



مجلة كلية التربية

متطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء التكامل
بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال
بحث مستل من رساله دكتوراه

إعداد

محمود عبدالرازق عليوة حسين

معلم أول جغرافيا بالأزهر الشريف

أ.د/ هادية محمد رشاد أبو كلية أ.د/ وفاء مجيد محمد الملاحي

أستاذ أصول التربية المساعد

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية - جامعة دمياط

والعميد الأسبق لكلية التربية- جامعة

دمياط

٢٠٢٤ / ١٤٤٦ هـ

متطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال

المستخلص:

هدفت البحث إلى التعرف على متطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال؛ ولتحقيق هذا الهدف الرئيس تم تناول الإطار الفكري لكل من الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال بالدراسة، ثم تحديد مبررات استخدام مدخل التكامل بين كل من الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية، وكذلك الكشف عن واقع الأداء الإداري بقطاع المعاهد، والهيكل التنظيمي للأزهر الشريف وموضع قطاع المعاهد منه، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعتها، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج النظرية شكلت في مجملها ملامح التصور المقترح لمتطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال "GRC"، والذي أكد على ضرورة: وضوح الرؤية والأهداف والإجراءات، الالتزام بدليل قواعد السلوك المهني، تعزيز الثقافة المؤسسية، تعزيز المشاركة والمساءلة، تقييم وإدارة المخاطر بشكل استباقي، تقويم الأداء الإداري وتطويره، تمكين القيادة الفعالة ودعم القدرات الإبداعية والابتكارية، التدريب والتنمية المهنية، تطبيق أنظمة تقنية ومعلوماتية متكاملة، الاستدامة وحسن إدارة الموارد.

الكلمات المفتاحية: الأداء الإداري، قطاع المعاهد الأزهرية، الحوكمة، إدارة المخاطر،

الامتثال، نموذج GRC.

Requirements for developing administrative performance in the Al-Azhar institutes sector in light of the integration between governance, risk management and compliance**Abstract:**

The aim of the research is to identify the requirements for developing administrative performance in the Al-Azhar Institutes sector in light of the integration between governance, risk management and compliance; To achieve this main objective, the intellectual framework of governance, risk management and compliance was addressed in the study, then the justifications for using the integration approach between governance, risk management and compliance in developing administrative performance in the Al-Azhar Institutes sector were determined, as well as revealing the reality of administrative performance in the Institutes sector, the organizational structure of Al-Azhar Al-Sharif and the position of the Institutes sector in it. The study used the descriptive approach due to its suitability to its nature, and the study reached a set of theoretical results that formed, in their entirety, the features of the proposed vision for the requirements for developing administrative performance in the Al-Azhar Institutes sector in light of the integration between governance, risk management and compliance "GRC", which emphasized the necessity of: clarity and updating of vision, objectives and procedures, commitment to the Code of Professional Conduct Guide, strengthening institutional culture, enhancing participation and accountability, proactively evaluating and managing risks, evaluating and developing administrative performance, enabling effective leadership and supporting creative and innovative capabilities, training and professional development, applying integrated technical and information systems, sustainability and good resource management.

Keywords: Administrative performance, Al-Azhar Institutes sector, Governance, Risk Management, Compliance, GRC model.

مقدمة:

تعتبر الإدارة بصفة عامة الركيزة الأساسية في تطوير الأفراد والمجتمعات، والعامل الرئيس في تحقيق التنمية في كافة المجالات، وتحظى الإدارة التربوية بنصيب أكبر من المكانة والأهمية؛ فهي المنوط بها تحقيق الأهداف التربوية للمجتمع، ومواكبة تطورات العصر ومستجداته في مختلف مناح الحياة.

ولا يمكن أن يتحقق تطوير الأداء الإداري إلا من خلال استخدام استراتيجيات ومداخل وفكر إداري حديث متطور في البناء التنظيمي؛ يعمل على إدخال تغييرات أساسية، وإعادة تصميم في الأنظمة والهياكل التنظيمية الإدارية، بما يضمن تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءته، وتغيير الاتجاهات والمعتقدات والقيم في البيئة التنظيمية، وجعلها أكثر ملاءمة مع التقدم التكنولوجي وتحدياته الراهنة، مع الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية والحفاظ عليها من الهدر.

ونظرًا لمكانة الأزهر الشريف - الروحية والتربوية والعلمية - والذي يعد من أقدم المؤسسات التربوية وأعرقها، ولما يتمتع به من ميزة تنافسية تميزه عن غيره؛ فقد حُتمَّ عليه أن يأخذ بأسباب ووسائل التطوير في كافة مجالاته، وبخاصة في مجال إدارته؛ ومن أهم وسائل التطوير الإداري الأخذ بالمداخل والنماذج الحديثة في الإدارة والتي يمكن الاستفادة منها في تطوير وتحسين الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية.

ومن تلك النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية نموذج GRC الذي يعد اختصارًا لكل من الحوكمة (governance)، وإدارة المخاطر (risk)، والامتثال (compliance)، والذي يعمل على دمج هذه العناصر ضمن وتحت مظلة واحدة، ومن ثم وضع النموذج كإجراء متكامل لتفعيل الرقابة والحوكمة في الإدارة، والحد من المخاطر، والامتثال للأنظمة واللوائح. (كريري،

٢٠٢١، ٢٧٢)

مشكلة البحث وأسئلته:

إن نجاح أي مؤسسة في البقاء والاستمرارية والحفاظ على ميزتها التنافسية مرهونٌ في المقام الأول بقدرتها على تطوير أدائها الإداري، ورغم ما تبذله الإدارات التعليمية بقطاع المعاهد الأزهرية من جهودٍ كبيرةٍ للارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة، إلا أن الواقع يشهد بوجود مجموعة من المشكلات المتعلقة بالأداء الإداري؛ والتي تحتم عليه استخدام مداخل جديدة ومتطورة تتسم بالشمولية والتكامل من جهة، وبالمرونة والقدرة على التعامل بكفاءةٍ مع المستجدات والتحديات من جهة أخرى؛ وذلك لما يمثله قطاع المعاهد الأزهرية من قيمة كبيرة بالنسبة للتعليم الأزهرى؛ فهو يمثل أكثر من ٩٨% من العاملين بالأزهر الشريف بصفة عامة. (مشيخة الأزهر الشريف، وحدة إدخال وتحديث البيانات، ٢٠٢٣)

وقد أكدت العديد من الدراسات التي تناولت قطاع المعاهد الأزهرية بالدراسة أن الكثير من المشكلات التي يعاني منها التعليم قبل الجامعي بالأزهر الشريف - والذي يمثله قطاع المعاهد الأزهرية - تتعلق بمستوى الأداء الإداري للعاملين به، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

حيث أكدت دراسة (عبدالله، ٢٠١٨) أن التنظيم الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية يعاني من مجموعة من المعوقات، منها: زيادة المستويات الإشرافية، وضعف الاستفادة من المستشارين المتخصصين في إحداث التغيير المرغوب؛ مما ترتب عليه انخفاض الفاعلية التنظيمية بالتعليم قبل الجامعي بالأزهر الشريف، وقلة تحقيق أهدافه المحددة.

كما جاءت دراسة (رزق، ٢٠١٨) بمجموعة من النتائج منها: "ضعف ثقة الإدارة العليا للأزهر الشريف في قدرة قطاع المعاهد الأزهرية على النهوض بمسئولية التخطيط وتطوير الأداء الإداري، وندرة القيادات المتخصصة في هذا المجال، واعتماده على الأقدمية كمعيارٍ لاختيار القيادات للمستويات الوظيفية العليا".

وقبل ذلك جاءت دراسة (متولي، ٢٠١٧) لتؤكد على حاجة العاملين بالأزهر الشريف بكافة مستوياته إلى برامج تدريبية إدارية متطورة، وأن الكثير من العاملين بالأزهر الشريف بحاجة إلى المزيد من الثقافة الإدارية، وأن نسبة كبيرة من القيادات الإدارية والتنفيذية به لم يحصلوا على دورات تدريبية إدارية، لا قبل العمل المكلفين به ولا أثناءه.

في حين أكدت دراسة (القطر، ٢٠١٧) أن تطوير أداء القيادات الإدارية بالتعليم قبل الجامعي بالأزهر الشريف يعد ضرورة ملحة لتحقيق الجودة، وأن أحد أهم صور التطوير الإداري هو تحقيق التمكين الإداري كوسيلة للتطوير.

وكانت دراسة (طایل، ٢٠١٤) قد أكدت في نتائجها: "أن التعليم الأزهرى قبل الجامعي يعاني في إدارته - خاصة فيما يتعلق بصنع القرار- من المركزية الشديدة، وقلة المرونة في التخطيط والتعاطي مع المستجدات.

ونظرًا لما يمثله قطاع المعاهد الأزهرية من كونه جزءًا مهمًا من إدارة التعليم في مصر، يشترك معها في مشكلاتها وتحدياتها، ويتطلع مثلها للتطوير والابداع وتحسين المخرجات؛ كان من الضروري بالنسبة له أن يتوجه إلى المداخل الإدارية الحديثة القادرة على تحقيق التطوير المرغوب؛ ومن هذه المداخل مدخل التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال GRC؛ لما له من قدرة على التنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والقانونية المتاحة بقطاع المعاهد الأزهرية، مع الحد من تعارض المصالح، وتقليل المخاطر، وتخفيض التكاليف والأعباء؛ وذلك بتقليل الإجراءات الرقابية وتوحيدها، مع توحيد مصادر إصدار القرارات ومتابعة تنفيذها؛ بما يخدم ويساهم في تحقيق أهدافه كأحد أهم المؤسسات التربوية.

وبذلك تتبلور مشكلة الدراسة في كيفية تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال. ومن هنا تبرز مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار الفكري لكل من الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال؟
٢. ما مبررات استخدام مدخل التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية؟
٣. ما واقع الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية؟
٤. ما التصور المقترح لمتطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال؟

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى وضع تصور مقترح لمتطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال.

