



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

” تطوير الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية بمحافظة سوهاج باستخدام أسلوب ستة سيجما“

بمّش مشتق من رسالة ماجستير بعنوان:

Developing Institutional Performance in Al-Azhar Institutes in Sohag Governorate Using the Six Sigma Method

إعداد

أ.د/محمود السيد عباس

أستاذ أصول التربية

وعميد الكلية السابق

كلية التربية - جامعة سوهاج

أ.د/خلف محمد البحيري

"رحمه الله"

أستاذ أصول التربية ووكيل الكلية الأسبق

لشؤون التعليم والطلاب

كلية التربية- جامعة سوهاج

أ/ أسماء منصور أحمد

باحثة ماجستير - قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة سوهاج

تاريخ الاستلام: ٣ أغسطس ٢٠٢٣ م - تاريخ القبول: ١٤ أغسطس ٢٠٢٣ م

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى التوصل لتصور مقترح حول تطوير الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية بمحافظة سوهاج، وذلك من خلال الاستفادة من نتائج الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة، وكذلك الوقوف على واقع الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية بمحافظة سوهاج من خلال الدراسة الميدانية، والتعرف على تأثير ذلك في تطوير أدائها ورفع كفاءتها وتحقيق الميزة التنافسية لها، والوقوف على الفجوات المختلفة التي تعوق تطوير الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية بمحافظة سوهاج؛ وذلك لتحديد أهم المتطلبات اللازمة لتطوير الأداء المؤسسي بتلك المعاهد.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره أنسب المناهج لهذه الدراسة، من خلال تجميع المادة العلمية ذات العلاقة بتطوير الأداء المؤسسي وأسلوب ستة سيجما، وكذلك في إعداد تطبيق أدوات الدراسة التي اشتملت على استبيان وفحص وثائق، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، والتي اشتملت على مديري المعاهد الأزهرية والوكلاء والمعلمين بالمعاهد، وبلغت العينة (٥٠٠) فردًا، وتم تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

يتم توجيه الموارد البشرية في تحقيق أهداف المعهد الأزهرى إلى حد ما، تتوافر بالمعهد الأزهرى فرص لإعادة هيكلة التنظيم الإدارى بالمعهد إلى حد ما، توجد بالمعهد الأزهرى فرص عديدة لتحقيق رضا المستفيدين بأعلى درجة ممكنة إلى حد ما، يوفر المعهد الأزهرى مقومات جذب المستفيدين؛ للمشاركة في حل مشاكله إلى حد ما. يوفر المعهد الأزهرى للطلاب مقومات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة داخله إلى حد ما، يتم حوسبة الإجراءات والعمليات المختلفة بالمعهد الأزهرى إلى حد ما، يوفر المعهد الأزهرى فرصًا عديدة لتنمية العاملين به مهنيًا وأكاديميًا إلى حد ما، تتوافر أنشطة بالمعهد الأزهرى لتدريب الطلاب على تحمل المسؤولية إلى حد ما، يوفر المعهد الأزهرى فرصًا متعددة للطلاب لممارسة المهارات الاجتماعية السليمة مع الآخرين إلى حد ما.

الكلمات المفتاحية: الأداء المؤسسي - تطوير الأداء المؤسسي - أسلوب ستة سيجما

Abstract

The study aimed to make a proposal to develop institutional performance in Al-Azhar institutes in Sohag governorate by utilizing the results of the theoretical framework and literature review, identify the reality of the institutional performance in Al-Azhar institutes in Sohag governorate through the field study, and determine the effect of developing institutional performance on developing performance, enhancing efficiency, and achieving the competitive advantage. Additionally, it aimed to define the gaps that hinder developing the institutional performance in Al-Azhar institutes in Sohag governorate to determine the requirements for developing institutional performance in these institutes. The study adopted the descriptive approach as the most appropriate to the nature of the study by collecting data relevant to developing institutional performance and six sigma and developing the study tools, including a questionnaire and examining the documents. Then, the questionnaire was applied to a sample of (٥٠٠) principals, deputies, and teachers at the institutes. After that, the results were discussed. The study concluded that

Human resources are directed at achieving the objectives of Al-Azhar institute to some degree.

Al-Azhar institute has opportunities to restructure its administrative structure to some degree, Al-Azhar institute has many opportunities to achieve beneficiaries' satisfaction to the highest possible degree, Al-Azhar institute has the fundamentals to attract beneficiaries to play a role in solving problems to some degree, Al-Azhar institute provides fundamentals for handling modern technology on campus to some degree, Different procedures and operations are computerized at Al-Azhar institute to some degree, Al-Azhar institute offers many opportunities to develop the staff professionally and academically to some degree, Al-Azhar institute has activities to train students to assume responsibility to some degree.

Key words: Institutional disease - Institutional performance - development - Six Sigma metho.

المقدمة:

تهتم بحوث التخطيط الاستراتيجي بتطوير جوانب العملية التعليمية، والوصول بها إلى المستوى الأفضل في ضوء الظروف البيئية المحيطة بالنظام التعليمي والمؤسسات التعليمية. ومن أبرز ما تهتم به تلك البحوث قياس الأداء المؤسسي، وتقييمه بالأدوات والأساليب الحديثة وبشكل دقيق يسهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة لتطوير الأداء المؤسسي. كما أن التطوير المؤسسي يُعدُّ نمطاً من الأنماط التي تتناول المؤسسة التربوية كمنظومة متكاملة، دون الاقتصار على تقييم أبعادها ومكوناتها، ويمكن هذا النمط التطويري من الحكم على جودة وفعالية أداء المؤسسة، وأيضاً مدى نجاح المؤسسة التعليمية ومصداقيتها في تحقيق وإنجاز أهدافها، ومعالجة نقاط الضعف في تحقيق الأهداف المرجوة، وتقوية نقاط القوة وتفعيلها .

ومن أبرز الأساليب الحديثة التي تهتم بها بحوث التخطيط الاستراتيجي أسلوب ستة سيجما. حيث تم البدء بإيجاد طرق وأساليب جديدة ومتطورة لتقليل الأخطاء و منها أسلوب ستة سيجما، حيث يمكن أسلوب ستة سيجما المؤسسات التعليمية من التحسين بصورة كبيرة، فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية، بحيث يتم تقليل الفاقد واستهلاك المصادر (الوقت - الطاقات البشرية- الإمكانات المادية)، وفي نفس الوقت تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق القناعة لديهم، كما أنه يضمن تقديم خدمات خالية من العيوب لحد كبير^(١).

ويعد أسلوب ستة سيجما مدخلاً تطويرياً يركز على تلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين من الخدمات التعليمية، فهو ليس نظاماً يعالج الجودة ولا يرتبط بتجويد المخرجات التعليمية أكثر من كونه أسلوباً تطويرياً معاصراً يهتم بالمؤسسة كمنظومة متكاملة^(٢). وعليه فإن أسلوب ستة سيجما يعد واحداً من أهم الأساليب المعاصرة التي تهدف لإحداث تغييرات في جوانب الأداء المؤسسي، وتحقيق التحسين المستمر للعمليات المختلفة داخل المؤسسات التعليمية، ورضا العميل من خلال تحسين جودة الخدمات التعليمية، أيضاً يساعد القائمين في التحول من منطق كشف الأخطاء إلى منطق تقليل الأخطاء، حيث أن برامج الستة سيجما تعتمد على ثلاثة عوامل وهي (العميل - العملية - الموظف).

ولأزهر مكانة سامية حيث يطل على العالم برسائله السامية، والتي تتمثل في خدمة العلم والدين وإمداد العالم العربي بالعلماء العاملين بمختلف العلوم. وفي ضوء تلك الاتجاهات

العالمية اهتمت الدولة من خلال سياساتها التعليمية بمؤسسات التعليم الأزهرى، وطالبت به بأن يستجيب لاتجاهات التجديد التربوي والتطوير التعليمي، ومواكبة المستجدات التعليمية المحلية والعالمية التي تطرأ على الساحة التعليمية وتؤثر في تطوير التعليم.

فقد كانت للدولة محاولات أول في إصلاح الأزهر، بدأت بقانون عام ١٨٧٢م، والمعروف بقانون الشيخ المهدي، ثم توالى قوانين إصلاحه حتى صدر المرسوم بقانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٣٦م، والذي ظل معمولاً به حتى صدر قانون تطوير الأزهر رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م، والذي يعد من القوانين الإصلاحية ونقطة التحول الرئيسية في تاريخ التعليم الأزهرى، والذي عبر بالأزهر من الجمود إلى التجديد ومن العزلة إلى الانفتاح والتطوير^(٣).

هذا وقد يتطلب الأمر تطوير الأداء في تلك المؤسسات الأزهرية، بحيث يشمل على تقييم الأداء لكل مكون من مكونات المؤسسة وتشخيص المعوقات والمشكلات أولاً بأول؛ لقياس أداء وكفاءة وفاعلية أداء هذه المؤسسات، وتحديد نقاط القوة وتدعيمها، وتحديد نقاط الضعف وعلاجها، ومن ثم تجويد الأداء ورفع كفاءتها، والوصول بها إلى مستوى مناسب من الجودة .

ومن هنا جاءت فكرة البحث من أجل استخدام أسلوب ستة سيجما لتطوير الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية، وتحسين مستوى جودتها، والوصول بها إلى أعلى درجات الكفاءة بنسبة خالية من الخطأ في الأداء .

مشكلة الدراسة

يعد النهوض بالتعليم ومؤسساته هو نقطة الانطلاق لتقدم أي دولة، وأصبح من الضروري متابعة هذه المؤسسات التعليمية لمعرفة ما إذا كانت تقوم بدورها على أكمل وجه، أم أنها تحتاج إلى تطوير لرفع كفاءتها، وتحسين جودتها، وتحقيق أهدافها المرجوة، سواء كان ذلك في مؤسسات التعليم العام أم المعاهد الأزهرية.

فالمعاهد الأزهرية تعد أحد أركان المؤسسات التعليمية والتي تحقق العديد من الإنجازات والإسهامات في إعداد النشء الصالح، ولكنها تعاني الكثير من الصعوبات، وتواجه العديد من الضغوطات، والتي في مقدمتها عدم رضا العملاء (الطلاب - أولياء الأمور) عما يقدمه التعليم الأزهرى من خدمات، هذا الأمر يجعل المشاهد يلاحظ نسبة تغيب الطلاب عالية، ويفسر ذلك عزوف أولياء الأمور عن التعليم الأزهرى، كما أنه لا يهتم بخفض التكلفة للعملاء؛ مما يؤدي إلى تقديم الخدمة التعليمية بتكلفة أكثر عن نظيرها من المؤسسات

التعليمية. ويؤكد ذلك العديد من الدراسات التي تكشف عن بعض المشكلات التي يعاني منها التعليم الأزهري ومن أهم هذه الدراسات:

دراسة هبة أحمد (٢٠٢٢م) التي كشفت عن بعض المشكلات التي تواجه التعليم الابتدائي الأزهري، ومن هذه المشكلات: ندرة الخبرات التربوية، وعجز كبير في التخصصات الحديثة، وكثرة المقررات الدراسية وصعوبتها، وقلة الوسائل التعليمية، مما يؤدي إلى انخفاض أعداد التلاميذ في المعاهد الأزهرية وتدني مستوى التعليم بالأزهر. (٤) ويتفق ذلك أيضاً مع دراسة حنان حسن (٢٠٢٢م) التي أكدت أن المعاهد الأزهرية تعاني من العديد من المشكلات التي تؤثر على العمليات الإدارية الخاصة بمنظومة الإشراف الفني؛ مما يجعلها غير قادرة على مواكبة العصر الذي يتسم بالتطورات السريعة في جميع جوانب الحياة، الأمر الذي يتطلب ضرورة الاهتمام بتطوير إدارة وتنظيم الإشراف الفني من خلال إنشاء إدارة عامة للخطط والبيانات بقطاع المعاهد الأزهرية. (٥)

وتؤكد دراسة آمنة أبو ليلة (٢٠٠٩م) أن هناك العديد من المشكلات الإدارية التي تواجه المعاهد الأزهرية، وهي ضمن ستة أبعاد (الطلبة-المعلمون-المنهج-المباني-والأثاث-السلطات العليا)، وأوصت بضرورة الاهتمام بتلك المعاهد ومساعدتها في التخلص من المشكلات التي تعترض سبل تطورها^(٦). وكما أن التعليم الأزهري بالمعاهد الأزهرية يعاني من بعض المشكلات الإدارية، فإنه أيضاً يعاني أيضاً من بعض المعوقات والتحديات التي تعوق تحقيق الجودة والاعتماد والتطوير.

