

تطوير إدارة المعاهد الإعدادية الأزهرية

على ضوء مدخل إدارة التميز

إعداد

رحاب فهمي محمد علي

ا.د. أحمد محمد غانم

د/ إيلين معوض زكي

أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم

المساعد كلية التربية - جامعة الفيوم

كلية التربية - جامعة بني سويف

المستخلص:

تسعى إدارة المعاهد الإعدادية الأزهرية إلى تبني مفاهيم ومعايير إدارة التميز ، حيث تعد نظاما إداريا متطورا مستمرا يركز على تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وعملياتها، بحيث يقوم كل فرد بالأداء الصحيح ، بالشكل الصحيح ، في الوقت الصحيح ، لتطوير وتجويد الأداء ؛ خاصة بعد أن أصبحت تعاني من الكثير من المشكلات ؛ والتي نتج عنها ضعف مستوى الأداء بها .(الشحتة ، عبد المنعم الدسوقي 2021م ، ص،395) ؛ ويهدف البحث الحالي إلى محاولة تطوير إدارة المعاهد الإعدادية الأزهرية على ضوء مدخل إدارة التميز ، واستخدام البحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصل البحث إلى بعض الآليات المقترحة التي قد تسهم في تطوير إدارة المعاهد الإعدادية الأزهرية من ضمنها: العمل على نشر ثقافة الجودة والتميز بشكل تدريجي ، التطبيق المنهجي لإدارة التميز ، الاستعانة بخبراء في إدارة التميز لتوضيح مزايا وإجراءات تطبيقها ، الاعتناء بالمبدعين وتشجيعهم على الابتكار ، تحقيق العدالة في توزيع المهام ، إعداد وتهيئة مسؤولي وحدات ضمان الجودة عند إصدار أي تشريعات جديدة ، وتنظيم برامج تدريبية لهم ليتمكنوا من فهم القرارات بشكل جيد ،

مع إعطائهم قدر من المرونة ليتمكنوا من تنفيذ القرارات واللوائح والقوانين بما يحقق تميز الأداء وتحسين المخرجات والخدمات وضمان جودتها .

المصطلحات الرئيسية : تطوير ، إدارة المعاهد الإعدادية الأزهرية ، إدارة التميز .

The administration Al-Azhar Preparatory institutes seek to adopt the concepts and standards of excellence management ,as it is an advanced , continuous administrative system that focuses on achieving the institutions goals, strategies, and operations ,so that every individual performs correctly , in the correct manner ,at the correct time , to develop and improve performance .Especially after she began to suffer from a lot of problems which results in weakness its level of performance .

Key words : Development, Administration of Al-Azhar Preparatory Institutes , Excellence management.

The Current research aims to try to develop the management of Al-Azhar preparatory institutes in light of the Excellence Management approach . The research used the descriptive and analytical approach . The research found some proposed mechanisms the may contribute to developing the management of Al-Azhar preparatory institutes, including working to gradually spread the culture of quality and excellence , and the systematic application of management .Excellence,seeking the assistance of experts in excellence management to clarify the zdvantages and procedures for its application ,taking care of innovators and encouraging them to innovate, achieving justice in the distribution of tasks ,preparing and preparing officials of quality assurance units when issuing[any new legislation ,and organizing training programs for them so that they can understand the decisions well , while giving them the necessary Flexibility to enable them to implement decisions , regulations and laws in order to achieve excellence in performance ,improve outputs and services ,and ensure their quality.

مقدمة:

يشهد العالم في العصر الحديث تطورات كبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، والنمو العلمي والمعرفي ، والعولمة ، وأصبح من الضروري مسايرة هذه التطورات ومواكبتها حيث وصلت إلى جميع مجالات الحياة ولاسيما مجال التعليم ، والتحويلات الإدارية والتربوية؛ مما يتطلب إحداث تغيير إداري يتناسب مع هذا التطور .

ويعد التعليم الأزهري ركيزة هامة في تعليم الأمة الإسلامية عامة وفي مصر بصفة خاصة ، وما يحمله من رسالة سامية للعالم أجمع ، كما يتطلب إحداث تغييرات في هيكله التنظيمي ، ليصبح أكثر فعالية لينهض بإعداد الأجيال المتعاقبة إعدادا صالحا ، ويتوقف نجاح العملية التعليمية والتربوية بالمعاهد الأزهرية على مدى كفاية القائمين على إدارة المعاهد الأزهرية وأهمية الدور الذي يقوم به كل من : شيوخ المعاهد ، والوكلاء ، والمعلمين الأوائل ، ومدى قدرتهم على مواكبة التغيرات الطارئة ، وحاجتهم إلى مدخل إداري يحقق لهم التنافسية والتميز .

وتعد إدارة التميز أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة ، التي تهدف إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ، من خلال نظام إداري يركز على تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وعملياتها ، كما تعمل على تحسين الأداء الإداري لدى جميع العاملين بالمؤسسة ، فهي تمثل إطار عمل يقدم رؤية منهجية لتمييز المؤسسة بناء على مشاركة كافة العاملين بها .

وتسعى المعاهد الإعدادية الأزهرية إلى تبني مفاهيم وأسس ومبادئ إدارة التميز؛ لتطوير وتجويد الأداء ، والتصدي للمشكلات التي تعيق عملية التطوير وتحسين مستوى الأداء .

أولاً : مشكلة البحث:

يسعى الأزهر إلى التميز والتنافسية لضمان البقاء والاستمرارية واستعادة مكانته وريادته على الصعيدين الدولي والمحلي ، وعلى الرغم من الجهود المبذولة من أجل تحسين جودة الأداء والارتقاء بمستوى خدماته التعليمية ، إلا أنه مازال هناك بعض المشكلات التي تعوقه عن تحقيق أهدافه المنشودة ، ومن أبرز هذه المشكلات انخفاض مستوى الأداء المؤسسي في كثير من المعاهد الأزهرية ، وضعف القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية ؛ مما أدى إلى تأخر الكثير من المعاهد الأزهرية في الحصول على اعتماد الجودة من (الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد) ، فضلاً عن تأخر مصر في مؤشر جودة التعليم على مستوى العالم.(ياسر خليل 2015 م، 76-77)