أهمية البحث والمستفيدون منه:

١. الأهمية النظرية:

- يسعى البحث لتقديم إطارًا نظريًا للتكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال، بالإضافة لمتغيرات الدراسة التي قد تفيد المكتبة المصرية والعربية؛ خاصة مع وجود نقصٍ شديد بل ندرةٍ في المراجع والدراسات التي تتناول التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في الإدارة التربوية.

٢. الأهمية التطبيقية:

- يسعى البحث لمساعدة القيادات التعليمية والإدارية، وصانعي القرار، والجهات ذات الصلة بقطاع المعاهد الأزهرية على ضبط وتطوير نظم العمل الإداري، وتحسين

ممارساتهم، وتطوير أدائهم من خلال مدخل إداري جديد يعمل على تحقيق التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال، وتقديم الخدمات بمستوى عالٍ من الجودة والكفاءة يتواءم مع النظم الحديثة.

- النفع الذي قد يعود على الأبناء، وأولياء الأمور، والمجتمع؛ من خلال الاستفادة من الخدمات التعليمية المقدمة حينما تتسم بالجودة والكفاءة في مواجهة المخاطر والتحديات والمستجدات.

منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي؛ لقدرته على وصف واقع الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية وصفاً دقيقاً، وتحليل جوانبه المختلفة، وتحديد المعوقات والمشكلات التي تواجهه، وصولاً للشكل النهائي للتصور المقترح لتطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال.

مصطلحات البحث:

١. تطوير الأداء الإداري:

هو عملية مستمرة تهدف إلى تحسين جودة الإدارة من خلال تحسين العمليات والمهارات والكفاءات التنظيمية، واعتماد تقنيات وأساليب حديثة لتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة، مع مراعاة المتغيرات البيئية والابتكارات التكنولوجية" (Albrecht et al., 2022).

٢. قطاع المعاهد الأزهرية:

يعرّف قطاع المعاهد الأزهرية بأنه: "البيئة التي تتولى مسؤولية الإدارة والإشراف والتوجيه في المعاهد الأزهرية بأنواعها ومراحلها المختلفة". (اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٥٦ لسنة ٢٠٠٧م المعدل بالقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٣م مادة ٨٨)

٣. الحوكمة: Governance

تعرف بأنها: "نظام متكامل يتكون من مجموعة من القوانين والتعليمات الهادفة إلى تحقيق جودة المخرجات واختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف، من خلال مجموعة مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة من أصحاب المصالح". (Al Helih;) (Nasereddin, 2019, 185)

٤. إدارة المخاطر: Risk

تُعرف إدارة المخاطر بأنها: "عملية إدارية يتم فيها حصر المخاطر والأزمات، وتحديدتها، وتحليلها، وتقييمها، وتصنيفها، وإعداد الخطط التنفيذية للتعامل معها. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٠، ١٤)

٥. الامتثال الوظيفي: Compliance

ويقصد به: "الالتزام بمجموعة من المبادئ التوجيهية، والقواعد التي وضعتها المنظمات الحكومية، أو مجموعة المعايير والسياسات الداخلية للمنظمات. (Moeller,) (2011, 26)

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١. دراسة: بدوي، باسم زغلول الشحات (٢٠١١). "تطوير الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليمية - دراسة ميدانية" هدفت الدراسة إلى: ايضاح مبررات الإصلاح الإداري داخل المعاهد الأزهرية؛ ومقوماته ومعوقاته، التعرف على متطلبات تطوير الأداء الإداري في ضوء معايير الجودة والاعتماد، اقتراح آليات لتطوير الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى: وجود بعض المعوقات مثل: ضعف الإمكانيات المادية والبشرية، كثرة الأعمال الروتينية اليومية، قلة البرامج التدريبية، ضعف الكفايات الإدارية

لدى بعض شيوخ المعاهد، المركزية في اتخاذ القرارات، ضعف المشاركة المجتمعية، وقدمت عدد من المقترحات لتطوير الإدارة بالمعاهد الأزهرية منها: تطوير برامج الدورات التدريبية لشيوخ المعاهد، تطوير الهيكل الإداري للإدارة بالمعاهد الأزهرية، التوجه نحو اللامركزية بجميع مستويات الإدارة، تطوير نظام إدارة المعلومات.

٢.دراسة: الخولي، سارة حسني (٢٠١٥). "التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر

والالتزام وأثره على المراجعة الداخلية "دراسة ميدانية على البنوك"

هدفت الدراسة إلى: بيان أثر التكامل بين الحوكمة، وإدارة المخاطر، والالتزام على أداء المراجعة الداخلية في إدارة البنوك، واعتمدت الدراسة على: التأصيل النظري من الكتب، والمراجع، والمؤتمرات، والدراسات العربية والأجنبية. توصلت الدراسة إلى: أن تطبيق نموذج "GRC" يمنح الإدارة نظرة شاملة وموسعة عن الأخطار التي تواجهها، وعن التزاماتها، وتكلفة كل منها مما يمكنها من اختيار الحلول الفضلى، واتخاذ القرارات المثلى، أن نموذج "GRC" يهدف إلى توحيد الإجراءات وسهولتها، حيث أصبحت كثرة الإدارات ومسئولياتها والأنظمة والإجراءات الرقابية أكثر تعقيداً عن ذي قبل، وأن نموذج "GRC" يسهم في سهولة تنفيذ الأعمال وعدم تعارض المصالح بين هذه الوظائف، بل يعمل على تكاملها وتخفيض التكاليف والأعباء على المؤسسات والإدارات التنفيذية بها؛ بتقليل الإجراءات الرقابية وتوحيدها، وكذلك توحيد مصادر إصدار القرارات ومتابعة تنفيذها.

٣.دراسة: كريري، عصام محمد علي (٢٠٢١). "تطوير أداء القيادات التربوية بالإدارة

العامة للتعليم بمنطقة جازان في ضوء نموذج "GRC"

هدفت الدراسة إلى: تطوير أداء القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان باستخدام نموذج GRC؛ لتحقيق مستويات عالية من الشفافية، والنزاهة، والمسؤولية، والمشاركة، والالتزام، والتعامل مع المخاطر، وإدارتها لدى القيادات التربوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى: أهمية ممارسات مبادئ

الحكمة من قبل القيادات التربوية؛ لتحقيق مستوى عالٍ من المسؤولية، والشفافية، والمشاركة، والاستقلالية. التأكيد على أهمية ممارسات إدارة المخاطر؛ لأنها تحقق مستوى عالٍ من التنبؤ، وإدارة الخطر حال حدوثه، ومراجعة العمليات المتعلقة بالمخاطر وإعادة تصميمها، أهمية ممارسات أبعاد الالتزام؛ لأنها ممارسات تحقق مستوى عالٍ من المسؤولية، والمشاركة، والنزاهة، والتنظيم الإداري والسلوكي والنفسي، يتميز مدخل GRC بأنه نموذج ديناميكي متعدد الاتجاهات والإبعاد، مع التأثير المتبادل والتكامل بينهم، أهمية ممارسة القيادات التربوية لمدخل GRC لتطوير أدائها.

٤. دراسة: البيلي، ماجد علي (٢٠٢١). "متطلبات تطوير الأداء الإداري لتحقيق التميز بالمعاهد الأزهرية في مصر"

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية في مصر ومتطلبات تطويره، توضيح الأسس النظرية للأداء الإداري للقيادات في المعاهد الأزهرية، صياغة تصور مقترح لمتطلبات تطوير الأداء الإداري لتحقيق التميز بالمعاهد الأزهرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى: ضرورة وجود مجموعة من المتطلبات لتحقيق التميز في المعاهد الأزهرية ومنها: متطلبات تشريعية تؤكد على: الانتقال من النمط التقليدي في الإدارة إلى الأنماط الإدارية الحديثة، وصياغة تشريعات لتسهيل تقديم الخدمات المختلفة. متطلبات إدارية ومنها: تشكيل فرق لتحسين العمل وتجويده بالمعاهد الأزهرية، تفويض السلطة عند الحاجة لمن تتوفر فيه لمقدرة، ترشيح ذوي الكفاءات للعمل في مناصب القيادة، تبني فلسفة العمل بروح الفريق. متطلبات شخصية ومهنية في قادة المعهد وتمثل في: الحصول على مؤهل جامعي مناسب، الحصول على دورات تدريبية في مجال الإدارة، الوعي بمفاهيم إدارة التميز، الوعي بمتطلبات إدارة التميز، القدرة على اتخاذ القرار، اتقان التعامل مع التقنيات الحديثة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة: كارول سويتزر (٢٠١٠). "ماذا يمكن أن يعني GRC لمنظمتك" هدفت الدراسة إلى: التعريف بنموذج GRC وأهميته في العمليات الإدارية، وهي عبارة عن ورقة عمل مقدمة من معهد المدققين الداخليين (IIA) الذي تأسس في عام ١٩٤١، وهو عبارة عن جمعية مهنية دولية يقع مقرها الرئيسي في ألتامونتي سبرينغز، فلوريدا. يضم معهد المدققين الداخليين أكثر من ١٦٠.٠٠٠ عضو في التدقيق الداخلي، وإدارة المخاطر، والحوكمة، ويهتم بالرقابة والتدقيق، وتكنولوجيا المعلومات، والتعليم والأمن.

توصلت الدراسة إلى: أن مدخل GRC يعد نهج استباقي يستفيد استفادة كاملة من جميع الفرص والموارد وخاصة تكنولوجيا المعلومات، والتي يتم نشرها بشكل فعال، ويمكن أن يساعد في ضمان وجود ضوابط مناسبة تعمل بفعالية، وتتصدى للمخاطر على النحو المنشود، يقدم نموذج GRC تأكيدات لمجلس الإدارة والإدارة العليا على أن نظام الحوكمة والمخاطر والامتثال يعمل بمستوى أداء وكفاءة عالية.

٢. دراسة: بول جولد سميث وبيتيونج يود مونكون (٢٠١٤). "الاستجابة لتغيير التعليم العالي من خلال رؤية الحوكمة، إدارة المخاطر، والامتثال (GRC): دراسة حالة الجامعات العامة المستقلة في تايلاند"

هدفت الدراسة إلى: البحث في الحلول المحتملة من منظور الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) لتسهيل الاستدامة داخل الجامعات العامة التابعة لتايلاند، وتعزيز المناقشة والنظر في التحديات والحلول المحتملة للتعليم العالي المتغير في تايلاند، وتتناول الدراسة التحديات المحتملة المرتبطة بالمستقبل والتأثيرات التعليمية، وتستخدم دراسة حالة في كلية الآداب والإعلام والتكنولوجيا، جامعة شيانغ ماي كما هي في الواقع، والسيناريوهات الإدارية المرغوبة.

