



عنوان البحث: دور الاستدامة التنظيمية في إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية
المركز القومي لامتحانات والتقويم التربوي أنموذجاً

الباحث: محمد كرم محمد بدوي



كلية التربية
قسم التربية

دور الاستدامة التنظيمية في إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية المركز القومي لامتحانات والتقويم التربوي أنموذجاً

بحث مستل من رسالة مقدمه استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراة في التربية

إعداد الباحث

محمد كرم محمد بدوي

إشراف راف

تحت إشراف

أ.د/ أسامة ماهر حسين
أستاذ أصول التربية بالمركز القومي
لامتحانات والتقويم التربوي

أ.د/ منى محمد الحرون
أستاذ أصول التربية ووكيل
كلية التربية لشئون التعليم والطلاب
جامعة مدينة السادات

٢٠٢٤ - ٥١٤٤٦ م

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور الاستدامة التنظيمية في إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية (المركز القومي للاختبارات والتقييم التربوي أنموذجاً) ، واعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات موجهة الى العاملين بالمركز القومي للاختبارات ، وتكونت عينة البحث من (١٨) عاملاً في المركز القومي للاختبارات والتقييم التربوي ، كما اقتصر البحث الحالي على توظيف ابعاد الاستدامة التنظيمية في إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية ، وأسفرت نتائج البحث عن توافر ابعاد الاستبانة السبعة بدرجة استجابة ضعيفة ومتوسطة وكبيرة في بعض الأبعاد ، كما أوصي البحث بضرورة عقد الشراكات الاستراتيجية وتفعيل المشاركات المجتمعية وضرورة تحقيق النمو الاقتصادي بشكل يتيح استمرارية هذا النمو على المدى الطويل، وتفعيل الاستدامة الاجتماعية من خلال الاستثمار في التعليم وإنشاء الخدمات التي تشكل إطار عمل المجتمع وتفعيل الاستدامة البيئية من خلال تحقيق التوازن بين الاستخدام البشري الحالي للموارد الطبيعية، وكذلك حمايتها بالنسبة للأجيال المستقبلية ، والابتكار والتحسين المستمر من خلال تطوير أدائهم للأفضل وتحسين كفاءتهم وخبراتهم مثل: ابتكار العمليات، الابتكار الإضافي، ابتكار نموذج العمل الجذري او الابتكار الجماعي.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة التنظيمية، إعادة الهيكلة، المؤسسات التعليمية

ABSTRACT

The current research aimed to identify the role of organizational sustainability in restructuring educational institutions (the National Center for Examinations and Educational Evaluation as a model). The current research relied on the descriptive analytical approach, using the questionnaire as the main tool in collecting data directed to employees of the National Center for Examinations. The research sample consisted of (18) Works at the National Center for Educational Examinations and Evaluation, the current research was also limited to employing the dimensions of organizational sustainability in restructuring educational institutions, and the results of the research resulted in the availability of the seven dimensions of the questionnaire with a weak, moderate, and large degree of response in some dimensions. The research also recommended the necessity of concluding strategic partnerships and activating community participation, and the necessity of achieving economic growth in a way that allows this continuity. long term growth, and activating social sustainability through investing in education and creating services that form the framework of society and activating environmental sustainability by achieving a balance between the current human use of natural resources, as well as protecting them for future generations, and innovation and continuous improvement by developing their performance for the better and improving their efficiency and expertise, such as: process innovation. Additional innovation, radical business model innovation, or collective innovation.

Key words Organizational sustainability, restructuring, educational institutions

مقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التحولات والتحديات التي تواجه الإنسان في مختلف مجالات الحياة، وهذا يشير إلى حدوث تغيرات مستقبلية كبيرة تثير عدة تساؤلات حول دور كثير من المؤسسات في المجتمع، بما فيها مؤسسات التعليم قبل الجامعي، حيث فرضت التحديات المعاصرة على جميع الدول سواء كانت متقدمة أو نامية إعادة التفكير في المخرجات التعليمية، من خلال إعادة التفكير في كيفية تطبيق المناهج، وتوظيف أساليب التكنولوجيا الحديثة في تقييم أداء المتعلم، والعملية الإدارية والتعليمية، وأساليب التطوير المهني للمديرين والمعلمين والعاملين بالمدارس.

ولأن كل شيء ينضب، وكل الموارد لا بد أن يأتي يوم لن تكون موجودة فيه؛ جاء التشديد على الاستدامة بشكل عام والاستدامة المؤسسية بشكل خاص؛ فلن يكون في المستطاع العمل على إدامة ما لدينا من موارد وطاقات، بل حتى بشر، من دون سعي مؤسساتي ملموس يدفع في هذا الاتجاه. لذا فقد بدأت العديد من الدول المتقدمة والنامية في عمل إصلاحات هيكلية في منظومة إدارة المؤسسات بهدف تفعيلها لتحقيق الأهداف المستقبلية المرجوة منها..

ويُعد الإصلاح الإداري ميزة أساسية تميز الإدارة وتطبيقاتها المختلفة في جميع المجالات، بالإضافة إلى سرعة الاستجابة للتطور والتقدم العلمي والتقني، وذلك تمشياً مع متغيرات التنمية في البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية والتعليمية، وكذا أكد (المليجي، ٢٠١١، ٨٦) 'إلى أن الإصلاح الإداري يشير إلى الجهود ذات الإعداد الخاص والمسبق والذي يسعى نحو إزالة العقبات والأخطاء وإعادة التقييم وتصحيح وفرض التغيير الذي يؤدي إلى نتائج أفضل لتحسين عناصر النظام الإداري مثل الهياكل الإدارية والأفراد والعملية الإدارية.

وهناك أشكال عديدة للاستدامة، منها الاستدامة المؤسسية أو التنظيمية، وهي تعنى بالمؤسسات الحكومية وإلى أي مدى تتصف تلك المؤسسات بالكفاءة القادرة على أداء دورها في خدمة مجتمعاتها وحتى يمكن أن تؤدي دورها في تحقيق التنمية المستدامة، بجانب دور المنظمات غير الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني وإلى أي مدى يكون لتلك المؤسسات دور في تنمية مجتمعاتها، وبجانب المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ما مدى مشاركة القطاع الخاص متمثلاً في الشركات العاملة في المجالات المختلفة في خدمة المجتمع المحيط وخدمة أهداف التنمية بتلك المجتمعات.

^١ اعتمد الباحث على الإصدار السادس من نظام توثيق جمعية علم النفس الأمريكية، American Psychological Association Documentation Style - 6 th Edition، حيث تم كتابة (اسم العائلة للمؤلف أو المؤلفين، سنة النشر، رقم الصفحة أو الصفحات)، على أن يكتب توثيق المرجع وبياناته كاملة في قائمة المراجع.

وعلى جانب آخر يمر مجال الإدارة عموماً والإدارة التعليمية على وجه الخصوص بممارسة إعادة التفكير وإعادة التجديد المستمر، فقد أدت العولمة بأبعادها المختلفة من انفجار معرفي وتكنولوجي، وانفتاح ثقافي واقتصادي إلى ضرورة الاستدامة في تطوير الممارسات الإدارية بما يحقق الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسات وخاصة التعليمية منها، وهو ما يطلق عليه كما سبق القول بالاستدامة التنظيمية.

ويُعد التعليم أهم مصادر الاستثمار في رأس المال البشري، ويمثل أيضاً طريق التنمية والتقدم وممر العبور لتحسين نوعية الحياة والقضاء على الفقر وبناء الإنسان، ولقد طرحت رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ ضمن أهدافها الاستراتيجية العمل على تطوير التعليم في إطار نظام مؤسسي كُفء وعادل ومستدام ومرن. كما ينص الدستور في «المادة ١٩» على أن التعليم حق لكل مواطن وتكفل الدولة مجانية التعليم.

كما أن هناك كثير من المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة تحتاج إلى إعادة هيكلة بدءاً من الوزارة ونهاية بالمدارس، حيث أن عديد من هذه المؤسسات لا تهتم إلا بالبنية المعرفية للمتعلم مع إهمال جوانب تربوية وتعليمية لا يكتمل النمو إلا بها، لذا فقد جاء هذا البحث في الكشف عن دور الاستدامة التنظيمية في إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية

مشكلة البحث:

تحددت مشكلة البحث في الكشف عن دور الاستدامة التنظيمية في إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية. المركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي أنموذجاً

وفي ضوء ما سبق، يمكن للباحث صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: -

ما دور الاستدامة التنظيمية في إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية؟ ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للاستدامة التنظيمية؟
٢. ما الأبعاد الرئيسية للاستدامة التنظيمية؟
٣. ما آليات إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية من خلال الاستدامة التنظيمية؟

● أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- الكشف عن الإطار المفاهيمي للاستدامة التنظيمية
- تحديد الأبعاد الرئيسية للاستدامة التنظيمية.
- التوصل إلى آليات إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية من خلال الاستدامة التنظيمية

• أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته مما يلي:

- قد تلفت نتائج هذا البحث نظر المخططين والإدارات العليا المسؤولة عن العملية التعليمية إلى أهمية الاستدامة التنظيمية
- محاولة إثراء التراث النظري في مجال الاستدامة التنظيمية، حيث لاحظ الباحث قلة الدراسات العربية نسبياً التي تناولت توظيف الاستدامة التنظيمية

• منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه أحد مناهج البحث العلمي، وهو منهج يهتم بجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالظاهرة وهي الاستدامة التنظيمية وتحليلها، واستخلاص الدلالات والمعاني المختلفة، التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات، وإعطاء التفسير العلمي، وذلك للإجابة عن أسئلة البحث وتفسيرها.

• مصطلحات البحث:

الاستدامة التنظيمية:

هي تلك العملية التي تهدف وتركز على تطوير وحماية ما يمكن أن يدوم وينتشر، ويستمر لأطول فترة زمنية ولأكثر عدد من البشر بطرق توفر ارتباطات إيجابية وتنموية بين البشر، دون أن تسبب أي ضرر للآخرين يؤثر عليهم سلباً في الحاضر أو المستقبل. (أحمد، ٢٠١٧، ٤٨)

التمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة. (عيسى وآخرين، ٢٠١٧، ٢٠)

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية " المادية والبشرية" بما يساعد على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجهات المعنية في مجال تقويم منظومة التعليم قبل الجامعي بجميع عناصرها، وبما يمثل أيضاً قيمة مضافة للكيان التنظيمي للمؤسسة التعليمية ورؤية وزارة التربية والتعليم المنبثقة من رؤية الدولة المصرية ٢٠٣٠م.

إعادة الهيكلة:

طريقة علمية لوصف الظروف التي تقرر فيها المؤسسات إجراء تغييرات على نماذج الأعمال أو العمليات التجارية أو الهيكل التنظيمي أو أوجه الإنفاق المالي. - وأيضاً يمكن أن تحدث إعادة الهيكلة على مستوى القسم (على نطاق أصغر)، حيث يقوم مديرو الأقسام بإعادة تنظيم الوظائف والأولويات وميزانيات. (مليحة، ٢٠١٦، ١٨)

ويعرفها الباحث إجرائياً: إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية بحيث يكون مرناً قابلاً للتكيف مع المتغيرات الحديثة وبسرعة دون التأثير على أداء المؤسسة، ويرتكز على توصيف الوظائف المهام، المسؤوليات، الأقسام نتيجة الدمج أو الحذف أو الإضافة بما يتلاءم وحجم المؤسسة والعمل على تطوير الأداء الإداري.

• حدود البحث:

○ **حدود موضوعية:** اقتصر البحث الحالي على " استخدام وتوظيف أبعاد الاستدامة التنظيمية وهي (الاستدامة الاقتصادية- الاستدامة الاجتماعية- الاستدامة البيئية - التكافؤ والشمولية - الابتكار والتحسين المستمر)

○ **حدود مكانية:** تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من العاملين بالمركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي ٢٠٢٤م

• إجراءات البحث: اعتمد البحث الحالي على مجموعة من الخطوات كما يلي:

الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث ويتضمن: مقدمة البحث - مشكلة البحث - أهداف البحث - أهمية البحث - منهج البحث - حدود البحث - مصطلحات البحث.

الخطوة الثانية: ويتناول الإطار النظري للبحث فيما يلي:

- الاستدامة التنظيمية (المفهوم - الأبعاد - الخصائص)
- الدراسات السابقة المتعلقة بالاستدامة التنظيمية
- إجراءات الدراسة الميدانية

الخطوة الثالثة:

تقديم آليات لإعادة هيكلة المؤسسات التعليمية في ضوء الاستدامة التنظيمية

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري:

يحظى مجال الاستدامة التنظيمية بكافة أبعاده بأهمية بالغة على المستوى العالمي، فقد لوحظ في الفترة الأخيرة، اهتمام دولي متزايد نحو الحاجة إلى تحقيق الاستدامة وصولاً إلى مستقبل مستدام. فمصطلح "الاستدامة التنظيمية" لا يقتصر على التنمية الاقتصادية فحسب، بل يتعداها ليشير إلى مجموعة واسعة من القضايا متعددة الجوانب لإدارة الاقتصاد والبيئة والمجتمع والتعليم والتحول الرقمي. وهذه العناصر تشكل الركائز الأساسية للاستدامة التنظيمية، ومن ثم بدأ الباحثون في الدراسة والبحث عن إجابات للعديد من

الأسئلة التي تتناول المفاهيم التي تعزز وتحقق الاستدامة التنظيمية وصولاً الى تحقيق التنمية المستدامة التي تنشدها كافة المجتمعات الإنسانية.

✓ مفهوم الاستدامة التنظيمية:

الاستدامة، في معناها المبسط: إستراتيجية عمل؛ من أجل توفير قيمة طويلة الأجل؛ من خلال مراعاة كيف تعمل منظمة معينة في البيئة الإيكولوجية والاجتماعية والاقتصادية، كما أن الاستدامة مبنية على افتراض أن تطوير مثل هذه الاستراتيجيات يمكن أن يطيل عمر المؤسسة. (فوزي، ٢٠١٢، ٣٣)

كما تعددت وتنوعت المفاهيم الخاصة بالاستدامة التنظيمية على حسب رؤية وفلسفة الباحثين والكتاب والمهتمين بها، فكل منهم يراها على حسب رؤيته ومنظوره الخاص وتوظيفه لها، لذا سوف يتم تناول في السطور القادمة بعض المفاهيم الخاصة بالاستدامة التنظيمية والخصائص المميزة والمشاركة بين هذه المفاهيم:

- تلبية الاحتياجات الحالية دون المساس بحق الأجيال التالية في تلبية احتياجاتهم، وذلك في القطاع الاجتماعي والبيئي والاقتصادي، والتعليمي، ويتم تحقيق ذلك في إدارة القطاع العام من خلال الاستدامة في العمليات التنظيمية والسياسات العامة والخدمات والاستدامة في العائد لجميع المستفيدين. (يس، ٢٠١٥، ٢٨)

- كما وضعت منظمة اليونسكو مجموعة من الصفات منها: أن تتصف المؤسسات بهياكل تنظيمية قادرة على أداء دورها في خدمة مجتمعاتها وحتى يمكن أن تؤدي دورها في تحقيق التنمية المستدامة. (اليونسكو، ١١٨، ٢٠١٩)

✓ خصائص مفهوم الاستدامة التنظيمية:

من خلال التعريفات السابقة يمكن استنباط عدة خصائص لمفهوم الاستدامة التنظيمية منها:

- انها مرتبطة بقدرة المؤسسة على تلبية احتياجات المستفيدين.
- تركز على حاضر المؤسسة ومستقبلها.
- أنها آلية للحفاظ على الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسات.
- لها قدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية
- تساعد في فهم الحاضر وتقييمه، ووضع أسس للمستقبل
- تهتم بالتخطيط المستقبلي والدراسات الآنية.

