

متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية

عبدالرحمن عطيه متولي محمد¹ ، حشمت عبدالحكم محمددين فراج ، أحمد عبدالفتاح حمدي الهنداوي.

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر بالقاهرة.

¹ البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: abdalrhman.allam111@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة التعرف على مدى توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية ، من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي للأداء الإداري والإدارة الإستراتيجية ، والكشف عن واقع الأداء الإداري والإدارة الإستراتيجية بقطاع المعاهد الأزهرية ، والتعرف على آراء العينة المستفتاة حول درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتم تطبيق الاستبانة على عينة ممثلة من العاملين بالأزهر قوامها (564 فرداً) من محافظات (القاهرة – الشرقية – أسيوط) ، وأظهرت النتائج أن درجة التوافر لمتطلبات أبعاد الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية (متوسطة)، بمتوسط حسابي موزون (1.71)، ويوجد تفاوت في درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، حيث جاء بُعد " التوظيف التكنولوجي للمعلومات والاتصالات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.87)، بينما يُعد " المشاركة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.62)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات العاملين بالمشيخة والعاملين بالقطاع في كافة محاور الدراسة ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات العاملين بالقطاع والعاملين بالمناطق والمعاهد لصالح القطاع في كافة محاور الدراسة. كما قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية .

الكلمات المفتاحية: متطلبات، تطوير، الأداء الإداري : الإدارة الإستراتيجية : قطاع المعاهد الأزهرية .



Requirements of Developing the Administrative Performance of Al-Azhar Institutes Employees in Light of the Strategic Management Approach

AbdalRahman Atia Metwally Muhammed¹, Heshmat Abd El Hakam Faraag, Ahmad Abdel Fattah Hamdy Al-Hendawy

Department of Management, Planning and Comparative Studies,
College of Education for Boys, Al-Azhar University in Cairo.

¹Corresponding author E-mail: abdalrhman.allam111@gmail.com

ABSTRACT

The study aimed to identify the availability of requirements for developing administrative performance in Al-Azhar institutes sector in light of the strategic management approach via identifying the conceptual framework for administrative performance and strategic management and revealing the status-quo of administrative performance and strategic management in the Al-Azhar institutes. The study also aimed to identify the opinions of the surveyed sample on the degree of availability of the requirements developing the administrative performance of those belong to Al-Azhar institutes sector in light of the strategic management approach. The study used the descriptive approach, and a questionnaire was administered to a representative sample of Al-Azhar workers consisting of (564 individuals) from the governorates of (Cairo - Eastern - Assiut). The results showed that the degree of availability of the requirements of performance dimensions administrative sector of Al-Azhar institutes in light of the administration approach was (medium), with a weighted arithmetic mean of (1.71). There was a variation in the degree of availability of the requirements for developing the administrative performance in the Azharite institutes sector in light of the strategic management approach. Participation ranked last, with a mean of (1.62), and there were statistically significant differences at (0.05) between the responses of the institutes principals and the sector workers in all the study dimensions, and there were statistically significant differences at the significance level (0.05) between the responses of the sector workers and workers in institutes in favor of the sector in all dimensions. The study also presented a proposed scenario for developing the administrative performance in the Al-Azhar institutes sector in light of the strategic management approach.

Keywords: Requirements, Development, Administrative Performance, Strategic Management, Al-Azhar Institutes Sector.

مقدمة:

تعيش الأمة في عصرها الحالي كبوة حضارية ، أرخت العولمة عليها بظلالها في شتى مناح الحياة ، الإقتصادية والثقافية والسياسية والتكنولوجية ، والدينية والأيدولوجية ، وأضحّت التطورات السريعة والهائلة وبصورة غير مألوفة من قبل - متسارعة في إيقاعها ، ومتنوعة في مضمونها ، ومتباينة في شكلها ، ومؤثرة في كل جوانب الحياة - هي السمة الأساسية لهذا العصر، مما يلقي بالمسئولية الجثيمة على المؤسسات العريقة كالأزهر الشريف ، الذي يمثل صمام أمان للأمة الإسلامية والعربية لمواجهة تلك التطورات والتيارات الفكرية المتطرفة ، وتيار العولمة الجارف ، والتعامل معها بحكمة لجني ثمارها وتجنب مزالقها ، ويتأتى ذلك بتبني فكر إداري استراتيجي جديد يعمل على خوض غمار هذا العصر بكل ثقة وأمان ، ليبقى الأزهر محط أعين وقلوب المسلمين في شتى بقاع الأرض .

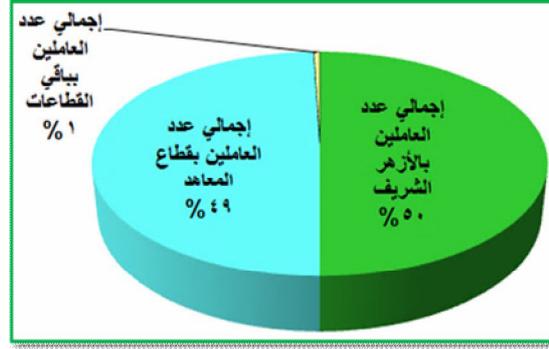
وقد أجمعت معظم الأدبيات الإدارية على أن تطوير الأداء الإداري أضحى مطلباً وليس خياراً، وعليه فمن الضروري أن تأخذ المؤسسات بمبادرة اعتماد معايير الأداء الإداري المتميز عند تطوير أداء موظفيها، خاصة وبعد أن حققت عدد من المؤسسات نجاحات متميزة عند التزامها بهذه المعايير (Kanji, 2006:3).

وتعتبر الإدارة الإستراتيجية Strategic Management مدخلاً إدارياً معاصراً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم بتقديم كثيراً من البدائل والحلول لإزاء مواجهة الضغوط والمؤثرات البيئية والتحديات الناجمة عنها (Alex Miller, 2007: 52)، كما يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم البيئة الخارجية وتحديد الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، بما يُمكن من استشراف المستقبل والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، واختيار الإستراتيجية المناسبة ووضعها موضع التنفيذ، وتقويمها (الهلال، 2006: 28)، وكذلك تحليل الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في الاستجابة لمطالب السوق وتحقيق مزايا تنافسية وأداء متفوق للمنظمة (Hsun-I, 2012: 611).

ورغم أهمية التعليم الأزهرى ودوره في تاريخ العالم الإسلامى والمجتمع المصرى على مر السنين، ودوره في مواجهة محاولات تفتيت المجتمع، لا يلقى نظام التعليم الأزهرى وخاصة قطاع التعليم الأزهرى قبل الجامعى الإهتمام اللازم من قبل المسئولين، مقارنة بما يمنح للتعليم العام من أهمية، ظهر ذلك في ضعف نصيب التعليم الأزهرى قبل الجامعى من الإصلاحات، علاوة على أن طبيعة الإصلاحات التي تتم في كل منهما تختلف تماماً، ففي التعليم العام دراسات ومناقشات ومؤتمرات على مدى سنوات ومحاولة للأخذ بالأسلوب العلمى لحل المشكلات، أما الإصلاحات بالنسبة للتعليم الأزهرى فهي غالباً قرارات مفروضة صادرة للتنفيذ لم يعلن عنها ولم تناقش لإبداء وجهات النظر المختلفة، والنتيجة أن ما مر به من إصلاحات تكاد تختفي معها بعض سماته الخاصة في محاولة ليكون صورة من التعليم العام، بمعنى أنها لم تتم في حدود ما يتسم به وما يناط به من أدوار، علاوة على أنها لم تحقق التماثل الحقيقى مع التعليم العام (ياسين، 2010: 40).

مشكلة الدراسة وتساولاتها :

إن العالم اليوم يتعرض لتغيرات سريعة في كافة مؤسساته ، مما يلقي بالمسؤولية على المؤسسات التربوية لتواكب هذه التغيرات ، بل وتقودها والأزهر الشريف كمؤسسة دينية وتربوية عالمية يقع عليه النصيب الأكبر من هذا العبء ، لذا تنبع مشكلة الدراسة الحالية من قيمة الأزهر الشريف المحلية والعالمية ، وبالتالي قيمة قطاع المعاهد الأزهرية بالنسبة للأزهر الشريف الذي يمثل القلب النابض له ، وتطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية ضرورة ملحة لتطوير الأزهر الشريف برمته ؛ وبالتالي الحفاظ على الهوية الإسلامية والعربية .



شكل (1) العلاقة بين العاملين بقطاع المعاهد الأزهرية بالنسبة لباقي القطاعات⁽¹⁾

وثمة عدة أسباب تدعو لتطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية والتي يمكن عرضها فيما يلي:

- أ- أن نجاح أي مؤسسة وبقائها وتقدمها مرهون بنجاح إدارتها وأخذها بالأساليب الإستراتيجية الحديثة وقدرتها على التطوير الدائم والمنافسة الجادة.
- ب- أن حوالي 99% من الموارد البشرية بالأزهر الشريف تقع تحت إدارة قطاع المعاهد الأزهرية ، حيث يبلغ عدد العاملين بالأزهر الشريف (295000) موظفًا (ممن هم على رأس العمل) ، ويبلغ عدد العاملين بقطاع المعاهد الأزهرية فقط (292000) بنسبة مئوية (98.9%)، في حين أن عدد العاملين بباقي قطاعات الأزهر مجتمعة (3000) عاملاً فقط بنسبة مئوية (1.01%)، أي أن قرابة (99%) من العاملين بالأزهر الشريف ينتمون إلى الشئون التعليمية ، أي يكاد يكون الأزهر الشريف يتمثل في قطاع المعاهد الأزهرية فقط ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول والرسم البياني التاليين، (2) والذي يتضح من خلالهما قدر العبء المكلف به قطاع المعاهد الأزهرية .

1 - الشكل من إعداد الباحث .

2 - المصدر(2019) : مشيخة الأزهر الشريف : وحدة إدخال وتحديث البيانات 2019/4/5م .

جدول (1)

إجمالي عدد العاملين بالأزهر الشريف وقطاع المعاهد الأزهرية

| | | |
|--|--------|---------|
| إجمالي عدد العاملين بقطاع المعاهد الأزهرية (مناطق - معاهد) | 292000 | (98.9%) |
| إجمالي عدد العاملين بباقي قطاعات الأزهر الشريف | 3000 | (1.01) |
| إجمالي عدد العاملين بالأزهر الشريف ممن هم على رأس العمل | 295000 | (100%) |

ج- نتائج الدراسات السابقة : أسفرت معظم الدراسات السابقة التي تناولت قطاع المعاهد الأزهرية عن نتائج توضح أن معظم المشكلات التي يعاني منها التعليم الأزهرى قبل الجامعي تتعلق بمستوى الأداء الإداري للعاملين بهذا القطاع ، ويمكن توضيح تلك النتائج - وقد رتبنا من الأحدث إلى الأقدم - فيما يلي :

- 1- دراسة (رزق، 2018) من نتائجها " ضعف ثقة الإدارة العليا للأزهر في قدرة القطاع على النهوض بمسئولية التخطيط ، وندرة القيادات المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي ، والاعتماد على الأقدمية كمعيار لاختيار القيادات لمستوى وظيفي أعلى " .
- 2- دراسة (عبدالله، 2018) من نتائجها " أن هناك مجموعة من المعوقات التي يعاني منها التنظيم الإداري بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي منها :زيادة عدد المستويات الاشرافية ، وضعف الاهتمام بالحوافز المادية ، وقلة الاستفادة من المستشارين المتخصصين في إحداث عملية التغيير التنظيمي المطلوبة ، الأمر الذي ترتب عليه انخفاض الفاعلية التنظيمية بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي وقلة تحقيق أهدافه المنشودة " .
- 3- دراسة (متولي، 2017) من نتائجها : " حاجة العاملين بالأزهر الشريف من كافة المستويات إلى تدريب إداري ، وحاجة برامج التدريب الإداري بالأزهر إلى تطوير حيث ينعدم التدريب بإستخدام شبكة الفيديوكونفرانس ويقل استخدام الوسائل الحديثة ، والعاملين بالأزهر الشريف تعوزهم الثقافة الإدارية ، وأن نسبة كبيرة من القيادات التنفيذية لم يحصلوا على دورات تدريبية إدارية ، لا قبل ولا أثناء عملهم " .
- 4- دراسة (القط، 2017) من نتائجها : " يعتبر تطوير أداء قيادات المعاهد الأزهرية ضرورة ملحة تفرضها حتمية الوصول إلى الجودة ، خاصة وأن المعاهد الأزهرية تعاني من مشكلات وأوجه قصور تستوجب استخدام التمكين الإداري " .
- 5- دراسة (الهنداوي، 2013) من نتائجها : " لا وتوفير تشريعات تربط بين نتائج المحاسبية وبين الثواب والعقاب، لا يتوافق بالمعاهد نُظم تعمل علي تحقيق الرقابة ، ويُستخدم بالمعاهد الأزهرية أسلوب التفتيش القائم على التسلط وتصيد الأخطاء. " .
- 6- وأكدت دراسة : (حشمت فراج ، جلال، 2012) على أن : هناك بعض معوقات القيادة الإلكترونية بالمعاهد الأزهرية ، وبعض الخطط جامدة وغير قابلة للتنفيذ، مع إهمال توظيف نتائج الدراسات والبحوث التربوية بجامعة الأزهر.

7- دراسة (صقر، 2001) من نتائجها: "ضعف قدرة قطاع المعاهد الأزهرية على التخطيط، ويرجع ذلك إلى أن ممارسته تتم على المستوى المركزي بالإدارة العامة للتخطيط والمتابعة، والمجلس الأعلى بالأزهر".

د- الدراسة الاستطلاعية: قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية، للوقوف على أهم المشكلات الإدارية التي يعاني منها العاملون تحت قيادة قطاع المعاهد الأزهرية، تكونت الدراسة من سؤال رئيس هو (ما هي أهم المشكلات الإدارية التي يعاني منها العاملون بالأزهر الشريف؟)، وتم تطبيقها على عينة من العاملين بالأزهر الشريف عددهم (66) فرداً من شتى المحافظات أثناء الدورات التدريبية (1)، وتم جمع استجابات أفراد العينة وتصنيفها، ويمكن عرض أهم نتائجها فيما يلي:

من أهم المشكلات التي تواجه العاملين بالأزهر: "عدم وجود رؤية مستقبلية للقطاع، والترقي للمناصب الإدارية دون الحصول على دورات تدريبية، والدورات التدريبية في مجملها شكلية، وقلة الوسائل التدريبية الحديثة بها، والاتصالات الإدارية لاتزال تقليدية معتمدة على المكاتبات الورقية، وضعف قدرة كثير من القيادات على استخدام التكنولوجيا الحديثة - والمركزية الشديدة: التي تدفع أبناء المحافظات وخاصة النائية منها للسفر للمناطق الأزهرية وللقاهرة لإنجاز طلباتهم الإدارية، وأيضاً (مركزية كمنزوات الشهادات - والتدريب - والتأهيل التربوي- والمسابقات...)، وضعف المشاركة في اتخاذ القرارات - ولا توجد آلية لاكتشاف المتميزين والموهوبين والمبدعين، بل ومحاربتهم في بعض الأحيان - وضياح هوية الأزهر بسبب السير خلف التربية والتعليم في معظم القرارات، وتدخل المحسوبة والمحابة في المحاسبية - والبيروقراطية والروتين، وتعدد الإجراءات - ومشكلات تضارب الاختصاصات"، كل هذه المشكلات تدعو إلى تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية، لذا بات واضحاً أنه لا بد من تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية، ومن ثم تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

مامدى توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية؟

وينبثق من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما الإطار المفاهيمي للأداء الإداري والإدارة الاستراتيجية في أدبيات الفكر الإداري المعاصر؟
- 2- ما واقع الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية من خلال التشريعات المنظمة له؟
- 3- ما درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

¹ - الباحث مدرب معتمد لدى الأكاديمية المهنية للمعلمين، ومدرب معتمد لدى الأزهر الشريف، ومدرب تنمية مهنية وبشرية، ومراجع بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، وحاصل على ماجستير في الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة.

4- ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية ؟.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف مدى توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية ؛ وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

- 1- التعرف على الإطار المفاهيمي للأداء الإداري والإدارة الإستراتيجية ، بالمؤسسات التعليمية .
- 2- الكشف عن واقع الأداء الإداري والإدارة الإستراتيجية بقطاع المعاهد الأزهرية .
- 3- التعرف على آراء العينة المستفتاة حول مدى توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية .
- 4- وضع تصور لتطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية ، في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية .

أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية

- 1- تتضح أهمية الدراسة من أنها تتعرض لمؤسسة عريقة تمثل القلب النابض للأزهر الشريف، وتضم أكبر كثافة من الموارد البشرية بالأزهر.
 - 2- كما تتضح أهمية الدراسة أيضًا من أنها تُلقي الضوء على الإطار المفاهيمي للأداء الإداري والإدارة الإستراتيجية ، بالمؤسسات التعليمية .
- #### - الأهمية التطبيقية
- 3- أنه بتطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية يتم إحداث نقلة في التعليم الأزهرى وبالتالي الأزهر برمته .
 - 4- أنها تكشف عن واقع الأداء الإداري والإدارة الإستراتيجية بقطاع المعاهد الأزهرية .
 - 5- أنها ترصد مدى توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري في ضوء الإدارة الإستراتيجية بقطاع المعاهد الأزهرية ، وذلك بهدف تقديم بعض الرؤى للمسؤولين التي يمكن الإستعانة بها في تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية .

حدود الدراسة:

- حدود موضوعية : اقتصرت الدراسة على الإطار المفاهيمي لكل من الأداء الإداري من حيث (الرؤية المستقبلية ، التنمية المهنية (التدريب)، التوظيف التكنولوجي للمعلومات والاتصالات ، الحوكمة ، المشاركة ، القدرات الإبتكارية والإبداع ، الثقافة التنظيمية ، والمحاسبية) ، ومدخل الإدارة الإستراتيجية ، والعمليات الإدارية المصاحبة لها من حيث (القيادة الإستراتيجية ، التفكير الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي، القرارات الاستراتيجية ، التنفيذ الإستراتيجي ، والرقابة الإستراتيجية) ،

وعلى واقع الأداء الإداري في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية بقطاع المعاهد الأزهرية من حيث (الرؤية الإستراتيجية ، إستراتيجية التدريب والتنمية المهنية ، نظم المعلومات الإستراتيجية ، إستراتيجية الحوكمة ، المشاركة الإستراتيجية ، إستراتيجية الابتكار ، الثقافة التنظيمية ، والمحاسبية الإستراتيجية) .

- **حدود جغرافية:** يتم تطبيق أدوات الدراسة على عينة ممثلة من مشيخة الأزهر ، وقطاع المعاهد (إدارة عليا)، ومن مناطق (القاهرة، الشرقية، أسيوط) الأزهرية (إدارة وسطى)، ومن بعض معاهد المناطق السابقة (إدارة تنفيذية) قدرها (564) فرداً.
- **حدود زمانية:** تم تطبيق الدراسة الحالية في الفترة الزمنية 2019م - 2020م .

منهج الدراسة وأداتها:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره (عدس وآخرون، 2003:191) : كما اعتمدت على استبانة موجهة لعدد (564) فرداً من العاملين بالأزهر ، لتعرف مدى توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.

مصطلحات الدراسة :-

- 1- متطلبات Impreciseness:** " مُتَطَلِّبَات (اسم) والجمع مُتَطَلِّبٌ، وهي تعني "ما يُطَلَّبُ باعتباره ضرورياً لسد حاجات وتلبية رغبات" (معجم اللغة العربية، 2020) ، وتُعرف متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية بأنها: "كل ما هو ضروري ومطلوب توافره من موارد مادية وتقنية وقوانين وما يمكن اتخاذه من قرارات ودراسات بحيث يتحقق بعد توافرها حدوث تطوير للأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية".
- 2- التطوير: Development:** التطوير لغة من مادة طور وتطور: تحول من طور إلى طور، واصطلاحاً: هو نمط من أنماط التغيير التي يمر بها الفرد أو النظم الاجتماعية ؛ نتيجة لتفاعل العديد من القوى مثل الأفراد والمنظمات المجتمعية والعادات الاجتماعية، وهو يعني تغيير يتصف بالنمو لبنية معينة أو لوظيفة أو مهارة معينة وهو يعتمد على مراحل متعددة(فاروق فلييه، وآخرون، 2004:10) .
- ويقصد بالتطوير إجرائياً في هذه الدراسة:** "هو التحديث الذي يمكن أن يجرى على الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية ، بغرض الوصول به إلى أحسن صورة ، عن طريق الإضافة أو التعديل أو التغيير المخطط والمقصود حتى يواكب مدخل الإدارة الإستراتيجية ، وذلك ليقود المعاهد الأزهرية لتحقيق أهدافها المرجوة منها "
- 3- الأداء الإداري Performers,Action:** يُعرف الأداء الإداري بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب" (أحمد بدوي ، 2001:335) .

ويقصد بالأداء الإداري إجرائياً في هذه الدراسة " بأنه العمل المتصل بالنواحي الإدارية الذي يقوم به القائمون على إدارة قطاع المعاهد الأزهرية والعاملون به بقصد تحقيق الأهداف المسطرة للقطاع ."

4- الإدارة الإستراتيجية : Strategic management " تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها " المنهجية الإدارية وأسلوب العمل الذي يحدد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة من خلال تحليل البيانات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، واتخاذ القرارات بتخصيص الموارد المالية اللازمة لتطبيق الإستراتيجية، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة " (ضحراوي، المليحي، 2011: 267).

ويقصد بالإدارة الإستراتيجية إجرائياً في هذه الدراسة : " مدخل إداري يُمكنُ قطاع المعاهد الأزهرية من تحقيق ميزات تنافسية من خلال منظومة القرارات المستقبلية المحددة للأداء ، والرامية إلي تحديد رؤية القطاع ورسائله وأهدافه وصياغة استراتيجيات متوافقة مع متطلبات البيئتين الداخلية والخارجية، وتطبيق الإستراتيجية، وتحديد أبعاد إستراتيجية الأداء الإداري ، بغرض تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية " .

5- قطاع المعاهد الأزهرية : يعرف قطاع المعاهد الأزهرية بأنه " البيئة التي تتولى مسئولية الإدارة والإشراف والتوجيه في المعاهد الأزهرية بأنواعها ومراحلها المختلفة " (قانون 103 لسنة 1961: مادة 88).

ويقصد بقطاع المعاهد الأزهرية إجرائياً في هذه الدراسة : " هو تلك الهيئة من الهيئات الخمس المكونة للهيكل التنظيمي للأزهر الشريف ، والمختص بإدارة المناطق والمعاهد الأزهرية، وتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف التعليم الأزهرى قبل الجامعي ، والإشراف عليه ، والكائن بمدينة نصر- القاهرة " .

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الأداء الإداري والإدارة الإستراتيجية ، وأيضاً الدراسات التي تناولت قطاع المعاهد الأزهرية ، وجميعها دراسات لها أهميتها ، وسوف تتعرض الدراسة الحالية لبعضها ، بهدف الاستفادة من نتائجها ، وبيان أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية ، وقد تم ترتيبها في كل محور تبعاً للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث ، وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات :

أولاً : الدراسات العربية :

1- دراسة : " زكريا سالم سليمان إبراهيم 2011 " بعنوان " دور الإدارة الإستراتيجية في الإصلاح المدرسي بجمهورية مصر العربية (تصور مستقبلي) " .

هدفت الدراسة التعرف على الأطر النظرية والفكرية لكل من الإدارة الإستراتيجية والإصلاح المدرسي وتحديد متطلبات الإدارة الإستراتيجية للإصلاح المدرسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمصر وتقديم تصور مستقبلي لتفعيل دور الإدارة الإستراتيجية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل الواقع الكمي ، وأسلوب التحليل البيئي (SWOT) لتحليل الواقع الكيفي ، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة وتم توزيعها على عينة من

معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : ضرورة تبنى رؤية واضحة معلنة لعمليات الإصلاح ، وعمل شراكة مع مؤسسات المجتمع وأولياء الأمور، ودعم الكفاءات القادرة على قيادة التغيير والإصلاح ، وأوصت الدراسة بالعمل على تنمية المهارات الإدارية للمعلمين ، ووضع خطط لاستخدام التقنية الحديثة في تنفيذ برامجها ، وتبنى معايير جودة الأداء لتحديد مواطن القوة والضعف في أداء المعلمين .

2- دراسة: "حسن ناصر العسير 2014" بعنوان: تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية".

هدفت الدراسة تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية من خلال التعرف على الواقع الحالي لجهود تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية نظرياً وميدانياً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بأحد أساليب الدراسات المستقبلية، وهو أسلوب دلفاي Delphi Technique، واعتمدت على أداتين، هما: استبيان موجه للقيادات التربوية العاملة في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، بهدف التعرف على آرائهم حول جهود تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم، واستمارة استطلاع رأي خبراء وأساتذة الإدارة التربوية والتخطيط التربوي في الجامعات حول آليات تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن فعالية الأداء المؤسسي بالمنظمات المعاصرة – ومن بينها إدارات التربية والتعليم- ترتبط بمدى توجه قادة تلك المنظمات نحو التحفيز الإداري، بوصفه محركاً للعاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، وقلة توافر الطرق والأساليب المعاصرة للتحفيز الإداري للعاملين في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ، وأوصت الدراسة بالعمل على التحفيز الإداري للعاملين ، والاهتمام بالأساليب الحديثة للتحفيز الإداري للعاملين في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية .

3- دراسة : "سعيد صلاح محمد رزق 2018م: بعنوان :

" تصور مقترح لتفعيل التخطيط الإستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للتخطيط الإستراتيجي في التعليم ، وتشخيص وتحليل متطلبات التخطيط الإستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية ، والكشف عن درجة توافر متطلبات تفعيل التخطيط الإستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما اعتمدت على استبانة موجهة لعدد (122) من القيادات الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية للوقوف على درجة توافر متطلبات تفعيل التخطيط الإستراتيجي به ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : ضعف توافر متطلبات تفعيل التخطيط الإستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية ، حرمان المستويات التنفيذية (المناطق، المعاهد) من الاشتراك في عملية التخطيط، ضعف ثقة الإدارة العليا للأزهر في قدرة القطاع على النهوض بمسئولية التخطيط ، عزلة قطاع المعاهد عن المجتمع المحلي، وعدم اشراك أصحاب المصلحة في صنع القرار.

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

4- دراسة: "Michael A. Latusek. 2009" بعنوان: "تطور مهارات القيادة لدى منتسبي برنامج إعداد القادة التربويين بجامعة ديوكين في ضوء القيادة الإستراتيجية".

هدفت الدراسة إلي فحص مستوى مهارات القيادة لدى منتسبي برنامج إعداد القادة التربويين بجامعة ديوكين كما حددتها اللجنة المسؤولة عن البرنامج، وقد تم جمع البيانات من منتسبي البرنامج للتعرف على مقدار تطور مهارات القيادة لديهم، وقد بلغت عينة الدراسة تسعة أفراد من بين عشرين فرداً منتسبي البرنامج لعام 2009، حيث تم إجراء المقابلات معهم، للتعرف على اختيار القيادة الإستراتيجية لديهم Strategic Leadership Selection ، كما تم إجراء المقابلات معهم قبل التحاقهم بالبرنامج في عام 2005 كنوع من القياس القبلي، ثم أجريت معهم المقابلات مرة أخرى بعد الإنتهاء من البرنامج - القياس البعدي - وكان من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: فعالية برنامج إعداد القادة التربويين بجامعة ديوكين في تطوير مهارات القيادة لدى منتسبي البرنامج بالرغم من صغر حجم العينة.

5- دراسة: "Latorre-Medina 2013" بعنوان: "الإدارة الإستراتيجية كأساس لتحسين جودة التعليم".

هدفت الدراسة التعرف على التطورات الطارئة على أنظمة التعليم خلال العقد الماضي من خلال إعادة هيكلة نموذج الإدارة التربوية والاعتماد على نموذج الإدارة الإستراتيجية، حيث قامت الدراسة أولاً: بمراجعة السيناريو الحالي للتغير على المستوى القومي والعالمي، واكتشاف التحسينات المستدامة في التعليم كهدف استراتيجي في الإدارة التربوية، موضحاً أن التغيرات الأكثر أهمية هي تلك التي تركز على تحسين الجودة في المؤسسة التعليمية ذاتها، ثانياً: التأكيد على العناصر الرئيسية التي أجمعت عليها البحوث والدراسات السابقة واللازمة لتحقيق هذا التحسين، والتي تتمثل في الإدارة الإستراتيجية والقيادة التربوية الفعالة، وتناول السمات المميزة لكل منها والمكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية في التعليم، واختتمت الدراسة بالعديد من النتائج لتحسين الممارسات التربوية، ولاسيما بعض الكفاءات الأساسية لإضفاء الطابع المهني على الإدارة التربوية.

6- دراسة: "Betul Yikici, Fahriye Altinay 2017" بعنوان: "أهمية التخطيط الاستراتيجي والقوى البشرية في تطوير المدارس"

هدفت الدراسة إلى تحليل أهمية ودور التخطيط الاستراتيجي والقوى البشرية في تطوير المدارس وتحقيق جودتها، واستخدمت من أجل تحقيق ذلك طرق بحث نوعية وأسلوب المقابلة مع بعض مديري المدارس للحصول على خبرات ووجهات نظر المديرين حول أنشطة التخطيط الاستراتيجي، كما تم إجراء تحليل موضوعي لأنشطة المديرين في مجالات العمل المدرسي المتعلقة بعملية التخطيط الاستراتيجي وأهم القوى والعوامل المؤثرة في تلك العملية، ومشاركة أصحاب المصلحة، وتوصلت إلى أن الموارد البشرية عامل رئيس في تطوير المدرسة، كما أن التخطيط الاستراتيجي عنصر جوهري في الجودة .

الإطار النظري للدراسة:

إن تطورات الألفية الجديدة فرضت عوامل ومتغيرات حتمت على المؤسسات التحول نحو ثقافة التميز في الأداء، واتخاذها كنقطة انطلاق نحو تحسين الأداء الإداري بشكل ثابت ومنتظم، ويرتبط التميز في الأداء بالطاقة البشرية في المؤسسة: لأنهم القوة الحقيقية ورأس مالها الفاعل، بحيث يصبح التميز بينهم ضمن مهارات العمل الأساسية (زائيري، محمد، 2006: 64)، وإن معظم المؤسسات اليوم تتجه نحو تطوير الأداء الإداري بالاعتماد على معايير التميز والإجادة حتى يتحول الأداء المتميز إلى ممارسة وثقافة معتادة في المنظمة (Wagner, 2012: 65)،

أولاً: الإطار المفاهيمي للأداء الإداري في أدبيات الفكر الإداري المعاصر:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر وتعتبر دراسة "الأداء" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية، وقد تنوعت مفاهيم الأداء بتنوع حقول الدراسة واختلاف وجهات نظر الباحثين، ولقد أصبح الأداء من الأهمية بمكان حيث يستطيع الرئيس من خلاله أن يتابع مرؤوسيه بشكل مستمر ومن خلاله يعرف مدى التنبؤ بتحقيق الأهداف.

والأداء في اللغة من الفعل أدى دَيْنَهُ تأدية أي قضاه، ويقال تأديت إلى فلان من حقه إذا أدبته وقضيته كما يجب، ويقال أدى فلان ما عليه تأدية أي قضى ما عليه (منظور، 1999: 2)، ويُعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان، 2004: 63)، ويُعرف الأداء الإداري بأنه: "أسلوب من أساليب الإدارة يعتمد على الإتصال المباشر بين المدير والمرءوس وهو يتضمن ثلاثة مكونات رئيسة" هي كالتالي: (اندر، 2006: 4) فهم ووضع الأهداف والتوقعات، - القيام بعملية مستمرة من التقييم، - تقييم الأداء.