توصلت الدراسة إلى: أن مؤسسات التعليم العالي يتم تفويضها بالكامل للتحول من كيانات الخدمة المدنية العامة إلى الجامعات المستقلة وشبه العامة التي تتطلب تغييرات إدارية كبيرة، دراسة الحالة المقدمة في هذه الورقة بمثابة نموذج مصغر لتحديات التعليم العالي في تايلاند، التعليم العالي أخذ في التغير محليًا وإقليميًا وعالميًا والجامعات يجب أن تستجيب لتلك التغييرات؛ لتظل قادرة على المنافسة وتلبية احتياجات المجتمع الذي تخدمه.

أولاً: الإطار الفكري لكل من الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC):

استخدم العديد من الباحثين والمؤسسات مصطلح "GRC" اختصارًا لكل من (الحوكمة G "governance"، والمخاطر R "risk"، والامتثال C "compliance") كمصطلح لتكامل وتناسق هذه المجموعة من العمليات ضمن وتحت مظلة واحدة. ويعد مدخل GRC والذي يشير إلى التكامل بين مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال من النماذج التي تتصف بالحدثة النسبية، بالرغم من اهتمام الكثيرين به، ولا يزال هذا النموذج قيد البحث والتطوير بصفة عامة، والتطبيق بالمؤسسات التعليمية بصفة خاصة. (الخولي، ٢٠١٥، ٨٦)

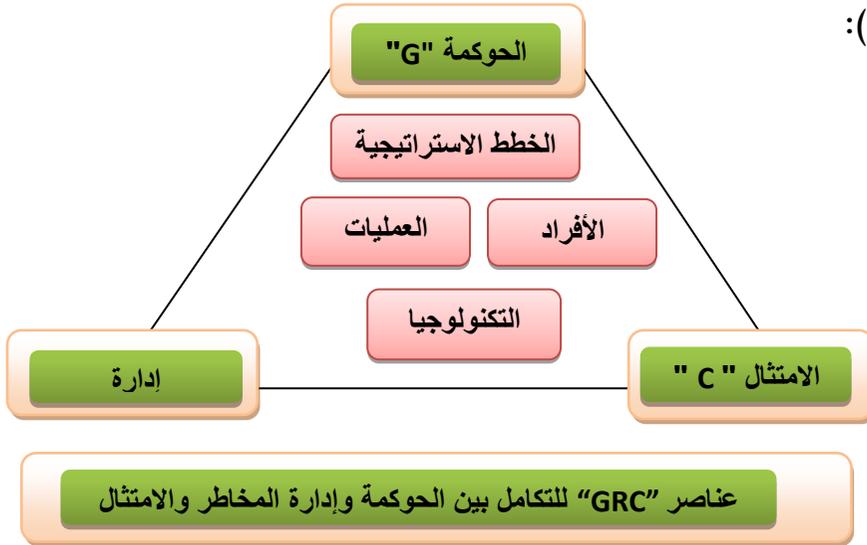
توصف تقنية الحوكمة، وإدارة المخاطر، والامتثال "GRG" بأنها: المنهجية المتكاملة التي تتبعها المنظمة في تطبيق متكامل للحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال، وتتضمن هذه العملية بصفة عامة أنشطة مثل الحوكمة وإدارة المخاطر الكلية والرقابة الداخلية والامتثال للقوانين والتدقيق الداخلي. (نوال، ٢٠٢٠، ١٧٠)

وتتفق الأدبيات التي تعرضت لمدخل "GRC" بالبحث والدراسة على أنه نهج متكامل يعمل على زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسات، عن طريق دمج الأنشطة المشتركة بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال، ويضمن تطبيق المؤسسة لقواعد الحوكمة في ظل قابليتها لتحمل المخاطر، وتطبيقها للسياسات الداخلية والخارجية، وذلك من خلال الموائمة بين الاستراتيجيات، والعمليات، والتكنولوجيا، والموارد البشرية داخل المؤسسة،

وبالتالي تحسين كفاءتها وفعاليتها, وذلك من خلال تقديم الدعم تلقائيًا عند مشاركة البيانات والمعلومات والتقنيات الفنية المتاحة لدى عناصر GRC.

ويمكن توضيح عناصر نموذج "GRC" والتفاعل بينها عن طريق الشكل التالي

رقم (١):



شكل (١) عناصر "GRC" للتكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (الخولي, ٢٠١٥, ٨٧)

١- الحوكمة: Governance

تعددت تعريفات الحوكمة تبعًا لوجهة النظر التي تتبناها الجهة المُقدِّمة له, فقد عرفتها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركة والتحكم في أعمالها". (International Finance Corporate, 2010,p6), وتُعرف كذلك بأنها: مجموعة من العلاقات التنظيمية والممارسات الإدارية التي تحدد العلاقة المتوازنة بين إدارة المؤسسة, وأصحاب المصالح والأطراف المعنية من أجل تحقيق الأهداف وضبط الأداء وتحقيق الاستدامة. (الشويخ, ٢٠١٩, ٣٦٣)

أهمية الحوكمة:

تعد حوكمة التعليم أحد أهم الاستراتيجيات التي تحدد عمل الإدارات التعليمية في إطار نظام أخلاقي وإداري وعلمي، يسعى بإدارات التعليم إلى التميز والجودة، ويحقق التطوير والتنمية المستدامة، من خلال تحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة، مما ينعكس بالإيجاب على الأداء الذي يرضي توقعات أصحاب المصلحة. (كيري،

(٢٠٢١، ٢٧٧)

أهداف الحوكمة:

تتمثل أهداف الحوكمة في المؤسسات التربوية في تعزيز فاعليتها، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية، ووضع القوانين التي تسترشد بها القيادات التربوية، وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة، وتحقيق المساواة بين العاملين، وتوفير حق المساءلة، وتحقيق الشفافية وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح. (العريني، ٢٠١٥، ١١٩)

مبادئ الحوكمة:

تتمثل مبادئ الحوكمة تبعًا للمراجعات الصادرة بتقارير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على مدار العقدين الماضيين فيما يلي: (طاليع، ٢٠٢٣، ٤٢-٤٣)

أ) الملكية والسيطرة: ويقصد بالملكية والسيطرة في الحوكمة المؤسسية تلك المؤسسات المملوكة للدولة حيث تمارس الدولة حق الملكية للمؤسسات المملوكة لها لصالح المجتمع، وجعل المؤسسات المملوكة للدولة تعمل بدرجة كفاءة وشفافية ومساءلة مماثلة للقطاع الخاص، وضمان أن المنافسة تجرى في مناخ مناسب.

ب) المسؤولية التنظيمية: وتتمثل في مسؤولية الإدارة العليا "مجلس الإدارة" في تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح لجميع العاملين، وتضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي.

ج) المعاملة العادلة: يتعين على إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن المعاملة المتساوية للجميع.

د) **الشفافية:** تشير إلى مدى إتاحة البيانات بوضوح وموضوعية, وأن تتسم بالموثوقية لتعريف المواطنين بطبيعة الأداء.

هـ) **الإفصاح:** تعتمد سياسة الإفصاح على سهولة تداول المعلومات وتوفير البيانات لأغراض مشروعة, بما يتفق مع الشروط والإجراءات, وذلك من خلال الالتزام بأعلى معايير ضمان الإفصاح عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالأداء, والإفصاح عن نتائج عمليات المؤسسة وأهدافها, وسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم, وكيفية اختيارهم ومدى استقلاليتهم.

و) **المشاركة الفعالة:** وتشير إلى أهمية مشاركة أصحاب المصالح ومنظمات المجتمع المدني ومؤسساته في عمليات صنع القرار وتنفيذه.

ز) **سيادة القانون:** يشير هذا المبدأ إلى عمليات سن القوانين والتشريعات مع ضمان التطبيق دون تمييز, وامتثال كافة الأطراف للقوانين واللوائح المنظمة.

ح) **المساواة:** ويتحقق هذا المبدأ من خلال توفير الحماية لكافة أصحاب الحقوق, وضمان أن الجميع متساوون في الحصول على الخدمات.

ط) **الاستجابة:** ويتحقق هذا المبدأ من خلال استجابة المؤسسات الحكومية والتنفيذية إلى تقديم الخدمات لكافة أصحاب المصالح في حدود إطار زمني محدد.

ي) **المساءلة:** وتشير إلى عملية المحاسبية على ما تحقق من الأهداف المحددة, وما ينتج عن أداء الجهة الإدارية من مخالفات للأسس والقواعد والإجراءات الموضوعية للحفاظ على الأصول والممتلكات, وحسن استخدام الموارد.

ك) **الاستقلالية:** ويشير هذا المبدأ إلى عدم وجود تأثيرات غير لازمة ناتجة عن الضغوط الداخلية أو الخارجية. (وزارة المالية, ٢٠٢٠, ٣)

٢- إدارة المخاطر : Risk

تعرف إدارة المخاطر بأنها: الإجراءات والأنشطة والعمليات والأدوات والتقنيات التي تساعد المؤسسة التعليمية على التصدي لحدثٍ أو ظرفٍ محتمل، يمكن أن يكون له تأثيرات سلبية على هذه المؤسسة التعليمية، ومنسوبيها، والمستفيدين منها من المجتمع والبيئة المحيطة. (شحاتة، بدير، ٢٠٢١، ٨٣)

أهمية إدارة المخاطر:

نظرًا لزيادة الأخطار التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية، فإن الحاجة لإدارة المخاطر أصبحت ضرورة ملحة للأسباب الآتية: (ترزي، وبوشتا، ٢٠١٠، ١)

- الحفاظ على الأصول الثابتة للمؤسسة.
- الرقابة والسيطرة على المخاطر.
- إيجاد الحلول لكل نوع من المخاطر بكافة مستوياتها.
- العمل على تقليل حجم الخسائر إلى أدنى حدٍ ممكن.
- تحديد الإجراءات التي يجب اتباعها للسيطرة على الخسائر ومتابعة الأحداث.
- إعداد التقارير والدراسات قبل وبعد حدوث المخاطر؛ بهدف منعها أو تقليلها مستقبلاً.
- حماية سمعة المؤسسة، والحفاظ على ثقة المجتمع بها.
- مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، واستدامة خدماتها، واستشراف مستقبلها.
- تحقيق التميز والاستدامة للمؤسسة، من خلال دراستها للجوانب الإيجابية والسلبية التي قد تؤثر عليها.

