



جامعة دمياط

كلية التربية بدمياط

قسم أصول التربية

تصور مقترح " لتطوير ادارة المعاهد الازهرية فى مصر على ضوء
نموذج التميز الأوروبى "
بحث ضمن متطلبات رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير فى

التربية

تخصص أصول تربية

الباحث:

ماجد على الببلى على

اشراف

رانيا وصفى عثمان عثمان غنيم

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية جامعة دمياط

1442 هـ / 2021م

مقدمة

يشهد العالم اليوم كثيرا من المتغيرات والتحولات العالمية التي كان لها تأثير على التعليم ولاسيما الإدارة التربوية، والتي تتمثل في التحول من التكنولوجيا المحدودة إلى التكنولوجيا الفائقة، والنمو العلمي والمعرفي، والعولمة، الجودة الشاملة للتعليم، التحولات الإدارية والتربوية.

وشهدت جمهورية مصر العربية، في ظل توجهات القيادة السياسية، منظومة من الفعاليات العلمية والتربوية ترمي إلى تطوير النظام الإداري التربوي للمساهمة في مسيرة التعمير والبناء الاقتصادي والاجتماعي، فالمحاولات الجادة لتطوير التعليم تشهد بأن الدولة تبذل جهودا كبيرة لتطوير التعليم وسياساته.

و يمثل التعليم الأزهرى جزءا من منظومة التعليم فى مصر ، وركيزة هامة فى تعليم الأمة الإسلامية بصفة عامة وفى المجتمع المصرى بصفة خاصة ، نظرا لما له من أهمية فى تقديمه أفضل الخدمات لمصر والعالم الإسلامى على مر العصور ، ومازال يؤدى رسالته على أكمل وجه بفضل ما بذله علماءه وطلابه من جهد فى سبيل إعلاء كلمة الاسلام والمحافظة على تراثه المجيد ونشر الوعى القومى فى نفوس المصريين ، ولقد شهد العديد من الحركات الإصلاحية التى استهدفت تطوير التعليم قبل الجامعي ومحاولة مواكبته للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية الحالية . إلا انه فى حاجة ماسة لإحداث تغييرات فى هيكله التنظيمى حتى يكون أكثر فعالية وحتى ينهض بأعداد الأجيال المتعاقبة إعدادا صالحا ، ويشارك بفاعلية فى مشروعها القومى ، ونجاح العملية التعليمية والتربوية بالمعاهد الأزهرية ، يتوقف على مدى كفاية القائمين على إدارة المعاهد متمثلة فى شيوخ المعاهد ، ومعاونيهم من الوكلاء والمعلمين الأوائل ، كما أن أهمية الدور القيادى والإشراف الذى تلعبه إدارة المعهد الأزهرى يستمد أهميته من المرحلة نفسها ، كما أن هذا الدور لا يعد ثابتا بل يرتبط إلى حد كبير بالمتغيرات التى تطرأ على التعليم من ناحية ، وعلى إدارة المؤسسة التعليمية ، وعلى طريقة ممارستها داخل المعهد من ناحية أخرى. (1)

مشكلة البحث :

على الرغم من الجهد التي يبذله الأزهر من أجل تحسين جودة أدائه والارتقاء بمستوى خدماته التعليمية ومسؤوليته المجتمعية , سعياً لتحقيق ميزة تنافسية تضمن له البقاء والاستمرارية واستعادة مكانته وريادته على الصعيدين الإقليمي والدولي فضلاً عن العيد المحلي , إلا انه مازالت هناك بعض المشكلات وأوجه القصور التي تعوقه عن تحقيق أهدافه المنشودة , ومن أهم هذه المشكلات ضعف قدرة المعاهد الأزهرية على التكيف مع المتغيرات التي تشهدها بيئته الخارجية , بالإضافة إلى انخفاض مستوى الأداء المؤسسي في كثير من المعاهد الأزهرية . واتفق البحث الحالي في ذلك مع دراسة ياسر خليل (2015) مما أدى إلى تأخر كثير من المعاهد في الحصول على اعتماد الجودة من (الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد) المصرية فضلاً عن تأخر ترتيب جمهورية مصر العربية في مؤشر جودة التعليم على مستوى العالم . (2)

وذلك لضعف الاهتمام بوجود آلية واضحة ومحددة لرصد تطورات وجهود ونتائج أداء المعاهد الأزهرية نحو تحقيق الجودة والتميز في الاداء , وضعف الاستفادة من الممارسات المتميزة بها في تحقيق التميز للمعاهد المعتمدة , بالإضافة إلى قلة وعى قيادات المعاهد الأزهرية المعتمدة بمعايير التميز العالمية , واعتمادهم بدرجة كبيرة على معايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في تحقيق الحد الأدنى من مواصفات الجودة التي يتطلبها الاعتماد المحلي دون الوصول للتميز المؤسسي بالمعايير العالمية واتفق البحث الحالي في ذلك مع دراسة حسين أحمد (2015). (3)

وإذا كان تحقيق التميز في اداء المعاهد الأزهرية شىء مهم , فإن الأهم هو الحفاظ على هذا التميز واستمراره واعتباره منهجية عمل رئيسية لمساعدة المعاهد الأزهرية على الريادة في تقديم الخدمة التي تفي وتجاوز توقعات المستفيدين . وبناء عليه , فقد أصبح مطلوباً من قيادات المعاهد الأزهرية مواكبة التحديات والتغيرات من خلال تبني مداخل واتجاهات إدارية جديدة تقودها نحو إيجاد استراتيجيات تتفوق وتتميز بها

بما يضمن لها البقاء والاستمرارية واتخاذ نماذج الادارة الحديثة مثل إدارة التميز وخاصة نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM).

لهذا يسعى البحث الحالي الى صياغة تصور مقترح وهو:

كيف يمكن تطوير الأداء الإدارى بالمعاهد الأزهرية في مصر على ضوء نموذج التميز الأوروبي ؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية وهي:

- 1- ما مفهوم ادارة التميز؟ وما أهم أهدافها ؟
- 2- ما أهم ملامح ومعايير نموذج التميز الأوروبي في الادارة؟
- 3- وما التصور المقترح لتطوير الأداء الإدارى بالمعاهد الأزهرية في مصر على ضوء نموذج التميز الأوروبي ؟

أهداف البحث

يستهدف البحث الحالي صياغة تصور مقترح حول تطوير الأداء الإدارى بالمعاهد الأزهرية في مصر على ضوء نموذج التميز الأوروبي وذلك من خلال :

صياغة إطار نظرى حول المعاهد الأزهرية في مصر

الوقوف على مفهوم ادارة التميز وما أهم أهدافها

الإشارة إلى أهم ملامح ومعايير نموذج التميز الأوروبي في الادارة

واقع الاداء الإدارى في المعاهد الازهرية

أهمية البحث

الأهمية النظرية : تتمثل الأهمية النظرية للبحث في أنه يتناول أحد أهم المؤسسات التعليمية في مصر (المعاهد الأزهرية) ذات التأثير المباشر فى قطاع التربية

والتعليم، ويعتبر من الابحاث القليلة في جمهورية مصر العربية التي تهتم بتطوير الاداء في المعاهد الأزهرية .