إن شيوخ المعاهد الأزهرية هم الركيزة الأساسية للنهوض بمستوى الإدارة وتحقيق الأهداف المنشودة ، وباعتبار أن نجاح المعاهد في إدارتها يتوقف بدرجة كبيرة على شيوخ المعاهد وما يمتلكونه من مقومات ومهارت وقدرات تمكنهم من تحقيق إدارة فاعلة متميزة ، ونجد أن إدارة المعاهد الأزهرية تعاني من عدة مشكلات والتي تؤثر على أداء شيوخ المعاهد ممثلة فيما يلي:

-يوجد ضعف لدى شيوخ المعاهد الأزهرية في عملية صنع واتخاذ القرارات ، ولا بد من تغيير اسلوب اتخاذ القرارات .(محمد ، نسرین سماحة ، 203 ، 2019م)
-ضعف الأداء الإداري لقيادات المعاهد الأزهرية من خلال افتقار وجود الخطط التنفيذية والوقائية التي توضع لتفادي الانحرافات قبل حدوثها (بخيت، انتصار محمد عيد 59 ، 2019م) .

-أوضحت وثيقة تطوير الأزهر لعام (2016م) أن هناك قصور في الموضوعية التي تتبعها مؤسسات الأزهر الشريف في تحقيق التميز الإداري داخل المعاهد الأزهرية بصفة خاصة ، باعتبارها مؤسسات ما قبل التعليم الجامعي .
-إن إصلاح الأزهر الشريف يبدأ من الإدارة ، خاصة أن أية قيادة هي بداية تحقيق التميز في المؤسسات التعليمية لأنه يقع عليهم عبء التطوير والإصلاح الحقيقي وفق رؤية مخطط لها وبطريقة علمية وعملية مدروسة . (دراسة السواح ، 2012م، ص 33) .

أسئلة البحث : يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي : ما آليات تطوير إدارة المعاهد الإعدادية الأزهرية على ضوء مدخل إدارة التميز؟
ويمكن صياغة السؤال الرئيس في أسئلة الفرعية التالية :

- ما الإطار النظري لإدارة المعاهد الإعدادية الأزهرية على ضوء مدخل إدارة التميز؟
- ما واقع إدارة المعاهد الإعدادية الأزهرية على ضوء مدخل إدارة التميز ؟
- ما الآليات المقترحة لتطوير إدارة المعاهد الإعدادية الأزهرية على ضوء مدخل إدارة التميز ؟

ثانيا : أهداف البحث :

- يستهدف البحث الحالي محاولة معرفة كيفية تطوير المعاهد الإعدادية الأزهرية على ضوء مدخل إدارة التميز، وذلك من خلال:
- التعرف على الإطار النظري لإدارة المعاهد الإعدادية الأزهرية (دراسة وثائقية)

- التعرف على الإطار النظري لإدارة التميز في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .
- الكشف عن واقع إدارة المعاهد الإعدادية الأزهرية على ضوء مدخل إدارة التميز .
- التوصل إلى بعض الآليات المقترحة لتطوير إدارة المعاهد الإزهرية على ضوء مدخل إدارة التميز .

ثالثا : أهمية البحث :

1- الأهمية النظرية :حيث تظهر الأهمية النظرية لهذا البحث في كونه يتناول المعاهد الإعدادية الأزهرية والتي تمثل إحدى أهم المؤسسات التعليمية في مصر ذات التأثير المباشر في قطاع التربية والتعليم .

2- في تقديم إطار نظري فلسفي ومنهجي لاتجاهات إدارة التميز في المؤسسات التربوية والتعليمية كمدخل لتطوير أداء شيوخ المعاهد الإعدادية الأزهرية .

ب- الأهمية التطبيقية : قد يساعد البحث الحالي :

1- مساعدة وحدات الجودة بالأزهر ومسئولي التخطيط ومتخذي القرار ، في وضع المعايير المطلوبة عند اختيار شيوخ المعاهد بما يحقق الجودة والتميز في جميع جوانب العملية الإدارية والتعليمية .

2- يسهم البحث في محاولة الكشف عن المشكلات التي تواجه إدارة المعاهد الإعدادية الأزهرية ، ومحاولة حلها من خلال نشر ثقافة إدارة التميز .

3-محاولة وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في التغلب على نقاط الضعف في إدارة المعاهد الأزهرية .

رابعاً : منهج البحث :

في ضوء أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها من خلال محاولة تطوير إدارة المعاهد الأزهرية على ضوء مدخل إدارة التميز ؛ لتحسين الواقع ومحاولة تطويره .

خامساً : مصطلحات البحث :

تطوير : يقصد بها عملية بناء معايير محددة لتدعيم جوانب القوة وتصحيح نقاط الضعف ؛ بهدف الإصلاح الشامل للهياكل الإدارية والأفراد داخل المؤسسات (حسن شحاته، 2003م، ص 24).

إدارة المعاهد الأزهرية: هي " العملية المتحكمة والمسيرة داخل المعهد الأزهرية ، وذلك من خلال عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام تعليمية بواسطة آخرين ، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها ، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة "(محمد حمدان، 2007م، ص 21)

مفهوم المرحلة الإعدادية الأزهرية : هي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ، تسبقها المرحلة الابتدائية ، وتليها المرحلة الثانوية ، كما تعني كلمة الأزهر :المؤسسة الدينية العلمية الإسلامية العالمية ، ومقرها القاهرة بجمهورية مصر العربية ، ويرأسها شيخ الأزهر الشريف (خليل، وردة طارق وآخرون ، 2022م، ص 478-479)

مفهوم إدارة التميز : " القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية ، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة ".(علي السلمي ، 2002م، ص 21)

سادسا : حدود البحث :

يقتصر البحث على تطوير إدارة المعاهد الأزهرية على ضوء مدخل إدارة التميز .

سابعا : الدراسات السابقة :**1- الدراسات العربية :****1-دراسة بعنوان : تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهرية في ضوء مبادئ الحوكمة (2019م) :**

هدفت الدراسة تعرف مفهوم ومبادئ الحوكمة ، والتوصل لمقترحات لتطوير الأداء الإداري لمديري المدرسة الثانوية ، وشیوخ المعاهد الثانوية الأزهرية على ضوء مبادئ الحوكمة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، كما أوصت الدراسة بتطوير الأداء الإداري لمديري المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الأزهرية وضرورة الأخذ بمبادئ القيادة والحوكمة في العمليات الإدارية ، وذلك من خلال تفويض السلطات واعتبار كل فرد مسئول عن جودة الأداء ، إيجاد توصيف وظيفي واضح ومحدد لمهام العاملين وفقا للوائح والقوانين ، مشاركة مجالس الآباء والأمناء في الرقابة واتخاذ القرارات.