أنواع المخاطر والتهديدات التي تواجه المؤسسات التعليمية:

تتعدد مجالات المخاطر والتهديدات التي تواجه المؤسسات التعليمية، ومن أمثلتها:

(وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٠، ١٣)

- مخاطر الأفراد (الموارد البشرية) من حيث العدد الكافي، والتخصص، والكفاءة، والتدريب.
- مخاطر الكوارث (كالسيول، والزلازل، والحوادث).
- مخاطر تعليمية وإدارية.
- مخاطر تتعلق بسلامة الامتحانات والاختبارات، من حيث السرية، والمعايير المناسبة.
- مخاطر مالية، وما يترتب عليها من آثار سلبية، وعجز المؤسسة عن تحقيق أهدافها.
- مخاطر صحية، كالأوبئة والأمراض مثل وباء كورونا.
- مخاطر قانونية، وذلك في حال عدم امتثال المؤسسة باللوائح والقوانين.
- مخاطر توعوية، وإعلامية، ومعرفية.
- مخاطر الأعطال الفنية والتشغيل.
- مخاطر الفساد بمختلف صورته وأشكاله.
- مخاطر الإرهاب والفكر المتطرف.
- مخاطر تتعلق بالأهداف الاستراتيجية.

أهداف إدارة المخاطر:

تسعى إدارة المخاطر لتحديد، وقياس، وتقليل المخاطر التي تواجه المؤسسة لأدنى مستوياتها، وكذلك السيطرة عليها؛ وذلك لضمان بقائها واستمراريتها، وزيادة قيمتها وقدرتها التنافسية، ولذلك فإن إدارة المخاطر تهدف إلى: (Burnaby, & Hass, 2019, 204)

- درء الخطر، ومحاولة منع وقوعه، والعمل على عدم تكراره.
- التقليل من حجم الخسائر الناتجة عن المخاطر وقت وقوعها.
- دراسة أسباب حدوث المخاطر المختلفة؛ لمنع حدوثها مستقبلاً.

• تزويد صانعي ومتخذي القرار بالمنهجية العلمية المناسبة لمواجهة المخاطر المتوقعة.

- تطوير الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والتي يمكن قياسها.
- تحديد المخاطر المحتملة، والتي قد تعيق تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- ربط إدارة المخاطر باستراتيجية المؤسسة.
- تحديد الإجراءات التي من شأنها تخفيف حدة المخاطر.

مراحل إدارة المخاطر:

تمر إدارة المخاطر والأزمات بخمس مراحل كالتالي: (شحاتة، بدير، ٢٠٢١،

١٠٠)

(أ) مرحلة الرصد والتحليل المبكر لإشارات المخاطر.

(ب) مرحلة الاستعداد والوقاية.

(ج) مرحلة احتواء الأضرار والحد منها.

(د) مرحلة استعادة النشاط واستمرارية الأعمال.

(هـ) مرحلة إعادة التقييم.

ونظرًا لأهمية المؤسسات التعليمية ومكانتها وخطورتها، وتعليق المجتمعات الكثير من الآمال عليها؛ يتأكد مدى أهمية وجود وتفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسات التعليمية؛ لمساعدتها في الحد من الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر والأزمات وتحقيق الأهداف المنوطة بها.

٣- الامتثال: Compliance

ظهر مفهوم الالتزام في السلوك التنظيمي في بدايات النصف الثاني من القرن العشرين، حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقًا لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين. (Rowden, 2000)

وقد تعددت تعريفات الامتثال الوظيفي وترادفت مع تعريف الالتزام الوظيفي ومنها أنه: " نوع من الارتباط يشعر به الفرد تجاه مؤسسته, وهو الحالة التي تصبح فيها أهداف المؤسسة, وقيمها, والعاملين فيها أكثر انسجامًا واندماجًا. (الثبتي, ٢٠١٤, ٦٧), ويُعرف (David G Hill, 2010, 100) الالتزام الوظيفي أيضًا بأنه: الاستجابة الإلزامية الضرورية لطرفٍ مُرخصٍ له، مثل هيئةٍ تنظيميةٍ حكومية، وسوف تستخدم الدراسة الامتثال، والالتزام الوظيفي كمرادفين.

أهمية الالتزام الوظيفي:

- أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي ومدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي؛ وذلك لعدة أسباب منها: (بونقاب, ٢٠٢١, ٤٨٥)
- أنه يمثل عنصرًا هامًا في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، خاصة في الأوقات التي تعجز فيها المنظمة عن تقديم الحوافز المناسبة لهم لتحقيق مستويات عالية من الأداء.
- يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم مؤشرًا أقوى من الرضا الوظيفي للبقاء في المنظمة.
- يساعد مؤشر التزام الأفراد نحو منظماتهم في التنبؤ بمدى فعالية المنظمة.
- أنه يعد أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بسلوكيات الموظفين، خاصة معدل انتظام العمل واستمراره، حيث يفترض أن الأفراد الملتزمون أطول بقاءً في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
- يتميز الموظف الملتزم بأنه أكثر رغبة في الاستمرار في العمل، والتضحية من أجل المنظمة.

أهداف الالتزام الوظيفي:

يهدف الالتزام الوظيفي إلى تحقيق ما يلي: (الخولي, ٢٠١٥, ٩٤)

أ) الشفافية: أي وجود عمليات, ومعايير, وإجراءات واضحة, ومفهومة, وسارية على الجميع.

ب) ثقة أصحاب المصلحة والمستفيدين, فوجود درجة عالية من الالتزام سيؤدي إلى بناء الثقة.

ج) بناء ثقافة الالتزام.

د) تجنب المنظمة لمخاطر عدم الالتزام, والمخاطر التشغيلية.

هـ) زرع الثقة في مقدرة ونزاهة المنظمة.

و) الحفاظ على القيمة السوقية للمنظمة, وارتفاع أسهمها

أبعاد الالتزام الوظيفي:

على الرغم من وجود تعريفات متعددة لأبعاد الالتزام التنظيمي, إلا أنها تتمحور حول ثلاثة أفكار رئيسية وهي: الارتباط الوجداني بالمنظمة, والشعور بالواجب للبقاء في المنظمة, والتكاليف المترتبة على ترك العمل, وبناءً عليه فإن الالتزام التنظيمي يتجلى من خلال ثلاث حالات وهي: (دهليز, وغالي, ٢٠١٨, ٤٧٣)

أ) الالتزام العاطفي (المؤثر).

ب) الالتزام المعياري (الأخلاق).

ج) الالتزام الاستمراري.

وفيما يلي شرح موجز لهذه الحالات كما يلي:

أ. الالتزام العاطفي (المؤثر) Affective Commitment:

وهو يُعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة, ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله, وطبيعة علاقته بمشرفيه, ووجود قدر من الاستقلالية واكتساب المهارات, وإحساس الموظف بقدرته على المساهمة الفعالة, والمشاركة في صنع واتخاذ القرار.

(الخفاجي, ٢٠١٤, ١٤)

ب. الالتزام المعياري (الأخلاق) Normative Commitment:

ويعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، وغالبًا ما يكون هذا الإحساس نابغًا من القيم التي اكتسبها الفرد من بيئته الاجتماعية قبل التحاقه بالمنظمة، أو عقب التحاقه بها من التطبيع التنظيمي، ويكون سلوكه انعكاسًا لما يشعر به وما يتفق مع مبادئه.

ج. الالتزام الاستمراري Commitment Continuing:

وهو يشير إلى أن ما يحدد درجة التزام الفرد تجاه المنظمة هي القيمة النفعية الاستثمارية التي يحققها حال استمرار عمله بالمنظمة، وهو ما يُعبر عنه بإدراك الموظف لحساب الربح والخسارة، ويلاحظ في هذه الحالة أن تقييم الموظف لأهمية بقاءه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر. (يونس، ٢٠١٦، ٣١)

ومن خلال العرض السابق لكل من "الحوكمة - إدارة المخاطر - الالتزام"؛ تؤكد الدراسة على الآتي:

- أن هذه العناصر "الحوكمة - إدارة المخاطر - الالتزام" تشترك فيما بينها، وتعمل كآليات لتفعيل الرقابة، وتهدف إلى تطبيق الإدارة الرشيدة، وتقليل المخاطر، والالتزام بالتشريعات واللوائح والقوانين.
- أن كلاً من "الحوكمة - إدارة المخاطر - الالتزام" تعمل جميعها على مساعدة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة، وتعظيم أرباحها، ورفع كفاءة المنظمة في استخدام مواردها، وتقليل المخاطر، وتجنب مخاطر وأضرار عدم الالتزام.
- أن تقارب وتكامل أهداف وأنشطة "الحوكمة - إدارة المخاطر - الالتزام" تعبر عن إمكانية دمج وتكامل هذه العناصر في نموذج واحد "GRC" يعمل على دعم وترشيد الأداء المؤسسي، حيث أنه ليس مجرد وسيلة من الوسائل التقنية، كما أنه ليس مجرد إدارة ضمن هيكل المؤسسة بلا اختصاصات، بل هو وسيلة لترشيد وضبط إدارة

المخاطر، والتطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة، وتزويد الإدارة بالمعلومات التي تحتاج إليها لتحسين أداء أعمالها، وتحقيق أفضل معايير الالتزام، والأداء، والشفافية.

• أن التطبيق الفعال لنموذج "GRC" يوفر الطمأنينة للإدارة العليا لقطاع المعاهد الأزهرية عند اتخاذ القرارات؛ المبنية على التقارير والمعلومات؛ الناتجة عن هذا التكامل، كما يساهم في توفير الوقت والجهد والمال؛ من خلال التكامل بين هذه الإدارات، وعدم التضارب، أو تعارض المصالح، أو الازدواجية في تنفيذ المهام المكلفة بها كل إدارة من إدارات "الحوكمة، والمخاطر، والالتزام".