✓ التطور التاريخي لمفهوم الاستدامة التنظيمية:

مر مفهوم الاستدامة التنظيمية بمجموعة من المراحل، كان لكل مرحلة هدفها الخاص بها وسماتها التي تميزها عن باقي المراحل، ومن أهم هذه المراحل ما يلي:

- المرحلة الأولى: التركيز على الربح:

بدأ مفهوم الاستدامة التنظيمية يظهر ويخرج للنور منذ ثلاثة عقود، وقد بدأ هذا المفهوم يأخذ حيزاً من الدراسات والأبحاث التي اهتمت بزيادة أرباح المؤسسات حيث تم تعريف هذا المفهوم بأنه "ضرورة تحقيق التنمية على النحو الذي يشبع الحاجات التنموية والمادية والبيئية للأجيال الحاضرة والأجيال المستقبلية أيضاً. وقد ظهر هذا المفهوم بوصفه فلسفة تنموية جديدة قائمة على مبدأ الاستدامة، فالهدف منها هو القضاء على الأنماط الإنتاجية والاستهلاكية الحالية سواء في الدول المتقدمة أو الدول النامية والأخذ في النمو والاستعاضة عنها بأنماط إنتاجية واستهلاكية تحافظ على البيئة وعلى مواردها دون استنزاف و دون إهدار، والمحافظة على حقوق الأجيال القادمة في الاستفادة من تلك الموارد أيضاً حيث قدمت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية تعريف للتنمية التنظيمية "بأنها هي تلك التنمية التي تحقق وتلبي الحاجات الأساسية للجميع وإتاحة الفرص أمامهم لتحقيق طموحاتهم في حياة أفضل، مع نشر أنماط إنتاجية واستهلاكية ضمن الحدود والإمكانات البيئية التي يتطلع المجتمع الى تحقيقها بشكل معقول". (أحمد، ٢٠١٧، ٤٤)

- المرحلة الثانية: الانتقال إلى التوازن بين الأبعاد:

انتقل مفهوم الاستدامة في هذه المرحلة من مرحلة زيادة الإنتاجية والربح إلى مرحلة التوازن بين الأبعاد، حيث بدأ الاهتمام بالأبعاد التنظيمية للمؤسسات، ومدى تمتعها بالهياكل التنظيمية القادرة على أداء دور اجتماعي إيجابي في خدمة مجتمعاتها؛ كما أهتم المفهوم في هذه المرحلة بإحداث نوعاً من التوازن الحقيقي بين بين الأبعاد الخاصة بمفهوم الاستدامة وخاصة الأبعاد التي تساعد في مشاركة المجتمع في عمليات التنمية والإنتاجية والنمو المؤسسي الفعال. (Akhtar, 2017,p18)

- المرحلة الثالثة: التوسع نحو الشمولية (الاستدامة الشاملة)

تطور مفهوم الاستدامة ليصبح "التنمية المستدامة للمنظمة أو الاستدامة الشاملة" حيث يلزم منظمات المجتمع بتغيير سلوكها في التعامل مع العملاء والمستفيدين، ونحو جميع الأطراف المعنية، كما إن هذا المفهوم يتطلب منظمة مستدامة والمحافظة على مواردها البشرية والمادية والطبيعية، ويتطلب منظمة توجه نحو تنمية مجتمعية حقيقية، فتتاقص الموارد الطبيعية، وعدم المساواة الاجتماعية التي تحتم ذلك كله توجيه الأنشطة بطريقة أكثر فعالية لتفهم التوقعات والاحتياجات المجتمعية والعمل على تحقيقها، فالاستدامة التنظيمية بالنسبة للمنظمات تعني منظمة مستدامة تعمل على تصميم وتنفيذ استراتيجيات وأنشطة أعمال تلبي الاحتياجات الحالية للمنظمة وعملائها ولجميع أطرافها المعنية، وفي نفس الوقت تحمي وتعزز حق

الأجيال المستقبلية في تلبية احتياجاتهم أيضاً. ويرى العديد من الباحثين إنه لكي يتم ذلك فإن المجتمعات بجميع منظماتها ومؤسساتها بحاجة الى نمط جديد من أنماط الفهم الكامل والشامل لمفهوم الاستدامة، نمط يؤمن باستدامة التنمية، نمط يؤمن بحق الأجيال القادمة في نصيبها من الموارد الطبيعية وحققها في استغلالها بما يتوافق مع احتياجاتها ومتطلباتها، ولقد أطلق على هذا النمط "الاستدامة الشاملة". (يس، ١٧، ٢٠١٥)

✓ الأبعاد الرئيسية للاستدامة التنظيمية

هناك مجموعة من الأبعاد الرئيسية للاستدامة التنظيمية أوردتها (عامر والمصري، ٢٠٢٠، ٦١) فيما يلي:

- **الاستدامة الاقتصادية:** تهدف الاستدامة الاقتصادية إلى الحفاظ على رأس المال سليماً وتحسين مستوى المعيشة، والاستخدام الفعال للأصول للحفاظ على ربحية المؤسسة بمرور الوقت، وتركز على جزء من الموارد الطبيعية التي توفر مدخلات مادية للإنتاج الاقتصادي. والمدخلات المتجددة والقابلة للاستنفاد، كما تهدف الاستدامة الاقتصادية إلى تحقيق النمو الاقتصادي بشكل يتيح استمرارية هذا النمو على المدى الطويل. يتعين أن يكون النمو الاقتصادي مستداماً من حيث الاستفادة من الموارد بشكل فعال وتحسين جودة الحياة للأفراد والمجتمعات. يتطلب ذلك النمو الاقتصادي الاهتمام بقضايا مثل التكنولوجيا النظيفة والابتكار وتنمية المهارات البشرية. (مليحة، ٢٠١٦، ٩٥)
- **الاستدامة الاجتماعية:** يقصد بالاستدامة الاجتماعية هي أي نشاط متواصل يهدف إلى الارتقاء بنوعية حياة كافة فئات المجتمع في الحاضر والمستقبل. كما تهدف إلى الحفاظ على رأس المال الاجتماعي، من خلال الاستثمار وإنشاء الخدمات التي تشكل إطار عمل المجتمع، وتشمل محاولات القضاء على الفقر والجوع، كما أنها عملية تهدف لإنشاء أماكن ناجحة ومستدامة تعزز الرفاهية؛ من خلال فهم ما يحتاجه الناس من الأماكن التي يعيشون ويعملون فيها. (محمد، ٢٠١٦، ٩)
- **الاستدامة البيئية:** يقصد بها التفاعل المسؤول مع البيئة لتجنب استنزاف الموارد الطبيعية أو تدهورها والسماح بجودة بيئية طويلة المدى، حيث تناول الهدف الخامس من رؤية مصر ٢٠٣٠ الاستدامة البيئية؛ حيث سعت الدولة بقوة نحو الحفاظ على التنمية والبيئة معاً من خلال الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية والحفاظ عليها أكبر فترة زمنية ممكنة، ولقد حفز هذا التحدي العديد من الجهات والهيئات بما في ذلك الحكومات والمنظمات الدولية، ودفعها للغوص عميقاً في المفهوم الشامل للاستدامة البيئية، بغية منها لتوجيه الأنظار إلى أهمية تحقيق التوازن بين الاستخدام البشري الحالي للموارد الطبيعية، وكذلك حمايتها بالنسبة للأجيال المستقبلية، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهمية الجوهرية للبيئة باعتبارها المصدر الأوحيد للغذاء والمياه والهواء

النقي؛ فالاستدامة البيئية حجر الأساس لضمان البقاء والاستمرارية للإنسانية جمعاء.)

(عيسى، ٢٠١٧، ٨٤)

- **الشمولية والتكافؤ:** يعتبر الشمول أحد الأدوات الهامة لتحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة من خلال إمكانية تحقيق التمكين الاقتصادي، إذ يعنى "الشمول" إتاحة جميع المنتجات حسب احتياجات كل فرد أو مؤسسة، مع مراعاة تامة لحماية حقوق المستهلك، كما يقصد بالتكافؤ التوزيع العادل لكل الموارد المتاحة لكل الافراد بشكل عادل ومتكافئ بحيث يحقق اهداف التنمية المستدامة للمؤسسات والمنظمات ، كما يعد بعد الشمولية والتكافؤ من اهم أبعاد الاستدامة التنظيمية لأنه يحقق الاستفادة المتاحة للموارد والحفاظ على تلك الموارد للأجيال القادمة مع تحقيق التوازن العادل بينهما، كما تشير العدالة التنظيمية إلى المعاملة العادلة والمنصفة للأفراد داخل المنظمة. ويلعب دوراً حاسماً في تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال تعزيز بيئة العمل الإيجابية، وتعزيز رضا الموظفين، وتعزيز ثقافة النزاهة والمساءلة. عندما يشعر الموظفون أنهم يعاملون بشكل عادل وأن أصواتهم مسموعة، فمن المرجح أن يكونوا متحمسين ومتفاعلين وملتزمين بأهداف المنظمة. وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتقليل معدل دوران الموظفين، وتنظيم أقوى بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد العدالة التنظيمية في بناء الثقة والمصداقية مع أصحاب المصلحة الخارجيين، وهو أمر ضروري للحفاظ على علاقات طويلة الأمد وضمان استمرارية المنظمة مع مرور الوقت. (محمود، ٢٠١٦، ٤٩)

- **الابتكار والتحسين المستمر:** التحسين المستمر هو فن تحفيز الموظفين على تحديد الطرق التي يمكنهم من خلالها تطوير أدائهم performance للأفضل وتحسين كفاءتهم وخبراتهم، لا ينطبق هذا المفهوم على الموظفين فحسب، بل يعني أيضاً سعي المؤسسات إلى تحسين الإنتاج وتطوير الخدمات والتقليل من الهدر. والابتكار هو عبارة عن عملية متعلقة بأي من الأمور الإيجابية التي تستجد عن طرق وأساليب الإنتاج وإلى المنتجات المختلفة، والابتكار أيضاً شامل وواسع ويُعرّف بأنه كيان جديد أو متغير، يحقق القيمة أو يعيد توزيعها ويركز على خاصيتين أساسيتين: الحداثة والقيمة، لا تقتصر فيه القيمة على القيمة المالية، بل يمكن ان تكون مثل خبرة او الرفاهية او القيمة الاجتماعية، يمكن أن يكون كيان الابتكار منتج أو خدمة أو عملية أو نموذج أو طريقة بدء من التدريجي إلى الجذري ، تتطلب طبيعته الواسعة استخدام سمة واحدة أو أكثر من أجل أن تكون أكثر تحديداً ، مثل: ابتكار العمليات ، الابتكار الاضافي ، ابتكار نموذج العمل الجذري أو الابتكار الجماعي.(عيسى، ٢٠١٦، ٣١)

- **المشاركة والتواصل:** يقصد بالمشاركة الاستخدام المشترك للمورد المتاح مع حق الحفاظ على هذا المورد للأجيال القادمة، كما ان عملية المشاركة من اهم أهداف الاستدامة التنظيمية حيث تحقق مشاركة جميع أطراف المجتمع في عمليات اتخاذ القرار لكي يصبح كل فرد مشاركا فعالا في صنع القرارات المتعلقة بالاستدامة، ولا تتحقق المشاركة الفعالة الا من خلال تواصل فعال بناء قادر على تحقيق الحد الأدنى من الاستدامة في كل شيء. (محمد، ٢٠١٦، ٦٦)
 - **التنوع والتشخيص:** يقصد به تحديد ومعرفة طبيعة وسبب أي شيء له علاقة بالأعراض أو العلامات. ويُستخدم التشخيص في العديد من التخصصات المختلفة مع التنوع في استخدام المنطق والتحليلات لتحديد العلاقات. ويقصد بالتشخيص التنظيمي هو مرحلة الملاحظة الدقيقة والدراسة المعمقة من أجل البحث عن الإشارات والكشف عن الاختلال وتحديد أسبابها ومن ثم ترجمتها في الوقت المناسب، بقصد استباق الأحداث ومساعدة المنظمة في مواجهة الأخطار وصياغة الحلول الملائمة ومواجهة التحديات. (عبد السلام، ٢٠١٧، ٧١)
 - **التميز في الهيكل التنظيمي:** يقصد بهذا النوع من التميز إيجاد الأطر التنظيمية في الهيكل الذي يوضح العلاقات ويحدد المسؤوليات بين الأقسام الإدارية والوحدات التي تتشكل منها، ومن الممكن التميز في هيكل المنظمات بتقوية العلاقات وتوضيحها التي تربط بين أجزاء المنظمة وتحديد العلاقات بين الأعمال والأقسام والمراكز وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية بما يمكن المنظمة من أداء الأنشطة المتعددة وتحقيق أهدافها، عبر تميز الهيكل التنظيمي عن هيكل يتسم بدرجة عالية من المرونة لتشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار.
- ✓ **الأسس النظرية والعملية التي تقوم عليها الاستدامة التنظيمية في إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية**

ترتكز الأسس النظرية والعملية التي تقوم عليها الاستدامة التنظيمية على مبادئ التنمية المستدامة، وهي عملية تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة. وهذا المفهوم مكرس في تعريف لجنة بورتلاند للتنمية المستدامة بأنها "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة" (عامر والمصري، ٢٠٢٠، ٥٨). ويجب إدارتها بطريقة تعزز النمو مع الحفاظ على الموارد الطبيعية، والحد من الأثر البيئي، وضمان العدالة الاجتماعية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال اعتماد سياسات وممارسات التنمية المستدامة، مثل استخدام مصادر الطاقة المتجددة، وتعزيز الزراعة المستدامة، وتنفيذ ممارسات العمل العادلة. كما إن هدف النمو المستدام هو خلق بيئة اقتصادية تتسم بالكفاءة والعدالة، مع ضمان صحة ورفاهية الكوكب وسكانه على المدى الطويل، وقد بينت نتائج عديد من الدراسات منها دراسة محمود (٢٠١٦) ودراسة

عايض (٢٠١٦). مجموعة من الأسس النظرية والعملية التي تقوم عليها الاستدامة التنظيمية في إعادة هيكلة المؤسسات الحكومية منها:

- **الاستدامة الاستراتيجية:** إذا كانت المؤسسة تحاول أن تفعل الكثير لخدمة المجتمع وتتميته وتقدمه، فمن المحتمل ألا يكون لديها ما يكفي من الموارد، بما في ذلك عدم وجود ما يكفي من المال لفعل ما تريد، لذا؛ فمن أهم الاعتبارات في الاستدامة المؤسسية أن يكون لدى المؤسسة رؤية وأهداف واقعية، فإذا لم تكن هذه الرؤية والأهداف واقعية، فإن العديد من الأنشطة الأخرى في المؤسسة لن تكون واقعية أيضاً، والحل ليس الاستمرار في محاولة الحصول على المزيد من المال، وإنما في إعادة النظر في الأهداف والرؤية من جديد. ويقصد بالمنظمة المستدامة التي تهتم بوضع الاستراتيجيات التي تساعد على الاستدامة هي منظمة تسهم في التنمية المستدامة من خلال توفير منافع اقتصادية واجتماعية وبيئية في نفس الوقت، وعلاوة على ذلك، يمكن اعتبار تطوير الكفاءات التي تعزز الابتكار من أجل التنمية المستدامة أساس التنافسية، فعلى سبيل المثال، يمكن لهذه الكفاءات تمكين المؤسسات من تقديم منتجات وخدمات جديدة، وبالتالي التكيف مع البيئة المتغيرة بسرعة أسرع من المنافسين في الأونة الأخيرة، كما دعت العديد من المؤسسات إلى برامج الابتكار المتعلقة بالإدارة من أجل تقليل الفاقد بشكل فعال وتحسين استخدام الموارد النادرة وأن البرامج المبتكرة فيما يتعلق بإدارة البيئة مثل الابتكار البيئي، والذي يعرف بأنه "إنتاج أو استيعاب أو استغلال منتج أو عملية إنتاج أو خدمة أو إدارة أو أساليب عمل للمؤسسة (تطويرها أو تبنيها)، في تقليل المخاطر ورفع ممارسات الاستدامة الإبداعية لزيادة ابداعها. (عبد السلام، ٢٠١٧، ١٢٩)

- **استدامة المنتجات والبرامج:** إذا لم يكن لدى المؤسسة منتجات وخدمات وبرامج عالية الجودة، فإن استمرارية هذه المؤسسة لن يستمر كثيراً؛ لذلك من المهم إنجاز بعض الأشياء بشكل جيد جداً، بدلاً من فعل الكثير من الأشياء بشكل غير جيد، فضلاً عن أن المساعي المستدامة لمؤسسة من المؤسسات تظهر فيما لديها من برامج وما تقدمه من منتجات. كما قسم (alexander,2018,p42)المنتجات والبرامج من حيث الابتكارية إلى ثلاثة أنواع هي:

- **الابتكارات العملية:** تمكن الابتكارات العملية من إنتاج كمية معينة من الإنتاج (السلع، الخدمات) مع مدخلات أقل.
- **ابتكارات المنتج:** تشمل ابتكارات المنتجات تحسين السلع والخدمات أو تطوير فئات سلع جديدة كما يقترح أن معظم الابتكارات المتعلقة بالمنتجات / الخدمات الموجهة نحو الاستدامة ترتبط

بالابتكار المتزايد أو التطوري (مثل المناهج الابتكارية والمقررات الإبداعية - ونظم التقويم الحديثة والالكترونية.