وأشارت دراسة همام عبد المعبود (٢٠١٢م) إلى تدني مستوى التعليم في المعاهد الأزهرية بمراحلها الثلاثة (الابتدائية، الإعدادية، الأزهرية، الثانوية) وأسباب هذا التدني متعددة منها الفني والإداري والمالي والنفسي، وهذا بدوره يحتاج إلى اعتراف بالخطأ والعمل على تلاشي هذا الخطأ. (٧)

وهناك العديد من الدراسات التي تؤكد ذلك مثل: دراسة رمضان عصام (٢٠١٥م) من أن الاعتماد بالمعاهد الأزهرية يركز على عناصر عامة دون النظر إلى أدق التفاصيل داخل النظام المدرسي، وقد يرجع ذلك إلى عدم وعي الكثير من المسؤولين والعاملين بالمعاهد الأزهرية بثقافة الجودة والاعتماد أثناء تطبيقهما^(٨).

ويتفق ذلك مع دراسة نادية معوض (٢٠١٧م) التي توصلت إلى أن معاهد القراءات الأزهرية تعاني من الافتقار إلى فلسفة واضحة وسياسات محددة توجه العمل، والقصور في الأبنية التعليمية المجهزة تكنولوجياً، إغفال تنمية قدرات المعلمين عن طريق التدريبات المهنية، وقلّة استخدام التكنولوجيا بالمعاهد والاعتماد على طرق التدريس التقليدية^(٩)، ودراسة نصر مرسى (٢٠٠٨م) والتي أشارت إلى أن القيادات المعنية بالتعليم الأزهرى تهتم بقضية جودة التعليم قبل الجامعي، وإنشاء وحدات متخصصة لضمان الجودة والاعتماد، وعلى الرغم من تلك الجهود ألا أن التقدم في هذا المجال لم يزل بطيئاً في جميع مراحل التعليم الأزهرى^(١٠). مما يدل على أن المعاهد الأزهرية المعتمدة أيضاً ما زالت تعاني من انخفاض مستوى الأداء والذي لا يصل إلى الدرجة المأمولة من التطوير والكفاءة

كذلك وقد ظهرت محاولات كثيرة لتطوير تلك المعاهد الأزهرية فدراسة أسامة محمد شاكر (٢٠٠٦م) هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير إدارة المعاهد الثانوية النموذجية في ضوء بعض مؤشرات الجودة الشاملة^(١١).

هذا وأن تحسين العملية التعليمية بالمعاهد الأزهرية يتطلب تطوير الأداء المؤسسي لديها، حيث إن تطوير الأداء يعتمد على تقييم الأداء وقياسه، وتدعيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، ومعرفة مدى تحقق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ومن ثم وضع خطة التطوير لتجويد الأداء، أو وضع خطة تحسين بالاعتماد على البيانات المتاحة للمؤسسات المعتمدة من أجل الوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة والجودة.

ونظراً لأهمية تطوير الأداء المؤسسي فإنه ينبغي الاعتماد على مقاييس حديثة، يمكن من خلالها الحكم على كفاءة وفعالية الأنشطة والعمليات التي تقوم بها هذه المؤسسات في سبيل تحقيق أهدافها، ومن أهم هذه المقاييس الحديثة أسلوب ستة سيجما، حيث يعد أحدث الأساليب الإحصائية التي تعمل على تطوير الأداء .

فأسلوب ستة سيجما يقوم بتطوير المؤسسة ككل، من خلال تحليل بيئة المؤسسة إلى عناصر وتقييم كل عنصر منها على حدة، مثل العاملين بالمؤسسة والبيئة المدرسية والأساليب الاستراتيجية التعليمية، حتى يمكن الوقوف منها على قدرات المؤسسة ومحاولة معالجة أوجه القصور، والوصول بالمؤسسة إلى درجة عالية من الكفاءة

وهناك العديد من الدراسات التي تؤكد فعالية استخدام أسلوب ستة سيجما في تطوير الأداء ومنها:

دراسة السعيد السعيد (٢٠١٧م) التي أشارت إلى أن ستة سيجما أسلوب يهدف لتجويد الأداء المؤسسي، ويرتكز على فهم أفضل لمتطلبات تحسين العمليات في جميع أنحاء المؤسسة، وتعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة، كما أنه يمكن من خلاله قياس عدد العيوب في العملية، وتحديد كيفية إزالة تلك العيوب والاقتراب من العيب الصفري^(١٢).. كما قامت دراسة محمد بن حمد الحسن (٢٠١٦م) بتطبيق منهجية ستة سيجما؛ لقياس ومقارنة الأداء للمرحلة الثانوية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة الإحساء، نظرًا لحدائته وكونه منهجًا تطويريًا يسعى لرفع مستوى الأداء وإيجاد الحلول ومعالجة الأخطاء بطرق علمية تؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية الأداء، وتحقيق الجودة في أداء المدرسة للارتقاء بمستوى مخرجاتها التعليمية^(١٣).

وأشارت دراسة سيده مان موهان وآخرون (siddh Man Mohan, et,al ٢٠١٦م) إلى أنه إذا كنت تستطيع قياس عدد العيوب الموجودة لدى مؤسسة ما، فيمكنك بشكل منهجي معرفة كيفية القضاء عليها والاقتراب من العيب الصفري قدر الإمكان وذلك باستخدام ستة سيجما، والذي له تأثير كبير على تحقيق الأهداف في نهاية المطاف^(١٤).

وأكدت دراسة أحمد يوسف، ماجد عبد المهدي (٢٠١٣م) أهمية استخدام مفاهيم ستة سيجما في الجامعات الأردنية، بغرض التحسين المستمر في خدماتها وعملياتها التعليمية، وكذلك استخدامها كأداة إحصائية لقياس المشكلات والعيوب في العمليات التعليمية لديها لتتمكن من إزالتها وتقريبها من العيب الصفري^(١٥).

وقدمت دراسة محمد محسن (Mohammed Mohsen, ٢٠١٣م) نموذجًا مقترحًا لجودة وتحسين الخدمات الجامعية باستخدام ستة سيجما، مستخدما مجموعة من أدوات وتقنيات مدخل ستة سيجما^(١٦).

وهدفت دراسة أنتوني جيجو (Antony Jiju et,al ٢٠١٢م) إلى تقييم منهجية الستة سيجما من حيث كونها ذات فعالية في تحسين الأعمال وتحسين الكفاءة والفعالية في

مؤسسات التعليم العالي، كما هدفت أيضا إلى تحديد المعوقات والتحديات وعوامل النجاح الخاصة بتطبيق السيجما ستة في مجال التعليم العالي^(١٧).

كما أن المؤسسات التعليمية التي طبقت هذا المدخل حققت انجازات ملموسة في تحسين الأداء، من خلال تفهم المؤسسة لاحتياجات العملاء، وتقليل جوانب الضعف والقصور في كافة جوانبها ومجالاتها العملية^(١٨).

كما هدفت دراسة أنتوني (Jiju Antony, ٢٠٠٦م) إلى بيان تأثير ستة سيجما كمدخل منظم لتحسين جودة العمليات في مجال الخدمات، كما أوضحت السمات الرئيسية التي تميز ستة سيجما، وتوصلت إلى عدة نتائج منها اختلاف منهجية سيجما عن منهجيات الجودة الأخرى^(١٩).

وكشفت دراسة برون و ويند (Brown & Wende, ٢٠٠٦م) عن أن هذا المدخل قادر على زيادة كفاءة العملية التعليمية بدرجة كبيرة، ويحقق نتائج تعليمية عالية وجودة متميزة، وذلك من خلال خطط تنفيذية تعمل على التحسين المستمر في أداء العمليات والأنشطة في المؤسسة التعليمية لتحسين جودتها^(٢٠).

وفي ضوء العرض السابق لتلك الدراسات التي اهتمت باستخدام أسلوب ستة سيجما لتطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الأزهرى فإنه تبين الآتي:

١ - زيادة الاهتمام باستخدام هذا الأسلوب في مصر والبلاد العربية والأجنبية لتطوير الأداء المؤسسي.

٢ - نجاح استخدام أسلوب ستة سيجما في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم، وتحسين الجودة التعليمية، وخفض معدلات الخطأ .

وفي ضوء الملاحظات الميدانية: فقد لاحظت الباحثة تدني مستوى أداء المعاهد الأزهرية بمحافظة سوهاج، حيث أنها لا تعمل وفق رؤية استراتيجية واضحة الأهداف، كما أن المخرجات التعليمية بها لم تصل لدرجة الكفاءة المطلوبة، كذلك و لا توفر الخدمات التعليمية الجيدة لطلابها؛ مما كان سبباً في العزوف عن التعليم الأزهرى .

كذلك وقد لاحظت الباحثة أن أغلب المعاهد الأزهرية تعاني من قصور في أدائها، وتدني مستوى جودتها وكفاءة مخرجاتها، وأيضاً عدم وجود خطط تطوير أو تحسين مستمر لديها، هذا الأمر يعوق بينها وبين الاعتماد والجودة، حتى المعاهد المعتمدة فإن مستوى

الكفاءة بها يبلغ الحد الأدنى من الجودة؛ مما يؤدي بدوره إلى ضعف المخرجات التعليمية وقلة كفاءتها، ومن ثم العزوف عن التعليم الأزهري وعدم الإقبال عليه من قبل أولياء الأمور. وعلى ذلك تتحدد مشكلة البحث الحالي في محاولة تطوير الأداء المؤسسي في المعاهد الأزهرية بمحافظة سوهاج باستخدام أسلوب ستة سيكما.

أسئلة الدراسة

تحددت أسئلة الدراسة الحالية فيما يأتي:

- ١- ما الأسس النظرية لتطوير الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية ؟
- ٢- ما أهم متطلبات أسلوب ستة سيكما لتطوير الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية ؟
- ٣- ما واقع الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير أسلوب ستة سيكما ؟
- ٤- ما التصور المقترح لتطوير الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية بمحافظة سوهاج في ضوء معايير أسلوب ستة سيكما ؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى :

- ١- التعرف على الأسس النظرية لتطوير الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية .
- ٢- التعرف على متطلبات أسلوب ستة سيكما، والمعايير التي يقوم عليها .
- ٣- تقييم الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمحافظة سوهاج في ضوء معايير أسلوب ستة سيكما.
- ٤- وضع تصور مقترح لتنفيذ أسلوب ستة سيكما في تطوير الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية بمحافظة سوهاج .

