة للمنتج أو الخدمة في ضوء آراء المستفيدين كأساس للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
- الحرص على تحديد التهديدات، والمعوقات الداخلية، والخارجية التي تحد من تحقيق الجودة بالمؤسسة.
- الاعتماد على العمل الفريقي والتعاوني من خلال تشكيل فرق العمل، وتفويض السلطات، ومشاركة جميع العاملين داخل المؤسسة.
- الاعتماد على البيانات والمعلومات عند اتخاذ القرارات الأمر الذي يستوجب تسجيل، وتوثيق الإجراءات، والأنشطة، والعمليات، وتحليلها وتفسيرها.
- تفويض السلطات للمستويات الإدارية، والتنفيذية، بدلا من مركزيتها، ومراعاة ذلك عند تصميم الوظائف، ووضع السياسات التي تساعد على سير وانتظام الأعمال، وأداء الأنشطة بالمؤسسة.
- تحقيق بيئة صحية للعاملين بالمؤسسة نفسيا واجتماعيا.
- الاهتمام بالقيادات الإدارية اختيارا وتدريباً لتحقيق أهداف نظام الإدارة المتكاملة (رفاعي، ٢٠١٢، ٣١٧).

وتتمثل مبادئ نظام إدارة الجودة في: التنظيم، توثيق النظام، ضبط وثائق نظام الجودة، الاحتفاظ بسجلات الجودة، التحقق من تنفيذ الأنشطة التي يشملها نظام الجودة، تحديد حالات عدم المطابقة، واتخاذ الأعمال التصحيحية المناسبة، تحسين التواصل والتفاهم والتعاون (القرني، ٢٠١٠، ٩)، واتفق ((*European Organization for Standardization, 2015*) و(*Fahmi et al., 2020*) على أن مبادئ إدارة الجودة تتمثل في: التركيز على العملاء، القيادة، التحسين المستمر، اتخاذ القرار بناء على الأدلة، إدارة العلاقات.

وتتمثل أهداف تطبيق نظام إدارة الجودة (*ISO 9001*)، (*Dale, 2018, 4*)، (القرني ، ٢٠١٠، ٧) في: تلبية متطلبات العملاء وتحقيق توقعاتهم ورضاهم عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة، زيادة جودة الخدمات المقدمة، الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، خفض التكاليف ورفع مستوى الأداء،

تطوير أساليب العمل، الحد من الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها والوقاية منها، الارتقاء بمهارات وقدرات العاملين داخل المؤسسة، بناء نظام جودة فعال، تحقيق القدرة التنافسية، إنشاء نظام إداري قوي مبني على التوثيق، يحدد المهام والمسؤوليات والصلاحيات مما يساعد على تحفيز العاملين ويضعهم أمام تنفيذ مهامهم بكفاءة وفعالية، تحليل المشكلات بالطرق العلمية، نظام رقابة وتفتيش للتأكد من مدى تحقق شروط الجودة لتلبية رغبات العملاء والمستفيدين، تحسين سمعة المؤسسة من خلال زيادة قدرتها التنافسية. أي أن نظام إدارة الجودة هو نظام إداري يسمح بتوجيه ومراقبة الجامعة في مجال الجودة ويهدف إلى تحسين رضا العملاء وتحسين أسلوب الإدارة لتحقيق جودة ذات مستوى عالٍ تستطيع من خلالها الجامعة تنظيم عملياتها وإدارة مواردها بتكلفة أقل .

وتتمثل خطوات تطبيق نظام إدارة الجودة فيما يلي: تحديد احتياجات وتوقعات العملاء والأطراف المعنية الأخرى، وضع سياسة الجودة وأهداف الجودة للمؤسسة، تحديد العمليات والمسؤوليات اللازمة لتحقيق أهداف الجودة، تحديد وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الجودة، تحديد طرق قياس فاعلية كل وحدة، تطبيق هذه المقاييس لتحديد فاعلية كل عملية، تحديد وسائل منع عدم المطابقة وإزالة أسبابها، إنشاء وتطبيق عملية التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة (المنظمة الدولية للمعايير، ٢٠١٩، ٢٠).

أما فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة *ISO 9001* فتتمثل فيما يلي: ضبط كامل الإجراءات والعمليات داخل المؤسسة، توحيد الإجراءات الخاصة بالعمل، تعريف كافة العاملين في المؤسسة بإجراءات العمل، تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لأعضاء إدارة المؤسسة، توزيع المهام ووضوحها، التأكد من تطبيق الإجراءات من خلال المراجعة والتدقيق الداخلي، الحصول على رضا العملاء والمستفيدين، تحسين جودة الأداء (العتيبي، ٢٠٠٧، ٢٣)، تلبية متطلبات العملاء وتحقيق توقعاتهم ورضاهم عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة، زيادة جودة الخدمات المقدمة (Kettumen, 2015, P.707)، الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وخفض التكاليف ورفع مستوى الأداء، تطوير أساليب العمل، وبناء نظام جودة فعال، الحد من الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها والوقاية منها، الارتقاء بمهارات وقدرات العاملين داخل المؤسسة، وتحقيق القدرة على المنافسة، إنشاء نظام إداري قوي مبني على التوثيق يحدد المهام والمسؤوليات والصلاحيات، مما يساعد على تحفيز العاملين ويضعهم أمام تنفيذ مهامهم بكفاءة وفعالية، نظام رقابة للتأكد من مدى تحقق شروط الجودة لتلبية رغبات العملاء والمستفيدين، وتحليل المشكلات بالطرق العلمية (القرني، ٢٠١٠، ص٨)، ويتيح نظام إدارة الجودة الفرصة لتحسين مهارات العاملين، وتعزيز موقف التغيير، وتعزيز مهارات حل المشكلات الجماعية، وتوفير الأدوات اللازمة لتقديم خدمة جيدة للعملاء، تقليل إهدار الموارد، وتحسين الرضا الوظيفي للعاملين، وزيادة الميزة التنافسية على المنافسين. كما يسهم نظام إدارة الجودة في زيادة رضا العملاء، وتحسين ولائهم، وزيادة سمعة المنظمة، والتوسيع في قاعدة العملاء، وزيادة الإنتاج والإيرادات (Fahmi et al., 2020, 10).

### ب) نظام الإدارة البيئية *ISO 14001*

إن الجامعات بيئة مفتوحة تتفاعل مع البيئات المحيطة، وهناك ارتباط وثيق بين الجامعات والنظام البيئي، حيث تتأثر مدخلات تلك الجامعات ومخرجاتها بالبيئة المحيطة، لذا كان الاهتمام بنظام الإدارة البيئية أمراً حتمياً.

ويعد نظام الإدارة البيئية جزءاً من نظام الإدارة المتكاملة للجامعة، ويستخدم لتطوير وتنفيذ السياسات البيئية وإدارة الجوانب البيئية في الأنشطة أو المنتجات التي يمكن أن تتفاعل مع البيئة.

وتعتمد *ISO 14001* على دورة PDCA حيث تضع الإدارة العليا رؤية المؤسسة في سياستها البيئية، ثم تصمم سياسة لدعم تلك السياسة، ومن ثم تطوير إجراءاتها لتحديد الطرق التي تؤثر بها على البيئة، وتحديد المتطلبات القانونية، وتحديد الأهداف والغايات التي من شأنها تحسين الإدارة باستمرار (Olaru, et. al., 2014, 695). ويعرف نظام الإدارة البيئية *ISO 14001* بأنه مجموعة المواصفات الخاصة بكيفية عمل المؤسسات في القضاء على التلوث عن طريق وضع نظام رسمي وقاعدة بيانات من أجل متابعة الأداء البيئي، وغاية نظام الإدارة البيئية تزويد المؤسسات بعناصر نظام إدارة بيئية فاعلة يمكن أن تتعامل مع المتطلبات الإدارية الأخرى للمؤسسة، كما تسعى إلى مساعدة المؤسسات في تحقيق التوازن بين أهدافها البيئية والاقتصادية (وليد، ٢٠١٤، ٣)، وهو الإجراءات ووسائل الرقابة المستخدمة من أجل حماية البيئة، وهو يتضمن الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية المتاحة والاستفادة الدائمة من هذه الموارد.

وتتمثل أهداف نظام الإدارة البيئية فيما يلي: الحد من التلوث وإزالة آثاره الخطرة، الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية المحلية والدولية، تطوير الأداء والممارسات البيئية، تفعيل قنوات الاتصال بين المؤسسة والجهات الحكومية المتخصصة، زيادة رضا أفراد المجتمع عن المؤسسة، تحسين الظروف البيئية للعاملين وتحقيق بيئة نظيفة وأمنة وخالية من التلوث، زيادة الوعي البيئي والثقافة البيئية لدى العاملين بالمؤسسة (رفاعي، ٢٠١٢، ٣٢٠)، كما يسعى إلى دمج القضايا البيئية في إدارة الأعمال، وتقديم ميزة تنافسية من خلال تحسين الكفاءات وخفض التكاليف والتشجيع على تحسين البيئة (*International Organization for Standardization, 2015,4*)

أما فوائد تطبيق نظام الإدارة البيئية في الجامعات فتتمثل فيما يلي: ترشيد استخدام واستهلاك الموارد، زيادة الكفاءة العملية لأنظمة الإنتاج والعمال؛ لاسيما بجعل المحيط ملائم بيئياً، ترقية الأداء البيئي، من خلال تقليص الأضرار البيئية، اتباع تكنولوجيات وتقنيات نظيفة، واحترام المؤسسة للقوانين والتنظيمات المتعلقة بالحفاظ على البيئة (قابوسة وطبيي، ٢٠١٤، ١٨٢)، وأضاف وليد (٢٠١٤، ٤) عدة فوائد تتمثل فيما يلي: التوافق مع التشريعات والمعايير البيئية الواردة في السياسات البيئية المحلية، اعتراف المؤسسات بأن تطورها متعلق بالمصادر البيئية على نشاطها وهذا ما يؤشر على عمق درجة الاهتمام بالبيئة، منع التلوث والحفاظ على المواد الأولية بما يسهم في تقليل التكاليف، تعزيز صورة المؤسسة لدى المستثمرين والأفراد والجهات الأخرى المتعاملة مع المؤسسة وإيجاد لغة عالمية بسيطة ومفهومة لإدارة البيئة وحمايتها من التلوث.

وتوصلت دراسة العبدالات (٢٠١٥) إلى أن نظام الإدارة البيئية يسهم في إيجاد نظام إداري مناسب يضمن كفاءة الاتصالات الداخلية والخارجية لتنفيذ نظام الإدارة البيئية، كما يرفع من كفاءة العاملين للقيام بمهامهم عن طريق التدريب والتوعية لما قد تسببه مهامهم من تأثيرات سلبية على البيئة، ويتضمن وضع الإجراءات لتحديد الخطوات التصحيحية لضمان تنفيذ نظام الإدارة البيئية، كما يسهم في تصحيح الأخطاء للوصول للتحسين المستمر في الأداء البيئي، ويمكن الإدارة من وضع الخطط الفورية لمواجهة الأزمات البيئية الطارئة، ويضمن القيام بإجراءات واضحة للعاملين في أمور المتابعة والقياس

والتنفيذ، ورصد وقياس الأنشطة المؤثرة على البيئة بشكل منظم وتحديث التعليمات واللوائح بشأنها بشكل مستمر ومنتظم.

كما تحددت أهمية تطبيق نظم الإدارة البيئية فيما يلي (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٢، ٣٢):

- تعد نظم الإدارة البيئية أداة لتطوير نظم الإنتاج والتشغيل، وبما يؤدي إلى زيادة حجم الطاقة الإنتاجية المحققة فعلا.

- يعمل نظام الإدارة البيئية على منع الإسراف والضياع في الخامات والطاقة.

- يؤدي تطبيق نظام الإدارة البيئية إلى تحقيق فائض للمؤسسات، ينتج عن عدم حدوث إهدار في كمية الخامات والطاقة ومستلزمات التشغيل المستخدمة في الإنتاج.

- منع الإصابات بأمراض أضرار تلوث البيئة الداخلية، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف علاج الأفراد من هذه الأمراض.

- اكتساب المزايا التنافسية لمنتجات المؤسسات التي تطبق نظم الإدارة البيئية.

وعليه فإن نظام الإدارة البيئية يعمل على تحسين إدارة المسؤولية البيئية، من أجل تلبية احتياجات العملاء، ورفع ثقة المجتمع بالجامعة. وتحدد معايير نظام إدارة البيئة *ISO 14001* المتطلبات لتمكين المؤسسة من أجل وضع وتنفيذ السياسات والأهداف التي تأخذ في الاعتبار المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى التي تقرها الجامعة ومعلومات عن الجوانب البيئية المهمة، ويتطلب هذا المعيار من المؤسسة الآتي: وضع سياسة بيئية مناسبة، تحديد الجوانب البيئية الناجمة عن أعمالها، ومنتجاتها، وأهميتها، وضع غايات وأهداف للحد من تأثير الجامعات على البيئة، تسهيل التخطيط والمراقبة والرصد والإجراءات الوقائية والتصحيحية ومراجعة واستعراض الأنشطة (أحمد، ٢٠١٨، ٣٧١).

وحدد صالح (٢٠١١، ١٤٧) هيكل المواصفة العالمية (*ISO 14001*) في خمسة عناصر رئيسية، تتمثل فيما يلي: السياسة البيئية (وجود سياسة بيئية معلنة، توافق واضح بين القوانين السارية والسياسة البيئية، تؤكد السياسة على منع التلوث وتقليل الفاقد)، التخطيط البيئي (جرد المشكلات البيئية، التأكيد على التوثيق البيئي، تحديد مسؤوليات التخطيط البيئي)، التنفيذ والعمليات (تحديد مسؤوليات الإدارة والعاملين تجاه البيئة، القدرة والتدريب والوعي، الاتصال والتوثيق والسيطرة على الوثائق)، الاختبار والنشاط التصحيحي (إجراءات الرصد والقياس البيئي، معالجة الآثار البيئية)، المراجعة الإدارية (اختبار نتائج التدقيق على نظام الإدارة البيئي، تحليل نتائج الحوادث البيئية، إجراءات التحسين المستمر).

### ج) إدارة الصحة والسلامة المهنية *OHSAS 18001*

يعد العمل الصحي والأمن أولوية قصوى في المنظمات الحديثة، من خلال تعزيز السلامة الصحة للعاملين، وتحليل المخاطر المحتملة للأداء، والأعباء الجسدية/العقلية، واتخاذ البرامج الوقائية، وتنفيذ البرامج التدريبية التي تحث على الوقاية من الأمراض المهنية، وتعزيز الرعاية الصحية العامة (Dillinger Company, 2019. 14).

ويعبر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية عن الظروف والعوامل التي تؤثر أو يمكن أن تؤثر على صحة وسلامة العمال أو غيرهم من الموظفين أو الزائرين، أو أي شخص متواجد في مكان العمل، ويسعى هذا النظام إلى المراقبة المستمرة للأساليب والأنظمة للحد من المخاطر والأضرار التي يمكن أن تواجهها الجامعة، والقضاء على جميع الإصابات والأمراض المهنية، وكذلك تحسين فهم جميع المعنيين بممارسات العمل الآمنة والتشاور معهم حول سبل مواجهة المخاطر، وتوفير التعليم والتدريب والإشراف على فهم مخاطر العمل، وإجراءات الطوارئ التي تشمل الأفراد والسلامة المهنية، وإجراء عمليات التفتيش المستمرة لأماكن العمل لمنع الحوادث، وتوفير الموارد الكافية لتحقيق إدارة فعالة لإعادة التأهيل والعودة إلى ممارسات العمل.

وتحدد معايير الصحة والسلامة المهنية *OHSAS 18001* شروط الصحة والسلامة المهنية، وذلك لتمكين الجامعة من السيطرة على الصحة والسلامة والمخاطر، وتحسين أدائها في مجال الصحة والسلامة المهنية، ومنحت هذه الشهادة لأول مرة في عام ٢٠٠٤م. وتسهم إدارة الصحة والسلامة المهنية في توفير الأساس لقياس ردود الفعل الأساسية للتحسين المستمر، وهي مجموعة من الإجراءات للسيطرة على تأثير الجامعة البيئي وتخفيف أو القضاء على مخاطر الصحة والسلامة على القوى العاملة لديها (أحمد، ٢٠١٨، ٣٧١).

وتتمثل فوائد نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، فيما يلي

- مراجعة أداء نظام الصحة والسلامة المهنية؛ لضمان تحقيق أهداف التحسين المستمر.
- توفير الموارد الكافية للوفاء بمتطلبات تشريعات الصحة والسلامة المهنية؛ لتحقيق معايير الممارسات الجيدة في أنشطة المؤسسة.
- تشجيع العاملين على تقديم تقارير للمخاطر الصحية؛ ليتمكن الجميع من المساهمة في خلق/الحفاظ على بيئة عمل آمنة.
- توفير التدريب الكافي للعاملين لتمكينهم من العمل بأمان وفعالية.
- التواصل مع العاملين والتشاور معهم حول جميع القضايا التي تؤثر على صحتهم وسلامتهم.
- الحفاظ على بيئة وموارد العمل وفقا لمعايير تضمن إدارة المخاطر بفعالية.
- التأكد من أن مسؤوليات الصحة والسلامة المهنية يتم تخصيصها وفهمها ومراقبتها وتحقيقها.
- توفير المراقبة الصحية للعاملين.
- التعاون مع المنظمات الأخرى؛ لضمان أن تكون بيئة العمل خالية من أية مخاطر.
- إجراء تقييمات المخاطر بانتظام؛ لاتخاذ التدابير الوقائية، والإجراءات التصحيحية للحد من المخاطر إلى المستوى المقبول (Chambers, 2017,13).

وأشار (Harper, 2014, P.3) إلى أن فوائد تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، تتمثل

فيما يلي:

- توفير والحفاظ على بيئة عمل خالية من المخاطر على الصحة والسلامة.
- توفير وصيانة أنظمة أمانة في العمل للتقليل من الحوادث والأخطار التي قد تهدد العمل.
- توفير مرافق كافية للرفاهية في العمل للعاملين للقيام بالأعمال المختلفة.
- تدريب العاملين على كل ما هو ضروري لحمايتهم من المخاطر التي تهدد صحتهم وسلامتهم.
- مراقبة صحة العمال وظروف مكان العمل لمنع ظهور أية أمراض والسيطرة على المخاطر المرتبطة بالعمل.
- ضمان امتثال العمال لقوانين صحة العمل وتنظيم السلامة وللشعاعات الصحية التي تحفظ صحتهم وصحة العمل
- توفير قاعدة بيانات بالعمل حول سياسات وإجراءات الصحة والسلامة، والحوادث والأمراض أو الإصابات التي تحدث/ أو قد تحدث في مكان العمل، وفحص جميع أماكن العمل من حيث التصميم وإجراءات التشغيل، وإمكانية مواجهة الطوارئ.

وتتمثل أهداف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية فيما يلي: تحقيق بيئة آمنة للعاملين وتجنب المخاطر، المحافظة على صحة وأرواح العاملين، المحافظة على الممتلكات والتجهيزات الخاصة بالمؤسسة، تطبيق معايير إدارة الجودة، اعتماد المعايير الدولية في السلامة المهنية، نشر الوعي بنظام الصحة والسلامة لدى العاملين (رفاعي، ٢٠١٢، ٣٢٢).

ويتطلب نظام إدارة الصحة والسلامة الصحية من المؤسسة ما يلي ( Hans; Robin, 2016, P.5) و (Rod, 2016, P.8): وضع سياسة ملائمة للصحة والسلامة المهنية، تحديد الأخطار والمخاطر الناجمة عن العمليات والأنشطة والمعدات والخدمات، تحديد القوانين واجبة التطبيق ووضع غايات وأهداف مناسبة للصحة والسلامة، تسهيل التخطيط والمراقبة، والإجراءات الوقائية والتصحيحية، توفير ظروف عمل آمنة وصحية لمنع إصابة العاملين، توفير معدات الوقاية المناسبة لتوفير بيئة عمل صحية وأمنة.

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

يسهم نظام الإدارة المتكاملة في تحسين الاتصالات الداخلية، والتغلب على مخاطر المهنة، وتقليل التكلفة، وزيادة تحفيز العاملين، والعمل على تغيير ثقافة المؤسسة، والبعد عن البيروقراطية، والرصد الدقيق للممارسات الإدارية، وتحسين صورة المؤسسة، والحصول على الجودة والتميز.

وإن الاختلاف بين الأنظمة الثلاثة السابقة هي في أهمية العميل أو المنتج؛ فالعميل هو الذي يحصل على المنتج الذي تخرجه المؤسسة، بينما يخدم نظام الإدارة والصحة والسلامة في العمل القضايا البيئية المتعلقة بالصحة والسلامة، أم بالنسبة لنظام إدارة الجودة فإن المنتج هو الغرض والنتيجة، أي أن التكامل يعد إدارة منطقية ومنهجية، يسمح بالقرارات الإستراتيجية والتشغيلية المثلى التي تأخذ في الاعتبار جميع الجوانب الأساسية التي تؤدي إلى الأداء الفعال للمؤسسة، وعليه فقد حددت هاشم والعازمي

(٢٠٢٠، ٥٠) نقلا عن لابونت وباسك *Labont & Pascue* مجموعة من الخطوات الضرورية لإنشاء نظام إدارة متكامل:

أ- التعرف على العمليات الضرورية لنظم الإدارة المتكاملة (عمليات إدارة الأنشطة، عمليات ضمان الموارد، عمليات توفير الخدمات، القياس، التحليل والسيطرة وعمليات التحسين).