● **الابتكارات التنظيمية:** تتضمن الابتكارات التنظيمية أشكالاً جديدة من أنظمة الإدارة. ويمكن أن يشمل ذلك أيضاً أنظمة الإدارة البيئية وفي الآونة الأخيرة، تحول الاتجاه نحو معايير ومبادئ توجيهية شاملة لنظام إدارة الاستدامة

- **استدامة الموظفين:** لن يكون في الإمكان أداء أي دور محوري وإيجابي على صعيد الاستدامة المؤسسية ما لم يكن لدى المؤسسة ذاتها موظفون يفهمون وظائفهم ومهامهم بشكل جيد، أو إذا لم يكن لديهم الموارد الكافية التي تمكنهم من ذلك، ومن المؤكد أن الموظفين هم الأداة الأساسية لأي مؤسسة، فإذا لم تكن هذه الأداة تعمل بشكل فاعل فلن تفلح المؤسسة في الوصول إلى أهدافها المرجوة. كما أن المورد البشري من أهم مصادر التميز وأساساً لتكوين القيمة، وبالأخص في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال لذا أصبح المورد البشري المركز الأول في رفع قيمة المؤسسة وتحقيق تميزها. فتميز الموظفين هو مجموعة من السلوكيات والمهارات والقدرات المعرفية العالية التي يتمتع بها الافراد العاملون في المنظمات تمكنهم من تقديم أفضل الاعمال متفوقة على المعايير التنظيمية الموضوعية والتميز عما يقدمه الآخرون كما ونوعاً. (Allahar, 2018, p33)

- **الاستدامة المالية:** لا شك في أن المؤسسات التي قررت أن تلعب دوراً اجتماعياً، أو يكون لها يد في تعزيز الاستدامة، ستكون بحاجة إلى قدر معين من الأموال كي تتمكن من أداء الأدوار التي آلت على نفسها أداءها، ومن ثم فإن حصول المؤسسة على المال أو توفره لديها أمر محوري بالنسبة لأنشطتها الاجتماعية والبيئية المختلفة. كذلك يمر مجال الإدارة عموماً والإدارة التعليمية على وجه الخصوص بممارسة إعادة التفكير وإعادة التجديد المستمر، فقد أدت العولمة بأبعادها المختلفة من انفجار معرفي وتكنولوجي، وانفتاح ثقافي واقتصادي إلى ضرورة الاستدامة في تطوير الممارسات الإدارية بما يحقق الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسات وخاصة التعليمية منها، وهو ما يطلق عليه كما سبق القول بالاستدامة التنظيمية.

كما حدد Gabriel & Victor جبريل فاكتر مجموعة أخرى من الأسس النظرية والعملية للاستدامة التنظيمية والخاصة بالتميز الإداري والمؤسسي وهي:

- **التميز الإداري:** للإدارة تأثير مباشر في تحقيق التميز من خلال تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم نحو تحقيق التميز لأن هذه الإدارة تتميز بإمكانية التحفيز والتشجيع واثارة الهمم وعلاقات العمل الفاعلة والتفكير المتجدد بما يمكنهم من رؤية الاخطاء وتفاديها والعمل على حلها قبل حدوثها.

- **تميز الموظفين:** المورد البشري من أهم مصادر التميز وأساساً لتكوين القيمة، وبالأخص في ظل التغيرات السريعة في بيئة الاعمال لذا أصبح المورد البشري المركز الأول في رفع قيمة المنظمة وتحقيق تميزها. فتميز الموظفين هو مجموعة من السلوكيات والمهارات والقدرات المعرفية العالية التي يتمتع بها الافراد العاملون في المنظمات تمكنهم من تقديم أفضل الأعمال متفوقة على المعايير التنظيمية الموضوعية والتميز عما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً. (Weiss, 2019, p22)
 - **تميز الهيكل التنظيمي:** الاعتماد على هيكل تنظيمي يبتعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات المركزية، وإتباع هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة لان البيئة التنظيمية تتصف بالديناميكية فيجب أن يمتلك القدرة على التحديث واستثمار الفرص المتاحة، وسرعة اتخاذ القرار في ظل التسارع والمساعدة في تحقيق الأهداف المطلوبة والتميز مقارنة بالمنافسين، (p9)
- AUGUSTO, 2013
- **التميز الاستراتيجي:** سعي المنظمات المعاصرة لتمييز الخطوات التي تأخذها لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتحركاتها كخطة موحدة شاملة ووفق قناعة كونها الإطار الصحيح والسليم ليكون الأداة المهنية الصحيحة لبقاء المنظمات واستقرارها ومواجهة التحديات. (Babatunde, 2018)
 - ✓ **الاستراتيجيات التنظيمية الموجهة للاستدامة بصفة عامة:**

أولاً : هناك مجموعة من الاستراتيجيات التنظيمية الموجهة للاستدامة بصفة عامة ومنها:

- **تكامل مبدأ الاستدامة في الرؤية والرسالة:** يعتبر إعداد "الرؤية" (Vision) و "الرسالة" (Mission) الصحيحتين أو الناجحتين. من أهم الممارسات والآليات الجيدة التي تمثل إحدى أهم مكونات وقيود تبني وتطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في أي مؤسسة عامة أو خاصة ، لذلك تهتم بها معظم المؤسسات أثناء مراحل صياغتها لأهداف خطتها الإستراتيجية، ويأتي دورها ضمن عمليات صياغة بنود وأهداف عمليات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة (Objectives of the strategic planning processes) والتي تتم عادة بشكل استباقي (Proactive) في مرحلة إعداد سلسلة من المتطلبات والإجراءات والأنشطة الإدارية الضرورية لمرحلة "التفكير الاستراتيجي" (Strategic Thinking)، على أسس ومعايير معتمدة تحقق بها المؤسسة التميز والريادة والانفراد، لهذا يعتبر خبراء التنمية البشرية أن التفكير الاستراتيجي عبارة عن مهارة رئيسية من مهارات الإدارة الحديثة على المستوى الفردي للقياديين أو على مستوى الشخصيات الاعتبارية للمعنيين بإدارة المنظمات والمؤسسات نفسها، مهما كان حجمها ونوعها وطبيعتها، لهذا نجد أن للتفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking) أهمية قصوى، خاصة عند الحديث عن إجراء عمليات القياس والتحليل والمراجعة والتقييم لتلك المؤسسات، لذا يجب توضيح مفهوم

الاستدامة عند صياغة الرؤية والرسالة الخاصة بكل مؤسسة واحداث نوع من التكامل بين مفهوم الاستدامة وبين ما نريد تحقيقه من خلال الرؤية والرسالة. (Allahar, 2018,p22)

- **تضمنين مبدأ الاستدامة في القرارات الإدارية:** يقصد بتضمنين مبدأ الاستدامة في القرارات الإدارية أن يتم الاهتمام بها عند صياغة القوانين ووضع اللوائح والتشريعات مبدأ الاستدامة وتوضيح مفهومه حتى لا تتعارض أهداف الاستدامة مع القرارات الإدارية ، والعمل على تطوير القوانين والتشريعات التي تعوق دون تحقيق مبدأ الاستدامة وفقاً لما يراه أصحاب القرار وواضعي السياسات التنفيذية والتشريعية، كما أوصت الأمم المتحدة مؤخراً بضرورة تضمين الاستدامة بجميع القطاعات وتسايط الضوء على الالتزام بقيادة التغيير الإيجابي من خلال تعزيز قيم الأعمال الأساسية للاستدامة كأعمال وأهداف شفافة ومسئولة لتكون جزءاً من النظام لصانعي التغيير. (جلود، ٢٠١٨، ٦٠)

- **تطوير مؤشرات الأداء المستدام.** تشمل احتياجات قياس الاستدامة تحسين العمليات، وعمل مقارنة مرجعية للأداء، وتتبع التقدم، وعملية التقييم، لغرض بناء مؤشر مناسب للاستدامة، ثم تطوير إطار للعمل وفق الخطوات التالية: تحديد النظام - يتم تعريف نظام مناسب ومحدد. يتم رسم حدود النظام المناسبة لإجراء المزيد من التحليل. ويتمحور الهدف الرئيسي لمؤشرات الاستدامة حول إعلام عملية صنع السياسات العامة كجزء من عملية حكم الاستدامة. كما يمكن أن توفر مؤشرات الاستدامة معلومات عن أي جانب من جوانب التفاعل بين البيئة والأنشطة الاجتماعية والاقتصادية. وتتعامل مجموعات بناء المؤشرات الإستراتيجية بشكل عام مع بضعة أسئلة بسيطة: ما الذي يحدث؟ (المؤشرات الوصفية)، وهل هي مهمة وهل سنحقق الأهداف؟ (مؤشرات الأداء)، وهل نحن نتحسن؟ (مؤشرات الكفاءة)، وهل تعمل التدابير؟ (مؤشرات فعالية السياسة)، وهل نحن أفضل حالاً بشكل عام؟ (مؤشرات الرفاه الكلي). (زيد، ٢٠١٠، ٤٠)

- **تكامل التقنيات البيئية والمستدامة:** يقصد بتكامل التقنيات البيئية هو أن تعمل جميع المنتجات التكنولوجية الحديثة في خدمة البيئة للحفاظ على مواردها وطبيعتها للأجيال القادمة، حيث أن هناك تطور مثير في العلوم البيئية، ونتيجة لذلك، على الأقل جزئياً، تطور تكنولوجي مماثل للسياسة البيئية. وقد جاء ذلك التطور تحت ضغط من عامة الناس، حيث استجابت المنظمات غير الحكومية (NGOS) والمجتمع العلمي، وكذلك الحكومات الفردية والهيئات الحكومية الدولية، بمجموعة من القوانين والمؤسسات وأدوات السياسة الأخرى التي تهدف إلى حماية جوانب مختلفة من البيئة. وفي نصف القرن الماضي هذا توسع التركيز على البيئة والموارد البيئية بشكل جذري. حيث تطورت المخاوف المتعلقة بالقضايا الفردية - على سبيل المثال، الحفاظ على نوع معين أو

منطقة معينة، أو تعظيم حصاد مورد معين، أو التعامل مع مصادر محددة للتلوث - إلى اعتراف أكثر تكاملاً بالعلاقات المتداخلة المعنية، وارتبطت الاعتبارات البيئية الدولية ارتباطاً وثيقاً باعتبارات التنمية. التنمية هي أولوية رئيسية للدول النامية حيث أدركت العديد من هذه الدول أن الاعتبارات البيئية قد تحد من التنمية أو تعرقها. وتحدث البعض عن الرغبة في التلوث لأنهم رأوه علامة على التصنيع وبالتالي التنمية، وتحدث البعض عن المخاوف البيئية باعتبارها محاولة استعمارية جديدة لمنعها من التطور. (زيد، ٢٠١٠، ٢١)

- **تحفيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية:** يعد تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية في المجتمع المحلي أمراً مهماً لعدة أسباب. أولاً، يشجع الأفراد والمنظمات على القيام بدور نشط في معالجة القضايا الاجتماعية وتعزيز التغيير الإيجابي. يمكن أن يؤدي ذلك إلى مجتمع أكثر تماسكاً ومرونة، حيث يعمل الأشخاص معاً لمواجهة التحديات وتحسين نوعية الحياة للجميع. ثانياً، يمكن لثقافة المسؤولية الاجتماعية أن تساعد في بناء الثقة والمساءلة بين أفراد المجتمع. عندما يتم مساءلة الأفراد والمنظمات عن أفعالهم ومساهماتهم، يمكن أن يساعد ذلك في بناء شعور أقوى بالمجتمع وتعزيز العلاقات الإيجابية. وأخيراً، فإن تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يساعد في تمكين الأفراد والمنظمات من اتخاذ إجراءات بشأن القضايا التي تهمهم. وهذا يمكن أن يؤدي إلى مشاركة مجتمعية أكثر جدوى وفعالية ويمكن أن يساعد في إنشاء مجتمع أكثر حيوية وديناميكية. باختصار، يمكن أن يساعد تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية في المجتمع المحلي على بناء الثقة والمساءلة والتمكين، مما يؤدي إلى مجتمع أكثر تماسكاً ومرونة وحيوية. (أحمد، ٢٠١٧، ٤٤)

- **تنمية المهارات لقدرات الموظفين:** يمكن أن يساهم تطوير الموظفين المستمر في مكان العمل في تحقيق أرباح بطرق متعددة، وهذه واحدة من أقوى الأدوات التي يمكن أن تمتلكها في بناء ثقافة عالية الأداء، ويكمن معنى تطوير الموظفين الجيد في أنه يفيد كل من الموظفين الجدد والقدماء على حد سواء، لذلك لا يوجد سبب حقيقي لعدم تشجيعك الموظفين على النمو بمهاراتهم، والغرض من تطوير الموظفين هو مساعدة الفرد على النمو في دوره والتقدم في حياته المهنية. في حين أن هذا التطوير هو مفيد للموظف، لكن أصحاب العمل يستفيدون أيضاً من قوة عاملة أكثر انخراطاً لديها المهارات والمعرفة اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية. (جلود، ١٩، ٢٠١٨)

- **تحقيق الشفافية والتواصل:** يمكن تلخيصها في كلمتين وهي التواصل والوضوح في المؤسسة بشكل دائم بين الموظفين بمختلف درجاتهم الوظيفية، حيث تعتبر الشفافية في مكان العمل هي العمود الفقري من أجل تعزيز الثقة بين الموظف وصاحب العمل، ليس هذا وحسب بل تعد مشاركة الآراء بين أعضاء الفريق من أهم العوامل التي تساعد في تكوين الشفافية في العمل، لأن

- الشفافية في العمل تضمن مستوى عالي من الإيجابية وتحافظ على روح الموظفين، تهتم المؤسسات بتنفيذها بشكل دائم. على سبيل المثال: التحدث بوضوح عن مميزات وعيوب الفريق، وقدرة الموظفين على التعبير عن آرائهم في المهام المفروضة عليهم في العمل، جميع هذه العوامل تساعد على انتشار الإيجابية لدى الموظفين في بيئة العمل. وعلى عكس المتوقع، النقد البناء الذي يقوم به رب العمل كل فترة زمنية محددة يساعد الموظفين على معرفة نقاط الضعف والقوة لديهم مما يساعد في القيام بمهامهم بشكل أفضل وأكثر احترافية. (المنصور، ٢٠١٠، ٤١)
- **الشراكة والتعاون مع الأطراف المعنية:** ينبغي أن نفرق بين التحالف والاندماج والاقتران والشراكة، حيث أن الاندماج والاقتران هو زوال المؤسسة المعنية لميلاد وحدة أو مؤسسة جديدة، أما في التحالف والشراكة تبقى المؤسسة تحافظ على استقلاليتها من حيث الأهداف والمصالح الخاصة وتقيم علاقات مشاركة لتحقيق بعض الأهداف المشتركة. (زيد، ٢٠١٠، ٣٣)
- **تنمية استراتيجيات التعلم من التجارب:** يتضمن هذا النمط استخدام التجارب العملية والعمل العملي لتطبيق المفاهيم النظرية واكتساب المهارات. ويتم تعزيز التعلم من خلال الاكتشاف والتجربة الفعلية. المكتسبة من التعلم الذاتي، حيث يتميز هذا الأسلوب بتشجيع المتعلمين على تطوير مهارات التعلم الذاتي والاستقلالية، ويشمل ذلك تعلم مهارات مثل التنظيم والتخطيط والاستدلال والتقييم.