2-دراسة بعنوان : واقع الإثراء الوظيفي لدى شیوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية : دراسة مسحية (2019م) .

هدف البحث عن كشف واقع الإثراء الوظيفي لدى شیوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية في أبعاد (تنوع المهارات، تحديد المهمة ، أهمية المهام الاستقلالية ، التغذية الراجعة) ، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي ، والاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة من شیوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم

الأزهرية ، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها نجاح واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية علنا لأبعاد ككل بدرجة تحقق متوسطة ، وقد أوصى البحث : إعطاء حرية أكبر لشيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية في تحديد الطرق الأنسب لإنجاز عملهم ، مع حرية تحديد واختيار أولويات تنفيذ تلك المهام ، إعداد برامج ودورات تدريبية مستمرة لتنمية مهاراتهم ، ضرورة منحهم أعمال ومهام وظيفية تساهم في زيادة مسؤولياتهم ورفع معنوياتهم ؛ التخفيف من المركزية في إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية.

3-دراسة الزهراني ، علي بن خميس البياض (2019م) بعنوان : درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر العاملين

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر العاملين ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، كما اعتمدت استبانة ، وقد أوصت الدراسة بالعمل على رفع درجة توفر متطلبات الجودة الشاملة في مجال الدعم المجتمعي للمدرسة وذلك عن طريق وضع خطط استراتيجية تضمن مشاركة المجتمع المحلي في دعم العملية التعليمية والتربوية .

4-دراسة بعنوان : تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر (2020م).

هدف البحث : تعرف الأسس النظرية للأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية ، والوقوف على واقع الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر ، كما هدف البحث إلى الوصول إلى تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري

لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر ، استخدم البحث: المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها : عدم إشراك شيخ المعهد العاملين في عملية التخطيط ، عدم تبني شيخ المعهد مبدأ تفويض بعض السلطات للعاملين ، كما أوصى البحث بعدة توصيات من أهمها : أنه يجب على شيخ المعهد التوجه إلى ديمقراطية الإدارة وإشراك العاملين في ممارسة العمل الإداري .

5- دراسة بعنوان : متطلبات إدارة التميز في المدارس الثانوية في محافظة بورسعيد وفق النموذج الأوربي للتميز "EFQM" : دراسة ميدانية (2021م).

هدف البحث : إلى الوصول إلى معرفة متطلبات إدارة التميز بمدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية بمحافظة بورسعيد وفقا للنموذج الأوربي للتميز (EFQM) ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي للوقوف على متطلبات إدارة التميز بهذه المدارس ، كما اعتمد الاستبانة لاستطلاع آراء المعلمين للوصول للتوصيات والمقترحات التي تحقق متطلبات إدارة التميز ، ومن أهم التوصيات والمقترحات التي توصل إليها :

أن يتم اختيار قادة المدارس عن طريق مسابقة معلنة ووفقا لتوافر مهارات وقدرات في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بالإضافة إلى المؤهلات العلمية التي تتناسب مع الوظيفة ، مع امتلاكهم القدرة على وضع رؤية ورسالة للمدرسة بمشاركة جميع العاملين عن طريق إعداد ورش عمل ، أن يهتم القادة بتشجيع المعلمين على الإبداع والابتكار

ب - الدراسات الأجنبية :

6-- دراسة سادة (2013) بعنوان : تطبيق معيار القيادة من نموذج التميز EFQM في مؤسسات التعليم العالي CAS كدراسة حالة : هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوربي للتميز ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة : إلى مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوربي للتميز بلغ حوالي 90،75% ، أن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب ، وجود ارتفاع نسبي في المعيار المتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى بنسبة 79،11% ، يليه المعيار المتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية بنسبة 77،15% .

7-دراسة: (Meznah . K.H& Alazmi, Reem R.A) معايير إدارة التميز وتأثيرها على الأداء بجامعة الكويت (2017م) :

هدفت هذه الدراسة :إلى تحديد مدى توافر معايير إدارة التميز وتأثيرها على نتائج الأداء في جامعة الكويت من وجهة نظر إدارة الكليات الأكاديمية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وقد أجري استبيان لعينة من مديري وقادة الكليات الأكاديمية بجامعة الكويت ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أن تصورات قادة الكليات الأكاديمية بمدى توافر معايير إدارة التميز حول واقع الأداء في جامعة الكويت كان معتدلاً ، وأوصت الدراسة بضرورة الحاجة إلى تعزيز ثقافة تدعم التفوق بين قادة الجامعات وموظفي جامعة الكويت ، والاستفادة من نتائج الأداء كردود فعل لبناء السياسات والاستراتيجيات لتلبية حاجات المستفيدين من الطلاب.

سابعا: التعليق العام على الدراسات السابقة :

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة ما يلي :

1- أوجه التشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة :

- 1- يتفق البحث الحالي والدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي .
- 2- يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناول تطوير الأداء للقادة.
- 3- توضيح أهمية الإدارة بالمؤسسات التربوية والتعليمية عامة والمعاهد الإعدادية الأزهرية خاصة .

ب- أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة :

1- اختلاف مجتمع الدراسة : ركز البحث الحالي على شيوخ المعاهد الإعدادية الأزهرية.

2- يقدم البحث الحالي آليات مقترحة لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية الإعدادية ، لتميز الأداء الإداري والمؤسسي ، من خلال تبني مبادئ إدارة التميز وتفعيل معاييرهم .

ثامنا: الإطار النظري للبحث :

المحور الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة المعاهد الأزهرية :

أولا : مفهوم إدارة المعاهد الأزهرية : ويقصد بها : مجموعة الأفراد المتمثلة في شيخ المعهد ، وكلاء المعهد الشرعي والعربي والثقافي ، ومعلمي المعاهد الأزهرية ، والذين يقومون بالأنشطة والمبادرات والعمليات المتمثلة في : التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم؛ من أجل إعداد مخرج تعليمي أزهرى جيدا متكاملًا وفق السياسة التعليمية للأزهر الشريف.(بخيت ، انتصار محمد 2019م، ص 311).