أهمية تطوير الأداء الإداري: تكمن أهمية تطوير الأداء في المنظمات بصفة عامة وفي التعليم بصفة خاصة إلى دوره الفعال في رفع كفاءة صاحب العمل ومساعدته في التغلب على صعوباته وبالتالي إنجاز العمل بسرعة وفاعلية، ويؤكد (Rothwell et, 2012: 48) ما سبق حيث زادت في السنوات الأخيرة أهمية تطوير الأداء فقد أظهرت التقارير السنوية للجمعية الأمريكية للتطوير والتدريب أن من أفضل ممارسات منظمات التعلم هي تخصيصها 40% من الدخل لتطوير الأداء، وأشار (الخزامى، 1999: 140) إلى أن هناك العديد من المميزات التي يمكن أن يترتب عليها تطوير الأداء في المنظمات ومنها ما يلي:

- التحديد الدقيق لواقع الأداء ومعرفة أهم المشكلات التي تواجهها ثم استخلاص الحلول للقضاء عليها.
- تطوير أداء العاملين يمكنهم من مواكبة التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق الاستفادة المثلى من النظم الحديثة في إدارة العمل وتحقيق الأهداف في أقصر وقت وبأقل تكلفه وجهد.
- تطوير أداء الرؤساء والمشرفين والمديرين لتمكينهم من قيادة عملية التطوير المستمر، وتنمية المهارات اللازمة لتوجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً : الإطار المفاهيمي لمدخل الإدارة الإستراتيجية في أدبيات الفكر الإداري المعاصر :

يتم تناول الإطار المفاهيمي لمدخل الإدارة الإستراتيجية كإطار معياري ودليل في بناء رؤية لتطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية :

تُعد الإدارة الاستراتيجية Strategic management أحد المداخل الشاملة أنبأت عن وجود فلسفة جديدة للإدارة للتعامل مع التحديات ومواجهتها ويمثل هذا المدخل منهجاً متكاملًا للممارسة الإدارية حيث يُنظر للإدارة الإستراتيجية على أنها إدارة الميزات التنافسية Managing The competitive advantages (South, 2008:2-5) وتعرف بأنها : تدفق لمعلومات من خلال مراحل مترابطة هدفها الوصول إلى نهاية معينة " ، وعملية الإدارة الإستراتيجية هي تدفق لمعلومات عن الفترة السابقة ومعلومات حالية ومعلومات عن المستقبل تخص المنظمة وبيئتها، ومن ثم تقييم هذه المعلومات في ضوء قيم وأولويات الأفراد والجماعات المؤثرين في المؤسسة . (Pearce,1991:9).

أهمية الإدارة الإستراتيجية :

تعود الإدارة الإستراتيجية بالعديد من الفوائد على المؤسسة والتي من أهمها :
(حبتور،2004:75-65، درويش ،2008:16).

- تمكن المؤسسة التعليمية من المبادرة والمبادرة، بمعنى أن يكون لديها قدرة على التأثير بدلاً من الاستجابة للتأثير أو رد الفعل ، وبالتالي يمكن للمؤسسة أن تصنع مستقبلها وتحدد أهدافها ومسارات تحقيقها .
- تساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في بيئة المؤسسة، وبذلك تمكن الإدارة العليا من صياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغير.
- تُساهم في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، كما تساهم في تحقيق تكامل الأهداف ومنع ظهور تعارض بين أهداف الوحدات الفرعية أو بينها وبين الأهداف العامة للمؤسسة، وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل.

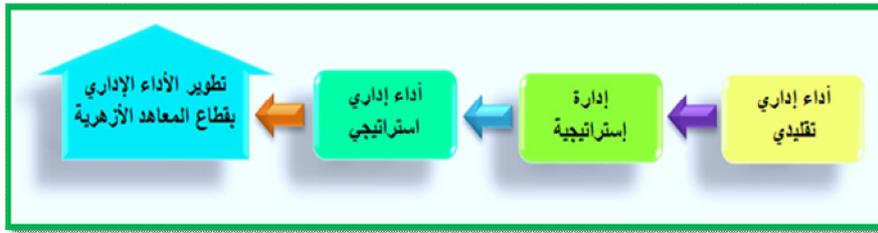
ثالثاً : واقع الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية:

يُعد قطاع المعاهد الأزهرية الجهة المسئولة عن إدارة المعاهد الأزهرية ، وبناء الأهداف العامة والفرعية لها ، وتوفير الوسائل المادية والبشرية المناسبة لتحقيق تلك الأهداف ، وتحديد موقع التعليم الأزهرى قبل الجامعى داخل وخارج المجتمع ، وكذلك الدور التنافسى لهذا النوع من التعليم ، (محسن لبيب وآخرون،2009:ص65)، وقطاع المعاهد الأزهرية هو مكون ضمن خمس هيئات يتكون الهيكل التنظيمي للأزهر الشريف منها وهي :

- 1- المجلس الأعلى للأزهر الشريف .
- 2- هيئة كبار العلماء .
- 3- مجمع البحوث .
- 4- جامعة الأزهر .
- 5- قطاع المعاهد الأزهرية .

وقد حدد المجلس الأعلى للأزهر اختصاصات قطاع المعاهد الأزهرية على النحو الآتي (إدارة الأزهر:1993، قرار:35).

- الإشراف على التعليم بالمعاهد الأزهرية داخل البلاد وخارجها.
 - إعداد مشروعات الخطط الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل بالتعاون مع وحداتها الفرعية المركزية واللامركزية، وتنسيقها مع خطط الدولة في مجال القبول والأبنية المدرسية.
 - تحسين نوعية الخدمات التعليمية وبحث ودراسة ما قد يعترض الخطط من معوقات تنفيذ.
 - اتخاذ اجراءات عرض الخطة العامة الخاصة به على المجلس الأعلى للأزهر للموافقة عليها واعتمادها.
 - تطوير المناهج الدراسية، وتحسين خبرة العاملين.
 - رفع مستوى الأداء وإمداد الوحدات الفرعية باحتياجاتها من الموارد.
- ويمكن توضيح العلاقة بين الأداء الإداري والإدارة الإستراتيجية وتطوير قطاع المعاهد الأزهرية في الشكل التالي .



شكل (2) العلاقة بين الأداء الإداري والإدارة الإستراتيجية وتطوير قطاع المعاهد الأزهرية .

واقع الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء الإدارة الإستراتيجية:

1- الرؤية الإستراتيجية والأهداف بقطاع المعاهد الأزهرية :

حدد القانون (103) لسنة 1961 الأهداف العامة للقطاع ، ويلاحظ أنه لم تتغير أهداف قطاع المعاهد الأزهرية منذ عام 1961 حتى الآن رغم تسارع التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية التي مر بها القطاع، وظهور اتجاهات إدارية حديثة مثل التنافسية، الجودة، التخطيط الاستراتيجي، مما يعكس جمودها وقلة مراعاتها للظروف المجتمعية ومسيرة الاتجاهات الحديثة في التخطيط والإدارة ، ويلاحظ أنه ليس من بين إختصاصات رئيس قطاع المعاهد الأزهرية صياغة رؤية إستراتيجية ورسالة للقطاع نتيجة لتبعيته للمجلس الأعلى للأزهر (سعيد رزق، 2018:104)، وإن عملية وضع رؤية إستراتيجية يستوجب قدراً أكبر من الحرية في تصور وضع القطاع في المستقبل ، وتحديد السياسات والخطط وتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة للوصول لتلك الرؤية ، علاوة على أن الأهداف الإستراتيجية يتم تحديدها من قبل المجلس الأعلى للأزهر.

2- إستراتيجية التنمية المهنية (التدريب) بقطاع المعاهد الأزهرية :

يلاحظ أن هناك قصور في عملية التدريب الإداري بالأزهر الشريف من حيث الرؤية والرسالة والأهداف ، وتحديد الإحتياجات التدريبية من المدربين والمتدربين والمادة التدريبية ،

والطرق والأساليب المستخدمة في عملية التدريب ، والبيئة التدريبية والوسائل المعينة والتقويم والمتابعة ، لذا كان من الضروري تطوير التدريب الإداري بالأزهر الشريف (عبدالرحمن متولي:2017: ص 148-150)، وإن أساليب اختيار القيادات التعليمية بالأزهر تواجه بعض المشكلات منها: ضعف التدريب ، فأسلوب التدريب بوضعه الحالي لم ينجح في إعداد القيادات الوسطى والعليا ، حيث يعتمد على المحاضرات ، ولا يتم الاعتماد في التدريب على المهارات التدريبية ، وقد يرجع ذلك إلى قلة معرفة القائمين على التدريب بأساليب واستراتيجيات التدريب (عادل طایل ، 2014: 185).

3- نظم المعلومات الإستراتيجية بقطاع المعاهد الأزهرية :

أكد المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا (المجلس القومي للتعليم، 2004: 238) " أن هناك تطورات تكنولوجية في مجال التعلم والتعليم لا يستطيع التعليم الأزهرى أن ينعزل عنها، ولم يعد دخول عصر المعلومات مجرد خيار بل صار مطلباً ضرورياً السعي إليه لاستيعاب وفهم وتوظيف الثورة المعرفية ، بل وإنتاج المعرفة ذاتها ولن يتم ذلك إلا إذا أعاد النظام التعليم الأزهرى رسم سياساته مستعينا بإمكانات تكنولوجية عالية يكسر بها جمود الوسائل التعليمية التقليدية".

وتبين ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (التكنولوجيا الإدارية) في قطاع المعاهد الأزهرية في صنع القرار ويتضح ذلك من خلال :الاعتماد على المكاتبات وتبادلها يدوياً بواسطة مندوبين مخصصين لهذا ، عن طريق (البريد – النشرات – التقارير – التعليمات)، وأن بعض المكاتبات تصل ألياً من الإدارة المركزية (قطاع المعاهد) إلى المناطق الأزهرية عن طريق فاكس واحد بكل منطقة تعليمية (عادل طایل ، 2014: 185).

4- استراتيجية الحوكمة بقطاع المعاهد الأزهرية :

يمكن تحديد ثلاث عناصر للحوكمة في إدارة المؤسسات وهي الشراكة بين كل من " الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص" وبالرجوع إلى واقع قطاع المعاهد الأزهرية يمكن ملاحظة مايلي :فبالنسبة لعلاقة قطاع المعاهد الأزهرية بالدولة فقد أكدت الدراسات على التبعية الشديدة لقطاع المعاهد للمجلس الأعلى للأزهر، وبالنسبة لعلاقة القطاع بالمجتمع المدني والقطاع الخاص تؤكد إحدى الدراسات على ضعف المشاركة الشعبية بالرأي في إدارة قطاع التعليم الأزهرى قبل الجامعي، وقلة اهتمام المسؤولين بطرح قضاياها أمام الرأي العام أو إتاحة الفرصة لمن يريد المشاركة بالرأي في هذه القضايا، كما أن المجالس المحلية في المدن والقرى بعيدة كل البعد عن إدارة التعليم الأزهرى قبل الجامعي(حشمت فراج، 1994:87:94).

5- استراتيجية المشاركة في صنع القرارات بقطاع المعاهد الأزهرية :

ظلت مركزية الإدارة هي الأسلوب المتبع في إدارة شئون الأزهر منذ نشأته وحتى صدور قانون رقم (103) لسنة 1961، والذي نص على أن "يكون للمعاهد الأزهرية إدارة عامة (قطاع المعاهد الأزهرية) مستقلة تتولى مهمة الإدارة والإشراف علي التعليم بالمعاهد الأزهرية (قانون رقم: (103) ، لسنة 1961، مادة91) ، ورغم ذلك ظل التخطيط بقطاع المعاهد الأزهرية يخضع للنظام المركزي، ظهر ذلك حينما جاءت اللائحة التنفيذية للقانون بعد صدوره ونشأة القطاع بأكثر من أربع عشرة سنة تؤكد على أن يتولى المجلس الأعلى للأزهر وضع الخطة العامة للمعاهد الأزهرية (قرار رئيس الجمهورية رقم (250) لسنة 1975 ، مادة 91) ، ونتج

عن هذه المركزية الشديدة نتائج سلبية منها ما توصلت إليه نتائج إحدى الدراسات إلى أن قلة أعداد التلاميذ المقبلين على التعليم الأزهرى في السنوات العشر الأخير بشكل مفرغ يرجع في بعض أسبابه إلى صعوبة التعامل مع النواحي الإدارية بسبب المركزية الشديدة (حافظ منصور، 2017: 180).

6- استراتيجية الابتكار والإبداع بقطاع المعاهد الأزهرية :

يلاحظ أن اختيار القيادات في قطاع المعاهد الأزهرية لا يرمى فيه انتقاء المبدعين ذوي القدرات الخاصة وهذا ما أشارت إليه إحدى الدراسات : حيث اشترطت التشريعات الخاصة بقطاع المعاهد الأزهرية في تولي المناصب القيادية بالقطاع بأن يكون أزهرى فقط ولم يشترك شرعي وعربي، وإنما جرت به الأعراف التنظيمية للقطاع ، وذلك يعمل على حرمان القطاع من الكفاءات البشرية القادرة على شغل المنصب القيادي (سعيد رزق، 2018: 112)، كما يلاحظ أيضاً عدم ثقة الإدارة العليا بالقدرات الابتكارية والإبداعية لرئيس القطاع إذ أشارت إحدى الدراسات إلى أنه ليس من بين اختصاصات رئيس القطاع وضع الأهداف العامة والتنسيق بالأحداث السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ودراسة أثارها المحتملة في الأجل القريب والبعيد وبالتالي وضع الخطط الإستراتيجية لمواجهة أثارها المحتملة على التعليم الأزهرى قبل الجامعى من خلال الاعتماد على المداخل الإدارية الحديثة كالتخطيط الاستراتيجى ، والإدارة الإستراتيجية. (محمد عبدالله، 2018: 123).

7- استراتيجية الثقافة التنظيمية بقطاع المعاهد الأزهرية :

يلاحظ على قانون (103) لسنة 1961 الذي حدد الأهداف العامة للقطاع " بأنه حدد أن هدف قطاع المعاهد الأزهرية هو مجرد التقريب بين التعليم العام والأزهرى ، ومعلوم أن التعليم العام هو المنافس الحقيقي للتعليم الأزهرى ، وهذا يتنافى مع فلسفة الثقافة التنظيمية ؛ والتي تعني بالحفاظ على الهوية الثقافية للمؤسسة والتي تعطيها طابعها الخاص والتي تعد بمثابة الميزة التنافسية لها ، وقد توصلت نتائج إحدى الدراسات إلى أن القطاع لديه بعض نقاط الضعف منها : ثقافة تنظيمية غير مساندة لا تساند خصوصية التعليم الأزهرى ومكانة الأزهر محلياً وعالمياً (سعيد رزق، 2018: 70-71).

8- المحاسبية الإستراتيجية بقطاع المعاهد الأزهرية :

توصلت دراسة (الهنداوي، 2013: 124-125) في نتائجها إلى أنه لا يتوافر بالمعاهد الأزهرية نظم تعمل علي تحقيق الرقابة الدورية والمنتظمة علي العمليات في جميع مراحلها ، ولا توجد أهداف واضحة ومحددة للمحاسبية التعليمية بالمعاهد الأزهرية تعمل علي توجيهها لتحقيق الجودة ، وضرورة تغيير الثقافة التنظيمية السائدة ، حتي تصبح المحاسبية جزءاً من الثقافة التنظيمية للمعاهد الأزهرية ، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه نتائج إحدى الدراسات إلي أن واقع المعاهد الأزهرية يشير إلى وجود قصور كبير في نظام المحاسبية ، وأنه يتميز بالروتينية التي تعتمد على التنفيذ الحرفي للوائح والقوانين دون مراعاة التغيرات المستمرة (أحمد القط ، 2017: 88).

رابعاً: متطلبات تطوير الأداء الإداري :

تحتاج عملية تطوير الأداء الإداري في المنظمات من منظور استراتيجي توافر مجموعة من المتطلبات ، سوف يتم التعرض لهذه المتطلبات وذلك من حيث (أبعاد الأداء الإداري" استراتيجيية الأداء الإداري" ، عوامل مصاحبة للإدارة الإستراتيجية ، وعوامل غير استراتيجية لتطوير الأداء الإداري).

أ- أبعاد الأداء الإداري :

تمثل أبعاد الأداء الإداري الجوانب النهائية مترامية الأطراف التي تحيط بالأداء الإداري للمنظمة وتجمع في طياتها مجمل العمليات والاستراتيجيات التي تقود المنظمة للبقاء والتميز والمنافسة ، وقد تم تناول أبعاد الأداء الإداري بشئ من الاهتمام في أدبيات الإدارة الحديثة ، وقد جاء الاهتمام بكل بُعد حسب طبيعة الدراسة وحسب اهتمام وجهة نظر الكاتب ، وقد تمت كل دراسة الأدلة على أهمية كل بُعد ، وسوف نتناول الدراسة الحالية تلك الأبعاد بشئ من التفصيل فيما يلي :

1- بعد الرؤية المستقبلية في ضوء الإدارة الإستراتيجية (الرؤية الإستراتيجية) :

تأتي أهمية الرؤية الإستراتيجية بأن العلاقة بينها وبين الإدارة الإستراتيجية علاقة وثيقة فنحن نعيش في عصر المعلومات وقيادة أي منشأة في هذا العصر أصبحت شيئاً يختلف تماماً عما كان يحدث في عهد الاستقرار وسهولة التنبؤ، ومهما بلغت دقة الخطط الإستراتيجية فإن المستقبل قد يأتي بأشياء مخالفة تماماً عما كان يتوقعه الخبراء الاستراتيجيون ، وبناءً عليه فقد تواجه الخطط الإستراتيجية مصاعب وعقبات كثيرة بسبب عدم التأكد من الشكل الذي ستكون عليه البيئة التي سيجري تطبيق الإستراتيجية في نطاقها مستقبلاً ، وهذا يعني أن يمتلك القادة الرؤية الإستراتيجية المستقبلية الكافية لبناء السيناريوهات التي يمكن من خلالها التعرف على حجم الفرص والتهديدات المحتملة للتعایش معها(الكساسبة ، 2009:22).