ثانياً: مبررات استخدام مدخل التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية.

يمكن التعرف على مبررات استخدام مدخل التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية من خلال العرض التالي:

١- أهمية التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية.

تسعى جميع الإدارات التعليمية بقطاع المعاهد الأزهرية إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويحتاج ذلك إلى قرارات مثلى من قبل الإدارة العليا؛ هذه القرارات لا بد أن تعتمد على بيانات وتقارير رقابية موثوق بها؛ بما يضمن صحة هذه القرارات المبنية على تلك البيانات والتقارير، ومن هنا تتبع أهمية إجراء التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام ضمن نهجٍ واحدٍ يمثله مدخل GRC؛ الذي يعمل أيضاً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها، والمحافظة على تطبيق القوانين واللوائح والأنظمة، مع الحد من تعارض المصالح، وتقليل المخاطر الداخلية والخارجية ومخاطر عدم الالتزام، ويسهم في تسهيل تنفيذ الأعمال، والعمل على التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة، وتخفيض التكاليف والأعباء؛ بتقليل الإجراءات الرقابية وتوحيدها، مع توحيد مصادر إصدار القرارات ومتابعة تنفيذها. (الخولي، ٢٠١٥، ١٠٠)

ومن المتوقع أن تحقق سياسات وممارسات التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال مجموعة من الفوائد في تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية - إذا ما تم تنفيذه بشكل صحيح - ومنها: (Alexander S. Gillis, 2021)

- انخفاض التكاليف.
- تقليل الازدواجية.
- وصول أسرع وأسهل للمعلومات.
- جودة ودقة أعلى للمعلومات والاتصالات.
- تحسين فعالية القيادة في جميع جوانب الحوكمة.
- زيادة ووضوح الرؤية في المخاطر والتحديات.
- التعرف على نقاط الضعف.
- الامتثال المستمر للمعايير واللوائح المطلوبة.
- الحماية من عمليات التدقيق الداخلي غير المواتية والعقوبات المالية والتقاضي.
- الحد من المخاطر بما في ذلك مخاطر الأعمال والمخاطر المالية ومخاطر التشغيل ومخاطر الأمان، مع قدرة أكبر على تكرار العمليات الرئيسية باستمرار.

٢- أهداف تطبيق مدخل التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية

يهدف مدخل التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال بشكل أساسي إلى التنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والقانونية المتاحة للإدارات التعليمية بقطاع المعاهد الأزهرية، بما يخدم ويساهم في تحقيق أهدافها كوحدة واحدة متكاملة، ولأنه لا يوجد إدارة تضم هذه الموارد تحت مظلة وقيادة واحدة؛ فإن تشكيل لجنة تضم كلاً من: المسئول عن الحوكمة، وإدارة المخاطر، والمراجعة الداخلية، والرقابة، وإدارة الالتزام، والجودة داخل الإدارة التعليمية؛ لتقوم برفع التقارير للإدارة العليا، والتأكيد على توزيع التقارير والمخرجات على المستويات الإدارية الأخرى، بما يحقق أهداف قطاع

المعاهد؛ سيؤدي إلى وجود التنسيق وعدم التعارض بين أهداف ووظيفة وعمليات أي من هذه الإدارات. (كريري، ٢٠٢١، ١٧)

وبناءً على ما سبق يمكن تحديد أهم مبررات استخدام مدخل التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في قدرته على تحقيق عدد من الأهداف بالنسبة للإدارات التعليمية عامة- وقطاع المعاهد الأزهرية خاصة، منها: The Security division (of EMC, 2017, 4)

أ. المحاسبة والمساءلة:

دائمًا ما تبحث المنظمات المختلفة عن نظامٍ سليمٍ وناجحٍ للمحاسبة؛ يضمن للإدارة التعرف على الأحداث والقضايا التي تمثل لها عائق أو مشكلة، ومن المسئول عنها؛ وهنا يوفر مدخل GRC نظرة ورؤية شاملة وواسعة للإدارة عن هذا النظام؛ بدلاً من محاولة التركيز على قضية أو إدارة محددة.

ب. الاستدامة:

تسعى المنظمات إلى الاستدامة في الحفاظ على كافة مواردها البشرية والمادية، وتتسم بيئة الأعمال بتزايد التحديات وتغيرها بشكل مستمر، ودراسة القضايا والمشكلات التي تواجه المنظمة من أهم العوامل التي تدعم الاستدامة؛ حيث توفر المعلومات والبيانات والتقارير التي تسهل على الإدارة اتخاذ القرار المناسب، وهذا ما يعمل مدخل GRC على تحقيقه.

ج. الاتساق:

تحتاج المنظمات عادة إلى تطبيق منهجية تساعد على التنسيق فيما بين الموارد المتاحة لديها، بما يسهل من استغلالها بكفاءة وفعالية، كما تحتاج الإدارة إلى الاتساق في التقارير المقدمة إليها، بما يجعلها قادرة على المقارنة والاختيار فيما بين مواردها والقضايا والمشكلات التي تواجهها، وتحديد الأولويات فيما بينها؛ وهذا أيضًا ما يساعد مدخل GRC على توافره.

د. الكفاءة:

تحتاج الكثير من الأنشطة داخل الإدارات المختلفة بالمنظمة إلى نفس المعلومات والبيانات تقريباً، ولكن لأغراض مختلفة، وإذا تم الحصول على هذه المعلومات بشكل منفرد من قبل كل إدارة منفصلة عن الإدارات الأخرى؛ فإن ذلك يؤدي إلى هدر كبير في الموارد، وعدم استغلالها بالشكل الأمثل لصالح المنظمة، سواءً بسبب العمل المنفصل لكل إدارة، أو بسبب خروج قرارات منفصلة تتعلق بكل إدارة، وهذا ما يسعى مدخل GRC إلى تلافيه؛ بتسهيل عملية جمع المعلومات، وتوحيد العمليات عبر إدارة واحدة ومشاركة داخل المنظمة.

هـ. الأمان:

تشهد بيئة العمل العديد من التغيرات التي تؤدي إلى حالة من عدم التأكد، مما يستدعي من الإدارة تخصيص جزء من وقتها وجهودها لمواجهة المشكلات التي قد تحدث دون سابق إنذار، والتي قد تجعلها في وضع غير آمن، وهنا يهدف تطبيق مدخل GRC إلى الفهم الجيد للتهديدات التي قد تواجه المنظمة، ودراسة احتمالات حدوثها، ومدى تأثيرها على أداء المنظمة، ومن ثم تحديد السلوك والإجراءات المناسبة، بما يضمن للمنظمة البقاء في وضع آمن من جهة الأنظمة المطبقة بداخلها، والمعلومات التي توفرها تلك الأنظمة.

و. الشفافية:

تحتاج المنظمات المهنية إلى توافر الشفافية في مؤشرات الأداء الخاص بالمنظمة، لاكتشاف الأخطار وتوقع حدوثها قبل أن تقع من خلال هذه المؤشرات، وبالتالي التعامل معها بالشكل الفعال، وهذا ما يسعى إليه مدخل GRC من خلال التنسيق والتكامل بين مكوناته.

٣- واقع الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية.

فرضت تطورات الألفية الثالثة متغيرات ومستجدات حتمت على المنظمات والمؤسسات التحول نحو ثقافة المنافسة والتميز في الأداء, واعتبارها نقطة انطلاق نحو تحسين الأداء الإداري بشكل منتظم ومستمر, ويرتبط التميز في الأداء الإداري- في المقام الأول- بمدى كفاءة الموارد البشرية في المنظمة, لأنها مصدر قوتها الحقيقية, ورأس مالها الفعّال.

يعرّف الأداء الإداري بأنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (العابدي, وبوجلal, ٢٠١٦, ٢٢)

وقد كان للأزهر الشريف - ولا يزال- مكانة عالية على مر العصور؛ نظرًا لقيامه بأداء رسالته السامية- الدينية والتربوية والعلمية على ما يزيد على ألف عام, ويقدم التعليم قبل الجامعي بالأزهر الشريف خدماته التعليمية لأكثر من ٢ مليون طالب أزهرى, حيث يعد قطاع المعاهد الأزهرية ثاني أكبر روافد التعليم في مصر, وقاطرة التعليم الأزهرى قبل الجامعي, ومن خلال أكثر من عشرة آلاف معهد, تنتشر في مختلف محافظات الجمهورية, يتم تقديم خدمات متميزة لمختلف المراحل التعليمية لأبناء الوطن, وأبناء المسلمين عمومًا, حيث يقدم القطاع خدماته لطلبة وافدين من أكثر من مائة دولة حول العالم. (قطاع المعاهد الأزهرية, ٢٠٢٣-٢٠٢٤)

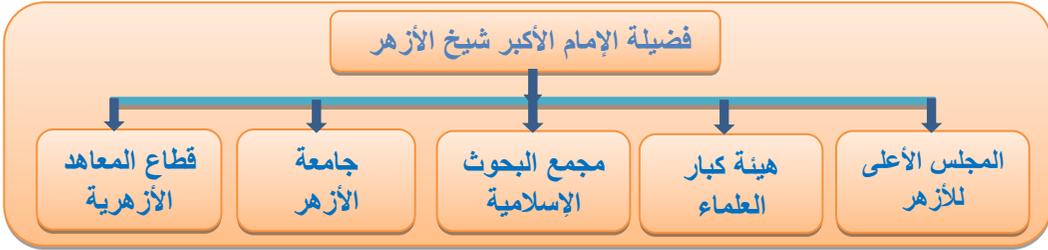
الهيكل التنظيمي للأزهر الشريف, وموضع قطاع المعاهد الأزهرية منه ويتكون الأزهر الشريف من الهيئات الآتية: (متولي, ٢٠٢١, ٩٣)

١- المجلس الأعلى للأزهر الشريف.

٢- هيئة كبار العلماء.

٣- مجمع البحوث الإسلامية.

٤- جامعة الأزهر.