و تظهر أهمية البحث في جانبه التطبيقي في أنه:

1- يفيد البحث الحالي قيادات المعاهد الأزهرية في التعرف على إتجاهات ادارية حديثة.

2- يساعد البحث الحالي متخذي القرار ومسؤولي التخطيط ووحدات الجودة بالأزهر الشريف في وضع المعايير المطلوبة عند اختيار قيادات ومديري المعاهد الأزهرية.

3- يساعد البحث الحالي في تقديم تأصيل نظري وإطار فلسفي ومنهجي لاتجاهات ادارية حديثة في المؤسسات التربوية والتعليمية كمدخل لتطوير أداء قياداتها، واعتبارها مجال بحث خصب يفتح آفاق عديدة، وتقود إلى الإسهام في تطوير الإدارة التربوية.

4- البحث الحالي – من الابحاث القليلة التي تناولت تطوير الاداء الإدارى في المعاهد الأزهرية ، والتي سعت إلى تطوير أداء قيادات المعاهد الأزهرية على ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة .

5- يسهم البحث الحالي في استنباط دراسات جديدة تتناول أبعاد مختلفة لكل من الاتجاهات الإدارية المعاصرة وتطوير الأداء الإداري، وربطهما بمتغيرات بحثية حديثة قد تفيد الباحثين والقائمين على المؤسسات التربوية والتعليمية بمصر في تحديد الاحتياجات التدريبية.

منهج البحث وأداته

أعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي؛ لأنه أكثر المناهج الملائمة لطبيعة البحث والذي يفيد في رصد واقع أداء قيادات ومديري المعاهد الأزهرية المعتمدة من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.. فالمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً حيث يوضح خصائصها، ووصفها وصفاً كمياً، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ووضع تصور لحلولها(4). واستخدم الباحث استبانة لرصد واقع تطور أداء قيادات المعاهد الأزهرية في ضوء إدارة التميز.

حدود البحث

يخضع البحث الحالي للحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تطوير ادارة المعاهد الازهرية فى مصر على ضوء نموذج التميز الأوربى.
- الحدود البشرية: ركز البحث على قيادات المعاهد الأزهرية المعتمدة من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث على المعاهد الأزهرية المعتمدة من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.
- الحدود الزمنية: طبقت أداة البحث (الاستبانة) خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2019 – 2020م.

مصطلحات البحث

تحدد مصطلحات الدراسة الحالية على النحو التالي:

1- التطوير

يقصد بالتطوير عملية تدريجية مرنة يتم بواسطتها تنمية أي شيء، ويعرف أيضا بأنه النمو التدريجي الذي يحدث نتيجة لسلسلة متعاقبة من التغيرات. (5)

2- إدارة المعاهد الأزهرية

هي "العملية المسيرة والمتحركة داخل الوحدة الواحدة وهي المعهد الأزهرية. وذلك من خلال عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام تعليمية بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة" (6).

3- النموذج الأوروبي:

النموذج الأوروبي لإدارة التميز هو عبارة عن نموذج تم تطويره عام 1992 بواسطة المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation for Quality Management (EFQM)، ويتم استخدامه الآن بشكل واسع في أوروبا كإطار مؤسساتي، وكأساس للعديد من جوائز الجودة الوطنية والإقليمية. وعلى الرغم من أن معظم استخدامات هذا النموذج تتم في مجال جوائز الجودة، إلا أن فعاليته تظهر بوضوح عند استخدامه كأداة ونظام إدارة، وبصفة خاصة فيما يعرف الآن في مجال الإدارة بالتقييم الذاتي المؤسسي الذي صار يطبق بشكل واسع داخل المؤسسات سواء كانت كبيرة أم صغيرة، عامه أم خاصة (7).

الدراسات السابقة والتعليق عليها

عرضت الدراسات السابقة وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلي الأحدث، وذلك على النحو التالي:

1- دراسة ايهاب عبد ربه سهمود (2012) بعنوان: "واقع إدارة التميز وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، EFQM"

تهدف الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الاقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز، حيث شملت الدراسة 116 مفردة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن مستوى تطبيق جامعة الاقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، السياسات والاجراءات، والموارد البشرية، والعمليات، الشركات والموارد، ورضا الفئة المستهدفة، ورضا العاملين، وخدمة المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية) في ضوء النموذج الأوروبي للتميز يقل عن 60% وكانت أهم التوصيات:

- أن تعمل القيادة الجامعية في جامعة الاقصى على رفع مستوى تشجيع العاملين على اهداف وغايات الجامعة وتطوير أنشطتها، وذلك من خلال تقدير أفكار العاملين ومساهماتهم الايجابية المقدمة من قبلهم وتخصيص الوقت الكافي للاستماع لهم وحل مشاكلهم.

- من الافضل أن تتم الزيادة في توعية العاملين في جامعة الاقصى بأنظمة الجامعة وعلى رأسها النظام الأساسي من خلال توزيعها عليهم وعقد ورش العمل لتوضيحها لهم.

2- دراسة علي شرف الدين (2014): بعنوان: "تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز"

هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز، واستخدمت المنهج الوصفي واعتماد أسلوب التحليل البيئي سوت (SWOT Analysis) لتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف بالبيئة الداخلية للجامعات اليمنية، والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية والتي تؤثر على أدائها الإداري، وكانت استمارة تحديد الأوزان النسبية أداة للدراسة والتي طبقت على عينة بلغت (105) من قيادات الجامعات اليمنية وخبراء الإدارة والتخطيط التربوي، وخبراء تطوير التعليم

العالي في المؤسسات ذات الاهتمام بالجامعات بهدف تحقيق أكثر العناصر تأثيراً على الأداء الإداري بالجامعات اليمنية.