ب- تحديد التعاقب والتفاعل للعمليات التي جرى التعرف عليها.

ج- التوصل إلى المعايير الضرورية والطرق لضمان أن كلا من الأداء والتقييم والسيطرة على هذا الأداء تتصف بالكفاءة.

د- ضمان توافر الموارد الضرورية والمعلومات من أجل القيام بالمراقبة والسيطرة على هذه العمليات.

هـ- مراقبة وتحليل وقياس هذه العمليات.

و- تنفيذ الإجراءات الضرورية لتحقيق النتائج المخططة والتحسين المستمر للعمليات ونظام الإدارة المتكامل الذي ينبغي إقامته بحيث يمارس (من خلال المراجعات الداخلية) سيطرة ورقابة ضرورية ودائمة على جميع الأنشطة ذات التأثير على الجودة، وهو نظام يركز أكثر على الوقاية (إجراءات الوقاية) بدلا 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 المؤسسة يجري مواصلة السعي لتحقيقها بكفاءة.

### مميزات نظام الإدارة المتكاملة

تتمثل مميزات نظام الإدارة المتكاملة فيما يلي:

- تقليل حجم الوثائق والبيروقراطية بسبب تنظيم العمل والتحكم فيه من خلال معايير الأداء.
- توفير الموارد ، حيث يمكن تعيين قادة لإدارة العمل بدلا من قادة منفصلين لكل نظام إداري.
- إمكانية إجراء تدقيق داخلي وخارجي بشكل أكثر وضوحا وفعالية.
- التركيز على تحسين نشاط المؤسسة، وتعزيز العلاقات بين الجودة وصحة الموظفين والسلامة والمسؤولية الاجتماعية (Raisiene, 2011, 30).

واتفق كل من (Raisiene, 2011, P.30)، و (Humberto & Marcos & Andrea, 2014, P.11)، و (Olaru & Maier & Nicoara & Maier, 2014, P.694)، و (David, 2015, P.4)، و (Said, 2016, P.74) على أن هناك العديد من المميزات التي يحققها تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، تتمثل فيما يلي:

- تحسين الكفاءة الداخلية والفعالية ، وتحسين نوعية الإدارة وتقليص حجمها.

- تقليل الأعمال الورقية وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية.

- زيادة درجة الشفافية، وتحسين وتيسير الاتصال.
- زيادة درجة الوضوح في المسؤوليات، وتقديم عمليات أكثر تنظيماً.
- الموازنة بين الأهداف والعمليات والموارد في مختلف مناطق المؤسسة.
- اتباع نهج شامل لإدارة مخاطر العمل.
- تركيز المنظمة على أهداف العمل وإضفاء الطابع الرسمي على النظم غير الرسمية.
- تدريب وتطوير الموظفين، وتحفيز الموظفين، وتعزيز ثقة العملاء.
- الاستغلال الأمثل للموارد، والاعتماد على العمل الجماعي.
- تنسيق وتحقيق أفضل الممارسات لإيجاد الترابط، ومنع تضارب الأهداف.

وأشار أحمد (٢٠١٨، ٣٧٤) إلى أن التكامل يحقق العديد من المزايا مثل الدعم الفعال للعمليات، واستخدام الموارد على النحو الأمثل، والحد من التحسين الفرعي، وتقليل مشاكل الاتصال بين المناطق المختلفة، كما أنه يعمل على: يساعد على وضع الأهداف والخطط، يقلل من الازدواجية في التكاليف، يقلل من المخاطر ويزيد من الربحية، يقلل من كمية الوثائق، يعزز الوعي ويزيده بالتفاعل والترابط بين الجودة وغيرها من الأنظمة، يسهل تطوير حلول منسقة للمشاكل المحددة في المناطق المختلفة، توحيد نتائج التدقيق لجميع أنظمة الإدارة، ويحسن التواصل ويلغي المسؤوليات والعلاقات المتضاربة.

كما تؤدي عملية التكامل إلى زيادة الكفاءة، وإمكانية ربط الجوانب ذات الصلة، وإمكانية تطوير نظام أفضل يحقق متطلبات أصحاب المصلحة، ضمان تحسين قدرات المؤسسة باستمرار من خلال المشاركة، ودمج الأهداف الرئيسية والفرعية لنظام الإدارة المتكاملة مع استراتيجية المؤسسة، وتفاعل جميع المعنيين لتبادل أفضل الممارسات والمشاركة في صنع القرار، وضمان تواصل هذه السياسة لجميع الأطراف المعنية والتأكد من جعلها متاحة للعامة، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية، وإدارة الأزمات بالمؤسسة بشكل فعال، وكل ما سبق يتم من خلال منهجية متكاملة ونظام واحد لتحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق التنافسية من المؤسسات الأخرى، مما يحقق رضا المستفيدين وجذب ثقتهم.

#### العوامل التي تشجع على استخدام نظام الإدارة المتكاملة

تتمثل العوامل التي تشجع على استخدام نظام الإدارة المتكاملة في (Dejan, et al., 2010, P.104) و (Mohd & Boon, 2015, P.125-126) و (Muzaimi, & Chew, 2015, 118) و (Dale, 2018, 4) و (أحمد، ٢٠١٨، ٣٧٥) :

#### أ-العوامل التنظيمية :

يعتمد تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة بشكل كبير على التخطيط التنظيمي الاستراتيجي والذي ينطوي على السياسات من أجل توفير تحسينات في المؤسسة، وتتمثل العوامل التنظيمية في:

- الفوائد التشغيلية: والتي تتمثل في تعزيز الكفاءة والفعالية في الممارسات التشغيلية (لأنها مزيج من ثلاثة أنظمة وهي الجودة والإدارة البيئية وإدارة الصحة والسلامة المهنية)، وكذلك تحسين عمليات التدقيق والحد من الازدواجية في السياسات والإجراءات والسجلات، حفظ الموارد، تخفيض الوقت، وتوفير التكاليف.

- تقديم أفضل صورة خارجية للمؤسسة: حيث تعمل على تحسين ثقة العملاء، وزيادة رضاهم عن المخرجات.

- تعزيز تحفيز الموظفين: يؤدي نظام الإدارة المتكاملة إلى تحفيز الموظفين، مما يوجد ثقافة إيجابية في المنظمة، والذي يؤدي إلى تطوير الدافعية الذاتية للموظفين نحو ممارسات العمل المتميز.

- توفير المزايا التنافسية للمنظمة: تعد من المهام الأساسية للنظام الحافظ على مواكبة المنظمة لاتجاهات السوق، وإيجاد ميزة تنافسية تسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

ب- **العوامل الإدارية** : وتتمثل فيما يلي:

- تخفيض تعقيد العمليات الداخلية: حيث يسعى نظام الإدارة المتكاملة إلى تعزيز الجودة وتقليل وقت التشغيل وتوفير التكاليف، كما تعزز الكفاءة في العمل اليومي في المنظمة.

- تقليل التكاليف، وبالتالي تعزيز مصداقية المنظمة، وتقلل من نفقات المراجعة وتقليل نفقات إصدار الشهادات.

- زيادة ثقافة التوافق داخل المنظمة: حيث تسعى لإيجاد بيئة عمل تتميز بالعديد من المعتقدات والقيم الإيجابية التي تدعم ثقافة الجودة.

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

### خطوات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بالجامعات

حدد (Sten & Raine & Jonas, 2010, P.4) و (Raisiene, 2011, 32) أربع مستويات

من التكامل هي:

أ- المستوى الأول؛ وهو مستوى التنسيق، حيث تعمل أنظمة الإدارة بشكل منفصل في نفس المؤسسة، وفي نفس الوقت .

ب- المستوى الثاني؛ ويسمى القابلية للتكامل، ويتم تحديد العناصر المشتركة لنظم الإدارة، ويتعلق بتكامل الوثائق، أي وجود دليل مشترك مع إجراءات محددة لتحقيق التكامل في الجوانب المختلفة للمؤسسة.

ج- المستوى الثالث؛ ويسمى مستوى الدمج؛ حيث يتم تنسيق العناصر المشتركة المحددة للعمل بشكل مشترك، ويتعلق بالمحاذاة الأساسية للعمليات والأهداف والموارد، أي تبسيط استخدام العمليات الأساسية عن طريق الدمج في التخطيط والتصميم، ويكون تنفيذ عموديا عبر أنظمة نظم الإدارة المختلفة، وهو ما

يسمى بالتكامل الجزئي؛ ويعني تكامل بعض الإجراءات المشتركة من أنظمة الإدارة الثلاث (الجودة، البيئة، والصحة والسلامة المهنية).

٣- المستوى الرابع؛ الإدارة المتكاملة؛ ويتعلق بإنشاء نظام " الكل في واحد " أو نظام موحد ، والذي يتضمن جميع العناصر المشتركة، أي نظام عالمي يعالج جميع الأنظمة (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية) في المؤسسة، وهو ما يسمى بالتكامل التام؛ ويعني تكامل جميع الإجراءات المشتركة، وينطوي هذا التكامل على عملية منهجية ومستمرة من خلال دليل لإجراءات التكامل بين الأنظمة الثلاث.

وهناك نوعان من التكامل: التكامل الجزئي؛ وهو يعني دمج بعض الإجراءات المشتركة من الأنظمة الثلاثة، وهناك التكامل التام؛ وهذا النموذج يتجاوز الإجراءات المشتركة وينطوي على التكامل استنادا إلى عملية منهجية وتحسين مستمر، وأشار ستن ورين وجوناس ( *Sten & Raine & Jonas, 2010, P.4*) إلى أن هناك ثلاثة مستويات ممكنة من التكامل: المستوى الأول يتعلق بالتكامل في الوثائق أي دليل مشترك مع إجراءات محددة في الجوانب المختلفة من الإدارة، ويتعلق المستوى الثاني بأساسيات الأهداف والعمليات والموارد، أي تبسيط استخدام العمليات الأساسية من تخطيط وتنظيم وغيرها، ويتعلق المستوى الثالث بإنشاء نظام موحد " نظام الكل في واحد " أي نظام عالمي يتعامل مع جميع الأنظمة السابقة في المنظمة .

وتتمثل خطوات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة فيما يلي:

- أ- تصميم دليل للمؤسسة يضم مواصفات إدارة الجودة والسلامة والصحة المهنية والبيئة.
- ب- تحديد الإجراءات لتنفيذ العمليات وتحديد المسؤوليات اللازمة لتلبية الأهداف والغايات والحد من المخاطر للنظم الثلاثة (الجودة ، البيئة، والسلامة والصحة المهنية).
- ج- تحديد وتوفير الموارد اللازمة.
- د- وضع وتطبيق تدابير لتحديد فعالية الجهود المبذولة.
- هـ- تطوير السياسات والأهداف لتلبية الاحتياجات والتوقعات.
- و- إدارة الأزمات ومنع تكرارها عن طريق القضاء على أسبابها.
- ز- تحديد فرص التحسين وتنفيذها (Wayne & Terri, 2009, P.11).

كما أن عملية التكامل يمكن أن تكون على جزء من المنظمة، أو على المنظمة ككل، وتتضمن فهما دقيقا للنظام، إجراءات متكاملة، التركيز على الأنشطة، مراقبة الوثائق، مركزية المعلومات، معايير موحدة، ومراجعة واحدة. كما تؤكد عملية التكامل على اتباع نهج شامل للمنظمة وتأكيد المسؤولية الاجتماعية لها، فهو يتطلب تضافر جهود طويلة الأمد للقادة في المستوى الاستراتيجي والنضج التنظيمي لضمان الطلاقة في مراحل تشغيل التكامل (أحمد، ٢٠١٨، ٣٧٧) .

**متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بالجامعات**

تتمثل متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بالجامعات فيما يلي:

أ- التزام فريق القيادة: حيث يلتزم فريق القيادة بتحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات والموارد، وتحديد نطاق وحدود النظام، ووضع السياسات التي سيلتزم بها النظام.

ب- التركيز على العملاء: حيث الاهتمام الخاص لمتطلبات العملاء، من خلال تلبية احتياجاتهم، والحفاظ على رضاهم، وتحقيق اتصالات مستمرة معهم.

ج- وضع سياسة ملائمة: حيث يضع فريق القيادة سياسة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، مع المراجعة الدورية، والتحديث المستمر، وتوثيق جميع إجراءات التنفيذ.

د- تحديد الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات: يتم تطوير الهيكل التنظيمي بما يتفق مع نظام الإدارة المتكاملة (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية)، مع تفويض الصلاحيات لبعض المسؤولين، وتحديد توصيف وظيفي ملائم.

هـ- التخطيط لتطبيق النظام: تتم وضع الخطط المتنوعة (طويلة المدى، ومتوسطة المدى، وقصيرة المدى) في ضوء الأهداف الموضوعية، مع المراجعة المستمرة لإجراءات العمل والممارسات في ضوء المتطلبات القانونية ومؤشرات الأداء الرئيسية.

و- المتابعة والتحسين المستمر: حيث تتم متابعة مخرجات النظام وفقا للمعايير القياسية، ووضع أوجه التحسين لتحقيق التحسين المستمر (Chris, 2018, 19).

ز- وجود نهج متكامل لعمليات الإدارة: حيث ضرورة توفير نهج متكامل للتدقيق الداخلي، ووضع السياسات، والعمليات، وتحديد الأهداف، ونهج متكامل للنظر في الجوانب والآثار والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، ونهج متكامل لقياس الأداء وآليات التحسين (Mirko & Ljubomir, 2018, 79).

ح- تحديد معايير الإدارة: حيث يتم تحديد معايير نظام إدارة الجودة، ونظام إدارة البيئة، ونظام الصحة والسلامة المهنية.

ط- التدريب: تشجيع الموارد البشرية على التنمية المهنية، مع ورصد نتائج التدريبات على العمل.

ي- التشاور ومشاركة العاملين: التواصل الداخلي بين مختلف الوظائف، ومشاركة العاملين من جميع الوظائف، مع توفير التدريبات اللازمة لتطبيق الإدارة التشاركية (Charles, 2019, 11).

واتفق (Claire, 2012, PP.7-8) و (Kimpro & Peter, 2012, PP.61-62) و (Manuel, et. al, 2015) و (Mick, 2015, PP.5-6) و (Sendil, 2015, PP.42-43) و (Dale, 2018, 4) على أن متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة تتمثل فيما يلي:

أ- التخطيط: حيث يتم مراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية، والمتطلبات القانونية، وتحديد الأهداف ووضع البرامج، وعناصر الرصد والقياس المختلفة.

ب- الوثائق: حيث يتم توثيق الإجراءات وتعليمات العمل، وأشكاله.

ج- التنفيذ: يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات وتنفيذ إجراءات العمل.

د- تقييم الفجوات: يتم تقييم خطة التنفيذ (المهام والموارد والجدول الزمنية) لتحديد الثغرات وأوجه القصور التي تحتاج لمعالجة.

ه- الاتصالات: يتم وضع استراتيجية شاملة للاتصالات الداخلية والخارجية لدعم تنفيذ الخطط والبرامج، ويصاحب ذلك تدريب فرق العمل على الاتصالات الفعالة.

و- مراقبة الوثائق وتقييم التدابير الرئيسية: يتم تقييم جميع جوانب العمل، ورصد نقاط القوة ومواطن الضعف؛ لوضع خطط التحسين المستمر.

ز- إعداد تقارير التدقيق الداخلي: يتم إجراء تقييم لإجراءات العمل لتوفير صورة واضحة عن عملية التنفيذ، وذلك لصيانة وتطوير العمليات والتأكد من أنها تتم بطريقة منهجية وفقاً لمبدأ التحسين المستمر.

ح- مراجعة العملية الإدارية وتوفير الإجراءات التصحيحية والوقائية: وذلك في نهاية عملية التنفيذ للتأكد من أن النظام بالكامل يعمل، وأن المنظمة مستعدة لإجراء تقييم الشهادات.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بالجامعات فيما يلي:

أ- **دعم القيادة العليا:** تتحمل القيادة العليا المسؤولية الكاملة عن فعالية نظام الإدارة المتكاملة؛ من خلال تحديد سياسة الجامعة، وضمان تلبية متطلبات العملاء، والتنسيق بين الأنظمة المختلفة، والتأكد من ضمان توافر الموارد اللازمة، وتحديد السلطات والمسؤوليات والكفاءات (Dillenger, 2019, 21)، فمن المتطلبات الرئيسية لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة وجود إرادة فعلية قوية ونظرة إستراتيجية شاملة، لذا ينبغي أن تكون الإدارة العليا لديها القناعة التامة والرؤية المستقبلية الواضحة لتطبيق هذا النظام، وتمتلك خطة شاملة لإدخال نظام الإدارة المتكاملة إلى الجامعات، فتطور من أساليبها، وتقدم الدعم المادي والمعنوي، وتلم بالأنظمة واللوائح التي تحكم عمليات إدارة الجودة والصحة والسلامة المهنية، وتسعى إلى تقديم الدعم الكامل والإمكانات اللازمة لتطوير الهيكل التنظيمي، ونشر ثقافة الإدارة المتكاملة، وتوفير البنية التحتية الملائمة، وتحدد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لتحسين قدرات العاملين وتطويرها، وتمتلك القدرة على إدارة الوقت، وتهيئة البيئة الملائمة للعمل.

ب- **تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات:** فتطبيق الإدارة المتكاملة يتطلب توفير الظروف الملائمة لتطبيقها، وإجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية، بحيث يمكن استحداث إدارات جديدة أو دمج أو إلغاء البعض، فتطبيق نظام الإدارة المتكاملة لا يتم في ظل هياكل تنظيمية تتسم بالمركزية الشديدة في صنع القرار.

ولتطوير التنظيم الإداري لابد من ضمان مساندة المستويات الإدارية العليا، وتهيئة الكوادر البشرية في جميع مستويات الإدارة، نشر الثقافة التنظيمية، واستيعاب مفردات العمل الجماعي، وينبغي أن تقوم القيادة في الجامعات على ما يلي:

- بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب؛ وتطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات تدريجياً بما يتناسب مع الإدارة المتكاملة، وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، أفقية وعمودية تستند إلى نظام معلوماتي دقيق وموثق، تشجيع تشكيل فرق العمل، اتباع نظام الإدارة الديمقراطية والتخلي عن البيروقراطية.

وهنا من الضروري قيام القيادة الجامعية بدور مهم في إحداث هذا التحول، بما يمكن قيادات الكليات من تسيير مؤسساتهم بشكل ذاتي.

ج- **توفير البنية التحتية اللازمة:** حيث ينبغي توافر البنية التحتية اللازمة لإنجاح تطبيق نظام الإدارة المتكاملة من اتصالات وانترنت وتقنيات وقواعد بيانات ونظم معلومات ونظم الرقابة والتحكم، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة، وكل ما من شأنه تسهيل تبادل المعلومات وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية، وتحقيق الترابط بين القطاعات المختلفة، ومراقبة الأداء.

د- **بناء وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة:** إن وجود ثقافة تنظيمية عملية مهمة وهي متطلب أساسي من متطلبات نجاح الجامعة، فتطوير ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تؤثر إيجابيا على إبداع العاملين، حيث أن ضعف ثقافة العمل قد يؤدي إلى حدوث مشكلات، ويتطلب تطبيق نظام الإدارة المتكاملة وجود ثقافة تشجع على العمل الجماعي، وإزالة الحواجز بين المستويات الإدارية المختلفة في الجامعة، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، مما يعزز الثقة داخل بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين وبعضهم، وكل هذا يؤكد على العمل التعاوني والجماعي؛ والذي يدعم تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، مما ينعكس إيجابيا على تحقيق الأهداف المنشودة، وعليه فلا بد أن تدعم الثقافة التنظيمية ما يلي: الإيمان بقيمة العمل الجماعي، الإيمان بالجودة والأساليب المؤدية إليها، القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، فضلا عن تشجيع العاملين على اغتنام الفرص لتطوير الجامعة.

هـ- **بناء قدرات الموارد البشرية:** يتطلب تطبيق نظام الإدارة المتكاملة نوعية ملائمة من الموارد البشرية، تكون ذات كفاءة عالية لديها القدرة على تحمل مسؤولية العمل في فريق، واتخاذ القرارات، وتنفيذها بدقة، وعليه فمن الضروري إعادة النظر في نظم التدريب المتبعة؛ لمواكبة متطلبات هذا النظام، حيث أن الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية تمكن الكليات من تحقيق الأهداف وتنفيذ الإجراءات بدقة عالية، أما الموارد البشرية غير المؤهلة وغير الفعالة تعوق العمل، ولا تستطيع تحقيق الأهداف المطلوبة، وعليه فإن الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة عليهم أن يمتلكوا العديد من المهارات، مثل: التواصل مع الآخرين بأساليب فعالة، القدرة على اتخاذ القرار، ممارسة مهارات القيادة، ممارسة مهارات التفكير العلمي، التعامل مع البيانات وتحليلها، يمارس قواعد السلامة والأمن لنفسه ومجمعه، يحافظ على بيئته نظيفة وخالية من التلوث، يمارس مهارات التكنولوجيا المختلفة، يدير الوقت بفعالية، يمارس التفكير بطريقة علمية وعملية، يمارس الفكر المنطومي وإدراك العلاقات بين المدخلات والعمليات والمخرجات، والإلمام بالنواحي المالية واللوائح والقوانين، القدرة على التسجيل والتوثيق.

و- **توفير الموارد المالية:** فتطبيق نظام الإدارة المتكاملة مثل أي نظام تطوير، يحتاج إلى مستوى مناسب من الموارد المالية، وذلك لتوفير تكاليف البنية التحتية من شراء أجهزة وبرامج وغيرها، وتدريب الكوادر والعاملين والمحافظة على مستوى عال من تقديم الخدمات، وإجراء الصيانة، وغيرها.