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة في أنها :

- ١- تقدم أسلوبًا جديدًا يساهم في رفع مستوى الأداء والجودة من خلال تقليل فرص الضعف والتهديدات
- ٢- تسعى الدراسة لتطبيق أسلوب ستة سيجما في تطوير الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية .
- ٣- تقدم الدراسة نموذجًا حديثًا لتقييم وتطوير الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية والارتقاء بمستوى أدائها؛ للحصول على الاعتماد والجودة، وتحسين أدائها، وتقليل نسبة الخطأ بعد الحصول على الاعتماد من أجل التحسين والتنافسية .
- ٤- يُعد أسلوب ستة سيجما على رأس الأساليب الحديثة التي تساهم في تطوير الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية من خلال تقييم الواقع، ومن ثم معالجة أوجه القصور، ووضع خطة تطويرية، ومراقبة الأهداف المخطط لها .
- ٥- تظهر الدراسة أهمية الستة سيجما في أنها تستخدم أساليب إحصائية حديثة في مراحل تقييم الواقع وتطوير الأداء، بداية من التعرف على المشكلة، وحتى القياس، والتحليل، والتحسين، والرقابة؛ مما يؤدي إلى تقديم صورة واضحة لعوائق تطبيق الجودة على أفضل مستوى وكيفية تطويرها وتحقيق الأهداف الممكنة .

منهج الدراسة

تستخدم الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي ؛ لمناسبته وطبيعة الدراسة، حيث يهتم المنهج الوصفي بدراسة الوضع الراهن وتحديد العلاقات والاتجاهات التي تسيير في طريق النمو والتطور، و يمكن الباحثين من وضع تصورات وتنبؤات الأوضاع المقبلة التي ستكون عليها الظاهرة المدروسة^(٢١).

وتم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة بما اشتمل عليه من خطوات علمية ومنهجية وتحليلية وميدانية؛ وصولاً لاستخدام وتطبيق أسلوب ستة سيجما لتطوير الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية بمحافظة سوهاج.

أدوات الدراسة

تستخدم الدراسة الأدوات الآتية :

١- استبيان حول واقع الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية بمحافظة سوهاج في ضوء معايير ستة سيجما، يتم تطبيقها على عينة من معلمي ووكيلي ومديري هذه المعاهد.

مصطلحات الدراسة:

تحددت أهم مصطلحات الدراسة الحالية فيما يأتي:

أسلوب ستة سيجما (Six Sigma)

هناك عديد من التعريفات التي تناولت مفهوم ستة سيجما ويمكن استعراض بعضها حيث تعرف اصطلاحياً بأنها:

▪ - "مجموعة من العمليات الهيكلية التي تهدف إلى تحقيق مستوى أداء معين بدرجة قريبة جداً من الكمال عند تنفيذ العمليات". (٢٢).

▪ - "طريقة لقياس العمليات وهدفها الوصول إلى نسبة ٣,٤ احتمال خطأ لكل مليون فرصة، أو أنه نظام مرن وشامل يحقق النجاح في العمل لأقصى حد، ويظهر فهمًا جيدًا لاحتياجات المستهلك، ويستخدم الحقائق والبيانات والتحليل الإحصائي في الإدارة وتحسين العمليات". (٢٣).

ويعرف أسلوب ستة سيجما إجرائياً أنه: "أسلوب أو منهج منضبط يعتمد على البيانات التي تحدد مستويات الأداء في شكل كمي من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية؛ لتحسين دورة العمل، والتخلص من العيوب والأخطاء، وتحقيق أعلى نسبة نجاح".

الأداء المؤسسي

يعرف بأنه " قدرة المؤسسة التعليمية وكفاءتها في تنفيذ أهدافها الاستراتيجية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة" (٢٤).

ويعرف إجرائياً بأنه: " قدرة المعاهد الأزهرية بمحافظة سوهاج على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والوصول إلى درجة الكفاءة والجودة في الأداء وفقاً لمعايير الجودة الشاملة

خطوات السير الدراسة :

تسير الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

- ١- الإطار العام ويشمل تحديد مشكلة البحث, وأسئلته, وأهدافه, وخطوات السير فيه, وهذا ما يحتويه الفصل الأول .
- ٢- ولإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة تم بحث الأسس النظرية لتطوير الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية, وذلك ما يحتويه الفصل الثاني.
- ٣- ولإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة تم بحث أسلوب ستة سيجما؛ للتعرف على أهم المعايير التي يعتمد عليها في تطوير الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية, ومتطلبات استخدامها, وهذا ما يحتويه الفصل الثالث.
- ٤- بناء استمارة استبيان؛ لتحديد واقع الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير ستة سيجما.
- ٥- تقييم الأداء المؤسسي في عينة من المعاهد الأزهرية بمحافظة سوهاج, باستخدام معايير ستة سيجما, وهذا ما يحتويه الفصل الرابع .
- ٦- وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية باستخدام أسلوب ستة سيجما, وهذا ما يحتويه الفصل الخامس .

المحور الأول: الأسس النظرية لتطوير الأداء المؤسسي

يشهد العالم في الوقت الحالي العديد من التحديات والتغيرات المختلفة التي تحكم واقع الحياة، والتي أفرزتها طبيعة القرن الواحد والعشرون، وأثرت بدورها على المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية والمعاهد الأزهرية بصفة خاصة، وجعلتها في حاجة للتجويد والتحسين وتطوير أدائها؛ لتواكب هذه التغيرات، كذلك وأن المؤسسات التعليمية والمعاهد الأزهرية لا يمكن أن تحيا بعيداً عن تلك التغيرات بل لابد من إجراءات تطويرية شاملة لعناصر المنظومة التعليمية بالكامل من مدخلات ومخرجات وعمليات ونتائج تؤدي إلى تطوير أدائها .

فالمعاهد الأزهرية نجدها دائماً التأثر بالتغيرات والتحديات التطويرية المعاصرة، فهي تواجه بيئات خارجية ديناميكية معقدة تتطور باستمرار أمام ظروف البيئة الداخلية لها، مما يتطلب ضرورة العمل على تطوير أدائها وتكامله واستمراره لمواجهة هذه التحديات ومعاصرتها .

ويعد الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية بمثابة المحصلة والنتيجة النهائية لأنشطة المعاهد المختلفة، و يعكس مدى قدرة هذه المعاهد في تحقيق أهدافها وتجويد مخرجاتها التعليمية. فالمعاهد الأزهرية الناجحة هي التي تستند إلى التنسيق في تطوير الأداء. على اعتبار أن قياس وتقييم الأداء ما هو إلا مجرد خطوة في منهج إدارة الأداء المتعدد الخطوات، والذي لا بد أن يتمشى مع الأغراض والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كذلك و يعمل منهج إدارة الأداء على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أفعال وأهداف لربط المؤسسة ووحدتها التنظيمية المختلفة بأهدافها المستقبلية التي تسعى لإنجازها، وهذا بدوره يؤدي إلى تطوير الأداء، ورفع كفاءة وتميز تلك المؤسسة.^(٢٤)

مفهوم الأداء المؤسسي للمعاهد الأزهرية.

وتعددت آراء الباحثين في فهم الأداء المؤسسي، و لم يتم الاتفاق على مفهوم محدد له ولا تحليل أبعاده؛ لاختلاف رؤاهم من جهة، ومدى اطلاعهم على خفاياه ودقائقه من جهة أخرى.^(٢٥)، أيضاً واختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة مضمونة وقياسية.^(٢٦)

وعلى الرغم من هذا الاختلاف حاول بعض الكتاب وضع تعريفاً لمفهوم الأداء المؤسسي، فعرف بأنه "هو النتيجة المحققة، ومدى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها؛ لتحقيق أهدافها المطلوبة من خلال الأنشطة التي تقوم بها وقدرتها على الاستمرار بالشكل المطلوب مع الالتزام بالمعايير الموضوعية".^(٢٧)

ويمكن تعريفه إجرائياً بالمعاهد الأزهرية أنه "الوصول إلى لمخرجات التعليمية المتوقعة وتحقيق الأهداف المخططة بقدرة عالية من الانجاز والكفاءة والفاعلية، والتي تسعى المعاهد لتحقيقها دائماً"، أو أنه "النتيجة النهائية والمُحصَّلة لأداء المهام والأعمال المطلوبة، وذلك من خلال تفاعل هذه المعاهد مع البيئة الداخلية، والتأثيرات الخارجية، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية".

مفهوم قياس الأداء المؤسسي

ويقصد بالقياس **Measurement**: "عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو للأحداث وفقاً لقواعد معينة، والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس". (٢٨)

مراحل قياس الأداء المؤسسي

أن الفلسفة الرئيسية لقياس الأداء المؤسسي تتمثل في قياس نتائج تنفيذ أعمال المؤسسة المحققة، ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل، وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ، والوقوف على الصعوبات التي تواجهه؛ أيضاً وتكشف الأسباب الكامنة خلف أي تغيير غير مرغوب فيه في النتائج، كذلك واقتراح الحلول لإزالة الصعوبات، وإزالة تلك الأخطاء مستقبلاً، وتتسلسل مراحل قياس الأداء المؤسسي فيما يلي: (٢٩)

- ١- تقرير ما يجب قياسه وذلك من خلال (تحديد أهداف المؤسسة مثل: زيادة رضا العملاء أو تقليل الحوادث أثناء العمل أو تخفيض النفقات - تحديد عوامل النجاح الحرجة (CSFs) أي تحديد الأفعال التي يجب القيام بها معاً لإنجاز هدف معين - تحدد مقاييس الأداء أي المقاييس التي تستخدمها المؤسسة لتقدير ما إذا كانت المؤسسة تحقق عوامل النجاح الحرجة أم لا).
- ٢- جمع بيانات الأداء وذلك من خلال (وضع هدف لكل مقياس - تجميع بيانات الأداء الحالي)
- ٣- تفسير بيانات الأداء من خلال (تحليل بيانات الأداء - اختبار نظام القياس نفسه).
تقييم الأداء في المعاهد الأزهرية.

وقد وردت عدة تعريفات لمفهوم تقييم الأداء منها : يعرف بأنه " هو العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية، والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة" (٣٠).

والفرق بين قياس وتقييم الأداء يتمثل في الآتي :

فقد يتساءل البعض عن الفارق بين قياس وتقييم الأداء ، وبالرجوع إلى تعريف قياس الأداء وتعريف تقييم الأداء يتضح أن عملية القياس تسبق عملية التقييم وهي مقدمة لها، فالقياس هو جمع بيانات كمية حول سمة أو صفة معينة أي تحويل الوصف إلى كم، وتعتبر هذه العملية بداية لتقييم الأداء، وعلى دقة البيانات تبني دقة التقييم كله، أما تقييم

الأداء فهو إصدار حكم على سمة معينة ولا يكون إصدار الحكم إلا بناء على بيانات دقيقة^(٢٧).