وتوصلت الدراسة إلى مصفوفة التحليل المزدوج والتي بدورها ساعدت في رسم إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز. وأوصت الدراسة بتطبيق الإستراتيجية المقترحة على جميع الجامعات اليمنية لتحسين الأداء الإداري والمؤسسي وصولاً للتميز.

3- دراسة ياسر خليل (2015): بعنوان: "تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني في ضوء إدارة التميز"

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني في ضوء إدارة التميز، واستخدمت المنهج الوصفي واتبعت فكر النظم في وضع التصور المقترح، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (249) معلماً، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة من جميع مدارس التعليم الفني.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني في ضوء إدارة التميز من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,01$) لدرجة توافر الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات خبرة العمل، النوع، ونوع التعليم) للمعلمين لحساب (مؤهل عالٍ، من 5 إلى أقل من 15 سنة، الإناث، صناعي).

4- دراسة محمد جاد حسين أحمد (2015) بعنوان: " تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز"

واستهدفت دراسة تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، كما هدفت إلى التعرف على واقع

الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي، وكذا المعوقات التي تواجه تطبيق الجامعة لهذا النموذج، ولمعالجة مشكلة الدراسة استخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٦ فرداً منهم) (٢٣ من الوظائف الإشرافية الأكاديمية، و) (٢٧٣ من الوظائف الإشرافية الإدارية، وكان من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة توافر جميع المحاور التي ترصد واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير النموذج الأوروبي بدرجة متوسطة، وكانت ابرز المعوقات كثرة الأعباء الملقاة على أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، وغياب الدعم المالي اللازم للتطبيق، وخلصت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي للتميز.

5- دراسة هاني رزق عبد الجواد (2016) : بعنوان : " النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) ومتطلبات استيفاء معايير جامعة حائل "

وحددت دراسة درجة توافر معايير النموذج الأوروبي للتميز بجامعة حائل، وتوضيح الاجراءات المقترحة لاستيفاء بعض معاييرها والتي لم يتم استنفائها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة استيفاء جامعة حائل لمعايير النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاء ترتيب معايير الاستبانة طبقاً لدرجة التوافر كما يلي: الشراكة والموارد، العمليات، النتائج، القيادة، الموارد البشرية، الاستراتيجية، كما اوصت الدراسة بضرورة استيفاء المعايير غير المتوافرة بالجامعة.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة سيسيليا، وجاميس، وأستير، ويوموسين & Cecilia, James, Esther Umosen (2012): بعنوان: "بناء الرؤية والأهداف لمبادئ التميز في إدارة العاملين في المدارس الثانوية"

هدفت الدراسة إلى بناء تصور لمبادئ إدارة العاملين في المدارس الثانوية، من خلال إيجاد العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وبناء الرؤية والأهداف في الإدارة، واستخدمت المنهج الوصفي بتطبيق استبانة في الإدارة، وتكونت العينة من (375) معلماً يعملون في (46) مدرسة ثانوية بالمناطق التعليمية الثلاث بولاية (كروس ريفر)، اختيروا بالطريقة العشوائية العنقودية.

وأظهرت نتائج الدراسة بعد استخدام معاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين ممارسات قيادة المدرسة لبناء الرؤية والأهداف نحو التميز المدرسي في إدارة العاملين من قبل مديري المدارس.

2- دراسة كلينت Klint (2012): بعنوان: "القيادة للتميز: دراسة حالة لممارسات القيادة لمديري أربع مدارس حاصلين على جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة التعليمية"

هدفت الدراسة إلى الوقوف على دراسة حالة ممارسات القيادة لدى المديرين التربويين الذين يعملون في أربع مدارس حاصلة على جائزة مالكولم بالدريج للتميز (القيادة من أجل التميز)، واستخدمت المنهج الوصفي والمنهج التاريخي بواسطة عرض وثائقي متعمق وزيارات ميدانية ومقابلات مع مديري المدارس الأربع الحاصلة على جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة بالولايات المتحدة الأمريكية.

وأسفرت نتائج الدراسة عن أن أكثر الممارسات القيادية شيوعاً بين قيادات التعليم الحاصلين على جائزة مالكولم بالدريج، هي الالتزام بالتحسين المستمر وضمان نجاحه بواسطة اتخاذ القرارات في ضوء البيانات والمعلومات المتوفرة، والممارسة القيادية التعاونية والتي شملت رغبة القيادات على تقاسم المسؤوليات القيادية والتركيز على تمكين الآخرين في عمليات التنظيم بالمدرسة.

3- دراسة فيكتور (Victor Da 2005) بعنوان :

" تصنيف الجامعات العالمية السمات العامة والمميزة للجامعات في المؤتمر

الدولي الأول للجامعات العالمية في جامعة شنغهاي جياو تونغ"

حيث تناولت علاقة خصائص قيادة الجامعة بتميزها، وتوصلت إلى أن الجامعات الأفضل عالمياً تلك التي يقودها رؤساء يجمعون بين المهارات الإدارية الجيدة ومسيرة بحث ناجحة، وخلصت الدراسة إلى أنه كلما كانت الجامعة أكثر تميزاً وفقاً للترتيبات العالمية كان من الأرجح أن الاستشهاديات العلمية لرئيسها سوف تكون مرتفعة أيضاً. وبرغم أن هذه الدراسة لم تجزم بوجود ارتباط تلقائي بين الجامعة ومسار بحث رئيسها، فإنها استنتجت مع ذلك من المعطيات التي يحصل عليها أن رئيس الجامعة إذا كان باحثاً جيداً فهناك احتمال كبير أن يكون أيضاً قائداً وميسراً جيداً، كما أن أهمية رئيس الجامعة جعلت بعض المهتمين يدعون إلى جعله عنصراً مهماً في الترتيب العالمي، وذلك بتصنيف رؤساء الجامعات أيضاً باعتبارهم أحد مؤشرات تميز الجامعة.

4- دراسة ارتورو (Arturo et. all 2006) بعنوان : " استخدام الممكنات ضمن

نموذج التميز الأوروبي لإدارة مؤسسات التعليم العالي"

وقام بتحليل العلاقة بين (ممكنات ومقومات) (النموذج الأوروبي للتميز) وإمكانية استخدامه كإطار عام لإدارة وتطوير الجودة في مؤسسات التعليم العالي، في دراسة بعنوان " استخدام الممكنات ضمن نموذج التميز الأوروبي لإدارة مؤسسات التعليم العالي" وقد تم إجراء دراسته على 111 جامعة عامة ومركزاً للتعليم العالي في إسبانيا، وقد استخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد من أجل اختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من بينها وجود علاقة ارتباطية قوية بين معايير الممكنات بالنموذج الأوروبي للتميز، وان النموذج يقوم على التكامل بين عناصر الممكنات الخمسة لتحقيق معايير النتائج الأربعة المتضمنة في النموذج، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى صلاحية معايير الممكنات

ضمن النموذج الأوروبي للتميز في إدارة مؤسسات التعليم العالي وقدرتها على مساعدة مؤسسات التعليم العالي المختلفة علي تحقيق التميز.