2- بعد التنمية المهنية (التدريب الإداري) في ضوء الإدارة الإستراتيجية (إستراتيجية التنمية المهنية) :

تتعدد أهمية وفوائد ممارسة وظيفة التدريب من مدخل استراتيجي ، ويمكن عرض بعضها فيما يلي :

- تشخيص الاحتياجات من القوى العاملة على المدى البعيد وذلك في ضوء الأهداف والتطلعات الإستراتيجية للمنظمة ويمكن في هذا السياق أن توفر إستراتيجية التدريب مخزون من المورد البشري عند الحاجة ومواجهة الظروف الطارئة (Auluck,2007:39).
- تطوير معارف وقدرات ومهارات الأفراد بما ينسجم مع الأهداف طويلة الأمد للمنظمة وتحقيق الميزات التنافسية (Khatri,2000:2-11).
- وتضيف (سهيلة، علي، 2003:109) تكمن أهمية وفوائد التدريب الاستراتيجي في ثلاثة جوانب رئيسية وهي :
- زيادة الإنتاجية من خلال الوضوح في الأهداف، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ، ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات وبناء قاعدة للاتصالات الداخلية.

3- بُعد التوظيف التكنولوجي للمعلومات والاتصالات في ضوء الإدارة الإستراتيجية (نظم المعلومات الإستراتيجية):

تستطيع المنظمات أن تحقق لنفسها عدة مزايا تنافسية عن طريق استخدام التكنولوجيا المختلفة والسيطرة عليها إذ تساعد على : الوصول إلى التخطيط الإستراتيجي السليم حيث تحصل على المعلومات الضرورية لعمليات التحليل المختلفة لتكون قاعدة لاتخاذ القرار المناسب ، كما يمكن أن تحسن من أدائها عموماً بإستخدام نظم المعلومات ، وتزداد القدرة على الرقابة الداخلية ، والتحسين المستمر في عمليات التشغيل المختلفة ، واتصالها مع المنظمات الأخرى ، كما أن نظم المعلومات تعمل على توفير معلومات دقيقة كقاعدة لاتخاذ القرارات تؤدي إلى تحسين القرارات الإدارية المختلفة (أحمد كردي، 2011: 17).

وتُعتبر إستراتيجية الإتصال من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمنظمة ، وإذا كانت هذه الإستراتيجية تُعد بعداً بالنسبة للإستراتيجية العامة للمنظمة فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي وفي مختلف الميادين الأخرى ، ونظراً للخصائص التي تميز المحيط المتغير للمنظمة جعل الإتصال اليوم جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الإستراتيجية (بسام المشاقبة، 2001: 22).

4- بُعد الحوكمة في ضوء الإدارة الإستراتيجية (استراتيجية الحوكمة):

يقوم نظام الحوكمة الإستراتيجية على فلسفة أساسها الاحتكام إلى نظام عمل والقوانين الناظمة له ، إذ تستند إلى نظام رصين وحصيف ، ومتابعة دقيقة للإجراءات وفق ما ينص عليه اللوائح والتعليمات ، ومن ثم التحاكم إلى معايير ومقاييس موضوعية عادلة وكافية ، ونظام جيد للرقابة والإشراف لرصد المستجدات والمتغيرات في أداء المؤسسات وتحليلها ومتابعة تنفيذها (الخضيرى، 2005 : 31).

وتشمل الحوكمة الإستراتيجية الالتزام بجملة المعايير الآتية (مهيداب ، 2011: 4-3):

- الانضباط : باتباع السلوك الأخلاقي المناسب ، والشفافية بتقديم الموضوعات الواضحة وفي الوقت المناسب .
- الاستقلالية : أي الخلو من التأثيرات التي لا تتصل بالعمل (لاعلاقة لها بالعمل) .
- المساءلة : تقييم أعمال الهيئة العليا المسؤولة عن المؤسسة وتقديرها .
- المسؤولية : أي وجود مسئولية لكل فرد له مصلحة في المؤسسة ، والكفاية والفاعلية في استخدام الموارد بفاعلية ، إضافة إلى الاستجابة للرؤية الإستراتيجية .
- العدالة : احترام حقوق كل أفراد المؤسسة لأصحاب المصالح ، والشراكة وتعزيز سلطة القانون .
- المسؤولية الاجتماعية : أي النظر إلى المؤسسة كشخص واحد ، وتأدية رسالتها المجتمعية .

5- بُعد المشاركة في صنع القرارات في ضوء الإدارة الإستراتيجية:

توصلت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة ايجابية بين الإدارة بالمشاركة ومستوى الأداء ، وبين عدد سنوات الخبرة ومستويات الإدارة بالمشاركة ونتائجها والأداء المرتفع ، وأوصت بضرورة إشراك العاملين في عملية صنع القرارات ، وتأكيد أهمية قدرات الموظف الذاتية في المشاركة. وتمكينه من المشاركة الحقيقية والفعالة القادرة على تطوير الأداء ، والاهتمام بالبرامج التدريبية لرفع كفاءة الموظفين، لكي يكونوا مؤهلين للمشاركة في اتخاذ القرار. وزيادة الاهتمام بالفئات الأقل خبرة وتشجيعهم على المشاركة بالتدريب والتعليم بغرض تحسين الأداء (الشلفان ، 2013: النتائج)، وتوصلت دراسة أخرى إلى أن هناك علاقة ارتباط عالية بين درجة المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وجودتها ومستوى الرضا الوظيفي ، وبين درجة المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء لمحتوى الاستراتيجيات ، واستنتجت الدراسة ضرورة توافر نوعية من المديرين المدربين والمحفزين والقادرين على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (عوض، 17:1999-18) ، وتوصلت دراسة ثالثة إلى أن لتوفر التمكين بالمشاركة والتماسك لفريق العمل الفاعلية العالية على إدارة الأزمات (الفرد ، 2016: 26).

6- بُعد دعم القدرات الإبتكارية والإبداع في ضوء الإدارة الإستراتيجية(استراتيجية الإبتكار):

ويعرف الإبداع بصفة عامة على "أنه تطبيق وتنفيذ للأفكار الجديدة أو إعادة مزج الأفكار السابقة على المنتجات والمعدات والعمليات ووضع تحسينات على مستوى وظائف وأنشطة المنظمة بشرط أن يكون لكل هذا تأثيراً إيجابياً على نتائج المؤسسة وأدائها من أجل تحقيق التنافسية" (Gérard, 2006:126) .

وتواجه المنظمات العديد من التحديات في وقتنا الحالي ، حيث أصبح عليها أن تجد الوسائل والأسباب الضرورية التي تساعد على تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها لهذا فإن أي منظمة لا تتبنى استراتيجية الإبداع والابتكار وتجعلها من أولوياتها سيكون مصيرها التراجع والإفلاس ، ومن أهم أسباب حاجة المنظمات لتبني استراتيجية الإبداع والإبتكار ما يلي (مسلم ، 2015: 30) :

- حاجة المنظمة المستمرة إلى نظم وأساليب إدارية مبتكرة نابعة من خصوصيتها دون السير خلف نظم منقولة .
- الشخصية المبدعة لها أهمية كبيرة حيث تساع في تقديم الخدمات المتميزة للمنظمة لرفع كفاءتها ونتاجيتها.
- تساعد في تطوير وتحديث المنظمات الحكومية وتزويدها بالأساليب الحديثة .
- الثورة التكنولوجية وقصر أعمار دورة السلع والمنتجات تحتم على المنظمات اللجوء إلى الإبداع والإبتكار.

7- بُعد الثقافة التنظيمية في ضوء الإدارة الإستراتيجية :

إن وصف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية لا يحمل شيئاً من المبالغات، فلو أعطينا خطة استراتيجية واحدة لعشرة مؤسسات لوجدنا اختلافاً كبيراً في فهم وتفسير تلك الخطة، ولصنع كالأل منها خطط تنفيذية خاصة ومختلفة، إن أحد أهم أسباب هذا الاختلاف هو الاختلاف في الثقافة التنظيمية (Karen, 2012:23) ، فالثقافة التنظيمية مزيج قوي يمكن أن يقود المؤسسة لمستويات استثنائية من الأداء إذا أحسن استغلالها وتوجيهها،

وقد تعوق التغييرات الإستراتيجية وتهدد بقاء ونمو المؤسسة إذا تجاهلناها، فالخصائص الثقافية للمؤسسة تملئ طريقة صنع واختيار الإستراتيجية، وتوجه عملية استشراف المستقبل التي تعكس المرجعية الثقافية للقادة، كما تؤثر في التزام العاملين مما يؤثر على عملية تنفيذ الإستراتيجية (John,2005: 333-334)، ويتضح بذلك أن الثقافة التنظيمية والإستراتيجية يرتبطان معاً بقوة، والتعديل في أحدهما يستدعي التعديل في الآخر، فالمرجعية الثقافية للإدارة توجه عملية صياغة الإستراتيجية، كما أن قيم ومعتقدات العاملين التي يراعيها في تصرفاتهم لها تأثير واضح في إنجاز تلك الإستراتيجية، لذلك فإن فهم وإدارة ثقافة المؤسسة وتحقيق الانسجام بينها وبين عملية التخطيط الإستراتيجي أساس مهم لفعالية المؤسسة في تطبيقه (أبو بكر، 2002:422).

8- بُعد المحاسبية في ضوء الإدارة الإستراتيجية (المحاسبية الإستراتيجية):

قد عانت العديد من المؤسسات على المستويين الدولي والإقليمي من عدم القدرة على استيعاب التطوير الذي تُحدثه أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، إذ مثلت أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية بأساليبها المختلفة الركيزة الداعمة لإدارة المؤسسات لتحسين موقفها التنافسي بصفة مستمرة، وذلك من خلال المعلومات التي توفرها الإدارة عن منافسيها وعملائها ومورديها وأي أطراف أخرى يمكن أن تؤثر على الموقف التنافسي للمنظمة (Eze, W. 2009:165). وبهذا أخذ البعد الاستراتيجي لإنظمة المحاسبية الإدارية بتطبيق حزمة من التقنيات والنظم التحليلية بهدف إيجاد المعلومات المحاسبية المناسبة والدقيقة لصنع القرارات وفق المعطيات التشغيلية للمنظمة لأجل خلق استمرارية الأنشطة وتحقيق العوائد المرضية للأطراف ذات العلاقة (Langfield-Smith,2008:204-228).

ب- عمليات مصاحبة للإدارة الإستراتيجية

1- القيادة الإستراتيجية: للقيادة الإستراتيجية أهمية كبيرة يمكن إبرازها فيما يلي :

- تهدف القيادة الإستراتيجية إلى إدارة مجمل موارد المؤسسة البشرية Human Resources متمثلة في معارف ومهارات ، وإدارة مواردها الاجتماعية التي تتضمن العلاقات داخل المؤسسة وخارجها.(Omar Rabeea,2014: 291)
- تساعد القيادة الإستراتيجية من خلال عملية تطوير مستمرة على توقع اتجاهات المستقبل والتخطيط لها ومراعاة أن تكون الخطط مرنة ، ومعتمدة على رؤية مؤسسية قوية (Henry,2013:350).
- تحاول أن توفق بين الحاجة إلى الاستقرار والحاجة إلى التغيير ، والتوفيق بين ما هو صحيح وما هو ممكن، كذلك تسعى إلى التوفيق بين الحاجة إلى القادة الذين يمكنهم أن يديروا والمديرين الذين يمكنهم أن يقودوا (Malmuz,2013:25-30).

2- التفكير الإستراتيجي :

تبدو أهمية التفكير الإستراتيجي في نظرتنا الشاملة المتكاملة الإبداعية إلى المستقبل وإلى ما هو موجود وما يمكن إيجاده ، وقد أوضح الهلباوي أهمية التفكير الإستراتيجي من خلال النقاط الآتية (الهلباوي، 2004: 9):

- وضوح الرؤية فيه من البصر والبصير - تطوير القدرة على تشكيل المستقبل.

-تحديد الأولويات وترتيبها وأشاعتها بين العاملين. - التطوير والتحديث المستمرين مما يساهم في تحسين الأداء.

-خفض نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.

3- التخطيط الإستراتيجي :

يحظي التخطيط الإستراتيجي على قدر كبير من الأهمية في مختلف المجالات بصفة عامة، وفي مجال التعليم بصفة خاصة، نظراً لرؤيته المستقبلية وتعامله مع التحديات البيئية المختلفة، وقد أوضحت نتائج البحوث والدراسات أهميته في الآتي (Arendale,2000):
(2-8):

- وسيلة فعالة في مساعدة أية مؤسسة لتوظيفها في مواجهة التحديات العصرية.
- أنه: يُمكن المؤسسة من تجويد الخدمات التي تقدمها، واستثمار الموارد البشرية والمادية بصورة أفضل (Behling,R,2003:253-258).
- والتخطيط الإستراتيجي لديه الإمكانيات التي تتعامل مع البيئة، التي تتميز بالشك والاضطراب، وصعوبة التنبؤ، التي تساعد على التعامل مع القرن الحادي والعشرين بثقة ونجاح (Michael,2008:78-85).

4- القرارات الاستراتيجية:

يُعتبر القرار الاستراتيجي من الأهمية بمكان حيث يمثل جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة ، وحظي القرار الاستراتيجي بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة ، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية ، وقد تم تحديد مجموعة من المتطلبات التي يجب أن تقوم بها المنظمات لتحقيق جودة القرارات الإستراتيجية المتخذة والتي تشتمل على : جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة، والتحسس واليقظة لأمر المستقبل ، وحساب الاحتمالات المتوقعة ، والمرونة العالية لدى صناعي القرار ، والجادبية الفنية ، والبصيرة والشعور بالشجاعة.(تيسير سليمان،1998: 259)

5- التنفيذ الإستراتيجي :

تعتبر مرحلة تنفيذ الإستراتيجية عملية من عمليات الإدارة الإستراتيجية التي يتوقف عليها النتائج النهائية، فالتنفيذ الغير جيد يؤدي إلى فشل الإستراتيجية المصاغة بشكل دقيق، كما أن التنفيذ الجيد يقوم ويحفظ الإستراتيجية الغير جيدة من الإخفاق، ولا يعني هذا التركيز على مرحلة التنفيذ وإهمال الصياغة الجيدة للإستراتيجية، ولكن ما نقصده أن القدرة على صياغة استراتيجية كاملة بدون أخطاء أمر صعب بل أشبه بالمستحيل، من هنا يأتي التنفيذ الجيد ليعطي فرصة أكبر لجعل هذه الإستراتيجية أكثر نجاحاً، بينما الصياغة الغير جيدة للإستراتيجية تخلق فرصة أكبر لفشل تلك الإستراتيجية بصرف النظر عن مستوى التنفيذ (Marios,2002:210).

6- الرقابة الإستراتيجية : "التقييم والمحاسبية "

يمكن أن نستدل على أهمية الرقابة بتصور غيابها وما يترتب على ذلك من هدر للموارد المالية، وضياح للوقت وعدم استغلاله، وبروز وتفاقم المشكلات، وبطء إنجاز الأعمال،

وتدني الإنتاجية ومن ثم ضعف الفعالية التنظيمية وعدم تحقيق الأهداف، كما أن تفادي الأخطاء والانحرافات التي يتسبب فيها العنصر البشري بطبيعته يتطلب رقابة جيدة، بالإضافة إلى أن اتساع حجم المؤسسة وتنوع أنشطتها وتعدد العاملين فيها يستوجب رقابة جيدة للتأكد أن أنشطتها تسير وفقاً للخطة الموضوعية والوقوف على مشاكل التنفيذ وعلاجها (إدريس، المرسي، 2003: 429).