أهداف تقييم الأداء المؤسسي

يسهم تقييم الأداء في تنشيط الأجهزة الرقابية للمعاهد الأزهرية، وذلك من خلال المعلومات التي يقدمها تقييم الأداء، فتساعد المعاهد في التأكد من قيامها بعملياتها بكفاءة عالية وتحقيق الأهداف المخطط لها. كما أن هذه المعلومات من تقييم الأداء المؤسسي تستخدم في الآتي^(٢٨):

١- التحقق من قدرة المؤسسة أو المعهد الأزهرية على تحقيق أهدافها، ومعرفة مدى نطاق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة .

٢- التعرف على الإنجاز للمؤسسة التعليمية أو المعهد الأزهرية؛ بغرض اكتشاف مواطن القوة والضعف؛ من أجل التعزيز والتصحيح .

٣- تحديد المشكلات الإدارية سواء التي تواجه الوحدات التنظيمية منفردة أو مجتمعة أم التي تواجه الأفراد التي شأنها الحد من كفاءة الأداء .

٤- الوقوف على الأهمية النسبية لكل مؤشر من مؤشرات قياس الأداء والظروف التي تحكم استخدامه فيها؛ نظرًا لاختلاف نوعيات الأداء داخل المؤسسة أو المعهد .

٥- تنمية وتطوير المنظمات الإدارية، وتعد عملية تقييم الأداء المؤسسي أساس تنمية الابداع وتشجيع الابتكار وتقديم معلومات مهمة لتحقيق الأهداف .

يسهم تقييم الأداء في تنشيط الأجهزة الرقابية للمعاهد الأزهرية، وذلك من خلال المعلومات التي يقدمها تقييم الأداء، فتساعد المعاهد في التأكد من قيامها بعملياتها بكفاءة عالية وتحقيق الأهداف المخطط لها. كما أن هذه المعلومات من تقييم الأداء المؤسسي تستخدم في الآتي^(٢٨):

٦- التحقق من قدرة المؤسسة أو المعهد الأزهرية على تحقيق أهدافها، ومعرفة مدى نطاق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة .

٧- التعرف على الإنجاز للمؤسسة التعليمية أو المعهد الأزهرية؛ بغرض اكتشاف مواطن القوة والضعف؛ من أجل التعزيز والتصحيح .

٨- تحديد المشكلات الإدارية سواء التي تواجه الوحدات التنظيمية منفردة أو مجتمعة أم التي تواجه الأفراد التي شأنها الحد من كفاءة الأداء .

٩- الوقوف على الأهمية النسبية لكل مؤشر من مؤشرات قياس الأداء والظروف التي تحكم استخدامه فيها؛ نظرًا لاختلاف نوعيات الأداء داخل المؤسسة أو المعهد .

١٠- تنمية وتطوير المنظمات الإدارية، وتعد عملية تقييم الأداء المؤسسي أساس تنمية الابداع وتشجيع الابتكار وتقديم معلومات مهمة لتحقيق الأهداف .

إدارة الأداء المؤسسي في المعاهد الأزهرية

ويمكن تعريف إدارة الأداء المؤسسي إجرائيًا بأنه "توجه استراتيجي متكامل لتحقيق أهداف المعاهد الأزهرية العامة وما يرتبط بها من أهداف تنفيذية داخل كل وحدة إدارية بها، بهدف تطوير أداء تلك المعاهد وزيادة فرصة تميزها وتنافسيتها".

العلاقة بين إدارة الأداء المؤسسي وتقييم الأداء المؤسسي

وتظهر العلاقة من خلال ما يأتي: أنه في ظل الإدارة الحديثة تحولت النظرة الإدارية من المدخل التقليدي لتقييم الأداء إلى المدخل الحديث المعتمد على إدارة الأداء، ويظهر الاختلاف الجوهرى بين المدخلين في أن المدخل التقليدي كان ينظر فقط إلى تقييم أداء الموظف بصورة منفردة، ولكن المدخل الحديث يأخذ عملية تقييم أداء الموظف في إطار النظام المتكامل للإدارة، والذي يحتم القيام بتقييم أداء الموظف في ظل النظرة الكلية لإدارة المنظمة، وهو ما يتطلب بالضرورة الربط بين أداء الموظف منفردًا، وتحقيقه لأهداف المؤسسة. (٣١)

مفهوم تطوير الأداء المؤسسي

يعرّف الأداء المؤسسي بأنه "هو تلك الجهود والأنشطة التي تبذل لإحداث تغييرات إيجابية في جميع جوانب المؤسسة من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها" (٣٢)

مبررات تطوير الأداء المؤسسي

تتنوع الأسباب والعوامل والمبررات التي تحتم وتدعو إلى ضرورة تطوير الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية، والتي تتنوع ما بين جوانب قصور لا بد من تلافياها أو متغيرات عالمية لا بد من مواكبتها، أو متطلبات السرعة في الأداء والتحسين الشامل، ومن ضمن هذه المبررات والعوامل والتحديات التي تدعو إلى ضرورة الاهتمام بتطوير الأداء المؤسسي ما يلي: (٣٣)

١- قصور التخطيط عن أداء مهامه بنجاح ودقة، حيث تتبع المؤسسة التعليمية أو المعاهد الأزهرية للمناهج التقليدية في الإدارة .

- ٢- تعدد المسؤوليات الإدارية وتداخل الاختصاصات وعدم الالتزام بمبدأ وحدة الأمر أو مصدر التوجه.
- ٣- عدم التحديد الواضح للعلاقات التنظيمية، ويرجع هذا الخطأ إلى عدم المعرفة الدقيقة بخطوط السلطة والمسئولية في المؤسسة أو المعهد، ويعني هذا الخطأ أن الأفراد لا يعملون في فريق عمل واحد متكامل.
- ٤- أن منظومة التعليم التقليدي لم تعد قادرة على استيعاب المتغيرات الراهنة والمستقبلية التي تعرضها طبيعة التحديات العالمية؛ ولذلك أصبح تطوير التعليم بما يتلاءم مع متغيرات العصر أمراً ضرورياً، وضرورة ملحة لاستشراف آفاق المستقبل والتوافق معها؛ ضماناً لإقامة نظام تعليمي جيد.
- ٥- تغيير معيار الناتج التعليمي حيث أن تحصيل المعرفة وحده لم يعد يكفي، بل لا بد من التوصل إلى مصادر المعلومات، وتحويل المعرفة إلى قوة بناء حياة الإنسان للاستفادة منها في مواجهة المواقف الحياتية المختلفة؛ ولذا فإن النظام التعليمي مطالب بتغيير المحتوى التعليمي في ظل احتياجات العمل بتقنية الاتصالات ومستويات المعرفة الجديدة لعصر المعلومات.
- ومما سبق يتضح أنه ينبغي للمعاهد الأزهرية أن تسعى لتطوير الأداء المؤسسي بها من أجل مجابهة التحديات المحلية والعالمية التي تواجهها، والتي منها اتجاه المؤسسات المختلفة نحو تميز الأداء، وزيادة وحدة المنافسة، وارتفاع وعي المجتمع، وزيادة تطلعاته في التعليم بصفة عامة والتعليم الأزهرية بصفة خاصة، ثم إن افتقاد المعاهد الأزهرية للتميز يعني افتقادها للميزة التنافسية وافتقاد مخرجاتها التعليمية القدرة على المنافسة في سوق العمل.
- المحور الثاني: الأسس النظرية لأسلوب ستة سيجما

مفهوم ستة سيجما

اختلفت الآراء حول مفهوم ستة سيجما فركزت بعض الدراسات على الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، بينما نظر البعض إليها على أنها نظام لإدارة الجودة يستهدف ما يقرب من الكمال في تجنب الأخطاء، وردت عدة تعريفات لأسلوب ستة سيجما الإحصائي والتي منها :

"أنه منهج منظم ينطوي على العديد من الأسس التي تتمكن من تحسين عمليات وأنشطة المؤسسات؛ لتحقيق المعايير المطلوبة والجودة المنشودة مع تقليل الأخطاء بنسبة تقل عن ٣,٤% لكل مليون فرصة."^(١٢)
أهمية ستة سيجما

فستة سيجما لها أهمية كبيرة فهي أسلوب حديث تطويري يصل بالمؤسسات التعليمية إلى حد يقارب الكمال، كما أن أهمية ستة سيجما تتمثل في الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بها، ومن هذه الأسباب ما يأتي:^(٣٠)

- ١- أنها تعتبر أحد استراتيجيات إدارة الجودة التي يمكن أن تعمل محل مفاهيم أخرى للجودة مثل TQM وTQC، حيث يمكن تتبع مكانة ستة سيجما في تطوير مفاهيم الجودة .
- ٢- أحد أهم المداخل المناسبة للاستخدام في المجتمعات القائمة على المعرفة والمعلومات، حيث أنها مدخل منظم systematic وعلمي Scientific وإحصائي Statitical وذكي Smarter.
- ٣- تعد سيجما هي نتاج التكامل بين أربعة عناصر وهي (العميل - العملية- العامل- الاستراتيجية)، وذلك بهدف الوصول إلى ابتكار إداري للجودة .
- ٤- تعتبر ستة سيجما أحد أدوات الاستخدام الأمثل للعنصر البشري وتحقيق أعلى معدلات الانتاجية والكفاءة.
- ٥- نجاح عديد من المؤسسات المعتمدة على تطبيق أسلوب ستة سيجما يدل على أهمية أسلوب ستة سيجما .
- ٦- تقدم ستة سيجما المرونة الكاملة في الألقاب الجديدة، لما يطلق عليه CS^٣ وهي أبعاد ثلاثة تشمل: (التغيير في المجتمعات Chane - زيادة قوة العميل والتوجه

إشباع حاجاته ومتطلباته Customer - المنافسة في الجودة والانتاجية (Competition).

وتضيف الباحثة على ما سبق أن ستة سيجما تعد من أهم المناهج التي تسعى إلى تعظيم رضا العميل وتحقيق كافة احتياجاته، وتقديم الخدمات بأعلى مستوى من الجودة وأقل تكلفة، كما أنها تساعد المؤسسات التعليمية والمعاهد الأزهرية في تخفيض العيوب في الخدمات والانحرافات في العمليات؛ لأنها تهتم اهتمام بالغ بحل المشكلات، وذلك من خلال تكثيف أدواتها وعملياتها، كما أن المؤسسات والمعاهد كلما كانت قادرة على قياس عيوب عملياتها فإنها تستطيع بطريقة علمية أن تزيل تلك العيوب وتقترب بها تجاه الصفر، ومن ثم تحسين الخدمات وتطوير الأداء بها بشكل أفضل من نظم ومناهج الجودة الأخرى أهداف ستة سيجما

تهتم العديد من المؤسسات التعليمية والمعاهد الأزهرية بتطبيق ستة سيجما، وذلك لأنها تعمل على تحقيق هذه الأهداف الهامة وهي كالاتي: (٣٤)

- ١- زيادة رضا العاملين: حيث تسعى مقاييس الستة سيجما إلى إرضاء العاملين في المؤسسات التعليمية والمعاهد الأزهرية؛ فلا يمكن نجاح ستة سيجما وتحقيق تطبيقاتها بشكل صحيح إلا في ضوء رضا العاملين بالمؤسسة أو المعهد .
- ٢- تقليل الوقت: فتهدف ستة سيجما إلى تقليل الوقت المستغرق في تقديم الخدمات أو عمليات الانتاج في كل مراحل تطبيقها، بدايةً من التصميم للمنتجات أو الخدمات، ومرورًا بعمليات التوزيع أو التقديم، وحتى وصول المنتج أو الخدمة .
- ٣- تقليل الفاقد وتخفيض تكلفة الخدمات التعليمية المقدمة للعملاء .
- ٤- تقليل العيوب والأخطاء والانحرافات إلى أقل حد ممكن .
- ٥- اتخاذ ووضع القرارات بالاعتماد على البيانات التحليلية الدقيقة .
- ٦- التشجيع على تكوين فريق العمل الفعال بشكل مستمر.
- ٧- تحسين القدرة على الاحتفاظ بالعميل الداخلي .
- ٨- تحسين مستويات الجودة.