شكل (٢) مخطط الهيكل التنظيمي للأزهر الشريف. من عمل الباحثين ويُمثل المجلس الأعلى للأزهر قمة الهرم الإداري لهيئات الأزهر، بينما تُعد هيئاته الأربع التالية جوانب البناء التنظيمي للأزهر الشريف؛ وهي هيئة كبار العلماء، مجمع البحوث الإسلامية، جامعة الأزهر الشريف، قطاع المعاهد الأزهرية. وبذلك يظهر النظام الإداري للتعليم قبل الجامعي بالأزهر الشريف مكوناً من أربعة مستويات إدارية وهي:

المستوى الأول: ويتمثل في المجلس الأعلى للأزهر الشريف؛ ويستأثر بكافة الصلاحيات الإدارية والمالية.

المستوى الثاني: ويتمثل في قطاع المعاهد الأزهرية؛ وهو المسئول المباشر عن الإشراف على المناطق الأزهرية بالمحافظات.

المستوى الثالث: ويتمثل في المناطق الأزهرية بالمحافظات، وهي التي تتولى الإشراف على الشؤون الفنية والمالية والإدارية للمعاهد الأزهرية بالمحافظة.

المستوى الرابع: ويتمثل في المعاهد الأزهرية المنتشرة في ربوع الجمهورية. ويمكن تمثيل العلاقة بين المستويات الإدارية للتعليم قبل الجامعي بالأزهر الشريف من خلال الشكل التالي رقم (٣):



شكل (٣) العلاقة بين المستويات الإدارية لقطاع التعليم قبل الجامعي بالأزهر الشريف من عمل الباحثين.

وبذلك تبدو العلاقة بين المستويات الإدارية الأربعة للتعليم الأزهرى قبل الجامعي في كونها لا تتعدى تنفيذ كل مستوى إداري لقرارات المستوى الإداري الأعلى، والإشراف على المستوى الإداري الأدنى، مما يشير إلى المركزية المفرطة، وما يتبعها من زيادة في عدد الوظائف والمستويات الإشرافية مقارنةً بالوظائف التنفيذية في الهيكل التنظيمي لقطاع التعليم قبل الجامعي بالأزهر الشريف. (رزق، ٢٠١٨، ٩١)

قطاع المعاهد الأزهرية:

يُعد قطاع المعاهد الأزهرية هو الجهة المسؤولة عن إدارة المعاهد الأزهرية، وبناء الأهداف العامة والفرعية لها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة لتحقيقها، وتحديد موقع التعليم الأزهرى قبل الجامعي داخل وخارج المجتمع، والدور التنافسي لهذا النوع من التعليم. وقد نص القانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١م على تولي قطاع المعاهد الأزهرية مهمة الإدارة والإشراف على المعاهد الأزهرية بكافة أنواعها ومراحلها، على أن تحدد اللائحة التنفيذية شكل وطبيعة هذه الإدارة. (متولي، ٢٠٢١، ٩٥)

اختصاصات قطاع المعاهد الأزهرية والوحدات التنظيمية التابعة له:

حدد المجلس الأعلى للأزهر اختصاصات قطاع المعاهد الأزهرية على النحو

التالي: (قرار شيخ الأزهر رقم ٣٥ لسنة ١٩٩٣)

- الإشراف على التعليم بالمعاهد الأزهرية داخل مصر وخارجها.
 - إعداد مشروعات الخطط التعليمية طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، بالتعاون مع الوحدات الفرعية المركزية واللامركزية، وتنسيقها مع خطط الدولة في مجال القبول والأبنية التعليمية.
 - الارتقاء بمستوى ونوعية الخدمات التعليمية، وبحث ودراسة ما قد يعترض الخطط من معوقات التنفيذ.
 - اتخاذ إجراءات عرض الخطة العامة الخاصة به على المجلس الأعلى للأزهر؛ للموافقة عليها واعتمادها.
 - تطوير المناهج الدراسية، وتحسين مهارات وخبرات المعلمين.
 - رفع مستوى الأداء، وإمداد الوحدات الفرعية باحتياجاتها من الموارد المختلفة.
- ومن خلال الأدبيات التي تناولت واقع الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية يمكن تحديد بعض النقاط التي تصف واقع الأداء الإداري بالقطاع على النحو التالي:
١. أن عمليات التطوير التي حدثت بقطاع المعاهد بالأزهر الشريف في مجملها لم تتطرق إلى أهمية إدخال تعديلات جوهرية على النمط الإداري المستخدم، والانتقال من الأنماط التقليدية في الإدارة إلى أنماط حديثة ومتطورة بما يتناسب مع التغيرات السريعة والمتلاحقة التي يتعرض لها التعليم بصفة عامة والتعليم الأزهرى بصفة خاصة؛ وإنما كانت تغييرات شكلية استجابة لضغوط أغلبها اجتماعية وسياسية.
 ٢. أن فكرة التغيير والتطوير بقطاع المعاهد الأزهرية افتقدت لعنصر المبادرة؛ حيث أنها لم تستند على خطة واضحة تدل على رؤية مستقبلية، وإنما جاءت في معظم

الأحيان كردة فعل لعوامل خارجية تتعلق بالطلب الاجتماعي على التعليم الأزهرى.
(متولي, ٢٠٢١, ٩١)

٣. أن الإرادة السياسية تُمثل القوى الفاعلة وصاحبة الأثر الأكبر في نشأة الأزهر وتطور نظامه الإداري؛ مما يؤكد جوهرية دورها في دعم أنشطة الأزهر بصفة عامة.

٤. أن جهود الإصلاح والتطوير بقطاع المعاهد الأزهرية اتخذت مدخلاً إصلاحياً فوقيًا (من أعلى لأسفل)، وقد تركزت في تطوير الجانب الداخلي؛ مستهدفة من ذلك التقريب بين التعليم العام والتعليم الأزهرى. (رزق, ٢٠١٨, ٨٧)

٥. أن الأزهر الشريف ظل يطبق المركزية في إدارة شئونه التعليمية لأكثر من ألف عام، حتى صدر القرار رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م؛ الذي تم بمقتضاه إنشاء المناطق الأزهرية، ومع ذلك فإن هذه المناطق مقيدة في صلاحياتها؛ إلا بما يتيح لها القيام ببعض شئونها الداخلية، وهي بذلك تحتاج إلى المزيد من اللامركزية لدعم شخصيتها والنهوض بعمليات التطوير، وألا يقتصر دورها على تسيير العملية التعليمية.

٦. على الرغم من وجود جهود كبيرة، وعمليات تطوير مستمرة خاصة في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وإلى الآن؛ إلا أن هذا التطوير يفتقد لوجود فلسفة تنظيمية واضحة تقف وراء تلك الجهود تعمل على مراعاة خصوصية التعليم الأزهرى. (متولي, ٢٠٢١, ١٠٤)

٤- التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال

تناول البحث في مراحله السابقة: الإطار العام للدراسة، ثم تعرضت للإطار الفكري لمدخل التكامل بين (الحوكمة، والمخاطر، والامتثال)، وأهميته، وأهدافه، ثم تناولت الدراسة الأسس النظرية للأداء الإداري من حيث: المفهوم، والأبعاد، ثم تناولت الهيكل

التنظيمي والإداري للأزهر الشريف؛ وموضع التعليم قبل الجامعي منه - قطاع المعاهد الأزهرية- واختصاصاته.

وقد أسفر البحث عن مجموعة من النتائج شكلت في مجملها ملامح التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال "GRC".

وهو يتضمن التصور المقترح ما يلي:

- أولاً: الهدف الرئيس للتصور المقترح.
 - ثانيًا: أهمية التصور المقترح.
 - ثالثًا: محاور التصور المقترح.
 - رابعًا: متطلبات تطبيق التصور المقترح.
 - خامسًا: المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها.
- أولاً: الهدف الرئيس للتصور المقترح.

يهدف التصور المقترح بشكل عام إلى تقديم مجموعة من الآليات والإجراءات لتطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال، على اعتبار وجود عمليات مشتركة بين عناصره.

ثانيًا: أهمية التصور المقترح.

تتبلور أهمية التصور المقترح لمتطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال فيما يلي:

١. تعزيز الحوكمة الرشيدة:

- تحسين الشفافية والمساءلة: تطبيق نموذج GRC يساعد في تعزيز الشفافية في العمليات الإدارية ويضمن مساءلة القيادات عن قراراتهم وأعمالهم، مما يؤدي إلى تحسين النزاهة والمصادقية داخل المؤسسات التعليمية.

- وضع إطار عمل منظم: يساهم في إنشاء هيكل إداري متماسك ومنظم، يتبع معايير وقواعد واضحة، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الإدارة.

٢. إدارة المخاطر بشكل فعال:

- التقليل من المخاطر: يساعد النموذج في تحديد المخاطر المحتملة قبل حدوثها، ووضع استراتيجيات لإدارتها، مما يقلل من تأثيرها على الأداء الإداري.

- اتخاذ قرارات مستنيرة: يدعم القيادات في اتخاذ قرارات قائمة على تحليل دقيق للمخاطر، مما يعزز من قدرتهم على التعامل مع التحديات بشكل أكثر فعالية.

٣. تحقيق الامتثال القانوني والتنظيمي:

- الالتزام باللوائح والقوانين: يضمن النموذج التزام المؤسسات التعليمية بالأزهر الشريف بمنطقة دمياط الأزهرية بالقوانين واللوائح المحلية والدولية، مما يحميها من الوقوع في مشكلات قانونية.

- تحسين الصورة العامة: يساهم الامتثال في تحسين الصورة العامة للمؤسسات الأزهرية أمام المجتمع، مما يزيد من الثقة بها.

٤. رفع كفاءة الأداء الإداري:

- تحسين العمليات الإدارية: يؤدي تطبيق النموذج إلى تحسين فعالية وكفاءة العمليات الإدارية، مما يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية.

- تحقيق أهداف التعليم: يساهم في دعم تحقيق أهداف التعليم الأزهرية من خلال تطوير الأداء الإداري للقيادات، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم.