5- دراسة جوان ديفيس (John Davies et. all 2007) بعنوان: " أثر الثقافة الأكاديمية على تنفيذ نموذج التميز EFQM في جامعات المملكة المتحدة "

وتناولت مفهوم الثقافة الأكاديمية وأثرها على تطبيق نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في الجامعات البريطانية، وفي سبيل تحقيق الدراسة للأهداف السابق عرضها قامت الدراسة بتحليل الأدبيات المتعلقة بالثقافة الأكاديمية، وكذا النموذج الأوروبي للتميز، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة لأربع وحدات أكاديمية جامعية في الجامعات البريطانية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة السائدة في المنظمة تمثل عنصرا مهما في تطبيق برامج الجودة والتميز، كما أن نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة يمكن تطبيقه في الجامعات البريطانية بشكل فعال إذا تم إدماجه في الممارسات الإدارية لهذه الجامعات بشكل منتظم، كذلك توصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن أن تسهم في التطبيق الفعال للنموذج منها: التأكيد على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي، التأكيد على التطوير الذاتي للجوانب المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس، البيئة الداعمة، والنمط الإداري المناسب، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الحالات الأربعة التي تم تطبيق الدراسة عليها.

6- دراسة جميل سلمى (Jamil Salmi 2009) بعنوان: " تحدي إنشاء جامعات عالمية المستوى، واشنطن العاصمة: التميز العالمي "

وأشارت الدراسة إلي أهم الإجراءات الداعمة لتحقيق التميز المؤسسي للجامعات، ومن أهمها ما يلي:

- بناء الرؤية الاستراتيجية: لا شك أن آلاف الجامعات حول العالم يحدوها أمل التميز والحصول على ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية للجامعات، وبرغم أن هذا الأمر

بحاجة إلى تكاليف مرتفعة إلا أنه ليس هناك ما يعفي جامعتنا من وضع استراتيجية طويلة المدى لتحقيق تقدماً في هذا المسار وجعل هذا الحلم ممكناً، فهناك من الجامعات من اعتمدت خطة تطويرية على مدى عقدين من الزمان أو أكثر مثل جامعة بكين التي وضعت خطة استراتيجية للتميز العالمي على مرحلتين: امتدت الأولى من عام ١٩٩٤ حتى عام ٢٠٠٠ وخصصت لوضع أسس هذا المشروع. أما المرحلة الثانية فتمتد من عام ٢٠١٠ حتى عام ٢٠٢٠ للحصول على مركز في التصنيف العالمي لجامعات النخبة العالمية.

- الانفاق الوافر: توفير موارد مالية كافية لاستقطاب كبار الأساتذة والباحثين وإحداث نوع من المنافسة بين الجامعة وغيرها من الجامعات الإقليمية والعالمية؛ حيث تشير الإحصاءات السنوية للأجور أن الجامعات الخاصة في الولايات المتحدة تدفع لأساتذتها أكثر من ٣٠% من معدل ما تدفعه الجامعات الحكومية، لذلك لم يكن من المفاجئ ألا تصنف أي مؤسسة تعليم عال حكومية أمريكية ضمن أحسن جامعة بحسب تصنيف صحيفة (U.S. News & World Report) في عام ٢٠٠٩، وفي عام ٢٠١٧ تصدرت الجامعات الأمريكية الخاصة كالعادة تصنيف شنغهاي. ففي القائمة الأولى التي تضم أفضل عشر جامعات، منها ثماني جامعات أمريكية خاصة، واثنان فقط هما جامعتان حكوميتان وتنتميان معاً إلى ولاية كاليفورنيا. والجامعات الخاصة تكافئ أعضاء هيئة التدريس المتميزين برواتب عالية، ما يجعل أفضل الأكاديميين يفضلون العمل فيها.

7- دراسة (Soumaya Koubca 2010) بعنوان: " القيادة في التعليم العالي التونسي من منظور نموذج التميز الأوروبي EFQM "

تم تقييم ممارسات القيادة بجامعة صفاقس في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع الاستبانات علي جميع القيادات بالجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من بينها، أن درجة ممارسة القيادات بجامعة

صفاقت للقيادة وفقاً لمعايير النموذج الأوروبي جاءت ضعيفة ، كما كشفت الدراسة عن بعض جوانب القوة وبعض جوانب الضعف في ممارسات القيادات بالجامعة، وقد أوصت الدراسة بأن الجامعة بحاجة إلي نمط جديد من القادة يعي أهمية السعي لتحقيق التميز من أجل تحقيق النجاح المؤسسي والبقاء .

8- دراسة (Marcin Geryk 2011) بعنوان: " هل الجامعات مسؤولة اجتماعيا ، في الحصول على التصنيف العالمي "

توصلت إلى أن السمعة الجيدة للجامعة يمكن أن تسهم بنحو ٤٠% من قيمة أسهم الجامعة في السوق الذي تعمل فيه ويستفيد من خدماتها وذلك من خلال زيادة عدد المستفيدين ودعم القدرة التنافسية للجامعة، كما تسهم سمعة الجامعة في زيادة قدرتها على مواصلة التميز في الأداء باعتبارها واحدة من أهم مؤشرات. ولكي تتمكن الجامعة من البقاء والمنافسة في عالم اليوم والحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات والمؤسسات البحثية، فإنها بحاجة إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء، والوصول بالأداء المؤسسي إلى حد الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية.

التعليق العام على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة حول موضوع البحث يتضح ما يلي:

1- هدفت العديد من الدراسات السابقة إلي توضيح أهمية الإدارة بالمؤسسات التربوية والتعليمية مثل: دراسة ياسر خليل (2015)

2- ركزت معظم الدراسات السابقة على (أداء القيادات والمديرين) واقع مجتمع العملية التعليمية وتقويمها للأداء وكيفية تحسين العملية التعليمية ووضع نماذج تهدف إلى تطوير الأداء في التعليم بصفة عامة مثل: دراسة علي شرف الدين (2014).

3- استخدمت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي.

ويتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة فيما يلي:

1- يتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة من حيث تناول موضوع تطوير الأداء.

2- يتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في إتباع المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة البحث الحالي.

وختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة من حيث ما يلي:

1- اختلاف الموضوع والهدف: يهدف البحث الحالي إلي تقديم تصور مقترح لتطوير إداء قيادات المعاهد الأزهرية .

2- اختلاف مجتمع الدراسة: ركز البحث الحالي على العاملين بالمعاهد الأزهرية

وتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة – في حدود علم الباحث – بما يلي:

1- معظم الدراسات السابقة تناولت موضوع (إدارة التميز)، إلا أن البحث الحالي يهدف إلى التخصيص من خلال التركيز على تطوير الأداء الإدارى في ضوء إدارة التميز.

2- يقدم البحث الحالي آليات مقترحة لتطوير أداء قيادات المؤسسات التربوية والتعليمية بجمهورية مصر العربية بصفة عامة و تطوير أداء قيادات المعاهد الأزهرية بصفة خاصة، ومن ثم تطوير وتميز الأداء الإداري والمؤسسي.

3- يعد البحث الحالي من أوائل الأبحاث التى تتناول تطوير ادارة المعاهد الأزهرية في مصر في ضوء إدارة التميز حيث لم يتم إجراء دراسة من قبل نظراً لحدائة موضوع تطوير الادارة التربوية، وهو ما يعطيه قوة وأهمية في إمكانية الاستفادة من نتائجه وتوصياته، ومن ثم تطوير العملية التعليمية ومخرجاتها.

الإطار النظري للبحث :

أولاً: يوضح البحث الإطار النظري لمدخل إدارة التميز كما يلي:

1 - مفهوم إدارة التميز (Excellence Management)

ذكر مفهوم إدارة التميز في الأدبيات السابقة بأكثر من تقديم من بينها تعريف (8) لإدارة التميز بأنها: "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة" ، ويعرف النموذج الأوروبي للتميز الذي قدم عام 2003م إدارة التميز بأنها: "الممارسة المتأصلة والباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج والتي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية"(9).

يتضح مما سبق، أن مفهوم إدارة التميز يلتزم بمنطق التفكير المنظومي الذي هو منظومة متكاملة تتفاعل جميع عناصرها وتتشابك آلياتها، تكون مخرجاته محصلة لقدراته وإمكانياته، بم يضمن بقاء وتفرد المؤسسة.

2 - سمات إدارة التميز

للتميز مجموعة من الخصائص منها ما يتعلق بالمرونة وفرق العمل واستقلالية القرارات واعتماد منهجية الإبداع وجميعها هادفة إلي إبقاء المنظمة بوضع تنافسي جيد وتزويدها بقدرات لمواجهة التحديات.

وتتكامل السمات والأسس الفكرية لإدارة التميز لتمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات إدارة التميز في المؤسسات التعليمية المعاصرة، والتي تخضع للقياس والتقييم من جانب إدارة المؤسسة ويتبنى الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز عناصر عدة منها: غايات وأهداف المؤسسة التعليمية، وعملها في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، قيادة إدارية مؤثرة، فضلاً عن

الالتزام بالجودة من خلال التحسين والتطوير المستمر لتحقيق تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة

بالمؤسسة التعليمية (10):

من خلال ما سبق، يمكن تلخيص أسس إدارة التميز في المعاهد الأزهرية فيما يلي:

– اختيار القيادة الفعالة المبدعة.

– وضع رؤية ورسالة قوية، وصياغة السياسات والاستراتيجيات.

– الالتزام بالتميز وإرساء قيم وأخلاقيات الإدارة.

– تركيز الانتباه على تطوير الأفراد والكفاح من أجل التمكين والإبداع.

– التأكيد على رفاهية الأفراد.

– استخدام تكنولوجيا جديدة.

– التعاون مع شركاء العمل وتعزيز علاقات العمل الجيدة.

– رضا العاملين.

– رضا المجتمع المحلي

– التركيز على الطلاب والعناية بالمخرجات التعليمية.

يتضح مما سبق، أن الاهتمام بالقيادات المبدعة وجاءت في صدارة تلك الأسس تطوير أداء قيادات المعاهد الأزهرية في ضوء إدارة التميز. (11) حيث أن من المهم إمام القائد التربوي بالاتجاهات التربوية الحديثة ويرصد جميع الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المؤثرة في أداء رسالتها ووظيفتها، ويشجع الابتكار والتجديد والتطوير، ويعمل على توظيف مهارات القيادة لدى المعلمين العاملين معه والطلاب

في التخطيط لعملية التطوير المستقبلية ويتعامل بحكمة مع الأحداث الطارئة داخل العمل .

ثالثاً: متطلبات ومقومات إدارة التميز (12)

أن تحقيق إدارة التميز يتطلب توافر مقومات عدة أهمها بناء خطة إستراتيجية متكاملة تعبر عن التوجهات الرئيسة للمنظمات وتتضمن رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، ومنظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المنظمة وتنظم عملها، وهياكل تنظيمية مرنة تؤكد اللامركزية الإدارية، ونظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، ونظام معلومات متكامل، ونظام متطور لإدارة الموارد البشرية، ونظام متطور لإدارة الأداء، وقيادة إدارية فعالة.

وتكمن متطلبات تحقيق إدارة التميز في متطلبات تنظيمية وإدارية، ومتطلبات خاصة بالمعلومات واتخاذ القرار، ومتطلبات متعلقة بإدارة الأفراد العاملين، ومتطلبات خاصة بجدوى وتقييم التميز، ومتطلبات أخرى متنوعة (13). ويتطلب تحقيقها توافر مقومات منها: هياكل تنظيمية مرنة، نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، نظام معلومات متكامل، نظام متكامل لتقييم الأداء، وقيادة فعالة (14). ولكي تتحقق إدارة التميز في المؤسسات التعليمية، يجب أن تصبح هذه المؤسسات ذكية وسريعة الحركة ومتكيفة. (15)

يتضح مما سبق، أن النظام الفعال لإدارة التميز يتطلب ما يلي:

- أ - تحديد غايات المؤسسة.
- ب - دراسة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة.
- ج - إدارة الجودة الشاملة.
- د - إدارة فعالة للعلاقات والمشاركة مع مختلف الأطراف التي ترتبط بهم المؤسسة.
- هـ - إدارة المنافع المتوازنة.