ز- **المتابعة والتطوير المستمر:** تعد المتابعة والتحسين المستمر حجر الزاوية في أي نظام إداري فعال؛ من أجل زيادة فعالية وكفاءة الجامعة لتحقيق سياساتها وأهدافها، ومن الضروري أن يعتمد التحسين المستمر على البيانات والمعلومات في تحليل المشكلات؛ للوصول إلى أسبابها الحقيقية، لاتخاذ القرارات المبنية على الأرقام والحقائق، والبعد عن الارتجالية والتخمين، ويتم التطوير في استراتيجية العمل، ومخرجات الأعمال، والاتصالات، والهياكل التنظيمية، وأساليب القيادة، وغيرها.

ح- تحسين الاتصالات الداخلية وتطويرها: تعد الاتصالات الداخلية أحد العوامل التي تسعى من خلالها الجامعات لتحقيق أهدافها، وحل مشكلاتها، فهي تسهم في تسيير وتنظيم العلاقات بينها، وهي وسيلة لتبادل الأفكار والآراء بين عناصر الجامعة، وأداة مهمة لإحداث التغيير، فعلى قدر ما تكون أساليب التواصل فعالة تكون النتائج إيجابية من خلال إنسيابية المعلومات والعلاقات بين الأفراد والأقسام والإدارات، وتحقيق الانسجام بينها، يساعد ذلك على زيادة الارتباط بين جوانب الجامعة وتماسكها، كما يسهم في سرعة اتخاذ القرارات، والتوفيق بين الأنشطة المختلفة من خلال قنوات الاتصال، كما أن فاعلية الاتصالات تسهم في تمكين القيادة من ملاحظة كل ما يتم داخل الجامعة بصورة صادقة، وتسهيل عملية الإشراف والتوجيه والمراقبة، وزيادة رضا العاملين ورفع معنوياتهم وثقتهم في الجامعة، كما أن عدم فاعلية عملية الاتصالات تعوق عملية دوران المعلومات وتبادل الأفكار، ومتابعة العاملين وتوجيههم وتقييمهم، والتعامل مع الإدارات أو الأقسام كوحدات منفصلة.

ط- وضع معايير ومؤشرات للأداء: تعد المعايير المدخل الحقيقي إلى تحقيق جودة التعليم في مؤسسة ما، ولهذا تعد عقداً اجتماعياً في المجتمع بصفة عامة حول متطلبات التعليم، وتأكيد التوقعات المتفق عليها اجتماعياً، وهي توضح المستوى المتوقع للممارسات والإجراءات والعمليات التي تتبعها الجامعة أو يراد الوصول إليها لتحقيق قدر منشود من ضمان الجودة والتميز.

ويمثل وضع معايير ومؤشرات للأداء أمراً مهماً لقياس الأداء وتحديد الوضع الراهن، وتحديد الانحرافات وأوجه القصور المختلفة التي يمكن أن تؤثر على الأداء، والتعرف على الفجوات الموجودة بين الأداء الواقعي والمتوقع من الجامعة، كما أن وضع معايير ومؤشرات للأداء أصبحت شرطاً تشترطه جميع هيئات الاعتماد المحلية والعالمية؛ للتأكد من مدى تطبيق الجامعة لمعايير الجودة المطلوبة، ومعايير الصحة والسلامة المهنية، ومعايير البيئة .

### معوقات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بالجامعات

إن مجرد تبني نظام الإدارة المتكاملة لا يضمن له النجاح؛ لأنه إذا لم يتم تطبيقه بشكل صحيح فإنه قد يتسبب في إيجاد حالة من الفوضى والعشوائية، كما أنه ينبغي القضاء على المعوقات التي قد تواجه تطبيق هذا النظام والمتمثلة في قلة توفر الكفاءات، ضعف بنية نظم المعلومات، مقاومة التغيير، محدودية الموارد المادية، ضعف التغيير وسيادة ثقافة مقاومة التغيير، ضعف ثقافة المشاركة، وتدني الثقة في التزام القيادة (أحمد، ٢٠١٨، ٣٧٩)، كما حدد (Humberto et. al., 2014, P.11)، و (Said, 2016, P.86) بعض المعوقات، مثل: زيادة تعقيد العمليات الداخلية، انخفاض كفاءة الإدارة، وقلة توفر الثقافة التنظيمية الملائمة، وضعف تقبل العاملين للتغيير، انخفاض مستوى التكامل بين النظم، قلة وجود موظفين مؤهلين لتنفيذ نظام الإدارة المتكاملة، الفشل في الحصول على التزام الإدارة العليا، النظر إلى التكامل على أنه مجرد دمج الوثائق، وأكدت دراسة (Raisiene, 2011, 31) أن هناك العديد من المعوقات لتطبيق التكامل بالجامعات منها: وجود مقاومة من قادة المؤسسات لاعتقادهم في زيادة المسؤوليات، وقلة وجود التغييرات الهيكلية اللازمة، تنوع تفاصيل العمل، ضعف إقبال بعض العاملين على التنسيق مع الزملاء لإنجاح العمل، أما دراسة (Olaru, et. al., 2014, 697) فأكدت أن قلة توفر الموارد المادية والبشرية، وسيادة البيروقراطية، يمثل عائقاً أمام تطبيق نظام الإدارة المتكاملة. كما تواجه عملية التكامل العديد من المعوقات حددتها دراسة (Robler, et. al., 2015) فأكدت أن من معوقات التكامل غياب قاعدة بيانات ومعلومات متماسكة، وجود بعض القيود أثناء تنفيذ عملية الربط بين نظم الإدارة المختلفة مثل أن كل نظام

لديه أهداف وموارد مختلفة وشروط للتنفيذ، ونقص دعم القيادات العليا، والتغيير المستمر في اللوائح والقواعد الإرشادية، وعدم وجود موظفين مؤهلين، ونقص المعرفة بأهمية التكامل، وتوفر ثقافة تنظيمية غير ملائمة.

الإطار التطبيقي للبحث (الدراسة الميدانية ، إجراءاتها، وتحليل نتائجها وتفسيرها): ويتم تناولها كالتالي

أولاً : أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج بكليات (التربية، الآداب، العلوم، الطب البشري) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والكشف عن المعوقات التي قد تواجه تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وسبل مواجهتها.

ثانياً : إجراءات الدراسة الميدانية : ويتم تناولها كما يلي :

(١) مجتمع الدراسة وعينتها

نبذة عن جامعة سوهاج: بدأ أول مركز للتعليم الجامعي في محافظة سوهاج بكلية التربية عام ١٩٧١م، وفي عام ١٩٧٥م، تم إنشاء كليتي الآداب والعلوم، ثم تحول هذا المركز إلي فرع لجامعة أسيوط في سوهاج بعد أن أنشئت في عام ١٩٨٠ كلية التجارة، وفي عام ١٩٩١ بدأ العمل بكلية الطب البشري، و في عام ١٩٩٥ أصبح فرع الجامعة في سوهاج فرعاً لجامعة جنوب الوادي، ومركزها الرئيسي قنا، وفي عام ١٩٩٦م أنشئت كلية الزراعة، وصدر القرار الجمهوري بإنشاء جامعة سوهاج عام ٢٠٠٦م، ثم توالى إنشاء الكليات حتى وصلت إلى ١٧ كلية في عام ٢٠٢٠م بالإضافة إلى المعهد الفني للتمريض.

وتقوم الجامعة بدور مهم منذ إنشائها عام ٢٠٠٦م في دعم مسيرة التنمية والمشاركة في القضايا القومية بكل ما تملكه من قدرات بشرية وتقنية وخبرات مختلفة، وذلك من خلال إسهامات مراكزها و وحداتها ذات الطابع الخاص في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، بما تقدمه من خدمات في المجالات المختلفة، وتتمثل رؤية الجامعة في: تتطلع الجامعة أن تكون مركزاً للإشعاع الحضاري والثقافي والعلمي والبحثي ورائدة في دعم التنمية المستدامة وقادرة علي المنافسة علي المستوى المحلي والاقليمي والدولي. أما رسالة الجامعة فنتمثل في: تقدم جامعة سوهاج خدمة تعليمية متميزة بما يضمن إعداد خريجين مؤهلين معرفياً وعلمياً ومهنيًا للمنافسة في سوق العمل على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، وإجراء بحوث علمية تطبيقية ترقى إلى المستوى العالمي ومساهمة فعالة في تنمية المجتمع مع توفير البيئة الملائمة للعملية التعليمية والبحثية بما يحقق متطلبات الجودة الشاملة والحفاظ على قيم وتقاليد المجتمع الأصيلة” (جامعة سوهاج، ٢٠٢٠)، وفيما يلي بيان لأعداد أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بالجامعة:

جدول (١) بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بكليات جامعة سوهاج للعام ٢٠١٩م

م	الكلية/ الإدارة	أعضاء هيئة التدريس			معاوني أعضاء هيئة التدريس		الجهاز الإداري							الإجمالي	
		أستاذ	مدر س	مدر س	مدر س	معيد	مدير عام	كبير أخصائين	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة		السادسة
١	الإدارة المركزية	١	-	-	-	-	١٤	٦٦	٨٧	١١٦	٥٠٥	١٩٨	٥٩	١٦	١٠٦٣
٢	المدن الجامعية	-	-	-	-	-	-	٢١	١٦	١٩	١٤٦	٣٢	٦٤	١٩	٢٥٣
٣	التربية	١٤	٢٠	٤٩	١٢	١٩	١	١٥	١٧	١٩	٦٥	٧	٨	-	٢٤٣
٤	الآداب	٢٤	٣٣	٧٨	٥٩	٢٧	١	٢٤	١٧	١٨	٧٨	٧	٥	٤	٣٩٨
٥	العلوم	٥٤	٤٣	٨٧	٤٢	٥٢	-	٢٤	٣٣	٣٦	١٣٤	١٤	١١	٤	٥٣٤
٦	التجارة	٣	٥	١٥	٢٢	٢٧	-	٢٠	١١	١٩	٤٨	١٥	٣	٥	١٩٣
٧	الطب البشري	٧٥	١٢٠	١٩٧	٢٨٦	٩٠	-	٣	٣٦	٥٧	١٣٨	٢٢	١٦	٤	١٠٤٤
٨	الزراعة	٢٠	١٤	١٩	٢١	٢٣	-	٤	٩	٢٨	١١٣	٤٠	٢٤	٤	٣٢٠
٩	التعليم الصناعي	-	٣	٦	١٨	١٧	-	٥	-	٦	٤٧	٣	٤	١	١١٠
١٠	الهندسة	١	٦	١٤	١٩	٢٢	-	٤	٦	١٠	٦٠	٤	٧	٤	١٥٧
١١	التمريض	-	٤	١٥	١٨	٢٦	-	٥	٣	٨	٤٧	٥	٢	-	١٣٣
١٢	الطب البيطري	٤	٩	١٢	٦	٣٠	-	٧	٥	٨	٤٨	٨	٢	-	١٣٩
١٣	الصيدلة	-	٢	٦	٥	١٦	-	٧	٤	٤	٣١	١	-	-	٧٦
١٤	التربية الرياضية	٢	٥	٧	٦	٧	-	٢	٤	٤	٢٣	١	١	-	٦٢
١٥	الحقوق	-	-	٤	-	-	-	٤	٢	٦	١٦	٤	-	-	٣٦
١٦	الأنس	٣	١	١٠	٥	١٢	-	١	٥	٣	١٠	٣	-	-	٥٣
١٧	الأثار	١٠	٤	١٢	١٥	١٠	-	١	١	٥	١٨	٣	٢	١	٨٢
	الإجمالي	٢١١	٢٦٩	٥٣١	٥٣٢	٤٠١	١٦	٢١٣	٢٥٦	٣٦٦	١٥٢٧	٣٦٧	٢٠٨	٦٣	٤٩٦٠

ومن الجدير بالذكر أن جامعة سوهاج بها أربع كليات معتمدة من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد؛ هي: كلية الطب البشري والتي تم اعتمادها في عام ٢٠١٤م، وتم تجديد الاعتماد في عام ٢٠١٩م، وكلية الآداب والزراعة واللغات تم اعتمادها في عام ٢٠١٧م، وكلية العلوم وتم اعتمادها في عام ٢٠١٩م.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج، والبالغ عددهم (١٩٤٤) فردا (جامعة سوهاج، ٢٠١٩: ١)، وبلغت عينة الدراسة (٣٣٣) عضوا (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس)، من كليات (التربية، الآداب، العلوم، الطب البشري) بنسبة (١٧،١%) من مجتمع الدراسة، وقد اختيروا بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي ممن هم على رأس العمل بالكليات عينة الدراسة، وقد وقع اختيار الباحثان على الحاصلين على درجة الدكتوراه؛ لأنهم الأقدر على رصد الواقع وتحديد المشكلات التي تواجههم في العمل، كما أن لديهم خبرات متراكمة تسهم إلى حد كبير في رصد درجة توافر متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بالجامعة وتحديد المعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وسبل مواجهة المعوقات، ويبين جدول (٢) عينة توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (٢) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

م	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %	المجموع
١	النوع	ذكر	١٩٦	٥٩ %	٣٣٣ %١٠٠
		أنثى	١٣٧	٤١ %	
٢	الكلية	نظرية	١٤٨	٤٤,٤ %	
		علمية	١٨٥	٥٥,٦ %	
٣	سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٧٩	٢٤ %	
		من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	١٤٨	٤٤,٤ %	
		٢٠ سنة فأكثر	١٠٦	٣٢ %	
٤	الدرجة العلمية	أستاذ	١٠٢	٣١ %	
		أستاذ مساعد	٥٤	١٦ %	
		مدرس	١٧٧	٥٣ %	

يتضح من جدول (٢) ارتفاع عدد العينة من الإناث، وهو ما يعبر عن واقع المجتمع، وارتفاع عدد العينة من التخصصات العلمية، كما يلاحظ ارتفاع عدد العينة من فئة (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة) وفقاً لمتغير الخبرة، وارتفاع فئة مدرس في متغير الدرجة العلمية، وقد يتناسب ذلك مع واقع جامعة سوهاج والتي تعد جامعة شابة إلى حد ما.

#### (٢) أداة الدراسة

قام الباحثان بإعداد استبانة بلغ عدد عباراتها (١٣٠) عبارة موزعة على ثلاثة محاور: المحور الأول (درجة توافر متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج) ويتضمن تسعة أبعاد: دعم الإدارة العليا، تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات، توفير البنية التحتية اللازمة، بناء وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة، بناء قدرات الموارد البشرية، توفير الموارد المالية، المتابعة والتطوير المستمر، تحسين الاتصالات الداخلية وتطويرها، ووضع معايير ومؤشرات للأداء، والمحور الثاني: معوقات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج، والمحور الثالث: سبل مواجهة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج، وتمت استجابة المبحوثين (على استبيان إلكتروني) وفق تدرج خماسي (موافق بدرجة مرتفعة جداً، موافق بدرجة مرتفعة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، غير موافق)، وأعطيت الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على الترتيب.

#### صدق الأداة وثباتها

تم عرض الاستبانة على سبعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة التعليمية لمراجعتها والتأكد من ملاءمتها لقياس درجة توافر متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج، وقد أخذ الباحثان بآراء السادة المحكمين، حيث تم اعتماد العبارات التي نالت موافقة ستة من السادة المحكمين، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (١٣٠) عبارة موزعة كالاتي: المحور الأول (درجة توافر متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة)، ويتضمن تسعة أبعاد، البعد الأول: دعم الإدارة العليا، يتضمن (١٣) عبارة، والبعد الثاني: تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات، يتضمن (١٣) عبارة، والبعد الثالث: توافر البنية التحتية، يتضمن (١١) عبارة، والبعد الرابع: بناء وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة، يتضمن (١١) عبارة، والبعد الخامس: بناء

قدرات الموارد البشرية، يتضمن (١٢) عبارة، والبعد السادس: توافر الموارد المالية، يتضمن (٨) عبارات، والبعد السابع: المتابعة والتحسين المستمر، يتضمن (١٢) عبارة، والبعد الثامن: تحسين الاتصالات الداخلية وتطويرها، يتضمن (١٠) عبارة، والبعد التاسع: وضع معايير ومؤشرات للأداء، يتضمن (١١) عبارة، بينما يتضمن محور المعوقات (١٤) عبارة، ويتضمن محور سبل مواجهة المعوقات (١٥) عبارة.

وتم التأكد من صدق الأداة بطريقتين؛ الأولى الصدق الظاهري من خلال عرض الأداة على المتخصصين للحكم عليها من حيث ملاءمتها لأهداف الدراسة، ووضوح العبارات، وانتمائها للمحاور المختلفة، واقتراح أية تعديلات يرونها، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم، وهذا ما يعرف بصدق المحكمين، أما الطريقة الثانية فقد اعتمدت على حساب الصدق الذاتي للأداة بحساب معامل ارتباط "بيرسون"، وجاءت نتائج الأبعاد: دعم الإدارة العليا (٠،٨٦٤)، تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات (٠،٩٣٤)، توافر البنية التحتية (٠،٩٤٠)، بناء وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة (٠،٩٣٥)، بناء قدرات الموارد البشرية (٠،٨٧٨)، توافر الموارد المالية (٠،٩٥٩)، المتابعة والتحسين المستمر (٠،٨٦٥)، تحسين الاتصالات الداخلية وتطويرها (٠،٩١٥)، وضع معايير ومؤشرات للأداء (٠،٩٥٥)، المعوقات (٠،٨٩٨)، وسبل مواجهة المعوقات (٠،٩٠٣)، والأداة ككل (٠،٩١٣)، وجميع هذه المعاملات مرتفعة، وتؤكد أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه فعلاً. كما تم حساب ثبات الأداة بطريقة ألفا كرونباخ وكان معامل ألفا للأبعاد: دعم الإدارة العليا (٠،٩٢٤)، تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات (٠،٩٥٣)، توافر البنية التحتية (٠،٩٦٢)، بناء وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة (٠،٩٤٥)، بناء قدرات الموارد البشرية (٠،٩٧٥)، توافر الموارد المالية (٠،٩٤٩)، المتابعة والتحسين المستمر (٠،٩٥٨)، تحسين الاتصالات الداخلية وتطويرها (٠،٩٤٧)، وضع معايير ومؤشرات للأداء (٠،٩٦٤)، المعوقات (٠،٩٥٣)، وسبل مواجهة المعوقات (٠،٩٨٤)، والأداة ككل (٠،٩٩٢)، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة، وتؤكد صلاحية الأداة للتطبيق.

ثالثاً : المعالجة الإحصائية

تم معالجة بيانات الدراسة وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for Social Science (SPSS)* حيث استخدم الباحثان أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

- ١- المتوسط الحسابي *Mean* : وذلك لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء محاور الدراسة المختلفة ، واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة.
- ٢- الانحراف المعياري *Deviation* : لقياس مدى التشتت في إجابات العينة إزاء كل عبارة من عبارات الاستبانة.
- ٣- معامل ألفا كرونباخ *Alpha Cronbach* : للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

٤- اختبار *T-test* لعينتين مستقلتين *Independent Sample T.test* ؛ يستخدم لقياس دلالة فروق المتوسطات المرتبطة وغير المرتبطة للعينات المتساوية وغير المتساوية، ويستخدم في تلك الدراسة لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، ومعوقاتها، وسبل مواجهة المعوقات، تبعاً لمتغيري (النوع، الكلية).

٥- تحليل التباين الأحادي (*One Way-Analysis of Variance (ANOVA)*) : لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة المختلفة وفقاً لمتغيري سنوات الخبرة والدرجة العلمية .

٦- اختبار شيفيه *Scheffe* للمقارنات المتعددة : لتحديد اتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً بين المتغيرات المختلفة.

وتكون سلم الاستجابة على عبارات الإستبانة من خمس درجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وذلك على النحو التالي (موافق بشدة ، موافق ، موافق إلى حد ما ، غير موافق ، غير موافق بشدة) لتقابل الدرجات (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥) على الترتيب، ومن أجل تفسير النتائج اعتمد الباحث النسب التالية: تكون الاستجابة ضعيفة جداً في الفئة (من ١ إلى أقل من ١،٨٠) ، وضعيفة في الفئة (من ١،٨٠ إلى أقل من ٢،٦٠) ومتوسطة في الفئة (من ٢،٦٠ إلى أقل من ٣،٤٠) ومرتفعة في الفئة (من ٣،٤٠ إلى أقل من ٤،٢٠) ومرتفعة جداً في الفئة (من ٤،٢٠ إلى ٥).