- وبالإضافة إلى ما سبق تهدف ستة سيجما في مجال التعليم إلى تحقيق ما يأتي :
- ١ - زيادة كفاءة العملية التعليمية فيما يتعلق بشئون الطلاب والمناهج بالمؤسسات التعليمية والمعاهد الأزهرية. (٣٥)
 - ٢ - زيادة الفعالية في معالجة المشكلات الإدارية في المؤسسات التعليمية والمعاهد الأزهرية .
 - ٣ - توفير خريطة إدارية أكثر وضوحًا وعقلانية في إدارة وتنظيم العمليات المؤسسية .
 - ٤ - تحسين وتبسيط العمليات الإدارية في العمل داخل المؤسسات التعليمية والمعاهد الأزهرية، والذي يؤدي إلى اعتماد إدارتها العليا في اتخاذ القرارات على البيانات والحقائق، واعتمادها في تقييم مستوى التحسين
 - ٥ - على النتائج، وهذا بدوره يصب في صالح تحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية أو المعهد الأزهرية. (٣٦)
- وباستقراء العرض السابق تظهر دلالة واضحة على أهمية تطبيق ستة سيجما في المعاهد الأزهرية، والذي بدوره يهدف ويؤدي إلى تقدم العملية التعليمية ككل وتقديم الدعم اللازم لها، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتلك المعاهد، وتزويدها بكفاءات مؤهلة قادرة على دفع عجلة التنمية نحو التقدم السريع، كما أن ستة سيجما كمنهج تطوري معاصر فهو يهدف إلى تلبية احتياجات ورغبات المستفيدين من الخدمة التربوية، وذلك من خلال التعرف على جوانب الهدر في الطاقات والوقت والتخلص منها بإحداث تغييرات جذرية، من خلال التركيز على الطالب، وتعزيز مشاركة العاملين، كذلك وأن ستة سيجما تعد من أكثر الاستراتيجيات التي تعمل على زيادة سرعة التطورات في العمليات التعليمية، وخفض التكاليف الإدارية، وتحسين الجودة وتقليل الأخطاء والتناقضات في الخدمات التعليمية، كما أنها تعد خيارًا تمليه طبيعة الحراك التربوي في الوقت الحاضر، لأنها تساعد في حل كثير من مشكلات المؤسسات التربوية والمعاهد الأزهرية.

مراحل تطبيق أسلوب ستة سيجما في المعاهد الأزهرية

تمر عملية تطبيق ستة سيجما في التعليم بمجموعة من الخطوات والمراحل التي إذا نجحت المعاهد الأزهرية في اتباعها؛ فإن ذلك سيعمل على نجاح تطبيق ستة سيجما بها، ويبدأ هذا بالتمهيد لوضع خارطة طريق Road map لتطبيق ستة سيجما، وتحتوي خارطة الطريق على مجموعة من الخطوات والتي يمكن سردها على النحو التالي:

(١) المرحلة الأولى: التحديد

حيث يتم تحديد أسس بناء نظام ستة سيجما، وفي هذه المرحلة يتم مراجعة المعاهد الخاصة بجودة التعليم وستة سيجما، والتأكد من وضع أسس ومتطلبات النظام وتوضيح مدى مناسبتها ظروف المعاهد الأزهرية.

(٢) المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط والإعداد

وفيها يسعى المدير إلى إعداد المعهد للتوجه نحو بناء نظام أسلوب ستة سيجما، حيث تقوم الإدارة العليا بوضع رؤية طويلة الأجل توضح لجميع العاملين ماهية السيجما، وتحديد الأهداف المرجوة من تطبيق سيجما بوضوح، وتكوين مجموعة العمل الأولى وتوفير مقوماته التنظيمية والإحصائية والمعلوماتية.

(٣) المرحلة الثالثة: اختيار وتحديد عمليات بناء ستة سيجما

وتتضمن هذه المرحلة اختيار العمليات التي سيبدأ بها النظام والمستفيدين منها، وغالبًا يتم البدء بالعمليات المحورية التي يتم فيها الأنشطة الرئيسية المنتجة والخدمات التي يقدمها المعهد للعملاء الخارجيين والداخليين.

(٤) المرحلة الرابعة: تحديد قدرة العمليات وحاجات العملاء

فيتم في هذه المرحلة التحديد الدقيق لمواصفات ومتطلبات العميل، ومن ثم تحديد دقيق لمتطلبات الأداء، والتي تشمل الطرق والأساليب التي يجب على المعهد اتباعها للوفاء باحتياجات العملاء (٣٠)

(٥) المرحلة الخامسة: مرحلة قياس الأداء

حيث في هذه المرحلة يتم القياس الفعلي الدقيق في العمليات المحورية التي يتم اختيارها لتكون بداية تطبيق نظام سيجما، التعرف على ما تحققه تلك العمليات من نتائج بالمقارنة باحتياجات العملاء التي تم تحديدها سلفًا، وتقوم هذه الخطوة على أساس توفير

بعض المقاييس ومنها (مقاييس الأساس الكمية التي تصف الحالة الان كما هي - مقاييس قدرة العمليات وهي التي تقيس مدى قدرة العمليات على الوفاء بمتطلبات العملاء).

٦) المرحلة السادسة: مرحلة تحليل المعلومات وتحديد مجالات التحسن

حيث يتم تحديد مجالات تحسين الجودة مرتبة حسب الأولوية والحلول المقترحة لتحسين العمليات، فيحاول مدير المعهد الاستفادة من الخبرات السابقة في تحليل المعلومات؛ لرصد مجالات التحسين المتوقعة والمحددة في العمليات واختيار أي من المداخل العملية لتحقيق هذه التحسينات.

٧) المرحلة السابعة: مرحلة التطبيق

وفيها يتم التوسع في تطبيق أسلوب ستة سيكما ليشمل ركيزة ومجموعة أخرى من العمليات، والتي سبق حصرها باعتبارها منتجة للقيمة المضافة وبها درجات المالية من التباين. (٣٧)

ويضاف لما سبق من مراحل تطبيق ستة سيكما أنه ينبغي تقييم المعاهد الأزهرية سابقاً، لأن في هذه الخطوة يتم تحديد العقبات التي قد تواجه عملية انتشار وتطبيق ستة سيكما، حتى يمكن الوقوف على عناصر القوة لتلك المعاهد وتحديد وإزالة مواطن الضعف لديها، كذلك لا بد أيضاً من إنشاء الهيكل التنظيمي المسئول عن عملية نشر وتطبيق ستة سيكما، حيث يتم تخصيص حوالي ٩% من قوة العمالة أصحاب الحزام الأسود. (١١)

وترى الباحثة أنه من أجل نجاح تطبيق ستة سيكما وحسن توظيف أدواتها وتحقيق أهدافها فينبغي قبل البدء في إجراءات تطبيق المنهجية فهم عملية جمع البيانات بطرقها المختلفة، وكذلك فهم عملية تحليل البيانات والمشاركة الفعالة المباشرة؛ لضمان المطابقة مع الأهداف الاستراتيجية بالمعاهد الأزهرية من قبل المديرين، وأيضاً العمل على تحقيق التوازن بين تكلفة الجودة والفائدة المرجوة منها، وتتمثل هذه الإجراءات لتطبيق ستة سيكما في:

- البدء بالتطبيق من الإدارة العليا، ويعتمد ذلك على الأهداف الاستراتيجية للمعاهد الأزهرية.
- تحليل الوضع الحالي؛ وذلك لتحديد فرص التحسين .
- توضيح وتحديد مجموعة من مشاريع ستة سيكما، وتحديد أولويتها بناءً على العوائد من تطبيقها.

كذلك وأن معايير المعاهد الأزهرية تعد أمر مهم لنجاحها وتحقيق أهدافها، ومعايير المعاهد الأزهرية تتمثل في اللوائح القانونية والتي لا بد منها في المعاهد وذلك لتوجيهها في طريقها، ومن ثم فإن أسلوب ستة سيجما بحد ذاته أسلوب ومنهجية له معايير الخاصة والمتمثلة في (العملاء - العمليات - العاملون - المتعلم - الموارد المادية والإدارية ويمكن تفصيل هذه المعايير فيما يأتي: (٣٨)

أ) العملاء (أولياء الأمور والمجتمع المحيط) Customers

لقد أصبح التركيز على رضا العملاء وتحقيق رغباتهم ومطالبهم هو الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات التعليمية والمعاهد الأزهرية، ويتبنى أسلوب ستة سيجما التأكد من مدى توافر احتياجات العميل وفقاً لوجهة نظره وليس من وجهة نظر المؤسسة أو المعهد، ومن خلال مبادئ ومنهجية أسلوب ستة سيجما تم تحديد أهم المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس ورصد بيانات هذا المعيار فيما يلي: (تشارك المعاهد الأزهرية جميع الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات - الاستجابة لتوقعات العملاء والمستفيدين من قبل إدارة المعاهد الأزهرية - التركيز على العملاء من أجل جذبهم داخل المعهد - الاستفادة من خبراء المجتمع المحلي في تطوير أداء المعهد - الاهتمام بتقديم حفظ استراتيجية متميزة لتحقيق التنافس مع المؤسسات الخارجية....).

ب) العمليات Processes

وهي عبارة عن الخطوات المنهجية للمؤسسة أو المعهد والتي تتم بشكل منظم؛ لكي تؤدي إلى تحقيق نتيجة معينة، كذلك وأن أسلوب ستة سيجما يهتم بالتحديد الدقيق للعمليات؛ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة أو المعهد، وينبغي لأسلوب ستة سيجما النظر إلى العمليات من وجهة نظر العميل، ومن أبرز العمليات في المعاهد الأزهرية العمليات التدريسية في الفصول ومحتوى المناهج الدراسية، ومن خلال مبادئ ومنهجية أسلوب ستة سيجما تم تحديد أهم المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس هذا المعيار فيما يلي: (وضوح أهداف المعهد وملاءمتها مع ثقافة القائمين فيه - انجاز العمليات التعليمية بأقل تكلفة ممكنة - خفض الوقت والجهد المستنزف في تنفيذ المهام المختلفة بالمعهد - الكشف عن المشكلات التي قد تواجه المعهد الأزهرية في المستقبل - الاستعانة بخبراء لتدريب العاملين على المشاركة في

تحديد خطة المعهد -تدريب المعلمين على كل ما هو جديد في مجال تخصصهم لتحقيق التنمية المهنية، ومواكبة التغيرات التكنولوجية...).