6- نماذج وجوائز التميز

ويعرض البحث النموذج الأوروبي لإدارة التميز كما يلي:

- النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM)

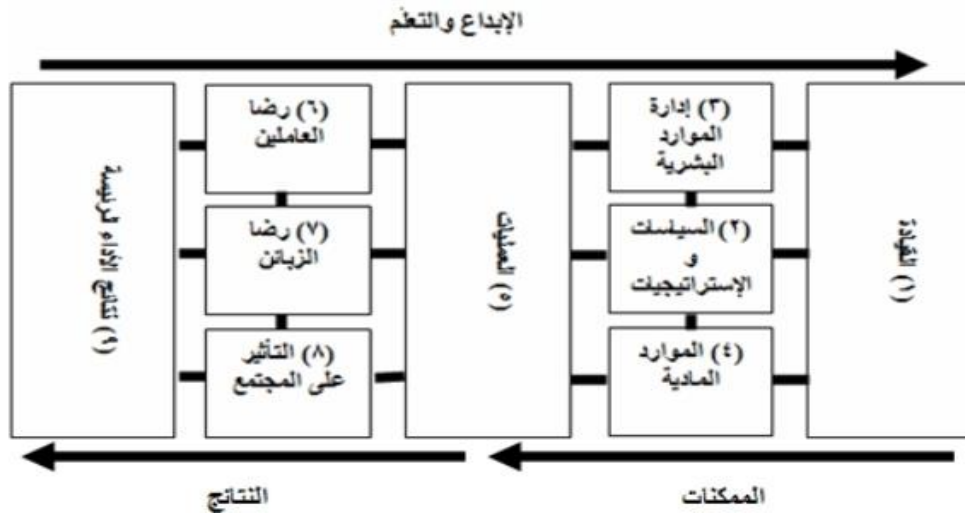
يرتب النموذج معايير إدارة التميز في مجموعتين كالتالي(16):

المجموعة الأولى (الممكنات): تضم القيادة، الأفراد، السياسات والاستراتيجيات، العلاقات والموارد، والعمليات.

المجموعة الثانية (النتائج): تضم نتائج الأفراد، نتائج للعملاء، نتائج للمجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية.

ويتألف نموذج الجائزة الأوروبية من (1000 نقطة) موزعة على معايير

أساسية وفق الشكل التالي:



شكل (1) يوضح النموذج الأوروبي للتميز

المصدر: علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة

2002م(17)

يتضح من شكل السابق، أن هيكل النموذج الأوربي للتميز يتكون من تسع عناصر وهي: القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الموارد المادية، العمليات، رضا العاملين، رضا الزبائن، التأثير على المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية.

وفي المجال التربوي والتعليمي ووضعت مؤشرات للتميز في عدد من المؤسسات التعليمية العالمية وفيها تم وضع مؤشرات جودة الإنتاج تتكون من محاور يتدرج تحت كل محور عدة مؤشرات، ومن هذه المحاور التقدم التربوي وتخطيط البرنامج والمسئولية، التسجيل الفوري للأداء، والمنهج والتدريس، والخدمات التي تقدم لمساعدة الطلاب (الخدمات الطلابية)، انتقاء الطلاب، بقاء الطالب، تنمية هيئة التدريس، المعلمون المتطوعون، تنمية مهارات التعامل مع الآخرين، فالإدارة المتميزة هي مجموعة من الأنشطة العملية التي تهدف إلى التخلص من الأخطاء وتحسين جودة الخدمة بالمؤسسات التعليمية، ويحتاج تحقيق التميز إلى تخطيط تنظيمي، آلية للتنفيذ، و آلية المراقبة والتقييم المستمر (18).

التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية

في ضوء دراسة الأداء الإداري، وبيان الفوائد التي تعود على المؤسسات التعليمية التي تعتمد على هذه النماذج نحو التميز وخاصة نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) من خلال التخطيط الإستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات في ضوء إدارة التميز لتحقيق النتائج المراد الوصول إليها، وسوف يتناول الباحث المعايير بشيء من التفصيل كالتالي:

أهداف التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري للمعاهد الأزهرية:

- 1- تحقيق متطلبات الجهات ذات العلاقة بالمعاهد الأزهرية واحتياجاتها.
- 2- تحسين مستوى أداء المعاهد الأزهرية اعتمادا على المعلومات الناتجة من التقييم المؤسسي لها، والكشف عن مواطن القوة وتدعيمها، ومواطن الضعف والمشكلات التي تعوقها عن تحقيق الجودة والتعامل معها بكفاءة.

- 3- مساعدة المعاهد الأزهرية في وضع أولويات تخصيص الطاقات والموارد في المجالات التي تحتاج إليها، بما يؤدي إلى تكامل الأداء.
- 4- تفعيل مبدأ المحاسبة والمسئولية بتحديد المسؤولين عن سياسات وبرامج وممارسات المعاهد الأزهرية ، ومدى نجاحهم في القيام بمسئولياتهم وتحقيق النتائج المحددة مسبقا.

منطلقات التصور المقترح:

يعد تطوير الأداء الإداري للمعاهد الأزهرية هو أحد ضمانات نجاحها في القيام بمهامها، ومن خلاله يمكن تحديد الاحتياجات الفعلية التي تساعد في وضع الخطط والسياسات التي تعالج أوجه القصور، والوقوف على الاتجاهات الحقيقية للطلاب والمعلمين والعاملين، وتحديد ما تملكه تلك المعاهد من إمكانيات ومهارات، وتقديم البيانات الدقيقة اللازمة للمساعدة على اتخاذ القرارات الرشيدة .

في ضوء ما سبق تأتي أهمية وضع هذا التصور من منطلقات عدة أهمها:

- 1- يعد تطوير الأداء الإداري منهجا لتحديد كيف يمكن للمعاهد الأزهرية تحقيق أهدافها، ومن أنه يجب أن يشمل المستويات كافة داخل تلك المؤسسة التعليمية ، مع التوجه نحو التحسين المستمر لأهداف التعليم قبل الجامعي الأزهرية ، لتكون المحصلة في النهاية تكوين مقاييس للأداء ومنها المؤشرات الكمية التي توضح الكيفية التي تحقق بها المعاهد الأزهرية أهدافها .
- 2- أغلب المشكلات التي يعاني منها تطوير الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية - كما سبقت الإشارة إليها- ، تتمثل في مشكلات تنظيمية تنبع من الإدارة والمجتمع المدرسي، وأيضا مشكلات متعلقة بثقافة نظام التقويم وفلسفته بتلك المعاهد، مما يستدعي نظاما للتقويم يتناسب مع تلك المشكلات.
- 3- لكي تستطيع المعاهد الأزهرية أن تنافس ، بكفاءة نظرائها من المؤسسات التعليمية، فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين

والخارجيين على حد سواء، فالثقافة الداخلية التي تقدر عملاء المؤسسة يمكن أن تساعد في تحسين دافعية العاملين ، وإيجاد الولاء لديهم ، والوصول للأداء المرتفع وتحقيق الإبداع ، والميزة التنافسية المؤسسة. 4- إن خصوصية المعاهد الأزهرية من حيث البيئة المحيطة والثقافة السائدة والمعطيات والموارد والإمكانات المتوفرة ، لابد أن تأخذ بعين الاعتبار المحددات التالية عند تقويمها:

- تناسب نموذج تطوير الأداء الإداري مع خصائص المعاهد الأزهرية (العامة - النموذجية - الخاصة) المتباينة من حيث النوع وعدد الطلبة ونظام الدراسة وغيرها.
- تعريف المعايير الخاصة بالتقويم بما يتناسب مع طبيعة بيئة التعليم قبل الجامعي الأزهرية والتي تتدرج تحت تصنيف المنظمات الخدمية.
- تحديد مقاييس نتائج الأعمال المناسبة لطبيعة تلك المعاهد.
- الاهتمام بالإمكانات المتوفرة في بيئة العمل الحالية لتلك المعاهد.

أبعاد التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية:

يمثل تطوير الأداء الإداري أحد أهم التوجهات الحديثة في الأدبيات والدراسات العلمية فكراً، وتنافساً بين المؤسسات التربوية ممارسة وتطبيقاً، لتحقيق الريادة محلياً وعالمياً، ولا يتحقق هذا التطوير إلا من خلال نظام متكامل للتقويم يكون فيه نقطة البداية والنهاية ، ودورياً ومستمرًا بينهما لتجويد الأداء، وتحديد أولويات التطوير من خلال آليات وأدوات علمية دقيقة.

وبناء على ما تقدم ، فإن البحث الحالي تبنى في تصوره المقترح لتطوير الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية ، نماذج تطوير الأداء الإداري التي تعتمد على نماذج التميز، وذلك من منطلق ارتباط إدارة الجودة الشاملة بإدارة التميز من خلال كون الأولى هي أحد معايير تقويم التميز كما أكد ذلك السلمي (19) وأن إدارة التميز ومن

خلال النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) من أفضل نماذج التميز في إدارة المؤسسات التعليمية ومنها إدارة المعاهد الأزهرية .

وتتضمن معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) في مجموعتين كالتالي:

المجموعة الأولى (الممكنات): تضم القيادة، الأفراد، السياسات والاستراتيجيات، العلاقات والموارد، والعمليات.

المجموعة الثانية (النتائج): تضم نتائج الأفراد، نتائج للعملاء، نتائج للمجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية.

معوقات تطبيق التصور المقترح وطرق التغلب عليها:

هناك مجموعة من الصعوبات التي يمكن أن تواجه تنفيذ التصور المقترح لتحقيق إدارة التميز في المعاهد الأزهرية في ضوء نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (EFQM)، ومن أبرزها ما يلي :

- غياب إجراءات تحقيق إدارة التميز المعاهد الأزهرية ، واعتمادها على الأداء الفردي، وغياب ثقافة العمل الجماعي أو العمل بروح الفريق، ووجود صراعات داخلية تؤدي إلى سيادة العمل الفردي، ويمكن التغلب على ذلك بالتطبيق المنهجي لإدارة التميز، والبحث عن بدائل مناسبة كاستخدام الحوافز المادية والمعنوية لمن يتعاون ويشارك بفعالية في تحقيق إدارة التميز ، وعقد ندوات وورش عمل للتدريب على العمل الجماعي، وتحقيق العدالة في توزيع المهام المطلوبة على كل عضو داخل فريق العمل، والاعتناء بالمبدعين وتشجيعهم على الابتكار.

- وجود اتجاهات سلبية لدى بعض المشاركين تجاه إدارة التميز في المعاهد الأزهرية ؛ نتيجة لضعف معرفتهم الكاملة به، وقد يصل الأمر إلى أن البعض لا يهتمون بتنفيذه، وقد يصل الأمر إلى رفضه، نتيجة عدم اقتناعهم بأهميته، وإحساسهم بان ذلك سيلقي عليهم أعباء جديدة ، وحرصهم على التمسك بالأساليب الإدارية التقليدية خوفا

علي أمنهم الوظيفي، كذلك عدم وجود مناخ عام داخل المعاهد الأزهرية يشجع علي تقبل الأفكار الجديدة المتعلقة بالتحسين والتطوير، كما يتم تصعيد كافة مشكلات المعاهد الأزهرية إلى إدارة المعاهد الأزهرية لاتخاذ القرارات اللازمة بشأنها. ويمكن التغلب على ذلك من خلال العمل على تنفيذ هذا التصور بشكل تدريجي حتى يمكن التأكد من تغيير المعتقدات والمفاهيم المتعلقة بتكامل ضمان جودة الأداء مع ادارة التميز ، وتهيئة أعضاء هيئة التدريس بإكسابهم المعارف والاتجاهات والقيم والمهارات التي تساعدهم على قبول هذا التصور المقترح باعتباره آلية لتحقيق ادارة التميز ، والعمل على تحقيق الفهم الكامل والوعي باتجاهات التميز والغرض منه.

• صعوبة تعديل بعض التشريعات واللوائح المنظمة للعمل بالمعاهد الأزهرية ، والتي تتطلب إجراء بعض التعديلات التشريعية التي تمنح للمعاهد الأزهرية مزيدا من الاختصاصات والصلاحيات في إطار دعم استقلالها المالي والإداري والأكاديمي، سواء في اختيار القيادات ، ووجود معايير موضوعية متعارف عليها في الأدبيات للاختيار، والتي تدخل في صميم اختصاصاتها، كتحديد أعداد الطلاب الملتحقين بالمعاهد الأزهرية ، ومسؤوليتها عن الكتب، والامتحانات، ولوائح المعاهد الأزهرية ، الأمر الذي يقلل من هيمنة الإدارة في المعاهد الأزهرية على كثير من المهام التفصيلية الخاصة بالمعاهد الأزهرية

• جمود مناخ العمل بالمعاهد الأزهرية بما لا يشجع على تحقيق فعالية ادارة التميز والالتزام بالحرفية الشديدة في عمليات ضمان الجودة وادارة التميز. ويمكن التغلب على ذلك من خلال إعداد وتهيئة مسؤولي وحدات ضمان الجودة عند إصدار أي تشريعات جديدة وتنظيم برامج تدريبية لهم حتى يفهموا هذه القرارات فهما جيدا، ويراعى عند التنفيذ النظر إلي الهدف العام من جهود التميز ودورهم في تحسين المخرجات والخدمات وضمان جودتها، بالإضافة إلى منحهم قدر مناسب من المرونة في تنفيذ اللوائح والقوانين والقرارات، وتشجيعهم على الابتكار بما يحقق تميز الأداء الإداري.