ثانياً: الاستراتيجيات التنظيمية الموجهة للاستدامة في مؤسسات التعليم:

- **تضمين مبادئ الاستدامة في الرؤية والرسالة:** يقصد به ان تتكامل مبادئ الاستدامة مع رسالة وأهداف وسياسات مؤسسات وهيئات القياس والتقويم ووحداتها الإدارية، حيث يوضح بيان الاستدامة العلاقة بين رسالة ورؤية هذه المؤسسات والاستدامة على المستويات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، كما تخضع العمليات الأكاديمية والإدارية لمجموعة من الإرشادات والسياسات التي تدعم الاستدامة في جميع الأنشطة التي تتم داخل هذه المؤسسات وخارجها.
- **تطوير أساليب متقدمة:** من خلال تحديد أساليب وألويات وفرص التحسين والتطوير بشكل مرحلي أو جذري لتحقيق المرونة الاستراتيجية في تنفيذ إجراءات العمل وتوثيق أنظمة وأدلة العمل ومراجعة وتحسين العمليات ضمن مواصفات قياسية عالمية، وتغيير بيئة العمل الداخلية وتطويرها والارتقاء في الأداء في مؤسسات وهيئات القياس والتقويم، وبشكل أكثر دقة تطوير ما هو متاح من أفكار وبرامج واستراتيجيات واستحداث استراتيجيات حديثة تتواءم مع متطلبات التطوير.
- **تكامل التقنيات الحديثة في القياس والتقويم:** يعد التقويم أحد أهم العناصر المطلوبة لضمان الجودة في التعليم. ضمان الجودة، وتحسين مستويات تعلم الطلاب، لا يمكن تحقيقه إلا من

خلال عملية إصلاح شاملة للتقويم، تتناول فلسفته وأغراضه وأساليبه وتقنياته، ومدى تكامله مع عناصر العملية التعليمية الأخرى. ومن حيث تطبيق التكنولوجيا واستخدامها في القياس والتقويم فهي تقلل من تكاليف إدارة الاختبارات وتحسين جودة القياس وتحسب النتيجة سريعاً. ومع التحول إلى إجراء مزيد من الاختبارات عبر الإنترنت، ازدادت الحاجة إلى أدوات الكشف عن الغش عبر الإنترنت ومراقبته. وفي حين أنه يمكن لهذه الأدوات أن تحد من الغش، ينبغي قياس فعاليتها مقارنةً بعاداتها وآثارها النفسية، لذا يجب الوضع في الاعتبار إيجابيات وسلبيات دمج التكنولوجيا في عمليات القياس والتقويم. كما أن دمج التكنولوجيا في التعليم يمثل ركيزة أساسية لتطوير مهارات الطلاب واستعدادهم لمواجهة التحديات المستقبلية، حيث يلعب دوراً حيوياً في توفير التواصل والتنسيق بين عناصر التعليم المختلفة، مما يجعلها متكاملة ومنظمة، وتوفير أساليب وتقنيات تعليمية حديثة لتحسين تفاعل الطلاب مع عملية التعلم. (عامر والمصري، ٢٠٢٠، ٤٤)

- **تدريب وتعزيز قدرات المعلمين:** هناك أهمية كبيرة لإعادة النظر في برامج تأهيل المعلمين وإعدادهم في الجامعات وإعادة تدريب المعلمين القدامى لتمكينهم من مواكبة أساليب التعلم الحديثة، إلى جانب إيجاد برامج نوعية لمختلف فئات الطلبة حسب مستواهم في كل المراحل الدراسية مع التركيز على الانفتاح على التكنولوجيا في التعليم وتمكين الطلاب من مهارات التعليم الإلكتروني، وضرورة الاستفادة من الخبرات الدولية في مجال الإصلاح التربوي لأنه لها تأثير إيجابي على التعليم في البلدان المختلفة، حيث يمكن للدول أن تستوحي أفكاراً وخبرات وتجارب من بعضها البعض، ويمكن أن يساعد التطوير والتحسين المستمر لموارد البشرية في قطاع التعليم على رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة في التعليم وعلى سوق العمل بشكل عام، ولذلك تحرص الدول العمل على تبادل الخبرات والمعرفة والتجارب في مجال التعليم والتدريب المهني، والاستفادة من أفضل الممارسات الدولية في هذا المجال. (المنصور، ٢٠١٠، ٢٩)

- **تكامل المناهج مع عمليات القياس:** تطوير المنظومة التعليمية في مصر يجب أن يشمل كافة جوانب المنظومة، بدءاً من تحسين المناهج الدراسية وصولاً إلى تقييم الطلاب، ويتطلب التحول الرقمي إعادة هيكلة شاملة تغطي جميع جوانب العملية التعليمية، حيث يمكن أن نرى أن هذا الاتجاه يعد نقلة نوعية في تحسين تجربة التعلم وتفعيل دور الطلاب، ويجب أن يكون تحول التعليم مرافقاً للتطور التكنولوجي، مع التركيز على الاستدامة وتحقيق تحولات جوهرية في العمليات التعليمية. (عامر والمصري، ٢٠٢٠، ٤١)

- **تطوير أنظمة إدارة المعلومات للطلاب:** ويقصد بها الاعتماد على الأنظمة الرقمية المتاحة لتطوير أنظمة إدارة المعلومات مثل الاعتماد على أنظمة SIS، ويعد نظام إدارة معلومات الطلاب

(SIS) هو عبارة عن منصة أو وحدة رقمية تساعد المؤسسات التعليمية على إدارة بيانات طلابها عبر الإنترنت بسهولة وسلاسة. تم تصميم هذه المنصة خصيصاً للتعامل مع جميع شؤون الطلاب: المعلومات الشخصية، ومعلومات الاتصال، والتقارير، وتاريخ المدرسة، والحضور، والاختبارات، ويتعلق الأمر بمشاركة المعرفة والمعلومات والتواصل بكفاءة وبناء مجتمعات التعلم وخلق ثقافة المهنية في المدارس، كما يمكن أن يوفر نظام إدارة معلومات الطلاب فوائد مذهلة للمؤسسات التعليمية، بما في ذلك تحسين إدارة البيانات، وزيادة الكفاءة الإدارية، وتعزيز التواصل، وزيادة مشاركة الطلاب، كما يمكن لنظام معلومات الطلاب أن يساعد المعلمين على توفير الوقت في المهام الإدارية مثل تقييم الاختبار وتخطيط الدروس. على سبيل المثال، يمكن لبعض منصات SIS داخل أنظمة إدارة التعلم تصنيف المهام والاختبارات تلقائياً، وتوفير التحليلات التي يمكن أن تساعد المعلمين على مراقبة تقدم الطلاب وتحديد المجالات التي قد يحتاج فيها الطلاب إلى دعم إضافي أو تغيير مسار التعلم. (احمد، ٦٢، ٢٠١٧)

- **استخدام البيانات لاتخاذ القرار:** تعد البيانات من أهم الأصول القيادية في عصرنا الحالي، ويلعب استخدام البيانات بالطريقة الصحيحة دوراً حيوياً وفعالاً في عملية صنع القرار، وتعتبر البيانات من أهم الأصول القيادية في زمننا الراهن، فهي بمثابة العملة الجديدة القادرة على ربط كافة الأطراف المعنية، لتوظيفها بالشكل الأمثل. نجد بأنه لم يعد بالإمكان إحراز أي تقدم أو تطور ذي مغزى دون توظيف البيانات، ولم يعد بالإمكان كذلك جني ردود الأفعال إيجابية دون الاستناد على حصيلة البيانات المتاحة بين أيدينا، ولم يعد بالإمكان حتى إجراء بحث أو دراسة بناءً دون الاعتماد على البيانات، بل لم يعد بالإمكان مساءلة أي من الإداريين أو القادة دون وجود البيانات المعنية. (عامر والمصري، ٢٠٢٠، ٣٢)

- **تعزيز ثقافة التحسين المستمر:** التحسين المستمر هو وسيلة تستخدمها العديد من المؤسسات في جميع أنحاء العالم للتعرف على الفرص المتاحة لتوفير التكاليف وتبسيط العمل، وهو أيضاً وسيلة لبذل الجهد لتحسين العمليات، والتحسين المستمر هو تغيير تدريجي لا ينتهي أبداً يركز على زيادة فعالية مهام المنظمة لتحقيق أهدافها؛ وبكلمات أبسط، التحسين المستمر يعني التحسن طوال الوقت. والتحسين المستمر هو التحسين المستمر للمنتجات أو العمليات أو الخدمات داخل المنظمة؛ فمع التحسين المستمر، تسعى المنظمة للوصول إلى هدف بمرور الوقت؛ ويمكن أن يحدث هذا إما بشكل تدريجي أو دفعة واحدة من خلال تحسين كبير، لذا يجب تعزيز هذه الثقافة داخل مؤسسات القياس والتقويم، حيث أن هناك علاقة مباشرة بين كل فائدة من فوائد التحسين

المستمر والفوائد الأخرى؛ وهذا هو السبب في أن العديد من الفوائد يمكن أن تتراكم وتحسن كفاءة عمليات المنظمة ككل. (المنصور، ٢٠١٠، ٢٠)

- **تفعيل التواصل مع أولياء الأمور:** إنّ التواصل مع أولياء الأمور لتشجيعهم على المشاركة في تعلّم أبنائهم ينعكس إيجاباً على مخرجات التعلّم، ويتأثر التعلّم من المنزل بجودة التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور؛ حيث يؤدي التواصل الإيجابي حول العملية التعليمية، وإشراك أولياء الأمور في صنع القرار، والاستجابة لتفضيلاتهم، إلى بناء جسور الثقة بين المدرسة وأولياء الأمور، لذا يمكن لهيئات القياس والتقويم ان تضع رؤية ورسالة واضحة قائمة على بيانات ورغبات كل أطراف العملية التعليمية.

نال مجال الاستدامة التنظيمية بكافة أبعاده أهمية بالغة على المستوى العالمي، ولذا تم تناول التطور التاريخي لمفهوم الاستدامة التنظيمية مبيناً المراحل التاريخية التي مرت بها، كما تم تناول مفهوم الاستدامة التنظيمية مستعرضاً أهم التعريفات التي وردت فيه واستخلاص التعريف الاجرائي الذي يتناسب مع هذه الدراسة، ثم تم عرض خصائص الاستدامة التنظيمية، ومن ثم الانتقال الى الابعاد الرئيسية للاستدامة التنظيمية متناولاً الاستدامة الاستراتيجية واستدامة المنتجات.

ثانياً الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت الاستدامة التنظيمية وقد استفاد منها البحث في التعرف على مفهوم الاستدامة التنظيمية وأبعادها والفلسفة التي تقوم عليها وبناء أداة الدراسة الحالية، ومن هذه الدراسات ما يلي:

- **دراسة كارولين (Carolyn: 2013)** بعنوان: "القيادة في التعليم العالي: تفحص احتياجات التطوير المهني لرؤساء الأقسام، مراجعة التعليم العالي والتعلم الذاتي في ضوء الاستدامة التنظيمية"، هدفت الدراسة إلى تعرف المهام والواجبات لرؤساء الأقسام والاحتياجات التدريبية لهم في ضوء الاستدامة التنظيمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وحيث طبقت الاستبانة على ٢٣ رئيس قسم، وتوصلت إلى أن رؤساء الأقسام يقومون بتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والموضوعية في التعامل مع الآخرين، وتحديد احتياجات القسم.

- **دراسة تيري والس (Terry Wales) ٢٠١٣:** هدفت الدراسة إلى توضيح ماهية الاستدامة التنظيمية وفهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة، وهي دراسة وصفية نظرية، اعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات، وقد توصلت لعدة نتائج منها أن تبني ممارسات

الاستدامة بات حتمياً بعد الأزمات الاقتصادية التي يشهدها العالم، وأن تحقيق استدامة أي منظمة يعتمد على الظروف الاجتماعية والاقتصادية الخاصة بمجتمع المنظمة، وأن تبني سياسات مالية طويلة المدى بما يحقق استدامة التمويل أمر مهم إذا ما أرادت المنظمة تحقيق الاستدامة، كذلك فإن الموارد البشرية كانت بطيئة في التعامل مع مفهوم الاستدامة.

- **دراسة كوليبي دارسي وآخرون ٢٠١٣ (Colette Darcy et al)** هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية تحقيق الاستدامة التنظيمية بالمؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم في إيرلندا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وهي دراسة نظرية، وتوصلت إلى اقتراح نموذج تنظيمي يؤهل المؤسسات لتحقيق الاستدامة معتمداً على الدور الاستراتيجي لمدير المؤسسة في تحقيق الاستدامة، وكذلك اقتراح ممارسات تشمل جميع أجزاء الهيكل التنظيمي ومكافأة الممارسات التي تدفع نحو الاستدامة، كذلك أكد النموذج على العقبان الإنسانية وإدارة المعرفة بين العاملين كمتطلب مهم لتحقيق الاستدامة.

- **دراسة (الدهدار، ٢٠١٧) بعنوان: "تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقاً لأبعاد الاستدامة التنظيمية"** دراسة استكشافية، هدفت هذه الدراسة إلى: تعرف واقع أداء الجامعات في قطاع غزة وفقاً لأبعاد الاستدامة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مع التنوع في أدوات جمع المعلومات، والتي منها: وزعت ٤٠٦ استبانة لكامل مجتمع الدراسة وتم استرداد ١٩٧ استبانة منها، كما قام الباحث بعمل ورشة لمجموعة من الخبراء، لمناقشة النتائج والتوصيات، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع بعض العاملين من أصحاب المناصب الإدارية، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث تم اختيار أربع مؤسسات أكاديمية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية). وقد توصلت الدراسة إلى أن أداء الجامعات الفلسطينية المبحوثة في قطاع غزة وفقاً لآراء العاملين في المستويات الإشرافية، كانت درجته متوسطة، كما أن هناك ضعفاً واضحاً في الدور الذي تلعبه وزارة التعليم العالي في دعم أداء الجامعات ومتابعته، إضافة إلى وجود ضعف في مشاركة العاملين والطلبة في عملية اتخاذ القرار وضعف مشاركة المجتمع المحلي، كما أوصت الدراسة بإعادة تصميم معايير الأداء الجامعي بالوزارة، وفقاً لأبعاد الاستدامة التنظيمية، وذلك لتحسين جودة ونوعية الأداء الجامعي، مع ضرورة متابعة تطبيق المعايير من قبل مؤسسات التعليم العالي.