ج- عوامل غير استراتيجية لتطوير الأداء الإداري والتغلب على معوقات التطوير:

1- وسائل تطوير الأداء الإداري : تتعدد وسائل تطوير الأداء الإداري ونذكر منها ما يلي :

- تأثير القيادة في تطوير الأداء الإداري : إن تطوير الأداء الإداري لقيادة إدارات التعليم هو الرافعة الأكبر لتحقيق التطوير المستدام والتميز في كافة المعايير؛ وذلك لارتباط جميع معايير التميز المؤسسي بشكل مباشر بقدرات ومهارات القائد ، ومما يؤكد ذلك ، أن اهتمام الدول بتحسين أداء قياداتها يأتي من واقع أنها تتحكم بدرجة كبيرة في أداء المؤسسات بشكل عام ، حيث تعد أساليب القيادة الفعالة مدخلاً رئيساً لهيئة مؤسسات التعليم للإسهام بدورها المناسب في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (السكرانه، 2013: 147).
- الحوافز وأثرها في تطوير الأداء الإداري : إن تزايد حجم المنظمات وتنوع أنشطتها، ساهم في زيادة حدة المنافسة على الموارد البشرية الكفاءة بما يتلاءم مع استخدام هذه المنظمات للوسائل التقنية الحديثة، مما أوجب على المنظمات البحث عن أساليب جديدة في استقطاب المهارات المطلوبة من أجل ديمومة بقائها ونموها في عالم متغير باستمرار، لذا برزت أهمية استخدام سياسات فاعلة لتحفيز العاملين، تتميز بعدالتها وارتباطها بمستوى الأداء.

2- معوقات تطوير الأداء الإداري :

تواجه المنظمات أنواعاً من المعوقات التي تؤثر على أدائها بشكل عام ، وغالباً ما تكون معقدة ومتنوعة، لذا يجدر دراستها بعناية والتنبؤ بما يمكن أن يحدث من معوقات وصعوبات تجنباً لما قد تسببه من آثار سلبية على المنظمات وعلى الأفراد وعلى الأعمال التي تمارسها ، وتعدد أشكال وأسباب المعوقات التي تقف حائلاً أمام عملية تطوير الأداء الإداري ، ويمكن توضيح بعضها فيما يلي:

- معوقات تتعلق بالتنظيم الإداري : منها (قصور في المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات ، والهيكلة التنظيمي السائد ، وضعف عمليات المتابعة والقياس والتقييم والتغذية الراجعة ، وسوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة ، وسيادة قيم تنظيمية محيطة (كبيسي، عامر، 2006: 61).
- معوقات تتعلق بعملية تطوير الأداء الإداري : منها (تردد القيادات في دعم تطوير الأداء وعدم موضوعيتها في الاعتراف بالمشكلات التي تعاني منها ، وعدم قدرة الأجهزة المعنية بتطوير الأداء على اتباع الأساليب ووسائل وإجراءات حديثة ومتطورة تتماشى ومتطلبات الأعمال المنوط بها إنجازها) (خليل، نبيل، 2014: 188-190).

- معوقات تتعلق بضغوط العمل: يعتقد كثير من الكتاب والباحثين أن الضغوط ليست جميعها ضارة، بل يؤكدون على أن تعرض الفرد لضغوط معتدلة يشكل تحدياً له يحفزها ويستثير نشاطه وحماسه للعمل على مواجهة التحدي ، فالضغوط المعتدلة تساعد على ارتفاع وتحسين مستوى الأداء ، ويستمر الأداء في الارتفاع حتى يبلغ ذروته ، إلا أن تزايد الضغط واستمراره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويصاحب ذلك اتجاهات وأنماط سلوكية سلبية جداً مثل اليأس والإحباط، والإرهاق (حريم، حسين ، 1997: 38).

الإطار الميداني للدراسة:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية :

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية ، من خلال محاور الدراسة الميدانية .

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية :

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية تم إعداد (استبانة) ، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري للدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة ، والمقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين ، وتم تحديد محاور الإستبانة وصياغة عباراتها في صورتها الأولية ، وتم عرضها على السادة المشرفين للاستفادة من توجيهاتهم ، ثم تم إعادة صياغتها في ضوء هذه التوجيهات من أجل إعدادها للعرض على السادة المحكمين، ومن ثم قام الباحث بتحكيم تلك الأداة، والتأكد من صلاحية الأداة بحساب معاملات الصدق والثبات لها، على النحو الآتي:

صدق وثبات أداة الدراسة :

تم التأكد من صدق الإستبانة الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال محل الدراسة: للقيام بتحكيمها ، فأبدوا ملاحظاتهم حول فقرات الإستبانة من حيث مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ، إنتماء كل فقرة بالمحور الذي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرة، وسلامة صياغتها ودرجة أهميتها ، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف والإبقاء ، أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته، وغير ذلك مما يراه مناسباً ، وبناءً على آراء السادة المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وإضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت صالحة للتطبيق في الصورة النهائية، وتم استخدامها في عملية جمع البيانات، وتم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ .

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية :

اتساقاً مع أهداف الدراسة والتي تهدف إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية ، حيث يتكون مجتمع الدراسة الميدانية البالغ عددهم (294242) فرداً وهم



يمثلون إجمالي عدد العاملين بكافة قطاعات الأزهر الشريف ممن هم على رأس العمل ، وقد تم اختيار عينة ممثلة من المجتمع الأصلي تمثل جميع طوائفه بلغ عددها (564) فرداً، وقد تم تصنيفها إلى ثلاث فئات: الفئة الأولى: الإدارة العليا (48) فرداً ، الفئة الثانية: الإدارة الوسطى (128) فرداً ، الفئة الثالثة الإدارة التنفيذية (388) فرداً .

ويوضح الجدول (2) التالي أعداد مجتمع الدراسة حسب الإحصائيات الرسمية الصادرة عام 2019 (1).

جدول (2)

أعداد مجتمع الدراسة

| الجهة | عدد المجتمع الأصلي | إجمالي مجتمع الدراسة |
|-----------------------|--------------------|----------------------|
| مشيخة الأزهر | 1950 | 294242 |
| قطاع المعاهد الأزهرية | 292 | |
| المناطق والمعاهد | 292000 | |

يوضح الجدول (3) وصف عينة الدراسة بحسب الجهة

جدول (3)

وصف عينة الدراسة بحسب الجهة

| الجهة | العدد | النسبة المئوية |
|-----------------------|-------|----------------|
| مشيخة الأزهر الشريف | 22 | 3.90% |
| قطاع المعاهد الأزهرية | 26 | 4.61% |
| منطقة أزهريه | 128 | 22.70% |
| معهد أزهري | 388 | 68.79% |
| الاجمالي | 564 | 100.00% |

يوضح الجدول (4) وصف عينة الدراسة بحسب المنطقة الأزهرية، وذلك بعد استبعاد العاملين بالقطاع والمشيخة.

جدول (4)

وصف عينة الدراسة بحسب المنطقة الأزهرية

| المنطقة الأزهرية | العدد | النسبة المئوية |
|------------------|-------|----------------|
| القاهرة | 172 | 33.33% |
| الشرقية | 179 | 34.69% |
| أسيوط | 165 | 31.98% |
| الاجمالي | 516 | 100.00% |

- المصدر (2019) : مشيخة الأزهر الشريف : وحدة إدخال وتحديث البيانات 2019/4/5 م. 1.

وقد تبين أن الحد الأدنى للعينة الممثلة لمجتمع الدراسة يبلغ (384) فرداً، وفي ضوء ذلك قام الباحث بتوزيع (600) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة في الجهات المستهدفة، وبعد توزيع الاستبانات على العينة وجمعها مرة أخرى، تبين أن عدد الاستبانات التي تم جمعها بعد التطبيق ووصالحة لإستخدام بلغ عددها (564) استبانة .

رابعا: الأساليب والمعالجات الإحصائية:

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية والتي تمثلت في :

1- التكرارات والنسب المئوية للموافقة: حيث يتم الكشف عن أقل تكرارات ليكرت وأكبرها، ويتم حساب النسبة المئوية لكل تكرار بقسمة تكرار كل من (كبيرة – متوسطة – ضعيفة) على العدد الكلي للعينة وتحويل النتائج إلى نسبة مئوية باعتبارها أكثر تعبيراً من التكرارات الخام.

2- المتوسط الحسابي: وهو أهم مقاييس النزعة المركزية حيث يمكن من خلاله التعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على كل فقرة أو محور من محاور الإستبانة، ويتم حساب المتوسط الحسابي من العلاقة الآتية (Weiss, N, 2012:59):

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

حيث x_i هي الدرجات و n عدد أفراد العينة، ويتم حساب المتوسط الحسابي عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الثلاثة وفقاً لطريقة ليكرت، فالاستجابة (كبيرة) تعطى الدرجة (3)، والاستجابة (متوسطة) تعطى الدرجة (2)، والاستجابة (ضعيفة) تعطى الدرجة (1)، وفي ضوء ذلك يمكن حساب المتوسط الحسابي من العلاقة التالية (فؤاد البيهي، 1986:309).

3- المتوسط الحسابي الموزن = (3 × تكرار "كبيرة" + 2 × تكرار "متوسطة" + 1 × تكرار "ضعيفة") ÷ عدد العينة

ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لكل فقرة أو محور يمكن معرفة درجة التحقق المناظرة، حيث يتم تقسيم مدى ليكرت الثلاثي الذي تتراوح فيه قيم المتوسطات الحسابية إلى ثلاث فئات متساوية، وبالتالي يتحدد مدى كل استجابة من الاستجابات الثلاث (كبيرة - متوسطة - ضعيفة) من العلاقة الآتية:

$$\text{مدى ليكرت للإستجابة} = \frac{1 - n}{n} = \frac{1 - 3}{3} = \frac{2}{3} = 0,66 \text{ من المدى الكلي}$$

4- الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.

5- معامل الاختلاف: للمقارنة بين درجة تشتت استجابات افراد العينة على محاور الدراسة.

6- اختبار $\text{Pearson Chi Square}^2$: لمعرفة الفروق بين توزيع استجابات العينة على كل فقرة، بحسب متغير المستوى الإداري. ويستخدم اختبار مربع كاي (كا^2) للمقارنة بين التوزيع التكراري التجريبي المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع، أو بعبارة أخرى التحقق

مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الملاحظة لاستجابات العينة في كل فئة من الفئات والتكرارات المتوقعة لها (السيد خيرى، 1999: 228).

7- تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA : وذلك لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق في استجابات فئات عينة الدراسة بحسب متغيرات (الجهة-المستوى الإداري- المنطقة).

8- تم تحليل نتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي: (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، الإصدار الخامس والعشرون.

خامساً: دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية بحسب متغيري الدراسة (الجهة - المنطقة الأزهرية):

أولاً: بحسب متغير الجهة :

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية بحسب متغير الجهة تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One way ANOVA، وبعد إجراء التحليل كانت النتائج كالتالي:

إجمالي توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية : كانت قيمة الفاء (39.1) بدلالة إحصائية قدرها (0.00) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05). وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (قطاع المعاهد الأزهرية) بمتوسط حسابي (2.46) وكانت أقل المتوسطات لفئة (معهد أزهرى) بمتوسط حسابي (1.62).

وللتعرف على مصادر الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية بحسب متغير الجهة تم استخدام اختبار شافيه Scheffe' Test وقد جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (5):

جدول (5)

مصادر الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية بحسب متغير الجهة .

| المحور | الجهة (أ) | الجهة (ب) | الجهة (ج) | الخطأ المعياري | الدلالة الإحصائية | اتجاه الفروق |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|----------------|-------------------|--------------------|
| الرؤية المستقبلية والرسالة والأهداف | مشيخة الأزهر الشريف | قطاع المعاهد الأزهرية | معهد | 0.01 | 0.14 | 0.99 |
| | | منطقة | 0.52 | 0.11 | 0.00 | لصالح مشيخة |
| | | معهد | 0.69 | 0.11 | 0.00 | لصالح مشيخة |
| | قطاع المعاهد الأزهرية | منطقة | 0.51 | 0.11 | 0.00 | لصالح قطاع المعاهد |
| | | معهد | 0.68 | 0.10 | 0.00 | لصالح قطاع المعاهد |
| | منطقة أزهرية | معهد | 0.18 | 0.05 | 0.01 | لصالح المنطقة |
| | مشيخة الأزهر الشريف | قطاع | 0.01- | 0.16 | 0.99 | |
| استراتيجيات التنمية | | منطقة | 0.75 | 0.12 | 0.00 | لصالح مشيخة |

| المحور | الجهة (أ) | الجهة (ب) | الجهة (ج) | الخطأ المعياري | الدلالة الإحصائية | اتجاه الفروق |
|---------------------------------|-----------------------|-----------|-----------|----------------|-------------------|-----------------------------|
| | | معهد | 0.75 | 0.12 | 0.00 | لصالح مشيخة |
| | قطاع المعاهد الأزهرية | منطقة | 0.76 | 0.12 | 0.00 | لصالح قطاع المعاهد الأزهرية |
| | منطقة الأزهرية | معهد | 0.77 | 0.11 | 0.00 | لصالح قطاع المعاهد |
| | منطقة الأزهرية | معهد | 0.01 | 0.05 | 0.99 | . |
| | منطقة الأزهرية | قطاع | 0.01 | 0.14 | 0.99 | . |
| التوظيف | منطقة الأزهر الشريف | منطقة | 0.50 | 0.11 | 0.00 | لصالح مشيخة |
| التكنولوجي | منطقة الأزهر الشريف | معهد | 0.62 | 0.11 | 0.00 | لصالح مشيخة |
| للمعلومات | قطاع المعاهد الأزهرية | منطقة | 0.49 | 0.11 | 0.00 | لصالح قطاع المعاهد |
| والإتصالات | منطقة الأزهرية | معهد | 0.61 | 0.10 | 0.00 | لصالح قطاع المعاهد |
| | منطقة الأزهرية | معهد | 0.12 | 0.05 | 0.15 | . |
| | منطقة الأزهر الشريف | قطاع | 0.19 | 0.19 | 0.81 | . |
| | منطقة الأزهر الشريف | منطقة | 0.74 | 0.15 | 0.00 | لصالح مشيخة |
| الحكومة | منطقة الأزهر الشريف | معهد | 0.87 | 0.14 | 0.00 | لصالح مشيخة |
| | قطاع المعاهد الأزهرية | منطقة | 0.92 | 0.14 | 0.00 | لصالح قطاع المعاهد |
| | منطقة الأزهرية | معهد | 1.06 | 0.13 | 0.00 | لصالح قطاع المعاهد |
| | منطقة الأزهرية | معهد | 0.13 | 0.07 | 0.26 | . |
| | منطقة الأزهر الشريف | قطاع | 0.27 | 0.15 | 0.37 | . |
| المشاركة في صنع القرارات | منطقة الأزهر الشريف | منطقة | 0.56 | 0.12 | 0.00 | لصالح مشيخة |
| | منطقة الأزهر الشريف | معهد | 0.63 | 0.11 | 0.00 | لصالح مشيخة |
| | قطاع المعاهد الأزهرية | منطقة | 0.83 | 0.11 | 0.00 | لصالح قطاع المعاهد |
| | منطقة الأزهرية | معهد | 0.90 | 0.11 | 0.00 | لصالح قطاع المعاهد |
| | منطقة الأزهرية | معهد | 0.07 | 0.05 | 0.60 | . |
| | منطقة الأزهر الشريف | قطاع | 0.20 | 0.16 | 0.67 | . |
| دعم القدرات الابتكارية والإبداع | منطقة الأزهر الشريف | منطقة | 0.70 | 0.13 | 0.00 | لصالح مشيخة |
| | منطقة الأزهر الشريف | معهد | 0.78 | 0.12 | 0.00 | لصالح مشيخة |
| | قطاع المعاهد الأزهرية | منطقة | 0.90 | 0.12 | 0.00 | لصالح قطاع المعاهد |
| | منطقة الأزهرية | معهد | 0.98 | 0.11 | 0.00 | لصالح قطاع المعاهد |
| | منطقة الأزهرية | معهد | 0.08 | 0.06 | 0.58 | . |
| | منطقة الأزهر الشريف | قطاع | 0.20 | 0.14 | 0.58 | . |
| الثقافة التنظيمية | منطقة الأزهر الشريف | منطقة | 0.50 | 0.11 | 0.00 | لصالح مشيخة |
| | منطقة الأزهر الشريف | معهد | 0.65 | 0.11 | 0.00 | لصالح مشيخة |
| | قطاع المعاهد الأزهرية | منطقة | 0.70 | 0.11 | 0.00 | لصالح قطاع المعاهد |
| | منطقة الأزهرية | معهد | 0.85 | 0.10 | 0.00 | لصالح قطاع المعاهد |
| | منطقة الأزهرية | معهد | 0.15 | 0.05 | 0.04 | . |
| المحاسبية | منطقة الأزهر الشريف | قطاع | 0.13 | 0.17 | 0.88 | . |
| | منطقة الأزهر الشريف | منطقة | 0.82 | 0.13 | 0.00 | لصالح مشيخة |
| | منطقة الأزهر الشريف | معهد | 0.89 | 0.13 | 0.00 | لصالح مشيخة |