ج) العاملون Employees

فإنه إذا تم منح العاملين مزيداً من السلطة وإمدادهم بالمعلومات المتاحة ودعمهم وتشجيعهم بالحوافز، فيقوم كل عامل بدوره لتحقيق رضا العملاء وتحقيق رغباتهم، كذلك وأن التعاون بين العملاء يعمل على زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة أو المعهد والاتصال المباشر بين الأقسام المختلفة، ومن خلال مبادئ ومنهجية ستة سيجما تم تحديد أهم المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس هذ المعيار فيما يلي:(تطوير أداء العاملين لتلاشي الأخطاء - مشاركة العاملين في الأنشطة الإدارية العليا-تحفيز العاملين على المشاركة الفكرية والخماسي للتجديد -تحفيز العاملين على إنشاء عمليات جديدة تميز المعهد-امتلاك المعلمين مجموعة من المهارات التربوية والمهنية اللازمة للتكيف مع طلاب المراحل الدراسية المختلفة بالمعهد).

د) المتعلم (الطالب الأزهري)

تعمل المعاهد الأزهرية على تهيئة الطلاب وترسيخ المبادئ والقيم والأخلاقيات الممنهجة؛ ليكونوا نواة صالحة في وعنصر فعال ومبدع ونافع في المجتمع، وذلك من خلال استخدام الأنشطة والمهارات اللازمة لتحقيق هذه الغاية، ومن خلال مبادئ ومنهجية ستة سيجما تم تحديد أهم المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس هذ المعيار فيما يلي:(تحسين تعليم الطلاب من خلال دعم جودة التدريس- تشجع أنشطة لحفز الطلاب على إدراك قيمة الوقت وتحمل المسؤولية - تمكين الطلاب من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة - . يمارس الطلاب السلوكيات والأخلاقيات الحميدة بالآخرين).

هـ) الموارد الإدارية والمالية

ومن خلال مبادئ منهجية ستة سيجما تم تحديد أهم المؤشرات، التي يمكن الاعتماد عليها في قياس هذا المعيار فيما يلي: (وجود أنظمة لكشف العراقيل والمشكلات قبل وقوعها -التعديل المستمر في العمليات الإدارية وإدخال التحسينات المناسبة للنهوض بالقيمة المضافة -توفير ميزانية إضافية من خلال دعم مؤسسات المجتمع المحلي للمعاهد الأزهرية- تشجيع مبادرات الإبداع والابتكار - التغذية الراجعة من العاملين بالمعهد) .

ومما سبق يتضح أن أسلوب ستة سيجما يعد أسلوب من أحدث الأساليب المستخدمة لتطوير الأداء المؤسسي، حيث أنها تمكن المعهد الأزهرية من التحسين بصورة كبيرة فيما يختص بعملياتها الأساسية وهيكلها، وذلك باتباع استراتيجية تُحسِّن مقدرة العاملين وترفع مهارتهم على حل المشكلات من خلال التركيز على التحسين المستمر للعمليات، بالتصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية من أجل تقليل الفاقد واستهلاك المصادر، وتحقيق أهداف المعهد الأزهرية الأساسية وهو تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق الرضا لديه.

متطلبات تطبيق ستة سيجما

أن هناك العديد من المتطلبات الواجب توافرها عند تطبيق منهج ستة سيجما في المؤسسات التعليمية عامة، وفي المعاهد الأزهرية بصفة خاصة والتي منها ما يلي: (٣٩)

- ١ - إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: حيث أن إدخال أي مبدأ جديد في أي مؤسسة أو معهد يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة أو المعهد، فثقافة الجودة تختلف تمامًا عن الثقافة الإدارية التقليدية، ويجب تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما يحوي من ثقافات جديدة .
- ٢ - الترويج وتسويق البرنامج: فالتسويق وترويج البرنامج يساعد كثيرًا في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق، حتى يمكن مراجعتها ويتم هذا التسويق من خلال تنظيم المؤتمرات والمحاضرات والدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وأهميتها والفوائد العائدة على المؤسسة .
- ٣ - التعليم والتدريب: فيجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد، حتى يتم تطبيق مفهوم ستة سيجما بالشكل الصحيح، ومن ثم فيؤدي إلى النتائج المرغوب فيها من تطبيقه، كما أن هذا التدريب يجب أن يكون موجهاً

لجميع فئات ومستويات الإدارة، ويجب أن تلبى متطلبات من كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها.

٤- تناول التدريب أساليب حل المشكلات، ووضع القرارات، ومبادئ القيادة الفعالية، والأدوات الإحصائية، وطرق قياس الأداء، وأن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها .

٥- الاستعانة بالخبراء والاستشاريين: وذلك من أجل دعم خبرة المؤسسة أو المعهد، ومساعدته في حل المشكلات التي ستحدث، وخاصة في مراحل التطبيق الأولى لهذا المنهج أو الأسلوب .

٦- تشكيل فرق العمل: ويشكل فريق العمل على وحدات بحيث تضم كل وحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة، أو ممن يؤدون العمل المراد تطويره .

٧- التشجيع والتحفيز: فالتشجيع والتحفيز له دور كبير في تطبيق أسلوب ستة سيجما واستمراريته في المؤسسة أو المعهد، من خلال التحفيز المادي والمعنوي التقديري للعاملين.

٨- الإشراف والمتابعة: فمن الضروري الإشراف على فرق العمل من أجل تعديل أي مسار خاطئ ومتابعة انجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر كذلك، وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل.

كذلك هناك عوامل متعددة تساعد على نجاح ستة سيجما، ويُدَلل بها على نجاح المؤسسة أو المعهد في تطبيق ستة سيجما، ومن أهم هذه العوامل والمتطلبات ما يلي: (٤٠)

▪ تركيز قيادة المؤسسة أو المعهد على الحقائق: فحضور الاجتماعات يؤدي إلى اتخاذ القرارات القائمة على البيانات المؤكدة بدلاً من اتخاذ القرارات التي يدلي بها الفرد الأكثر هيمنة والذي له الصوت الغالب، ففي الاجتماعات يطلب رؤية البيانات والتعرف على ما إذا كانت تلك البيانات عبارة عن رسم باريتو أو استبيان مأخوذ عن عميل .

▪ أن تضع المؤسسة رؤية واضحة وتشارك فيها فرق تطويرية: فعندما تبدأ المؤسسة التعليمية أو المعهد الأزهرى في القيادة بمبادرة ستة سيجما، فإن الفرق الأولى

سوف تبدو أكثر حداثة وابداعية, وبعد فترة زمنية سوف يصبح التطوير متوقع من قبل كل عامل في المؤسسة .

■ أن تكون المؤسسة أو المعهد على دراية أكبر بمفهوم العملية والعمليات التي تعمل بها أو تتأثر بها, وأدوات القياس الأساسية الخاصة بفاعلية وكفاءة تلك العمليات. ومن العرض السابق يُستنتج أن تطبيق ستة سيجما يحتاج إلى إيجاد ثقافة تدعم تطبيقه, وتعمل على التواصل والربط بين مهام العاملين والأهداف الخاصة بالمعهد الأزهرى وبناء الثقة بينهم وبين إدارة المعهد, كذلك ويتطلب تطبيق ستة سيجما تضمين ستة سيجما في الاستراتيجية الإدارية, وتوفير بنية تحتية مناسبة, والتدريب للتنمية الإدارية للأفراد العاملين وفهم منهجية ستة سيجما وأدواتها والربط بينها وبين احتياجات العملاء وأهداف المعهد, ويحتاج تطبيق أسلوب ستة سيجما إلى دعم الإدارة العليا ومشاركتها في توفير الموارد اللازمة؛ لتحسين العمليات الإدارية بها, وتحفيز ودعم العاملين أيضاً, والتواصل الدائم من خلال الاجتماعات بين إدارة المعهد وكافة الأفراد

العاملين لاتخاذ القرارات اللازمة, وحل المشكلات بالاعتماد على البيانات الحقيقية المدروسة وليست التي من قبل الأفراد.

المحور الرابع: واقع الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية
وبيين الجدول التالي معايير ستة سيجما لتطوير الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية

م	المعايير والمؤشرات التعليمية	١	٢	٣
المعيار الأول: المستفيدون من خدمات المعاهد الأزهرية.				
١	يساعد المعهد الأزهرى على تفهم حاجات أبنائه وطرق اشباعها .			
٢	يوجد بالمعهد الأزهرى نظام لمتابعة شكاوى المستفيدين.			
٣	يتيح المعهد الأزهرى للمستفيدين المشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة			
٤	تتاح بالمعهد الأزهرى فرصٌ عديدة لتحقيق منافع مشتركة مع المستفيدين.			
٥	يلبي المعهد الأزهرى حاجات المستفيدين باستمرار .			
٦	توجد بالمعهد الأزهرى وسائل اتصال فعالة مع المستفيدين.			
٧	توجد بالمعهد الأزهرى فرصٌ عديدة لتحقيق رضا المستفيدين بأعلى درجة ممكنة.			
٨	توجد بالمعهد الأزهرى أنشطة متنوعة للتعاون مع المستفيدين الجدد.			
٩	يوفر المعهد الأزهرى مقومات جذب المستفيدين؛ للمشاركة في حل مشاكله.			
١٠	يستفيد المعهد الأزهرى من خبراء المجتمع المحلى في تطوير أدائه.			
١١	يستضيف المعهد الأزهرى أولياء الأمور في اجتماعات دورية لمتابعة ما يستجد من أعمال ومشكلات .			
١٢	يستخدم المعهد الأزهرى التكنولوجيا في التواصل مع المستفيدين منه			
المعيار الثاني: العاملون بالمعاهد الأزهرية (مديرون ومعلمون).				
١	يوجد بالمعهد الأزهرى توصيف دقيق للوظائف الخاصة بالعاملين.			
٢	يملك المعهد الأزهرى مجموعة من الخبراء كمدربين على تطوير الأداء.			
٣	يوفر المعهد الأزهرى فرصًا عديدة لتنمية العاملين به مهنيًا وأكاديميًا.			
٤	يتصف العاملون بدرجة عالية من الانتماء والولاء للمعهد الأزهرى.			
٥	يوفر المعهد الأزهرى تدريبات للعاملين على استخدام التقنيات الحديثة التي تسهم في تطوير أدائهم.			
٦	يوجه المعهد الأزهرى ثقافة العاملين ويرفع روحهم المعنوية تجاه تطوير الأداء المؤسسي للمعهد.			
٧	يشجع المعهد الأزهرى العاملين على الابتكار والإبداع في الأداء .			
٨	يوفر المعهد الأزهرى طرقًا كثيرة لتحفيز العاملين على المشاركة الفكرية بالمعهد.			