#### رابعاً: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة: "ما درجة توافر متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل استجابات العينة، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

#### ١- دعم الإدارة العليا

جدول (٣) استجابات أفراد العينة المتعلقة بدعم الإدارة العليا

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	لدى الإدارة الاستعداد لتغيير ثقافة العاملين لتقبل تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٤،١٤	٠،٨٨	مرتفعة	١
٢	لدى الكلية سياسة متكاملة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	٣،١٨	١،٠٩	متوسطة	١٣
٣	تراجع إدارة الكلية إجراءات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بصورة دورية لضمان استمرارية ملاءمتها وضمان فعاليتها.	٣،٧٣	٠،٧٨	مرتفعة	٧
٤	توفر الإدارة كافة الوسائل والإمكانات البشرية والمادية لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٣،٣٨	١،١٢	متوسطة	١١
٥	تحرص إدارة الكلية على تطبيق شروط الصحة والنظافة والإرشادات الصحية العلاجية.	٣،٩٦	٠،٦٩	مرتفعة	٣
٦	تهتم الإدارة بتطوير اللوائح والأنظمة الخاصة بالسلامة والصحة المهنية بحيث تتناسب مع ظروف العمل.	٣،٣٢	١،١٧	متوسطة	١٢
٧	لدى الإدارة الاستعداد لإزالة أية معوقات تعترض تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٣،٩٤	٠،٦٦	مرتفعة	٤

٨	مرتفعة	٠,٨١	٣,٦٨	تضع الإدارة خطة للتعرف على الظروف التي يمكن أن تؤثر على صحة وسلامة العاملين أو المستفيدين من الخدمات.
٩	مرتفعة	٠,٨٧	٣,٥٤	تضع الإدارة خطة منظمة ومدروسة لإدارة المخاطر التي يمكن أن تؤثر على سير العمل بالمؤسسة.
١٠	مرتفعة	٠,٧١	٣,٧٤	تحرص الإدارة على ضمان جودة جميع المدخلات، والعمليات.
١١	مرتفعة	٠,٦٣	٣,٨٠	تحرص الإدارة على توفير شروط الأمن والسلامة للمؤسسة والعاملين فيها بما يحقق جودة المخرجات.
١٢	مرتفعة	٠,٨٣	٣,٩٧	تحرص الإدارة على الاستخدام الأمثل للموارد المادية، والبشرية المتاحة.
١٣	مرتفعة	١,٣٣	٣,٤٧	تدعم القيادة العمل الجماعي والتشاركي؛ كونه وسيلة مهمة لاندماج العاملين.
	مرتفعة	٠,٩٥	٣,٦٨	المحور ككل

يتضح من جدول (٣) اتفاق أفراد العينة على توافر بعد دعم الإدارة العليا بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٦٨)، مما يعني أن أفراد العينة يتفقون بدرجة كبيرة على أن إدارة كلياتهم تسعى جاهدة لتقديم الدعم لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة؛ وهو ما يؤكد اهتمام الإدارة العليا بتحقيق أداء أفضل، وزيادة الكفاءة والفعالية، وربط الجودة بالجوانب البيئية، وبالتالي تحقيق مصالح جميع المستفيدين، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة دراسة (Sten, et. al., 2010) ودراسة (Raisiene, 2011)، ودراسة (Humberto; Marcos, 2014)، ودراسة (Olaru, et.al., 2014)، ودراسة (Dorin, et. al., 2015)، ودراسة (Manuel, et. al., 2015)، ودراسة (Katarina, et.al, 2015)، ودراسة (Muzaimi, et. al., 2017) التي أكدت على أهمية دعم الإدارة العليا في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وأنه يعمل على حل المشكلات وتعزيز التكامل الناجح. أما بالنسبة لأبرز عناصر دعم الإدارة العليا فجاءت العبارات ما بين مرتفعة ومتوسطة؛ حيث أكدت العينة على أن الإدارة العليا لديها الاستعداد لتغيير ثقافة العاملين لتقبل تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وذلك لما لثقافة العاملين من أهمية في الحفاظ على هوية الجامعة وبقائها، كما أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على إنجاز أعمالهم بصورة أفضل، كما تحرص الإدارة على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، من خلال ترشيد استخدامها، وهو ما يتفق مع مبادئ الجودة، ومتطلبات نظام الإدارة المتكاملة. كما تحرص إدارة الكلية على تطبيق شروط الصحة والنظافة والإرشادات الصحية العلاجية، والذي يعني تطبيق المعايير والشروط الصحية، لحماية جميع العناصر البشرية، ورفع مستوى السلامة المهنية. وجاءت بعض العبارات بدرجة متوسطة؛ لتؤكد أن العينة ترى أن هناك جهوداً تبذل لتوفير الوسائل والإمكانات البشرية والمادية لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وتطوير اللوائح والأنظمة الخاصة بالسلامة والصحة المهنية بحيث تتناسب مع ظروف العمل، ولكن تلك الجهود ليست على المستوى المطلوب، كما قد تكون هناك بعض الصعوبات في سبيل وجود سياسة متكاملة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، على الرغم من أهمية وجود نظام موثق للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية لتسهيل التكامل بينها لتحقيق الجودة والتميز المستدام.

## ٢- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات

جدول (٤) استجابات أفراد العينة المتعلقة بتطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تعمل الكلية على القضاء على تضارب المسؤوليات الاختصاصات بين قياداتها لتسهيل تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٣,٨٨	٠,٧٩	مرتفعة	١
٢	يسعى الهيكل الإداري بالكلية إلى تركيز اتجاه العمل على الأهداف المطلوبة.	٣,٧٠	٠,٧٣	مرتفعة	٤
٣	يسعى الهيكل الإداري بالكلية إلى تنسيق وتحقيق أفضل الممارسات لخلق الترابط بين أنظمة الصحة والسلامة المهنية والبيئة والجودة.	٣,٢٥	١,٢٦	متوسطة	٩
٤	يتم توزيع العاملين على مجالات العمل المناسبة لتخصصاتهم ومؤهلاتهم.	٣,١٥	١,٠٤	متوسطة	١١
٥	توجد خطة استراتيجية مرنة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٣,٤٨	٠,٩٧	مرتفعة	٧
٦	تتميز الكلية بطرق عمل ملائمة (إجراءات واضحة، مسؤوليات محددة، الخ) لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٣,٥٣	٠,٨٤	مرتفعة	٦
٧	يشارك جميع منسوبي الجامعة في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٢,٥٨	١,٢١	ضعيفة	١٣
٨	تعمل المؤسسة على تبصير العاملين بالأضرار الصحية والمادية التي قد تؤثر على صحتهم وسلامتهم.	٣,٦٣	٠,٧٥	مرتفعة	٥
٩	تحظى المبادرات الهادفة إلى التحسين بالدعم والمساندة.	٣,٧٨	٠,٧٠	مرتفعة	٣
١٠	يتم تطوير واستكمال وثائق نظام الجودة للتوافق مع متطلبات معايير الجودة العالمية.	٣,٨٥	٠,٧٦	مرتفعة	٢
١١	يوجد لدى المؤسسة برنامج للقيام بالتدقيق الدوري لنظام الإدارة البيئية.	٣,١٦	١,٠٩	متوسطة	١٠
١٢	يتم في المؤسسة تحديد وتوثيق الأهداف والغايات الخاصة بنظام الإدارة البيئية.	٣,٢٧	١,٠٨	متوسطة	٨
١٣	يحظى العمل الجيد الذي يقوم به العاملون بمكافأة عادلة.	٣,١٢	١,٠١	متوسطة	١٢
	المحور ككل	٣,٤١	٠,٩٤	مرتفعة	

وتشير درجة الموافقة على البعد ككل إلى أن الإدارة تعمل على تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات بدرجة مرتفعة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٤١)، وذلك لما لعملية تطوير التنظيم الإداري من أهمية في تجديد العملية التنظيمية سواء فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية أو إجراءات العمل والسلوكيات التنظيمية، وهو ما يؤدي لزيادة فعالية العمل ومواكبة التغيرات المعاصرة، وقد يرجع ذلك إلى أن هذه الكليات بها وحدات لضمان الجودة، وتهتم بتطوير الهيكل التنظيمي، والتنمية المهنية لجميع الأفراد، والاهتمام بجميع جوانب المؤسسة، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Raisiene, 2011)، ودراسة (Olaru, et.al., 2014) في أن نظام الإدارة المتكاملة يعمل على تحسين أنشطة المنظمة، وتنظيم العمل والتحكم فيه، وتقليل حجم الوثائق والبعد عن النظام البيروقراطي. أما بالنسبة لأبرز عناصر تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات فقد تراوحت بين مرتفعة ومتوسطة، وهي كالتالي: أكدت العينة على أن الكلية تعمل على القضاء على تضارب المسؤوليات الاختصاصات بين قياداتها لتسهيل تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، كما تعمل على تطوير واستكمال وثائق نظام الجودة للتوافق مع متطلبات معايير الجودة العالمية، تدعم المبادرات الهادفة إلى التحسين بالدعم والمساندة، وقد يفسر ذلك بسعي الكليات إلى الحصول على الاعتماد المؤسسي والذي يعتمد على وجود توصيف وظيفي لجميع العناصر البشرية، وتحسين نظام الكلية وبرامجها وتطوير الموارد البشرية ورفع كفاءتها، وتحمل الجميع المسؤولية في عملية التطوير. وجاءت بعض العبارات بدرجة متوسطة لتؤكد على أنه يوجد لدى الجامعة برنامج للقيام بالتدقيق الدوري لنظام الإدارة البيئية، ويتم توزيع العاملين على مجالات العمل المناسبة لتخصصاتهم ومؤهلاتهم، ويحظى العمل الجيد الذي يقوم به العاملون بمكافأة عادلة، ولكن حصول تلك

العبارات على درجة متوسطة يعني أن العينة تأمل في بذل المزيد من الجهود للاهتمام بالإدارة البيئية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتحفيز المجتهدين والمبدعين بماكافآت عادلة لتقوية دوافعهم وزيادة حماسهم في العمل. وجاءت بدرجة منخفضة عبارة يشارك جميع منسوبي الجامعة في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة؛ لتؤكد على أن المشاركة ضعيفة وأن عملية اتخاذ القرارات والتطوير يقوم بها أفراد بعينهم أو لجان محدودة، وهذا يتنافى مع أهمية المشاركة في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحفيزهم لتقديم الآراء والأفكار الإيجابية المبدعة، ودعم عملية الوضوح والشفافية في اتخاذ القرارات، وتحمل الجميع مسؤولية تطوير العمل بالجامعة.

### ٣- توافر البنية التحتية

جدول (٥) استجابات أفراد العينة المتعلقة بتوافر البنية التحتية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	يوجد بالكلية نظام لجمع المعلومات وتحديثها باستمرار في مجالات الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	٣,٣٥	٠,٩٥	متوسطة	٨
٢	تتوافر بالكلية التقنيات اللازمة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٣,٣٩	٠,٩٠	متوسطة	٧
٣	توجد بالكلية خطة واضحة لعملية الإحلال والتجديد للأجهزة والخدمات.	٣,٢٦	١,١٥	متوسطة	٩
٤	تتوافر بالكلية نظم وأساليب إحصائية لتحليل وقياس وتقويم الأداء.	٣,٢٦	١,١١	متوسطة	١٠
٥	تتوافر بالكلية بيانات كافية عن جميع أنشطتها وعملياتها ووظائفها.	٣,٥٥	٠,٩٢	مرتفعة	٦
٦	يوجد بالكلية دليل واضح لتطبيق أنظمة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	٢,٨١	١,١٧	متوسطة	١١
٧	تعمل الكلية على تحسين الظروف البيئية للعاملين، وتحقيق بيئة نظيفة وأمنة وخالية من التلوث.	٣,٥٨	٠,٧٦	مرتفعة	٤
٨	تتوفر الموارد الضرورية لتنفيذ نظام الإدارة البيئية من موارد بشرية وتكنولوجية ومهارات متخصصة.	٣,٥٧	٠,٧٧	مرتفعة	٥
٩	تؤكد الكلية على أهمية المحافظة على الموارد المادية.	٣,٩٦	٠,٧٠	مرتفعة	١
١٠	تسعى المؤسسة لتحديد وتوفير والمحافظة على البنية التحتية اللازمة لتحقيق متطلبات نظام الإدارة المتكاملة.	٣,٦٥	٠,٨٣	مرتفعة	٢
١١	تتخذ الكلية الإجراءات الوقائية لحماية العاملين من مختلف الأخطار.	٣,٦٢	٠,٨٤	مرتفعة	٣
	المحور ككل	٣,١٨	٠,٨٣	متوسطة	

يتضح من جدول (٥) اتفاق أفراد العينة على توافر بعد البنية التحتية بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,١٨)، مما يعني أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة متوسطة على أن هناك جهوداً تبذل في توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة، ولكن تلك الجهود ليست على المستوى المطلوب، أي أن الكليات تحاول توفير البنية التحتية؛ وقد ترجع تلك النتيجة إلى قلة توافر الموارد المادية الكافية، أو قلة دعم بعض القيادات لتجديد البنية التحتية وتطويرها لتلبية متطلبات تطبيق الإدارة المتكاملة، وتختلف تلك النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة (Manuel, et. al., 2015)، ودراسة (Dorin, et. al., 2015)، ودراسة (Muzaimi, et. al., 2017) التي توصلت إلى أهمية توفير البنية التحتية لنجاح نظام الإدارة المتكاملة في تحقيق أهدافه. أما بالنسبة لأبرز عناصر توافر البنية التحتية فقد تراوحت بين مرتفعة ومتوسطة، وهي كالتالي: أكدت العينة على اهتمام الكلية بالمحافظة على الموارد المادية، وأنها تسعى لتحديد وتوفير والمحافظة على البنية التحتية اللازمة لتحقيق متطلبات نظام الإدارة المتكاملة، وذلك من خلال ترشيد الاستهلاك، والابتعاد عن الاستخدام الجائر للبنية التحتية، والذي يؤدي إلى استدامة الموارد، وعدم إهدارها. كما تتخذ الكلية الإجراءات الوقائية لحماية العاملين من مختلف الأخطار، والذي يؤهلهم للتعامل مع المشكلات والظروف المختلفة، وتعزيز قدراتهم على العمل وتحقيق الرضا الوظيفي. أما

العبارات التي جاءت متأخرة فتؤكد على أن هناك بعض الصعوبات تواجه الجامعة في وضع خطة واضحة لعملية الإحلال والتجديد للأجهزة والخدمات، وقد يرجع ذلك لنقص الموارد المادية، كما أن هناك صعوبات في توفير نظم وأساليب إحصائية لتحليل وقياس وتقويم الأداء، على الرغم من أن الجامعة بها مركزا للتقويم والقياس، كما لا يوجد بالكلية دليل واضح لتطبيق أنظمة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، والذي قد يسبب حالة من قلة الثقة في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، أو وجود تفسيرات مختلفة لإجراءات العمل، على الرغم من أن وجود دليل يعد أمرا مهما؛ لتحديد الأهداف والممارسات وإجراءات العمل بدقة وموضوعية، ويبتعد عن الارتجالية والعشوائية في الأداء.

#### ٤- بناء وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة

جدول (٦) استجابات أفراد العينة المتعلقة ببناء وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تهتم الكلية بنشر ثقافة الجودة لدى جميع منسوبيها.	٤,٢٩	٠,٨١	مرتفعة جدا	١
٢	تعمل الكلية على إيجاد ثقافة تنظيمية تدعم الحرص على تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٣,٠٧	١,٤٤	متوسطة	٩
٣	تهتم الكلية بالتركيز على العمل الجماعي وفرق العمل أكثر من العمل الفردي.	٣,٦٢	٠,٩٠	مرتفعة	٣
٤	يتم إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات المهمة بالكلية.	٢,٨٨	١,٣٥	متوسطة	١٠
٥	يتقبل العاملون بالكلية التغيير في أسلوب عملهم إذا كان ذلك سيؤدي إلى تحسين الوضع في الكلية.	٣,٣٦	١,١٠	متوسطة	٧
٦	تهتم الكلية بعملية إجراء تحسينات مستمرة في عملية تقديم الخدمات للمستفيدين.	٣,٨٤	٠,٨١	مرتفعة	٢
٧	يدرك العاملون أهمية التكامل في تطبيق أنظمة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية لتحقيق تميز الأداء بالكلية وتحقيق رضا المستفيدين.	٢,٥٨	١,٢٢	متوسطة	١١
٨	تطبق الكلية المعايير العالمية للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	٣,٢٧	٠,٨٩	متوسطة	٨
٩	يتم الامتثال لكافة القوانين والتشريعات المتعلقة بالجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	٣,٤٤	٠,٧٩	مرتفعة	٥
١٠	توفر الكلية كتيبات إرشادية توفر معلومات محددة حول الإسعافات الأولية وأساليب الحماية الشخصية.	٣,٣٩	١,٠٦	متوسطة	٦
١١	تهتم الكلية بتقليل التكرار في أداء الأعمال.	٣,٥٧	٠,٨٤	متوسطة	٤
	المحور ككل	٣,٣٩	١,٠١	متوسطة	

يتضح من جدول (٦) اتفاق أفراد العينة على توافر بعد بناء وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٣٩)، مما يعني أن أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على أن هناك جهودا تبذل في بناء وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة؛ مما يعني أن الاتفاق ليس بشكل جماعي، وقد يرجع ذلك لوجود بعض مقاومي التغيير والذين يصرون على أن يكون الوضع كما هو، وتتفق تلك النتيجة جزئيا مع نتائج دراسة (Dejan, et.al, 2010)، ودراسة (Manuel, et. al., 2015)، ودراسة (Dorin, et. al., 2015) التي توصلت إلى أهمية وجود ثقافة داعمة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة. أما بالنسبة لعبارات هذا البعد، فقد تراوحت بين مرتفعة جدا ومرتفعة ومتوسطة، وهي كالتالي: أكدت العينة على اهتمام الكلية بنشر ثقافة الجودة لدى جميع منسوبيها، وقد تفسر تلك النتيجة بوجود مركز لضمان الجودة والاعتماد بالجامعة، كما أن كل كلية بها وحدة لضمان الجودة، والتي يعد من

أهم أنشطتها نشر ثقافة الجودة لدى جميع الموارد البشرية بالجامعة، كما تهتم الكلية بعملية إجراء تحسينات مستمرة في عملية تقديم الخدمات للمستفيدين، والذي يؤكد قدرة الكلية على مواجهة المشكلات أولاً بأول، ومواكبة التغيرات المستمرة، والعمل على تطوير العمليات والأنشطة وطرق أداء الأعمال والخدمات، كما تهتم بالتركيز على العمل الجماعي وفرق العمل أكثر من العمل الفردي؛ وذلك لأهمية العمل الجماعي في توفير الوقت والجهد وتذليل الصعوبات وتبادل الرؤى والأفكار وتحمل المسؤولية. وجاءت بعض العبارات بدرجة متوسطة؛ لتؤكد على أن مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات المهمة بالكلية ليس على المستوى المطلوب، وهذا يدل على ضعف عملية المشاركة والتي قد ترجع إلى عزوف البعض عن المشاركة، أو قلة إدراكهم لفوائد المشاركة، أو وجود بعض الصعوبات الإدارية لتفعيل عملية المشاركة، وذلك على الرغم من أن المشاركة ركيزة أساسية في دعم جهود الكلية، وزيادة فاعلتها، وتمكينها من تحقيق أهدافها. كما يدرك العاملون أهمية التكامل في تطبيق أنظمة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية لتحقيق تميز الأداء بالكلية وتحقيق رضا المستفيدين بدرجة متوسطة، وقد تفسر تلك النتيجة بضعف ثقافة التكامل لدى العاملين؛ نتيجة قلة وعيهم لأهميتها أو إدراك نتائجها ودورها في تحقيق تميز الجامعة.

#### ٥- بناء قدرات الموارد البشرية

جدول (٧) استجابات أفراد العينة المتعلقة ببناء قدرات الموارد البشرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تتبنى الكلية سياسة واضحة لتنمية قدرات العاملين لتسهيل تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٣,٨١	٠,٨٥	مرتفعة	١
٢	تعتمد الكلية على مبدأ الجدارة كأساس لتدريب العاملين.	٣,٥١	١,٠٧	مرتفعة	٦
٣	يتم عقد دورات تدريبية متخصصة بشكل منتظم في مجال تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٢,٨٨	١,٣٩	متوسطة	١٢
٤	تتابع الكلية مستوى تطبيق العاملين لما يتعلمونه في التدريبات.	٣,٣٦	٠,٩٨	متوسطة	٨
٥	يتوفر بالكلية مدربين مؤهلين وخبراء لتدريب العاملين على تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٣,٧٥	٠,٩٣	مرتفعة	٢
٦	يتم تدريب العاملين على الأساليب الإحصائية وطرق جمع البيانات والمعلومات.	٣,٦٠	٠,٨٩	مرتفعة	٣
٧	يتم تدريب خبراء للتدقيق الداخلي لضمان فاعلية نظام الإدارة المتكاملة.	٣,٢١	١,٢٥	متوسطة	١١
٨	تشتمل البرامج التدريبية على جميع مكونات نظام الإدارة المتكاملة (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية).	٣,٢٥	١,٢٣	متوسطة	١٠
٩	توجد خطة لرفع الوعي وحماية الصحة العامة من الأخطار المتوقعة عند التعرض لملوثات في الكلية.	٣,٣٣	١,٠٩	متوسطة	٩
١٠	تعقد الكلية الدورات التدريبية والتنقيبية لمنسوبيها على أجهزة السلامة والصحة المهنية.	٣,٥٨	١,٠٦	مرتفعة	٥
١١	تقوم الكلية بتوعية العاملين بأمور البيئة والصحة والسلامة في موقع العمل.	٣,٦٠	١,٠٤	مرتفعة	٤
١٢	تنمي الكلية الوعي لدى العاملين فيما يتعلق بالأساليب والطرق الآمنة لأداء العمل وأهمية الالتزام بقواعد السلامة والصحة المهنية.	٣,٤٨	٠,٩٨	مرتفعة	٧
المحور ككل		٣,٤٥	١,٠٦	مرتفعة	

يتضح من جدول (٧) اتفاق أفراد العينة على توافر بعد بناء قدرات الموارد البشرية بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣،٤٥)، مما يعني اقتناع أفراد العينة بأهمية بناء قدرات الموارد البشرية لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة؛ والذي يعني تعزيز قدرات ومهارات الأفراد حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف، والوصول إلى مستويات عالية من النجاح والتطور، وتعد تلك النتيجة منطقية؛ لأهمية القدرات البشرية كثروة حقيقية للكلية، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Dejan, et.al, 2010)، ودراسة (Raisiene, 2011)، ودراسة (Olaru, et.al., 2014)، ودراسة (Karla, et.al, 2015)، التي توصلت إلى أهمية بناء القدرات البشرية في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة. أما بالنسبة لعبارات هذا البعد، فقد تراوحت بين مرتفعة ومرتفعة، وهي كالتالي: أكدت العينة على أن الكلية تتبنى سياسة واضحة لتنمية قدرات العاملين لتسهيل تطبيق نظام الإدارة المتكاملة وذلك بدرجة مرتفعة، ويتوفر بالكلية مدربين مؤهلين وخبراء لتدريب العاملين على تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، كما يتم تدريب العاملين على الأساليب الإحصائية وطرق جمع البيانات والمعلومات وذلك بدرجة مرتفعة؛ وقد تفسر تلك النتيجة لوجود مركز لتنمية القدرات والقيادات بالجامعة يعقد الدورات التدريبية في المجالات المختلفة لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس، وتطوير قدراتهم في الجدارات المختلفة، كما يوجد مركز للتطوير المهني بالجامعة يهدف إلى سد الفجوة بين التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل والصناعة، وقد يستفيد من إنجازاته العاملون بالجامعة في متابعة أنشطته وفعالياته. وجاءت بعض العبارات في مرتبة متأخرة وبدرجة متوسطة؛ لتؤكد على رؤية العينة وجود بعض القصور في البرامج التدريبية بالجامعة حيث أنها لا تشتمل على جميع مكونات نظام الإدارة المتكاملة (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية)، كما أن هناك نقص في تدريب خبراء للتدقيق الداخلي لضمان فاعلية نظام الإدارة المتكاملة، وفي عقد دورات تدريبية متخصصة بشكل منتظم في مجال تطبيق نظام الإدارة المتكاملة؛ وقد ترجع تلك النتيجة لقلة نشر ثقافة الإدارة المتكاملة بالجامعة، وأن الخطط الاستراتيجية للكلية قد لا تتضمن التدريب على نظام الإدارة المتكاملة.