| المحور | الجهة (أ) | الجهة (ب) | الجهة (ج) | الخطأ المعياري | الدلالة الإحصائية | اتجاه الفروق |
|--|-----------------------|---------------------|--------------------|----------------|-------------------|---------------------------|
| عمليات مصاحبة للإدارة الإستراتيجية | قطاع المعاهد الأزهرية | منطقة الأزهر الشريف | معهد الأزهر الشريف | 0.12 | 0.00 | لصالح قطاع المعاهد |
| | منطقة الأزهرية | منطقة الأزهر الشريف | معهد الأزهر الشريف | 0.12 | 0.00 | لصالح قطاع المعاهد |
| عوامل غير إستراتيجية لتطوير الأداء الإداري والتغلب على إجمالي واقع الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية | منطقة الأزهرية | منطقة الأزهر الشريف | معهد الأزهر الشريف | 0.06 | 0.71 | - |
| | قطاع الأزهر الشريف | منطقة الأزهر الشريف | معهد الأزهر الشريف | 0.16 | 0.89 | - |
| عوامل غير إستراتيجية لتطوير الأداء الإداري والتغلب على إجمالي واقع الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية | منطقة الأزهرية | منطقة الأزهر الشريف | معهد الأزهر الشريف | 0.12 | 0.00 | لصالح مشيخة الأزهر الشريف |
| | منطقة الأزهرية | منطقة الأزهر الشريف | معهد الأزهر الشريف | 0.12 | 0.00 | لصالح مشيخة الأزهر الشريف |
| عوامل غير إستراتيجية لتطوير الأداء الإداري والتغلب على إجمالي واقع الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية | منطقة الأزهرية | منطقة الأزهر الشريف | معهد الأزهر الشريف | 0.12 | 0.00 | لصالح قطاع المعاهد |
| | منطقة الأزهرية | منطقة الأزهر الشريف | معهد الأزهر الشريف | 0.11 | 0.00 | لصالح قطاع المعاهد |
| عوامل غير إستراتيجية لتطوير الأداء الإداري والتغلب على إجمالي واقع الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية | منطقة الأزهرية | منطقة الأزهر الشريف | معهد الأزهر الشريف | 0.05 | 0.79 | - |
| | قطاع الأزهر الشريف | منطقة الأزهر الشريف | معهد الأزهر الشريف | 0.15 | 0.92 | - |
| عوامل غير إستراتيجية لتطوير الأداء الإداري والتغلب على إجمالي واقع الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية | منطقة الأزهرية | منطقة الأزهر الشريف | معهد الأزهر الشريف | 0.12 | 0.00 | لصالح مشيخة الأزهر الشريف |
| | منطقة الأزهرية | منطقة الأزهر الشريف | معهد الأزهر الشريف | 0.12 | 0.00 | لصالح مشيخة الأزهر الشريف |
| عوامل غير إستراتيجية لتطوير الأداء الإداري والتغلب على إجمالي واقع الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية | منطقة الأزهرية | منطقة الأزهر الشريف | معهد الأزهر الشريف | 0.11 | 0.00 | لصالح قطاع المعاهد |
| | منطقة الأزهرية | منطقة الأزهر الشريف | معهد الأزهر الشريف | 0.11 | 0.00 | لصالح قطاع المعاهد |
| عوامل غير إستراتيجية لتطوير الأداء الإداري والتغلب على إجمالي واقع الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية | منطقة الأزهرية | منطقة الأزهر الشريف | معهد الأزهر الشريف | 0.08 | 0.58 | - |
| | قطاع الأزهر الشريف | منطقة الأزهر الشريف | معهد الأزهر الشريف | 0.14 | 0.89 | - |
| عوامل غير إستراتيجية لتطوير الأداء الإداري والتغلب على إجمالي واقع الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية | منطقة الأزهرية | منطقة الأزهر الشريف | معهد الأزهر الشريف | 0.11 | 0.00 | لصالح مشيخة الأزهر الشريف |
| | منطقة الأزهرية | منطقة الأزهر الشريف | معهد الأزهر الشريف | 0.11 | 0.00 | لصالح مشيخة الأزهر الشريف |
| عوامل غير إستراتيجية لتطوير الأداء الإداري والتغلب على إجمالي واقع الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية | منطقة الأزهرية | منطقة الأزهر الشريف | معهد الأزهر الشريف | 0.10 | 0.00 | لصالح قطاع المعاهد |
| | منطقة الأزهرية | منطقة الأزهر الشريف | معهد الأزهر الشريف | 0.10 | 0.00 | لصالح قطاع المعاهد |
| عوامل غير إستراتيجية لتطوير الأداء الإداري والتغلب على إجمالي واقع الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية | منطقة الأزهرية | منطقة الأزهر الشريف | معهد الأزهر الشريف | 0.05 | 0.29 | - |

يلاحظ من الجدول (5) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات العاملين بمشيخة الأزهر والعاملين بالقطاع في كافة محاور الدراسة، وكذلك في إجمالي درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية، وهو ما يشير إلى اتفاق العينة من مشيخة الأزهر الشريف وقطاع المعاهد الأزهرية على محاور الدراسة مما يؤكد التبيعة التامة لقطاع المعاهد الأزهرية للمشيخة، واستئثار المشيخة (المجلس الأعلى للأزهر) بشئون القطاع الإدارية، وهو ما أكدت عليه الدراسة في إطارها النظري.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات العاملين بقطاع المعاهد والعاملين بالمنطقة الأزهرية والمعاهد لصالح القطاع في كافة محاور الدراسة، وكذلك في إجمالي واقع الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية، وهو ما قد يرجع إلى: أولاً: أن القيادات من مستوى قطاع المعاهد الأزهرية يرون أنهم يحققون أفضل درجات الأداء.

ثانياً: قد يرجع ذلك إلى أن العينة من القيادات في مستوى قطاع المعاهد الأزهرية لن تستجيب بدرجة تحقق (ضعيفة) وقد تستجيب في بعض الأحيان بدرجة تحقق (متوسطة) وذلك لأنهم المعنيون بتلك العبارات .

ثالثاً: وقد يفسر هذا الاختلاف إلى احتكاك العاملين بالمناطق والمعاهد بالعمل الميداني وتفاعلهم مع عناصر المنظومة التعليمية بشكل مباشر بما يجعلهم أكثر قدرة على تقدير حجم الإنجاز على أرض الواقع، في حين تغيب هذه الميزة عن القيادات المنشغلين بوضع الخطط واتخاذ القرارات.

رابعاً: قد يرجع ذلك الإختلاف إلى تحسب أفراد العينة من موظفي المشيخة وقطاع المعاهد من إطلاع القيادات العليا على استجاباتهم وتعرضهم للمسائلة ، فظهرت نتائجهم في معظم الأحيان تميل إلى درجة تحقق (كبيرة) وهي في الحقيقة لا تعبر عن آرائهم الحقيقية ، وخاصة أنه قد تم توزيع وجمع الإستبانة على أفراد عينة القطاع بمعرفة مكتب رئيس القطاع .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات العاملين بالمناطق الأزهرية والمعاهد لصالح المناطق الأزهرية ، وهو ما يشير إلى اقتناع القيادات والعاملين بالمناطق الأزهرية (إلى حد ما) بالأداء الإداري لقطاع المعاهد الأزهرية وقد يرجع ذلك إلى : أن بعض الجهود التي تبذل بالقطاع من أجل التطوير يمكن أن يظهر آثارها في المناطق الأزهرية قبل المعاهد ، وأن بعض القيادات من المناطق يرنو ويطمح إلى نيل وظائف قيادية بالقطاع أو المشيخة ؛ لذا فهم يسرون على درب قادة القطاع ومعجبون برؤيتهم وطريقتهم في إدارة القطاع ، وأيضاً لأن عملهم بالمناطق الأزهرية قد يعطيهم ميزة إدارية ومالية لم ينالها العاملون بالمعاهد الأزهرية لذا فهم يحافظون عليها، أو تحسباً من اطلاع قيادات القطاع على استجاباتهم حفاظاً على مناصبهم .
ثانياً : بحسب متغير المنطقة الأزهرية:

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية بحسب متغير المنطقة تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One way ANOVA ، وبعد إجراء التحليل كانت النتائج كالتالي :

إجمالي توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية: كانت قيمة الفاء (3.47) بدلالة إحصائية قدرها (0.03) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (القاهرة) بمتوسط حسابي (1.71) وكانت أقل المتوسطات لفئة (أسيوط) بمتوسط حسابي (1.58).

وللتعرف على مصادر الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية بحسب المنطقة تم استخدام اختبار شافيه Scheffe' Test وقد جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (6):

جدول (6)

مصادر الفروق في استجابات عينة الدراسة حول توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية بحسب المنطقة الأزهرية

| المحور | المنطقة (أ) | المنطقة (ب) | المنطقة (أ-ب) | الخطأ المعياري | الدلالة الإحصائية | اتجاه الفروق |
|---|-------------|-------------|---------------|----------------|-------------------|---------------|
| استراتيجيات التنمية المهنية (التدريب الإداري) | القاهرة | الشرقية | 0.14 | 0.06 | 0.05 | لصالح القاهرة |
| التوظيف التكنولوجي للمعلومات والإتصالات | القاهرة | الشرقية | 0.15 | 0.05 | 0.02 | لصالح القاهرة |
| المشاركة في صنع القرارات | القاهرة | الشرقية | 0.17 | 0.06 | 0.01 | لصالح القاهرة |
| عمليات مصاحبة للإدارة الإستراتيجية | القاهرة | الشرقية | 0.14 | 0.06 | 0.05 | لصالح القاهرة |
| عوامل غير استراتيجية لتطوير الأداء الإداري | القاهرة | الشرقية | 0.18 | 0.06 | 0.01 | لصالح القاهرة |
| التغلب على معوقات التطوير | الشرقية | أسيوط | 0.07 | 0.06 | 0.50 | . |
| إجمالي واقع الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية | القاهرة | الشرقية | 0.14 | 0.05 | 0.03 | لصالح القاهرة |
| | الشرقية | أسيوط | 0.05 | 0.05 | 0.60 | . |

يلاحظ من الجدول (6) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لصالح منطقة القاهرة في محاور (استراتيجيات التنمية المهنية، التوظيف التكنولوجي للمعلومات والإتصالات، المشاركة في صنع القرارات، عمليات مصاحبة للإدارة الإستراتيجية، عوامل غير استراتيجية لتطوير الأداء الإداري والتغلب على معوقات التطوير) وكذلك في إجمالي واقع الأداء الإداري

بقطاع المعاهد الأزهرية، وهو ما يشير إلى تأثير أفراد العينة بالعامل الجغرافي؛ فبينما لم تتأثر كثيرًا منطقة القاهرة بالبعد المكاني من القطاع لوجود القطاع بقلب القاهرة، تأثرت كل من منطقة الشرقية وأسيوط بذلك العامل، وكان تأثير منطقة أسيوط لبعدها المسافة (وجه قبلي) أكثر من تأثير منطقة الشرقية (وجه بحري)، وهذا ما أكدت عليه الدراسة الاستطلاعية للدراسة الحالية، حيث أكدت أن المركزية الشديدة لقطاع المعاهد الأزهرية بالقاهرة يجعل العاملين بالمناطق الأخرى وخاصة الوجه القبلي منهم يضطرون للسفر للقاهرة ويتكبدون جهداً جسدياً ومالياً ويتغيبون عن معاهدهم وعملهم من أجل إنجاز مهامهم الإدارية التي كان يمكن أن تنجز على مستوى معاهدهم أو مناطقهم، لولا المركزية الشديدة لإدارة القطاع مما جعل استجاباتهم غير راضية عن الأداء الإداري لقطاع المعاهد الأزهرية، بخلاف منطقة القاهرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين منطقة أسيوط ومنطقة الشرقية في محاور الدراسة وكذلك في إجمالي واقع الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية، وهو ما يشير إلى أن كلتا المنطقتين بعيدة جغرافياً عن القطاع، ويستلزم السفر إلى القطاع تكبد المشاق والأموال والوقت والجهد، وإن كانت إحداهما -الشرقية- وجه بحري، أقرب من الأخرى -أسيوط- وجه قبلي.

سادساً: النتائج الإجمالية لمحاور الدراسة لدرجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري وأبعادها الفرعية:

يوضح الجدول (7) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة التحقق لتوافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية:

جدول (7)

النتائج الإجمالية لدرجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية

| الترتيب | درجة التحقق | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المحور |
|---------|-------------|----------------|-------------------|-----------------|---|
| 2 | متوسطة | 29.73% | 0.53 | 1.79 | الرؤية المستقبلية والرسالة والأهداف |
| 4 | متوسطة | 32.51% | 0.58 | 1.78 | استراتيجيات التنمية المهنية (التدريب الإداري) |
| 1 | متوسطة | 28.07% | 0.52 | 1.87 | التوظيف التكنولوجي للمعلومات والإتصالات |
| 5 | متوسطة | 42.02% | 0.71 | 1.69 | الحوكمة |
| 10 | ضعيفة | 36.20% | 0.57 | 1.56 | المشاركة في صنع القرارات |
| 7 | ضعيفة | 37.78% | 0.62 | 1.63 | دعم القدرات الابتكارية والإبداع |
| 3 | متوسطة | 30.20% | 0.54 | 1.79 | الثقافة التنظيمية |
| 8 | ضعيفة | 38.63% | 0.63 | 1.63 | المحاسبية |

| | | | | | |
|---|--------|--------|------|------|--|
| 9 | ضعيفة | %36.33 | 0.59 | 1.62 | عمليات مصاحبة للإدارة الإستراتيجية |
| 6 | ضعيفة | %34.19 | 0.56 | 1.64 | عوامل غير استراتيجية لتطوير الأداء الإداري والتغلب على معوقات التطوير |
| . | متوسطة | %30.80 | 0.53 | 1.71 | إجمالي واقع الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية |

يتضح من النتائج بالجدول (7) إلى ما يلي:

- جاءت درجة التحقق لإجمالي توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية في مستوى (متوسطة)، بمتوسط حسابي (1.71)، وهو ما قد يرجع إلى اتفاق عينة الدراسة على أن درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية يقع في درجة متوسطة وأن هذا الواقع يحتاج إلى تطوير.
- يوجد تفاوت في درجة تحقق وتوافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، حيث جاء محور "التوظيف التكنولوجي للمعلومات والإتصالات" في المرتبة الأولى بدرجة تحقق (متوسطة) بمتوسط حسابي (1.87)، يليه محور "الرؤية المستقبلية والرسالة والأهداف" في المرتبة الثانية بدرجة تحقق (متوسطة) بمتوسط حسابي (1.79)، يليه محور "الثقافة التنظيمية" في المرتبة الثالثة بدرجة تحقق (متوسطة) بمتوسط حسابي (1.79)، يليه محور "استراتيجيات التنمية المهنية" في المرتبة الرابعة بدرجة تحقق (متوسطة) بمتوسط حسابي (1.78)، يليه محور "الحوكمة" في المرتبة الخامسة بدرجة تحقق (متوسطة) بمتوسط حسابي (1.69)، يليه محور "عوامل غير استراتيجية لتطوير الأداء الإداري والتغلب على معوقات التطوير" في المرتبة السادسة بدرجة تحقق (ضعيفة) بمتوسط حسابي (1.64)، يليه محور "دعم القدرات الابتكارية والإبداع" في المرتبة السابعة بدرجة تحقق (ضعيفة) بمتوسط حسابي (1.63)، يليه محور "المحاسبية" في المرتبة الثامنة بدرجة تحقق (ضعيفة) بمتوسط حسابي (1.63)، يليه محور "عمليات مصاحبة للإدارة الإستراتيجية" في المرتبة التاسعة بدرجة تحقق (ضعيفة) بمتوسط حسابي (1.62)، بينما يأتي محور "المشاركة" في صنع القرارات في المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (ضعيفة) بمتوسط حسابي (1.56).
- تراوحت معاملات الاختلاف لاستجابات عينة الدراسة على محاور درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية بين (28.07%) لمحور التوظيف التكنولوجي للمعلومات والإتصالات و(42.02%) لمحور الحوكمة، وهو ما يشير إلى وجود اتفاق أكبر بين استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر التوظيف التكنولوجي للمعلومات والإتصالات، بينما يتزايد الاختلاف بين عينة الدراسة حول درجة تحقق الحوكمة، وهو ما قد يرجع إلى أن

نتائج الجهود المبذولة في جانب الإتصالات قد تبدو ملموسة ، ولضبابية مفهوم الحوكمة لدى العاملين بالقطاع وأفراد العينة على حد سواء .