٥. تشجيع الابتكار والتطوير المستمر:

- تعزيز ثقافة التطوير: يشجع النموذج على الابتكار والتطوير المستمر في العمليات الإدارية، مما يضمن تحديث الإدارة وتطويرها بما يتماشى مع التغيرات والتحديات الجديدة.

- تحسين بيئة العمل: يساعد في خلق بيئة عمل تنظيمية داعمة للتطوير والتعلم المستمر، مما يحفز القيادات والعاملين على الأداء الأفضل.

٦. تحسين التنسيق والتعاون بين الإدارات:

- تعزيز التواصل الداخلي: يساهم النموذج في تحسين التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

- دعم صنع القرار: يوفر إطارًا متكاملًا لدعم القيادات في اتخاذ القرارات الصائبة من خلال توفير معلومات دقيقة ومنظمة.

٧. ضمان استدامة التحسينات الإدارية:

- استدامة الأداء المتميز: يضمن النموذج تطبيق ممارسات إدارية متميزة ومستدامة، مما يعزز من قدرة المؤسسات الأزهرية على التكيف مع التغيرات والحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء الإداري.

٨. تحقيق تميز مؤسسي:

- التميز في التعليم الأزهرى: يساهم تطبيق النموذج في رفع مستوى المؤسسات التعليمية الأزهرية لتصبح نموذجًا يحتذى به في الإدارة التعليمية.

- زيادة القدرة التنافسية: يدعم النموذج المؤسسات الأزهرية في التميز عن غيرها من المؤسسات التعليمية، مما يعزز قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والدولي.

ثالثًا: محاور التصور المقترح

انطلاقًا من النتائج التي انتهت إليها الدراسة في إطارها النظري؛ تقترح الدراسة العديد من المتطلبات اللازمة لتطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال، والتي تتضمن مجموعة من المحاور؛ ولكل محور عددًا من الآليات والإجراءات، ويمكن تحديدها على النحو التالي:

أولًا: وضوح الرؤية والأهداف والإجراءات وتحديثها المستمر.

ثانيًا: الالتزام بدليل قواعد السلوك المهني.

ثالثًا: تعزيز الثقافة المؤسسية والانتماء المؤسسي.

رابعًا: تعزيز المشاركة والمساءلة.

خامسًا: تقييم وإدارة المخاطر بشكل استباقي.

سادسًا: تقييم الأداء الإداري وتطويره.

سابعًا: تمكين القيادة الفعالة ودعم القدرات الإبداعية والابتكارية.

ثامنًا: التدريب والتنمية المهنية.

تاسعًا: تطبيق أنظمة تقنية ومعلوماتية متكاملة.

عاشرًا: الاستدامة وحسن إدارة الموارد.

وفيما يلي عرضًا تفصيليًا للآليات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه المتطلبات

المقترحة:

أولًا: وضوح الرؤية والأهداف والإجراءات وتحديثها المستمر

١- تُقدم رؤية واضحة ومحددة لجميع العاملين بمنطقة دمياط الأزهرية.

٢- تُحدد أهدافًا استراتيجية واضحة قابلة للقياس.

٣- تتوافق السياسات الإدارية مع أهداف ورؤية الأزهر الشريف.

٤- تُشرك جميع العاملين في عملية تحديد أهداف منطقة دمياط الأزهرية

٥- تُحدد الإجراءات التي تسهم في تحقيق الأهداف المتفق عليها.

٦- تُحدّث الأهداف والخطط الاستراتيجية بشكل دوري تبعًا للمستجدات.

ثانيًا: الالتزام بدليل قواعد السلوك المهني

١- تُحدد المهام والمسؤوليات بوضوح لكل مستوى وظيفي.

٢- تلتزم بدليل قواعد السلوك المهني في جميع الأنشطة والإجراءات.

٣- تُوفر برامج التدريب المناسبة لتعزيز فهم العاملين لدليل قواعد السلوك المهني.

٤- تُشرك جميع العاملين في تطوير وتحسين دليل قواعد السلوك المهني.

٥- تلتزم بدليل قواعد السلوك المهني كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية.

٦- تُجري مراجعات دورية للتأكد من الامتثال لقواعد السلوك المهني.

ثالثًا: تعزيز الثقافة المؤسسية والانتماء المؤسسي.

١- تُنظم برامج تدريبية وورش عمل لتعزيز الوعي بأهمية التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال.

٢- تلتزم القيادات الإدارية بالحفاظ على سمعة الأزهر الشريف والصورة الذهنية له.

٣- تلتزم القيادات بتعزيز ثقافة الامتثال والانتماء داخل منطقة دمياط الأزهرية.

٤- تُطور قنوات اتصال داخلية فعالة لضمان تبادل المعلومات المتعلقة بنموذج GRC.

٥- تتعامل بإيجابية مع حالات عدم الامتثال.

٦- تجري تقييمًا دوريًا للامتثال الوظيفي لجميع العاملين بالمنظمة.

رابعًا: تعزيز المشاركة والمساءلة.

١- تُفعل آليات لمشاركة جميع العاملين والمعنيين في عملية صنع واتخاذ القرارات.

٢- تُطور نظام مساءلة يضمن متابعة الأداء الإداري والالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة.

٣- تُحدد آليات وإجراءات لمساءلة القيادات وفقًا لتوصيفهم الوظيفي المعلن.

٤- تلتزم بتحقيق العدالة والشفافية في جميع الإجراءات والقرارات.

٥- تُعد تقارير دورية للإفصاح عن الأداء الإداري والمخاطر والامتثال, ونشرها لجميع المعنيين.

٦- تستجيب الإدارة بإيجابية للشكاوى والتقارير الواردة بشأن المخالفات الإدارية.

خامسًا: تقييم وإدارة المخاطر بشكل استباقي.

١- تُوظف التقنيات الحديثة للتعرف بالمخاطر قبل حدوثها.

٢- تُقيم وتصنيف المخاطر المحتملة بناءً على أولويتها وتأثيرها على الأداء الإداري والتعليمي بمنطقة دمياط الأزهرية.

- ٣- تُطبق إجراءات وقائية للحد من تأثير المخاطر المحتملة.
- ٤- تُعلن عن آليات وإجراءات التعامل مع المخاطر المحتملة.
- ٥- تُحدث من خطط واستراتيجيات التعامل مع المخاطر وفقاً للمستجدات والمتغيرات.
- ٦- تتعاون مع الجهات المختلفة لتبادل الخبرات والممارسات الجيدة في إدارة المخاطر المحتملة.

سادساً: تقويم الأداء الإداري وتطويره.

- ١- تُطوّر مؤشرات لمعايير الأداء الإداري تتصف بالدقة والوضوح.
- ٢- تُعد تقارير وتقييمات دورية عن أداء جميع العاملين بإدارات التعليم.
- ٣- تستخدم نتائج التقييم لتحسين الالتزام بالسياسات والإجراءات.
- ٤- تُوظف الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات والإجراءات الإدارية.
- ٥- تُوظف عمليات التحسين المستمر لتقليل الهدر وزيادة الاستقرار المؤسسي.
- ٦- تلتزم بالمحافظة على الميزة التنافسية للأزهر الشريف بين المؤسسات التعليمية.

سابعاً: تمكين القيادة الفعالة ودعم القدرات الإبداعية والابتكارية.

- ١- تُوفّر بيئة عمل تدعم الاستقلالية ونقوض الصلاحيات في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بما يتماشى مع سياسات الحوكمة.
- ٢- تُوفّر البرامج التدريبية لتعزيز القدرات الإبداعية والابتكارية.
- ٣- تُوفّر قنوات وآليات تمكن الأفراد من عرض أفكارهم ومنجزاتهم الإبداعية والمبتكرة.
- ٤- تُقدّم الحوافز والجوائز على المبادرات الإبداعية والابتكارية.
- ٥- تُحدد معايير وشروط لتقييم الأفكار والأعمال الإبداعية.

ثامناً: التدريب والتنمية المهنية.

- ١- تُوفّر برامج تدريبية منتظمة لتطوير مهارات القيادات الإدارية في الجوانب المختلفة.

- ٢- تُوفّر برامج تدريبية منتظمة لزيادة وعي العاملين بمبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال.
- ٣- تُدرّب العاملين على كيفية تحقيق التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في جميع الإجراءات والعمليات.
- ٤- تُنظّم دورات تدريبية حول الامتثال للسياسات والإجراءات الوظيفية.
- تاسعًا: تطبيق أنظمة تقنية ومعلوماتية متكاملة.**
- ١- تستخدم منصة تقنية موحدة لإدارة عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال بشكل متكامل، مما يتيح متابعة الأداء والتقارير بشكل فوري.
- ٢- تُطبّق أدوات أتمتة العمليات (الذكاء الاصطناعي) لتسهيل جمع البيانات وتحليلها واتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب.
- ٣- تُوفّر الاحتياجات التكنولوجية اللازمة لدعم التحول الرقمي ويمكنة الإجراءات والفاعليات.
- ٤- تُوثّق خطوات العمل وإجراءاته إلكترونيًا بشكل منتظم.
- ٥- تُصمّم نموذج محاكاة " خبير أو استشاري إلكتروني " للاستفسار عن بعض العمليات والإجراءات الإدارية وتيسيرها في حالة غياب العنصر البشري.
- ٦- تُطوّر موقعًا إلكترونيًا يتضمن كافة العمليات والإجراءات والفاعليات بمنطقة دمياط الأزهرية.
- ٧- تُدعم التحول الرقمي ويمكنة الإجراءات والفاعليات المؤسسية.
- عاشرًا: الاستدامة وحسن إدارة الموارد.**
- ١- تُتّبَع نُظْم وآليات تحافظ على الموارد وتقلل من الهدر.
- ٢- تُجرى تقييمًا دوريًا لقياس مدى كفاءة استخدام الموارد وحسن إدارتها.
- ٣- تُبحث عن بدائل أكثر جودة وأقل تكلفة.

- ٤- تُوفّر خطط استراتيجية بديلة تتضمن إجراءات وآليات وعمليات تتسم بالمرونة للتكيف والتعامل مع المتغيرات والمستجدات.
- ٥- تُطوّر إطار عمل متكامل ييسر فهم وإدراك القيادات اللاحقة لآليات وإجراءات العمل الإداري داخل منطقة دمياط الأزهرية.
- ٦- تُطبّق استراتيجيات وآليات فعالة للحفاظ على الطاقة وترشيد استهلاكها.
- ٧- تُشجّع على إعادة تدوير واستخدام الموارد بشكل فعال.