• ضعف عمليات المتابعة وتقويم الأداء الإداري للمعاهد الأزهرية ، وتدخل عامل المجاملات والعلاقات الشخصية في نتائج التقييم، بما يفقده مصداقيته، ويمكن التغلب على ذلك بالتنسيق مع الجهات المسؤولة والاتفاق على معايير محددة للتقييم الأداء الإداري واستخدام أساليب قانونية رادعة لمن يثبت عليه التلاعب بنتائج الرقابة والتقييم، وكذلك اختيار أفراد يتميزون بالنزاهة والحيادية فضلا عن استخدام أساليب الكترونية في التقييم منعا للتواصل المباشر، والتدخل السريع في حالة ظهور أية معوقات او حدوث تغيرات في الظروف البيئية على نحو يهدد المعاهد الأزهرية في سبيل تميزها.

• مقاومة بعض القيادات وأعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الأزهرية للتغيير، نتيجة فقدان بعض المزايا والسلطات التي يعطيها لهم التنظيم الإداري الحالي من جهة، وغياب الرؤية الاستراتيجية والنظرة المستقبلية لديهم من جهة ثانية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال وضع معايير وأسس موضوعية لاختيار القيادات للمعاهد الأزهرية استنادا إلى كفاءتهم ودرجاتهم العلمية، وخبراتهم، وفعالية دوراتهم التدريبية، وبما يحقق التطور الإداري للمعاهد الأزهرية ، وكذلك استخدام أدلة تعريفية لشرح الإدارة بالتميز وأهميتها وكيفية تطبيقها لتحقيق الجودة في أداء الإدارة بالمعاهد الأزهرية ، وإقامة دورات تدريبية متخصصة في هذا المجال، كما يمكن تبادل الزيارات مع المعاهد الأزهرية التي طبقت إدارة التميز وجنت ثمار هذا التطبيق، أو الاستعانة بخبراء في إدارة التميز لتوضيح مزايا وإجراءات تطبيقها.

• قلة البيانات والمعلومات التي تساعد على تحسين المركز التنافسي للمعاهد الأزهرية ، سواء المتعلقة بالمستفيدين داخل المعاهد الأزهرية أو بالمجتمع، أو المعاهد المناظرة لها محليا وإقليميا وعالميا، وبالتالي تؤثر قلة هذه البيانات على تنفيذ استراتيجية المعاهد الأزهرية ومتابعتها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توفير وحدة تنظيمية لأغراض دعم اتخاذ القرار بالمعلومات والبيانات، أو من خلال توفير قواعد بيانات متطورة، تضم مختلف الجوانب المؤسسية والبشرية، وكذلك أنشطة المعاهد الأزهرية

المختلفة، ورصد أداء المعاهد الأزهرية المناظرة، وإتاحتها للعاملين بالمعاهد الأزهرية.

• ضعف الاعتمادات المالية المخصصة لمشروعات ضمان الجودة والتميز، وقلة الحوافز المادية المقدمة للقيادات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمعاهد الأزهرية ، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توفير الموارد المادية اللازمة للقيام بالأنشطة والمهام المخطط لها على أكمل وجه بالبحث عن مصادر ذاتية للتمويل من خلال استثمار رأس المال الفكري للمعاهد الأزهرية ، وتسويق منتجاتها وخدماتها التعليمية والبحثية والاستشارية والتدريبية، وإعادة تنظيم الموارد المالية، وترشيد الإنفاق.

المراجع:

1. جمال محمود الخباز : "تطوير نظام الترقيات للوظائف الأعلى بالمعاهد الثانوية الأزهرية " دراسة ميدانية " مجلة كلية التربية ببناها, مج 12 , ع 48 , 2001م , ص 12.
2. ياسر محمد خليل (2015). تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني في ضوء إدارة التميز. رسالة ماجستير، كلية التربية بالگردقة جامعة جنوب الوادي.
3. محمد جاد حسين أحمد (2015) تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز. رسالة ماجستير، كلية التربية بالگردقة جامعة جنوب الوادي.
4. ذوقان عبيدات، وعبدالرحمن عدس، وكايد عبدالحق. البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه (ط 6). عمان: دار الفكر للطباعة للنشر والتوزيع, 2012, ص 211.
5. عبير محمد العساس: تطوير التعليم الابتدائي المصري في ضوء الخبرة الكندية، رسالة ماجستير، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة طنطا، 2012م، ص 45.
6. محمد حمدان : مشكلات الإدارة المدرسية و الطرق الحديثة لعلاجها , دار كنوز المعرفة , عمان , الأردن , 2007 م, ص 21.
7. زين العابدين درويش: " الإبداع في العمل المؤسسي: المعوقات وآليات المواجهة", بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي التاسع: نحو منظومة للتميز الإداري العربي، القاهرة 9-11 إبريل 2008.

8. علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. 2002, ص21.
9. Egan, S . Embracing Excellence in Education. Sheffield Hallam University (8P 2003).
10. علي السلمي: مرجع سبق ذكره, ص ص21, 24 .
11. Pettigrew, C.. Report of the Task Force on School District Administrative Efficiency. College of Education and Human Development. University of Maine. Planning in Higher Education, Washington .P 11. 2006
12. Swanwick, J. Introducing the Fundamental Concepts of Integrating for Excellence.
13. نعيم حافظ أبو جمعة : التسويق الابتكاري. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2003, ص 45 .
14. علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. 2002, ص ص26, 27 .
15. Thomas, O. & Frank, B. Management Excellence: How Tomorrows Leaders Will Get Ahead. An Oracle Thought Leadership White Paper. Redwood, USA: Oracle Corporation, 9- 6, pp. 2008. 10-8, 9/ 2
16. علي السلمي: مرجع سبق ذكره, ص 34.
17. علي السلمي: مرجع سبق ذكره, ص 26.
18. رشدي أحمد طعيمة : الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع. , 2006, ص ص 56 - 58 .
19. على السلمي : الإدارة في عصر العولمة المعرفة , القاهرة , سما للنشر والتوزيع , (2014) , ص 255 - 256.