- **دراسة (سليمان، ٢٠٢٠) بعنوان: "تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية: وهدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير**

إدارة التعليم في ضوء أبعاد الاستدامة التنظيمية (البعد الاستراتيجي ، المنتج التعليمي - البعد المجتمعي) ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في جمع البيانات ، كما اعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات ، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها : إن لم يتم معالجة الأبعاد الثلاثة السابقة (استدامة تخطيط استراتيجي، استدامة جودة المنتج التعليمي - البعد المجتمعي) فسوف تظهر أعراض ذلك في الموارد المالية عندما لا يكون هناك ما يكفي من المال، ويتم ذلك بالتخطيط المالي طويل المدى، وعدم انتظار حدوث الأزمات المالية، عن طريق الاستثمار الأمثل للإمكانات المالية المتاحة ، واستحداث مصادر تمويل غير تقليدية، وتبني فكرة الوقف التعليمي لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية.

- **دراسة (مصطفى، ٢٠٢٠):** بعنوان أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية، وهدفت الدراسة إلى بحث أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية بالمعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية، من خلال التعرف على مدى توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي ، والتعرف على مدى توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية بالمعاهد ، وتكونت عينة البحث من مجموعة من العاملين بالمعاهد الخاصة بمحافظة الغربية ، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من العاملين بالمعاهد العليا الخاصة ، كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي ، وأسفرت نتائج البحث عن عدم توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي بدرجة متوسطة.

إجراءات الدراسة الميدانية:

الهدف من الدراسة الميدانية:

- الوقوف على نتائج استجابات أفراد العينة من العاملين بالمركز القومي للاختبارات بشكل تفصيلي من خلال تحليل (عبارات) الاستبانة في ضوء مدخل الاستدامة التنظيمية.
وصف أداة الدراسة:

- قام الباحث بتصميم أداة الدراسة، وهما عبارة عن استبانة بهدف جمع المعلومات اللازمة للدراسة، حيث تم من خلال الدراسة النظرية تحديد المحاور الرئيسية للاستبانة، ثم قام الباحث بصياغة العبارات الفرعية داخل كل محور من محاورها ومن ثم قام بتحكيم تلك الأداة وحساب معاملات الصدق والثبات، ويمكن تناول ذلك بتفصيل أكثر في السطور التالية:

- احتوت الاستبانة المتعلقة بوجهة نظر العاملين بالمركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي بجمهورية مصر العربية على (٧١) عبارة يمكن توضيح توزيعها فيما يلي:

جدول (١) وصف أداة الدراسة الميدانية المتعلقة بوجهة نظر العاملين بالمركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي بجمهورية مصر العربية

إجمالي الاستبانة	عدد العبارات	المحاور
٧١	١٢	المحور الأول: الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية
	١٠	المحور الثاني: بيئة العمل الداخلية والخارجية للمركز
	١١	المحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي
	٩	المحور الرابع: الابتكار والتحسين المستمر
	١٢	المحور الخامس: الثقافة والاستدامة التنظيمية
	٨	المحور السادس: تحسين هياكل التنظيم وتعزيز القدرات العلمية والمهنية
	٩	المحور السابع: المسؤولية المجتمعية والشراكات الاستراتيجية

يتضح من الجدول السابق ان الاستبيان يتكون من سبعة محاور ، جاء المحور الأول والخاص بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية والمحور الخامس: الثقافة والاستدامة التنظيمية، في الترتيب الأول من حيث عدد العبارات حيث تضمن كل منهما (١٢) عبارة؛ في حين جاء المحور السادس: تحسين هياكل التنظيم وتعزيز القدرات العلمية والمهنية في الترتيب الأخير، بعدد (٨) عبارات.

حساب درجة الصدق لأداة الدراسة:

تم حساب الصدق من خلال ما يلي:

- الصدق الخارجي (الظاهري) Face Validity لاستبانة العاملين بالمركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي بجمهورية مصر العربية

تم حساب صدق الاستبيان في البداية باستخدام الصدق الخارجي (الظاهري) وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص وعدد سنوات الخبرة بالعمل في المركز للقيام بتحكيمها، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبيان وقراراته من حيث ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المنشودة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور المندرجة تحته، ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو تعديل العبارات والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته وغير ذلك مما يرويه مناسباً؛ وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم قام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة، وبالتالي توصل الباحث إلى صدق الاستبانة وقدرتها على تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها.

- صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي) Internal Consistency Validity

يقصد بصدق المحتوى مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسه من المحتوى، ويمكن التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين العبارات والمحور الذي

تتنمي له كل عبارة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، وتوضح الجداول التالية نتائج حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي له.

جدول (٢) حساب معاملات الارتباط بين عبارات المحاور من الأول إلى الرابع، وبين (إجمالي المحور الذي تنتمي له العبارة)

المحور الرابع: الابتكار والتحسين المستمر		المحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي				المحور الثاني: بيئة العمل الداخلية والخارجية للمركز		المحور الأول: الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
٠.٨٣	٣٤	٠.٧١	٣٢	٠.٦١	٢٣	٠.٥٧	١٣	٠.٤٢	١٠	٠.٥٣	١
٠.٦٣	٣٥	٠.٤١	٣٣	٠.٧٥	٢٤	٠.٦٦	١٤	٠.٦١	١١	٠.٤٨	٢
٠.٦٣	٣٦			٠.٩٣	٢٥	٠.٤٤	١٥	٠.٥٤	١٢	٠.٥٥	٣
٠.٨٩	٣٧			٠.٨٧	٢٦	٠.٥٧	١٦			٠.٦٧	٤
٠.٤٤	٣٨			٠.٦٤	٢٧	٠.٦٥	١٧			٠.٧١	٥
٠.٨٩	٣٩			٠.٥٥	٢٨	٠.٦٨	١٨			٠.٨٢	٦
٠.٨٩	٤٠			٠.٦٣	٢٩	٠.٦٢	١٩			٠.٤٧	٧
٠.٨٢	٤١			٠.٧٨	٣٠	٠.٦٥	٢٠			٠.٧٣	٨
٠.٨٦	٤٢			٠.٦٠	٣١	٠.٦٨	٢١			٠.٤٣	٩
						٠.٦٠	٢٢				

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول: الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية، وإجمالي درجة المحور الذي تنتمي له، تراوحت قيمها بين (٠.٨٢) و(٠.٤٣)، وفيما يتعلق بالمحور الثاني: بيئة العمل الداخلية والخارجية للمركز فقد تراوحت بين (٠.٦٨) و(٠.٤٤)، وفيما يتعلق بالمحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي جاءت بين (٠.٩٣) و(٠.٤١)، وفيما يتعلق بالمحور الرابع: الابتكار والتحسين المستمر فكانت بين (٠.٨٩) و(٠.٤٤)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة الخاصة بهذه المحاور.

جدول (٣) حساب معاملات الارتباط بين عبارات المحاور من الخامس إلى السابع، وبين (إجمالي المحور الذي تنتمي له العبارة)

المحور السابع: المسئولية المجتمعية والشراكات الاستراتيجية		المحور السادس: تحسين هياكل التنظيم وتعزيز القدرات العلمية والمهنية		المحور الخامس: الثقافة والاستدامة التنظيمية			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
٠.٧٨	٦٣	٠.٧٠	٥٥	٠.٧١	٥٢	٠.٥٤	٤٣
٠.٧٦	٦٤	٠.٩١	٥٦	٠.٦٠	٥٣	٠.٦٠	٤٤
٠.٦٣	٦٥	٠.٣٩	٥٧	٠.٧٣	٥٤	٠.٧٠	٤٥
٠.٨٣	٦٦	٠.٧٧	٥٨			٠.٥٣	٤٦
٠.٩٠	٦٧	٠.٧٠	٥٩			٠.٥٨	٤٧
٠.٨٣	٦٨	٠.٤٦	٦٠			٠.٦٦	٤٨
٠.٧٧	٦٩	٠.٧٠	٦١			٠.٦٨	٤٩
٠.٧١	٧٠	٠.٧٨	٦٢			٠.٧٤	٥٠
٠.٥٥	٧١					٠.٦٥	٥١

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الخامس: الثقافة والاستدامة التنظيمية، وإجمالي درجة المحور الذي تنتمي له، تراوحت قيمها بين (٠.٧٤) و(٠.٥٣)، وفيما يتعلق بالمحور السادس: تحسين هياكل التنظيم وتعزيز القدرات العلمية والمهنية فقد تراوحت بين (٠.٩١) و(٠.٣٩)، وفيما يتعلق بالمحور السابع: المسئولية المجتمعية والشراكات الاستراتيجية جاءت بين (٠.٩٠) و(٠.٥٥)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة الخاصة بهذه المحاور.

ومن خلال العرض السابق يتضح تمتع استبانة العاملين بالمركز القومي للاختبارات والتقييم التربوي بجمهورية مصر العربية بدرجة مناسبة من صدق الاتساق الداخلي، تجعل من الممكن الاعتماد عليها في تحقيق اهداف الدراسة.

حساب معامل الثبات Reliability

تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cornbrash's alpha)، وجاءت القيم كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (٤) الثبات لأداة الدراسة الموجهة للعاملين بالمركز القومي للاختبارات والتقييم التربوي بجمهورية مصر العربية بطريقة ألفا كرونباخ

م	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
١	المحور الأول: الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية	١٢	٠.٧٤
٢	المحور الثاني: بيئة العمل الداخلية والخارجية للمركز	١٠	٠.٨٠

٠.٧٢	١١	المحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي	٣
٠.٨٤	٩	المحور الرابع: الابتكار والتحسين المستمر	٤
٠.٨٦	١٢	المحور الخامس: الثقافة والاستدامة التنظيمية	٥
٠.٧٦	٨	المحور السادس: تحسين هياكل التنظيم وتعزيز القدرات العلمية والمهنية	٦
٠.٨٩	٩	المحور السابع: المسؤولية المجتمعية والشراكات الاستراتيجية	٧
٠.٩٥	٧١	اجمالي الاستبانة	٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات محاور أداة الدراسة الموجهة للعاملين بالمركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي بجمهورية مصر العربية تراوحت بين (٠.٨٩) و(٠.٧٢)، وبالتالي فمعاملات الثبات لمحاور الدراسة جاءت جميعها جيدة، كما جاء معامل ألفا كرونباخ لثبات إجمالي أداة الدراسة (٠.٩٥)، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي ستسفر عنها الدراسة الحالية إذا ما تم إعادة التطبيق بعد فترة في ظروف مشابهة للظروف الحالية.

أساليب المعالجة الإحصائية:

تم إعداد الاستبانة الخاصة بوجهة نظر العاملين بالمركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي بجمهورية مصر العربية، والتي تقيس وجهة نظر عينة الدراسة من العاملين، بطريقة تحقق أهدافها ويسهل معها إدخال متغيرات الدراسة للحاسوب حتى يتسنى تحليلها بواسطة برنامج SPSS. وتم التعامل مع البيانات بمستوى دلالة (٠.٠٥) و (٠.٠١) لوصف وتحليل بيانات الدراسة.

واستعان الباحث بمقياس ليكرت الخماسي للوقوف على شكل آراء العينة، ولتحديد طول خلايا المقياس (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (٥ - ١ = ٤) ثم تقسيمه على (٥) وهي الخمس مستويات والمعيار يكون (أوافق تماماً، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق تماماً)، بعد ذلك تم تقسيم هذه القيمة على الخمس مستويات (٠.٨٠ = ٥/٤) ثم إضافة الناتج إلي أقل قيمة في الاستبانة (أو بداية الاستبانة وهو الواحد الصحيح) ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (٥) مستوى درجة التطبيق لكل استجابة

المدى	الدرجة
من ١ إلى ١,٨٠	لا أوافق تماماً
من ١,٨١ إلى ٢,٦٠	لا أوافق
من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠	محايد

المدى	الدرجة
من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠	أوافق
من ٤,٢١ إلى ٥	أوافق تماماً

وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل بند من بنود محاور الاستبانة.

النتائج المتعلقة بالاستبانة

نتائج استجابات أفراد العينة من العاملين بالمركز القومي للاختبارات بشكل إجمالي من خلال تحليل (محاور) الاستبانة ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

جدول (٦) النتائج الإجمالية لمحاور استبانة العاملين بالمركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	المتوسط الحسابي	المحاور
٤	محايد	٠.٥٢	٣.٠٢	٣٦.٢٩	المحور الأول: الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية
٥	محايد	٠.٦٦	٢.٩١	٢٩.١٤	المحور الثاني: بيئة العمل الداخلية والخارجية للمركز
٣	محايد	٠.٥٦	٣.٠٧	٣٣.٧٥	المحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي
١	أوافق	٠.٨٢	٣.٧٢	٣٣.٤٦	المحور الرابع: الابتكار والتحسين المستمر
٦	محايد	٠.٦٦	٢.٨٩	٣٤.٦٤	المحور الخامس: الثقافة والاستدامة التنظيمية
٢	أوافق	٠.٦٧	٣.٤٩	٢٧.٩٥	المحور السادس: تحسين هياكل التنظيم وتعزيز القدرات العلمية والمهنية
٧	محايد	٠.٦٨	٢.٤٥	٢٢.٠٨	المحور السابع: المسؤولية المجتمعية والشراكات الاستراتيجية
	محايد	٠.٤٩	٣.٠٦	٢١٧.٣١	اجمالي الاستبانة

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة من (العاملين بالمركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي بجمهورية مصر العربية) اشارت إلى أن إجمالي توافر محاور استبانة واقع الحاجة لإعادة هيكلة المركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الاستدامة التنظيمية، جاء بمتوسط موزون (٣.٠٦)، ومستوى موافقة على التوافر في الواقع (محايد)، وهو مستوى يعني أن التوافر على أرض الواقع متوسط؛ وقد يكون السبب في ذلك حاجة المركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي المؤسسية إلى إعادة بناء قدراته " المادية والبشرية" بما يساعد على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجهات المعنية في مجال تقويم منظومة التعليم قبل الجامعي بجميع عناصرها، وبما يمثل أيضاً قيمة مضافة للكيان التنظيمي للمركز ورؤية وزارة التربية والتعليم المنبثقة من رؤية الدولة المصرية ٢٠٣٠م.