ويعرفها البحث الحالي إجرائيا : والمتمثلة في قادة المعاهد الأزهرية وما يقومون به من أدوار لإنجاز المهام الإدارية في موقع العمل ، والعمل على تحسين بيئة العمل ؛

من خلال تحسين العمليات الإدارية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصنع القرار وحل المشكلات ، والتقويم من خلال القيادة الميدانية بما يساعد على تحقيق أهداف العملية التعليمية .

ثانيا : فلسفة تطوير إدارة المعاهد الأزهرية :

يرتبط تطوير إدارة المعاهد الأزهرية بمستوى الأداء الإداري للعاملين بالمعهد وكيفية إدارته وتوجيهه حيث يعني الجهود الهادفة من جهة المنظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ، ووضع معايير واضحة ومقبولة يسعى الجميع لتحقيقها، والعمل على المحافظة على الأداء الحالي وتحسينه وتطويره ، ومعرفة المعوقات وكيفية التغلب عليها ، لذا تهتم المعاهد الأزهرية بالتطوير الإداري من خلال ممارسة العمليات الإدارية بالطريقة التي تضمن بها تحقق التطور والتميز عن طريق تحقيق ما يلي :

1- التخطيط : يعد من العمليات الأساسية التي يقوم بها شيخ المعهد ، حيث يساعد على الاستفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة ؛ مما يساعد على ضمان استمرار العمل بالطريقة الصحيحة ، وتحقيق الأهداف المرجوة للتطوير إدارة ، وتعرف مسؤوليات الوظيفة وتوقعات العمل(إبراهيم، أحمد السيد إبراهيم ، وآخرون 2019م، ص17).

2- التنظيم : ويقصد به الإطار العام الذي تمارس من خلاله الإدارة ويؤدي الأشخاص وظائفهم من خلالها وهو تلك الوظيفة التي يقوم بها شيخ المعهد بصفة مستمرة ، بهدف تحديد الأهداف اللازمة ؛ لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تقسيم العمل وتوزيعه بين وحدات النشاط داخل المعهد ، وتحديد سلطات كل وحدة وربطها معا من خلال شبكة من الاتصالات والعلاقات ؛ بما يكفل كفاءة وسير الإجراءات والعمليات .(أحمد ، إبراهيم أحمد ، 2012م، ص17)

3- التوجيه : ويعني إصدار التعليمات ، والتوجيهات للمؤسسين لإخطارهم بالأعمال التي القيام بها وموعد انتهائها ، ويعد حلقة الوصل بين الخطط الموضوعة لتحقيق الأهداف من ناحية ، والتنفيذ من ناحية أخرى ، حيث يتضمن رفع الروح المعنوية ، ومساندة تطوير الأداء، وتقديم التغذية الراجعة.(أحمد ، إبراهيم أحمد ،2012م، ص17)

4- الرقابة : تعد من الوظائف الإدارية المهمة التي يقوم بها شيخ المعهد، وهي قياس الأداء وتصحيحه للتأكد من تحقق الأهداف ، وأن الخطط في موضع التنفيذ بالشكل الصحيح، والرقابة الحقيقية هي التي تستطيع أن تسبق الأحداث ، وتجنب الانحرافات المتوقعة ؛ ليتم التنفيذ طبقاً للمعايير المقررة .(رؤوف ، سامي عبد الفتاح ،2012م، ص34) .

5- التقويم : هو عملية إصدار حكم على مدى تحقق الأهداف ، واقتراح عدة تعديلات بما يحقق تحسي الأداء ، ويتضمن تحديد خطوات الخطة ومدى كفاءة تنفيذها ، وتحديد إيجابيات وسلبيات الخطة ، وتحديد أوجه القصور وطرح حلول لها ، وذلك عن طريق تقويم جميع العاملين بالمؤسسة من عناصر إدارة ، ومعلمين ، وطلاب لتحقيق الفائدة المرجوة من العملية التعليمية . (محمود ، عبد العظيم،2019م، ص31،32)

ومن خلال ما سبق يتضح لنا إمكانية تطوير إدارة المعاهد الأزهرية من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم التي يقوم بها شيوخ المعاهد الأزهرية ؛ بما يساعد على عملية التحسين التطوير .

ثالثا :أهمية تطبيق إدارة التميز وأثرها على تطوير إدارة المعاهد الإعدادية الأزهرية:

- 1-تحسين مستوى أداء المعاهد الإعدادية الأزهرية اعتمادا على المعلومات الناتجة من التقويم المؤسسي لها ، لتحديد مواطن القوة وتدعيمها ، ومواطن الضعف والمشكلات التي تعوقها ومحاولة حلها .
- 2-تفعيل مبدأ المحاسبة والمسئولية ، وتحديد المسؤولين عن سياسات وممارسات المعاهد ومدى قدرتهم على القيام بمهامهم بكفاءة .
- 3-تحقيق متطلبات وحاجات الجهات ذات العلاقة بالمعاهد الأزهرية .
- 4-وضع أولويات تخصيص الموارد في المجالات التي تحتاجها ؛ بما يحقق تكامل الأداء .

رابعا : معوقات تطوير إدارة المعاهد الأزهرية :

هناك عدة معوقات تواجه تطوير إدارة المعاهد الإعدادية الأزهرية ؛مما يحث على ضرورة تبني فكر وفلسفة وأسس إدارة التميز، كي يستعيد التعليم الأزهرى مكانته كمؤسسة تربوية وعلمية عريقة لها مكانتها في المجتمع الإسلامي والعالم أجمع ، ومن هذه المعوقات :

- 1-افتقار إدارة المعاهد الأزهرية للخطط التنفيذية للتعامل مع الأزمات ، غياب الخطط الوقائية لتفادي الانحرافات قبل حدوثها (محمود ، ناصر محمود ، وآخرون،2020، ص323).
- 2-عدم فعالية التنظيم الإداري داخل المعاهد الأزهرية ؛ بسبب عدم تحديد عناصر التنظيم الصحيح ومتطلباته ، تداخل التخصصات ، تعدد المناصب الإدارية وعدم وجود حدود فاصلة بين المناصب الإدارية ، قصور السلطات الممنوحة للإدارة ، غياب المعلمين والطلاب ، عدم وجود متابعة دورية من قبل الإدارة التعليمية للعملية التنظيمية.