سابعاً : نتائج الدراسة :

- جاءت درجة التحقق لإجمالي درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية في مستوى (متوسطة)، بمتوسط حسابي (1.71) .
- يوجد تفاوت في درجة تحقق درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، حيث جاء محور " التوظيف التكنولوجي للمعلومات والإتصالات " في المرتبة الأولى بدرجة توافر (متوسطة) بمتوسط حسابي (1.87)، بينما أتى محور " المشاركة " في صنع القرارات في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر (ضعيفة) بمتوسط حسابي (1.56) .
- تراوحت معاملات الاختلاف لاستجابات عينة الدراسة على محاور درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية بين (28.07%) لمحور التوظيف التكنولوجي للمعلومات والإتصالات و(42.02%) لمحور الحوكمة .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات العاملين بمشخة الأزهر والعاملين بالقطاع في كافة محاور الدراسة، وكذلك في إجمالي درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية، وهو ما يشير إلى اتفاق العينة من مشخة الأزهر الشريف وقطاع المعاهد الأزهرية على محاور الدراسة مما يؤكد التبعية التامة لقطاع المعاهد الأزهرية للمشخة .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات العاملين بقطاع المعاهد والعاملين بالمناطق الأزهرية والمعاهد لصالح القطاع في كافة محاور الدراسة ، وكذلك في إجمالي درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لصالح منطقة القاهرة في إجمالي واقع الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين منطقة أسيوط ومنطقة الشرقية في محاور الدراسة وكذلك في إجمالي واقع الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية

التصور المقترح

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تم وضع التصور المقترح ، حيث تضمن فلسفة وأهداف وعناصر ومعوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها ، وفيما يلي عرضاً للتصور المقترح :

أ- فلسفة التصور المقترح :

إن للأزهر الشريف قيمة محلية وعالمية كممثل رسمي للدين الإسلامي السنني الواسطي ، وقطاع المعاهد الأزهرية يمثل القلب النابض للأزهر الشريف والمورد الخصب له من الطاقات البشرية ، وأيضاً فإن تطور وتقدم أي منظمة مرهون بأدائها الإداري ، لذا تنطلق فلسفة التصور المقترح من حتمية تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية وذلك لتطوير التعليم قبل الجامعي الأزهرى : وبالتالي تطوير الأزهر برمته والحفاظ على الهوية الثقافية الإسلامية والعربية ، كما ويُعد مدخل الإدارة الإستراتيجية من أفضل المداخل الإدارية الحديثة بما يمتلكه من قدرة على تحليل الواقع والاستفادة منه والنظر إلى المستقبل والاستعداد إليه .

ب- أهداف التصور المقترح :

يهدف التصور إلى تقديم نموذج مقترح يقوم على أساس سياسة استراتيجية ثابتة ومرنة للتعامل مع متطلبات المستقبل، وتندرج مجموعة أهداف التصور المقترح تحت هدف رئيس واحد وهو تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية من خلال:

1- خلق كفاءات قيادية استراتيجية بالقطاع قادرة على التوجه المستقبلي والمخاطرة والإبداع ، ولديها القدرات والمهارات العقلية على التفكير الاستراتيجي ، وقادرة على التخطيط الاستراتيجي للتعامل مع بيئة تتميز بالشك والاضطراب وصعوبة التنبؤ ، وتستطيع تسخير الامكانيات البشرية والمادية المتاحة للتنفيذ الاستراتيجي ، والرقابة والتقييم والتقويم الاستراتيجي .

2- العمل على أن يكون لقطاع المعاهد الأزهرية رؤية مستقبلية استراتيجية وأهداف وسياسات واضحة ، وإعداد رأس مال بشري كفاء وذو مهارات وكفاءات عالية يساهم في تحقيق أهداف القطاع الإستراتيجية.

3- العمل على التوظيف التكنولوجي للمعلومات والاتصالات، والتحول من الرقابة والتفتيش إلى المحاسبية الإستراتيجية ، وإرساء مفهوم الحوكمة الإستراتيجية ، والتخلص من المركزية الشديدة بالمشاركة المنضبطة.

ج- عناصر التصور المقترح :

يمكن اقتراح عدة متطلبات من خلال تحقيقها وتوافرها في بقطاع المعاهد الأزهرية يتم تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية ومن ثم تطوير الأزهر برمته وهذه المتطلبات هي :

- 1- متطلبات خاصة بالرؤية المستقبلية والرسالة والأهداف :
- صياغة رؤية مستقبلية ورسالة لقطاع المعاهد الأزهرية تقدم إطاراً مرجعياً لكافة الأنشطة والبرامج .
- وضع أهدافاً استراتيجية تلي حاجات المستفيدين .
- العمل على اختيار قيادات للقطاع تستطيع تكوين رؤية استراتيجية وحلم لمستقبل التعليم الأزهرى .
- ضرورة إشراك جميع العاملين في تحديد التوجه الاستراتيجي للقطاع .

- التخلص من السير حسب الأحداث يوماً بيوم والإسراع في بناء رؤية ورسالة وأهداف.
- 2- متطلبات خاصة باستراتيجيات التنمية المهنية (التدريب الإداري):
 - التأكيد على أن وظيفة التدريب الاستراتيجي هي إعداد رأس مال بشري ذو مهارات وكفاءات.
 - تنظيم برامج تدريبية لرفع كفاءة قيادات القطاع على الإدارة الإستراتيجية .
 - اعداد دورات تدريبية لمديري التدريب لتطوير مهاراتهم لتلائم وظيفة التدريب الاستراتيجي.
 - ربط برامج التنمية المهنية بالاحتياجات الفعلية للقيادات في مجال الإدارة الإستراتيجية .
 - ضرورة أن يهتم القطاع بالتدريب الإلكتروني للتغلب على معوقات المكان والزمان والتكلفة.
- 3- متطلبات خاصة بالتوظيف التكنولوجي للمعلومات والاتصالات:
 - اعتماد استراتيجية نظم المعلومات لدى القطاع لتكون قاعدة لإتخاذ القرار المناسب .
 - الإعتماد على خبراء في مجالات الإتصالات لبناء نظم المعلومات بالقطاع.
 - سرعة عمل بوابة إلكترونية خاصة بالقطاع للتعريف بالإنجازات والخدمات الإلكترونية المتاحة .
 - توفير قاعدة معلومات ذات تقنية حديثة، يستفيد منها جميع العاملين بالقطاع والمناطق والمعاهد .
 - تدريب كافة العاملين بالقطاع على استخدام تكنولوجيا الإتصال والحصول على المعرفة.
- 4- متطلبات خاصة بالحوكمة :
 - توفير الحوكمة الإستراتيجية بالقطاع بهدف الموازنة بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية.
 - عمل برامج تدريبية لقادة القطاع لتكوين تصور واضح عن مفهوم الحوكمة الإستراتيجية لديهم .
 - تحفيز قادة القطاع للأخذ بمعايير الحوكمة للوصول لموقع متميز في ترتيب الحوكمة الإستراتيجية عالمياً.
- 5- متطلبات خاصة بالمشاركة في صنع القرارات :
 - تحفيز قيادات القطاع لمشاركة الإدارة الوسطى والتنفيذية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالقطاع .
 - قيام قيادات المشيخة (إدارة عليا للقطاع) بتدريب قيادات القطاع علي أساليب العمل الجماعي .
 - تشجيع القيادات بالقطاع للعاملين على توطيد العلاقات الإنسانية من خلال الأنشطة غير الرسمية .
 - توفير مديرين مدربين ومحضرين على المشاركة في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- 6- متطلبات خاصة بدعم القدرات الإبتكارية والإبداع .
 - اختيار الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار في المجالين العلمي والإداري .
 - مشاركة القطاع في الابتكار والاختراع من خلال البحث العلمي .
 - وضع استراتيجية للتطبيق برامج أو خدمات جديدة للموهوبين .

- توفير الفرص لتجريب الأفكار الجديدة، وإتاحة الوقت وعدم إصدار الحكم عليها مسبقاً.
- 7- متطلبات خاصة بالثقافة التنظيمية.
- إحياء روح الإلتزام للأزهر الشريف والتشجيع على إعلاء مكانته داخلياً وخارجياً.
- العمل على التعاون والاستفادة من خبرة وزارة التربية والتعليم بدلاً من محاولات الدمج بينها وبين القطاع .
- مراعاة الثقافة التنظيمية للأزهر عند وضع خطط استراتيجية على كافة المستويات .
- العمل على التأكيد على خصوصية الأزهر الدينية والتي تمثل ميزة تنافسية لقطاع المعاهد الأزهرية على التربية والتعليم.
- إعداد ونشر منظومة قيم خاصة بالقطاع تُعد المرجع الأساسي للعمل به .
- 8- متطلبات خاصة بالمحاسبية :
- مراجعة القوانين واللوائح الخاصة بنظم المحاسبية الإستراتيجية من قبل متخصصين .
- إيجاد نظام فعال للمحاسبية بالقطاع يضمن المساءلة ويمنع الفساد المالي والإداري .
- تطوير نظم المعلومات المحاسبية باستخدام التحليل والتصميم المبرمج للنظم .
- التخلص من نظم التفتيش التقليدية المعتمدة على تصيد الأخطاء .
- 9- متطلبات خاصة بعمليات مصاحبة للإدارة الإستراتيجية .
- تزويد قادة القطاع بمهارات القيادة والتأثير في الآخرين وجعلهم يتخذون قرارات من شأنها أن تحافظ على القطاع ونموه.
- تدريب قيادات القطاع علي صنع القرارات الإستراتيجية التي تهيئ فرص التميز.
- تشجيع قيادة القطاع للتفكير الاستراتيجي والإبداعي في أداء العاملين.
- حرص القطاع على جذب الكفاءات البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي .
- تدريب القيادات علي صنع القرارات الإستراتيجية التي تهيئ فرص التميز.
- اختيار قيادات القطاع الأفراد ذوي المهارات الملائمة لتنفيذ الإستراتيجية وتوفير مناخ عمل يحفز على الإنجاز.
- إيجاد آلية فعالة للرقابة ومتابعة أداء جميع العاملين ووضع المعايير التي على أساسها تتم الرقابة الإستراتيجية.
- 10- متطلبات خاصة بعوامل غير استراتيجية لتطوير الأداء الإداري ، والتغلب على معوقات التطوير:
- التأكيد على أن الحافز المعنوي لا يقل أهمية عن الحافز المادي ، ودعم الحوافز الفردية ، والإهتمام بالحوافز التشجيعية.
- التخلص من البيروقراطية والمحسوبية .
- التخلص من معوقات تطوير الأداء الإداري الخاصة بالتنظيم الإداري ، والبيئة الإدارية ، وبعملية تطوير الأداء الإداري ، وبالموارد البشرية ، وبالأمور التقنية ، وبالأمور القانونية.
- التخفيف من ضغوط العمل السلبية بتخفيف عبء العمل الزائد عن طاقة الموظفين.

معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

- توجد عدة معوقات قد تحد من إمكانية تفعيل التصور المقترح بقطاع المعاهد الأزهرية منها:
- إستئثار المجلس الأعلى للأزهر بالتخطيط للتعليم الأزهرى قبل الجامعي واقتصار دور القطاع على تنفيذ الخطط والتعليمات الواردة إليه ، ويمكن التغلب على ذلك بإنشاء مجلس أعلى للتعليم الأزهرى قبل الجامعي .
- ضعف قدرة البرامج التدريبية على إعداد شاغل الوظيفة القيادية في مجال الإدارة الإستراتيجية، وضعف ارتباط البرامج التدريبية بالاحتياجات التدريبية للقيادات ، ويمكن التغلب على ذلك بتكوين لجان من أكاديميين ؛ ومن قادة القطاع تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالقطاع .
- عدم وجود بوابة إلكترونية للقطاع ، ويمكن التغلب على ذلك بسرعة عمل بوابة إلكترونية خاصة بالقطاع للتعريف بالإنجازات والخدمات الإلكترونية المتاحة .
- تغييب مفهوم إستراتيجية الحوكمة عن قادة القطاع ، ويمكن التغلب على ذلك بعقد دورات تدريبية ، لقيادات القطاع والعاملين به للعمل على توضيح مفهوم وأهمية إستراتيجية الحوكمة .
- ضعف المشاركة الشعبية بالرأي في إدارة قطاع التعليم الأزهرى قبل الجامعي ، ويمكن التغلب على ذلك بتفعيل ما أوصى به المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي بأن يشكل بكل محافظة مجلس استشاري للتعليم يضم ممثلين عن أولياء الأمور وكلية التربية والمجالس المحلية، يختص بمناقشة مشاكل التعليم بكل محافظة ومشروعاتها المستقبلية .
- عدم وجود خطة أو إستراتيجية معينة ومفعلة للتعامل مع المبدعين والموهوبين ، ويمكن التغلب على ذلك بوضع إستراتيجية للتطبيق برامج وخدمات جديدة للموهوبين ، والعمل على شيوع قيم تنظيمية دافعة تتفق مع قيم التغيير والإبداع .
- المحاولات الدؤوبة والمستمرة للتقريب بين قطاع المعاهد الأزهرية ووزارة التربية والتعليم ، ويمكن التغلب على ذلك باتخاذ قرارات عاجلة وحازمة بوقف تلك المحاولات، والحفاظ على الهوية الثقافية للأزهر لكونها تمثل قيمة تنافسية له.
- التفتيش بالقطاع تقليدي عشوائي يهدف إلى تصيد الأخطاء ، وخضوع الثواب والعقاب بالقطاع للذاتية ، ويمكن التغلب على ذلك باعتماد نظام الثواب والعقاب بناءً على نتائج المحاسبية الإستراتيجية، والتخلص من الذاتية في الثواب والعقاب.
- ندرة القيادات القادرة على التخطيط الاستراتيجي، ويمكن التغلب على ذلك بالحرص على جذب الكفاءات البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي ، وتنظيم برامج تدريبية لرفع كفاءة قيادات القطاع في التخطيط الاستراتيجي.
- النظر إلى الحوافز على أنها أموال فقط ، ويمكن التغلب على ذلك بالاهتمام بالحوافز المعنوية باعتبارها لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل تعد مؤثراً فعالاً في ترقية الأداء الإداري بالقطاع



دراسات وبحوث مقترحة :

استكمالاً للدراسة الحالية يمكن إجراء مزيد من الدراسات والبحوث حول :

- تطوير الأداء الإداري للمجلس الأعلى للأزهر في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية .
- تطوير الإدارة المركزية للموارد البشرية بالأزهر الشريف في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية .
- المتطلبات الإدارية لتفعيل دور الأزهر محلياً وعالمياً في ضوء مدخل إدارة التغيير .

مراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية.

- أبو بكر، العربي محمد الفرد (2016). تأثير التمكين بالمشاركة والتماسك لفريق العمل الفعالة على إدارة الأزمات – دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع النقل الجوي بليبيا". *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 7، (3).
- إحصاء بإجمالي عدد العاملين بالأزهر الشريف وقطاع المعاهد الأزهرية ، مشيخة الأزهر الشريف ، وحدة إدخال وتحديث البيانات 2019/4/5 م .
- أحمد، زكي بدوي (2001). *معجم مصطلحات العلوم الإدارية*. دار الكتاب المصري.
- أحمد السيد كردي (2011). *التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات " التنمية الإدارية ، تنمية الإدارة الإستراتيجية*. كلية التجارة ، جامعة الأزهر.
- أحمد، شبل عبد الرحمن القط (2017). *تصور مقترح للتمكين الإداري بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء خبرات بعض الدول*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر.
- أحمد، عبد الفتاح حمدي الهنداوي (2013). *تصور مقترح لنظام المحاسبية بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة*، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بالقاهرة ، جامعة الأزهر.
- إدارة الأزهر (1993). *قرار شيخ الأزهر رقم (35) لسنة 1993 بشأن تعديل جدول وظائف الأزهر*.
- اندرو. أي. شوارتز (2006). *المهارات التي تحتاجها للنجاح في عالم الأعمال- إدارة الأداء*. مكتبة جرير.
- بسام، عيد الرحمن المشاقبة (2001). *نظريات الاتصال*. دار أسامة للنشر و التوزيع.
- بيومي، محمد ضحاوي، رضا، إبراهيم الدليجي (2011). *التخطيط الاستراتيجي في التعليم رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية*، دار الفكر العربي.
- تيسير، سامي سليمان (1998). *كيف تنمي قدراتك على اتخاذ القرار*. مكتب الأفكار الدولية.
- ثابت، عبد الرحمن إدريس، جمال، المرسي (2003). *الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية*. الدار الجامعية.
- جمهورية مصر العربية (2010). *القانون رقم (103) لسنة 1961 م بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها ولائحته التنفيذية ؛ الصادر بقرار رئيس الجمهورية رقم 250 لسنة 1975 م وفقاً لأخر التعديلات" مواد رقم 85، 88، 91، الهيئة العامة للمطابع الأميرية ، القاهرة*.
- حافظ عبدالفتاح حافظ منصور (2017). *ظاهرة انخفاض أعداد التلاميذ بالتعليم الابتدائي الأزهرية من وجهة نظر القيادات الأزهرية*، رسالة ماجستير غير منشور. كلية التربية، جامعة الأزهر.