النتائج المتعلقة بكل محور من محاور الاستبانة:

❖ نتائج عبارات المحور الأول: الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية:

جدول (٧) النتائج التفصيلية لعبارات (المحور الأول: الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية)

م	العبرة	الاستجابات					مربع كاي	الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً					
١	يعزز الهيكل التنظيمي الحالي للمركز التعاون والتكامل بين الأقسام المختلفة.	ع	١	١	١٣	٣٢	١٢	١٢	لا أوافق	٠.٨٠	٢.١٠
		%	١.٧	١.٧	٢٢.١	٥٤.٢	٢٠.٣				
٢	يسهم التصميم الهيكلي الحالي للمركز في التواصل الفعال بين المستويات الإدارية	ع	١	٥	٤	٤٥	٤	١١	لا أوافق	٠.٧٧	٢.٢٢
		%	١.٧	٨.٥	٦.٨	٧٦.٢	٦.٨				
٣	يسهل وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي الحالي فهم المهام اليومية للعاملين بالمركز	ع	١	١	١٠	٤٦	١	١٠	لا أوافق	٠.٦٠	٢.٢٤
		%	١.٧	١.٧	١٦.٩	٧٨.٠	١.٧				
٤	تعزز إعادة هيكلة المركز استدامته وفعاليتها على المدى البعيد	ع	١٧	٩	٢٠	١٢	١	٣	أوافق	١.١٧	٣.٤٩
		%	٢٨.٨	١٥.٣	٣٣.٩	٢٠.٣	١.٧				
٥	تبنى استراتيجيات جديدة في الهيكل التنظيمي لتعزيز الابتكار والتكيف	ع	١٧	٩	٢١	٩	٣	٤	أوافق	١.٢١	٣.٤٧
		%	٢٨.٧	١٥.٣	٣٥.٦	١٥.٣	٥.١				
٦	يزيد تحسين توزيع المهام من أداء المركز وتحقيق أهدافه بفاعلية أكبر	ع	٢١	٧	١٥	١٠	٦	٥	أوافق	١.٣٩	٣.٤٦
		%	٣٥.٦	١١.٩	٢٥.٤	١٦.٩	١٠.٢				
٧	تسهم إعادة هيكلة المهام في تقليل الازدواجية وتعزيز الكفاءة	ع	٤٥	٣	٥	٤	٢	١	أوافق تماماً	١.١٢	٤.٤٤
		%	٧٦.٢	٥.١	٨.٥	٦.٨	٣.٤				
٨	العمليات الإدارية المدعومة بنظام رقمي يزيد من الكفاءة والدقة	ع	٢٠	١١	١٥	١٠	٣	٢	أوافق	١.٢٦	٣.٥٩
		%	٣٣.٩	١٨.٦	٢٥.٥	١٦.٩	٥.١				
٩	تسهم نظم الإدارة المتبعة داخل المركز في فعالية إدارة الموارد البشرية والمادية.	ع	٤	٩	٢٥	٢٠	١	٧	محايد	٠.٩٢	٢.٩٢
		%	٦.٨	١٥.٣	٤٢.٣	٣٣.٩	١.٧				
١٠	تسهم إجراءات الرقابة والتقييم المستمر داخل المركز في تحسين الأداء الإداري	ع	٢	١٢	٢٦	١٨	١	٦	محايد	٠.٨٥	٢.٩٣
		%	٣.٤	٢٠.٣	٤٤.١	٣٠.٥	١.٧				
١١	هناك استراتيجيات واضحة يقوم بها المركز لتحسين العمليات الإدارية استجابة لاحتياجات المؤسسة والبيئة الخارجية	ع	١	١٤	١٩	٢٣	٢	٨	محايد	٠.٩٠	٢.٨١
		%	١.٧	٢٣.٧	٣٢.٢	٣٩.٠	٣.٤				
١٢	يدرك العاملون بالمركز أهمية الاستدامة التنظيمية وتأثيرها على الأداء المؤسسي	ع	٤	٥	١٦	٣٢	٢	٩	محايد	٠.٩٥	٢.٦١
		%	٦.٨	٨.٥	٢٧.١	٥٤.٢	٣.٤				

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر عبارات (المحور الأول: الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية)، قد جاءت بدرجة (محايد)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (٤.٤٤) و(٢.٠١)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى توافر ممارسات المحور الأول: الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية بدرجة متوسطة، وبالتالي الحاجة لتحسين الواقع.

ويوضح الجدول السابق أيضاً أن قيمة مربع كاي تراوحت بين (١٢٩.١) و(١٣.٠١)، وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠١) فأقل، ما يعني وجود فروق بين التكرار الملاحظ الموجود في الجدول والتكرار المتوقع، هذه الفروق لصالح التكرار الملاحظ الأعلى، وذلك في جميع العبارات.

جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على: "تسهم إعادة هيكلة المهام في تقليل الازدواجية وتعزيز الكفاءة" في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على التوافر بمتوسط حسابي (٤.٤٤)، وهو ما يشير إلى موافقة العينة على توافرها في الواقع بمستوى (أوافق تماماً)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن عملية هيكلة المهام تقوم على أسس علمية يتم فيها تقييم الواقع وتحديد الاحتياجات بما يترتب عليها تقليل الازدواجية وتعزيز الكفاءة.

كما جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على: "يعزز الهيكل التنظيمي الحالي للمركز التعاون والتكامل بين الأقسام المختلفة." في الترتيب الثاني عشر والأخير من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (٢.٠١)، وهو ما يشير إلى درجة توافر "لا أوافق"؛ وقد يرجع ذلك إلى حاجة الهيكل التنظيمي الحالي إلى تحسين التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة وحل النزاعات التي تحدث بشكل فعال.

❖ نتائج عبارات المحور الثاني: بيئة العمل الداخلية والخارجية

❖ جدول (٨) النتائج التفصيلية لعبارات (المحور الثاني: بيئة العمل الداخلية والخارجية للمركز)

م	العبارة	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب	مربع كاي
		أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً					
١٣	يعزز الهيكل التنظيمي الفعال من قدرة المركز على بناء علاقات خارجية قوية ومستدامة	العدد	٢٨	١	٣	٢٣	٤	٣.٤٤	١.٥٦	أوافق	٣
		%	٤٧.٤	١.٧	٥.١	٣٩.٠	٦.٨				
١٤	يوجد بالمركز تحديثات هيكلية تدعم استدامة بيئة العمل الداخلية والخارجية	العدد	٢	١٠	١٣	٣٠	٤	٢.٥٩	٠.٩٧	لا أوافق	٥
		%	٣.٤	١٦.٩	٢٢.١	٥٠.٨	٦.٨				
١٥	يدعم الهيكل التنظيمي الحالي بناء علاقات خارجية قوية ومستدامة	العدد	١	٢	١٨	٣٥	٣	٢.٣٧	٠.٧٢	لا أوافق	٩
		%	١.٧	٣.٤	٣٠.٥	٥٩.٣	٥.١				
١٦	تعزز الإدارة الحالية من سمعة المركز وتواصله مع الجهات الخارجية	العدد	٢	٥	٥	٣٢	١٥	٢.١٠	٠.٩٩	لا أوافق	١٠
		%	٣.٤	٨.٥	٨.٥	٥٤.٢	٢٥.٤				

م	العبارة	الاستجابات					المتوسط الحسابي	المعياري	الاحتراف	مستوى الموافقة	الترتيب	مربع كاي
		أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً						
١٧	تعزز الاستراتيجيات التنظيمية الحالية من تفاعل المركز مع المجتمع الأكاديمي والمجتمعي	العدد	١	١٠	٨	٣٢	٨	٢.٣٩	٠.٩٨	لا أوافق	٨	٤٧.٢
		%	١.٧	١٦.٩	١٣.٦	٥٤.٢	١٣.٦					
١٨	تدعم البيئة الداخلية التواصل الفعال والتعاون بين جميع مستويات الإدارة	العدد	٢	٩	١٤	٢٦	٨	٢.٥١	١.٠٢	لا أوافق	٧	٢٧.٥
		%	٣.٤	١٥.٣	٢٣.٧	٤٤.٢	١٣.٦					
١٩	يعزز توفير فرص التطوير المهني من رضا وأداء الموظفين	العدد	٤٢	٥	٢	٨	٢	٤.٣١	١.٢٤	أوافق تماماً	١	٩٨.٧
		%	٧١.١	٨.٥	٣.٤	١٣.٦	٣.٤					
٢٠	تدعم السياسات الإدارية بيئة العمل المحفزة والمبتكرة	العدد	٢	١٣	١٣	٢٣	٨	٢.٦٣	١.٠٨	محايد	٤	٢٠.٢
		%	٣.٤	٢٢.٠	٢٢.٠	٣٩.٠	١٣.٦					
٢١	يسهم الهيكل التنظيمي الحالي في تحسين بيئة العمل الداخلية بفعالية	العدد	١	٥	٢٥	٢٠	٨	٢.٥١	٠.٩٠	لا أوافق	٦	٣٥.٥
		%	١.٧	٨.٥	٤٢.٣	٣٣.٩	١٣.٦					
٢٢	تسهم العلاقات الخارجية في تحسين أداء وسمعة المركز في الأوساط الأكاديمية والمهنية	العدد	٤٢	٢	٧	٦	٢	٤.٢٩	١.٢٢	أوافق تماماً	٢	٩٨.٤
		%	٧١.١	٣.٤	١١.٩	١٠.٢	٣.٤					

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر عبارات (المحور الثاني: بيئة العمل الداخلية والخارجية للمركز)، قد جاءت بدرجة (محايد)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (٤.٣١) و(٢.٠١)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى توافر ممارسات المحور الثاني: بيئة العمل الداخلية والخارجية للمركز، بدرجة متوسطة، وبالتالي الحاجة لتحسين الواقع. ويوضح الجدول السابق أيضاً أن قيمة مربع كاي تراوحت بين (٩٨.٧) و(٢٠.٢)، وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠٠١) فأقل، ما يعني وجود فروق بين التكرار الملاحظ الموجود في الجدول والتكرار المتوقع، هذه الفروق لصالح التكرار الملاحظ الأعلى، وذلك في جميع العبارات.

جاءت العبارة رقم (١٩) والتي تنص على: "يعزز توفير فرص التطوير المهني من رضا وأداء الموظفين" في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على التوافر بمتوسط حسابي (٤.٣١)، وهو ما يشير إلى موافقة العينة على توافرها في الواقع بمستوى (أوافق تماماً)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن توفير فرص التطوير المهني تزيد من مهارات وقدرات الموظفين مما يجعلهم قادرين على أداء الأدوار المطلوبة منهم بأعلى قدر من الكفاءة فيحصلون على الثناء من القيادات بالإضافة للحوافز المادية المتنوعة. كما جاءت العبارة رقم (١٦) والتي تنص على: "تعزز الإدارة الحالية من سمعة المركز وتواصله مع الجهات الخارجية". في الترتيب العاشر والأخير من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (٢.٠١)، وهو ما يشير إلى درجة توافر "لا أوافق"؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف البنية التحتية التكنولوجية بالمركز مما يجعل هناك ندرة في الخدمات الرقمية

المتوفرة داخل المركز، أو في تعاملاته مع بعض الجهات خارج المركز بما يؤثر سلباً على تواصله مع الجهات الخارجية.

❖ نتائج عبارات المحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي

جدول (٩) النتائج التفصيلية لعبارات (المحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي)

م	العبارة	الاستجابات					الانحراف المعياري	مستوى المراقبة	الترتيب	مربع كاي
		أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً				
٢٣	المركز يمتلك نظاماً تكنولوجياً فعالاً يسهل الوصول إلى المعلومات بسرعة ودقة، مما يُعزز من كفاءة الأداء المؤسسي	العدد	٥	٩	٢١	١٦	٨	١.١٣	محايد	٨
		%	٨.٥	١٥.٣	٣٥.٥	٢٧.١	١٣.٦			
٢٤	يتطلب النظام الحالي تكاملاً مع تطبيقات وأدوات جديدة لتعزيز الكفاءة والفعالية في العمليات اليومية	العدد	٤٨	١	٢	٦	٢	١.١٦	أوافق تماماً	١
		%	٨١.٣	١.٧	٣.٤	١٠.٢	٣.٤			
٢٥	يُستخدم تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتحسين كفاءة العمليات وتحقيق أفضل النتائج بشكل دقيق وفعال	العدد	١	٦	١٦	٢٨	٨	٠.٩١	لا أوافق	١١
		%	١.٧	١٠.٢	٢٧.١	٤٧.٤	١٣.٦			
٢٦	يوظف المركز تقنيات الذكاء الاصطناعي لأتمتة المهام المتكررة وتحليل البيانات بشكل أسرع وأدق، مما يُساهم في تحسين كفاءة الموظفين وتوفير الوقت والجهد	العدد	١	١٠	١٧	٢٧	٤	٠.٩١	محايد	٩
		%	١.٧	١٦.٩	٢٨.٨	٤٥.٨	٦.٨			
٢٧	يطبق المركز أفضل الممارسات في مجال الأمن السيبراني لحماية البيانات والأنظمة من التهديدات الإلكترونية، مما يُضمن سلامة المعلومات والبيانات.	العدد	١	١٢	٢٣	٢١	٢	٠.٨٦	محايد	٧
		%	١.٧	٢٠.٣	٣٩.٠	٣٥.٦	٣.٤			
٢٨	يسعى المركز باستمرار لتحديث المعدات والبرمجيات لمواكبة التطورات التكنولوجية، وذلك لضمان كفاءة أعلى في الأداء المؤسسي	العدد	٤	١	٢٦	٢٤	٤	٠.٩١	محايد مكرر	٩
		%	٦.٨	١.٧	٤٤.١	٤٠.٦	٦.٨			
٢٩	يوفر المركز برامج تدريبية متقدمة في تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، ما يساعد العاملين بالمركز على تطوير مهاراتهم واستخدام التكنولوجيا الحديثة بكفاءة	العدد	١٥	١٠	١٧	١٦	١	١.١٩	محايد	٣
		%	٢٥.٥	١٦.٩	٢٨.٨	٢٧.١	١.٧			
٣٠	تُعد خدمات روبوتات المحادثة الذكية التي يقدمها المركز للطلاب	العدد	٩	٩	١٩	٢٠	٢	١.١٢	محايد	٥
		%	١٥.٣	١٥.٣	٣٢.٣	٣٣.٩	٣.٤			

م	العبارة	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب	مربع كاي
		أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً					
	خطوة مهمة نحو تحسين تجربة المستخدم وتعزيز التفاعل مع المركز على مدار الساعة										
٣١	يتبنى المركز استراتيجيات لرفع مستوى وعي الموظفين بأمن المعلومات ويدربهم على مواجهة والتعامل مع التهديدات السيبرانية، مما يعزز من ثقافة الأمان والسلامة داخل المؤسسة	العدد	٩	١١	١٤	٢٢	٣	٣.٠٢	١.١٨	محايد	٦
		%	١٥.٣	١٨.٦	٢٣.٧	٣٧.٣	٥.١				
٣٢	ينفذ المركز خططاً فعالة للحوادث الإلكترونية، ما يضمن تعافياً سريعاً من أي خرق أمني يمكن أن يتعرض له النظام	العدد	٩	١٩	٤	٢٣	٤	٣.١٠	١.٢٧	محايد	٤
		%	١٥.٣	٣٢.١	٦.٨	٣٩.٠	٦.٨				
٣٣	يوظف المركز بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة تقنيات الذكاء الاصطناعي للكشف عن حالات الغش الإلكتروني ومنعها بشكل فعال، مما يساهم في ضمان نزاهة العملية الامتحانية والحفاظ على سلامة البيانات.	العدد	٢٠	١١	٩	١٨	١	٣.٥٣	١.٢٩	أوافق	٢
		%	٣٣.٩	١٨.٦	١٥.٣	٣٠.٥	١.٧				

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر عبارات (المحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي)، قد جاءت بدرجة (محايد)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (٤.٤٧) و(٢.٣٩)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى توافر ممارسات المحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي، بدرجة متوسطة، وبالتالي الحاجة لتحسين الواقع، ويوضح الجدول السابق أيضاً أن قيمة مربع كاي تراوحت بين (٤٩.٩) و(١٤.٥)، وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠١) فأقل، ما يعني وجود فروق بين التكرار الملاحظ الموجود في الجدول والتكرار المتوقع، هذه الفروق لصالح التكرار الملاحظ الأعلى، وذلك في جميع العبارات، جاءت العبارة رقم (٢٤) والتي تنص على: "يتطلب النظام الحالي تكاملاً مع تطبيقات وأدوات جديدة لتعزيز الكفاءة والفعالية في العمليات اليومية" في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على التوافر بمتوسط حسابي (٤.٤٧)، وهو ما يشير إلى موافقة العينة على توافرها في الواقع بمستوى (أوافق تماماً)؛ وقد يُعزى ذلك إلى قلة استخدام النظام الحالي للتكنولوجيا وهو الأمر الذي يجعل الأداء لا يتم بالشكل الفعال وتقل فيه الكفاءة ويقل فيه تحسين الخدمات بشكل دائم، كما جاءت العبارة رقم (٢٥) والتي تنص على: "يستخدم تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي

لتحسين كفاءة العمليات وتحقيق أفضل النتائج بشكل دقيق وفعال". في الترتيب الحادي عشر والأخير من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (٢.٣٩)، وهو ما يشير إلى درجة توافر "لا أوافق"؛ وقد يرجع ذلك إلى ندرة استخدام المركز لتحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتحسين كفاءة العمليات وتحقيق أفضل النتائج بشكل دقيق وفعال.