## ٦- توافر الموارد المالية

جدول (٨) استجابات أفراد العينة المتعلقة بتوافر الموارد المالية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	يتوافر بالكلية الدعم المالي اللازم لشراء التقنيات ونظم المعلومات اللازمة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٣،١٢	١،١٧	متوسطة	٥
٢	يتوافر الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج اللازمة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٣،٠٧	١،١٩	متوسطة	٦
٣	تتوافر موارد مالية للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٣،٣٢	٠،٩٥	متوسطة	٣
٤	يوجد بالكلية نظام لتيسير الاتصال بين إدارات الكلية وبينها وبين إدارات الجامعة لتسهيل مهمة القيادات والعاملين على تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٣،٥٧	٠،٩٠	مرتفعة	١
٥	تتحمل الكلية تكاليف تدريب العاملين بصورة كاملة.	٣،٢٠	٠،٩٥	متوسطة	٤
٦	يتوافر الدعم المالي لتوفير نظم وأساليب لقياس الأداء وتقويمه.	٣،٣٥	٠،٩٠	متوسطة	٢
٧	يتوافر الدعم المالي لتقديم حوافز للعاملين عند نجاح تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٢،٧٢	١،٢٣	متوسطة	٨
٨	يتم توفير جميع الموارد اللازمة للتوافق مع متطلبات نظام الإدارة المتكاملة.	٣،٠٤	٠،٩٥	متوسطة	٧
	المحور ككل	٣،١٧	١،٠٣	متوسطة	

يتضح من جدول (٨) اتفاق أفراد العينة على توافر بعد توافر الموارد المالية بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,١٧)، مما يعني أن أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على أن هناك جهوداً تبذل في توفير الموارد المالية لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة، لكنها ليست على المستوى المطلوب، وقد ترجع تلك النتيجة أن الكليات لها ميزانية محددة تؤدي من خلالها الوظائف، وأن تطبيق نظام الإدارة المتكاملة قد يحتاج إلى موارد مالية أكبر، وتتفق تلك النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة (Manuel, et. al., 2015) ودراسة (Katarina, et.al, 2015) التي توصلت إلى أهمية توافر الموارد المالية في تعزيز عملية تطبيق نظام الإدارة المتكاملة. أما بالنسبة لأبرز عناصر توافر الموارد المالية فقد جاءت معظمها بدرجة متوسطة، ما عدا عبارة واحدة جاءت بدرجة مرتفعة؛ لتؤكد على وجود نظام لتيسير الاتصال بين إدارات الكلية وبينها وبين إدارات الجامعة لتسهيل مهمة القيادات والعاملين على تطبيق نظام الإدارة المتكاملة وقد يرجع ذلك لوجود شبكة اتصالات داخلية بالجامعة، يتم من خلالها توفير البيئة الملائمة للعمل؛ من خلال نقل البيانات والمعلومات ودعم التواصل بين الكليات والإدارات والقطاعات المختلفة بالجامعة، وتعزيز العلاقات بين الموارد البشرية بالجامعة. وجاءت باقي العبارات بدرجة متوسطة لتؤكد أن الكليات تواجه بعض الصعوبات في توفير الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج اللازمة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وفي توفير الدعم المالي لتقديم حوافز للعاملين عند نجاح تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، على الرغم من أن الموارد المادية تعد من أهم مقومات نجاح أي مؤسسة، والعنصر الأساسي لقيامها بوظائفها، وتلبية احتياجاتها المختلفة.

## ٧- المتابعة والتحسين المستمر

جدول (٩) استجابات أفراد العينة المتعلقة بالمتابعة والتحسين المستمر

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تتم مراجعة فعالية نظام إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية بشكل دوري.	٢,٩٥	١,٢١	متوسطة	١٠
٢	تتم مراجعة تقييم المخاطر واتخاذ إجراءات الحماية المناسبة لتقليل حوادث الصحة والسلامة والبيئة المحتملة.	٣,٣٥	٠,٩١	متوسطة	٧
٣	تقدم الكلية المساعدة المطلوبة للعاملين في ما يتعلق بالجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية لتلبية معايير الأداء المطلوبة.	٣,٤٥	٠,٨٠	مرتفعة	٢
٤	تتخذ الكلية الإجراءات التصحيحية والوقائية للأعمال غير المطابقة.	٣,٤١	٠,٨٧	مرتفعة	٥
٥	تعقد الكلية اجتماعات دورية لضمان استمرار ملاءمة وفعالية نظام الإدارة المتكاملة لتحقيق أهدافها ورسالتها.	٣,٢١	٠,٩٥	متوسطة	٩
٦	تتم مراجعة داخلية للنظام بشكل متكامل للتوافق مع نظام الإدارة المتكاملة.	٣,٤٢	٠,٨٨	مرتفعة	٤
٧	تقيم الكلية الحاجة إلى تغييرات في نظام الإدارة المتكاملة في ضوء نتائج التدقيق والظروف المتغيرة والالتزام بالتحسين المستمر.	٢,٨٠	١,١٩	متوسطة	١٢
٨	تضع الكلية الإجراءات اللازمة لتحديد الخطوات التصحيحية لضمان تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة.	٣,٣٠	٠,٨٠	متوسطة	٨
٩	تعمل الكلية على المراقبة المستمرة للوثائق المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة وتعديلها بصفة مستمرة لضمان تحقيق أهداف الكلية.	٣,٤٣	٠,٨٦	مرتفعة	٣
١٠	يتم التحقق من تطبيق قوانين وتشريعات الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	٣,٣٧	٠,٩٠	متوسطة	٦
١١	تتم المتابعة لموقع الكلية للتأكد من تنفيذ الاشتراطات الوقائية ومن صلاحية وسائل مكافحة الحريق، ومعدات الإنذار، والإسعاف، وغيرها، واتخاذ الإجراء الفوري حيال أي قصور.	٣,٤٨	٠,٨٧	مرتفعة	١
١٢	توجد داخل الكلية جهة متخصصة بالرقابة على أعمال الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	٢,٩٣	١,٣٣	متوسطة	١١
	المحور ككل	٣,٢٥	٠,٩٦	متوسطة	

يتضح من جدول(٩) اتفاق أفراد العينة على توافر بعد المتابعة والتحسين المستمر بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٢٥)، وقد تعزى تلك النتيجة إلى اقتناع أفراد العينة بأهمية عملية المتابعة والتحسين المستمر وأنها حجر الزاوية في أي نظام إداري فعال؛ من أجل زيادة فعالية وكفاءة الكلية لتحقيق سياساتها وأهدافها، ولكن حصول هذا البعد على درجة متوسطة يعني رؤيتهم أنهم يطمحون إلى مستوى أعلى من المتابعة وأن يشمل جميع الإدارات والقطاعات وعلى جميع المستويات؛ لدورها في الكشف عن نواحي القوة ومواطن الضعف في الأداء، والعمل على تجاوز العقبات وتعزيز الإيجابيات، ورصد التقدم في الخطط الموضوعة، والذي ينعكس على اتخاذ القرارات الملائمة وتحقيق التحسين المستمر للمؤسسة، وتختلف تلك النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة (Dejan, et.al, 2010)، ودراسة (Muzaimi, et. al., 2017) التي توصلت إلى أهمية نظام الإدارة المتكاملة في تفعيل عملية المتابعة وتسهيل التحسين المستمر. أما بالنسبة لأبرز عناصر البعد فقد تراوحت بين مرتفعة ومتوسطة، وجاءت كالتالي: أكدت العينة على متابعة موقع الكلية للتأكد من تنفيذ الاشتراطات الوقائية، وتقديم المساعدة المطلوبة للعاملين في ما يتعلق بالجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية لتلبية معايير الأداء المطلوبة، والعمل على المراقبة المستمرة للوثائق المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة وتعديلها بصفة مستمرة لضمان تحقيق أهداف الكلية، وهو ما يعد مؤشراً جيداً لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة. بينما قد لا توجد بالكلية جهة متخصصة بالرقابة على أعمال الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية وقد ترجع تلك النتيجة إلى أن قيام الكلية بأعمال الجودة في حين تترك الإجراءات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية لقطاع الدفاع المدني، كما أن عملية تقييم الكلية للحاجة إلى تغييرات في نظام الإدارة المتكاملة في ضوء نتائج التدقيق والظروف المتغيرة والالتزام بالتحسين المستمر ليست على المستوى المطلوب، وقد ترجع تلك النتيجة إلى قلة وجود تعاون وتكامل بين إدارة الجودة بالكلية والإدارة البيئية وإدارة الصحة والسلامة المهنية؛ حيث تقوم إدارات مختلفة بهذه المهام ولا توجد خطة استراتيجية لتحقيق التكامل بينها.

#### ٨- تحسين الاتصالات الداخلية وتطويرها

جدول(١٠) استجابات أفراد العينة المتعلقة بتحسين الاتصالات الداخلية وتطويرها

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	يتم التعامل بجدية مع شكاوى واستفسارات المستفيدين.	٣,٤٢	٠,٩٠	مرتفعة	٥
٢	يتم بشكل دوري تقييم نظرة المستفيدين من خدمات الكلية.	٣,٢٦	٠,٩١	متوسطة	٩
٣	تفعل الكلية قنوات التواصل بينها وبين الجهات الحكومية المتخصصة.	٣,٥٢	٠,٨٥	مرتفعة	١
٤	يتم الرد على جميع الاتصالات الداخلية والخارجية المتعلقة بالصحة والسلامة والجوانب البيئية بصورة مبدعة.	٣,٣٣	٠,٨٦	متوسطة	٨
٥	توجد شبكة داخلية مفعلة تربط بين أقسام الكلية وإداراتها تسهل عملية تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٣,٤٩	٠,٨٥	مرتفعة	٢
٦	توجد آلية لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات.	٣,٣٧	٠,٩٦	متوسطة	٦
٧	يوجد نظام إداري مناسب يضمن كفاءة الاتصالات الداخلية والخارجية لتنفيذ نظام الإدارة المتكاملة.	٣,٤٩	٠,٨٩	مرتفعة	٣
٨	يقدم العاملون اقتراحاتهم ويتم الأخذ بها من أجل تحسين إجراءات العمل بنظام الإدارة المتكاملة.	٣,٣٧	٠,٩١	متوسطة	٧
٩	يتم في المؤسسة تحديث إجراءات مناسبة تضمن الاتصالات الداخلية والخارجية لتنفيذ نظام الإدارة المتكاملة.	٣,٤٨	٠,٨٧	مرتفعة	٤
١٠	يتم توفير صفحة على شبكة الانترنت الداخلية تحوي كل الوثائق ذات الصلة بنظام الإدارة المتكاملة.	٢,٨٠	١,٢٤	متوسطة	١٠
	المحور ككل	٣,٣٢	٠,٩٢	متوسطة	

يتضح من جدول (١٠) اتفاق أفراد العينة على توافر بعد تحسين الاتصالات الداخلية وتطويرها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٣٢)، مما يعني أن أفراد العينة يتفقون بدرجة متوسطة على أن هناك جهوداً تبذل في تحسين الاتصالات الداخلية وتطويرها لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة، لكنها ليست على المستوى المطلوب، على الرغم من أهمية نظام الاتصال الداخلي في نشر المعلومات والبيانات، وتعزيز العلاقات المهنية والتغلب على التحديات التي تواجه الكليات المختلفة، وتتفق تلك النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة (Olaru, et.al., 2014)، ودراسة (Manuel, et. al., 2015)، ودراسة (Katarina, et.al., 2015) التي توصلت إلى أن تحسين الاتصالات الداخلية من أهم عوامل نجاح تطبيق نظام الإدارة المتكاملة. أما بالنسبة لعبارات هذا البعد فقد تراوحت بين مرتفعة ومتوسطة، وأكدت العينة على سعي الكليات لتفعيل قنوات التواصل بينها وبين الجهات الحكومية المتخصصة، ويعد هذا مؤشراً جيداً يحقق فوائد متعددة لكلا الطرفين كما يسهم في تقديم الدعم المادي والمالي للجامعة، والشاركة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، كما توجد شبكة داخلية مفعلة تربط بين أقسام الكلية وإداراتها، ويوجد نظام إداري مناسب يضمن كفاءة الاتصالات الداخلية والخارجية لتنفيذ نظام الإدارة المتكاملة، وهو ما يؤكد على كفاءة الاتصالات الإدارية بالكليات المختلفة، والذي يسهم في توصيل البيانات الدقيقة والتعاون السريع والفعال في تقديم الحلول والرؤى الإيجابية والبعد عن البيروقراطية الإدارية. أما العبارات التي جاءت متأخرة فتؤكد أن هناك بعض الصعوبات في تقييم نظرة المستفيدين من خدمات الكلية بشكل دوري على الرغم من أن ذلك يعد من متطلبات تطبيق الجودة بالكلية، كما توجد تحديات في توفير صفحة على شبكة الإنترنت الداخلية تحوي كل الوثائق ذات الصلة بنظام الإدارة المتكاملة، حيث أنه توجد بالفعل صفحات للكليات على شبكة الإنترنت لكنها تحتوي على معلومات عامة عن الجامعة والكليات وأنشطتها المختلفة، ولا تحتوي على أدلة مثلاً لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة، أو إجراءات الصحة والسلامة المهنية أو غيرها.

#### ٩- وضع معايير ومؤشرات للأداء

جدول (١١) استجابات أفراد العينة المتعلقة بوضع معايير ومؤشرات للأداء

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	يتم رصد وقياس أداء الكلية في مجال الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	٣,٤٥	٠,٩٣	مرتفعة	٢
٢	يتم رصد وتقييم العمليات والنتائج في ضوء أهداف نظام الإدارة المتكاملة.	٢,٩٠	١,٢٥	متوسطة	٩
٣	يتم تحديد مدى مطابقة نظام الإدارة المتكاملة مع الاحتياجات المحددة للكلية.	٣,٣٨	٠,٨٩	متوسطة	٤
٤	توثق الكلية كافة البيانات والمعلومات والتقارير لإجراء المقارنات المرجعية مستقبلاً.	٣,٥١	٠,٨٧	مرتفعة	١
٥	يتم تصميم دليل للكلية يضم مواصفات إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	٢,٧٥	١,٣٣	متوسطة	١١
٦	يتم تحديد إجراءات تطبيق نظام الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية بشكل دقيق.	٣,٤٠	٠,٩٤	مرتفعة	٣
٧	تعتمد الكلية المعايير الدولية في الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	٣,٢٣	٠,٩٥	متوسطة	٨
٨	يتم منع التلوث البيئي وإصابات العمل والأمراض المهنية ودعم صحة ورعاية العاملين.	٢,٨١	١,٣٣	متوسطة	١٠
٩	تتم وضع معايير ومؤشرات لقياس ومتابعة واستمرارية مراجعة أهداف برامج الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	٣,٣١	٠,٩٦	متوسطة	٦
١٠	تعمل الكلية على دمج المؤشرات البيئية والصحية والاجتماعية ضمن معايير قياس مستوى رضی العملاء.	٣,٣٣	٠,٧٨	متوسطة	٥
١١	تعتمد الكلية على مقاييس كمية موثوق بها تستخدم في قياس الأداء.	٣,٣٠	٠,٩٠	متوسطة	٧
	المحور ككل	٣,٢١	١,٠١	متوسطة	

يتضح من جدول (١١) اتفاق أفراد العينة على توافر بعد وضع معايير ومؤشرات للأداء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٢١)، مما يعني أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة متوسطة على أن الكليات تحاول الاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء في عملية التقويم الذاتي وتطوير الأداء، من خلال معرفة نواحي القوة وتدعيمها، ومواطن الضعف ومحاولة علاجها. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Sten, et. al., 2010) ودراسة (Humberto; Marcos, 2014)، ودراسة (Olaru, et.al., 2014)، ودراسة (Katarina, et.al, 2015) التي توصلت إلى أن تطبيق نظام الإدارة المتكاملة يعتمد على تحديد الأولويات واستخدام المعايير والمبادئ التوجيهية. وفيما يتعلق بعبارات هذا البعد: أكدت العينة على أن الكليات توثق كافة البيانات والمعلومات والتقارير لإجراء المقارنات المرجعية مستقبلاً، كما يتم رصد وقياس أداء الكلية في مجال الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، وذلك لتقييم أداء العاملين بشكل مستمر، والتأكد من تحقيق الأهداف وفعالية الخطط الموضوعية، والتحقق من معدلات الأداء الموضوعية، وجاءت بعض العبارات في مراتب متأخرة؛ لتؤكد على أنه يتم رصد وتقييم العمليات والنتائج في ضوء أهداف نظام الإدارة المتكاملة، ويتم منع التلوث البيئي وإصابات العمل والأمراض المهنية ودعم صحة ورفاهية العاملين، كما يتم تصميم دليل للكلية يضم مواصفات إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية وذلك بدرجة متوسطة مما يعني أن هناك بعض القصور في جهود الكليات نحو تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وذلك على الرغم من أهمية رصد وتقييم أداء الكليات وتصميم دليل يحدد الأهداف والأنشطة والإجراءات والممارسات ومعدلات الأداء والإنجاز والتوقيت الزمني لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة.

وللإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة " ما المعوقات التي قد تواجه تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل استجابات العينة، وجاءت النتائج على كما في جدول (١٢) على النحو التالي:

جدول (١٢) استجابات أفراد العينة المتعلقة بمعوقات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	قلة دعم الإدارة العليا لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٣,٣٩	١,٣٥	متوسطة	١٤
٢	ضعف الوعي بأهمية تطبيق نظام الإدارة المتكاملة لدى الإدارة العليا.	٣,٧١	١,٢٤	مرتفعة	١٢
٣	قلة المتخصصين في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٤,٣٢	١,٠٥	مرتفعة جداً	٢
٤	قلة الدورات التدريبية في أساليب تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٤,١٣	٠,٨٦	مرتفعة	٤
٥	قلة الوعي بمفهوم وأهداف تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٣,٩٠	١,١٨	مرتفعة	٦
٦	مقاومة التغيير والتمسك بأساليب العمل التقليدية من قبل بعض العاملين.	٣,٨٨	١,١٣	مرتفعة	٧
٧	نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٣,٨٠	١,٢١	مرتفعة	٩
٨	نقص الإمكانيات الفنية اللازمة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٣,٨٢	١,١٢	مرتفعة	٨
٩	نقص الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٣,٥٥	١,٣٦	مرتفعة	١٣
١٠	ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٤,٣١	١,٠٢	مرتفعة جداً	٣
١١	غياب الحوافز المادية لدفع العاملين للمساهمة في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٤,٤٨	٠,٨٢	مرتفعة جداً	١
١٢	ارتفاع تكلفة تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٣,٧٤	١,١٠	مرتفعة	١١
١٣	تفضيل العاملين للعمل الفردي على العمل في فريق	٤,٠٥	١,١٤	مرتفعة	٥
١٤	التركيز على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها، والبعد عن إرضاء المستفيدين وتحقيق رغباتهم.	٣,٧٦	١,٢٧	مرتفعة	١٠
	المحور ككل	٣,٩١	١,١٣	مرتفعة	

يتضح من جدول (١٢) اتفاق أفراد العينة على وجود معوقات يمكن أن تواجه تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٣,٥٨)، وذلك حسب ترتيب المعوقات تنازلياً في الجدول السابق، ويمكن تفسير المعوقات التي جاءت بدرجة مرتفعة جداً ومرتفعة في أن غياب الحوافز المادية لدفع العاملين للمساهمة في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة أهم المعوقات؛ وتعد تلك النتيجة منطقية لأهمية الحوافز في دفع طاقة العاملين، وتحريك قدراتهم الكامنة، وإثارة دوافعهم، كما تعزز القدرات الإبداعية لدى العاملين، وقد تفسر تلك النتيجة بأن للجامعة ميزانية محددة ولا توجد بنود لتحفيز المبدعين بالشكل الكافي، حتى وإن كانت هناك بعض الحوافز في المشروعات المختلفة بالجامعة فإن وجود تلك العبارة كمعوق يعني اعتقاد العينة أن هذه الحوافز المادية لا تفي بالمتطلبات لديهم، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Karla, et.al, 2015) ودراسة (Sten, et. al., 2010)، ودراسة (Manuel, et. al., 2015)، ودراسة (Muzaimi, et. al., 2017) التي توصلت إلى أن ضعف الموارد المادية من أهم معوقات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة. كما أن هناك قلة المتخصصين في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، والذي يسبب ضعفاً في تحديد جوانب القوة ونواحي الضعف وأساليب العمل والإجراءات الملائمة، وقد ترجع تلك النتيجة لعدم اعتماد نظام الإدارة المتكاملة كنظام إداري معتمد بالكليات المختلفة، أما ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة، فهو يؤثر سلباً على أداء العاملين وعلى تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وقد تفسر تلك النتيجة أيضاً بضعف الميزانيات المرصودة، وقلة وجود موارد إضافية ثابتة للجامعة تساعد في تحقيق أهدافها وتلبية طموحاتها. أما العبارات التي جاءت في مراتب متأخرة فتؤكد أن هناك ضعف في الوعي بأهمية تطبيق نظام الإدارة المتكاملة لدى الإدارة العليا، ونقص الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وقلة دعم الإدارة العليا لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وتؤكد تلك المعوقات على ضعف ثقافة تطبيق نظام الإدارة المتكاملة لدى الإدارة العليا؛ والذي قد يتسبب في غياب الجدية، وضعف الطموح لدى العاملين، وضعف الإنتاجية، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Dejan, et. al., 2010)، ودراسة (Raisiene, 2011)، ودراسة (Bober, 2012) والتي أكدت إلى أن ضعف الوعي بنظام الإدارة المتكاملة يؤدي إلى صعوبة في التنفيذ، ويؤدي إلى وجود عناصر مقاومة لعملية التغيير في المؤسسة.

وللإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة " ما سبل مواجهة معوقات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل استجابات العينة، وجاءت النتائج كما في جدول (١٣) على النحو التالي:

جدول (١٣) استجابات أفراد العينة المتعلقة بسبل مواجهة معوقات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	دعم الإدارة العليا لسياسة تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٤,٣٩	٠,٨٣	مرتفعة جدا	٤
٢	توفير نظام دقيق لقياس مستويات الأداء ، وتصحيح الانحرافات بناء على نتائج عملية القياس.	٤,١٦	٠,٩٨	مرتفعة	١١
٣	استقطاب المتخصصين والخبراء لتدريب العاملين على منهجية نظام الإدارة المتكاملة.	٤,١٥	١,٠٣	مرتفعة	١٢
٤	نشر ثقافة الإدارة المتكاملة بين العاملين والمستفيدين.	٤,٥٩	٠,٨٩	مرتفعة جدا	١
٥	تصميم أدلة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة يحقق الجودة ، ومتابعة الأداء على ضوءها.	٤,٢٧	١,٠٦	مرتفعة جدا	٦
٦	توفير البنية التحتية والإمكانات اللازمة لنجاح نظام الإدارة المتكاملة.	٤,٣٦	٠,٩٣	مرتفعة جدا	٥
٧	توفير الأمن والسلامة المهنية للمؤسسة التعليمية والعاملين بها.	٤,٤٢	٠,٩٤	مرتفعة جدا	٣
٨	تحسين الظروف البيئية والحفاظ على صيانة البيئة من آثار التلوث.	٤,٤٣	٠,٩٤	مرتفعة جدا	٢
٩	ضمان استمرارية الجودة لتحقيق رضا جميع المسؤولين والمستفيدين من الخدمة.	٤,٢٠	١,٠٥	مرتفعة جدا	٩
١٠	وجود نظام مراجعة لنظام الإدارة المتكاملة من حيث فاعليته وتطبيقه.	٤,١٤	١,١٠	مرتفعة	١٣
١١	زيادة الوعي والثقافة الوقائية والعلاجية لدى العاملين بالمؤسسة.	٤,١٨	١,٠٦	مرتفعة	١٠
١٢	تطبيق العاملين للتعليمات الخاصة بمتطلبات الجودة والصحة والسلامة المهنية.	٤,٠١	١,١٢	مرتفعة	١٥
١٣	التنسيق بين الإدارة أو الأقسام المختلفة لتحقيق أهداف تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.	٤,٠٩	١,١٧	مرتفعة	١٤
١٤	التخطيط السليم لعملية التحول إلى نظام الإدارة المتكاملة.	٤,٢٥	١,١١	مرتفعة جدا	٧
١٥	وجود نظام اتصالات يسهل عملية التواصل بين الأفراد والأقسام بالمؤسسة.	٤,٢١	١,٠٢	مرتفعة جدا	٨
المحور ككل		٤,٢٥	١,٠١	مرتفعة جدا	

يتضح من جدول (١٣) أن أفراد عينة الدراسة يؤيدون بدرجة عالية السبل الواجب اتباعها لمواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج بدرجة تراوحت بين مرتفعة جدا ومرتفعة، وبمتوسط حسابي (٤,٢٥)، وفيما يتعلق بالعبارات يتضح اتفاق العينة على أهمية نشر ثقافة الإدارة المتكاملة بين العاملين والمستفيدين في تحسين الأداء، وتعزيز قيم وسلوكيات العاملين لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وهي من العناصر الأساسية لتطبيق أي نظام إداري جيد، كما اتفقت العينة على ضرورة تحسين الظروف البيئية والحفاظ على صيانة البيئة من آثار التلوث، وتوفير الأمن والسلامة المهنية للمؤسسة التعليمية والعاملين بها، لتوفير بيئة آمنة في العمل، والمحافظة على صحة العاملين وسلامتهم، وتحفيزهم للاستمرار في تحسين الأداء وتجويده، وتتفق تلك النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة (رفاعي، ٢٠١٢) ودراسة (Sten, et. al., 2010) ودراسة (Muzaimi, et. al., 2017) التي توصلت إلى أن من أهداف تطبيق نظام الإدارة المتكاملة زيادة الوعي والثقافة الوقائية والعلاجية لدى

العاملين بالمؤسسات التعليمية. كما أكدت العينة على أهمية جميع العبارات بهذا المحور حتى وإن جاءت بعض العبارات في مراتب متأخرة إلا أنها كانت بدرجة مرتفعة.

وللكشف عن الفروق بين المتوسطات حول درجة توافر متطلبات نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعوقاته، وسبل مواجهة المعوقات، والتي تعزي لمتغيري النوع والكلية، تم استخدام اختبار (ت) لتحليل التباين بين مجموعتين مستقلة (Independent Samples T-Test) لعينة الدراسة، وجاءت النتائج كما في الجدولين (١٤) و(١٥) التالية:

جدول (١٤) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابة عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

م	المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
	دعم الإدارة العليا	ذكور	١٩٦	٤٩،٨٢	٧،٣٤	١،٧١٩	٠،٨٥١
		إناث	١٣٧	٤٨،٤٤	٧،٠٣		
٢	تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات	ذكور	١٩٦	٤٥،٥٩	٨،٣٧	٠،٧٨٦	٠،٤٦٧
		إناث	١٣٧	٤٤،٨٧	٨،٠٤		
٣	توافر البنية التحتية	ذكور	١٩٦	٣٨،٨٦	٧،٨١	١،٤٩٨	٠،١٥٦
		إناث	١٣٧	٣٧،٦٠	٧،١٨		
٤	بناء وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة	ذكور	١٩٦	٣٨،٣٤	٨،١٢	١،٦٠٠	٠،٣٢٠
		إناث	١٣٧	٣٦،٩٣	٧،٦٣		
٥	بناء قدرات الموارد البشرية	ذكور	١٩٦	٤١،٩٨	١٠،٨٩	١،١٦٧	٠،٢٧٥
		إناث	١٣٧	٤٠،٦٢	١٠،٠١		
٦	توافر الموارد المالية	ذكور	١٩٦	٢٥،٥٩	٦،٦٢	٠،٣٣٤	٠،٠٣٠
		إناث	١٣٧	٢٥،٣٥	٥،٧٧		
٧	المتابعة والتحسين المستمر	ذكور	١٩٦	٣٩،٩٢	٨،٨٩	٢،٠١٧	٠،٠٤١
		إناث	١٣٧	٣٨،٠١	٧،٨٨		
٨	تحسين الاتصالات الداخلية وتطويرها	ذكور	١٩٦	٣٤،٠٥	٧،٧٦	١،٣٤٩	٠،٠١٥
		إناث	١٣٧	٣٢،٩٤	٦،٦٧		
٩	وضع معايير ومؤشرات للأداء	ذكور	١٩٦	٣٥،٩٨	٨،٥٢	١،٤٢٧	٠،٢٠٦
		إناث	١٣٧	٣٤،٦٩	٧،٥١		
١٠	المعوقات	ذكور	١٩٦	٥٠،٢٦	١١،٨٨	٠،٠٠٨	٠،٠٨٥
		إناث	١٣٧	٥٠،٢٥	١٠،٥٩		
١١	سبل مواجهة المعوقات	ذكور	١٩٦	٦٣،٨٦	١٣،٤٣	٠،٣١٣	٠،٨٦٩
		إناث	١٣٧	٦٣،٣٩	١٣،٨١		
٠،٠٢٩	الأداة ككل	ذكور	١٩٦	٤٦٤،٣١	٧٨،٦٧	١،٣٤٨	٠،٠٢٩
		إناث	١٣٧	٤٥٣،١٤	٦٧،٧٨		

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة عند مستوى (٠،٠٥) بالنسبة للأداة ككل، وبالنسبة لأبعاد (توافر الموارد المادية، المتابعة والتحسين المستمر، وتحسين الاتصالات الداخلية وتطويرها) مما يعني اختلاف رؤية أفراد العينة في تقدير درجة توافر متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة وفقاً لمتغير النوع، والفروق لصالح الذكور الذين يدركون أكثر من الإناث أهمية تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في مراقبة الأداء وتحسينه، ومواكبة المتغيرات المعاصرة، وضمان التحليل المتكامل لجوانب الفرص والمخاطر، كما يدركون أهمية توفير الموارد المادية لهذا النظام، واعتماد المسؤولية المشتركة من قبل الإدارة والعاملين تجاه تنفيذ سياسة الجامعة، وتحقيق التميز المستدام، وتدريب الموارد

البشرية بصفة دورية لضمان تنفيذ الممارسات الآمنة. في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في باقي الأبعاد.

جدول (١٥) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابة عينة الدراسة وفقاً لمتغير الكلية

م	المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
١	دعم الإدارة العليا	نظرية	١٤٨	٤٨,٥٢	٧,١٤	١,٦٦٩	٠,٧٩٩
		عملية	١٨٥	٤٩,٨٤	٧,٢٨		
٢	تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات	نظرية	١٤٨	٤٤,٥٢	٧,٩٨	١,٥٣٦	٠,٥٧٥
		عملية	١٨٥	٤٥,٩١	٨,٤٠		
٣	توافر البنية التحتية	نظرية	١٤٨	٣٧,١٩	٦,٨٧	٢,٥٠٣	٠,٠٤٨
		عملية	١٨٥	٣٩,٢٧	٧,٩٩		
٤	بناء وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة	نظرية	١٤٨	٣٦,٨٥	٧,٨٨	١,٨٨٥	٠,٦٤٨
		عملية	١٨٥	٣٨,٤٩	٧,٩٤		
٥	بناء قدرات الموارد البشرية	نظرية	١٤٨	٤٠,٥١	١٠,٥١	١,٤١٥	٠,٩٠٥
		عملية	١٨٥	٤٢,١٥	١٠,٥٤		
٦	توافر الموارد المالية	نظرية	١٤٨	٢٥,٠١	٦,١٢	١,٢٥٤	٠,٤٦٦
		عملية	١٨٥	٢٥,٨٨	٦,٣٩		
٧	المتابعة والتحسين المستمر	نظرية	١٤٨	٣٨,١٢	٨,٠١	١,٩٣٩	٠,٢٧٩
		عملية	١٨٥	٣٩,٩٤	٨,٨٦		
٨	تحسين الاتصالات الداخلية وتطويرها	نظرية	١٤٨	٣٣,٠٤	٧,١٨	١,٢٢٣	٠,٦٢٦
		عملية	١٨٥	٣٤,٠٣	٧,٤٦		
٩	وضع معايير ومؤشرات للأداء	نظرية	١٤٨	٣٤,٨٥	٧,٩٠	١,١٩٥	٠,٤٩٠
		عملية	١٨٥	٣٥,٩٢	٨,٣٠		
١٠	المعوقات	نظرية	١٤٨	٥٠,٣٣	١١,١٠	٠,١١٠	٠,٥٩١
		عملية	١٨٥	٥٠,٢٠	١١,٥٨		
١١	سبل مواجهة المعوقات	نظرية	١٤٨	٦٣,٧٧	١٣,٦٦	٠,١١٧	٠,٨٥٠
		عملية	١٨٥	٦٣,٥٩	١٣,٥٣		
	الأداة ككل	نظرية	١٤٨	٤٥٢,٧٦	٧١,٢٨	١,٥٢٧	٠,٣٠٦
		عملية	١٨٥	٤٦٥,٢٨	٧٦,٦٧		

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة عند أي مستوى مستويات الدلالة بالنسبة للأداة ككل، وفي معظم الأبعاد، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على تلك الأبعاد وأن متغير الكلية ليس له تأثير على أفراد العينة، في حين كانت الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة عند مستوى (٠,٠٥) بالنسبة لبعد توافر البنية التحتية، والفروق لصالح الكليات العملية؛ الذين يدركون أهمية توافر البنية التحتية في تحقيق الاستقرار في العمل، وتشجيع العاملين على الإبداع، وتوليد الفرص واستثمارها، وتعد تلك النتيجة منطقية؛ حيث أن الكليات العملية تحتاج إلى إمكانيات أكبر من الكلية النظرية من حيث المعامل والمختبرات والقاعات وغيرها، كما تحتاج إلى وسائل الأمن الصناعي في كل تلك الإمكانيات المادية، مع ضمان صحة وسلامة جميع العاملين بها.

وللكشف عن الفروق بين المتوسطات حول درجة توافر متطلبات نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعوقاته، وسبل مواجهة المعوقات، والتي تعزي لمتغيري سنوات الخبرة والدرجة العلمية، تم استخدام اختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي بين عدة مجموعات (One Way ANOVA) لعينة الدراسة، وجاءت النتائج كما في الجدولين (١٦) و(١٨) التالية:

جدول (١٦) نتائج اختبار (ف) للفروق بين متوسطات استجابة عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