3- تعاني المعاهد الأزهرية من وجود مشكلات في عملة الرقابة والتقييم ، والمتمثلة فيما يلي (جوان ، شيرين محمود ، وآخرون، 2018م، ص169):
 - لم يحدد الهدف من عملية المراقبة ، كما لا يتم الربط بين الرقابة وتقييم أداء العاملين.
 - عدم تحديد المعايير التي تتم من خلالها المراقبة ، مع عدم وجود آليات محددة لعملية المراقبة .

4- تواجه إدارة المعاهد الأزهرية عدة معوقات في عملية صنع واتخاذ القرار غياب نظم الاتصال الفعال والخوف من المسؤولية ووجود تردد في صنع واتخاذ القرار، عدم مشاركة المرؤسين في صنع القرار ، قلة كفاءة صانع القرار من حيث المهارات والمؤهل والتخصص في الجانب الإداري ؛ بما يحقق المستوى المطلوب من الفعالية . (رزق ، نسرين سماحة محمد، 2019م، ص 224)
 - رجوع إدارة المعهد في كافة القرارات إلى الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية والتي لا تراعي الواقع الفعلي لتلك المعاهد وما تعانيه من مشكلات خاصة بها (عبد المقصود ، هاني، 2020م، ص 83).

ومن خلال المبررات السابقة يتضح لنا وجود ضعف في إدارة المعاهد الأزهرية ، مما يتطلب ضرورة تطويرها في العمليات الإدارية وربطها بمدخل إدارة التميز للتوافق مع التغييرات التي تعصف العالم .

المحور الثاني : الإطار المفاهيمي لمدخل إدارة التميز (Excellence Management) :

أولاً : مفهوم إدارة التميز : وتعني قدرة المنظمة على التوفيق والتسويق للعناصر وتشغيلها لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية وتحسين مستوى المخرجات لتحقيق

الرغبات والمنافع والتوقعات لكافة أصحاب المصالح، فإدارة التميز هي: النمط الإداري المكون من نسيج أربعة أنماط إدارية حديثة هي: الإدارة الإستراتيجية، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة؛ كما يكون التميز على مستوى الفرد، مستوى الجماعات، مستوى فرق العمل، مستوى المنظمة في العنصر التقني والعنصر الإداري، المستوى الوطني في جميع منظمات القطاع العام. (أبو إرميلة، آمنة رفيق، 2022م، ص6)

ويعرفها البحث إجرائيا: بأنها فائق الجودة بحيث تقوم بتنفيذ الأعمال تنفيذًا صحيحًا وتلاشي الأخطاء، فإدارة التميز نمط إداري راقٍ والذي تتطلع كل مؤسسة إلى تطبيقه، فهو أسلوب إداري يهتم بكافة جوانب المؤسسة بحيث تكون قادرة على مواكبة الأوضاع الداخلية والخارجية والاستفادة من قدرات المؤسسة ومواردها المادية والبشرية واستثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد، والتحسين المستمر، وضرورة امتلاك معايير قياسية لتحقيق التنافسية والإنجاز.

ثانياً: أهمية إدارة التميز :-

نظراً للتطورات والتحديات العصرية المتتالية، وحاجة المؤسسات لإعادة بنائها بحيث تكون قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فهي بحاجة إلى تبني وتطبيق فكر إدارة التميز من خلال وجود هياكل مرنة تناسب متطلبات الأداء المتميز والتطوير والتحسين المستمر، ومن هنا تظهر أهمية تبني مدخل إدارة التميز لإحراز السبق والتميز.

وقد أشارت دراسة (Alamiri et al ,2020 pp1-10) إلى أهمية تطبيق إدارة التميز في المؤسسات والمتمثلة فيما يلي :

- 1- التحسين المستمر لكفاءة العمليات والمرافق والوحدات والأقسام .
- 2- يساعد المؤسسة على ضمان انتشار مفهوم الجودة في كافة مرافقها ومستوياتها التنظيمية .
- 3- تحقيق نتائج تسر كل من المستفيدين والمساهمين من خلال توقعات حاجاتهم الحالية والمستقبلية بجمع المعلومات , واستخدامها في ترتيب ومراجعة سياساتها بما ينسجم مع الأهداف والخطط والمعايير والإستراتيجية.
- 4- تأكيد المركز التنافسي وبناء وتنمية وتعجيل قدراتها التنافسية ، وضمان استكمال المؤسسة لمقومات التميز وفقا للمعايير العالمية ، واستيعاب التقنيات الجديدة واستثمارها في تقديم خدمات أفضل .
- 5- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات : وتأثيرها على بيئة الأعمال بشكل كبير ، ولكي تستطيع المؤسسة تطوير قدراتها التنافسية لابد من تطوير قدراتها التكنولوجية الإتصالية وهذا لا يتحقق إلا من خلال إدارة التميز .
- 6- المؤسسة بحاجة إلى تطوير أعضائها بشكل مستمر .
- 7- ثبات وسرعة التغيرات والبحث عن بدائل وطرق جديدة بما يتناسب مع تغيرات البيئة والتخطيط للمستقبل والحفاظ على مكانتها التنافسية فلا بد من اتباع مدخل إدارة التميز .

ثالثا: خصائص إدارة التميز : (السلمي، 2002، ص 21-24)

يوجد مجموعة من الخصائص لإدارة التميز منها ما يتعلق بفرق العمل ، والمرونة ، واستقلالية القرارات ، واعتماد منهجية الإبداع ، وجميعها تهدف إلى إبقاء المنظمة في وضع تنافسي جيد ، وقدرتها على مواجهة التحديات .

تتسق وتتكامل كل من السمات والأسس الفكرية لإدارة التميز ؛ لتمثل منظومة متشابكة متكاملة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات إدارة التميز للمؤسسات التربوية والتعليمية ، حيث تخضع للقياس والتقييم من جانب إدارة المؤسسة ، وتبني الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز عدة عناصر والتي تشمل : أهداف وغايات المؤسسة التعليمية ، قيادة إدارية مؤثرة مشجعة على الابتكار والتجديد ، الالتزام بالجودة من خلال التطوير والتحسين المستمر لتحقيق عوائد متوازنة لأصحاب المصالح ، العمل في إطار مناخ اجتماعي واقتصادي وسياسي متغير ومتطور .