رابعًا: متطلبات تطبيق التصور المقترح

ولتطبيق هذا التصور المقترح لابد من توافر العديد من المتطلبات, لعل من أهمها ما يلي:

- صياغة رؤية مستقبلية ورسالة لإدارة منطقة دمياط الأزهرية تمثل إطارًا مرجعيًا لكافة الأنشطة والبرامج.
- تحديد أهدافًا استراتيجية تلبي حاجات المعنيين والمستفيدين.
- الحاجة إلى بعض المتطلبات التشريعية وإعادة النظر في القوانين واللوائح المنظمة للعمل الإداري بالأزهر الشريف لتسهيل تطبيق النماذج الإدارية الحديثة.
- توفير بنية تحتية مناسبة لتلبية احتياجات تطبيق التصور المقترح.
- توفير القدرات التقنية الحديثة وتوظيفها في الأداء الإداري.
- تنمية الموارد البشرية, واستثمار الطاقات الموجودة بمنطقة دمياط الأزهرية.
- تنظيم برامج تدريبية لتطوير مهارات وقدرات القيادات الإدارية بمنطقة دمياط الأزهرية.
- توفير الاحتياجات التكنولوجية اللازمة لدعم التحول الرقمي وميكنة الإجراءات والعمليات.
- تدريب كافة القيادات الإدارية والعاملين بمنطقة دمياط الأزهرية على استخدام تكنولوجيا الاتصال والحصول على المعلومات.

- تشجيع اللامركزية، ونشر روح الديمقراطية في الإدارة، والابتعاد عن البيروقراطية.
 - تعزيز روح الانتماء للأزهر الشريف والعمل على إعلاء مكانته داخليًا وخارجيًا.
 - خامسًا: المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها.
- ثمة بعض المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التصور المقترح، والتي يمكن ذكرها على النحو التالي:

- المركزية الشديدة في طريقة إدارة المناطق الأزهرية والتعقيد الإداري الشديد.
- قلة الكفاءات الإدارية القادرة على استيعاب النماذج والاتجاهات الإدارية الحديثة وتطبيقها.
- وجود مشكلات إدارية وتنظيمية، ونقص في المعلومات والإحصاءات لدى بعض الإدارات.
- ضعف ملائمة القوانين واللوائح والتعليمات القائمة لتطبيق التصور المقترح.
- ضعف البنية التحتية وسوء حالة المرافق والأجهزة وضعف التجهيزات التكنولوجية.
- مقاومة بعض القيادات العليا لفكرة التغيير والتطوير الإداري خوفًا على مستقبلهم الوظيفي.
- عدم وجود قاعدة معلومات وبيانات ذات تقنية حديثة تستفيد بها القيادات الإدارية بمنطقة دمياط الأزهرية.
- استغراق القيادات الإدارية في الأعمال الروتينية اليومية، والغفلة عن أهمية التطوير والإبداع والابتكار.
- ضعف الاستفادة من الكفاءات العلمية بمنطقة دمياط الأزهرية من حملة الماجستير والدكتوراه خاصة في مجالات التخطيط والإدارة.
- قلة معرفة بعض القيادات الإدارية بالنماذج الإدارية الحديثة- خاصة نموذج GRC وأهميته في تطوير الأداء الإداري بمنطقة دمياط الأزهرية.

- ضعف البرامج التدريبية، وعجزها عن تلبية احتياجات القيادات الإدارية وتطوير مهاراتهم.

سادسًا: مقترحات للتغلب على المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التصور المقترح.

- دعم اللامركزية في إدارة المنطقة الأزهرية بدمياط، ومنح القائمين على إدارتها مزيدًا من الحريات والصلاحيات للتطوير الذاتي.
- الاهتمام بتطوير مهارات القيادات الإدارية؛ من خلال توفير برامج تدريبية مناسبة للارتقاء بمستواهم المهني والإداري.
- عقد دورات تدريبية وورش عمل لقيادات التعليم بمنطقة دمياط الأزهرية للتعريف بمدخل GRC وعناصره وكيفية تطبيقه.
- تصميم واعتماد منصة إلكترونية خاصة بتطبيق مدخل GRC بمنطقة دمياط الأزهرية لتوفير نظام معلوماتي، وتسهيل وإنجاز العمليات والإجراءات إلكترونيًا.
- نشر ثقافة التغيير، وطمأنة القيادات المقاومة للتغيير على مستقبلهم الوظيفي وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم وأدائهم الإداري وتحفيزهم بصور مختلفة.
- إعداد قاعدة معلومات وبيانات ذات تقنية حديثة لتخزين ومعالجة كافة البيانات؛ تستفيد بها القيادات لتطوير الأداء الإداري بمنطقة دمياط الأزهرية.
- الاستعانة بالكفاءات والكوادر البشرية القادرة على استخدام وتوظيف التقنيات الحديثة في تطبيق التصور المقترح.
- إعادة تنظيم وتطوير الهياكل الإدارية؛ بحيث تجسد المتطلبات الضرورية لتطبيق التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري بمنطقة دمياط الأزهرية.
- العمل على الاستفادة من الكفاءات العلمية بمنطقة دمياط الأزهرية من حملة الماجستير والدكتوراه خاصة في مجالات التخطيط والإدارة.

مراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية:

- بونقاب, مختار (٢٠٢١). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا, المجلد ١٧, العدد ٢٦.
- ترزي, جيهان, وبوشتا, إيشنقان (٢٠١٠). استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة: الإطار المرجعي, الأمم المتحدة, جنيف.
- الثبتي, سلطان سعود (٢٠١٤). ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الخفاجي, نعمة عباس (٢٠١٤). أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الأعمال, عمان.
- الخولي, سارة حسني (٢٠١٥). التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام وأثره على المراجعة الداخلية: دراسة ميدانية على البنوك. رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التجارة, جامعة عين شمس: مصر.
- دهليز, خالد علي, غالي, محمد أحمد (٢٠١٨). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, المجلد ١٤, العدد ٣.
- رزق, سعيد صلاح محمد (٢٠١٨). تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية. رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية بالقاهرة, جامعة الأزهر.
- شحاتة, حامد أحمد محمد, بدير, المتولي إسماعيل (٢٠٢١). إدارة المخاطر الصحية والبيئية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر "الواقع- المأمول". مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية, المجلد الخامس عشر, الإصدار الثاني.
- الشويخ, كارم فاروق (٢٠١٩). "آليات حوكمة اقتصاديات الذكاء الاصطناعي بالدول العربية", المؤتمر العربي: حوكمة الإدارة العامة: الطريق لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في العالم العربي, 18 - 16 ديسمبر, مسقط, سلطنة عمان.
- طايل, عادل فوزي رجب (٢٠١٤). تطوير صناعة القرار بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية التربية بالقاهرة, جامعة الأزهر.

طلابع، محمد السعيد محمد (٢٠٢٣). الحوكمة المؤسسية في التعليم قبل الجامعي "خبرات دولية: دروس مستفادة". *المجلة العربية للإدارة*, مجلد ٤٥, عدد ١.

العابدي، جميلة، وبوجلal، عائشة (٢٠١٦). دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخميس مليانة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة: الجزائر.

عبدالله، محمد أبو الحمد (٢٠١٨). تطوير التنظيم الإداري بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي باستخدام مدخل إدارة التغيير. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر.

العريني، منال عبدالعزيز (٢٠١٥). واقع الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير غير منشور، الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

عيد، هالة فوزي محمد (٢٠١٧). تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية في ضوء نماذج الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي. *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*, العدد (٣٧).

القط، أحمد شبل عبدالرحمن (٢٠١٧). تصور مقترح للتمكين الإداري بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء خبرات بعض الدول. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر.

كريري، عصام محمد علي (٢٠٢١). تطوير أداء القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان في ضوء نموذج GRC. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*, المجلد (٦), العدد (١٥).

متولي، عبدالرحمن عطية (٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير إدارة التدريب الإداري بمشخة الأزهر الشريف في ضوء بعض معايير إدارة الجودة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر.

متولي، عبدالرحمن عطية (٢٠٢١). تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بنين القاهرة، جامعة الأزهر.

نوال، سايح (٢٠٢٠). مساهمة التدقيق الداخلي في تجسيد تقنية GRC في منظومة حوكمة الشركات. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*, المجلد ٥, العدد ١.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٠). استراتيجية إدارة المخاطر والأزمات، عمان. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*, المجلد ٨, العدد ٢٤.

يونس, أسامة (٢٠١٦). الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الحكومية وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم في محافظة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة مؤتة, الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al Helih, Mohammad & Nasereddin, Tamara Yacoub. (2019). The Application of Quality Assurance Criteria In Light of Governance Principles, The Middle East University as a Model, *International Journal of Management (IJM)* , Vol. 10, Issue 4, July-August, UK, ArticleID:IJM_10_04_018Availableonlineat<http://www.iaeme.com/ijm/issues.aspJType=IJM&VType=10&IType=4>(Accessed 23/12/2020).
- Albrecht, S., Bakker, A., Gruman, J., Macey, W., & Saks, A. (2022). Employee Engagement, Human Resource Management Practices and Employee Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Journal of Business Research*, 135, 651-660.
- Alexander S. Gillis. (2021). *governance, risk management and compliance (GRC)*. Tech Target Network.
- Burnaby, Priscilla & Hass, Susan, (2009). Ten steps to enterprise wide risk management, *Corporate Governance* . VOL. 9 (5).
- David G Hill. (2010). Data Protection Governance, Risk Management, and Compliance. GRC Press, *Taylor & Francis Group*.
- International Finance Corporate. (2010). *Corporate Governance Manual*. Hanoi, Vietnam: Bascon.
- Moeller, Robert R. (2011). *Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, Second Edition.
- Rowden, R. W. 2000. "The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment". *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1)
- The Security division of EMC. (2010). *Enterprise Governance, Risk and Compliance A New Paradigm to Meet New Demands*. USA.