- حريم، حسين (1997). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات. دار زهران للنشر والتوزيع.
- حسن، ناصر العسييري (2014). تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة عين شمس.
- حشمت عبد الحكم محمددين فراج (1994). تصور مقترح للمشاركة الشعبية في التعليم بالمعاهد الأزهرية في ضوء بعض خبرات الدول المتقدمة، رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية القاهرة ، جامعة الأزهر.
- حشمت، عبد الحكم محمددين فراج، أبوبكر، أحمد صديق جلال (2012). التحليل المنظومي للقيادة الإلكترونية بالمعاهد الأزهرية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 15 (38).
- خالد، عبد الرحيم ألهيبي (2005). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر.
- الخزامى، عبد الحكيم (1999). تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (تقييم الأداء-إدارة الأداء- تحسين الأداء). مكتبة ابن سينا.
- خليل، نبيل (٢٠١٤). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- دلال، ياسين (2010). التعليم الأزهرى قبل الجامعي بين الماضي والحاضر توجهات لتطويره. دار الفكر العربي.
- رئاسة الجمهورية المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا (2004). التعليم الأزهرى ما قبل الجامعي واقعه ومستقبله.
- زائيري، محمد (٢٠٠٦). التميز في الأداء دليل عملي، (ترجمة دار التعريب). الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة.
- زكريا، سالم سليمان إبراهيم (2011). دور الإدارة الإستراتيجية في الإصلاح المدرسي بجمهورية مصر العربية (تصور مستقبلي)، رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية البنات ، جامعة عين شمس.
- سعيد، صلاح محمد رزق (2018). تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية بالقاهرة ، جامعة الأزهر.
- السكرانه، بلال (٢٠٠٩). التطوير التنظيمي والإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سهيلة، عباس؛ وعلي، علي (2003). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر.
- السيد، محمد خيرى (1999). الإحصاء في البحوث النفسية. دار الفكر العربي.
- عادل، فوزي رجب طایل (2014). تطوير صناعة القرار بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة الأزهر بالقاهرة.

- عادل، بن أحمد الشلفان (2012). دور الإدارة بالمشاركة ونتائجها في تحسين الأداء " دراسة مسحية على موظفي الغرفة التجارية والصناعية في مدينة الرياض. كلية الملك خالد العسكرية- رئاسة الحرس بالمملكة العربية السعودية ، قسم العلوم الإنسانية.
- عبد الحميد، أحمد السيد صقر (2001). تطوير الإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة الأزهر.
- عبد العزيز، حبتور (2004). الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبدالرحمن، عطيه متولي محمد (2017). تصور مقترح لتطوير إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر الشريف في ضوء بعض معايير إدارة الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية بالقاهرة ، جامعة الأزهر.
- عبدالرحمن، موسى مبيدات (2011). الحاكمية الرشيدة. قسم الدراسات والبحوث في هيئة مكافحة الفساد.
- عبدالله، حسن مسلم (2015). الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. دار المعتر.
- عدس، عبدالرحمن؛ وعبيدات، ذوقان؛ وعبدالحق، وكايد (2003). البحث العلمي، مفهومه، وأدواته، وأساليبه. دار أسامه للنشر والتوزيع.
- فاروق، عبده فليته؛ أحمد، عبد الفتاح الزكي (2004). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً. دار الوفاء للنشر.
- فؤاد، البهي السيد (1986). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري (ط5). دار المعارف.
- الكبيسي، عامر (٢٠٠٦). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. دار الرضا.
- كمال، الهلباوي (2004). التفكير الاستراتيجي. دار الكلمة.
- محسن، أحمد الخضير (2005). حوكمة الشركات. مجموعة النيل العربية.
- محسن، لبيب عبدالرزق وأخران (2009). تطوير إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 1، (140).
- محمد، أبوالمحمد عبداللاه (2018). تطوير التنظيم الإداري بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي باستخدام مدخل إدارة التغيير. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر.
- محمد، أحمد عوض (1999). أثر المشاركة في عملية اتخاذ القرارات على جودة القرارات الاستراتيجية. مجلة البحوث الإدارية، 11 (1).
- محمد، أحمد درويش (2008). الإدارة الإستراتيجية للمنظمات التعليمية طبقاً للمواصفات والمعايير العالمية. عالم الكتب.
- محمد، بن مكرم بن منظور (1999). لسان العرب (ط، 3). دار صادر.

- محمد، سعيد أنور سلطان (2004). السلوك التنظيمي. الدار الجامعية الجديدة.
- محمد، مقضي الكساسبة: عبير، حمود القاعوري (2009). قضايا معاصرة في الإدارة - بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع، دائرة المكتبة الوطنية.
- مصطفى، محمود أبو بكر (2002). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة. الدار الجامعية.
- هلال، محمد عبد الغني (1995). مهارات إدارة الضغوط. قرطبة للنشر والتوزيع.
- الهلال، الشربيني الهلالي (2006). التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية. المكتبة العصرية للنشر.

ثانيا المراجع العربية مترجمة:

- Abu Bakr, A. M. A. (2016). The impact of empowerment with participation and cohesion of effective work team on crisis management: A field study by application on the air transport sector in Libya. *The Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 7.(3).
- Statistics of the total number of employees in Al-Azhar and the sector of Al-Azhar institutes, Sheikh Al-Azhar Al-Sharif, data entry and updating unit 5/4/2019.
- Ahmed, Z. B. (2001). *A glossary of management science terms*. Egyptian Book House.
- Ahmed, E. K. (2011). *Strategic planning for information systems*. "Administrative Development, Strategic Management Development." Faculty of Commerce, Al-Azhar University.
- Ahmed, S. A. A. (2017). *A proposed conception of administrative empowerment in Al-Azhar secondary institutes in light of the experiences of some countries*, unpublished master's thesis. Faculty of Education, Al-Azhar University.
- Ahmed, A. H. A. (2013). *A proposed conception of the accounting system in Al-Azhar institutes in the light of quality standards*, unpublished master's thesis. Faculty of Education in Cairo, Al-Azhar University.
- Al-Azhar Administration (1993). *Sheikh Al-Azhar Decision No. (35) of 1993 amending the schedule of Al-Azhar jobs*.
- Andrew. I. S. (2006). *The skills you need to succeed in the business world - performance management*. Jarir Library.
- Bassam, E. A. (2001). *Communication theories*. Dar Osama for Publication and Distribution.
- Bayoumi, M. D., Reda, I. A. (2011). *Strategic planning in education, future visions and applied models*. Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- Tayseer, S. S. (1998). *How to develop your decision-making capabilities*. International Ideas Office.

- Thabet, A. I., Jamal, A. (2003). *Strategic management concepts and applied models*. University House.
- Arab Republic of Egypt (2010). *Law No. (103) of 1961 AD regarding the reorganization of Al-Azhar and the bodies it includes and its executive regulations; Issued by Presidential Decree No. 250 of 1975 AD according to the latest amendments" Articles No. 85, 88, 91*, General Authority for Amiri Press, Cairo.
- Hafez, A. H. M. (2017). *The phenomenon of low numbers of pupils in Azhar primary education from the point of view of Azhar leaders*, unpublished master's thesis. Faculty of Education, Al-Azhar University.
- Harem, H. (1997). *Organizational behavior the behavior of individuals in organizations*. Zahran House for Publishing and Distribution.
- Hassan, N. A. (2014). *Developing the institutional performance of the departments of education in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of the strategic management approach*, unpublished Ph.D. thesis. Faculty of Education, Ain Shams University.
- Heshmat, A. M. F. (1994). *A proposed conception of popular participation in education in Al-Azhar institutes in the light of some experiences of developed countries*, unpublished PhD thesis. Faculty of Education Cairo, Al-Azhar University.
- Heshmat, A. M. F., Abu Bakr, A. S. J. (2012). Systematic analysis of electronic leadership in Al-Azhar institutes. *Journal of the College of Education, Al-Azhar University*, 15.(38)
- Khaled, A. A. (2005). *Human resource management*. Wael Publishing House.
- Al-Khozama, A. (1999). *Performance technology from evaluation to improvement (performance evaluation - performance management - performance improvement)*. Ibn Sina Library.
- Khalil, N. (2014). *Management of educational institutions at the beginning of the third millennium*. Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.
- Dalal, Y. (2010). *Al-Azhar pre-university education between the past and the present, directions for its development*. Dar ALfikir Al-Arabi.
- Presidency of the Republic National Council for Education, Scientific Research and Technology (2004). *Al-Azhar pre-university education, its status-quo and its future*.
- Zaire, M. (2006). *Excellence in performance a practical guide, (translation of Dar Al-Ta'rib)*. Electronic College of Total Quality.
- Zakaria, S. S. I. (2011). *The role of strategic management in school reform in the Arab Republic of Egypt (A future vision)*, an unpublished Ph.D. thesis. Girls College, Ain Shams University.
- Saeed, S. M. R. (2018). *A proposed vision for activating strategic planning in the Al-Azhar institutes sector*, an unpublished master's thesis. Faculty of Education in Cairo, Al-Azhar University.
- Al-Sakarneh, B. (2009). *Organizational and administrative development*. Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.



- Suhaila, A.; & Ali, A. (2003). *Human resource management*. Wael Publishing House.
- El-Sayed, M. K. (1999). *Statistics in psychological research*. Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- Adel, F. R. T. (2014). *Developing decision-making in the Al-Azhar institutes sector in the light of contemporary administrative thought*, unpublished Ph.D. thesis. Faculty of Education, Al-Azhar University in Cairo.
- Adel, A. A. (2012). *The role of participatory management and its results in improving performance "a survey study on the employees of the sector of Commerce and Industry in the city of Riyadh*. King Khalid Military College - Presidency of the Guard in the Kingdom of Saudi Arabia, Department of Humanities.
- Abdel Hamid, A. E. S. (2001). *Developing the central administration of al-Azhar institutes in the light of contemporary administrative thought*. unpublished Ph.D. thesis. Faculty of Education, Al-Azhar University.
- Abdulaziz, H. (2004). *Strategic management is a new management in a changing world*. Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Abdel Rahman, A. M. M. (2017). *A proposed conception for the development of the administrative training department in the sheikhdom of Al-Azhar Al-Sharif in the light of some quality management standards*, unpublished master's thesis. Faculty of Education in Cairo, Al-Azhar University.
- Abd al-Rahman, M. M. (2011). *Good governance*. Studies and Research Department of the Anti-Corruption Commission.
- Abdullah, H. M. (2015). *Creativity and administrative innovation in organization and coordination*. Al Moataz House.
- Adass, A.; & Obeidat, T.; Abdelhak, K. (2003). *Scientific research, its concept, tools, and methods*. Dar Osama for Publication and Distribution.
- Farouk, A. F.; Ahmed, A. E. (2004). *Dictionary of education terms idioms*. Al-Wafa Publishing House.
- Fouad, E. E. (1986). *Statistical psychology and measurement of the brain* (5th ed). Knowledge House.
- Al-Kubaisi, A. (2006). *Organizational development and contemporary issues: Government administrative organization between tradition and contemporary*. Dar Al-Ridha.
- Kamal, H. (2004). *Strategic thinking*. Dar Al-Kalima.
- Mohsen, A. A. (2005). *Corporate governance*. Arab Nile Group.
- Mohsen, L. A. et al. (2009). Developing the administration of Al-Azhar institutes in the light of the electronic administration approach. *Journal of the College of Education, Al-Azhar University, 1*, (140).
- Muhammad, A. A. (2018). *Developing the administrative organization in the pre-university Al-Azhar education using the change management*

- approach*. Unpublished Master's Thesis, Faculty of Education in Cairo, Al-Azhar University.
- Mohamed, A. A. (1999). The impact of participation in the decision-making process on the quality of strategic decisions. *Journal of Administrative Research, 11*(1).
- Muhammad, A. D. (2008). *Strategic management of educational organizations in accordance with international specifications and standards*. The world of books.
- Muhammad, M. M. (1999). *Lisan Al Arab (I, 3)*. Export house.
- Muhammad, S. A. S. (2004). *Organizational behavior*. The New University House.
- Muhammad, M. A.; Abeer, H. A. (2009). *Contemporary issues in management - building capabilities critical to business success*. Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, National Library Department.
- Mustafa, M. A. (2002). *Administrative organization in contemporary organizations an applied approach to the preparation and development of the administrative organization of specialized establishments*. University House.
- Helal, M. A. (1995). *Stress management skills*. Cordoba Publishing and Distribution.
- El-Hilali, E. E. (2006). *Strategic planning and the dynamics of change in educational systems*. Modern Library Publishing.

ثانياً : المراجع الأجنبية

- Aderson, H. H., (1968). *The Meanynq of creativity*. Maclestr Creativity Project.
- Alex Miller, G. D. (2007): *Strategic Management*. McGraw-Hill Companies.
- Arendale, D. (2000). Strategic planning of the national association for developmental education. *Journal of Developmental Education, 23*(3).
- Auluck, R. K. (2007). *Mere nip and tuck? Training and development's changing role*. Industrial and Commercial Training, 39.
- Beach, et al. (1993). *Management team*. McGraw – hill, Inc.
- Behling, R & Wood, W. (2003). Successful planning for changing miss education. *Journal of Education for Business, 68*(6).
- Betul, Y., Fahriye, A. (2017). *The importance of strategic planning and human power in school development*. Quality & Quantity Journal, 10.
- Bower, J. L. (1982). *Business policy in 1980,s* .Academy of Management Review .



- Eze, W. (2009). *Strategic management accounting and performance measurement in nigerian hotels: a contingency-based study*. A Master Thesis in Tourism and Hospitality Management. The Institute of Graduate Studies and Research, Eastern Mediterranean University, Gazimagusa-North Cyprus.
- Gérard, Dokou, (2006). *l'innovation en PME, l'accompagnement managérial et industriel, cahier du laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation univ LUTTORAL, France n° 126, 2006.*
- Henry S. W. Teryl, L. J. (2013). *Strategic leadership in schools*. *Education, 133* (3).
- Hsun-I, H. & Cheng-Fei, L. (2012). Strategic management for competitive advantage: A case study of higher technical and vocational education in Taiwan. *Journal of Higher Education Policy and Management, 34*, 6.
- John, T. & Frank, M. (2005). *Strategic management awareness and change (5th Ed)*. Thomson.
- Kanji, G., & Moura, P. (2006). *Performance measurement the path to excellence*. Wisdom House.
- Karen E. H. (2012). *A practical guide to strategic planning in higher education: The society for college and university planning*.
- Khatri, N., (2000). Managing human resource for competitive advantage: study of companies in singapore. *International Journal of Human Resource Management, 11* (2).
- Langfield-Smith, K. (2008). Strategic management accounting: How far have we come in 25 years? *Accounting, Auditing and Accountability Journal, 21*(2).
- Latorre-Medina, F. J. B. (2013). Strategic management as key to improve the quality of education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Malmuz, Z. Y.; Lokman, M. T. (2013). Strategic Leadership Actions and Success of Leaders in Malaysian and American Universities, *International Journal of Humanities and Social Science Invention, Volume 2, Issue 8, August*.
- Marios I. Katsioloudes(2002): *Global Strategic Planning Cultural Perspectives For Profit And Non-profit Organizations*, The Reed Elsevier Group, Melbourne,.
- Michael A. Latusek(2009): *A Study of the development of leadership skills of duquesne university idpel cohort members as measured by the strategic leadership selection interview*. Phd Thesis. School of Education, Duquesne University. Pittsburgh, Pennsylvania.
- Michael, A. (2008). *Strategic human resource management a guide to action (4th Ed)*. Kogan Page Limited.
- Omar, R. M.; & Mahmoud, K. A. (2014). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment, *procedia - social and behavioral sciences*.

-
- Pearce, J. A. & Robinson, R. (1991). *Formulation, Implementation & Control Of Competitive Strategy* (4th). Irwin Inc.
- Rothwell, W. J. & Honne, C. K. & King, S. B. (2012). *Human performance improvement practitioner performance*. Routledge.
- South. S. (2008). Competage: The corner of strategic. *The journal of Business strategy*, (2).
- Wagner, W. & Komives, S. (2012). *Leadership for a better world: Understanding the Social Change Model of Leadership Development*.
- Weiss, N. (2012). *Introductory Statistics*. Pearson Education Inc.