رابعاً: أسس ومبادئ إدارة التميز :

ترتكز إدارة التميز على مجموعة من الأسس والمبادئ ينبغي على المؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز الالتزام بها ، لا بد من التميز الشامل في كل عناصر المنظمة وفعاليتها حتى تستطيع أن تواجه وتنافس وتواكب ما يجري من تغيرات سريعة وشاملة .

وهناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها إدارة التميز والتي تتمثل فيما يلي
(زهران ، إيمان حمدي رجب ، 2022م، ص 1138)

- 1- وضوح الهدف .
- 2- الإدارة من خلال العمليات والحقائق.
- 3- التركيز على الأسلوب الإداري الديمقراطي ، والخروج عن أنماط البيروقراطية التقليدية ، والاهتمام بالاتصالات الغير رسمية لتحقيق قدر أكبر من الفعالية ، والعمل على توسيع دائرة اتخاذ القرار .
- 4- تنمية العاملين وإشراكهم .
- 5- التحسين المستمر والتنمية المستدامة .

6-المسؤولية المجتمعية .

7-بناء هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وسهولة التواصل .

ومن هنا يمكن تلخيص أسس إدارة التميز والتي تساعد المعاهد الإعدادية الأزهرية على التطور فيما يلي :

1- الالتزام بالتميز وإرساء قيم وأخلاقيات الإدارة .

2- اختيار القيادة الفعالة المبدعة .

3- التعاون مع شركاء العمل ، وتعزيز علاقات العمل الجيدة .

4- التركيز على مخرجات التعليم .

5- تركيز الانتباه على تطوير الأفراد من أجل الإبداع والتمكين

6- استخدام التكنولوجيا الحديثة .

ومن مبادئ إدارة التميز أيضا : (الصعيدي ، هند أحمد، 2018م، ص252-253)

- مبدأ القدوة : وهي إحدى الركائز الأساسية لإدارة التميز وذلك بوجود قادة قدوة ينظر إليهم بأنهم المثل الأعلى ، فقد أثبتت نتائج الأبحاث التي أجريت في الولايات المتحدة أن تأثير القيادات الإدارية العليا على دافعية ورضى العاملين في الإدارة المباشرة عن عملهم يفوق ما لمشرفيهم المباشرين من تأثير .
- مبدأ الاستمرارية : ويعني الاستمرارية في الاتجاه إلى التميز وهذا من منطلق أن ما تتميز به الآن سيكون أمرا عاديا غدا ، مما يعني الاستمرارية وعدم التوقف.
- مبدأ مقومات التميز : نجد أن الإدارة المتميزة لا تقوم ولا تتحقق بالأقول والشعارات والتصريحات ، وإنما يبني هذا التميز على عدة مقومات أهمها ، مناخ عمل قوي ، قيم عمل راسخة .

• تعيين أفضل العناصر البشرية ، قيادة قوية مستقرة ، الاستثمار في المنتجات الجديدة ، تحقيق الأرباح باعتبارها إحدى القيم الأساسية ، توطيد وتأسيس العلاقة مع العملاء ، الاستثمار في التدريب والتطوير والكوادر والقيادات ، والقناعة بأهمية الابتكار والاستمتاع في العمل.

خامسا : متطلبات إدارة التميز بالمعاهد الإعدادية الأزهرية :

إن تحقيق الجودة والتميز في الأداء يتطلب الكثير من العمل الشاق المستمر ؛ لتأمين المقومات الموضوعية للتميز ، والمحافظة عليها ، وضمان استمرارها لتحقيق التميز ، وتعد إدارة التميز فلسفة إدارية حديثة ذات إطار فكري واضح يشمل مجموعة من العناصر الأساسية منها : دقة تحديد أهداف وغايات المؤسسة ، القيادة الإدارية ، الإدارة الاستراتيجية ، المناخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي .
ولتحقيق إدارة التميز يتطلب توافر المتطلبات الآتية : (السلمي،علي،2002م،ص 26-27).

- 1-بناء استراتيجي متكامل: يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية .
- 2-القيادة الفعالة : والتي تقوم بوضع الأسس والمعايير ، وتوفير مقومات التنفيذ السليم لما تم وضعه من خطط وبرامج تمكنها من تحقيق التميز .
- 3-نظام لإدارة الأداء : يقوم بتحديد الأعمال والوظائف وفقا للقواعد والآليات ، وتحديد معدلاتها ومستوياتها وقواعد للمتابعة وتوجيه وتقويم النتائج والآليات .
- 4-نظام معلوماتي متكامل : يضم آليات لتحديد ورصد المعلومات المطلوبة ووسائل تجميعها ومعالجتها وتداولها وتحديثها ، وتوظيفها لعملية دعم إتخاذ القرار .
- 5-نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة ؛ لتحديد آليات تحليل العمليات والرقابة ، ومدخل تصحيح إنحرافات الجودة .

7- نظام متكامل لتقييم الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي بغرض تقييم الإنجازات قياساً بالأهداف الموضوعية ومعايير الأداء المقرر

سادساً: معوقات تطوير إدارة المعاهد الإعدادية الأزهرية على ضوء مدخل إدارة التميز:

يوجد العديد من المعوقات التي تحول تطوير إدارة المعاهد الإعدادية الأزهرية على ضوء مدخل إدارة التميز من أهمها مايلي : (البيلي ، ماجد علي، 2021م، ص 24-27)

1- غياب إجراءات تفعيل إدارة التميز بالمعاهد الإعدادية الأزهرية ، ووجود صراعات داخلية ، وغياب العمل الجماعي بروح الفريق ، مما تسبب في وجود صراعات داخلية.

2- يوجد لدى بعض المشاركين اتجاهات سلبية تجاه إدارة التميز في المعاهد الإعدادية الأزهرية ، مما ينتج عنه عدم الاهتمام أو الرفض نتيجة عدم اقتناعهم ، عدم وجود مناخ داعم للتحسين والتطوير .

3- جمود العمل داخل المعهد بما لا يساعد على تحقيق فعالية إدارة التميز .