م	المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة																																																																																																																																
١	دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	٢	٢١١,٥٥٧	١٠٥,٧٧٨	٢,٠٣١	٠,١٣٣																																																																																																																																
		داخل المجموعات	٣٣٠	١٧١٨٤,٢٣٣	٥٢,٠٧٣			٢	تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات	بين المجموعات	٢	٤١٠,٠٨٠	٢٠٥,٠٤٠	٣,٠٦٠	٠,٠٦٨	داخل المجموعات	٣٣٠	٢٢١١١,٨٩٠	٦٧,٠٠٦	٣	توافر البنية التحتية	بين المجموعات	٢	٢٧٨,٣٩١	١٣٩,١٩٦	٢,٤٤٧	٠,٠٨٨	داخل المجموعات	٣٣٠	١٨٧٧١,٢٠٠	٥٦,٨٨٢	٤	بناء وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة	بين المجموعات	٢	٤٦٢,٣٧٦	٢٣١,١٨٨	٣,٧٢١	٠,٠٢٥	داخل المجموعات	٣٣٠	٢٠٥٠٥,٣٥٤	٦٢,١٣٧	٥	بناء قدرات الموارد البشرية	بين المجموعات	٢	٣٠٩,٧٩٢	١٥٤,٨٩٦	١,٣٩٦	٠,٢٤٩	داخل المجموعات	٣٣٠	٣٦٦,٠٥,٦٥٥	١١٠,٩٢٦	٦	توافر الموارد المالية	بين المجموعات	٢	٢٢٧,٣٤٢	١١٣,٦٧١	٢,٩١٦	٠,٠٥٦	داخل المجموعات	٣٣٠	١٢٨٦١,٩٠١	٣٨,٩٧٥	٧	المتابعة والتحسن المستمر	بين المجموعات	٢	٤٢٥,١٤٣	٢١٢,٥٧٢	٢,٩٥٢	٠,٠٦٤	داخل المجموعات	٣٣٠	٢٣٧٦٤,٥٠٣	٧٢,٠١٤	٨	تحسين الاتصالات الداخلية وتطويرها	بين المجموعات	٢	١٣٢,٦٥٨	٦٦,٣٢٩	١,٢٣٠	٠,٢٩٤	داخل المجموعات	٣٣٠	١٧٧٨٩,٤٢١	٥٣,٩٠٧	٩	وضع مؤشرات للأداء	بين المجموعات	٢	٢٢٤,٣٣٧	١١٢,١٦٨	١,٧٠١	٠,١٨٤	داخل المجموعات	٣٣٠	٢١٧٦٠,١٩٢	٦٥,٩٤٠	١٠	المعوقات	بين المجموعات	٢	٣٣,٧٧٦	١٦,٨٨٨	٠,١٣٠	٠,٨٧٨	داخل المجموعات	٣٣٠	٤٢٧٩٦,٤٩٤	١٢٩,٦٨٦	١١	سبل مواجهة المعوقات	بين المجموعات	٢	٣٨,١١٦	١٩,٠٥٨	٠,١٠٣	٠,٩٠٢	داخل المجموعات	٣٣٠	٦١١١٥,٢٠٦	١٨٥,١٩٨	١٢	الأداة ككل	بين المجموعات	٢	٢٤١٩٩,٢٠٠	١٢٠٩٩,٦٠٠	٢,١٩٧	٠,١١٣
٢	تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات	بين المجموعات	٢	٤١٠,٠٨٠	٢٠٥,٠٤٠	٣,٠٦٠	٠,٠٦٨																																																																																																																																
		داخل المجموعات	٣٣٠	٢٢١١١,٨٩٠	٦٧,٠٠٦			٣	توافر البنية التحتية	بين المجموعات	٢	٢٧٨,٣٩١	١٣٩,١٩٦	٢,٤٤٧	٠,٠٨٨	داخل المجموعات	٣٣٠	١٨٧٧١,٢٠٠	٥٦,٨٨٢	٤	بناء وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة	بين المجموعات	٢	٤٦٢,٣٧٦	٢٣١,١٨٨	٣,٧٢١	٠,٠٢٥	داخل المجموعات	٣٣٠	٢٠٥٠٥,٣٥٤	٦٢,١٣٧	٥	بناء قدرات الموارد البشرية	بين المجموعات	٢	٣٠٩,٧٩٢	١٥٤,٨٩٦	١,٣٩٦	٠,٢٤٩	داخل المجموعات	٣٣٠	٣٦٦,٠٥,٦٥٥	١١٠,٩٢٦	٦	توافر الموارد المالية	بين المجموعات	٢	٢٢٧,٣٤٢	١١٣,٦٧١	٢,٩١٦	٠,٠٥٦	داخل المجموعات	٣٣٠	١٢٨٦١,٩٠١	٣٨,٩٧٥	٧	المتابعة والتحسن المستمر	بين المجموعات	٢	٤٢٥,١٤٣	٢١٢,٥٧٢	٢,٩٥٢	٠,٠٦٤	داخل المجموعات	٣٣٠	٢٣٧٦٤,٥٠٣	٧٢,٠١٤	٨	تحسين الاتصالات الداخلية وتطويرها	بين المجموعات	٢	١٣٢,٦٥٨	٦٦,٣٢٩	١,٢٣٠	٠,٢٩٤	داخل المجموعات	٣٣٠	١٧٧٨٩,٤٢١	٥٣,٩٠٧	٩	وضع مؤشرات للأداء	بين المجموعات	٢	٢٢٤,٣٣٧	١١٢,١٦٨	١,٧٠١	٠,١٨٤	داخل المجموعات	٣٣٠	٢١٧٦٠,١٩٢	٦٥,٩٤٠	١٠	المعوقات	بين المجموعات	٢	٣٣,٧٧٦	١٦,٨٨٨	٠,١٣٠	٠,٨٧٨	داخل المجموعات	٣٣٠	٤٢٧٩٦,٤٩٤	١٢٩,٦٨٦	١١	سبل مواجهة المعوقات	بين المجموعات	٢	٣٨,١١٦	١٩,٠٥٨	٠,١٠٣	٠,٩٠٢	داخل المجموعات	٣٣٠	٦١١١٥,٢٠٦	١٨٥,١٩٨	١٢	الأداة ككل	بين المجموعات	٢	٢٤١٩٩,٢٠٠	١٢٠٩٩,٦٠٠	٢,١٩٧	٠,١١٣	داخل المجموعات	٣٣٠	١٨١٧٦٤٠,٢٦٥	٥٥٠٨,٠٠١								
٣	توافر البنية التحتية	بين المجموعات	٢	٢٧٨,٣٩١	١٣٩,١٩٦	٢,٤٤٧	٠,٠٨٨																																																																																																																																
		داخل المجموعات	٣٣٠	١٨٧٧١,٢٠٠	٥٦,٨٨٢			٤	بناء وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة	بين المجموعات	٢	٤٦٢,٣٧٦	٢٣١,١٨٨	٣,٧٢١	٠,٠٢٥	داخل المجموعات	٣٣٠	٢٠٥٠٥,٣٥٤	٦٢,١٣٧	٥	بناء قدرات الموارد البشرية	بين المجموعات	٢	٣٠٩,٧٩٢	١٥٤,٨٩٦	١,٣٩٦	٠,٢٤٩	داخل المجموعات	٣٣٠	٣٦٦,٠٥,٦٥٥	١١٠,٩٢٦	٦	توافر الموارد المالية	بين المجموعات	٢	٢٢٧,٣٤٢	١١٣,٦٧١	٢,٩١٦	٠,٠٥٦	داخل المجموعات	٣٣٠	١٢٨٦١,٩٠١	٣٨,٩٧٥	٧	المتابعة والتحسن المستمر	بين المجموعات	٢	٤٢٥,١٤٣	٢١٢,٥٧٢	٢,٩٥٢	٠,٠٦٤	داخل المجموعات	٣٣٠	٢٣٧٦٤,٥٠٣	٧٢,٠١٤	٨	تحسين الاتصالات الداخلية وتطويرها	بين المجموعات	٢	١٣٢,٦٥٨	٦٦,٣٢٩	١,٢٣٠	٠,٢٩٤	داخل المجموعات	٣٣٠	١٧٧٨٩,٤٢١	٥٣,٩٠٧	٩	وضع مؤشرات للأداء	بين المجموعات	٢	٢٢٤,٣٣٧	١١٢,١٦٨	١,٧٠١	٠,١٨٤	داخل المجموعات	٣٣٠	٢١٧٦٠,١٩٢	٦٥,٩٤٠	١٠	المعوقات	بين المجموعات	٢	٣٣,٧٧٦	١٦,٨٨٨	٠,١٣٠	٠,٨٧٨	داخل المجموعات	٣٣٠	٤٢٧٩٦,٤٩٤	١٢٩,٦٨٦	١١	سبل مواجهة المعوقات	بين المجموعات	٢	٣٨,١١٦	١٩,٠٥٨	٠,١٠٣	٠,٩٠٢	داخل المجموعات	٣٣٠	٦١١١٥,٢٠٦	١٨٥,١٩٨	١٢	الأداة ككل	بين المجموعات	٢	٢٤١٩٩,٢٠٠	١٢٠٩٩,٦٠٠	٢,١٩٧	٠,١١٣	داخل المجموعات	٣٣٠	١٨١٧٦٤٠,٢٦٥	٥٥٠٨,٠٠١																				
٤	بناء وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة	بين المجموعات	٢	٤٦٢,٣٧٦	٢٣١,١٨٨	٣,٧٢١	٠,٠٢٥																																																																																																																																
		داخل المجموعات	٣٣٠	٢٠٥٠٥,٣٥٤	٦٢,١٣٧			٥	بناء قدرات الموارد البشرية	بين المجموعات	٢	٣٠٩,٧٩٢	١٥٤,٨٩٦	١,٣٩٦	٠,٢٤٩	داخل المجموعات	٣٣٠	٣٦٦,٠٥,٦٥٥	١١٠,٩٢٦	٦	توافر الموارد المالية	بين المجموعات	٢	٢٢٧,٣٤٢	١١٣,٦٧١	٢,٩١٦	٠,٠٥٦	داخل المجموعات	٣٣٠	١٢٨٦١,٩٠١	٣٨,٩٧٥	٧	المتابعة والتحسن المستمر	بين المجموعات	٢	٤٢٥,١٤٣	٢١٢,٥٧٢	٢,٩٥٢	٠,٠٦٤	داخل المجموعات	٣٣٠	٢٣٧٦٤,٥٠٣	٧٢,٠١٤	٨	تحسين الاتصالات الداخلية وتطويرها	بين المجموعات	٢	١٣٢,٦٥٨	٦٦,٣٢٩	١,٢٣٠	٠,٢٩٤	داخل المجموعات	٣٣٠	١٧٧٨٩,٤٢١	٥٣,٩٠٧	٩	وضع مؤشرات للأداء	بين المجموعات	٢	٢٢٤,٣٣٧	١١٢,١٦٨	١,٧٠١	٠,١٨٤	داخل المجموعات	٣٣٠	٢١٧٦٠,١٩٢	٦٥,٩٤٠	١٠	المعوقات	بين المجموعات	٢	٣٣,٧٧٦	١٦,٨٨٨	٠,١٣٠	٠,٨٧٨	داخل المجموعات	٣٣٠	٤٢٧٩٦,٤٩٤	١٢٩,٦٨٦	١١	سبل مواجهة المعوقات	بين المجموعات	٢	٣٨,١١٦	١٩,٠٥٨	٠,١٠٣	٠,٩٠٢	داخل المجموعات	٣٣٠	٦١١١٥,٢٠٦	١٨٥,١٩٨	١٢	الأداة ككل	بين المجموعات	٢	٢٤١٩٩,٢٠٠	١٢٠٩٩,٦٠٠	٢,١٩٧	٠,١١٣	داخل المجموعات	٣٣٠	١٨١٧٦٤٠,٢٦٥	٥٥٠٨,٠٠١																																
٥	بناء قدرات الموارد البشرية	بين المجموعات	٢	٣٠٩,٧٩٢	١٥٤,٨٩٦	١,٣٩٦	٠,٢٤٩																																																																																																																																
		داخل المجموعات	٣٣٠	٣٦٦,٠٥,٦٥٥	١١٠,٩٢٦			٦	توافر الموارد المالية	بين المجموعات	٢	٢٢٧,٣٤٢	١١٣,٦٧١	٢,٩١٦	٠,٠٥٦	داخل المجموعات	٣٣٠	١٢٨٦١,٩٠١	٣٨,٩٧٥	٧	المتابعة والتحسن المستمر	بين المجموعات	٢	٤٢٥,١٤٣	٢١٢,٥٧٢	٢,٩٥٢	٠,٠٦٤	داخل المجموعات	٣٣٠	٢٣٧٦٤,٥٠٣	٧٢,٠١٤	٨	تحسين الاتصالات الداخلية وتطويرها	بين المجموعات	٢	١٣٢,٦٥٨	٦٦,٣٢٩	١,٢٣٠	٠,٢٩٤	داخل المجموعات	٣٣٠	١٧٧٨٩,٤٢١	٥٣,٩٠٧	٩	وضع مؤشرات للأداء	بين المجموعات	٢	٢٢٤,٣٣٧	١١٢,١٦٨	١,٧٠١	٠,١٨٤	داخل المجموعات	٣٣٠	٢١٧٦٠,١٩٢	٦٥,٩٤٠	١٠	المعوقات	بين المجموعات	٢	٣٣,٧٧٦	١٦,٨٨٨	٠,١٣٠	٠,٨٧٨	داخل المجموعات	٣٣٠	٤٢٧٩٦,٤٩٤	١٢٩,٦٨٦	١١	سبل مواجهة المعوقات	بين المجموعات	٢	٣٨,١١٦	١٩,٠٥٨	٠,١٠٣	٠,٩٠٢	داخل المجموعات	٣٣٠	٦١١١٥,٢٠٦	١٨٥,١٩٨	١٢	الأداة ككل	بين المجموعات	٢	٢٤١٩٩,٢٠٠	١٢٠٩٩,٦٠٠	٢,١٩٧	٠,١١٣	داخل المجموعات	٣٣٠	١٨١٧٦٤٠,٢٦٥	٥٥٠٨,٠٠١																																												
٦	توافر الموارد المالية	بين المجموعات	٢	٢٢٧,٣٤٢	١١٣,٦٧١	٢,٩١٦	٠,٠٥٦																																																																																																																																
		داخل المجموعات	٣٣٠	١٢٨٦١,٩٠١	٣٨,٩٧٥			٧	المتابعة والتحسن المستمر	بين المجموعات	٢	٤٢٥,١٤٣	٢١٢,٥٧٢	٢,٩٥٢	٠,٠٦٤	داخل المجموعات	٣٣٠	٢٣٧٦٤,٥٠٣	٧٢,٠١٤	٨	تحسين الاتصالات الداخلية وتطويرها	بين المجموعات	٢	١٣٢,٦٥٨	٦٦,٣٢٩	١,٢٣٠	٠,٢٩٤	داخل المجموعات	٣٣٠	١٧٧٨٩,٤٢١	٥٣,٩٠٧	٩	وضع مؤشرات للأداء	بين المجموعات	٢	٢٢٤,٣٣٧	١١٢,١٦٨	١,٧٠١	٠,١٨٤	داخل المجموعات	٣٣٠	٢١٧٦٠,١٩٢	٦٥,٩٤٠	١٠	المعوقات	بين المجموعات	٢	٣٣,٧٧٦	١٦,٨٨٨	٠,١٣٠	٠,٨٧٨	داخل المجموعات	٣٣٠	٤٢٧٩٦,٤٩٤	١٢٩,٦٨٦	١١	سبل مواجهة المعوقات	بين المجموعات	٢	٣٨,١١٦	١٩,٠٥٨	٠,١٠٣	٠,٩٠٢	داخل المجموعات	٣٣٠	٦١١١٥,٢٠٦	١٨٥,١٩٨	١٢	الأداة ككل	بين المجموعات	٢	٢٤١٩٩,٢٠٠	١٢٠٩٩,٦٠٠	٢,١٩٧	٠,١١٣	داخل المجموعات	٣٣٠	١٨١٧٦٤٠,٢٦٥	٥٥٠٨,٠٠١																																																								
٧	المتابعة والتحسن المستمر	بين المجموعات	٢	٤٢٥,١٤٣	٢١٢,٥٧٢	٢,٩٥٢	٠,٠٦٤																																																																																																																																
		داخل المجموعات	٣٣٠	٢٣٧٦٤,٥٠٣	٧٢,٠١٤			٨	تحسين الاتصالات الداخلية وتطويرها	بين المجموعات	٢	١٣٢,٦٥٨	٦٦,٣٢٩	١,٢٣٠	٠,٢٩٤	داخل المجموعات	٣٣٠	١٧٧٨٩,٤٢١	٥٣,٩٠٧	٩	وضع مؤشرات للأداء	بين المجموعات	٢	٢٢٤,٣٣٧	١١٢,١٦٨	١,٧٠١	٠,١٨٤	داخل المجموعات	٣٣٠	٢١٧٦٠,١٩٢	٦٥,٩٤٠	١٠	المعوقات	بين المجموعات	٢	٣٣,٧٧٦	١٦,٨٨٨	٠,١٣٠	٠,٨٧٨	داخل المجموعات	٣٣٠	٤٢٧٩٦,٤٩٤	١٢٩,٦٨٦	١١	سبل مواجهة المعوقات	بين المجموعات	٢	٣٨,١١٦	١٩,٠٥٨	٠,١٠٣	٠,٩٠٢	داخل المجموعات	٣٣٠	٦١١١٥,٢٠٦	١٨٥,١٩٨	١٢	الأداة ككل	بين المجموعات	٢	٢٤١٩٩,٢٠٠	١٢٠٩٩,٦٠٠	٢,١٩٧	٠,١١٣	داخل المجموعات	٣٣٠	١٨١٧٦٤٠,٢٦٥	٥٥٠٨,٠٠١																																																																				
٨	تحسين الاتصالات الداخلية وتطويرها	بين المجموعات	٢	١٣٢,٦٥٨	٦٦,٣٢٩	١,٢٣٠	٠,٢٩٤																																																																																																																																
		داخل المجموعات	٣٣٠	١٧٧٨٩,٤٢١	٥٣,٩٠٧			٩	وضع مؤشرات للأداء	بين المجموعات	٢	٢٢٤,٣٣٧	١١٢,١٦٨	١,٧٠١	٠,١٨٤	داخل المجموعات	٣٣٠	٢١٧٦٠,١٩٢	٦٥,٩٤٠	١٠	المعوقات	بين المجموعات	٢	٣٣,٧٧٦	١٦,٨٨٨	٠,١٣٠	٠,٨٧٨	داخل المجموعات	٣٣٠	٤٢٧٩٦,٤٩٤	١٢٩,٦٨٦	١١	سبل مواجهة المعوقات	بين المجموعات	٢	٣٨,١١٦	١٩,٠٥٨	٠,١٠٣	٠,٩٠٢	داخل المجموعات	٣٣٠	٦١١١٥,٢٠٦	١٨٥,١٩٨	١٢	الأداة ككل	بين المجموعات	٢	٢٤١٩٩,٢٠٠	١٢٠٩٩,٦٠٠	٢,١٩٧	٠,١١٣	داخل المجموعات	٣٣٠	١٨١٧٦٤٠,٢٦٥	٥٥٠٨,٠٠١																																																																																
٩	وضع مؤشرات للأداء	بين المجموعات	٢	٢٢٤,٣٣٧	١١٢,١٦٨	١,٧٠١	٠,١٨٤																																																																																																																																
		داخل المجموعات	٣٣٠	٢١٧٦٠,١٩٢	٦٥,٩٤٠			١٠	المعوقات	بين المجموعات	٢	٣٣,٧٧٦	١٦,٨٨٨	٠,١٣٠	٠,٨٧٨	داخل المجموعات	٣٣٠	٤٢٧٩٦,٤٩٤	١٢٩,٦٨٦	١١	سبل مواجهة المعوقات	بين المجموعات	٢	٣٨,١١٦	١٩,٠٥٨	٠,١٠٣	٠,٩٠٢	داخل المجموعات	٣٣٠	٦١١١٥,٢٠٦	١٨٥,١٩٨	١٢	الأداة ككل	بين المجموعات	٢	٢٤١٩٩,٢٠٠	١٢٠٩٩,٦٠٠	٢,١٩٧	٠,١١٣	داخل المجموعات	٣٣٠	١٨١٧٦٤٠,٢٦٥	٥٥٠٨,٠٠١																																																																																												
١٠	المعوقات	بين المجموعات	٢	٣٣,٧٧٦	١٦,٨٨٨	٠,١٣٠	٠,٨٧٨																																																																																																																																
		داخل المجموعات	٣٣٠	٤٢٧٩٦,٤٩٤	١٢٩,٦٨٦			١١	سبل مواجهة المعوقات	بين المجموعات	٢	٣٨,١١٦	١٩,٠٥٨	٠,١٠٣	٠,٩٠٢	داخل المجموعات	٣٣٠	٦١١١٥,٢٠٦	١٨٥,١٩٨	١٢	الأداة ككل	بين المجموعات	٢	٢٤١٩٩,٢٠٠	١٢٠٩٩,٦٠٠	٢,١٩٧	٠,١١٣	داخل المجموعات	٣٣٠	١٨١٧٦٤٠,٢٦٥	٥٥٠٨,٠٠١																																																																																																								
١١	سبل مواجهة المعوقات	بين المجموعات	٢	٣٨,١١٦	١٩,٠٥٨	٠,١٠٣	٠,٩٠٢																																																																																																																																
		داخل المجموعات	٣٣٠	٦١١١٥,٢٠٦	١٨٥,١٩٨			١٢	الأداة ككل	بين المجموعات	٢	٢٤١٩٩,٢٠٠	١٢٠٩٩,٦٠٠	٢,١٩٧	٠,١١٣	داخل المجموعات	٣٣٠	١٨١٧٦٤٠,٢٦٥	٥٥٠٨,٠٠١																																																																																																																				
١٢	الأداة ككل	بين المجموعات	٢	٢٤١٩٩,٢٠٠	١٢٠٩٩,٦٠٠	٢,١٩٧	٠,١١٣																																																																																																																																
		داخل المجموعات	٣٣٠	١٨١٧٦٤٠,٢٦٥	٥٥٠٨,٠٠١																																																																																																																																		

يتضح من جدول (١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند أي مستوى من مستويات الدلالة بين متوسطات استجابات العينة في الأداة ككل وفي معظم الأبعاد مما يؤكد اتفاق العينة على أن الدرجة العلمية ليس لها تأثير في استجاباتهم، فيما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة العينة تعزى لمتغير الدرجة العلمية، مما يعني اختلاف وجهة نظر أفراد العينة في تقدير واقع بناء وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة، ولتحديد اتجاه الفروق لصالح أي من فئات الخبرة، تم استخدام اختبار "شيفية" (Scheffe)، وجاءت النتائج كما في جدول (١٧):

جدول (١٧) نتائج اختبار "شيفية" لاتجاه الفروق بين فئات سنوات الخبرة

م	المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مساعد
١	بناء وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة	أستاذ	١٩	٣٨,٤٧٣		
		أستاذ مساعد	٣٧	٤١,١٦٢		
		مدرس	٢٢	٤٤,٥٩٤		٠٣,١٢٥٨٦

ويتضح من الجدول السابق أن الفروق بين متوسطات استجابات العينة كانت بين فئة (أستاذ مساعد) وفئة (مدرس) والفروق لصالح فئة (مدرس) مما يعني أن العبرة ليس بالدرجة العلمية، وأن الفئة الأقل في الدرجة العلمية تعي بدرجة أكبر واقع بناء وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة؛ وذلك للقضاء على العديد من العوائق والتحديات، والتكيف مع البيئات المتغيرة، كما تسهم تلك الثقافة في دعم نجاح فرق العمل والمشروعات المختلفة، وبناء قناعات لدى الأفراد حول طبيعة الأعمال وأساليب إنجازها، وتعزيز ارتباطهم بأهداف الجامعة ورسالتها، وقد تفسر تلك النتيجة أن عينة (مدرس) قد تكون أكثر إقبالا على العمل الجماعي، وتحقيق التكامل في النظام الإداري؛ نظرا لأنهم حديثي الحصول على درجة الدكتوراه سواء من جامعة سوهاج أو الجامعات الأخرى المحلية والأجنبية، وأنهم تفاعلوا مع خبرات مختلفة في تلك الجامعات أكسبتهم الرغبة والطموح في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.

ويبين جدول (١٨) نتائج اختبار (ف) للفروق بين متوسطات استجابة عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

م	المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	٢	٤٦,٠٠٦	٢٣,٠٠٣	٠,٤٣٨	٠,٦٤٦
		داخل المجموعات	٣٣٠	١٧٣٤٩,٧٨٤	٥٢,٥٧٥		
٢	تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات	بين المجموعات	٢	٢٨٩,٤٨٤	١٤٤,٧٤٢	٢,١٤٨	٠,١١٨
		داخل المجموعات	٣٣٠	٢٢٢٣٢,٤٨٦	٦٧,٣٧١		
٣	توافر البنية التحتية	بين المجموعات	٢	٢٠٥,٤٥٠	١٠٢,٧٢٥	١,٧٩٩	٠,١٦٧
		داخل المجموعات	٣٣٠	١٨٨٤٤,١٤٢	٥٧,١٠٣		
٤	بناء وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة	بين المجموعات	٢	٢٦٤,٧١٣	١٣٢,٣٥٦	٢,١١٠	٠,١٢٣
		داخل المجموعات	٣٣٠	٢٠٧٠٣,٠١٧	٦٢,٧٣٦		
٥	بناء قدرات الموارد البشرية	بين المجموعات	٢	٤٧٠,٣٩١	٢٣٥,١٩٦	٢,١٣٠	٠,١٢١
		داخل المجموعات	٣٣٠	٣٦٤٤٥,٠٥٦	١١٠,٤٤٠		
٦	توافر الموارد المالية	بين المجموعات	٢	١٧٣,٣٣٠	٨٦,٦٦٥	٢,٢١٤	٠,١١١
		داخل المجموعات	٣٣٠	١٢٩١٥,٩١٤	٣٩,١٣٩		
٧	المتابعة المستمرة والتحسين	بين المجموعات	٢	١٦٧,٦٣٦	٨٣,٨١٨	١,١٥١	٠,٣١٧
		داخل المجموعات	٣٣٠	٢٤٠٢٢,٠١٠	٧٢,٧٩٤		
٨	تحسين الاتصالات الداخلية وتطويرها	بين المجموعات	٢	١١٦,٦٣٧	٥٨,٣١٨	١,٠٨١	٠,٣٤١
		داخل المجموعات	٣٣٠	١٧٨٠٥,٤٤١	٥٣,٩٥٦		
٩	وضع معايير ومؤشرات للأداء	بين المجموعات	٢	١٤٢,٩٤٧	٧١,٤٧٤	١,٠٨٠	٠,٣٤١
		داخل المجموعات	٣٣٠	٢١٨٤١,٥٨١	٦٦,١٨٧		
١٠	المعوقات	بين المجموعات	٢	٤٣,٤١٠	٢١,٧٠٥	٠,١٦٧	٠,٨٤٦
		داخل المجموعات	٣٣٠	٤٢٧٨٦,٨٦١	١٢٩,٦٥٧		
١١	سبل مواجهة المعوقات	بين المجموعات	٢	١١٠,٦٩٦	٥٥,٣٤٨	٠,٢٩٩	٠,٧٤٢
		داخل المجموعات	٣٣٠	٦١٠٤٢,٦٢٥	١٨٤,٩٧٨		
١٨٥	الأداة ككل	بين المجموعات	٢	١٨٧٦٩,٠٧١	٩٣٨٤,٥٣٦	١,٦٩٩	٠,١٨٥
		داخل المجموعات	٣٣٠	١٨٢٣٠٧,٠٣٩٤	٥٥٢٤,٤٥٦		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول درجة تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج من وجهة نظر عينة الدراسة، ومعوقاته، وسبل مواجهة المعوقات، تبعا لمتغير الخبرة، مما يعني أن أفراد العينة لديهم رؤية

متشابهة إلى حد كبير في تقدير الواقع ومعوقاته وسبل مواجهة المعوقات بالرغم من اختلاف سنوات الخبرة ، مما يعني رؤية العينة أن العبرة ليست بعدد السنوات، بل بما تتيحه تلك السنوات من مواقف وتجارب مؤثرة على الأفراد تنعكس على أدائهم، وأن جميع أفراد العينة لديهم دراية بمجال عملهم، نتيجة عدد سنوات العمل والتي أكسبتهم القدرة على إنجاز المهام، وامتلاك الطرق والأساليب المناسبة لمعالجة مواقف العمل ومشكلاته.