❖ نتائج عبارات المحور الرابع: الابتكار والتحسين المستمر

جدول (١٠) النتائج التفصيلية لعبارات (المحور الرابع: الابتكار والتحسين المستمر)

م	العبرة	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب	مربع كاي	
		أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق	أوافق تماماً	لا أوافق						
٣٤	تُعزز الثقافة التنظيمية الحالية بالمركز من تقديم الأفكار الجديدة والابتكرة	العدد	٥	٩	٢١	٢٠	٤	٢.٨٥	١.٠٥	محاييد	٨	٢٢.٦
		%	٨.٥	١٥.٣	٣٥.٥	٣٣.٩	٦.٨					
٣٥	أصبحت إعادة الهيكلة الكلية للمركز أمراً لا مفر منه لدعم المبادرات الابتكارية من خلال توفير الموارد اللازمة لتنفيذها	العدد	٤١	٧	٤	٦	١	٤.٣٧	١.١٠	أوافق تماماً	٢	٩٢.١
		%	٦٩.٤	١١.٩	٦.٨	١٠.٢	١.٧					
٣٦	تضمن إعادة الهيكلة الكلية للمركز تقدير الأفكار الإبداعية والاحتفاء بها في بيئة العمل	العدد	٤٨	٣	٢	٥	١	٤.٥٦	١.٠٢	أوافق تماماً	١	١٣٩.٦
		%	٨١.٣	٥.١	٣.٤	٨.٥	١.٧					
٣٧	هناك حاجة لإعادة الهيكلة لدعم نظام منتهي لتحديد وتحليل نقاط الضعف والعمل على تحسينها باستمرار	العدد	٢٥	١٣	٢	١٧	٢	٣.٧١	١.٣٧	أوافق	٥	٣٣.٥
		%	٤٢.٤	٢٢.٠	٣.٤	٢٨.٨	٣.٤					
٣٨	إعادة الهيكلة الخاصة بالمهام فقط تنتج اعتماد بيانات وتقييمات دورية لتحسين الأداء والعمليات	العدد	٥	١٤	٨	٢٨	٤	٢.٨٠	١.١٤	محاييد	٩	٣٢.٩
		%	٨.٥	٢٣.٧	١٣.٦	٤٧.٤	٦.٨					
٣٩	إعادة الهيكلة الكلية للمركز تُشجع العالمين به على المشاركة في عمليات التحسين المستمر من خلال تقديم مقترحاتهم	العدد	٢٢	١٤	٣	١٨	٢	٣.٦١	١.٣٥	أوافق	٦	٢٧.٢
		%	٣٧.٣	٢٣.٧	٥.١	٣٠.٥	٣.٤					
٤٠	ضرورة إعادة الهيكلة المرتبطة بالمهام لكل قسم لضمان استجابة سريعة وفعالة من الإدارة	العدد	٣١	٨	٦	١٠	٤	٣.٨٨	١.٣٩	أوافق	٤	٤٠.٧
		%	٥٢.٥	١٣.٦	١٠.٢	١٦.٩	٦.٨					

م	العبارة	الاستجابات					مربع كاي	الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		تماماً أوافق	أوافق	محايد	لا أوافق	تماماً لا أوافق					
	للمقترحات المقدمة من الموظفين										
٤١	تسهم إعادة الهيكلة للمهام للأقسام العلمية في وضع آلية واضحة لتقييم وتنفيذ المقترحات التحسينية	العدد	٣٥	٧	٨	٨	١	أوافق	١.٢٠	٤.١٤	٥٩.٩
		%	٥٩.٢	١١.٩	١٣.٦	١٣.٦	١.٧				
٤٢	تجعل إعادة الهيكلة الكلية للمركز العاملين بالمركز يشعرون بأن مقترحاتهم تؤخذ بعين الاعتبار وتؤثر في اتخاذ القرارات	العدد	٢٤	٦	١٢	١٢	٥	أوافق	١.٤٢	٣.٥٤	١٩.٤
		%	٤٠.٧	١٠.٢	٢٠.٣	٢٠.٣	٨.٥				

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر عبارات (المحور الرابع: الابتكار والتحسين المستمر)، قد جاءت بدرجة (أوافق)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (٤.٥٦) و(٢.٨٠)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى توافر ممارسات المحور الرابع: الابتكار والتحسين المستمر، بدرجة كبيرة وهو المستوى الرابع من بين خمس مستويات تم طرحها على العينة للاختيار منها، وبالتالي فهناك حاجة لتحسين الواقع.

ويوضح الجدول السابق أيضاً أن قيمة مربع كاي تراوحت بين (١٣٩.٦) و(١٩.٤)، وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠١) فأقل، ما يعني وجود فروق بين التكرار الملاحظ الموجود في الجدول والتكرار المتوقع، هذه الفروق لصالح التكرار الملاحظ الأعلى، وذلك في جميع العبارات.

جاءت العبارة رقم (٣٦) والتي تنص على: "تضمن إعادة الهيكلة الكلية للمركز تقدير الأفكار الإبداعية والاحتفاء بها في بيئة العمل" في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على التوافر بمتوسط حسابي (٤.٥٦)، وهو ما يشير إلى موافقة العينة على توافرها في الواقع بمستوى (أوافق تماماً)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن إعادة الهيكلة الكلية للمركز تجعل الهيكل التنظيمي محفزاً للابتكار ويشجع على التفكير المبتكر وتبادل الأفكار داخل المركز، وهو الأمر الذي يعزز قدرة المركز على التكيف والابتكار.

كما جاءت العبارة رقم (٣٨) والتي تنص على: "إعادة الهيكلة الخاصة بالمهام فقط تتيح اعتماد بيانات وتقييمات دورية لتحسين الأداء والعمليات." في الترتيب التاسع والأخير من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (٢.٨)، وهو ما يشير إلى درجة توافر "محايد"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن إعادة الهيكلة الشاملة المتكاملة هي التي تساعد على تحقيق الأهداف وإنجاز الغايات.

❖ نتائج عبارات المحور الخامس: الثقافة والاستدامة التنظيمية

جدول (١١) النتائج التفصيلية لعبارات (المحور الخامس: الثقافة والاستدامة التنظيمية)

م	العبارة	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب	مربع كاي	
		أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً						
٤٣	تعزز القيم التنظيمية التي يتبناها المركز من الالتزام والجودة في العمل	العدد	١	٢	١٦	٣٢	٨	٢.٢٥	٠.٨٠	لا أوافق	١١	٥٥.٣
		%	١.٧	٣.٤	٢٧.١	٥٤.٢	١٣.٦					
٤٤	الشفافية والمساءلة جزء أساسي من ثقافة المركز	العدد	١	٥	٢٠	٢١	١٢	٢.٣٦	٠.٩٦	لا أوافق	١٠	٢٦.٧
		%	١.٧	٨.٥	٣٣.٩	٣٥.٦	٢٠.٣					
٤٥	العمل الجماعي جزء أساسي من أسلوب العمل في المركز	العدد	١	١	١٦	٣٣	٨	٢.٢٢	٠.٧٧	لا أوافق	١٢	٦٠.٦
		%	١.٧	١.٧	٢٧.١	٥٥.٩	١٣.٦					
٤٦	الزملاء بالأقسام العلمية داخل المركز يدعمون بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة	العدد	٢٧	٤	١٢	١٤	٢	٣.٦٨	١.٣٦	أوافق	٣	٣٣.٣
		%	٤٥.٨	٦.٨	٢٠.٣	٢٣.٧	٣.٤					
٤٧	التواصل بين الموظفين والإدارة مفتوح ويعزز تبادل الآراء والأفكار	العدد	٣٤	٤	٧	١٣	١	٣.٩٧	١.٣٣	أوافق	٢	٥٨.٩
		%	٥٧.٦	٦.٨	١١.٩	٢٢.٠	١.٧					
٤٨	الإدارة تشجع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الهامة	العدد	١٨	٨	١٦	١٣	٤	٣.٣٩	١.٣١	محايد	٤	١١.٣
		%	٣٠.٥	١٣.٦	٢٧.١	٢٢.٠	٦.٨					
٤٩	تُعتبر الاستدامة جزءاً من استراتيجية المركز طويلة المدى	العدد	١	٦	٢١	٢٧	٤	٢.٥٤	٠.٨٤	لا أوافق	٥	٤٤.٦
		%	١.٧	١٠.٢	٣٥.٥	٤٥.٨	٦.٨					
٥٠	يشارك العاملون بالمركز في مبادرات الاستدامة المرتبطة بمهام المركز بشكل فعال	العدد	١	١٥	٤	٣١	٨	٢.٤٩	١.٠٧	لا أوافق	٨	٤٨.٤
		%	١.٧	٢٥.٤	٦.٨	٥٢.٥	١٣.٦					
٥١	يطبق المركز سياسات واضحة لدعم الاستدامة في جميع جوانب العمل	العدد	١	٦	٢٠	٢٤	٨	٢.٤٦	٠.٩٢	لا أوافق	٩	٣٢.٣
		%	١.٧	١٠.٢	٣٣.٩	٤٠.٦	١٣.٦					
٥٢	تدمج الممارسات المستدامة في أنشطة المركز والعمليات اليومية	العدد	١	٩	١٦	٢٦	٧	٢.٥١	٠.٩٥	لا أوافق	٧	٣١.١
		%	١.٧	١٥.٢	٢٧.١	٤٤.١	١١.٩					
٥٣	هناك فرص عديدة متاحة لتطوير مبادرات جديدة تعزز من الاستدامة في المركز	العدد	٤١	٣	٥	٨	٢	٤.٢٤	١.٢٦	أوافق تماماً	١	٩٢.١
		%	٦٩.٤	٥.١	٨.٥	١٣.٦	٣.٤					
٥٤	المركز يشجع الابتكار في مجال الاستدامة ويبحث عن طرق جديدة لتطبيقها	العدد	١	١٠	١٣	٣١	٤	٢.٥٤	٠.٩٢	لا أوافق	٦	٤٦.٧
		%	١.٧	١٦.٩	٢٢.١	٥٢.٥	٦.٨					

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر عبارات (المحور الخامس: الثقافة والاستدامة التنظيمية)، قد جاءت بدرجة (محايد)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (٤.٢٤) و(٢.٢٢)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى توافر ممارسات المحور الخامس: الثقافة والاستدامة التنظيمية، بدرجة متوسطة، وبالتالي فهناك حاجة لتحسين الواقع، ويوضح الجدول السابق أيضاً أن قيمة مربع كاي تراوحت بين (٩٢.١) و(١١.٣)، وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠١) فأقل، ما يعني وجود فروق بين التكرار الملاحظ الموجود في الجدول والتكرار المتوقع، هذه الفروق لصالح التكرار الملاحظ الأعلى، وذلك في جميع العبارات.

جاءت العبارة رقم (٥٣) والتي تنص على: " هناك فرص عديدة متاحة لتطوير مبادرات جديدة تعزز من الاستدامة في المركز" في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على التوافر بمتوسط حسابي (٤.٢٤)، وهو ما يشير إلى موافقة العينة على توافرها في الواقع بمستوى (أوافق تماماً)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن إعادة الهيكلة الكلية للمركز تجعل هناك فرص لمبادرات عديدة منها المجتمعية والبيئية وغيرها من مبادرات الاستدامة التنظيمية والتطوير التنظيمي، كما جاءت العبارة رقم (٤٥) والتي تنص على: " العمل الجماعي جزء أساسي من أسلوب العمل في المركز." في الترتيب الثاني عشر والأخير من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (٢.٢٢)، وهو ما يشير إلى درجة توافر "لا أوافق"؛ وقد يرجع ذلك إلى قلة الاعتماد على العمل الجماعي كجزء أساسي من أسلوب العمل في المركز.

❖ نتائج عبارات المحور السادس: تحسين هياكل التنظيم وتعزيز القدرات العلمية والمهنية

جدول (١٢) النتائج التفصيلية لعبارات (المحور السادس: تحسين هياكل التنظيم وتعزيز القدرات العلمية والمهنية)

م	العبارة	الاستجابات					مربع كاي	الترتيب	مستوى الموافقة	الاحتراف	المتوسط الحسابي
		أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق					
٥٥	يتمتع العاملون بالمركز من (الهيئة البحثية + الهيئة الإدارية) بخبرات علمية متقدمة تعزز قدرتهم على تحقيق أهداف المركز	العدد	٤٩	١	١	٧	١	٢	أوافق تماماً	١.١٠	٤.٥٣
		%	٨٣.١	١.٧	١.٧	١١.٨	١.٧				
٥٦	تقدم البرامج التدريبية بصورة مستمرة لأعضاء المركز تلعب دوراً رئيسياً في المحافظة على مستوى عالٍ من الكفاءة العلمية بين العاملين	العدد	١	١٩	٨	٢٩	٢	٦	محايد	١.٠٠	٢.٨٠
		%	١.٧	٣٢.٢	١٣.٥	٤٩.٢	٣.٤				
٥٧	يتم تعزيز الكفاءة العلمية والمهنية للعاملين من خلال الالتزام بمعايير عالية في الأداء والإبداع	العدد	١	١	٢٢	٣١	٤	٧	لا أوافق	٠.٧٢	٢.٣٩
		%	١.٧	١.٧	٣٧.٣	٥٢.٥	٦.٨				
٥٨		العدد	٤٥	٢	٣	٨	١	٣	١.١٧	٤.٣٩	

م	العبارة	الاستجابات					مربع كاي	الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف	المتوسط الحسابي
		أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق					
	توجه المركز نحو تعظيم الابتكار والتحسين المستمر يعظم من دوره في المجتمع	٧٦.٢	٣.٤	٥.١	١٣.٦	١.٧	١١٩.٠	٢	أوافق تماماً		
٥٩	تدعم إدارة المركز استخدام التقنيات المتقدمة والأساليب الحديثة من أجل تعزيز الكفاءة العلمية للعاملين	١٩	٤	١١	٢٢	٣	٢٥.٠	٥	محايد	١.٣٨	٣.٢٤
		٣٢.٢	٦.٨	١٨.٦	٣٧.٣	٥.١					
٦٠	يتم تعزيز الكفاءة العلمية للمركز من خلال الاستفادة الفعالة من خبرات الخبراء في مجالات القياس والتقويم	١	١	١٤	٣٥	٨	٦٧.٠	٨	لا أوافق	٠.٧٥	٢.١٩
		١.٧	١.٧	٢٣.٧	٥٩.٣	١٣.٦					
٦١	تعزيز المهارات العلمية للموظفين يساهم في تعزيز الأداء الكلي للمركز وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفاعلية	٣٢	١	١٢	١٠	٤	٤٩.٩	٤	أوافق	١.٤٢	٣.٨٠
		٥٤.٣	١.٧	٢٠.٣	١٦.٩	٦.٨					
٦٢	العاملون بالمركز يشعرون بأن تحسين مهاراتهم العلمية يعزز من دورهم ومساهماتهم في تحقيق رؤية وأهداف المركز بشكل فعال	٥٠	٢	٢	٤	١	١٥٥.٠	١	أوافق تماماً	٠.٩٦	٤.٦٣
		٨٤.٧	٣.٤	٣.٤	٦.٨	١.٧					

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر عبارات (المحور السادس: تحسين هياكل التنظيم وتعزيز القدرات العلمية والمهنية)، قد جاءت بدرجة (أوافق)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (٤.٦٣) و(٢.١٩)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى توافر ممارسات المحور السادس: تحسين هياكل التنظيم وتعزيز القدرات العلمية والمهنية، بدرجة كبيرة وهي الاختيار الرابع من أصل خمس اختيارات تم عرضها على أفراد العينة، وبالتالي فهناك حاجة لتحسين الواقع، ويوضح الجدول السابق أيضاً أن قيمة مربع كاي تراوحت بين (١٥٥) و(٢٥)، وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠١) فأقل، ما يعني وجود فروق بين التكرار الملاحظ الموجود في الجدول والتكرار المتوقع، هذه الفروق لصالح التكرار الملاحظ الأعلى، وذلك في جميع العبارات، جاءت العبارة رقم (٦٢) والتي تنص على: "العاملون بالمركز يشعرون بأن تحسين مهاراتهم العلمية يعزز من دورهم ومساهماتهم في تحقيق رؤية وأهداف المركز بشكل فعال" في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على التوافر بمتوسط حسابي (٤.٦٣)، وهو ما يشير إلى موافقة العينة على توافرها في الواقع بمستوى (أوافق تماماً)؛ وقد يُعزى ذلك إلى وعي العاملين بالمركز بأهمية التنمية المهنية المستدامة في مواكبة كل جديد في ظل الانفجار المعرفي الهائل في الوقت الحالي، كما جاءت العبارة رقم (٦٠) والتي تنص على: "يتم تعزيز الكفاءة العلمية للمركز من خلال الاستفادة الفعالة من خبرات الخبراء في مجالات القياس والتقويم." في الترتيب الثامن والأخير من حيث

درجة التوافر بمتوسط حسابي (٢٠١٩)، وهو ما يشير إلى درجة توافر "لا أوافق"؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف الاستفادة الفعالة من خبرات الخبراء في مجالات القياس والتقويم داخل المركز.