4- صعوبة تعديل بعض اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل داخل المعهد ، الأمر الذي يقلل من هيمنة الإدارة في المعهد على الكثير من المهام التفصيلية الخاصة بالمعهد.

5- مقاومة بعض شيوخ المعاهد الإعدادية الأزهرية وبعض المعلمين للتغيير ، بسبب غياب الرؤية الاستراتيجية والنظرة المستقبلية ؛ نتيجة فقدان بعض السلطات والمزايا الممنوحة لهم من قبل التنظيم الإداري الحالي .

6-ضعف عمليات المتابعة وتقييم الأداء داخل المعهد ، وتأثرها بعامل المجاملات والعلاقات الشخصية .

7-ضعف الموارد المالية المخصصة لمشروعات ضمان الجودة والتميز .

سابعا: آليات مقترحة لتطوير إدارة المعاهد الإعدادية الأزهرية على ضوء مدخل إدارة التميز :

يمكن التغلب على بعض المعوقات التي تواجه تطوير إدارة المعاهد الإعدادية الأزهرية من خلال بعض الآليات المقترحة التي قد تفيد في عملية التطوير ، وتتمثل هذه الآليات المقترحات فيما يلي :

- العمل على نشر ثقافة الجودة والتميز بشكل تدريجي للتأكد من تغيير المعتقدات والاتجاهات السلبية تجاه المفاهيم المتعلقة بتكامل ضمان جودة الأداء وإدارة التميز .
- تفعيل إجراءات تحقيق إدارة التميز من خلال : التطبيق المنهجي لإدارة التميز في المعاهد الإعدادية الأزهرية ، تقديم الحوافز المادية والمعنوية للأداء المتميز ، الاعتناء بالمبدعين وتشجيعهم على الابتكار ، تحقيق العدالة في توزيع المهام .
- وضع معايير وأسس موضوعية لاختيار قيادات المعاهد الأزهرية بناء على كفاءتهم وخبراتهم ، ودرجاتهم العلمية ، وفعالية دوراتهم التدريبية ؛ بما يضمن تحقق التطور الإداري للمعاهد الأزهرية من خلال تطوير عملياتها على النحو التالي :

1- التخطيط:

- وضع معايير وأسس موضوعية لاختيار قيادات المعاهد الأزهرية بناء على كفاءتهم وخبراتهم ، ودرجاتهم العلمية ، وفعالية دوراتهم التدريبية ؛ بما يضمن تحقق التطور الإداري للمعاهد الأزهرية .

- تهيئة شبوخ المعاهد للتخطيط الإداري الجيد من خلال إكسابهم المعارف والمهارات والقيم ، والوعي الكامل باتجاهات التميز والغرض منه .
- ينبغي على إدارة المعهد التخطيط بعيد المدى بمشاركة جميع العاملين بالمعهد ، وبخطوات صغيرة متتابعة وفق جدول زمني محدد لإنجاز التحسين مع المتابعة الدقيقة لضمان التقدم وتحقيق التميز .
- على إدارة المعاهد الأزهرية التحول من النظام المعتمد على اكتساب المعلومات إلى النظام الميسر لاكتساب المعرفة ونتاجها ؛ من خلال تبني أسس إدارة التميز .
- تحسين المركز التنافسي للمعاهد الأزهرية من خلال توفير قواعد البيانات المتطورة ، والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط المتميز تضم مختلف الجوانب المؤسسية والبشرية ، وكذلك أنشطة المعاهد ، ورصد أداء المعاهد المناظرة، وإتاحتها للعاملين بالمعاهد الأزهرية،

2- التنظيم:

- لابد من توفير هيكل تنظيمي مرن يتناسب مع إدارة التميز يعتمد على فرق التحسين المستمر وتحديد المسؤوليات والمهام .
- نشر مناخ تنظيمي إيجابي بين القادة والعاملين يتوافق مع ثقافة التميز ويشجع على الابتكار.
- اختصار العمليات الإدارية الزائدة ؛ من خلال تحديد أولويات العمليات .
- توحيد المعايير وتوزيع الاختصاصات ، ووضع القيود للتحكم في تنفيذها لتجنب تكرار المشكلات .
- العمل على توفير وحدة تنظيمية بغرض دعم اتخاذ القرارات بالمعلومات والبيانات ، وتوفير قواعد بيانات متطورة شاملة كافة جوانب المؤسسة .

-البحث عن مصادر ذاتية للتمويل من خلال استثمار رأس المال الفكري للمعاهد ، وإعادة تنظيم الموارد المالية ، وترشيد عملية الإنفاق ؛ للقيام بالأنشطة والمهام على أكمل وجه بما يحقق التميز .

3- الرقابة:

-توفر رقابة واقعية من خلال المعاينة المباشرة للمعلمين والطلبة والمبنى التعليمي .
-استخدام تقنيات حديثة تتوافق وإدارة التميز لمراقبة ومتابعة الأداء .
- العمل على إشراك العاملين في عملية الرقابة .
- وضع معايير محددة لتقييم الأداء بموضوعية ، واختيار أفراد يتميزون بالنزاهة والحيادية ، واستخدام أساليب قانونية رادعة لمن يثبت عليه التلاعب بنتائج الرقابة والتقييم .

4- التوجيه:

-استخدام أدلة تعريفية لشرح الإدارة بالتميز وأهميتها وكيفية تطبيقها لتحقيق جودة أداء المعاهد الأزهرية ، والعمل على رفع الروح المعنوية ، وتوضيح العمل وتحديد الخطة الزمنية لإنجازه ؛ بالاستعانة بخبراء في إدارة التميز لتوضيح مزايا وإجراءات تطبيقها .

-التوعية المستمرة لتحقيق الأهداف من خلال عقد اجتماعات دورية.
-تقديم التغذية الراجعة للمقترحات ومبادرات التحسين .

5- التقويم :

-إتاحة التنوع في أساليب تقويم الأداء كالتقويم الذاتي وتقويم الأقران .
-التقويم الشامل والمستمر لجميع مكونات العملية التعليمية .
-يمكن التغلب على جمود مناخ العمل داخل المعهد من خلال إعداد وتهيئة مسئولية وحدات ضمان الجودة عند إصدار أي تشريعات جديدة ، وتنظيم برامج تدريبية لهم؛

ليتمكنوا من فهم القرارات بشكل جيد ، مع إعطائهم قدر من المرونة ليتمكنوا من تنفيذ القرارات واللوائح والقوانين بما يحقق تميز الأداء وتحسين المخرجات والخدمات وضمان جودتها .