**ملخص نتائج الدراسة:** خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن درجة توافر متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج جاءت بدرجة تراوحت بين مرتفعة ومتوسطة.

- جاءت معوقات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٣،٩١)، وكانت أبرز المعوقات غياب الحوافز المادية لدفع العاملين للمساهمة في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، قلة المتخصصين في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة.

- اتفقت عينة الدراسة على أن هناك العديد من السبل الواجب اتباعها لمواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج والتي تراوحت بين مرتفعة جدا ومرتفعة، وكان أبرزها نشر ثقافة الإدارة المتكاملة بين العاملين والمستفيدين، تحسين الظروف البيئية والحفاظ على صيانة البيئة من آثار التلوث توفير الأمن والسلامة المهنية للمؤسسة التعليمية والعاملين بها.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٥) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول درجة توافر متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج ومعوقاته وسبل مواجهة المعوقات في أبعاد (توافر الموارد المالية، المتابعة والتحسين المستمر، تحسين الاتصالات الداخلية وتطويرها)، تعزى لمتغير النوع، والفروق لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق عند أي من مستويات الدلالة في باقي الأبعاد. كما كانت هناك فروق وفقا لمتغير الكلية في بعد (توافر البنية التحتية) لصالح الكليات العملية، ولم توجد فروق في باقي الأبعاد. وكانت هناك فروق وفقا لمتغير الدرجة العلمية في بعد (بناء وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة) لصالح فئة (مدرس) فيما لم توجد فروق في باقي الأبعاد. كما لم توجد فروق بين متوسطات استجابات العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة عند أي مستوى من مستويات الدلالة في جميع أبعاد الدراسة.

### توصيات الدراسة

- وضع دليل لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج ليكون خارطة طريق ووثيقة تصف النظام، وأهدافه، ومكوناته، ومميزاته، وإيجاد الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيقه، والمعايير والممارسات المتميزة؛ بما يسهم في نشر ثقافة الإدارة المتكاملة، واعتبار تطبيق هذا النظام أحد أهداف الجامعة الاستراتيجية.

- إعادة النظر بنظام الجودة المتبع في جامعة سوهاج وصياغته بما يلائم نظام الإدارة المتكاملة؛ لمواكبة ما يشهده العالم من تطورات، والتعامل مع المعرفة الحاضرة والمستقبلية، مع توصيف كافة الوظائف في الجامعة والكليات بما يتفق مع إجراءات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.

- رصد معوقات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج، والعمل على الحد منها؛ لتحقيق أهدافها، وتعزيز قدرتها التنافسية، وذلك بالعمل على الخطوات التالية:

- وضع خطة لتقليل المخاطر الصحية والسلامة المهنية.
- إجراء برامج توعية بنظام الإدارة المتكاملة، مع توفير التدريب والتوعية لجميع منسوبي الجامعة على إجراءات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.
- زيادة التواصل بين جميع منسوبي الجامعة، والحد من الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها والوقاية منها من خلال الارتقاء بمهارات وقدرات العاملين بالجامعة.
- العمل على تخفيف أو القضاء على الإجراءات الروتينية التي تعوق تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.
- وضع نظام رقابة ومتابعة مستمرة؛ للتأكد من مدى تحقيق شروط نظام الإدارة المتكاملة لتلبية رغبات العملاء والمستفيدين .

- رفع درجة الوعي بجامعة سوهاج لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة من خلال:

- وضع تصور وخطة عمل للتعامل مع المتطلبات الجديدة لنظام الإدارة المتكاملة، مع العمل على توفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تساند تطبيق نظام الإدارة المتكاملة والتي يمكن من خلالها بناء أفراد يمتلكون المعرفة والمهارة والكفاءة اللازمة لتطبيقها.
- ضرورة دعم ومساندة الإدارة العليا بالجامعة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة وتبني ثقافة منظمة معرفية تتسجم هذا النظام، مع قيام إدارة الجامعة باتخاذ كافة التدابير اللازمة والقيام بالمارسات العملية اللازمة لنشر وتعميم ثقافة الإدارة المتكاملة في مختلف المستويات الإدارية من خلال البرامج التدريبية.
- تدعيم ثقافة التواصل لدى العاملين وتطوير مهارات التواصل لديهم، والعمل على التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة؛ لضمان تدفق المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- متابعة تطبيق إدارة الجودة بالجامعة وذلك لرفع وتحسين مستوى الأداء للعاملين.
- العمل على تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج بشكل تدريجي؛ حتى يتعود عليه العاملين شيئاً فشيئاً، مع وضع خطة لتدريب القيادات الجامعية على تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وتجاوز الممارسات التقليدية في قيادة الكلية، بما يضمن إيجاد أفكار مبدعة ومبتكرة.
- تبصير الكليات بمعايير نظام الإدارة المتكاملة (معايير إدارة الجودة، معايير الإدارة البيئية، ومعايير الصحة والسلامة المهنية)؛ لتحقيق جودة التعليم والارتقاء بمخرجاته .

- الانفتاح على التجارب العالمية والاستفادة منها في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة؛ وتشجيع التنافس بين كليات الجامعة لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وتنفيذ متطلباتها، وتوجيه الأنشطة والبرامج المختلفة للتعريف بها وأهميتها، مع توفير البنية التحتية اللازمة لبناء نظام الإدارة المتكاملة من مخازن معرفة، وشبكة إنترنت عالية المستوى وغيرها.

-وضع نظام متكامل للحوافز بالجامعة، يدعم التوجه نحو تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، وإعادة توصيف مهام وأنشطة الكليات، وتعديل الهياكل التنظيمية لتتفق مع متطلبات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة.

- بناء قاعدة بيانات على مستوى جامعة سوهاج، تتيح التعرف على الخبرات العالمية في تطبيق نظام الإدارة المتكاملة، مع إتاحة خدمة التواصل مع بعض الخبرات؛ للاستفادة منها، وتوفير الخبراء والاستشاريين؛ لتقديم المساعدة والدعم للقيادات لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة.

- إنشاء نظام إداري قوي مبني على التوثيق، يحدد المهام والمسئوليات والصلاحيات، مما يساعد على تحفيز العاملين ويضعهم أمام تنفيذ مهامهم بكفاءة وفعالية، مع توثيق القرارات المتخذة والاجراءات المعتمزم اتخاذها لتحسين فعالية نظام الادارة المتكاملة والعمليات ذات الصلة.

- إجراء دراسات متخصصة في معوقات تطبيق نظام الإدارة المتكاملة بجامعة سوهاج في إطار مجتمع المعرفة؛ لمحاولة التخلص منها عند تطبيق ذلك النظام.

### مراجع الدراسة

أحمد، محمد جاد حسين (٢٠١٥). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأدورية لإدارة الجودة: النموذج الأوربي للتميز. مجلة الإدارة التربوية، ٢(٧)، ديسمبر، ١٥-١٧٦.

\_\_\_\_\_ (٢٠١٥). متطلبات تطبيق ستة سيجما Sigma Six لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات؛ دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٣٩(٣)، ٩٩-٢٣٤.

\_\_\_\_\_ (٢٠١٨). القيادة التربوية بنظام الإدارة المتكاملة في إطار مجتمع المعرفة. ورقة عمل بالمؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية " نظم التعليم ومجتمع المعرفة"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية والأكاديمية المهنية للمعلمين، يناير، ٣٦١-٣٨٨.

بدوي، محمود فوزي أحمد؛ مصطفى، عماد نجم عبد الحكيم (٢٠١٨). تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري مدخلا لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية. المجلة التربوية، كلية التربية بسوهاج، ٥٣، يوليو، ٣٢٧-٤١٢.

جامعة سوهاج (٢٠١٩). إحصائية جامعة سوهاج. متاح على: <https://www.sohag-univ.edu.eg/plans> تم الرجوع في: ١٢/١٠/٢٠٢٠م.

جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي (٢٠١٢). البيئة والتنمية المستدامة؛ الإطار المعرفي والتقييم المحاسبي. برنامج الطرق المؤدية إلى التعليم العالي. وزارة التعليم العالي.

جويلي، مها عبد الباقي (٢٠١٦). تميز الجامعات المصرية على ضوء تصنيف التايمز وكيو إس الانجليزي (Times & QS)، مجلة كلية التربية ببور سعيد، ٢٠(١)، ٢٤٦-٢٦٩.

رفاعي، عقيل محمود (٢٠١٢). نظام الإدارة المتكاملة وإمكانية الاستفادة منه في تطوير الأداء بمؤسسات التعليم قبل الجامعي. مجلة رابطة التربية الحديثة، ٥(١٧)، أبريل، ٢٩١-٣٥٧.

- الشريف، فائزة (٢٠١٤). مدى مساهمة تطوير أداء عضو هيئة التدريس في تحقيق جودة التعليم، جامعة المدينة العالمية نموذجا. المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، ٥، يناير، ٩٠-١١١.
- صالح، أحمد علي (٢٠١١). تقييم برامج التدريب البيئي في إطار المواصفة العالمية (ISO 14001)، دراسة تجريبية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ٢٥(١)، ١٣٩-١٧١.
- عبد الرازق، فاطمة زكريا محمد (٢٠٢٠). تطوير الجامعات المصرية لتحقيق جودة الحياة الأكاديمية على ضوء بعض المؤشرات المعاصرة، دراسة تحليلية. المؤتمر الدولي السنوي الثاني لقطاع الدراسات العليا بكلية البنات للآداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس، بعنوان: البحث العلمي من منظور استراتيجي ٢٠٣٠م، آفاق وتحديات، من ١٨-١٩ يوليو، الغردقة، ٤٨٢-٥٢٨.
- العبدالات، خليفة علي خليفة (٢٠١٥). تحديد العوامل المؤثرة لنظام الإدارة البيئية ISO 14001 بوجود ثقافة الجودة والإنتاج الأنظف متغيرات وسيطة على الأداء البيئي؛ دراسة حالة على شركة المثالية للصناعات الكيماوية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العتيبي، محسن نايف (٢٠٠٧). إستراتيجية نظام الجودة في التعليم . الرياض : فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية .
- قابوسة، علي؛ طيبي، حمزة (٢٠١٤). منظومة الإدارة البيئية السليمة والتنمية المستدامة في المناطق الريفية . مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الوادي ، ٤ ، يناير ، ١٧٥ – ١٨٧ .
- القرني، عوض علي (٢٠١٠) . نظام إدارة الجودة الأيزو ISO 9001 . سلسلة ثقافة الجودة ، جامعة المجمع ، عمادة الجودة ، متاح على : <https://www.academia.edu> ، تم الرجوع في: ٢٠٢٠ / ٨ / ٢٠ .
- المنظمة الدولية للمعايير (٢٠١٩). المواصفة القياسية الدولية ISO 9000 . جنيف ، سويسرا .
- هاشم، نهلة عبد القادر؛ العازمي، منيرة جعيلان علي (٢٠٢٠). نظام الإدارة المتكاملة وإمكانية تطبيقه في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت. مجلة التربية المقارنة والدولية، ١٣، يونيو، ١١-٨٣.
- وليد، شتوح (٢٠١٤). مكانة نظام الإدارة البيئية الأيزو في تسيير المؤسسات الجزائرية . مجلة الواحات للبحوث والدراسات، ٧(٢)، ١-٢١ .
- Fahmi A. & Penelope S. & Safwan A. (2020). Quality Management Systems (ISO 9001:2015). USA: Gavin Publisher, DOI: 10.29011/978-1-951814-01-4-002
- Andrei, I. & Mariata, O. & Timo, K. (2015) . Integration of Risk Management Practices in The Framework of an Integrated management System Environment-Health and Safety – Information Security, Bucharest University of Economic Studies, Romania.
- Beaver, H. (2017). How to Implement OHSAS 18001? Available at <https://www.researchgate.net/publication/321480081>, Retraived at: 25/11/2020.
- Bober P.; Zgodavova, K. (2012). An Innovative Approach to The Integrated management System Development, Quality Innovation prosperity, 2, 59-70.

- Chambers, C. (2017). Integrated Management System Manual. 25th May, 1-24.
- Charles, T. (2019). Integrated Management Systems Policy. Charles Tennant & Co. Ltd.
- Chris, D. (2018). Integrated Management System Manual. Chris Dempsey Cranes, Available at : <https://www.cranehirequeensland.com.au>, Retrieved at: 20/8/2020.
- Claire, G. (2012) . *Integrated management System, Procedures manual, Conforming to The Requirements of ISO 9001: 2008 and ISO 27001 : 2005, OASIS, Issue 3, 10 th October, 1-45.*
- Dale, K. (2018). Integrated Management System. ANSI, National Accreditation Board, Available at :<https://www.ansi.org>, Retrieved at: 20/8/2020.
- Dejan, D. & Carisa, B. & Danijela, M. and Srdan, B. (2010). Development of Integrated Management Systems in SMESin Serbia, Management 5 (2), 99–114
- Dillenger Company (2019). Integrated Management System Manual. Revision 5, April., 1-86.
- Dion, V. (2015). Integrated Management System Policy Statement, January, MET-IMS, Issue 1-3, Available at : [www.metalysis.com/.../IMS%20Policy%20Statement%20Issue%201](http://www.metalysis.com/.../IMS%20Policy%20Statement%20Issue%201), Retrieved at : 2/12/2016.
- Domingues, P. & Sampaio, P. & Arezes, P. (2015). A Model Proposal for Integrated Management Systems Maturity Assessment. University of Minho, Portugal, Available at : , Retrieved at : 4/5/2019.
- Dordevic, D. & Besic, C. & Milosevic, D. & Bogetic, S. (2010). Development of Integrated Management System in SMES in Serbia. Management, 5(2), 99-114.
- Dorin, M.; Adela, M.; Timo, K.; Thorsten, E.; Andreea, M. (2015). Innovation as a part of an Existing Integrated Management System. 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM, ScienceDirect, Procedia Economics and Finance 26, 1060 – 1067.
- Ducan, L. & David, C. (2015). Integrated Management System, Bradken Process framework (Quality Manual), USA, Bradken Limited.
- European Organization for Standardization (2015). Quality Management Systems Requirements (ISO 9001:2015). Geneva, Switzerland.
- Giacomello, H. & Stumpf, M. & Kern, A. (2014). Implementation of an integrated management system into a small building company. Journal of Construction, 13(3), 10-18.
- Hans, P.; Robin, S. (2016) . Integrated management System Policy, Global Workplaces, Document 2, Available at : [www.adidas-group.com/.../integrated\\_management\\_system\\_policy](http://www.adidas-group.com/.../integrated_management_system_policy) , Retrieved at : 5/12/2016
- Harper, S. (2014). Integrated Management System Manual, Christopher Contracting PTY LTD, Available at : [www.christophercontracting.com.au/.../Integrated-Management-Syst](http://www.christophercontracting.com.au/.../Integrated-Management-Syst) , Retrieved at : 2/12/2016.

- 
- Hohan, A. & Olaru, M. & Keppler, T. (2015). Integration of Risk Management Practices in The Framework of an Integrated Management System Environment-Health and Safety-Information Security. Available at : [https://www.researchgate.net/publication/276057805\\_](https://www.researchgate.net/publication/276057805_), Retrieved at : 4/5/2019.
- Humberto, G. & Marcos, A. & Andrea, P. (2014) . Implementation of an Integrated Management System into a Small Building Company, Journal of Construction, 13(3), 10 – 18.
- International Civil Aviation Organization (2015). Integrated Management Systems. Second High-Level Safety Conference, planning for Global Aviation Safety Improvement, 2-5 February, Turkey, 1-3.
- International Organization for Standardization (2015). Introduction to ISO 14001:2015. Geveva, Switzerland. Available at: <https://www.iso.org>, Retrieved at : 24/11/2020.
- Jens S. & Thomas R. & Jose J. (2020). Integrated Management System (IMS). Available at: <https://evo-syn.com/en/pdf/IMS-Policy-for-publication.pdf>, Retrieved at : 24/11/2020.
- Jorgensen, T. & Mellado, M. & Remmen, A. (2016). Integrated Management Systems, Working Paper, No.2, Aalborg University, Denmark.
- Karla, M; Flavio, P; Gladis, C.; Edna, M. (2015). Benefits in the Implementation of Safety, Health, Environmental and Quality Integrated System. IACSIT International Journal of Engineering and Technology, 7(4), August, 333-338.
- Kettunen, J. (2015). Integrated Management Approaches in Higher Education, US-China Education Review A, November, 5 (11), 707-717.
- Lanigan, N. (2017). Integrated Management System Policy Statement. Clear view Intelligence, April.
- Manuel, F. & Gilberto, S. & Rui, S. (2015) . Integration of Standardized Management Systems: A Dilemma?, Systems, 3, 45-59.
- Maier, D. & Vadastreanu, A. & Keppler, T. & Eidenmuller, T. & Maier, A. (2015). Innovation as a part of an Existing Integrated Management System. 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM, Science Direct, Procedia Economics and Finance 26 , 1060 – 1067
- Mirko, D. & Ljubomir, L. (2018). Integrated Management System, Requirement of Contemporary Business Practices. International Science Conference, Academic Journal, 3, 76 – 82.
- Mohd, H. & Boon, C. (2015). The Implementation of Integrated Management System in AUO SunPower Sdn. Bhd. towards Quality Management System, International Journal of Business and Technopreneurship, 5 (1) Feb., 119-138.
-

- Muzaimi, M. & Chew, B. (2015). The Implementation of Integrated Management Systems in AUO SunPower Sdn.Bhd. Towards Quality management System. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 5(1), Feb., 119 – 138.
- Olaru, M. & Maier, D. & Nicoara, D. & Maier, A. (2014). Establishing the basis for development of an organization by adopting the integrated management systems: comparative study of various models and concepts of integration, 2nd World Conference On Business, Economics And Management -WCBEM , Science Direct, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109 , 693 – 697
- Pedro, D. & Paulo, S. & Pedro, M. (2015) . A Model Proposal for Integrated Management Systems Maturity, Department of Production and Systems, University of Minho, Portugal.
- Poltronieri, C. & Gerolamo, M. & Carpinetti, L. (2017). An instrument for the assessment of management systems integration. *Gest. Prod.*, São Carlos, 24(4), 638-652.
- Pullinger, D. (2015). *Integrated Management System Manual*. IB McIntyre & Co. Ltd.
- Raisiene, A. (2011). Advantages and Limitations of Integrated Management System : The Theoretical Viewpoint. *Social Technologies*, 1(1), 25 – 36.
- Rebeio, M. & Santos, G. & Silva, R. (2015). Integration of Standardized Management Systems: A Dilemma?, *System*, 3, 45 – 59.
- Redman, N. (2018). Why have an Integrated Management System? International Atomic Energy Agency.
- Robler, R. & Lachmann, H. & Esswein, W. (2015). Documentational aspects of integrated management systems on the example of a plastics manufacturing Company. Available at : <https://dl.gi.de/20.500.12116/2190>, Retrieved at : 4/5/2019
- Rod, G. (2016) . Health, Safety and Environmental Integrated Management System, Horizon North, Logistics Inc.
- Said, M. (2016) . Towards an Integrated management System : A Hypothetical Case, *Journal of Management Policy and Practice*, 17(1), 71-88.
- Sendil, M. (2015). Planning Integrated Management System audit to ensure Conformance, Consistency and Continual Improvement, *JOSR -Journal of Business and Management*, 17(10), 41 – 53.
- Sten, A. & Raine, I. & Jonas, T. (2010) . Integrated Management Systems : Advantages, Problems and Possibilities, Available at : <https://www.researchgate.net/publication/277839634>, Retrieved at : 2/12/2016.
- Vial, D. (2020). *Integrated Management System Manual*. Italy, Available at : <http://vippesaro.com>, Retraived at: 25/11/2020.
- Villar, A. (2012) . An Empirical Analysis of Integrated Management Systems, Doctoral Thesis, Department of Business Administration and Product Design, University of Girona.
- Wayne P. & Terri A. (2009) . *Integrated Management Systems, Leading Strategies and Solutions*, UK, British Library.

---

## Requirements of applying the integrated management system at Sohag University

from the viewpoint of the faculty members

### Abstract

This study aimed to know requirements of applying the system of communicative management at the University of Sohag from the point of view of the faculty members, and to know the effect of variables of gender, college, years of experience, and academic degree on their perceptions, and to address the problem of the study used the descriptive approach, and the study sample consisted of (333) individuals, For the academic year 2019/2020. A questionnaire was used that was distributed to the sample containing (130) phrases, and their validity and reliability were verified, and the study showed that the responses of the sample members about the degree of availability of the requirements for the application of the integrated management system at Sohag University ranged between high and medium. It showed statistically significant differences at the level of (0.05) between the average response of the study sample in the some axes, due to the gender variable, and differences in favor of males, while there are no differences in any of the Significance levels in the rest of the axes. Lack of material incentives to motivate workers to contribute to the application of the integrated management system, The study recommended the development of a guide for implementing the integrated management system to be a road map and document describing the system.

**Key words:** Requirements - Integrated Management System - Sohag University.