❖ نتائج عبارات المحور السابع: المسؤولية المجتمعية والشراكات الاستراتيجية

جدول (١٣) النتائج التفصيلية لعبارات (المحور السابع: المسؤولية المجتمعية والشراكات الاستراتيجية)

م	العبارة	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب	مربع كاي
		أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً					
٦٣	يُسهل المركز في تعزيز منظومة القياس والتقويم على مستوى المحافظات بالتعاون مع المديرية التعليمية والجامعات ومؤسسات المجتمع المدني	١	٦	١٢	٣٢	٨	٢.٣٢	٠.٩٠	لا أوافق	٥	٤٨.٥
		١.٧%	١٠.٢	٢٠.٣	٥٤.٢	١٣.٦					
٦٤	يسعى المركز إلى بناء شراكات استراتيجية مع الخبراء والمؤسسات المحلية والدولية لتبادل الخبرات وتعزيز قدراته في مجالات القياس والتقويم	١	١	١٠	٣٥	١٢	٢.٠٥	٠.٧٨	لا أوافق	٩	٦٥.٧
		١.٧%	١.٧	١٦.٩	٥٩.٤	٢٠.٣					
٦٥	يعمل المركز على تعزيز التواصل مع الجهات الخارجية لتحديد الاحتياجات الفنية والتقنية وضمان تلبيتها بأعلى معايير الجودة والمسؤولية، مع التأكيد على مرونة الهيكل التنظيمي لمواكبة هذه التحديات	١	١	٢٥	٢٠	١٢	٢.٣١	٠.٨٨	لا أوافق	٦	٤٠.٢
		١.٧%	١.٧	٤٢.٤	٣٣.٩	٢٠.٣					
٦٦	يوفر المركز قنوات تواصل فعالة مع الجمهور، مثل موقع إلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي	١	١	٢٢	٢٣	١٢	٢.٢٥	٠.٨٦	لا أوافق	٨	٣٩.٢
		١.٧%	١.٧	٣٧.٣	٣٩.٠	٢٠.٣					
٦٧	يتم عقد اجتماعات وورش عمل دورية مع أصحاب المصلحة لمناقشة احتياجاتهم وتوقعاتهم، بما يدعم استعراض هيكل المهام والواجبات بشكل دوري	١	١٦	١٥	٢٣	٤	٢.٧٨	٠.٩٨	محايد	٢	٢٨.٠
		١.٧%	٢٧.١	٢٥.٤	٣٩.٠	٦.٨					
٦٨	يسعى المركز إلى بناء ثقة قوية مع المجتمع من خلال نشر التقارير والمعلومات حول أنشطة المركز وإنجازاته في مجال القياس والتقويم	١	٦	١٣	٣٥	٤	٢.٤١	٠.٨٣	لا أوافق	٤	٦٣.٦
		١.٧%	١٠.٢	٢٢.٠	٥٩.٣	٦.٨					
٦٩	يسعى المركز إلى تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع الجامعات والمراكز البحثية بالداخل والخارج لتحديث وتطوير بنى التقويم والقياس وفق أحدث الابتكارات العالمية	١	٦	٤	٤٤	٤	٢.٢٥	٠.٨٠	لا أوافق	٧	١١٠.٩
		١.٧%	١٠.٢	٦.٨	٧٤.٥	٦.٨					
٧٠	يقوم المركز بتصميم أدوات تقييم تتناسب مع احتياجات الطلاب	١	٩	٩	٣٧	٣	٢.٤٦	٠.٨٨	لا أوافق	٣	٧١.٦
		١.٧%	١٥.٣	١٥.٣	٦٢.٦	٥.١					

م	العبارة	الاستجابات					مربع كاي	الترتيب	مستوى الموافقة	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي
		أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً					
	والعاملين في المدن الجديدة، مع مراعاة خصوصية هذه المناطق										
٢٨.٤	يسعى المركز إلى تعزيز التفاعل المجتمعي من خلال المشاركة الفاعلة في فعاليات ومنتديات محلية ودولية تخص مجالات القياس والتقويم والمواصفات الفنية للاختبارات	١٩	٧	٦	٢٤	٣	١	محايد	١.٤١	٣.٢٥	
٧١		٣٢.٢	١١.٩	١٠.٢	٤٠.٦	٥.١					

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر عبارات (المحور السابع: المسئولية المجتمعية والشراكات الاستراتيجية)، قد جاءت بدرجة (لا أوافق)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (٣.٢٥) و(٢.٠٥)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى توافر ممارسات المحور السابع: المسئولية المجتمعية والشراكات الاستراتيجية، بدرجة ضعيفة، وبالتالي فهناك حاجة لتحسين الواقع، ويوضح الجدول السابق أيضاً أن قيمة مربع كاي تراوحت بين (١١٠.٩) و(٢٨)، وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠١) فأقل، ما يعني وجود فروق بين التكرار الملاحظ الموجود في الجدول والتكرار المتوقع، هذه الفروق لصالح التكرار الملاحظ الأعلى، وذلك في جميع العبارات، جاءت العبارة رقم (٧١) والتي تنص على: "يسعى المركز إلى تعزيز التفاعل المجتمعي من خلال المشاركة الفاعلة في فعاليات ومنتديات محلية ودولية تخص مجالات القياس والتقويم والمواصفات الفنية للاختبارات" في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على التوافر بمتوسط حسابي (٣.٢٥)، وهو ما يشير إلى موافقة العينة على توافرها في الواقع بمستوى (محايد)؛ وقد يُعزى ذلك إلى وجود محاولات من المركز إلى تعزيز التفاعل المجتمعي من خلال المشاركة الفاعلة في فعاليات ومنتديات محلية ودولية تخص مجالات القياس والتقويم والمواصفات الفنية للاختبارات لكنها لا ترقى للمستوى المأمول من المركز، كما جاءت العبارة رقم (٦٤) والتي تنص على: "يسعى المركز إلى بناء شراكات استراتيجية مع الخبراء والمؤسسات المحلية والدولية لتبادل الخبرات وتعزيز قدراته في مجالات القياس والتقويم." في الترتيب التاسع والأخير من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (٢.٠٥)، وهو ما يشير إلى درجة توافر "لا أوافق"؛ وقد يرجع ذلك إلى ندرة سعي المركز إلى بناء شراكات مع الخبراء والمؤسسات المحلية والدولية لتبادل الخبرات وتعزيز قدراته في مجالات القياس والتقويم.

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات:

أهم النتائج: توصلت نتائج البحث إلى:

- أن درجة توافر عبارات (المحور الأول: الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية)، قد جاءت بدرجة (محايد)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (٤.٤٤) و(٢.٠١)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى توافر ممارسات المحور الأول: الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية بدرجة متوسطة، وبالتالي الحاجة لتحسين الواقع.
- أن درجة توافر عبارات (المحور الثاني: بيئة العمل الداخلية والخارجية للمركز)، قد جاءت بدرجة (محايد)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (٤.٣١) و(٢.٠١)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى توافر ممارسات المحور الثاني: بيئة العمل الداخلية والخارجية للمركز، بدرجة متوسطة.
- أن درجة توافر عبارات (المحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي)، قد جاءت بدرجة (محايد)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (٤.٤٧) و(٢.٣٩)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى توافر ممارسات المحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي، بدرجة متوسطة.
- أن درجة توافر عبارات (المحور الرابع: الابتكار والتحسين المستمر)، قد جاءت بدرجة (أوافق)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (٤.٥٦) و(٢.٨٠)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى توافر ممارسات المحور الرابع: الابتكار والتحسين المستمر، بدرجة كبيرة.
- أن درجة توافر عبارات (المحور الخامس: الثقافة والاستدامة التنظيمية)، قد جاءت بدرجة (محايد)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (٤.٢٤) و(٢.٢٢)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى توافر ممارسات المحور الخامس: الثقافة والاستدامة التنظيمية، بدرجة متوسطة.
- أن درجة توافر عبارات (المحور السادس: تحسين هياكل التنظيم وتعزيز القدرات العلمية والمهنية)، قد جاءت بدرجة (أوافق)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (٤.٦٣) و(٢.١٩)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى توافر ممارسات المحور السادس: تحسين هياكل التنظيم وتعزيز القدرات العلمية والمهنية، بدرجة كبيرة.
- أن درجة توافر عبارات (المحور السابع: المسؤولية المجتمعية والشراكات الاستراتيجية)، جاءت بدرجة (لا أوافق)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (٣.٢٥) و(٢.٠٥)، بما يشير إلى أن أفراد العينة جاءت استجاباتهم بدرجة ضعيفة، وبالتالي فهناك حاجة لتحسين الواقع والمسؤولية المجتمعية والشراكات الاستراتيجية

توصيات البحث

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج توصي الدراسة بما يلي:

- زيادة الشراكات الاستراتيجية وتفعيل المشاركة المجتمعية وتعزيز القدرات العلمية والمهنية

- تشجيع العاملين بالمؤسسات التعليمية على حضور دورات وندوات عن أهمية الاستدامة التنظيمية ودورها الفعال في الحفاظ على مقدرات الأجيال القادمة.
- العمل على تطوير البيئة التحتية الخاصة بالمؤسسات التعليمية لتواكب متطلبات الاستدامة التنظيمية
- سن بعض التشريعات واللوائح والقوانين التي تشجع على تفعيل الاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة
- التوسع في عقد الدورات التدريبية وورش العمل التي تدعم الاستدامة التنظيمية

مقترحات البحث:

- اجراء دراسة مماثلة للكشف عن واقع توظيف ابعاد الاستدامة التنظيمية في المدارس
- اجراء دراسة مقارنة عن واقع ممارسة ابعاد الاستدامة التنظيمية في مدارس التعليم الخاص والتعليم العام
- اجراء دراسة عن معوقات توظيف ابعاد الاستدامة التنظيمية في المؤسسات التعليمية

قائمة المراجع:

- أحمد، محمد عمر (٢٠١٧): درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- جلود، رشيد (٢٠١٨): آليات وركائز التنمية المستدامة، مجلة الدراسات التاريخية والاجتماعية، جامعة نواكشوط، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، ع ٢٨، ص ١٤٦-١٥٥.
- الدهدار ، مروان (٢٠١٧) " تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقاً لأبعاد الاستدامة التنظيمية (دراسة استكشافية)، مج (٢٥)، ع(٢)، الكلية الجامعة للعلوم التطبيقية- غزة، فلسطين ، ص ص ٦٧-٩٥
- زيد، أحمد حمزة (٢٠١٠): مساهمة إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية (رسالة ماجستير). جامعة القدس، غزة.
- سليمان، حنان حسن (٢٠٢٠): تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية، مجلة العلوم التربوية، مج ٢٨، ع ١. ص ص ٤٧١-٤١٩
- عامر، طارق عبد الرؤف والمصري، ايهاب عيسى (٢٠٢٠): الاستدامة التنظيمية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، دراسة تحليلية، دار السحاب للنشر والتوزيع.

- عايض، خلف (٢٠١٦) دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة في الجامعات السعودية (رسالة دكتوراه) كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض.
- عبد السلام، هبة محمد (٢٠١٧): مدى توافر أبعاد الاستدامة في مؤسسات التعليم المهني والتقني، أعمال المؤتمر الدولي للتعليم العالي في الوطن العربي - آفاق مستقبلية، الجامعة الإسلامية بغزة، ص ص ٢٤-١
- عيسى، حجاب وآخرين (٢٠١٧). التنمية المستدامة: المبادئ والأبعاد والإشكاليات والتحديات، المؤتمر العلمي الدولي الثاني: أثر مناخ الاستثمار وتحقيق التنمية المستدامة، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.
- فوزي، هاشم (٢٠١٢): بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، بيروت، لبنان، دار الكتب الجامعية.
- محمود، فايز محمود (٢٠١٦)، واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بفلسطين.
- مصطفى، محمد عبد المنعم (٢٠٢٠) أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية، *المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة*، جامعة عين شمس، ع ٣، ١٢٩-١٥٠
- المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١١): تطوير إدارة مؤسسات التعليم بمصر في ضوء مدخل الإدارة الرقمية، *مجلة مستقبل التربية العربية*، عدد (٧٤)، مجلد (١٨)، ص ص ٨٣-١٢٣
- مليحة، محمود فايز محمود (٢٠١٦). واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بفلسطين، غزة
- المنصور، كاسر نصر (٢٠١٠). إدارة العمليات والإنتاجية: الأسس النظرية - والطرائق الكمية. عمان، الأردن. دار الحامد.
- يس، دلال (٢٠١٥): سيناريوهات التعليم من أجل التنمية المستدامة، القاهرة، دار الفكر العربي.

- Akhtar, Sohail et al. (2017). Spiritual quotient towards organizational sustainability: the Islamic perspective. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 13, No. 2. 163-170

- Alexandr, Alamo; Carlos, Antonio (2018). Organizational Sustainability Practices: A Study of the Firms Listed by the Corporate Sustainability Index, Sustainability Journal, Vol.10,No.226.1-10
- Allahar,Haven(2018). A Management Framework for Fostering Creativity and Sustainability in Organizations. Journal of Creativity and Business Innovation. Vol. 4.42-59
- AUGUSTO, FLAVIO (December2013), Indicators of Organizational Sustainability: A Proposition from Organizational Competences, International Review of Management and Business Research, Vol. 2 Issue.4. 962-979
- Babatunde, Ehinola Gabriel & Victor, Alkanolamine Akin wale (July 2018). Total Quality Management (TQM) Practices Adopted by Head Teachers for Sustainable Primary Education in Northern Senatorial District of Ondo State. EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR), NIGERIA. Vol. 4, Issue 7.182-188
- Carolyn Russell(2013) : Leadership in Higher Education Examining Professional Development Needs for Department Chairs organizational sustainability, Review of Higher Education and self-learning , V. 6, N.21,pp. 5:66
- Darcy ,Colette, Hill,Jimmy, McCabe, McGovern,TJ and Philip(2014), A consideration of organizational sustainability in the SME context A resource-based view and composite model. European Journal of *Training and Development*, Vol. 38,No. 5. 398-414.
- Wales ,Terry(2013),.ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY: WHAT IS IT, AND WHY DOES IT MATTER?, Review of Enterprise and Management *Studies*. Vol. 1. No.1.38-49.
- Weiss, Jonathan (2019), Sustainable Schools. IssueTrak: A CEFPI Brief on Educational Facility Issues, The Council of Educational Facility Planners International.