- تركيز إدارة المعاهد الأزهرية على تلبية تطلعات واحتياجات المستفيدين من خدماتها (المتعلمين ، المعلمين ، أولياء الأمور ، والمجتمع المحلي) ضمن عملية التقويم ومعرفة متطلباتهم ، من خلال عقد اجتماعات دورية.

المراجع

أ- المراجع العربية :

- 1- إبراهيم أحمد السيد إبراهيم : (2019م) . " تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهرى في ضوء مبادئ الحوكمة " ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، كلية التربية ، مج30، ع120
- 2- أشرف عبد التواب عبد المجيد حسن : (2019م) . "واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية بمنطقة الفيوم الأزهرية : دراسة مسحية .مجلة التربية ، ع182، ج2.
- 3- آمنة رفيق شفيق أبو إرميلة : (2022م) . "درجة تطبيق إدارة التميز لدى مديري المدارس الإبتدائية ومديراتها في مدارس ضواحي القدس الحكومية من وجهات نظر العاملين فيها " ، أطروحة ، ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس فلسطين .
- 4- إيمان حمدي رجب زهران : (2022م) . "متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسى (EFQM) فى الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي . " المجلة التربوية ، ج94 .
- 5- بخيت ، انتصار محمد وآخرون،(2019) . الإدارة بالاستثناء كمدخل لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية ، ع29، ص311.
- 6- حسن شحاتة، زينب النجار : (2003م) . معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية .
- 7- حمدان محمد : (. 2007) مشكلات الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، الأردن.
- 8- الزهيري إبراهيم عباس : (2019م) . " الإدارة التعليمية في القرن الحادي والعشرين " ، مركز اليمامة للطباعة وتوزيع الكتاب الجامعي ، ص90.
- 9- دراسة الزهراني ، علي بن خميس البياض (2019م) بعنوان : درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر العاملين ، مجلد كلية تربية جامعة اسويط مج 35 ، ع 8 .

- 10- السواح ، أحمد عبد الغني : (2021م). تطوير الممارسات الإدارية لدى شيوخ المعاهد الأزهرية لتحقيق متطلبات الجودة الجوده التعليمية ، دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة .
- 11- شيرويت محمود محمد أبو عوض ، إيمان توفيق محمد ، وآخرون : (2018م) - رؤية استراتيجية لتطوير إدارة التعليم الأزهرى في ضوء معايير الجودة والاعتماد . مجلة القراءة والمعرفة ، جامعة عين شمس ، كلية التربية ، ع202.
- 12- عبد الجواد سيد بكر ، أحمد محمد عمر ، وآخرون : (2020). تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر ، مجلة كلية التربية ، مج20، ع3.
- 13- عبد المنعم الدسوقي الشحنة: (2021م). " متطلبات إدارة التميز في المدارس الثانوية في محافظة بورسعيد وفق النموذج الأوربي للتميز "EFQM" ، دراسة ميدانية ، مجلة الإدارة التربوية مج(8)، ع(30)
- 14- عبد المنعم الدسوقي حسن الشحنة : (2021). متطلبات إدارة التميز في المدارس الثانوية في محافظة بورسعيد وفق النموذج الأوربي للتميز "EFQM" : دراسة ميدانية، مجلة الإدارة التربوية ، ع30 .
- 15- علي السلمي : (2002). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،ص21.
- 16- علي السلمي : (2002م) . إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،ص21.
- 17- علي السلمي:(2002م) إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة . القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر ، ص ص 21، 24.
- 18- قطاع المعاهد الأزهرية : دليل مهام شيخ المعهد ، مطابع الأزهر ، القاهرة ، 2019م، ص15.

- 19- قطاع المعاهد الأزهرية، 2019م، ص 15.
- 20- ماجد علي البيلي علي: (2021م). " تصور مقترح لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية في مصر على ضوء نموذج التميز الأوروبي" مجلة كلية التربية ، ع 77 .
- 21- محمد حمدان (2007): مشكلات الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، الأردن ، ص 21.
- 22- محمد حمدان : (2007). مشكلات الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، الأردن .
- 23- معجم المعاني الجامع متاح على : <https://www.almaany.com> تم الدخول 2023/10/1 م .
- 24- محمود ، عبد العظيم عبدالنبي، (2019). تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بمحافظة الفيوم في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ص ص 31-32.
- 25- هبة أحمد محمد الرفاعي . (2022 م) . متطلبات تفعيل دور إدارة المعاهد الأزهرية في تحسين جودة التعليم الابتدائي الأزهرى (دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية) ، مجلة كلية التربية ، ع 199 .
- 26- هند أحمد محمد سعيد الصعيدي: (2018م). "نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء التميز الإداري" مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع 178، ج 1
- 27- وردة طارق سليمان خليل ، وآخرون : (2022 م) . "أثر استخدام المدخل التكاملية في تدريس اللغة العربية على تنمية التحصيل لدى طالبات المرحلة الإعدادية الأزهرية" .مجلة كلية التربية، مج 19، ع 112 ص 470 ، 479.
- 28- ياسر خليل : (2015م). " تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني في ضوء إدارة التميز ، رسالة ماجستير ، كلية التربية بالغرقة ، جامعة جنوب الوادي"

ب- المراجع الأجنبية :

- 29- Alamiri ,M , Al-Shibami , A ,Alrajawy,I ,Isaac ,O&Ameen ,A,(2020) The moderating Roleof the innovation on the Relationship between achievement, Enablers,and organizational Excellence : organizational and business excellence model Internatioal

- Journal of Management and Human Science (IJMHS),4,(2),pp1-10
- 30-Meznah S. K. H. Alazmi, Reem R. Almutairi.,(2017): The Availability Degree of Excellence Management Standards and Their Impact on the performance Results in Kuwait University , Psychology Research , vol, 7 , Noo.7 , 397-407.
- 31-Pitlik , h . (2012) , excellence in public administration for competitiveness in member states , auction institute of economic research , Vienna , Austria , p .11.