م	المعايير والمؤشرات التعليمية	١	٢	٣
٩	يتيح المعهد الأزهرى الفرص لتنمية مهارات العمل الجماعي للعاملين به.			
١٠	توجد بالمعهد الأزهرى أساليب متعددة لتنمية كفاءة أداء العاملين في تجنب الأخطاء.			
١١	يتيح المعهد الأزهرى الفرص لتنمية مهارات العاملين في جذب مستفيدين جدد.			
١٢	تتعدد أساليب نشر ثقافة التميز في الأداء.			
١٣	تتوافر بالمعهد الأزهرى فرصاً لتنمية القدرات القيادية للعاملين بالمعهد.			
١٤	يتيح المعهد الأزهرى فرص تحقيق التميز في الأداء بين العاملين.			
١٥	يوفر المعهد الأزهرى اجتماعات دورية للعاملين لحل ما يقابلهم من مشكلات .			
١٦	يثبت المعهد الأزهرى المتميزين من العمالي.			
المعيار الثالث: المتعلم (الطالب) بالمعاهد الأزهرية.				
١	يوفر المعهد الأزهرى فرصاً لتدريب الطلاب على مهارات القيادة .			
٢	يوفر المعهد الأزهرى للطلاب مقومات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة داخله.			
٣	يوجد بالمعهد الأزهرى نظاماً متعددة لقياس رضا الطلاب وتلبية احتياجاتهم.			
٤	يوفر المعهد الأزهرى فرصاً متعددة للطلاب لممارسة المهارات الاجتماعية السلمية مع الآخرين.			
٥	يتدرب الطلاب بالمعهد الأزهرى على إدراك قيمة الوقت وكيفية إدارته.			
٦	تتوافر بالمعهد الأزهرى برامج لتعديل سلوك الطالب.			
٧	يحرص المعهد الأزهرى على إكساب طلابه المهارات العلمية والاجتماعية واللغوية والرياضية.			
٨	تتوافر فرص متعددة لتدريب الطلاب لغويًا بالمعهد الأزهرى.			
٩	يشجع المعهد الأزهرى الطلاب على مبادرات الإبداع والابتكار.			
١٠	تتوافر أنشطة بالمعهد الأزهرى لتدريب الطلاب على تحمل المسؤولية.			
١١	تتوافر فرص لتدريب الطلاب على استغلال أوقات الفراغ لديهم.			
١٢	تدريب الطلاب على المشاركة في الفعاليات القومية والمسابقات والاجتماعات.			
المعيار الرابع: العمليات بالمعاهد الأزهرية				
١	تتوافر بالمعهد الأزهرى خطة تحسين مستمر في العمليات التعليمية.			
٢	يعمل المعهد الأزهرى على تطوير أنظمة الوقاية والسلامة العامة.			

م	المعايير والمؤشرات التعليمية	١	٢	٣
٣	يتم تحديث خدمات المعهد بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع المحلي.			
٥	تتوافر أساليب حديثة لتحديث عملية التدريس بالمعهد الأزهرى.			
٦	يتم حوسبة الإجراءات والعمليات المختلفة بالمعهد الأزهرى.			
٧	يتاح بالمعهد الأزهرى استخدام استراتيجيات تعليمية حديثة لتطوير الأداء .			
٨	يجرى تقييم ذاتي ودوري بالمعهد الأزهرى.			
٩	يتوافر ربط بين أنشطة المعهد الأزهرى وأهدافه.			
١٠	يتم توجيه الموارد البشرية في تحقيق أهداف المعهد الأزهرى.			
١١	يطور المعهد الأزهرى أداءه باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.			
١٢	يتوافر بالمعهد الأزهرى دورات علمية لاستشراف المشكلات المتوقعة في المستقبل.			
١٣	ينظم المعهد الأزهرى مؤشرات واضحة للأداء التعليمي بالمعهد.			
١٤	يعمل المعهد الأزهرى على ترشيد الوقت والجهد في تنفيذ المهام المختلفة بالمعهد مع الاحتفاظ بجودة الأداء .			
١٥	تتوافر بالمعهد الأزهرى خطة استراتيجية لتحقيق التنافس مع المؤسسات الأخرى.			
١٦	ينظم المعهد جلسات عمل لترجمة الأهداف إلى أداءات يمكن تحقيقها .			
المعيار الخامس : الموارد المالية والإدارية				
١	يقوم المعهد الأزهرى بالتعديل الدوري المستمر في العمليات الإدارية .			
٢	يتم اختيار الأنشطة الأقل كلفة في تحقيق أهداف المعهد الأزهرى.			
٣	يُخفِّض المعهد الأزهرى تكاليف تقديم خدماته مقارنة بالمعاهد المنافسة.			
٤	تتوافر بالمعاهد الأزهرية آلية لزيادة ميزانيته من المجتمع المحلي من خلال التبرعات.			
٥	توافر آلية بالمعهد الأزهرى لخفض الإنفاق المالي مع الحفاظ على الفاعلية.			
٦	تتوافر أساليب لحل المشكلات المالية التي تواجه المعهد الأزهرى.			
٧	توفر إدارة المعهد فرصاً متعددة للتنمية المهنية للجهاز الإداري به.			
٩	تتاح بالمعهد الأزهرى فرصاً لتقديم التوجهات الفعالة للجهاز الإداري بالمعهد.			
١٠	توجد بالمعهد الأزهرى فرصاً متنوعة للربط بين النفقات التعليمية والعائد المتوقع منها .			
١٢	توجد بالمعهد الأزهرى خطة لتوفير الميزات التنافسية مع غيره.			

م	المعايير والمؤشرات التعليمية	١	٢	٣
١٣	توجد بالمعهد الأزهرى نظم متعددة لتحفيز الجهاز الإداري مادياً ومعنوياً .			
١٤	تتوافر بالمعهد الأزهرى فرصٌ لإعادة هيكلة التنظيم الإداري بالمعهد .			
١٥	توجد بالمعهد الأزهرى آلية لمراقبة أداء العاملين والطلاب من أجل الوصول للتميز.			
١٦	توجد بالمعهد الأزهرى خطة لتوفير الميزات التنافسية.			
١٧	ينفق المعهد الأزهرى من الموارد المتاحة بما يحقق رؤيته ورسالته.			

ملخص نتائج الدراسة الميدانية

تتضمن هذه الخلاصة عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، بغرض الربط بينها وبين التصور المقترح، والذي استند على تلك النتائج النظرية المرتبطة بالجزء النظري، والمرتبطة بالجزء الميداني، وعليه تمثلت نتائج الدراسة في عديد من التحليلات أهمها:

أولاً: هناك متطلبات وعوامل متحققة لتطوير الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية بمحافظة سوهاج في ضوء أسلوب ستة سيجما، وسيتم ترتيبها من الأقوى للأقل قوة كالتالي:

- ١- يتصف العاملون بدرجة عالية من الانتماء والولاء للمعهد الأزهرى.
 - ٢- يساعد المعهد الأزهرى على تفهم حاجات أبنائه وطرق اشباعها.
 - ٣- يعمل المعهد الأزهرى على تطوير أنظمة الوقاية والسلامة العامة.
- ثانياً: هناك متطلبات وعوامل متحققة إلى حد ما وتحتاج المزيد من الدعم والتحسين والتعزيز لتطوير الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية بمحافظة سوهاج في ضوء أسلوب ستة سيجما، حيث أن درجة توفرها لا تكفي لتحقيق الأهداف المرجوة، وسيتم ترتيبها من الأقوى للأقل قوة كالتالي:

- ١- تتاح بالمعهد الأزهرى فرصٌ عديدة لتحقيق منافع مشتركة مع المستفيدين.
 - ٢- يتيح المعهد الأزهرى الفرص لتنمية مهارات العاملين في جذب مستفيدين جدد.
 - ٣- يُخفِّض المعهد الأزهرى تكاليف تقديم خدماته مقارنة بالمعاهد المنافسة.
- يوفر المعهد الأزهرى طرقاً كثيرة لتحفيز العاملين على المشاركة الفكرية بالمعهد.

فلسفة ومنطلقات التصور المقترح

تتمثل منطلقات التصور المقترح فيما يأتي:

١. أن التحديات والمستجدات العالمية والإقليمية والمحلية التي تواجه مجتمع الحادي والعشرين تفرض على المعاهد الأزهرية مواكبة التغيرات، بما فيها من انفتاح وتنوع وتعقيد من خلال الاهتمام بتحسين الأداء المؤسسي وتطويره.
٢. شدة المنافسة التي أصبحت عامل ضغط على جميع المؤسسات التعليمية وخاصة المعاهد الأزهرية؛ من أجل حجز مقعد لها في المعاملات الدولية، في ظل تسارع التغيرات وتزايد احتياجات المجتمعات ومتطلباتها.
٣. أن المعاهد الأزهرية مطالبة باتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتطوير والتحسين وتحقيق التميز؛ لمسايرة التغيرات العالمية، وتحقيق الاستمرار في التنمية، وتلبية احتياجات المجتمع وتحقيق توقعاته.
٤. محاولة التغلب على بعض القصور بالمعاهد الأزهرية، والتي من أهمها عدم وجود خطط لتوفير الميزات التنافسية، وعدم وجود فرص لتحقيق التميز في الأداء بين العاملين، وضعف رضا المجتمع.
٥. إن تحقيق التميز في الأداء يحتاج إلى تطوير الأداء المؤسسي بما يحويه من خطط وأنظمة ومنهجيات وسياسات واضحة ومحددة، وكفاءة الموارد البشرية.
٦. إن الاهتمام بالتحسين المستمر والوصول للتميز أمر ضروري تفرضه التحديات المعاصرة وأهمها عامل التنافس، مما يستدعي التوجه نحو تمكين العاملين وتدريبهم وتوعيتهم، ورعاية إبداعاتهم وأفكارهم، وهو ما يوفره تطبيق أسلوب ستة سيجما.
٧. تعدد وتنوع القيادات الأزهرية الطموحة وحرصها على الاهتمام بالتعليم الأزهرى وتطوير أدائه، مما يعود بالنفع على العملية التعليمية.
٨. سعي الدولة نحو اللامركزية في اتخاذ القرار في مؤسساتها المختلفة، وهو ما أثبت جدواه في كثير من الدول المتقدمة.
٩. استقلالية الأزهر عن التعليم العام من حيث الموارد والميزانية.
١٠. أهمية التعليم الأزهرى الديني، فهو منارة للعلم والعلماء.
١١. فاعلية أسلوب ستة سيجما في تطوير الأداء المؤسسي، والذي اتضحت أهميته في

الإطار النظري

مكونات التصور المقترح

في ضوء ما تم شرحه من معوقات تواجه تطوير الأداء المؤسسي داخل المعاهد الأزهرية في ضوء أسلوب ستة سيجما, ومن خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة, وما تم وضعه من منطلقات وأهداف لبناء التصور المقترح يمكن تحديد المكونات التي يحويها التصور المقترح ويشملها بالاهتمام وهي كالآتي:

أولاً: رفع مستوى رضا المستفيدين من الخدمات التعليمية (أولياء الأمور- أعضاء المجتمع المحلي).

حيث أظهرت نتائج الدراسة النظرية والميدانية أن هناك خللاً واضحاً بجانب رضا المستفيدين من الخدمات التعليمية بالمعاهد الأزهرية, وارتفاع مستوى هذه الاستفادة وتطوير هذا الجانب فإن هذا يتطلب:

- توفير الأنشطة المختلفة بالمعهد بالتعاون مع المستفيدين.
 - العمل على جذب المستفيدين الجدد لمشاركتهم في حل المشاكل على مستوى الخدمات المقدمة.
 - الاستفادة من خبراء المجتمع المحلي في تطوير أداء المعهد الأزهرية.
 - الاهتمام بتحفيز مؤسسات المجتمع المدني والشخصيات العامة على المشاركة المجتمعية
- لتطوير الأداء المؤسسي
- ثانياً: تطوير أداء العاملين بالمعاهد الأزهرية.
- حيث أظهرت نتائج الدراسة النظرية والميدانية أن هناك تحديات تقف حائلاً دون تطوير العاملين بالمعاهد الأزهرية ولمواجهة هذه التحديات فإن هذا يتطلب:
- توفير إمكانية تثبيت العاملين المتميزين بالمعهد الأزهرية.
 - إتاحة الفرص لتحقيق التميز في الأداء بين العاملين بالمعهد.
 - تشجيع العاملين على المشاركة الفكرية بالمعهد.
- توفير مجموعة من الخبراء كمدرسين على تطوير الأداء بالمعهد؛ لزيادة كفاءة وأداء العاملين بالمعهد.

ثالثاً: رفع كفاءة المتعلم بالمعاهد الأزهرية.

حيث أظهرت نتائج الدراسة النظرية والميدانية أن هناك تحديات تقف حائلاً دون رفع كفاءة المتعلم بالمعاهد الأزهرية ولمواجهة هذه التحديات فإن هذا يتطلب:

- تدريب الطلاب على مهارات القيادة من خلال الأنشطة التي تساعد الطلاب على ممارسة تحمل المسؤولية، وتقوية الإرادة، وتحفيز الدفع والانقياد.
- توفير بيئة تساعد الطلاب على ممارسة المهارات الاجتماعية السليمة مع الآخرين.
- توافر برامج مختلفة تعمل على تعديل سلوك الطلاب الغير مرغوب فيه، أو ما يعوق تطوير ورفع كفاءتهم .

رابعاً: تطوير العمليات بالمعاهد الأزهرية.

حيث أظهرت نتائج الدراسة النظرية والميدانية أن هناك تحديات تقف حائلاً دون تطوير العمليات بالمعاهد الأزهرية، ولمواجهة هذه التحديات فإن هذا يتطلب:

- توظيف نظم الحوسبة في العمليات والإجراءات المختلفة بالمعهد الأزهرى.
- ربط الأنشطة المفعلة والمقامة بأهداف المعهد الأزهرى.
- تنظيم وتصنيف مؤشرات واضحة لقياس وتقييم الأداء التعليمي بالمعاهد الأزهرية.
- دعم ترشيد الوقت والجهد في تنفيذ المهام المختلفة بالمعهد مع الاحتفاظ بجودة الأداء، من خلال الاهتمام بزيادة الميزة التنافسية والتأكيد على أهمية الوقاية من الأخطاء.
- خامساً: تفعيل الموارد المالية والبشرية بالمعاهد الأزهرية.
- حيث أظهرت نتائج الدراسة النظرية والميدانية أن هناك تحديات تقف حائلاً دون تفعيل الموارد المالية والبشرية بالمعاهد الأزهرية، ولمواجهة هذه التحديات فإن هذا يتطلب:
- اختيار الأنشطة الأقل كلفة في تحقيق أهداف المعهد الأزهرى.
- تخفيض تكاليف تقديم خدماته مقارنة بالمعاهد المنافسة للمعهد.
- توافر آلية لزيادة ميزانية المعهد من المجتمع المحلي، من خلال التبرعات بالمعهد الأزهرى.
- توافر آلية لخفض الإنفاق المالي مع الحفاظ على الفاعلية.
- إيجاد أساليب لحل المشكلات المالية التي تواجه المعهد الأزهرى.

المراجع أولاً: المراجع العربية:

- (١) أحمد صادق عبد المجيد، " ستة سيجما (six sigma) وإدارة جودة التعليم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي"، المؤتمر العلمي العربي الثاني بعنوان: التعليم الجامعي الخاص في البلاد العربية قضايا آنية وآفاق مستقبلية، جامعة سوهاج، في الفترة من ٢٧-٢٨ مارس، ٢٠٠٧م.
- (٢) Ron Basu & Nevan Wright, "Quality beyond six sigma", Elsevier science, ٢٠١٢
- (٣) شيروت محمود محمد أبو عوض جوان، "رؤية استراتيجية لتطوير إدارة التعليم الأزهرى في ضوء معايير الجودة والاعتماد"، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة دمياط، ٢٠١٧م.
- (٤) هبة أحمد محمد حسن الرفاعي، وآخرون، "متطلبات تفعيل دور إدارة المعاهد الأزهرية في تحسين جودة التعليم الابتدائي الأزهرى (دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية)"، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (١١٩)، يوليو ٢٠٢٢ م.
- (٥) حنان حسن غنيم، وآخرون، "واقع إدارة وتنظيم الإشراف الفني بالمعاهد الأزهرية دراسة ميدانية"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بالقاهرة، العدد (١٩٤)، الجزء الرابع، ٢٠٢٢م.
- (٦) آمنة خليل عبد القادر أبو ليلة، "المشكلات الإدارية التي تواجه المعاهد الأزهرية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها"، رسالة ماجستير، كلية أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٩م.
- (٧) همام عبد المعبود، "المعاهد الأزهرية أسباب التردى وعوامل النهوض"، مقالة علمية، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، المجلد (٤٩)، العدد (٥٤٦)، يوليو ٢٠١٢م.
- (٨) رمضان عصام جابر، "تصور مقترح للتقويم المؤسسي بالمعاهد الأزهرية بمصر في ضوء الاتجاهات الحديثة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (٣٥)، فلسطين، ٢٠١٥م.
- (٩) نادية معوض إبراهيم سليمان، وآخرون، "خطة استراتيجية مقترحة لتطوير معاهد القراءات الأزهرية بمحافظة بورسعيد: دراسة حالة"، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد (٢١)، يناير ٢٠١٧م.
- (١٠) نصر محمد يوسف مرسى، "التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأزهرى قبل الجامعي في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد"، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بالقاهرة، العدد (١٣٤)، الجزء الثالث، ٢٠٠٨م.

- (١١) أسامة محمد شاکر عبد العليم، "تصور مقترح لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء بعض مؤشرات الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، ٢٠٠٦م.
- (١٢) السعيد السعيد بدير سليمان، "سته سيجما مدخل لتحقيق الجودة في بعض مؤسسات التعليم العالي" دراسة ميدانية ميدانية ""، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد (٤٩) يوليو ٢٠١٧م.
- (١٣) محمد بن حمد الحسن، "استخدام منهجية سيجما لقياس ومقارنة الأداء للمرحلة الثانوية بمدارس التعليم العام بمحافظة الإحساء (بنين)"، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٣٢)، العدد (٣)، الجزء الثاني، يوليو ٢٠١٦م.
- (١٤) Siddh Man Mohan, et al, "Integration lean Six Sigma and supply chain approach for Quality and business performance", 2nd International conference on Business and Information management (ICBIM), IEEE, 9-11-Jan- 2014 .
- (١٥) أحمد يوسف دووين، ماجد عبد المهدي مساعدة، "مدى استخدام مفاهيم six sigma في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة"، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة الزرقاء، العدد (٣٤) يوليو ٢٠١٣م.
- (١٦) Mohmmed Mohsen, "Quality modling and improvement of univeristy facilities ser vices using six sigma ",Acas study on wayne state university, PhD,Michigan, Civil and Environmental Engineering,Wayne stete university, ٢٠١٣.
- (١٧) Jiju Antony et.al., "Lean Six Sigma for Higher Education in stitutions (HEIS):callenges Barriers, success factors,tools /Techniques" ،International Journal of productivity and Performance management ،vol. ٦١, Issue ٨, ٢٠١٢.
- (١٨) Dheeraj Mehrotra, "implementing six sigma in Education towards TQM in Academics ،S Chand & Co Ltd ,India," ، ٢٠١٦, pp ١١.
- (١٩) Jiju Antony "Sigmaa for service Processes", Business Process Management Journal, . vol ١٢, No, ٢, ٢٠٠٦.
- (٢٠) Brown, Huehn & Wennd, "An analysis of continuas in provident inlcan enter prise and six sigma approaches", PhD, univeristy of missonuri rolla (٢٠٠٦)
- (٢١) مصطفى رجب، حسين طه، "مناهج البحث التربوي بين النقد والتجديد"، القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر، ٢٠٠٩م.
- (٢٢) Wiliam Truscott, " Six Sigma:Contnual improvement for Business, Butter worth Heinemann, Boston", London : Butterworth Heinemann, ٢٠٠٦, pp, ١٨.
- (٢٣) توفيق عبد المحسن، اتجاهات حديثة في الجودة والقياس سته سيجما وبطاقة الأداء المتوازن، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٨م.

- (٢٤) عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (الجزء الثاني) ، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م.
- (٢٥) طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.
- (٢٦) علي اسحق محمد جمعة، " أثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي :دراسة حالة منظمة الدعوة الإسلامية ٢٠١٠-٢٠١٥م"، رسالة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ٢٠١٦م.
- (٢٧) كامل أحمد أبو ماضي، "بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية"، فلسطين، قطاع غزة: مكتبة نسيان للطباعة والتوزيع، ٢٠١٨م.
- (٢٨) مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٤م.
- (٢٩) الحارث النبهان، قياس حلول الأداء الخبراء لتحديات الحياة اليومية، الطبعة الأولى، الولايات المتحدة الأمريكية: مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال، ٢٠١٥م.
- (٣٠) سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء والأطر المنهجية والتطبيقات والنماذج العلمية، الطبعة الثانية، القاهرة: دار الكتاب الحديث، ٢٠١٦م.
- (٣١) عبد الكريم أبو الفتوح درويش، "إدارة الأداء منظور التميز المؤسسي"، الطبعة الأولى، الشارقة: مركز بحوث الشارقة، ٢٠٠٩م.
- (٣٢) محمد جاد حسين أحمد، "تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة : النموذج الأوروبي لإدارة التميز"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (٢)، العدد (٧)، ديسمبر ٢٠١٥م.
- (٣٣) ياسر مصطفى الجندي، "صيغة جديدة للتعليم الجامعي في إطار عولمة تقنية التعليم الإلكتروني نموذجًا"، المؤتمر العلمي السابع بعنوان: التعليم الإلكتروني وتحديات الشعوب العربية: مجتمعات التعلم التفاعلية، الجمعية العربية لتكنولوجيا التربية العربية، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية، المجلد (٢)، يوليو، ٢٠١١م.
- (٣٤) فاطمة السيد العربي ياسين، "استخدام مقاييس ستة سيجما المرتكزة على إدارة المعرفة في تحقيق جودة الأداء المهني لخدمة المراجعة"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ٢٠١٨م.

(٣٥) محمد حمد الحسن، " استخدام منهجية ستة سيigma لقياس ومقارنة الأداء للمرحلة الثانوية بمدارس التعليم العام بمحافظة الإحساء(بنين)", مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد(٣٢)، العدد(٣)، الجزء الثاني، ٢٠١٥م.

(٣٦) عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز، " متطلبات تطبيق منهجية ستة سيigma لتحسين أداء الجهاز الإداري بها بكلية حفر الباطن", المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد(٣٨)، أكتوبر ٢٠١٤م.

(٣٧) رضا إبراهيم المليجي، نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠١١م.

(٣٨) يمكن الرجوع إلى :

- نشوى أحمد الجندي، "بناء استراتيجية تحسين الأرباح والجودة باستخدام ستة سيigma -دراسة تطبيقية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد(٢٨)، العدد(٤)، ٢٠٠٤م.

- نشوى أحمد الجندي، "استخدام أسلوب ستة سيigma في مجال المحاسبة"، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث والاستشارات والتطوير، ٢٠٠٥، المجلد(٢٣)، العدد(٣)، ٢٠٠٥م.

(٣٩) عادل رفاعي، منهجية ستة سيigma أفاق جديدة في جودة التعليم وإدارة التميز، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠١٨م.

(٤٠) George Eckees, "Making six sigma last :Managing the balance between cultural and technical change" ، John Wiley & Sons, New York ، ٢٠٠٢ .